unimc
UNIVERSITÀ DI MACERATA

l'umanesimo che innova

L'umanesimo che innova

Report di fine mandato 2010 / 2016

Luigi **Lacchè**

unimc
UNIVERSITÀ DI MACERATA

l'umanesimo che innova

L'umanesimo che innova

Report di fine mandato 1.11.2010 / 31.10.2016

Luigi Lacchè

isbn 978-88-6056-486-3
Prima edizione ottobre 2016
©2016 **eum edizioni università di macerata**
Centro Direzionale, via Carducci snc – 62100 Macerata
info.ceum@unimc.it
http://eum.unimc.it

Progetto grafico e impaginazione
Chiara Crucianelli e Carla Moreschini
UNIVERSITÀ DI MACERATA

Stampato nel mese di ottobre 2016
Tipografia San Giuseppe
Via Vecchietti, 51 Pollenza MC
info@tipografiasangiuseppe.it

Sommario

Introduzione

(1)
1.1. Dall'umanesimo che innova al piano strategico 2013-2018.
Valorizzare l'Università di Macerata come Ateneo specializzato..... 10

(2)
2.1. Un Ateneo più semplice, coeso, organizzato, efficiente..... 16
2.2. Il personale..... 18
2.3. Performance, trasparenza, politiche di genere..... 21
2.4. Razionalizzazione delle sedi distaccate..... 24
2.5. Politica edilizia e razionalizzazione del patrimonio immobiliare..... 25
2.5.1. Contenimento dei costi di gestione..... 25
2.5.2. Riorganizzazione degli spazi per la ricerca a seguito dell'attuazione della riforma universitaria..... 25
2.5.2.1. Valorizzazione degli edifici di proprietà..... 27
2.5.3. Incremento e razionalizzazione degli spazi per la didattica e per la terza missione..... 27
2.5.3.1. Polo didattico Diomede Pantaleoni..... 29
2.5.3.2. Infopoint "CIAO"..... 29
2.5.3.3. Sede di Giurisprudenza..... 29
2.5.3.4. Museo della Scuola "Paolo e Ornella Ricca"..... 29
2.5.3.5. Creahub..... 30

2.6. Potenziamento del sistema delle residenze universitarie e dell'accoglienza..... 31

2.7. Gli ultimi progetti di recupero..... 31
2.7.1. Cortile ex-carcere di Via Illuminati..... 31
2.7.2. Progetto di recupero di Villa Lauri e del suo parco..... 32
2.8. Sintesi del quadro economico e finanziario..... 33
2.9. Uno strumento strategico: MIA, il Monitor Integrato di Ateneo..... 39

(3)
3.1. Gli studenti "al centro"..... 42
3.2. Comunicare l'Ateneo..... 43
3.3. Una "piccola rivoluzione": il progetto "I care"..... 45
3.4. La riuscita negli studi universitari..... 48
3.5. Un imperativo: consolidare la qualità dell'Ateneo..... 49
3.6. La qualità percepita e la crescita reputazionale..... 53
3.7. Immatricolazioni e iscrizioni..... 54

3.7.1. Livelli di soddisfazione degli studenti frequentanti..... 57
3.8. Tre grandi sfide.....58
3.8.1. Sostenibilità e qualificazione delle risorse..... 61
3.8.2. Riduzione della dispersione territoriale dell'offerta didattica..... 62
3.8 3. Internazionalizzazione 63
3.8.3.1. Accordi Internazionali 63
3.8.3.2. Adesione a reti accademiche internazionali 64
3.8.3.3. Mobilità degli studenti.....65
3.8.3.4. Sviluppo delle lauree internazionali 67
3.8.3.5. L'insegnamento delle lingue e le strategie di internazionalizzazione..... 69
3.8.4. La Cina è vicina: l'Istituto Confucio e il China Center.....70
3.8.5. I programmi per la mobilità dei docenti.....76

(4)
4.1. Una strategia e un sistema per la ricerca.....84
4.1.1. L'organizzazione.....84
4.1.2. La ricerca di base.....85
4.1.2.1. La valutazione della ricerca in Ateneo..... 85
4.1.2.2. La valutazione della qualità della ricerca a livello nazionale.....86
4.1.3. La ricerca europea e internazionale.....89
4.1.4. Excellence in Research..... 94
4.2. La formazione alla ricerca: il dottorato..... 95
4.3. La terza missione e la valorizzazione della ricerca.....100
4.3.1. Stakeholder engagement attraverso progetti di ricerca applicata.....101
4.3.2. Alta formazione professionalizzante.....102
4.3.3. Il supporto all'imprenditorialità di Ateneo..... 102
4.3.4. Lo sviluppo della cultura dell'autoimprenditorialità e dell'innovazione creativa: imprese, università e scuole superiori..... 104
4.3.5. Il nuovo spazio per la creatività e l'innovazione: Creahub..... 105
4.4. Una nuova istituzione: il Museo della "Scuola Paolo e Ornella Ricca"..... 106

(5)
5.1. Il sistema bibliotecario di Ateneo.....110
5.2. Sistema informativo e infrastruttura digitale.....112
5.3. Studenti protagonisti.....115

Introduzione

La legge n. 240 del 2010 ha riformato il sistema universitario e ha portato a sei anni la durata del mandato rettorale, non più immediatamente rinnovabile. Il mio impegno come rettore (1 novembre 2010 – 31 ottobre 2016) ha quindi coinciso con l'avvio della riforma e con la sua attuazione.

Il primo obiettivo del *report* 2010-2016 è di concludere il mandato tenendo fede ai principi di *accountability*, di responsabilità, di partecipazione e di trasparenza che hanno informato l'indirizzo politico e l'attività amministrativa nel periodo di riferimento. Tuttavia, abbiamo scelto di non redigere un documento "esaustivo" che contenesse *tutti i risultati raggiunti*. Avremmo predisposto, probabilmente, un grosso volume, con lunghi elenchi, poco leggibile e forse poco utile.

Il secondo obiettivo del *report* è dunque di offrire un documento più agile, essenziale, per evidenziare le principali tendenze e i risultati ritenuti più significativi alla luce del lavoro svolto. È un *report* che vorrebbe rispondere, almeno in parte, alle seguenti domande: quali sono stati i principi e i valori ispiratori? che cosa abbiamo fatto di più innovativo? che cosa è cambiato e come? quali sono stati i fenomeni più rilevanti nei principali ambiti di intervento?

I sei anni di rettorato sono stati preceduti dal programma di candidatura e poi accompagnati dal Piano strategico 2013-2018. Il Piano si è rivelato uno straordinario strumento di autoriflessione, di orientamento e di pianificazione. Per questo abbiamo voluto che ogni sezione del rapporto fosse preceduta da alcuni riferimenti testuali estrapolati dal Piano strategico.

Il *report* è anche un momento di "verifica" finale per offrire un sguardo d'insieme, da ricollegare ai documenti programmatori elaborati nel corso degli anni (programmazioni triennali, bilanci preventivi e consuntivi, documenti sulla *performance* e molto altro). Il rapporto, inoltre, potrà essere utile anche come punto di partenza per il nuovo mandato rettorale, una sorta di *benchmark* per suggerire le opportune verifiche (un necessario "tagliando" dopo un ciclo di lavoro) e gli indispensabili cambiamenti che l'Università di Macerata dovrà affrontare nei prossimi anni.

I sei anni di rettorato hanno coinciso, come detto, con la riforma legislativa del 2010 ma anche, in buona sostanza, con quella crisi economica mondiale iniziata nel 2008-2009 che ha prodotto effetti radicali sul sistema produttivo italiano e sulla situazione finanziaria complessiva. I governi che si sono succeduti in questi anni non hanno portato avanti

una politica "anticiclica" mettendo al centro gli investimenti in formazione universitaria, ricerca e sviluppo, come è accaduto in altre Nazioni (per es. in Germania e in Francia). Purtroppo è accaduto il contrario: il finanziamento pubblico al sistema universitario (FFO) è sceso di quasi un miliardo (2009 = 7.458 mln / 2016 = 6.556 mln), la ricerca di base, *curiosity driven*, è stata enormemente sacrificata (basti pensare ai cd. Progetti di ricerca di interesse nazionale), il personale universitario (docenti e pta) è calato di 15.000 unità "grazie" al blocco totale o parziale del *turn over*, i contratti di lavoro e gli stipendi si sono fermati al 2009-2010, negli ultimi cinque anni il sistema ha perso 130 mila studenti, il *welfare* studentesco (tradizionalmente già carente) ha fatto ulteriori passi indietro a fronte di un aumento generalizzato della contribuzione. I dati parlano chiaro: abbiamo il tasso più basso di laureati in Europa (il 17% a fronte di una media del 32%), il rapporto docenti/studenti meno vantaggioso: 1 a 19, l'Italia investe 109 euro per abitante nella formazione universitaria (la Germania 304, la Francia 303, il Giappone 331, la Corea del Sud 628…).

Se negli ultimi due anni l'emorragia si è in parte arrestata, siamo però ben lontani dal vedere una chiara e forte inversione di tendenza. Non facciamo altro che parlare di "società della conoscenza", di innovazione, di competitività, ma ci dimentichiamo che le radici stanno sotto l'albero della ricerca e della formazione.

Il *report* e i risultati in esso presentati devono quindi essere inseriti e letti all'interno di questa "cornice" più generale, in un contesto nazionale difficile e molto incerto che ha costretto gli Atenei a rivedere – anche giustamente – molti comportamenti e attività del passato, promuovendo maggiore dinamismo e scelte coraggiose. E bisogna dire con chiarezza che nel suo insieme il sistema universitario italiano ha reagito con serietà, grande impegno e spirito collaborativo. Oggi, però, sono evidenti i segni di una politica che ha finito con l'accentuare gli elementi di divaricazione con gravi rischi per la tenuta complessiva del sistema stesso, per la coesione e un equilibrato sviluppo dei territori in un Paese come l'Italia caratterizzato da profonde differenze.

Non spetta a noi dare giudizi sul lavoro di questi anni. Molte cose sono state fatte, altre meritano di essere riprese, altre ancora sollecitano cambiamenti, anche incisivi. Qui vogliamo dire soltanto che il *report* 2010-2016 rispecchia il metodo di lavoro e l'impegno corale dei delegati rettorali, dei Dipartimenti e di tutte le strutture, degli studenti e di tutti coloro – tanti – che ci hanno aiutato "dall'esterno" seguendo il nostro lavoro e sostenendoci concretamente. Il rettore ha cercato, mettendocela tutta, di operare come dovrebbe fare un buon allenatore di un *team*.

Sedendo in panchina ad osservare i giocatori e alzandosi in piedi, quando necessario, per dare suggerimenti e ricordare il "modulo di gioco" da seguire. All'inizio non tutti hanno compreso gli "schemi", qualcuno voleva continuare a giocare "da solo". Ma non c'è mai stato bisogno di "alzare la voce". L'Università di Macerata è una piccola grande istituzione culturale, orgogliosa del proprio passato e sempre più consapevole del ruolo che svolge nel presente e nella costruzione del futuro di una città e di un vasto territorio. È una "squadra" sana, con principi condivisi, un senso di appartenenza che è cresciuto negli anni. Fare l'allenatore è stato difficile se si guarda al contesto nazionale, relativamente facile se lo sguardo è rivolto invece all'ambito strettamente locale.

Il *report* è stato reso possibile grazie alla collaborazione dei delegati, dell'amministrazione, dei Centri e dei Dipartimenti. In questo *report* si è privilegiato il "registro" collettivo del "noi" proprio per sottolineare che i risultati appartengono a tutti e non solo al rettore. Dedico, con affetto e gratitudine, questo lavoro conclusivo a tutti coloro che negli ultimi sei anni hanno dedicato tempo, passione e intelligenza al nostro Ateneo: ai delegati rettorali, ai direttori e ai delegati dei dipartimenti, ai presidenti dei corsi di laurea, ai vertici e ai componenti dell'amministrazione, ai rappresentanti degli studenti. Più in generale mi piace pensare che tutti abbiano fatto qualcosa per l'Ateneo e che continueranno a farlo. Ora inizia una nuova stagione e si apre un'altra pagina. Da parte mia il più sincero e convinto augurio di buon lavoro al Prof. Francesco Adornato, chiamato da tutta la comunità universitaria a succedermi. Sicuramente tutti noi vogliamo, insieme, continuare ad essere protagonisti.

Luigi Lacchè

(1)

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

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

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

Piano strategico, Obiettivi e strategie nella prospettiva generale, 1.1,
Valorizzare l'Università di Macerata come Ateneo specializzato, p. 48

1.1. Dall'*umanesimo che innova* al piano strategico 2013-2018. Valorizzare l'Università di Macerata come Ateneo specializzato

Si può dire che il *leitmotiv* che ha caratterizzato il sessennio è stato *L'umanesimo che innova*. È tra il 2011 e il 2012 che questa "frase" ha preso corpo diventando poi l'inseparabile compagna del tradizionale sigillo dell'Ateneo.

Essa è – come dicono i pubblicitari – un *pay-off*, uno *slogan* coordinato stabilmente con la comunicazione della "marca". Ma questo è solo il dato "esterno", finale. In realtà *l'umanesimo che innova* è nato da una riflessione profonda. Non è l'opera di un'agenzia pubblicitaria! È un po' il risultato dell'immaginazione di un rettore che ha scoperto di avere qualche dote da *copywriter*… ma soprattutto del lavoro di analisi, riflessione e (auto)critica dell'Ateneo. È quindi il risultato di un approfondito lavoro di autoanalisi sulla nostra identità, sulla nostra antica tradizione e soprattutto, in chiave "esistenzialistica", sul "nostro stare in questo mondo". Che Ateneo siamo? Che cosa vogliamo fare? Qual è lo spirito che informa la nostra istituzione? Quasi senza accorgercene abbiamo parlato – per usare termini molto in voga – della *visione*, della *missione*, del *posizionamento*, delle *strategie* di medio e lungo periodo. Non ci bastava più proclamare con soddisfazione che il nostro Ateneo è stato "fondato" nel 1290, che insomma poggia su una lunga e ricca tradizione. Infatti, questo dato è sufficiente, *oggi*? Gustav Mahler amava dire che "La tradizione non è il culto delle ceneri, ma la custodia del fuoco". Unimc ha inteso la tradizione proprio in questo modo: non come un polveroso museo, ma come un luogo *contemporaneo* che si proietta nella nostra società complessa e contraddittoria e cerca di individuare i "germi di futuro" che vivono già nel presente ovvero il "Domani che cammina già nell'oggi", per parafrasare Samuel Taylor Coleridge.

UNIVERSITÀ DI MACERATA

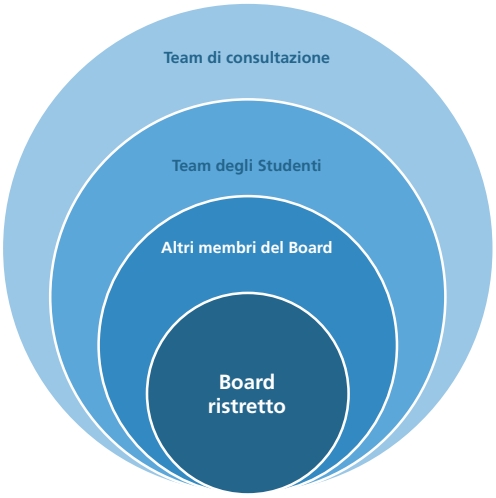
l'umanesimo che innova

Gli studi sui sistemi universitari e sulla struttura-composizione degli Atenei considerano positivamente gli Atenei generalisti (meglio se di taglia media) e le istituzioni specializzate. L'Università generalista è appunto completa, si compone di tutte le tipologie di corsi e può promuovere una ricerca innovativa inter- e transdisciplinare. L'Ateneo "focalizzato" punta sulla specializzazione, sull'omogeneità culturale e scientifica, su un ambiente coeso. L'Università di Macerata rientra proprio in questa seconda categoria. Non è generalista, ma non è neppure un Ateneo (come ce ne sono tanti) "un po' e un po'", scientifico-tecnologico per alcuni aspetti, socio-umanistico per altri. Unimc è un Ateneo specializzato. Anzi, è l'unica Università italiana di taglia medio-piccola focalizzata totalmente nel campo delle scienze umane e delle scienze sociali. Abbiamo così "scoperto" ciò che era sotto i nostri occhi. Un Ateneo "a trazione umanistica", che condivide valori, tradizioni, principi alla base dello straordinario retaggio identitario del mondo occidentale e certamente dell'Italia: l'umanesimo. Ma sorgeva subito una domanda insidiosa: di questi tempi, la nostra comune radice umanistica ci regala davvero un fattore competitivo? C'è chi ne dubita(va). Sentivamo spesso dire: ormai contano solo le tecnologie e le scienze "dure". La ricerca "vera" è quella tecnologica!

Che cosa possono fare gli "umanisti" in un mondo dominato dalle tecnologie e dalla iperspecializzazione? Per rispondere a queste ricorrenti domande abbiamo "coniato" la "formula" *l'umanesimo che innova*. Per dire, con un soggetto, una congiunzione, un verbo, chi siamo e che cosa vogliamo fare. Veniamo da una tradizione che è *viva*, *forte*, che ha valore in sé, a prescindere da tutto, e che, proprio per questo, è sinonimo di conoscenza, fonte di *curiositas*, di creatività e di innovazione.

All'inizio non è stato facile farsi "capire". Nello *storytelling* si è fatto spesso ricorso ad una frase celebre di Steve Jobs che diceva: "Baratterei tutta la mia tecnologia per trascorrere una serata con Socrate!". In effetti, non è geniale? Uno dei più grandi "innovatori tecnologici" del nostro tempo così lucidamente consapevole del valore della filosofia e dell'antico per operare in un mondo dominato sì dagli *smartphone* ma con ancora enormi problemi antropologici, sociali, economici e anzitutto di comprensione interculturale.

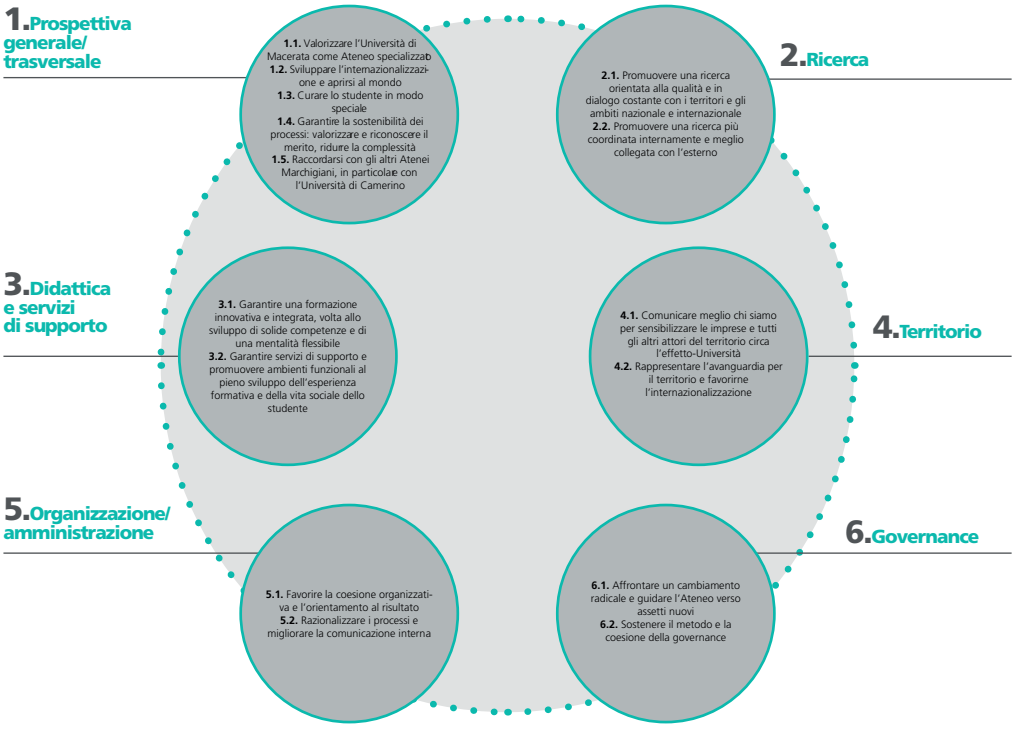
Da allora – era il 2011 – è passata parecchia acqua sotto i ponti. Noi tutti siamo più



consapevoli delle enormi potenzialità dell'"umanista" se è cosciente delle sfide dell'innovazione e riesce a utilizzare le sue conoscenze per orientare e "governare" l'ecosistema digitale, le nuove organizzazioni dei fattori produttivi, il capitalismo globale basato sempre più sui flussi. L'*umanesimo che innova* ci apre a saperi ed applicazioni che oggi consentono di avvicinarci alla complessità del mondo globalizzato, dialogare criticamente con la dimensione digitale e tecnologica dell'umano, proporre soluzioni per innovare e rinnovare. I nostri studenti hanno mente aperta, critica e flessibile. L'americano Tom Perrault ha scritto nella *Harvard Business Review* (gen. 2016) che le industrie digitali hanno sempre più bisogno di abilità tipiche delle arti liberali come creatività, empatia, ascolto e visione. Non è un caso che in alcuni dei paesi più innovativi dal punto di vista tecnologico, come la Corea del Sud, si cercano di aumentare i programmi per sostenere le discipline socio-umanistiche. La Cina ha intrapreso la stessa via. E la creatività e l'innovazione che discendono dal pensiero critico non sono solo valori "economici". Sono anzitutto valori democratici. Per Martha C. Nussbaum «quei saperi […] sono indispensabili a mantenere viva la democrazia. Se questa tendenza si protrarrà, i paesi di tutto il mondo ben presto produrranno generazioni di docili macchine anziché cittadini a pieno titolo, in grado di pensare da sé, criticare la tradizione e comprendere il significato delle sofferenze e delle esigenze delle altre persone». Umberto Eco ricordava in una sua celebre rubrica che ormai il *software* prevale sull'*hardware*, il pensiero e la creatività sulla macchina.

L'*umanesimo che innova*, quindi, è stato il tentativo di dare forma a un messaggio sintetico ed efficace in grado di rappresentare un Ateneo e il suo *progetto culturale*. Perché di questo si tratta, un *progetto*, l'aver maturato una accresciuta consapevolezza, una vera *visione strategica* e una *sfida* che guarda al futuro.

Non è un caso se, partendo da *L'umanesimo che innova*, siamo arrivati, rapidamente, alla progettazione e alla elaborazione del *Piano strategico 2013-*



2018, un documento fondamentale per programmare il consolidamento e lo sviluppo qualitativo dell'Ateneo sulla base di un processo fortemente condiviso di caratterizzazione e posizionamento, indirizzo e guida, aggregazione interna ed esterna. Frutto di un percorso partecipativo, il piano strategico è stato considerato una risorsa importante per l'innalzare la qualità delle decisioni, attraverso l'attento e capillare coinvolgimento di numerosi attori (cfr. schema sopra).

Gli esiti di un vasto, plurale e dettagliato lavoro di analisi, consultazione e formulazione strategica è dunque confluito nel piano poi approvato dagli Organi e adottato in Ateneo come imprescindibile riferimento d'indirizzo.

Il piano (disponibile al link www.unimc.it/pianostrategico) ha rappresentato e rappresenta un utilissimo strumento di guida, confronto, verifica e, naturalmente, è stato oggetto di continua contestualizzazione rispetto al mutare degli ambienti interni ed esterni.

Nell'introduzione al *Piano strategico* si legge che "L'*umanesimo che innova* è divenuta la formula sintetica per segnalare la vocazione culturale e la focalizzazione scientifica e accademica di una Università interamente specializzata nel campo delle scienze umane e delle scienze sociali. Una Università con una forte identità umanistica, distintiva, moderna, internazionale, dentro un sistema di *governance* a supporto dello sviluppo economico, sociale e culturale del suo territorio". E ancora nell'obiettivo 1.1. (Valorizzare l'Università di Macerata come Ateneo specializzato) del Piano strategico *L'umanesimo che innova* viene identificato

come il "fluido" che anima ogni attività dell'Ateneo: "Come punto di congiunzione tra tradizione e innovazione, l'umanesimo dovrebbe esprimere la forza del "classico" coniugata alle domande e agli strumenti della contemporaneità (nuove tecnologie, nuovi linguaggi, ibridazioni disciplinari e così via). Il nostro Ateneo è altamente specializzato e fortemente omogeneo. Nel definire specifiche ambizioni strategiche va tenuto presente che alla scelta deve corrispondere l'impegno di perseguire e coltivare la qualità, proiettandone la spinta propulsiva su tutto il sistema. La dimensione dell'umanesimo che innova deve trovare applicazioni di avanguardia. Occorre esprimere la capacità distintiva basata sull'introduzione della logica dell'innovazione nella didattica, nella ricerca, nell'internazionalizzazione, nei servizi di supporto" (p. 48).

Nell'aprile 2015 l'Ateneo ha ricevuto la visita della Commissione di esperti della valutazione (CEV) per l'accreditamento della sede e dei corsi di studio nell'ambito delle procedure AVA. La Commissione ha assegnato il massimo del punteggio (A) al Piano strategico dell'Ateneo definendolo una *best practice*. È stato giudicato realistico, ben articolato, largamente condiviso almeno tra le figure chiave e il personale dell'Ateneo intervistati durante la visita. L'Università di Macerata ha quindi fatti propri gli indirizzi strategici di fondo, gli obiettivi e le strategie nei principali settori di intervento. E li ha tradotti in azioni e in risultati. Ed è quanto si cercherà di evidenziare in questo *report*.

Nel dicembre 2015, infine, sono stati presentati i principali risultati del primo triennio di attuazione del Piano strategico. È stato convocato il "Forum di indirizzo strategico" formato da rappresentanti delle istituzioni, del mondo economico e della società civile, della cultura e della formazione su scala regionale. Questo è un organismo non statutario chiamato a seguire l'attuazione del Piano strategico dell'Ateneo valutando, anno dopo anno, gli indirizzi, le strategie, gli obiettivi e i risultati raggiunti dall'Università di Macerata, rafforzando il dialogo e la collaborazione con tutti i principali soggetti istituzionali, economici, sociali e culturali del territorio provinciale e regionale. Per la prima assemblea del Forum sono stati coinvolti più di 150 soggetti.

(2)

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

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

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

Piano strategico 2013-2018, **Missione nella prospettiva dell’organizzazione / amministrazione**, p. 21

2.1. Un Ateneo più semplice, coeso, organizzato, efficiente

Come è noto, le tre attività fondamentali di un Ateneo sono la ricerca innovativa, di base e applicata; la trasmissione di conoscenze e competenze agli studenti attraverso la didattica e altre forme di comunicazione scientifica e culturale; il trasferimento della ricerca e dell'alta formazione alla società complessivamente intesa. A fronte di tali obiettivi, ogni Università ha bisogno di strumenti, di organizzazione, di un sistema efficace ed efficiente.

Tre fenomeni hanno contrassegnato gli anni 2010-2016: 1) la crisi economica e finanziaria che ha avuto ricadute pesanti sul sistema universitario italiano, con tagli di risorse finanziarie e umane; 2) la legge n. 240 del 29 dicembre 2010 "Norme in materia di organizzazione delle università, di personale accademico e reclutamento, nonché delega al Governo per incentivare la qualità e l'efficienza del sistema universitario", a seguito della quale le Università hanno adeguato i propri Statuti; 3) la necessità di una riorganizzazione profonda dell'Ateneo volta al miglioramento e al recupero di risorse da investire nelle attività caratteristiche secondo la logica del consolidamento qualitativo.

La legge 240 del 2010 ha rappresentato il (controverso) innesco formale ma, è bene dirlo, anche se questo atto non fosse stato approvato, Unimc avrebbe dovuto comunque affrontare il tema della *riforma*. Quale riforma? Non una revisione in astratto, ma un progetto per rendere l'Ateneo più compatto sotto il profilo organizzativo e gestionale, a cominciare dalle strutture per la ricerca e la didattica, più dinamico in termini di sviluppo della ricerca e della innovazione, più aperto alla competizione internazionale, più efficace nella logica del servizio agli studenti e al mondo del lavoro, più in grado di comunicare le tante cose buone che sa fare e che sottopone doverosamente all'attenzione e al giudizio dell'opinione pubblica.

L'obiettivo è stato quello di costruire un modello organizzativo e gestionale che privilegiasse la compattezza, la concentrazione delle risorse, la semplificazione, la piena sostenibilità finanziaria, la massima qualificazione. Meno strutture, più mezzi operativi, maggiore capacità nel sostenere le politiche di sviluppo. Con Decreto Rettorale n. 210 del 29 marzo 2012 è stato emanato il nuovo Statuto di autonomia dell'Università di Macerata. Il nuovo testo – frutto di un lavoro approfondito e serio – ha riformato l'assetto costituzionale dell'Ateneo: il Senato Accademico, organo rappresentativo di tutte le componenti dell'Ateneo, è stato istituito nella nuova composizione con Decreto Rettorale n. 392 del 13 luglio 2012 e ha da subito avviato le procedure per completare il nuovo disegno istituzionale dell'Ateneo con la formazione del nuovo Consiglio di Amministrazione, istituito con Decreto Rettorale n. 634 del 23 novembre 2012.

Il processo di riorganizzazione ha tenuto conto delle criticità di partenza e degli obiettivi prioritari da perseguire.

Gli organi di governo, in attuazione della riforma e per superare le criticità di partenza, hanno dato avvio, nell'autunno del 2011, ad una complessiva riorganizzazione amministrativa ispirata a criteri di semplificazione e razionalizzazione delle strutture, maggiore coesio-

ne delle articolazioni organizzative, orizzontalità e trasversalità dei processi, orientamento allo studente e al risultato.

Prima	Dopo
Verticalità autoreferenziale	Orizzontalità e trasversalità delle strutture
Frammentazione/dispersione	Coesione/razionalizzazione
Burocratizzazione eccessiva	Semplificazione e razionalizzazione
Frazionamento delle procedure	Riconduzione unitaria a processi
Autoreferenzialità	Orientamento allo studente

Lo studente è stato posto al centro di tutte le azioni diventando il *driver* dell'attività di ogni struttura. La visione non è più quella dell'appartenenza strutturale e/o organizzativa bensì quella funzionale orientata alle missioni strategiche della didattica, ricerca e internazionalizzazione, dei servizi.

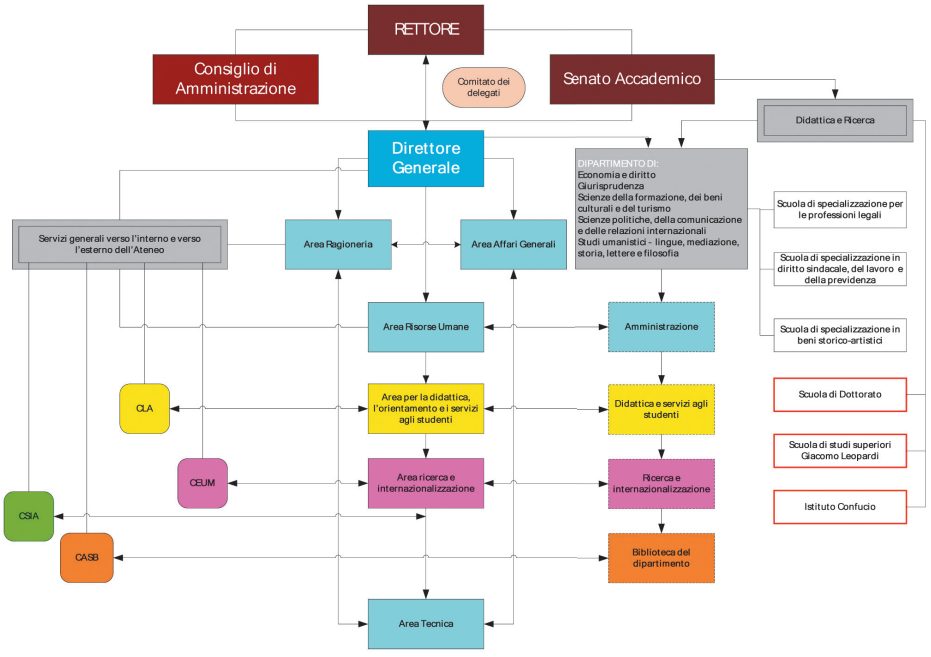
La riscrittura statutaria e i nuovi assetti istituzionali hanno dunque innescato una profonda e necessaria riorganizzazione delle strutture didattiche e scientifiche: nel luglio del 2012 sono stati costituiti i 5 nuovi Dipartimenti in sostituzione delle 7 facoltà, dei 14 Dipartimenti e dei 7 Istituti dell'ordinamento previgente.

La nomina del Direttore Generale da parte del Consiglio di Amministrazione del 13 giugno 2013, i molteplici decreti in materia di riorganizzazione generale dell'assetto amministrativo e di articolazione interna delle strutture e il complessivo adeguamento della disciplina interna alla normativa nazionale e all'assetto organizzativo dell'Università hanno completato il processo di riforma dell'Ateneo (su tutti il Codice Etico approvato con delibera del S.A. il 27 marzo 2012; il nuovo Regolamento generale di organizzazione di Ateneo emanato con D.R. n. 33 del 30/01/2014; il nuovo Regolamento Didattico di Ateneo emanato con D.R. n. 34 del 30/01/2014; il Regolamento di amministrazione, finanza e contabilità emanato con D.R. n. 219 del 9 settembre 2016 e a seguire tutti gli altri regolamenti in materia amministrativa, di personale, di studenti e di didattica e ricerca).

Schema della nuova organizzazione di Ateneo

a seguito della riforma Ex L. 240

Prima della riforma			**Dopo la riforma**
Didattica	**5** Scuole **7** Facoltà	⟹	**3** Scuole di Specializzazione **1** Scuola di Eccellenza
Ricerca	**14** Dipartimenti **7** Istituti		**5** Dipartimenti
Servizi	**6** Centri **6** Aree Amministrative	⟹	**4** Centri **6** Aree Amministrative



I numeri rendono bene la capillarità del processo di riorganizzazione: da 45 strutture siamo passati a 19: 5 Dipartimenti, espressione unitaria delle 28 precedenti strutture: Facoltà, Dipartimenti ed Istituti, 4 Centri di Servizio, 6 Aree Amministrative, 3 Scuole di Specializzazione e 1 Scuola di Studi Superiori.

Il modello organizzativo costruito gradualmente ha inteso valorizzare l'impostazione trasversale per funzione: Didattica, Ricerca e Amministrazione, come evidenziato dai colori (cfr. schema a p. 18). La scelta mira ad un assetto a struttura semplice di due soli livelli (Area e Ufficio), in grado di evitare ridondanze e favorire coesione nei processi amministrativi.

2.2. Il personale

La normativa sul turn-over imposta dai Governi ha fatto sì che le risorse umane (Docenti e Personale Tecnico Amministrativo) abbiano subito una riduzione percentuale tra il 2011 e agosto del 2016 complessivamente dell'8,47%. Il decremento, nello specifico, ha riguardato il personale docente per un -8,12% e il personale tecnico amministrativo per un - 8,82%.

Situazione del personale di ruolo al 31/12 degli anni indicati

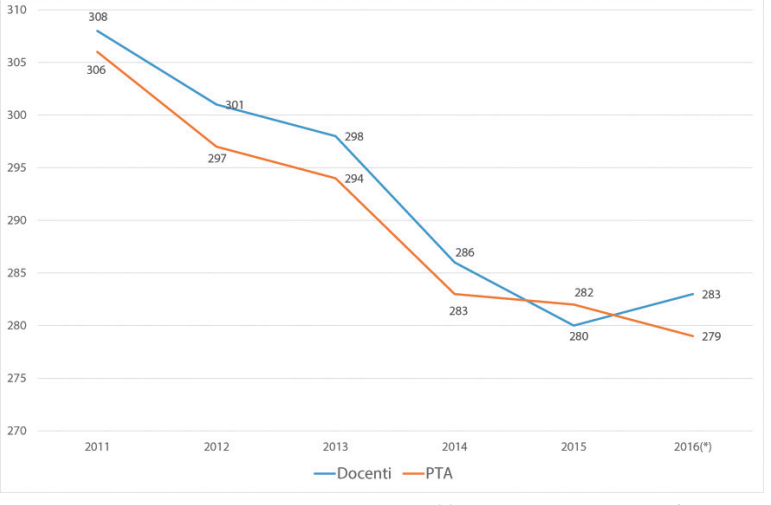
Docenti						
Ruolo	**2011**	**2012**	**2013**	**2014**	**2015**	**2016 (*)**
Ordinari	88	83	83	74	68	68
Associati	75	79	76	91	110	111
Ricercatori	145	139	139	121	102	104
Totale	**308**	**301**	**298**	**286**	**280**	**283**

(*) per l'anno 2016 il dato è riferito al 31/8

Personale Tecnico Amministrativo						
Categoria	**2011**	**2012**	**2013**	**2014**	**2015**	**2016 (*)**
B	5	5	6	7	7	7
C	186	180	178	173	167	165
D	91	90	88	83	88	87
EP	14	13	14	13	13	13
CEL	10	9	8	7	7	7
Totale	**306**	**297**	**294**	**283**	**282**	**279**

(*) per l'anno 2016 i dati sono riferiti al 31/8

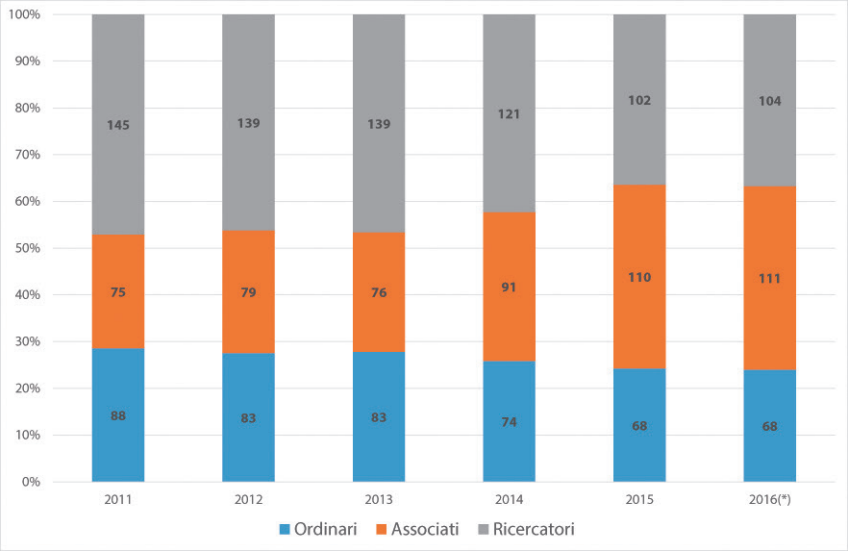
Evoluzione del personale di ruolo al 31/12 degli anni indicati



(*) per l'anno 2016 i dati sono riferiti al 31/8

Il grafico successivo mostra la variazione nel periodo 2011-2016 della composizione della docenza:

Composizione del personale docente al 31/12 degli anni indicati



(*) per l'anno 2016 i dati sono riferiti al 31/8

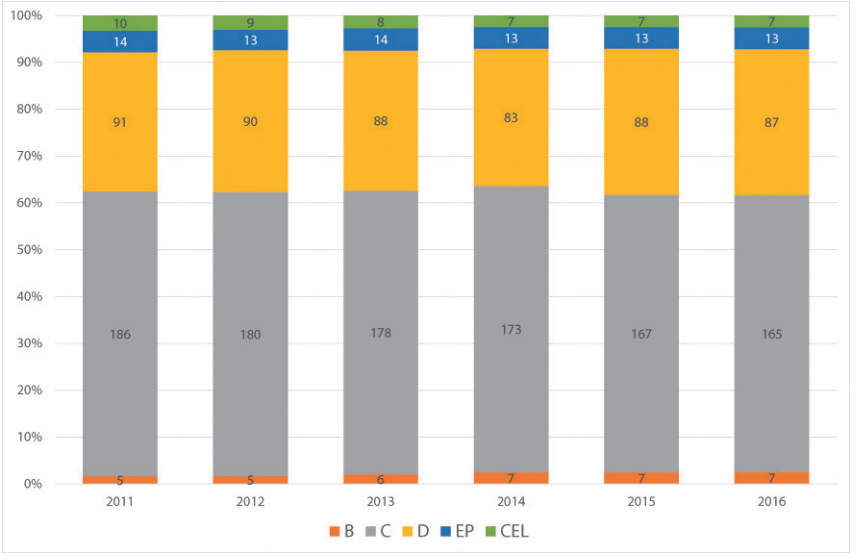
Per quanto riguarda il personale docente il solo decremento effettivo è stato per i Professori Ordinari, -22,73%, poiché, al decremento del 28,28% dei Ricercatori Universitari, corrisponde un incremento del 48,00% dei Professori Associati dovuto per la maggior parte a politiche di reclutamento che hanno permesso ai nostri Ricercatori idonei e abilitati di poter accedere, previo concorso, al ruolo di Professore Associato.

Anno Accademico	Professore Associato	Professore Ordinario	Ricercatore Legge 240/10 - t. det.- tipo b)	Ricercatore t. indet.	Totale complessivo
2010/2011				7	7
2011/2012	21	4		8	33
2012/2013				3	3
2013/2014	18	3		4	25
2014/2015	16			1	17
2015/2016	8	1	3	1	13
Totale complessivo	63	8	3	24	98

Il PTA, che complessivamente nel periodo 2001/2016 ha perso l'8,82% della sua forza lavoro, ha visto decrementi maggiori nelle categorie CEL (Collaboratori Esperti Linguistici) con

un -30,00%, e nella categoria C con un -11,29%. Unico incremento si è avuto nella categoria B con un +40% (ricordando che si tratta di solo 2 unità di incremento).

Distribuzione per categoria del PTA negli anni



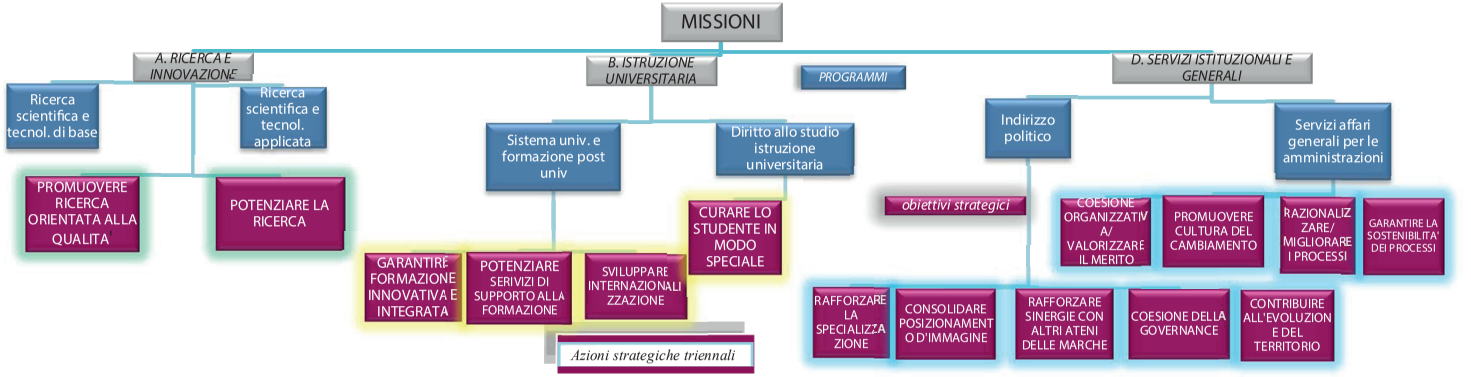
(*) per l'anno 2016 i dati sono riferiti al 31/8

2.3. Performance, trasparenza, politiche di genere

Attraverso il Piano della Performance 2013-2015 la *governance* ha declinato gli obiettivi strategici in obiettivi annuali che sono stati assegnati ai Responsabili delle Aree/Dipartimenti/Centri di servizio. L'albero della performance è la mappa logica che rappresenta i legami tra mandato istituzionale, missione, visione, obiettivi strategici quinquennali e le azioni strategiche triennali da implementare per realizzarli.

Il Piano della performance contiene un quadro sintetico degli obiettivi d'Ateneo da perseguire nel corso dell'anno di riferimento. Essi declinano gli obiettivi fondamentali del Piano strategico 2013-2018 e gli indicatori della Programmazione triennale (PRO3) del MIUR.

L'albero della performance dell'Università di Macerata



1. Promuovere attività di sensibilizzazione e di coordinamento per migliorare la partecipazione a progetti europei e la presenza nella ricerca nazionale
2. Rivedere i criteri per l'assegnazione dei fondi di ricerca interni al fine di stimolare le pubblicazioni in sedi prestigiose.
3. Attività di sensibilizzazione in tutti i dipartimenti per promuovere una più forte cultura della qualità della ricerca
4. Promuovere percorsi di auto imprenditorialità per gli studenti (start-up), spin-off, placement.
5. Istituzione di bandi interni per l'assegnazione di fondi a progetti capaci di creare/consolidare reti di ricerca internazionale.
6. Progettazione e realizzazione di un catalogo/brochure delle attività svolte e potenziali di interesse per il territorio.
7. Favorire l'accesso aperto e l'indicizzazione dei prodotti e dei progetti
8. Formazione dei poli interdisciplinari coerenti con gli obiettivi di Horizon 2020.
9. Rafforzare l'attività dell'Ufficio Europa Integrato e Distribuito
10. Attivare un sistematico confronto con il tavolo della ricerca per definire indirizzi e condividere risultati

1. Sviluppare percorsi per l'innovazione della didattica
2. Promuovere corsi di laurea magistrale place specific e lauree a doppio titolo
3. Promuovere master professionalizzanti e altamente specialistici
4. Potenziare i servizi per l'apprendimento delle lingue
5. Intensificare e qualificare le attività di scambio e la mobilità
6. Attrarre studenti stranieri
7. Sviluppare l'applicazione delle nuove tecnologie di supporto alla didattica
8. Consolidare e sviluppare corsi di formazione e riqualificazione professionale
9. Sviluppare e promuovere attività di monitoraggio e riqualificazione dell'intero sistema di stage e placement.
10. Consolidare e sviluppare le biblioteche accademiche quale strumento di aggregazione sociale in un contesto accademico
11. Miglioramento e valorizzazione dei laboratori informatici
12. Impostare un sistema organico di presa in carico dello studente quale best practice dell'Ateneo

1. Promuovere attività di sensibilizzazione Sviluppare azioni mirate di marketing territoriale per favorire relazioni con istituzione e imprese
2. Consolidare e potenziare le reti di rapporti internazionali
3. Promuovere una logica di rendicontazione sociale
4. Favorire l'attività di ricerca sponsorizzata e valorizzare la capacità di attrarre finanziamenti esterni
5. Avviare e consolidare le attività di un laboratorio umanistico per la creatività e l'innovazione
6. Promuovere percorsi di formazione volti a sviluppare il senso di appartenenza, la cultura del processo, il lavoro cooperativo
7. Procedere sistematicamente alla mappatura completa dei processi d'Ateneo
8. Potenziare la comunicazione integrata e la condivisione a livello di sistema delle strategie e delle azioni d'Ateneo
9. Usare efficacemente ICT per recuperare efficacia ed efficienza dei servizi
10. Coordinare e sviluppare il sistema di pianificazione e controllo
11. Condivisione e avvio di percorsi di collegamento circolare e integrato tra didattica, ricerca e internazionalizzazione
12. Consolidare il posizionamento di immagine d'Ateneo attraverso specifici eventi e interventi di sensibilizzazione
13. Dare piena attuazione al processo di valutazione della performance di Ateneo finalizzato al riconoscimento del merito e alla valorizzazione delle prestazioni
14. Seguire i valori, gli obiettivi e il metodo sottesi alla Carta europea dei Ricercatori
15. Promuovere un sistema di raccordo con gli altri Atenei delle Marche e in particolare consolidare e rafforzare il rapporto sinergico con l'Università Camerino

L'Ateneo ha attuato in maniera puntuale la normativa sulla trasparenza, adeguando i contenuti alle numerose sollecitazioni che provengono dalle Agenzie nazionali. In particolare, nel corso del 2015 è stata ridefinita, secondo le indicazioni dell'ANAC, la sezione *"altri contenuti"* di amministrazione trasparente, che ad oggi si presenta così:

Sono state implementate le prescrizioni contenute nel d.lgs. 33/2013, con la pubblicazione delle informazioni strumentali volte ad aumentare i livelli di trasparenza dell'attività amministrativa e attuare una reale misura di contrasto al fenomeno corruttivo.

Risulta popolata e organizzata sistematicamente la pagina web del sito istituzionale di Ateneo denominata "Amministrazione trasparente", con tutti i 66 indicatori soddisfatti, nella classifica nazionale della trasparenza dei siti web delle PA di cui al sito *www.magellanopa.it.*

Dal punto di vista documentale sono state emanate specifiche circolari in materia di anticorruzione (Prot. n. 927 del 22 gennaio 2015 e Prot. n. 4516, Pos. I/1 del 30 marzo 2015) e in sede di redazione del Piano integrato è stata certificata l'attribuzione dei macro processi delle attività alle strutture amministrative dell'Ateneo, ed è in fase di redazione il Regolamento dei procedimenti amministrativi con l'assegnazione dei procedimenti agli uffici.

L'Ateneo ha inoltre promosso una politica delle pari opportunità e del bilancio di genere. Il Consiglio di amministrazione ha approvato il Piano delle azioni positive per il triennio 2015/2017. Il Piano Triennale rappresenta un documento programmatico finalizzato all'adozione di azioni positive all'interno del contesto organizzativo e di lavoro e all'armonizzazione delle attività per il perseguimento e l'applicazione dei principi di pari opportunità tra uomini e donne. Il Piano delle azioni positive contiene gli interventi programmati; il detta-

glio delle azioni; i collegamenti con il Piano della performance. Con riferimento all'azione 2 (Attività concrete volte a garantire le pari opportunità ed a rimuovere gli ostacoli che ne impediscono l'attuazione) l'Ateneo ha già provveduto a prevedere la "carriera alias", mediante l'assegnazione di un'identità provvisoria, transitoria e non consolidabile volta a rilasciare al richiedente un nuovo libretto universitario di riconoscimento, indicante il cognome e il nome scelto dallo stesso e la matricola universitaria; l'azione è stata attuata con l'inserimento dell'articolo 28 all'interno del Regolamento per la carriera degli studenti, emanato con D.R. n. 69 del 8 marzo 2016, le cui modifiche sono state approvate dal Senato accademico nella seduta del 26 febbraio 2016. Nel corso del 2015 è stato possibile costituire, con D.R. n. 467, il "Comitato unico di garanzia per le pari opportunità, la valorizzazione del benessere di chi lavora e contro le discriminazioni" che sostituisce, unificando le competenze in un solo organismo, dei comitati per le pari opportunità e dei comitati paritetici sul fenomeno del mobbing, costituiti in applicazione della contrattazione collettiva, dei quali assume tutte le funzioni previste dalla legge, dai contratti collettivi relativi al personale delle amministrazioni pubbliche o da altre disposizioni, e che si è riunito per la prima volta il 14 gennaio 2016.

Le politiche per le pari opportunità sono state raccordate con la strategia di Ateneo per l'implementazione della Carta Europea dei ricercatori.

2.4. Razionalizzazione delle sedi distaccate

Sin dal 1999 l'Università di Macerata ha stipulato convenzioni, con enti pubblici e privati, volte ad attivare master e corsi di laurea presso alcune sedi periferiche: Jesi, Spinetoli (AP), Fermo e Civitanova Marche, oltre che ad assicurare il reperimento di risorse esterne per sostenere il reclutamento di ricercatori a tempo indeterminato.

Il processo di razionalizzazione dell'offerta formativa, riformulata negli ultimi anni in termini di maggiore efficienza e migliore impiego delle risorse, coordinata alle disposizioni stringenti in materia di sostenibilità dei corsi di studio e alla crisi dei sistemi finanziari locali basati su fondazioni bancarie e Comuni, ha determinato la chiusura tra il 2013 e il 2015 delle sedi di Civitanova Marche, Fermo e Spinetoli e il potenziamento strategico di un'unica sede distaccata, conservando nella città di Jesi un polo didattico e scientifico (afferente al Dipartimento di Giurisprudenza) pienamente operativo che proprio nell'a.a. 2015-16 è stato contrassegnato da un notevole successo in termini di nuove iscrizioni. I fenomeni sopra ricordati hanno determinato il rientro a Macerata dei corsi di laurea in beni culturali, in scienze dell'educazione, in media-

zione linguistica. La loro nuova collocazione, rispettivamente nel Dipartimento di Scienze della Formazione, dei Beni Culturali e del Turismo e nel Dipartimento di Studi Umanistici, ha garantito risultati molto importanti in termini di incremento delle iscrizioni, confermando l'attrattività di Macerata quale città universitaria di lunga e riconosciuta tradizione.

2.5. Politica edilizia e razionalizzazione del patrimonio immobiliare

L'Università ha attuato, sin dal 2011, un Piano di razionalizzazione e valorizzazione del patrimonio immobiliare diretto sia a realizzare una organizzazione più efficace ed efficiente delle proprie strutture didattiche, scientifiche ed amministrative, sia a contenere i costi – diretti ed indiretti – necessari per la sua gestione. Il Piano ha perseguito tre obiettivi:

2.5.1. Contenimento dei costi di gestione

Al fine di ridurre la spesa destinata ai contratti di locazione passiva, sono state dismesse le seguenti sedi, per un totale di quasi 11.000 m²:

- Appartamenti di Palazzo Torri (via Garibaldi n. 77);
- Edificio ex Telecom (via Piave n. 42);
- Edificio via Armaroli n. 7-9;
- Appartamento Palazzo De Vico (piazza Cesare Battisti 1);
- Palazzo Conventati (Piaggia della Torre 8).

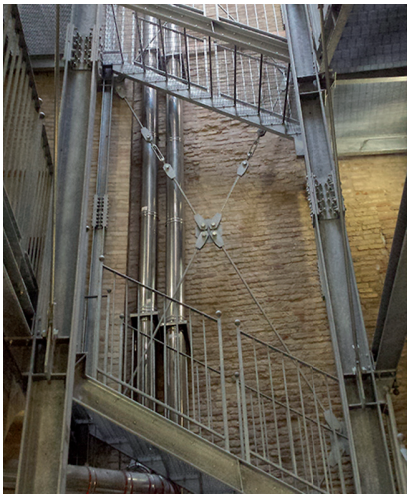
Sono entrati a far parte del patrimonio immobiliare dell'Ateneo – concessi in uso gratuito all'Università dalla Fondazione Cassa di Risparmio di Macerata – dapprima la palazzina di via Gioberti (residenza universitaria e foresteria) e poi, nel 2015, Palazzo Romani Adami, ora sede del Rettorato e della Direzione Generale.

Tali azioni hanno consentito un risparmio annuale, in termini di spesa per fitti passivi, di 536.164,02 euro, oltre a una riduzione dei costi indiretti necessari per la gestione del patrimonio edilizio (utenze, manutenzioni, servizi di pulizia, spese condominiali ecc.).

2.5.2. Riorganizzazione degli spazi per la ricerca a seguito dell'attuazione della riforma universitaria

Come detto, a seguito dell'attuazione della riforma universitaria l'Università di Macerata si è data una struttura con al centro cinque Dipartimenti. Nel 2013 il Piano di razionalizzazione e valorizzazione del patrimonio immobiliare ha provveduto ad adeguarne l'uso a tale nuova configurazione, assegnando a tutti i docenti uffici dislocati all'interno di immobili in dotazione ai Dipartimenti di appartenenza.

UNIVERSITÀ
DEGLI STUDI DI MACERATA



2.5.2.1. Valorizzazione degli edifici di proprietà

Alcuni edifici storici dell'Ateneo sono stati oggetto di interventi di ri-funzionalizzazione e valorizzazione con l'obiettivo di razionalizzarne l'uso, rendendoli più consoni alle loro caratteristiche architettoniche e tipologiche. In particolare, Palazzo Ciccolini è stato riportato al suo antico splendore attraverso l'attuazione di un intervento di risanamento conservativo che ha previsto, oltre all'inserimento di alcune strutture amministrative, la trasformazione delle stanze del piano nobile, abbellite da soffitti affrescati e da cassettoni cinquecenteschi, a sale di riunione e di rappresentanza dell'Ateneo e in particolare degli Organi di governo (Senato Accademico e Consiglio di Amministrazione).

L'appartamento ex-Orabona, già sede di un Dipartimento ante Legge 240, è ora la sede dell'Ufficio Tecnico.

Palazzo Compagnoni delle Lune è stato interamente dedicato a funzioni di servizio ospitando il Centro linguistico di Ateneo, oltre ad alcuni Uffici dell'Area didattica e dell'Area ricerca. Il prestigioso Palazzo Chiappini, via Crescimbeni 14, ha contribuito ad ampliare la dotazione degli spazi per la ricerca a disposizione dell'adiacente Dipartimento di Economia e Diritto, divenendone sede della biblioteca scientifica, di sale riunioni e di uffici destinati ai docenti.

2.5.3. Incremento e razionalizzazione degli spazi per la didattica e per la terza missione

2.5.3.1. Polo didattico Diomede Pantaleoni

Nel 2011, a seguito della conclusione dei lavori di demolizione e ricostruzione dell'immobile ex Menichelli di via Armaroli, è stato inaugurato il Polo Didattico Diomede Pantaleoni che ospita 8 aule didattiche per un totale di 473 posti a sedere. Successivamente, nel 2015, all'interno dei livelli 0 e -1 dello stesso immobile, sono state realizzate 6 aule multimediali con un totale di n. 89 posti a sedere, più 24 postazioni informatiche ad accesso libero.

2.5.3.2. Infopoint "CIAO"

Nel corso dell'anno 2012 è stata realizzata, all'interno dell'edificio di via Don Minzoni n.22/A, la sede dell'Info-Point "CIAO"; qui è stato collocato *ex novo* il servizio di informazione e di prima accoglienza rivolto agli studenti, alle famiglie, agli enti, alle aziende.

2.5.3.3. Sede di Giurisprudenza

Tra il 2013 e il 2015 all'interno dell'edificio di Piaggia dell'Università n.2, che ospita la sede storica del Dipartimento di Giurisprudenza, sono state dapprima rinnovate le aule 4, 6 e 7 localizzate al piano -1, mentre nel 2015 sono state ristrutturate ed adeguate alle vigenti normative di prevenzione incendi le aule 1 e 2 presenti al piano -3. Contestualmente a tali lavori, nell'ottica del miglioramento dell'efficienza energetica dell'edificio, sono state sostituite le Unità di Trattamento Aria che provvedono al riscaldamento ed al ricambio dell'aria della biblioteca del plesso e delle stesse aule 1 e 2.

2.5.3.4. Museo della Scuola "Paolo e Ornella Ricca"

Nel giugno 2012 è stato inaugurato, all'interno dell'immobile di proprietà dell'Ateneo sito in via Carducci 63/a, il Museo della Scuola "Paolo e Ornella Ricca", pensato come luogo della memoria collettiva al servizio delle nuove generazioni e come strumento per la formazione degli insegnanti. I numerosi documenti ospitati al suo interno – quali ad esempio pubblicazioni, strumenti didattici, oggetti scolastici – raccontano la storia dell'educazione nell'Italia tra '800 e '900, offrendo uno spaccato filologicamente corretto della scuola del passato.

2.5.3.5. Creahub

Nel 2015 l'Università di Macerata ha siglato con la Provincia di Macerata un Protocollo di intesa attraverso il quale quest'ultima ha messo a disposizione dell'Ateneo tre unità immobiliari/negozi siti in via Gramsci ai nn° 29/31, 33 e 35, all'interno dell'edificio noto come "Palazzo degli Studi", per un totale di circa 200 m². Tali spazi sono stati inaugurati il 5 luglio 2016 come sede di *Creahub*, spazio-vetrina della creatività e dell'innovazione dell'Ateneo e sede di *spin off*, di *start up*, del Laboratorio Umanistico per la Creatività e l'Innovazione (LUCI), nonché delle strutture amministrative a supporto della ricerca applicata.

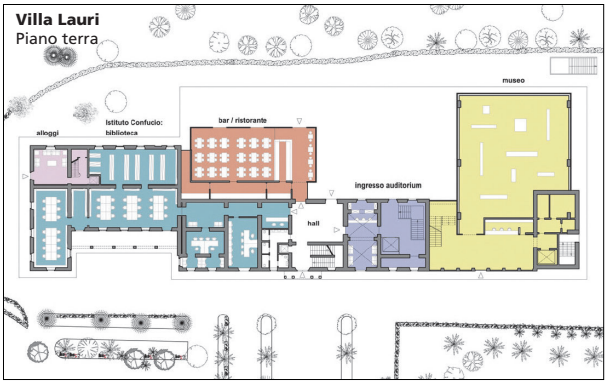
2.6. Potenziamento del sistema delle residenze universitarie e dell'accoglienza

Nel mese di settembre 2013, a seguito della conclusione dei lavori di Recupero dei Padiglioni ex C.R.A.S., localizzati in viale Indipendenza, è stato inaugurato il Collegio Padre Matteo Ricci; esso è costituito da tre Padiglioni – Lombroso, Tanzi e Rosso – che ospitano complessivamente 129 posti letto oltre a molteplici spazi comuni di servizio e di socializzazione. Inoltre, a partire dal mese di settembre 2014, la gestione di tutte le strutture residenziali dell'Ateneo (collegi Ricci, Gioberti, Crispi e Cincinelli) è stata affidata in concessione, mediante gara pubblica, ad un operatore economico qualificato. Tale iniziativa ha determinato - in termini di professionalità, efficienza ed efficacia - un significativo miglioramento dei servizi rivolti agli ospiti di tali residenze, oltreché una riduzione del carico economico gravante sul bilancio dell'Università.

2.7. Gli ultimi progetti di recupero

2.7.1. Cortile ex-carcere di Via Illuminati

Nel 2016 sono stati avviati i lavori di recupero del cortile dell'ex Carcere sito in via Illuminati, facente parte del Plesso dell'ex-Tribunale. Il cortile, già delle Clarisse e poi del carcere, è stato aperto a fine ottobre 2016, trasformando lo storico vuoto del cortile da spazio inaccessibile a luogo aperto alla città, luogo di incontro degli studenti e capace di ospitare



manifestazioni musicali, teatrali, cinematografiche, ludiche. La dimensione culturale, propria delle attività universitarie, si ibrida con la dimensione sociale degli spazi urbani.

2.7.2. Progetto di recupero di Villa Lauri e del suo parco

Nel corso del 2016 ha cominciato a prendere forma un'importante proposta progettuale che prevede il restauro ed il recupero dello storico complesso edilizio di Villa Lauri. Chiuso da decenni e destinato al progressivo e inesorabile declino, il cantiere di Villa Lauri verrà aperto nei primi mesi del 2017. Grazie al primo stralcio, sarà possibile recuperare il corpo centrale della Villa riportandolo alle sue fattezze neoclassiche ottocentesche. L'idea di fondo nasce dalla destinazione di una parte della villa a nuova sede dell'Istituto Confucio. Infatti, nel dicembre 2015 l'Hanban, Ente del Ministero cinese dell'educazione che sovrintende a tutti gli Istituti Confucio del mondo, ha deciso di trasformare l'Istituto di Macerata in un cd. "Istituto modello" assegnando un cofinanziamento di 2 milioni di euro per il restauro di Villa Lauri. Potrà nascere nei prossimi anni uno straordinario *hub* culturale, scientifico e socioeconomico dedicato alla Cina. In particolare il progetto prevede, oltre alla sede dell'Istituto Confucio, spazi per uffici, aule didattiche, una biblioteca e centro di documentazione, una foresteria con 40 posti letto, un ristorante-bar. Si potrebbero inoltre realizzare un museo dedicato a Padre Matteo Ricci, sale espositive, un auditorium.

2.8. Sintesi del quadro economico e finanziario

Il periodo 2010-2016, come già osservato, è stato caratterizzato, specie nei primi anni, da una forte riduzione del trasferimento statale al sistema universitario nel suo complesso (-10% circa). Nel 2009 l'Università di Macerata aveva stipulato un Accordo di programma con il Ministero dell'Università, la Provincia di Macerata e l'Università di Camerino per avviare un percorso di razionalizzazione e di riorganizzazione del sistema universitario territoriale. L'Accordo di programma – che in sostanza ha "bloccato" l'FFO all'ammontare del 2009 – ha funzionato da utile "ombrello di protezione" negli anni di riduzione del finanziamento nazionale. L'Università di Macerata, sino al termine dell'accordo nel 2013, ha utilizzato il periodo di "moratoria" per rivedere completamente la sua organizzazione e soprattutto la politica di bilancio, con opportune azioni volte a ridurre le spese meno produttive e focalizzare meglio i propri investimenti nelle attività caratteristiche. L'Università di Macerata ha visto nell'accordo di programma con l'Università di Camerino un'utile occasione per avviare un percorso di progressiva "confederazione" di strategie e attività, tanto da prevedere nel suo piano strategico l'obiettivo 1.5.2., ovvero di "Consolidare e rafforzare il rapporto sinergico con l'Università di Camerino (…) nella logica della complementarietà e dell'interdisciplinarietà per favorire razionalizzazioni e obiettivi di sviluppo". Al termine dell'Accordo di programma – occorre sottolinearlo – l'Ateneo maceratese ha sollecitato l'Università di Camerino a proseguire, seppur in forme rinnovate, il processo "confederativo" senza, tuttavia, ricevere una risposta positiva.

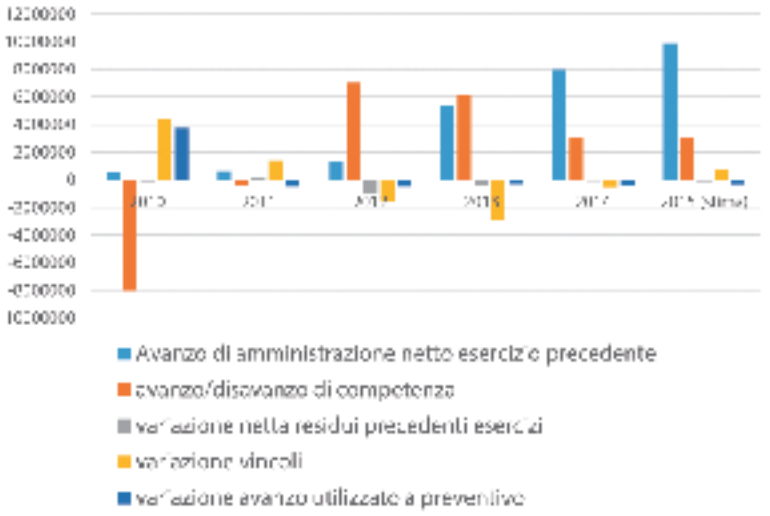
Uno sguardo agli esercizi passati fa emergere come il risultato di competenza (dato dalla differenza tra gli accertamenti, ossia diritti a riscuotere, e gli impegni, ossia obblighi a pagare) sia una conquista degli ultimi esercizi, dopo che dal 2008 al 2010 l'Ateneo aveva registrato disavanzi di competenza: in altri termini si impegnavano risorse in misura maggiore di quelle che, negli stessi esercizi, l'Università riusciva ad ottenere da terzi. Lo squilibrio gestionale di parte corrente è stato "tamponato" dapprima attingendo all'ancora importante risultato gestionale netto dei precedenti esercizi, poi limitando (fino ad annullare) l'uso dell'avanzo lordo presunto per il pareggio dei preventivi e, infine, recuperando risorse prima vincolate.

Nel 2011 si è registrata una prima inversione di tendenza: la gestione di competenza è tornata in pareggio, per poi diventare positiva, toccando nel 2012 il picco di 7 milioni di euro e attestandosi, tra il 2014 e il 2015, intorno ai 3/4 milioni di euro.

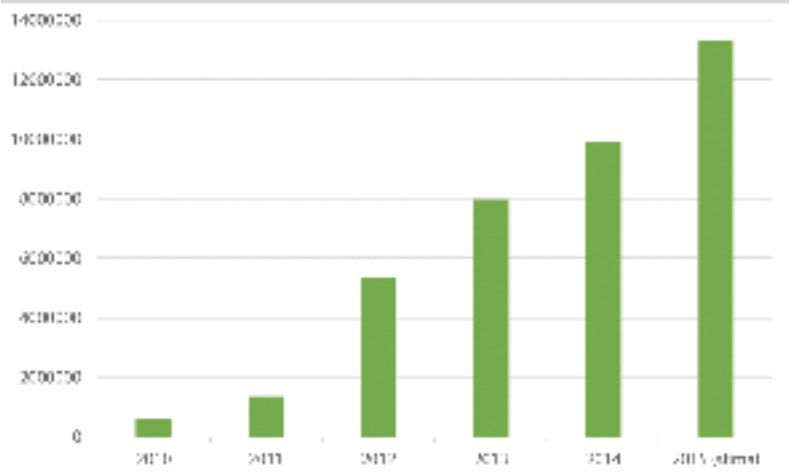
Ne consegue che dal 2012 i buoni risultanti della gestione di competenza rappresentano, correttamente, la principale (anzi, unica) fonte di generazione di risorse e forniscono il contributo determinante al raggiungimento del risultato finanziario generale netto. Quest'ultimo risulta in costante crescita dal 2011, al netto delle risorse nuovamente vincolate per progetti istituzionali e per garantire il pareggio dei bilanci preventivi.

Il 2015 è stato l'anno di avvio della gestione del bilancio in contabilità economico-patrimoniale. Dopo l'approvazione del bilancio unico di previsione sono stati emanati i DDG n. 16

Avanzo di amministrazione per risultato gestioni



Avanzo di amministrazione netto
ESERCIZIO CORRENTE



e 17 per l'assegnazione dei budget economici e degli investimenti alle strutture universitarie, in base a quanto previsto dall'art. 5, comma 3, del D.Lgs. 18/2012, dando altresì concreta attuazione a quanto STABILITO dagli artt. 23 e 25 dello Statuto di autonomia dell'Ateneo in tema di gestione economica e finanziaria nonché dell'esercizio dei poteri di spesa e di acquisizione delle entrate. In particolare, nei decreti sono stati fissati le finalità e gli obiettivi da rag-

giungere e le direttive gestionali da seguire mediante l'assegnazione delle risorse di budget. All'assegnazione è seguita la gestione economico-finanziaria con il nuovo sistema contabile U-GOV. Tra il 2015 e il 2016 sono stati redatti e poi approvati il 24 giugno 2016 il primo stato patrimoniale (a conclusione di una complessa attività di ricognizione inventariale) e il primo bilancio unico di esercizio. Bisogna però osservare che il bilancio 2015 non è comparabile con i consuntivi degli anni precedenti in quanto i criteri di redazione sono diversi. Essi possono rappresentare un'approssimazione degli andamenti della gestione e del conseguente risultato di amministrazione finanziario, senza pretesa di esattezza ed esaustività.

Dalle tabelle seguenti, che riguardano il triennio 2013-2015, si può vedere la composizione delle entrate e delle uscite, in un quadro sostanzialmente stabile pur con una riduzione dell'FFO a seguito dell'introduzione nel 2014 del cd. costo standard. L'applicazione del costo standard per studente regolare penalizza l'Università di Macerata per effetto di due fenomeni principali: un costo più basso, rispetto alla media, dei professori ordinari (parametro base); il "peso ridotto" degli studenti iscritti ai corsi delle aree delle scienze sociali e delle scienze umane. La quota di FFO assegnata sulla base del costo standard ha raggiunto nel 2016 la percentuale del 28% (in rapporto alla quota base dell'FFO) e non il 60% (così come previsto inizialmente dal MIUR). L'Ateneo maceratese ha ritenuto illegittimo il metodo di calcolo del costo standard e per questo ha adito la via giurisdizionale con un ricorso presentato al TAR del Lazio avverso i relativi decreti ministeriali del 2014. Il TAR Lazio, Sez. III Bis, RR.GG. nn. 3447 e 3448, con ordinanza del dicembre 2015 ha ritenuto rilevante e non manifestamente infondata la questione di legittimità costituzionale sollevata dall'Università di Macerata e ha pertanto trasmetto gli atti alla Corte Costituzionale che, verosimilmente, si pronuncerà nel corso del 2017.

L'effetto penalizzante del costo standard (temperato dall'applicazione della clausola di salvaguardia a livello nazionale) è stato in buona parte attutito, sinora, dall'ottima performance di Unimc nella ripartizione della cd. "quota premiale" dell'FFO basata sui risultati della VQR 2004-2010 e sui processi di internazionalizzazione.

Per quanto riguarda le altre voci, si sottolinea la stabilità della voce *"Tasse e contributi"*, a conferma del buon andamento delle iscrizioni e, soprattutto, delle immatricolazioni crescenti. Tra le entrate in conto capitale, restano stabili le entrate per ricerca scientifica, mentre si segnala l'ingresso del cofinanziamento di un milione di euro dalla Cina per la ristrutturazione del complesso immobiliare di Villa Lauri.

Entrate 2013-2015

N.	Denominazione	2013	% su Entrate Omogenee	% Entrate Totali	2014	% su Entrate Omogenee	% Entrate Totali	2015	% su Entrate Omogenee	% Entrate Totali
1)	Tasse e contributi (fino al 2009, comprende gli incassi per la tassa reg.le dir. studio, nel 2010 tra le partite di giro)	8.708	16,38	15,76	8.585	16,89	16,37	8.502	16,84	16,15
2)	Trasferimenti dallo Stato	38.522	72,45	69,73	37.704	74,20	71,88	36.906	73,10	70,12
3)	Altri trasferimenti	4.090	7,69	7,40	3.478	6,84	6,63	4.079	8,08	7,75
4)	Entrate da vendita di beni e prestazioni di servizi	660	1,24	1,19	545	1,07	1,04	368	0,73	0,70
5)	Varie correnti (Rendite e proventi patrimoniali+Poste correttive e compensative+Trasferimenti dai centri di gestione)	1.192	2,24	2,16	505	0,99	0,96	635	1,26	1,21
A)	**Totale Entrate Correnti**	**53.171**	**100,00**	**96,24**	**50.816**	**100,00**	**96,88**	**50.489**	**100,00**	**95,93**
6)	Alienazione di beni patrimoniali	-	0,00	0,00	-	0,00	0,00	-	0,00	0,00
7)	Entrate per ricerca scientifica ed investimenti	2.076	100,00	3,76	1.637	100,00	3,12	2.140	100,00	4,07
8)	Altri trasferimenti (UE, CNR, altri soggetti)		0,00	0,00		0,00	0,00		0,00	0,00
9)	Altre entrate in c/capitale e Mutui		0,00	0,00		0,00	0,00		0,00	0,00
B)	**Totale Entrate in c/capitale**	**2.076**	**100,00**	**3,76**	**1.637**	**100,00**	**3,12**	**2.140**	**100,00**	**4,07**
C)	**TOTALE ENTRATE**	**55.247**		**100,00**	**52.453**		**100,00**	**52.629**		**100,00**

Fonte Rielaborazioni NUV su dati Area Ragioneria

L'andamento delle spese di Ateneo negli ultimi tre anni conferma il trend decrescente che consegue alle strategie di razionalizzazione ed efficientamento perseguite ed ancora in essere.

Spese 2013-2015

N.	Denominazione	2013	% su Spese Omogenee	% Spese totali	2014	% su Spese Omogenee	% Spese totali	2015	% su Spese Omogenee	% Spese totali
1)	Spesa personale docente	21.749	48,13	44,30	21.930	47,97	44,35	21.223	46,97	42,95
2)	Spesa personale T. A.	11.679	25,84	23,79	11.798	25,81	23,86	11.463	25,37	23,20
3) 4)	Trasferimenti a strutture interne	2.524	5,59	5,14	2.357	5,16	4,77	1.921	4,25	3,89
5)	Spese funz. e gest Ateneo	4.420	9,78	9,00	4.350	9,52	8,80	5.010	11,09	10,14
6)	Interventi per gli studenti	3.113	6,89	6,34	3.589	7,85	7,26	3.370	7,46	6,82
7)	Altre spese correnti	1.705	3,77	3,47	1.688	3,69	3,41	2.198	4,86	4,45
A)	Totale Spese Correnti	**45.190**	**100,00**	**92,05**	**45.712**	**100,00**	**92,44**	**45.185**	**100,00**	**91,43**
8)	Ricerca scientifica	1.429	36,61	2,91	1.676	44,86	3,39	2.435	57,52	4,93
9) 10)	Acquisiz. e valorizz. beni durevoli	1.787	45,77	3,64	1.344	35,97	2,72	1.058	24,99	2,14
11)	Altre spese e rimb. mutui	688	17,62	1,40	716	19,16	1,45	740	17,48	1,50
B)	**Totale Spese in c/capitale**	**3.904**	**100,00**	**7,95**	**3.736**	**100,00**	**7,56**	**4.233**	**100,00**	**8,57**
C)	**TOTALE SPESE**	**49.094**		**100,00**	**49.448**		**100,00**	**49.418**		**100,00**

È da notare nelle spese correnti la diminuzione del costo del Personale Docente e del PTA[1] dovuta principalmente al regime di *turn-over* imposto dalla normativa vigente.

[1] La Spesa per il Personale Tecnico Amministrativa qui considerata comprende oltre agli assegni fissi, oneri aggiuntivi riguardanti lo straordinario, i buoni pasto, il fondo accessorio.

Il trend decrescente è confermato se si analizza l'andamento del solo costo del personale di ruolo in termini di massa stipendiale, calcolato ai fini degli indicatori di calcolo per il FFO (procedura PROPER[2]) come mostrato nella tabella seguente:

	2011	2012	2013	2014	2015
Personale docente	22.372.959	21.742.032	21.189.786	20.799.714	20.323.167
Personale tecnico amministrativo	10.597.326	10.293.404	10.027.758	9.835.859	9.521.724
Totale €	**32.970.285**	**32.035.436**	**31.217.544**	**30.635.573**	**29.844.891**

Fonte Procedura PROPER – MiUR

Risulta logica conseguenza che anche il costo del personale segua l'andamento in termini numerici del personale.

Nel periodo considerato vi è stata una diminuzione del 9,48% del costo complessivo del personale che, nello specifico, ha riguardato un -9,16% per i docenti ed un -10,15% per il PTA.

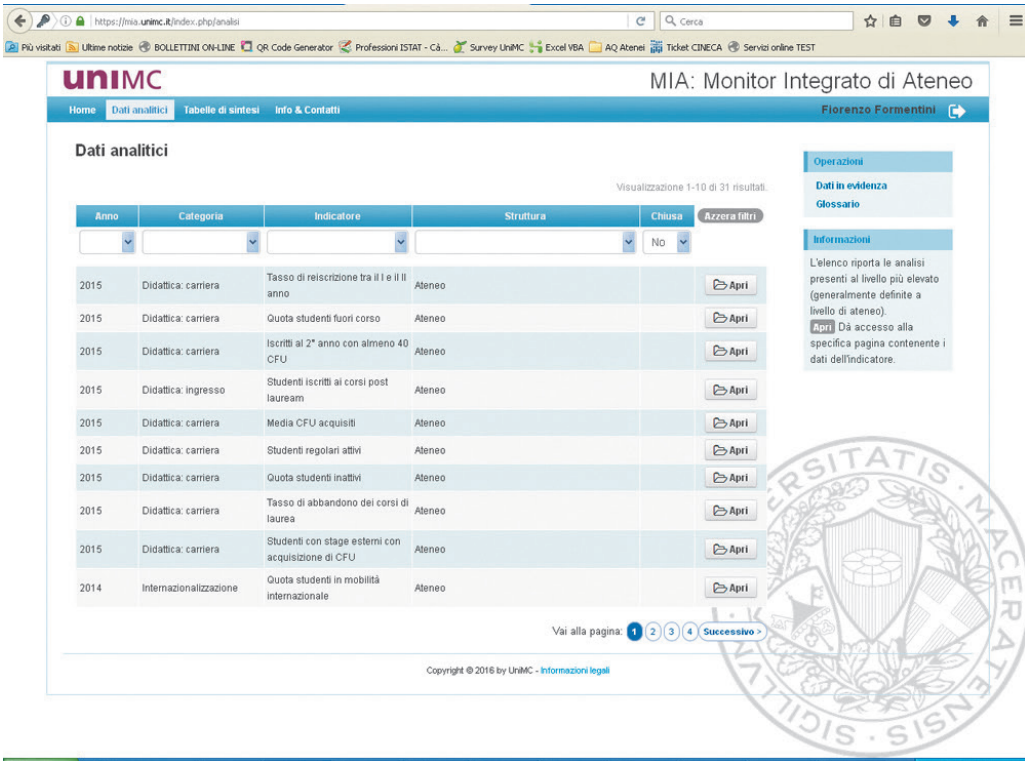
Sempre con riguardo alle risorse, in termini di efficienza ed economicità, si possono mettere a confronto gli indicatori che il MIUR utilizza per valutare le performance degli atenei per quanto concerne gli aspetti che poi avranno ricadute sia in termini di dotazione di Punti Organici per l'assunzione, sia per l'accreditamento e l'istituzione di nuovi Corsi di Studi così come definiti nel DM 47 del 30/01/2013.

Nella tabella successiva viene riportato l'andamento degli indicatori per gli anni 2011-2015 che dimostrano come l'Ateneo, attraverso opportune politiche di razionalizzazione, sia in termini di risorse umane che strumentali, abbia raggiunto livelli tali da consentire di ottenere, dopo la fine dell'accordo di programma con Camerino, consistenti risorse in termini di premialità.

I dati del 2015 confermano un aspetto ormai consolidato mostrando come gli sforzi messi in campo dall'Ateneo nella gestione delle spese del personale e nelle iniziative necessarie per far sì che l'indicatore di indebitamento raggiungesse i livelli attuali hanno prodotto un livello di equilibrio che va stabilizzandosi nel tempo.

Indicatori D.Lgs. 49/2012	2011	2012	2013	2014	2015
	%	%	%	%	%
Spese di personale / Entrate	76,69	70,93	69,67	69,24	70,01
Indebitamento / Entrate	18,50	7,46	8,83	8,66	8,98
ISEF (Ind. Situazione Economico Finanziaria		1,11	1,13	1,14	1,13

[2] Ai fini della procedura PROPER vengono considerati solo gli assegni fissi al personale con oneri stimati al 37,7%.



2.9. Uno strumento strategico: MIA, il Monitor Integrato di Ateneo

Il Monitor Integrato d'Ateneo (MIA) è stato elaborato ed implementato congiuntamente dall'Ufficio pianificazione, innovazione e controllo di gestione e dal Centro di Servizio per l'Informatica di Ateneo.

MIA ha una forte valenza strategica in quanto "cruscotto gestionale" autoprodotto che fornisce un supporto prezioso per conoscere, monitorare, aggiornare tutte le principali attività dell'Ateneo ed elaborare nuove strategie. Si tratta quindi di un'applicazione web che permette di visualizzare e commentare un insieme di indicatori relativi alle attività dell'Ateneo, con particolare attenzione a didattica, ricerca e gestione delle risorse.

Nel corso del 2013 il sistema è stato progettato nel suo complesso, con generale riferimento alle aree didattica, ricerca, servizi di supporto e gestione interna. Sulla base dell'ampio confronto con gli interessati e di un capillare processo di consultazione, il MIA è stato successivamente affinato nel dettaglio degli indicatori per le principali aree della didattica e della ricerca.

Sono stati attivamente promossi momenti di approfondimento e di confronto interno e, a seguito delle consultazioni, sono sempre pervenuti suggerimenti molto utili ai fini del miglioramento. Riscontri numerosi sono emersi soprattutto quando il MIA è entrato a regime per l'area della didattica (luglio 2014).

L'utilizzo del sistema in Ateneo risulta attualmente molto ampio. La Commissione di esperti della valutazione (CEV) per l'accreditamento della sede e dei corsi di studio nell'ambito delle procedure AVA ha valutato MIA come una delle *best practice* di Unimc. Tale riconoscimento costituisce un motivo di soddisfazione e una fonte di stimolo per ulteriori avanzamenti, soprattutto nella prospettiva dell'estensione degli ambiti di analisi, del dettaglio degli indicatori, della fruibilità del monitor.

Sfida importante e innovativa è inoltre rappresentata dallo sviluppo e dalla diffusione dei processi di consultazione e reporting collegati al MIA. Si tratta di una sfida ambiziosa, che richiede ampia pervasività del sistema, potenzialmente foriera di importanti evoluzioni nella prospettiva del controllo.

Grazie al MIA sono stati puntualmente definiti e implementati alcuni indicatori in una logica di monitoraggio costante della carriera degli studenti, dando impulso a quelli direttamente interessati nei processi di valutazione dell'Ateneo che danno luogo alla distribuzione delle risorse di finanziamento ministeriale (FFO, PRO3):

Indicatore	**Breve descrizione**
Iscritti al 2° anno con almeno 40 CFU	Quota degli studenti che si iscrivono al 2° anno dello stesso corso di laurea o laurea magistrale a ciclo unico, avendo acquisito almeno 40 CFU entro il 31/12, con riferimento alla coorte di immatricolati nell'anno precedente. L'indicatore è calcolato per ciascun corso di studio con riferimento al triennio
Numero degli studenti regolari in corso sul numero degli studenti iscritti	L'indicatore presenta il conteggio degli studenti pesati per il calcolo del costo standard; i dati elaborati sono messi a confronto con quanto fornito dall'ANS
Tempo medio di laurea - tipo corso	Durata media del corso di studi dall'iscrizione al 1° anno al conseguimento del titolo
Studenti laureati	Numero complessivo degli studenti laureati per anno solare
Studenti iscritti al primo anno	Numero degli studenti iscritti al primo anno di corso

(3)

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

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

Piano strategico 2013-2018, **Missione nella prospettiva della didattica e dei servizi,** p. 17

❞ Al fine di rafforzare e valorizzare come best practice la peculiare capacità dell'Ateneo di essere "attento" e "vicino" ai propri iscritti, (occorre) impostare un sistema organico di presa in carico dello studente e (…) definire coerenti e omogenei processi di risposta alle diverse esigenze. Avendo come obiettivo un "patto con lo studente" volto a fargli conseguire la laurea nei tempi prescritti ❝

Piano strategico 2013-2018, **Obiettivo 1.3.2,** p. 61

3.1. Gli studenti "al centro"

Nel periodo 2010-2016 l'Ateneo ha operato con l'obiettivo di mettere sempre di più al centro delle sue attività gli studenti, con le loro esigenze, capacità, aspettative. Il concetto fondamentale è stato quello di "cura dello studente" inteso come approccio integrato che inizia con l'orientamento degli studenti delle Scuole superiori (nelle visite alle Scuole stesse, nella partecipazione alle fiere e negli *open day*) e arriva, dopo la laurea, al *job placement* passando per le varie forme di tutorato. È stato anzitutto potenziato il mero servizio di informazione/consulenza con la predisposizione di un apposito *infopoint* "CIAO" per offrire il primo contatto e la prima accoglienza rivolgendosi a studenti, famiglie, enti, aziende. Nello stesso spirito, è stato istituito il servizio 2000+, un call center composto da senior tutor, appositamente formati e coordinati dal personale dell'Area per la didattica, l'orientamento e i servizi agli studenti e dei Dipartimenti dell'Ateneo. Unimc ha applicato metodi integrati di orientamento tali da garantire, al contempo, la dimensione informativa, formativa e di consulenza. Attraverso il modello di orientamento informativo, l'Ateneo ha offerto ai soggetti interessati tutte le informazioni che consentono una scelta il più possibile aderente al proprio progetto di studi e/o professionale. Il modello formativo di orientamento assume un ruolo centrale per aiutare lo studente nel prendere coscienza di sé, della propria identità, delle proprie attitudini e interessi, al fine di mettere in atto scelte realistiche e responsabili.

Particolare attenzione è stata prestata ai servizi erogati dall'Ufficio per studenti con disabilità o DSA con interventi mirati e personalizzati costruiti sulle reali esigenze del singolo studente. Gli operatori del Servizio disabilità e DSA hanno favorito il contatto con i docenti e con le strutture amministrative, supportando l'inserimento dello studente nell'ambiente universitario e concordando sinergicamente le modalità di una migliore fruizione del

percorso universitario, fornendo strumenti e possibilità che riducono i disagi dovuti alla disabilità nell'accesso alle attività didattiche, formative e anche ricreative.

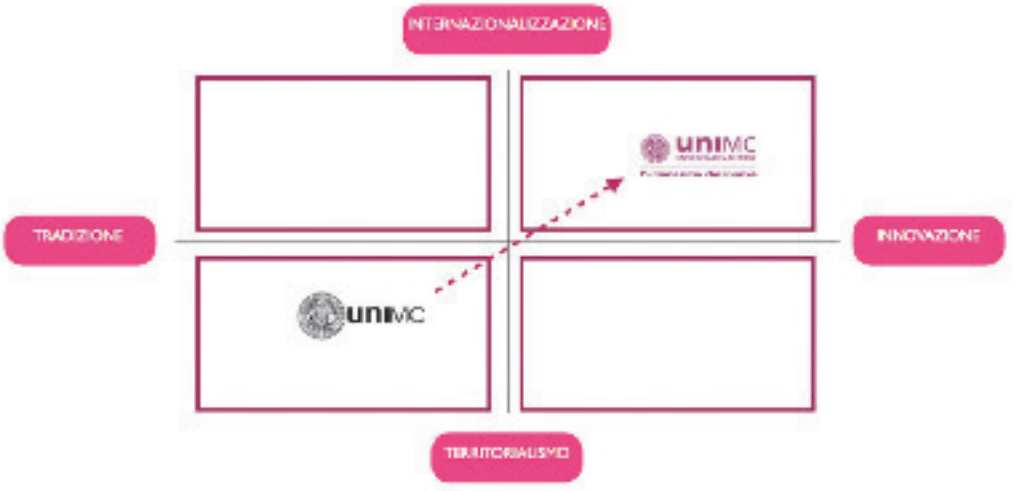
3.2. Comunicare l'Ateneo

Un'adeguata capacità di comunicazione è fondamentale non solo per offrire un'immagine coordinata e compatta dell'Ateneo in termini di *brand reputation*, ma è fondamentale per raggiungere gli studenti e le loro famiglie: per informare, orientare ed accogliere nel migliore dei modi. L'istituzione di un Ufficio dedicato alla Comunicazione istituzionale dell'Ateneo ha offerto gli strumenti di base per avviare un percorso di autonomia e di crescente capacità progettuale.

Grazie a questo indirizzo, diversi e significativi sono stati i risultati raggiunti nel consolidamento delle attività di informazione e comunicazione per valorizzare la specifica identità di Unimc quale Ateneo fortemente focalizzato negli ambiti delle scienze umane e delle scienze sociali e orientato all'internazionalizzazione. In linea con gli obiettivi della piani-

ficazione strategica, l'Ufficio Comunicazione ha posto tra le finalità principali il potenziamento dell'immagine d'Ateneo, la promozione di attività di comunicazione più integrate nel miglioramento dei servizi offerti, la sperimentazione di nuovi canali digitali interattivi a supporto dei servizi didattici.

L'Ateneo ha individuato la necessità di comunicare la specificità, il valore, le attività e le potenzialità di Unimc, dando ulteriore concretezza al *claim* "L'umanesimo che innova". Due sono stati i principali obiettivi operativi: promuovere e consolidare un nuovo posizionamento di immagine dell'Ateneo attraverso incontri periodici e campagne a tema volti ad accrescere il senso di appartenenza all'Ateneo e a rendere più chiaramente distinguibili i valori che oggi lo caratterizzano; potenziare la comunicazione integrata attraverso la diffusione e la condivisione dei prodotti e strumenti informativi e promozionali.



Unimc ha potenziato la comunicazione interna con l'obiettivo di accrescere il senso di appartenenza all'Ateneo e rafforzare lo spirito di aggregazione. Manifestazioni differenti come *Unifestival*, l'inaugurazione dell'Anno Accademico, la Giornata del Laureato hanno potuto fare da cerniera tra la comunicazione interna e quella esterna.

La completa riorganizzazione del sito *web* dell'Ateneo e l'uso dei principali *social media* hanno potenziato i canali comunicativi prioritari. Le campagne di comunicazione per le immatricolazioni sono diventate vere occasioni di crescita per gli studenti coinvolti attraverso laboratori non convenzionali volti alla realizzazione di prodotti visivi tra cui i video virali come "Va pensiero"(2013/2014) con quasi 3000 visualizzazioni e "Ogni incontro è un miracolo" (2014/2105) con più di 800 visualizzazioni nonché il flash-mob "Unimc loves Sferisterio" che ha portato nell'arena maceratese oltre 200 studenti e il cui video ha ottenuto quasi 1.000 visualizzazioni su You Tube. Nelle campagne di comunicazione sono state utilizzate forme espressive sempre diverse (la fotografia, il video, l'*happening*, la grafica ecc.) volte a stimolare l'attenzione, la curiosità e la riflessione degli osservatori esterni.

La promozione della campagna pubblicitaria è stata affiancata da altre iniziative collaterali volte a implementare i flussi di comunicazione interni ed esterni e a potenziare la pro-

mozione dei servizi didattici per aumentare l'attrattività nei confronti degli studenti reali e potenziali e dei diversi interlocutori. Tra le più importanti, la Rubrica video "L'argomento a piacere", lezioni in pillole tenute dai docenti dell'Ateneo (oltre 5.000 visualizzazioni in 6 mesi) con l'obiettivo di creare un *repository* di contenuti didattici e scientifici gratuiti, aperto ai potenziali interessati.

Nell'ottica di rafforzare la *brand reputation* sono stati, inoltre, realizzati periodicamente questionari di valutazione delle attività di comunicazione. Il primo questionario, svolto annualmente, rivolto al personale docente, tecnico amministrativo e agli studenti ha lo scopo di valutare le attuali potenzialità e criticità connesse all'attività di comunicazione interna ed esterna. Un secondo questionario è rivolto agli immatricolati con la finalità principale di valutare la campagna di comunicazione.

3.3. Una "piccola rivoluzione": il progetto "I care"

A partire dall'a.a. 2015-2016, in attuazione del Piano strategico, è stato introdotto il programma *I care*. Si è voluto intitolare questa azione fondamentale dell'Ateneo a don Lorenzo Milani, lo straordinario "maestro di Barbiana", e alla sua esperienza profetica. «Su una parete della nostra scuola – ha raccontato don Milani – c'è scritto grande "I CARE". È il motto intraducibile dei giovani americani migliori: "me ne importa, mi sta a cuore". È il contrario esatto del motto fascista "me ne frego"». Abbiamo voluto riprendere questo motto perché esso non ha perso, pur nella evidente differenza di tempo e di condizioni, il suo originario valore, cioè quello di cogliere nel rapporto docente/discente un vero, pieno, progetto educativo, fondato sulla responsabilità reciproca e su un'etica condivisa in grado di realmente *e-ducare* (e-ducere), "tirar fuori da" e valorizzare pertanto le capacità che sono in ogni persona.

progetto accoglienza e tutorato matricole

I CARE

UNIVERSITÀ DI MACERATA

Il motto di don Milani ci fa dire "mi importa, mi interessa, mi sta a cuore". Abbiamo voluto infatti che ogni matricola prendesse da subito coscienza dell'importanza della formazione universitaria e della sua futura crescita professionale, per sé, per la propria famiglia e per l'intera società. Abbiamo voluto che ogni studente potesse avanzare negli studi, con impegno, seguendo un percorso di qualità, secondo le proprie capacità e disponibilità di tempo. I dati nazionali dicono che più della metà degli studenti immatricolati non conclude gli studi regolarmente e una parte abbandona l'Università proprio tra il primo e il secondo anno. Questo succede non necessariamente per le scarse capacità degli studenti, ma per il fatto che essi scoprono troppo tardi come "funzionano" gli studi universitari, spesso dopo i primi appelli, perdendo così tempo prezioso e trasformando il percorso in una continua rincorsa che non permette di fruire al meglio dell'offerta formativa, inficiandone la stessa qualità finale.

Il progetto "I care" poggia certamente sulla logica del tutorato ma è molto più di questo. Esso parte dalla constatazione del fatto che il tutorato sino ad oggi è stato poco efficace, per molte e varie ragioni. Per questo "I care" muove da un'analisi approfondita della situazione di partenza di ogni matricola, dall'obbligatorietà dell'interazione con docenti e laureati tutor, dalla messa a disposizione di un'originale piattaforma on-line che UNIMC ha creato grazie ai risultati ottenuti, come capofila, nel progetto europeo *STAY IN - Students guidance at University for inclusion* dedicato al problema dell'orientamento finalizzato all'inclusione. Infatti, dopo aver acquisito la piattaforma *open source* del progetto europeo STAY-IN, sono state integrate nuove funzionalità per permettere alle matricole di interagire con il proprio docente tutor, di contattare personale specializzato e consulenti di orientamento, attraver-

so gli strumenti di messaggeria, *chat*, *help*.

In questo modo, gli studenti vengono accolti e curati non come numeri e "target" ma come persone da accompagnare verso obiettivi positivi tenendo conto dinamicamente delle loro specifiche esigenze. Tale piattaforma permette una più facile gestione dei flussi comunicativi e il monitoraggio costante dell'andamento formativo delle matricole, così da poter mettere in campo eventuali azioni tempestive di contatto e di recupero.

I care, quindi, ha inteso mettere a sistema tutte le attività legate all'orientamento *in itinere*, alla consulenza e al tutorato, instaurando un rapporto costante tra docente-tutor e studenti assegnati.

Nel corso del 2015 è stato svolto da parte delle strutture dell'Ateneo (ADOSS, Dipartimenti, CSIA) e dell'apposita commissione all'uopo costituita un lavoro propedeutico di formulazione di proposte operative e definizione di un pacchetto organico di azioni volte a sistematizzare l'attività dei Dipartimenti e dell'Ateneo sul tema della cura dello studente e in particolare del tutorato, che poi hanno consentito nella seconda metà dell'anno l'effettivo avvio del progetto "I care". È stato sottoposto al Senato accademico l'impianto generale del progetto con la definizione puntuale del percorso da seguire (questionario d'ingresso, assegnazione dei tutor, formazione del personale dedicato al progetto, colloquio iniziale, monitoraggio); sono state inoltre approvate le linee guida del servizio di tutorato di Ateneo sulla base del modello adottato nell'ambito del progetto menzionato.

Nella seconda parte dell'anno si è proceduto all'assegnazione dei senior tutor alle strutture coinvolte per il supporto alle attività conseguenti l'adozione di tale sistema; i Dipartimenti hanno nominato un referente amministrativo per seguire le fasi del progetto e coordinare le attività dei Senior tutor assegnati a ciascuno. È stata implementata in Ateneo la piattaforma web open source "STAY IN" al fine di sostenere le azioni di supporto informativo, orientativo e di tutorato finalizzate a ridurre i fenomeni di abbandono o ritardi nel completamento del percorso formativo. Nei primi mesi del 2016 si è avviata la fase per raggiungere tutti gli studenti che, per ragioni diverse, non erano ancora entrati nel sistema *I care*, dopo il monitoraggio, da parte dei senior tutor, dei crediti acquisiti dalle matricole.

Situazione riepilogativa colloqui/patti formativi effettuati a gennaio 2016 e al 30/8/2016

Dipartimento	n. Matricole	n. Studenti assegnati a ciascun docente (media)	n. Patti formativi (standard e personalizzati) a gennaio	% Patti formativi a gennaio	n. Patti formativi (standard e personalizzati) al 31 agosto	% Patti formativi al 31 agosto
Economia e diritto	182	5,87	159	87.36	161	88.46
Giurisprudenza	516	12	319	61.82	390	75.58
SPOCRI	227	13	167	73,66	195	85
SFBCT	589	15/21	213	36,16	312	52.97

Studi Umanistici	859 (a gennaio) 978 (matricole al 30-08)	12 (max previsto 15)	507	59	691	70.65

3.4. La riuscita negli studi universitari

Dal XVIII Rapporto ALMALAUREA sul Profilo dei laureati emerge che l'età media nazionale di ottenimento della laurea è oggi pari a 26,2 anni mentre era di 26,9 anni nel 2010. In particolare, risulta di 25,1 anni per i laureati di primo livello, 26,9 anni per i magistrali a ciclo unico e 27,6 per i magistrali biennali. Su tale risultato incide però anche il ritardo nell'iscrizione al percorso universitario, poiché non tutti i diplomati si immatricolano subito dopo il conseguimento del titolo di scuola secondaria superiore, portando inevitabilmente a un aumento dell'età alla laurea, indipendentemente dal tempo impiegato per terminare gli studi. L'Università di Macerata sta, sostanzialmente, al passo con questa media nazionale, in quanto l'età media alla laurea è pari a 27,5 anni per il complesso dei laureati, varia tra i 26,1 anni per i laureati di primo livello e i 28,2 anni per i magistrali biennali. È chiaro che ci attendiamo dei miglioramenti negli anni futuri a seguito dell'entrata a regime del sistema *I care*.

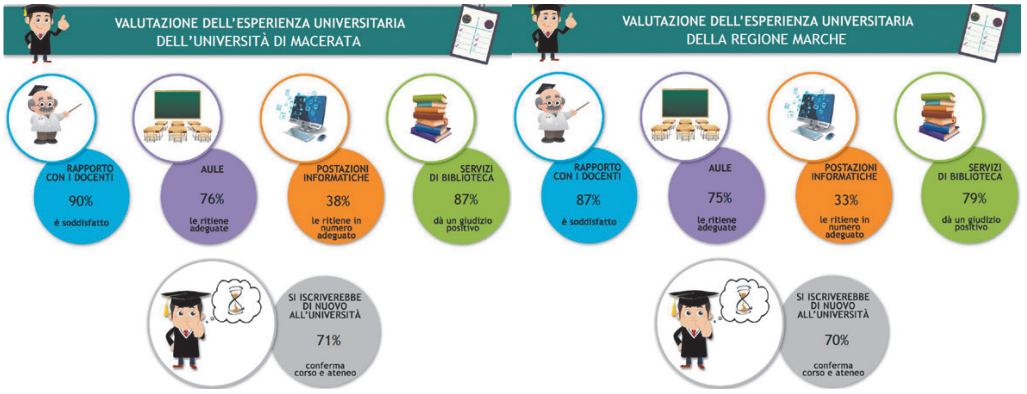
Anche per quanto riguarda la votazione finale, l'Università di Macerata riporta valori medi complessivi piuttosto elevati: il voto medio di laurea è 103,4 su 110; in particolare, 101,6 per i laureati di primo livello e 108,2 per i magistrali biennali; coerenti ai valori medi nazionali (102,3 su 110 nel 2015), variando apprezzabilmente secondo il tipo di laurea: 99,4 tra i laureati triennali, 103,9 tra i magistrali a ciclo unico e 107,6 tra i magistrali biennali.

Ponendosi come elemento di raccordo fra l'Università e il mondo del lavoro, i tirocini rivestono, durante il corso di studi, un ruolo assolutamente centrale. Infatti le esperienze di lavoro, di stage e di studio all'estero durante gli studi sono carte vincenti per entrare nel mercato del lavoro come mostrano i dati del rapporto nazionale secondo cui i laureati (di primo livello e magistrali) che hanno svolto un'attività lavorativa durante gli studi hanno il 57% di probabilità in più di lavorare rispetto a chi non vanta tale esperienza.

Analogamente, chi ha effettuato uno stage curriculare ha il 14% di probabilità in più di lavorare rispetto a chi non l'ha svolto.

Allo stesso modo anche l'aver intrapreso esperienze di studio all'estero durante gli studi permette ai laureati di aumentare le chance di trovare lavoro, già ad un anno dal titolo, del 10%. Nell'Università di Macerata la situazione è la seguente: il 74% dei laureati di primo livello ha svolto tirocini riconosciuti dal proprio corso di studi e l'83% tra i magistrali biennali (valore che cresce all'87% considerando anche coloro che l'hanno svolta solo nel triennio).

Le esperienze di studio all'estero riconosciute dal corso di laurea (Erasmus in primo luogo) riguardano il 13% dei laureati: il 15% per i triennali e l'11% per magistrali biennali (quo-



ta che sale al 19% considerando anche coloro che le hanno compiute solo nel triennio). Il 74% dei laureati ha svolto un'attività lavorativa durante gli studi universitari: è il 72% tra i laureati di primo livello e il 75% tra i magistrali biennali.

La soddisfazione per l'esperienza universitaria viene sintetizzata nella figura successiva

3.5. Un imperativo: consolidare la qualità dell'Ateneo

L'Ateneo di Macerata ha sempre guardato con interesse allo sviluppo di politiche della qualità maturate nell'ambito delle più accreditate esperienze nazionali e internazionali.

Sin dal 2001, con l'adesione al progetto *CampusOne*, l'Ateneo ha voluto dotarsi di strumenti di riflessività e auto-valutazione che hanno rappresentato un significativo percorso di crescita e maturazione organizzativa, con il coinvolgimento di alcune strutture didattiche (Facoltà di Economia, Facoltà di Scienze politiche, Facoltà di Scienze della comunicazione, Corso di laurea in Mediazione linguistica, Corso di laurea in Filosofia). Il sistema di qualità è stata esteso nel 2007 all'intero Ateneo con la creazione di un vero e proprio *Sistema integrato di gestione della Qualità* ai sensi della norma ISO 9001, con il conseguimento della relativa certificazione. Lo spirito con cui l'Università di Macerata ha accettato l'impegno in tema di certificazione ISO 9001 è stato quello della *cultura della qualità* e del *miglioramento continuo*, che consentisse a tutti gli attori che, con competenze diverse collaboravano al buon funzionamento dell'Ateneo, di entrare in possesso di strumenti metodologici utili al miglioramento continuo del proprio lavoro, con una maggiore soddisfazione di tutti i *portatori di interesse*. I risultati non sono sempre stati di pari livello (ma il percorso verso la qualità ci ha insegnato che rilevare le difficoltà è il segno che si sta compiendo un "vero" lavoro). Lo sforzo si è rilevato comunque molto apprezzabile nella sua globalità, in quanto

ha contribuito al superamento di una concezione statica dell'organizzazione, incoraggiando una visione organizzativa più dinamica e aperta ad una continua rivisitazione critica.

Periodo	2001 → 2007	2007 → 2013	2013 → oggi	13-17 Apr. 2015
Tipo sistema	*CampusOne*	ISO 9001	AVA	Visita ispettiva CEV
Strutture coinvolte	Facoltà di: Economia, Scienze politiche, Scienze della comunicazione. Corsi di laurea in: Mediazione linguistica, Filosofia	Intero Ateneo (Didattica e Strutture di supporto)	Intero Ateneo (Didattica e Ricerca)	Intero Ateneo (Didattica e Ricerca)

Vista l'implementazione a livello nazionale del sistema AVA (*Autovalutazione*, *Valutazione periodica*, *Accreditamento*) del sistema universitario da parte dell'ANVUR (*Agenzia Nazionale di Valutazione del Sistema Universitario e della Ricerca*), l'Ateneo ha scelto nel 2013, per finalizzare gli sforzi organizzativi, di far confluire tutte le esperienze maturate precedentemente nel nuovo sistema di accreditamento nazionale. In tale prospettiva si sono progressivamente specificate le linee della Politica per la qualità di Ateneo (Piano strategico, Programmazione triennale, Piano delle performance) e si è provveduto ad istituire un *Sistema di Assicurazione della Qualità* coerente con le nuove indicazioni nazionali. Il *Presidio di Qualità di Ateneo* (PQA), che coordina l'articolazione del Sistema e ne assicura l'integrazione e il buon funzionamento, ha operato in piena sintonia con gli organi di governo dell'Ateneo, con le strutture didattiche e con tutti i soggetti previsti dal Sistema AVA, in primo luogo gli studenti, ispirando la propria attività a principi di condivisione e di trasparenza, anche avvalendosi di opportune tecnologie dell'informazione e attuando una gestione per obiettivi.

Visti gli incoraggianti risultati raggiunti nell'implementazione di un sistema di qualità, l'Ateneo di Macerata ha deciso di auto-candidarsi nel 2015, fra i primi Atenei in Italia, per la visita delle *Commissioni di Esperti della Valutazione* (CEV) dell'ANVUR. Ben 13 esperti disciplinari e di sistema hanno lavorato nel nostro Ateneo per un'intera settimana (dal 13 al 17 aprile 2015) al fine di valutare la qualità delle strutture didattiche e di ricerca in tutte le varie articolazioni, ascoltando tutti i portatori di interesse (docenti, personale tecnico-amministrativo, studenti, partner aziendali ecc.) e producendo, al termine della loro indagine, un Rapporto che appare assai lusinghiero, con nessuna criticità importante e delle raccomandazioni di miglioramento che peraltro, in parte, caratterizzano non tanto specificamente l'Ateneo di Macerata, ma il sistema universitario nazionale nel suo complesso.

Punti di forza

- Il Piano strategico. Risulta realistico, ben articolato, largamente condiviso almeno tra le figure chiave e il personale dell'ateneo intervistati durante la visita (*segnalazione di prassi eccellente*).

- Risorse, logistica e supporto del PTA. Risultano quantitativamente adeguate e il personale si è mostrato altamente motivato, malgrado i limiti (assenza di posizioni dirigenziali e

di possibilità di incentivi materiali) *(segnalazione di prassi eccellente*).

- Sistema decisionale. Appare adeguatamente articolato e caratterizzato da un'efficace integrazione di processi top-down attenti sia ai dati di monitoraggio relativi a risorse, attività e prodotti, sia ai feedback e alle indicazioni che provengono da processi bottom-up (*segnalazione di prassi eccellente*)

- Sistema di monitoraggio della Didattica (MIA). Sviluppato come cruscotto di controllo centrale è stato recentemente implementato come strumento utilizzabile a livello di dipartimenti e corsi di studio per assicurarne una gestione secondo criteri di Qualità.

- Monitoraggio e incentivazione dei prodotti e dei progetti della Ricerca. Sono stati sviluppati a partire dall'esperienza della VQR e sembrano in grado di valorizzare le competenze e le potenzialità dei dipartimenti dell'Ateneo.

Aree di miglioramento

- Esplicitare di più le politiche per l'AQ della didattica e della ricerca coerenti con gli obiettivi strategici, le politiche adottate e le risorse necessarie a perseguirli.

- Promuovere l'aggiornamento professionale della docenza, con particolare riferimento agli aspetti docimologici dell'accertamento degli apprendimenti.

- Precisare le competenze e integrare le responsabilità nel sistema di AQ, con particolare riferimento alle commissioni paritetiche (CP) per l'AQ della didattica, e le competenze per l'AQ della ricerca e delle attività di terza missione.

- Continuare a motivare l'impegno di Docenti e del PTA anche in condizioni di perdurante limitazione di risorse. Le innovazioni conseguenti all'implementazione delle linee strategiche e, verosimilmente, l'adesione al modello AVA e la stessa preparazione per la visita in loco, hanno evidentemente potuto contare su un intenso sforzo dei docenti e del personale coinvolti. È tuttavia possibile e da evitare che a tanto impegno consegua un reflusso e un ritorno a modalità routinarie di erogazione della didattica e di impegno nella ricerca e nelle attività di terza missione.

- L'obiettivo strategico di massimizzare l'innovazione in ambito umanistico potrebbe essere ostacolato dalla difficoltà a realizzare una proficua interdisciplinarietà data l'assenza di un'area tecnico-scientifica nell'ateneo. Nella gestione del CdS in Scienze della Formazione primaria e in altri ambiti si sono assodati i vantaggi di una collaborazione con l'Università di Camerino che potrebbe essere ampliata ed estesa alla Politecnica delle Marche.

- L'Ateneo palesa ambiziosi ma ben fondati obiettivi nell'area dell'internazionalizzazione. Attualmente il bacino di utenza e le collaborazioni con imprese produttive e con enti amministrativi e altri portatori di interesse risultano essere prevalentemente locali, ma hanno diffusioni e qualità tali da poter arricchire le già apprezzabili capacità di internazionalizzazione dell'Ateneo.

- Il territorio sembra offrire anche numerose opportunità di valorizzare gli impegni e le attività di terza missione dell'Ateneo.

Dopo il primo rapporto preliminare, pervenuto in data 28 dicembre 2015, si è proceduto

alla elaborazione delle controdeduzioni: il testo, impostato in collaborazione tra Direzione Generale, PQA e Area didattica, è stato condiviso nel suo impianto generale con il NdV (14 gennaio 2016); c'è stato quindi un coinvolgimento dei CdS, attraverso distinte audizioni con il PQA (19 gennaio 2016), invitati a elaborare autonome controdeduzioni. Infine il testo è stato presentato in SA (26 gennaio 2016), dove è stato discusso e approvato.

L'esito di tali controdeduzioni ha trovato un parziale riscontro nel "Rapporto ANVUR Accreditamento Periodico delle Sedi e dei Corsi di Studio", relativo all'Università di Macerata, approvato dal Consiglio Direttivo il 22 marzo 2016 e trasmesso all'Ateneo il 18 aprile 2016. Il Rapporto lascia inalterato il giudizio finale sull'Ateneo, valutato come "soddisfacente" (tab. 1) e migliora (da C a B) il giudizio relativo al requisito AQ5d1 (pubblicità opinione degli studenti) per due CdS (LM62 e LMG/01), senza che questo modifichi il giudizio finale per entrambi i corsi.

Giudizio finale circa l'Accreditamento Periodico della Sede

Indicatori	Punto di attenzione	Valutazione punto di attenzione
aQ1.A.1	linee strategiche e programmazione	A.segnalazione di prassi eccellente
AQ1.A.2	Politiche per la qualità	C.accettato con una raccomandazione
AQ1.A.3	Responsabilità per la messa in opera	B.approvato
AQ1.A.4	Monitoraggio delle strategie	B.approvato
AQ1.B.1	Domanda di formazione	B.approvato
AQ1.B.2	Comunicazione degli obiettivi della formazione	B.approvato
AQ1.B.3	Efficacia dell'orientamento	B.approvato
AQ1.B.4	Risultati di apprendimento attesi	B.approvato
AQ1.B.5	Valutazione dell'apprendimento	B.approvato
AQ1.C.1	Reclutamento	B.approvato
AQ1.C.2	Percorsi formativi	B.approvato
AQ1.C.3	Servizi	B.approvato
AQ1.D.1	Risorse di docenza : quantità	B.approvato
AQ1.D.2	Risorse di docenza : qualità	C.accettato con una raccomandazione
AQ1.D.3	Risorse di logistica e supporto di personale	A.segnalazione di prassi eccellente
AQ1.E.1	Attività di conduzione del CdS	B.approvato
AQ1.E.2	Attività di riesame	B.approvato
AQ1.E.3	Partecipazione degli studenti	B.approvato
AQ2.1	Sistema di valutazione interna	B.approvato
AQ2.2	Attività di monitoraggio	B.approvato

AQ3.1	Miglioramento continuo	B.approvato
AQ3.2	Formazione per AQ	B.approvato
AQ4.1	Sistema decisionale	A.segnalazione di prassi eccellente
AQ4.2	Presidio qualità	B.approvato
AQ4.3	Commissioni paritetiche docenti-studenti	C.accettato con una raccomandazione
AQ4.4	Nucleo di valutazione	B.approvato
AQ6.A.1	Obiettivi e programmazione	B.approvato
AQ6.A.2	Terza missione	B.approvato
AQ6.A.3	Responsabilità per la messa in opera	B.approvato
AQ6.A.4	Distribuzione delle risorse	B.approvato
AQ6.A.5	Ruoli e responsabilità per la AQ	B.approvato
AQ6.B.1	Attività di monitoraggio	B.approvato
AQ6.B.2	Attività di monitoraggio	B.approvato
AQ6.B.3	Presidio qualità	B.approvato
AQ6.B.4	Conseguenze del monitoraggio	N.V. non valutabile
AQ6.C.1	Miglioramento continuo	B.approvato
AQ6.C.2	Presidio qualità	B.approvato
AQ6.C.3	Nucleo di valutazione	B.approvato
AQ7.1	Sostenibilità della didattica	B.approvato
AQ7.2	Rapporto tra DID e qualità della didattica	B.approvato
AQ7.3	Numero di ore di attività didattica frontale per CFU	B.approvato

3.6. La qualità percepita e la crescita reputazionale

Il consolidamento qualitativo dell'Ateneo si è tradotto anche in consolidamento reputazionale a livello locale e nazionale. Le cd. "classifiche" devono essere valutate per quello che sono (meri strumenti di orientamento per studenti e famiglie) ma è indubbio che sempre più incidono nella scelta delle sedi universitarie.

Le due principali classifiche nazionali hanno riconosciuto gli sforzi compiuti e i risultati raggiunti dall'Università di Macerata. L'autorevole classifica de *Il Sole 24 ore* ha collocato l'Università di Macerata nel 2015 all'11° posto tra 61 Atenei statali (eravamo al 16° nel 2014; al 51° nel 2012), con risultati eccellenti nel campo della ricerca, dell'attrazione di risorse e dell'internazionalizzazione. La Guida Censis-Repubblica ha confermato, negli anni, dati molto positivi per i nostri corsi di laurea.

Il Sole 24 ORE

POSIZIONE 2014	POSIZIONE 2015	ATENEO	PUNTI
1	= 1	Verona	88
2	= 2	Trento	82
3	= 3	Politecnico di Milano	81
4	= 4	Bologna	81
5	= 5	Padova	77
8	▲ 6	Milano Bicocca	75
9	▲ 7	Siena	74
6	▼ 8	Politecnica delle Marche	74
7	▼ 9	Venezia Ca' Foscari	73
11	▲ 10	Pavia	73
16	▲ 11	Macerata	73
12	= 12	Piemonte Orientale	70
14	▲ 13	Ferrara	70
10	▼ 14	Politecnico di Torino	70
13	▼ 15	Milano Statale	68
17	▲ 16	Firenze	65
15	▼ 17	Udine	62
18	= 18	Viterbo	62
25	▲ 19	Siena Stranieri	60
20	= 20	Venezia Iuav	60

Classifica generale 2015
Il Sole 24 ore
Grande guida Università 2015/16,
Classifica Censis

ATENEO	POSIZIONE	MEDIA
MACERATA	1	101,5
MODENA E REGGIO EMILIA	2	100,5
GENOVA	3	100,0
TORINO	4	98,5
INSUBRIA	4	98,5
TRENTO	6	98,0
BRESCIA	7	96,5
MILANO BICOCCA	7	96,5
URBINO CARLO BO	7	96,5
BOLOGNA	10	96,5

ATENEO	POSIZIONE	MEDIA
URBINO CARLO BO	1	105,0
MACERATA	2	96,5
BOLOGNA	3	95,0
ROMA SAPIENZA	4	94,0
SIENA	5	92,5
BERGAMO	6	91,5
MODENA E REGGIO EMILIA	6	91,5
GENOVA	8	90,5
VERONA	9	90,0
MILANO BICOCCA	10	89,5
FERRARA	10	89,5

Al di là delle classifiche, c'è un dato che deve essere evidenziato. Il questionario compilato (per la prima volta) dagli immatricolati nell'a.a. 2014-2015 mostra che il principale fattore di attrattività del nostro Ateneo (quasi il 50%) consiste in un'offerta formativa di qualità. Solo il 19% degli studenti sceglie Macerata per la sua vicinanza e l'11% per la presenza di Unimc nelle classifiche nazionali.

3.7. Immatricolazioni e iscrizioni

Il consolidamento qualitativo e reputazionale dell'Ateneo ha trovato conferma nel fenomeno più "tangibile", ovvero quello delle immatricolazioni, in grado di fornire una rappresentazione istantanea dell'attrattività dei corsi di laurea e dell'Ateneo nel suo complesso.

Nel quinquennio 2011/12 – 2015/16, l'Ateneo di Macerata ha avuto un trend di immatricolazioni estremamente positivo, con un aumento del +29%, tale da farne un "caso" nazionale assieme a pochissimi altri Atenei.

Per inquadrare la performance del nostro Ateneo occorre collocarla nell'ambito delle tendenze nazionali. Nel quinquennio 2010/11 – 2015/16 (sulla base dei dati dell'ANS [Anagrafe Nazionale Studenti]) il sistema universitario italiano ha avuto una variazione percentua-

	IMMATRICOLATI 2015/2016	DIFFERENZA SUL 2015/14	DIFFERENZA SUL 2012/11
Atenei Statali			
Roma La Sapienza	15.042	+0,6% ▲	-5,2% ▼
Bologna	13.784	+3,3% ▲	-0,4% ▼
Milano Statale	11.846	+3,4% ▲	+5,6% ▲
Napoli Federico II	11.834	-1,2% ▼	-13,8% ▼
Torino Statale	11.439	+4,4% ▲	+6,0% ▲
Padova	10.755	+1,8% ▲	+4,8% ▲
Firenze	8.035	-4,9% ▼	+1,5% ▲
Milano Politecnico	7.498	+3,3% ▲	+6,0% ▲
Bari	7.320	-7,7% ▼	-18,5% ▲
Pisa	7.255	+1,5% ▲	+2,8% ▲
Catania	6.490	+12,8% ▲	+5,1% ▲
Palermo	6.232	-1,9% ▼	-11,1% ▼
Milano Bicocca	5.646	-1,9% ▼	-14,1% ▼
Salerno	5.569	+5,4% ▲	+4,8% ▲
Genova	5.512	-0,2% ▼	-8,5% ▼
Torino Politecnico	5.453	+1,5% ▲	+0,1% ▲
Roma Tre	5.278	-5,6% ▼	-14,1% ▼
Roma Tor Vergata	5.195	-4,5% ▼	-5,6% ▼
Modena e Reggio E.	4.346	+11,3% ▲	+12,0% ▲
Verona	4.216	-4,1% ▼	-1,2% ▼
Calabria Arcavacata	4.077	+4,6% ▲	-3,9% ▼
Parma	4.063	+22,9% ▲	+4,8% ▲
Pavia	4.028	+5,7% ▲	+5,4% ▲
Venezia Ca' Foscari	4.015	+11,6% ▲	+14,6% ▲
Cagliari	3.973	+8,6% ▲	+2,6% ▲
★ Bergamo	3.696	+8,4% ▲	+35,4% ▲
Chieti Pescara	3.685	-6,8% ▼	-19,7% ▼
Perugia	3.652	+3,6% ▲	-15,3% ▼
Napoli II Università	3.357	-4,4% ▼	-8,4% ▼
Messina	3.077	-10,6% ▲	-30,3% ▼
Udine	3.044	+8,2% ▲	+1,5% ▲
Trento	2.937	-3,3% ▼	-7,1% ▼

	IMMATRICOLATI 2015/2016	DIFFERENZA SUL 2015/14	DIFFERENZA SUL 2012/11
Atenei Statali			
Marche Politecnica	2.896	+1,7% ▲	+11,5% ▲
Lecce Salento	2.880	+1,7% ▲	-3,9% ▼
Ferrara	2.798	+8,7% ▲	+13,6% ▲
★ Piemonte Orientale	2.778	+20,4% ▲	+53,1% ▲
Urbino	2.761	+2,8% ▲	+8,2% ▲
Trieste	2.524	+4,6% ▲	-11,8% ▼
Brescia	2.485	-4,1% ▼	-6,7% ▼
Siena	2.212	+1,0% ▲	-43,3% ▼
Napoli Parthenope	2.115	-8,0% ▼	-15,8% ▼
Napoli Orientale	2.095	+2,1% ▲	+19,5% ▲
Insubria	1.981	-12,5% ▼	+16,0% ▲
★ Macerata	1.825	+8,8% ▲	+29,2% ▲
L'Aquila	1.765	-20,2% ▼	-44,9% ▼
Sassari	1.732	-4,1% ▼	-10,3% ▼
Viterbo Tuscia	1.651	-1,0% ▼	+15,3% ▲
Bari Politecnico	1.505	+8,2% ▲	+6,2% ▲
Catanzaro	1.422	-16,1% ▼	+6,0% ▲
Foggia	1.239	-20,8% ▼	-25,0% ▼
Cassino	1.080	-17,1% ▼	-23,2% ▼
Campobasso	990	+1,7% ▲	-16,9% ▼
Teramo	939	+1,0% ▲	+3,1% ▲
Potenza	934	+5,5% ▲	-13,3% ▼
Benevento	921	-5,4% ▼	-13,9% ▼
Camerino	919	-6,3% ▼	-14,7% ▼
Reggio Calabria	712	-14,5% ▼	-46,0% ▼
Venezia Iuav	631	-16,6% ▼	-18,2% ▼
Siena Stranieri	517	+18,9% ▲	+120,9% ▲
Roma Foro Italico	351	+7,3% ▲	+7,3% ▲
Roma Studi Internazionali	234	+8,3% ▲	+64,8% ▲
Perugia Stranieri	113	-2,6% ▼	-38,3% ▼
Totale	**249.354**	+0,9% ▲	-3,4% ▼

le negativa dell'1,9% degli immatricolati mentre Unimc, nello stesso periodo, ha conosciuto una variazione percentuale positiva pari al 30,66% (si è passati dalle 1.410 matricole dell'a.a. 2010/2011 alle 1.841 del 2015/2016).

Immatricolati Italia (triennali e ciclo unico)

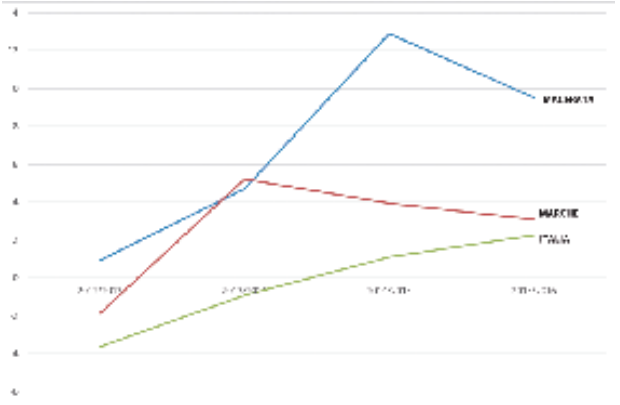
Valori Assoluti					
Ateneo	**2011/2012**	**2012/2013**	**2013/2014**	**2014/2015**	**2015/2016**
Macerata	1.409	1.422	1.489	1.681	1.841
ITALIA	279.211	269.055	266.596	269.548	275.613
UNIMC/ITALIA	**0,50%**	**0,53%**	**0,56%**	**0,62%**	**0,67%**

Fonte Ns. elaborazioni su dati ANS aggiornati al 02/8/2016

L'Ateneo di Macerata, quindi, ha realizzato un trend migliore di quello nazionale, aumentando il suo peso percentuale sul sistema dallo 0,50% dell'anno 2011/2012 allo 0,67% del 2015/2016. Si è registrata una ripresa "sensibile" delle immatricolazioni a partire dall'A.A. 2013/14, prima timidamente e poi con un netto miglioramento nell'A.A. 2014/15 (+12,89%), confermata dal +9,52% dell'A.A 2015/2016.

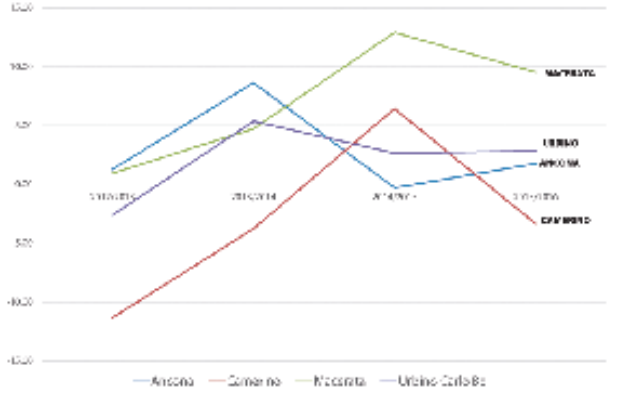
Nel grafico successivo sono riportate le variazioni percentuali degli immatricolati nel confronto con Marche e Italia:

Variazioni percentuali annue delle immatricolazioni
CONFRONTO TRA UNIMC, ATENEI DELLE MARCHE E D'ITALIA



Confrontando il dato di UNIMC con gli altri Atenei marchigiani, si può notare come le variazioni percentuali maggiori di immatricolazioni siano proprio avvenute nel nostro Ateneo

Variazioni percentuali annue delle immatricolazioni
CONFRONTO TRA UNIMC E ATENEI DELLE MARCHE



Fonte Ns. elaborazione su dati ANS aggiornati al 03/08/2016

Per quanto riguarda i singoli corsi di studio, quasi tutti hanno fatto registrare una performance migliore di quella nazionale, in alcuni casi assai più positiva, invertendo in molti casi le tendenze negative di immatricolazione. Anche quei corsi che hanno realizzato performance meno positive, non sono mai andati al di sotto della tendenza nazionale.

Anche l'andamento delle *lauree magistrali* appare sostanzialmente positivo, sebbene non comparabile come quello delle lauree triennali e magistrali a ciclo unico.

Iscritti al primo anno lauree magistrali (*)

Ateneo	2011/2012	2012/2013	2013/2014	2014/2015	2015/2016
Macerata	641	595	601	698	725
ITALIA	108.224	108.302	108.647	110.421	112.254
UNIMC/Italia	**0,59%**	**0,55%**	**0,55%**	**0,63%**	**0,65%**

(*) Per l'A.A.2015/2016 i dati di Macerata sono estratti da MIA (Monitor integrato di Ateneo) mentre quelli a livello nazionale (ITALIA) sono proiezioni poiché i dati in ANS non sono presenti per l'A.A. 2015/2016

Gli iscritti regolari ai corsi di studio registrano un netto aumento, soprattutto nell'A.A. 2014/15 (ultimo dato disponibile a livello nazionale) confermando il dato superiore di quello nazionale per tutto il periodo considerato.

Iscritti regolari in % sul totale degli iscritti

Ateneo	2011/2012	2012/2013	2013/2014	2014/2015
Macerata	66,70	66,80	68,40	72,10
ITALIA	66,30	66,70	67,70	68,70

Il risultato finale di tutte le considerazioni fin qui fatte è che Unimc è risalita di nuovo ad una quota superiore ai 10.000 iscritti per l'anno 2015/2016 (10.092 studenti al 31/8/2016)

3.7.1. Livelli di soddisfazione degli studenti frequentanti

Le valutazioni relative a tutti gli ambiti rilevati (insegnamenti, docenti, interesse per la materia) sono molto positive sia a livello di Ateneo che di Dipartimenti e sostanzialmente stabili rispetto a quelle dell'a.a. 2013/2014 (qualche peggioramento registrato non supera mai un decimo di punto). In particolare, il giudizio complessivo ottenuto come media aritmetica dei giudizi relativi ai singoli elementi oggetto della valutazione (nella tabella seguente si riportano i risultati completi evidenziando con un asterisco quali domande sono state prese in considerazione per la costruzione del giudizio complessivo) risulta pari a 8,07 in una scala 1-10 (8,19 e 8,27 nei due a.a precedenti).

Giudizi medi per Ateneo provenienti dalla valutazione della didattica dell'a.a. 2014/2015 divisi nei tre ambiti di valutazione.
Confronto con l'a.a. precedente e soddisfazione complessiva

Ambito	Quesito	2013/2014	2014/2015
Insegnamento	1. Le conoscenze preliminari possedute sono risultate sufficienti per la comprensione degli argomenti previsti nel programma d'esame?	7,36	**7,32**
Insegnamento	2. Il carico di studio dell'insegnamento è proporzionato ai crediti assegnati?	7,64	**7,61**
Insegnamento	3. Il materiale didattico (indicato e disponibile) è adeguato per lo studio della materia? *	7,98	**7,86**
Docenza	4. Le modalità di esame sono state definite in modo chiaro? *	8,27	**8,12**
Docenza	5. Gli orari di svolgimento di lezioni, esercitazioni e altre eventuali attività didattiche sono rispettati? *	8,52	**8,48**
Docenza	6. Il docente stimola/motiva l'interesse verso la disciplina? *	8,08	**7,95**
Docenza	7. Il docente espone gli argomenti in modo chiaro? *	8,16	**8,06**
Docenza	8. Le attività didattiche integrative (esercitazioni, tutorati, laboratori, etc...) sono utili all'apprendimento della materia?	7,69	**7,66**
Docenza	9. L'insegnamento è stato svolto in maniera coerente con quanto dichiarato sul sito Web del corso di studio? *	8,38	**8,29**
Docenza	10. Il docente è reperibile per chiarimenti e spiegazioni? *	8,37	**8,23**
Interesse	11. È interessato/a agli argomenti trattati nell'insegnamento?	8,16	**8,12**
	Soddisfazione Complessiva	8,19	**8,07**

(*) Variabili prese in considerazione per la costruzione del "giudizio medio" complessivo dell'insegnamento

A livello di Ateneo, la quota di studenti con un livello di soddisfazione più che sufficiente è pari a 95,6% (97% e 86,8% nei due a.a. precedenti)

3.8. Tre grandi sfide

Questi risultati positivi e in controtendenza, specie negli ultimi tre anni accademici, sono incoraggianti e suscitano certamente delle domande. Quali sono i motivi alla base di ciò? Possiamo parlare di un "cambio di un paradigma"? Per valutare appieno bisognerà seguire il trend anche nei prossimi anni, ma alcune valutazioni sono già possibili.

Il piano strategico di Ateneo aveva individuato tre grandi sfide, ovvero: 1) garantire una formazione innovativa e integrata, volta allo sviluppo di solide competenze e di una mentalità flessibile; 2) Rafforzare i processi di internazionalizzazione della didattica; 3) curare lo studente in modo speciale.

In questa sezione del *report* seguiremo, in estrema sintesi, questi tre ambiti cogliendone

gli elementi essenziali.

Cominciamo dall'offerta formativa.

Offerta formativa negli a.a. 2010/2011 e 2015/2016

a.a. 2010/2011	Tipologia Corsi di Laurea	a.a. 2015/2016
15	Lauree Triennali	11
16	Lauree Magistrali	15
2	Lauree Magistrali a Ciclo Unico	2

Se si guarda ai numeri, tra il 2010 e il 2015, l'offerta formativa è stata caratterizzata da un processo di razionalizzazione delle lauree triennali (da 15 a 11) e dalla sostanziale tenuta delle magistrali e delle lauree a ciclo unico. L'Ateneo, nonostante il blocco totale e poi parziale del *turn over* dei docenti, ha mostrato, grazie ad un'accorta e condivisa politica di sostituzioni e di reclutamenti mirati, una significativa resilienza. La riduzione del numero dei docenti (circa l'8% rispetto al 2011) e un progressivo alleggerimento dei cd. "requisiti minimi" ci hanno consentito di sostenere un'offerta formativa all'altezza della visione strategica dell'Ateneo.

Lauree magistrali a ciclo unico e Lauree triennali

- Giurisprudenza	- Scienze della comunicazione
- Scienze della Formazione primaria	- Scienze politiche e delle relazioni internazionali
- Economia: banche, aziende, mercati	- Filosofia
- Scienze giuridiche applicate	- Lettere
- Teorie, culture e tecniche per il Servizio Sociale	- Lingue e culture straniere occidentali e orientali
- Beni culturali e turismo	- Discipline della mediazione linguistica
- Scienze dell'educazione e della formazione	

Lauree magistrali biennali

- Consulenza e direzione aziendale	- International Politics and Economic Relations
- Mercati ed intermediari finanziari	- Studi politici e internazionali
- Scienze dell'amministrazione pubblica e privata	- Filologia classica e moderna
- Politiche e programmazione dei servizi alla persona	- Lingue, culture e tradizione letteraria
- International Tourism and Destination Management	- Lingue moderne per la comunicazione e la cooperazione internazionale
- Scienze pedagogiche	- Scienze filosofiche
- Management dei Beni Culturali	- Ricerca storica e risorse della memoria
- Comunicazione e culture digitali	

Tutti i Dipartimenti dell'Ateneo offrono corsi di laurea e post lauream con servizi aggiuntivi in e-learning. Nel dettaglio, i servizi aggiuntivi sono attualmente presenti in 25 corsi di laurea con circa 533 iscritti nell'a.a. 2015-2016.

Dipartimento	**Numero corsi di laurea**
Economia	1
Giurisprudenza	7
SFBCT	6
Scienze Politiche	6
Studi Umanistici	5

La parte preponderante degli studenti è iscritta ai corsi di Scienze della Formazione e di Scienze dell'educazione ma anche altre lauree presentano numeri non trascurabili. I servizi e-learning, autofinanziati ed erogati in maniera uniforme da tutor appositamente formati, rappresentano per Unimc un potenziamento dell'offerta. Essi si rivolgono soprattutto a studenti lavoratori o studenti che vivono lontano da Macerata e che difficilmente si iscriverebbero a Unimc senza questo servizio. La piattaforma Olat è stata aggiornata una prima volta nel 2014 e nel 2016 si è deciso di passare ad Open Olat, una versione completamente rinnovata che consentirà una compatibilità maggiore con i nuovi sistemi operativi e complessivamente una migliore performance dell'intero sistema.

Unimc ha consolidato, anche grazie ad alcuni progetti europei, la sua riconosciuta *expertise* nel campo della formazione in e-learning. La piattaforma Olat, inoltre, è stata messa a disposizione in una versione differenziata per i docenti interessati, allo scopo di promuovere

percorsi di supporto alla didattica in presenza. Ciò permette di erogare un corso in presenza, ma utilizzando la piattaforma online con funzione di *repository* e di supporto all'interazione dei corsisti.

L'offerta didattica è stata innovata qualificando quei corsi di studio che costituiscono l'identità dell'Ateneo e che sono in grado di assicurare agli studenti una solida formazione spendibile sul mercato del lavoro. Si è agito, in particolare, su tre versanti: *sostenibilità e qualificazione delle risorse, riduzione della dispersione territoriale dell'offerta didattica, internazionalizzazione.*

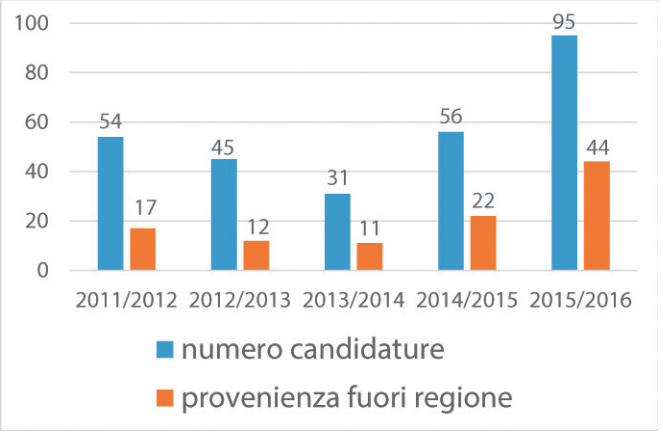
3.8.1. Sostenibilità e qualificazione delle risorse

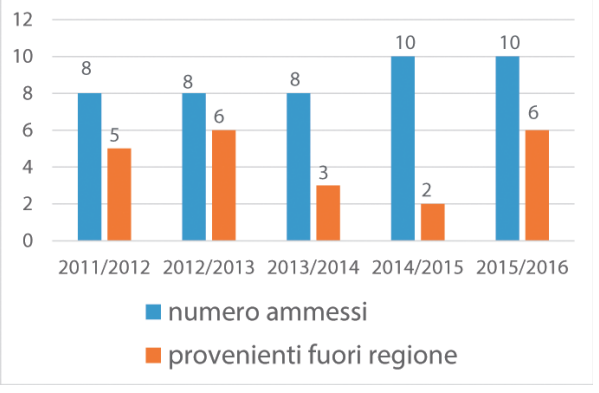
La stessa riduzione dei corsi di laurea triennale da 15 a 11 nel sessennio 2010-2016 non è la mera conseguenza della riduzione del numero complessivo del personale docente. È stata anche il frutto di una risposta costruttiva, in termini di innovazione, potenziando i corsi di studio che "fanno" l'identità dell'Ateneo. Tale impegno ha condotto a disattivare i corsi con scarsa numerosità di studenti e a impiegare le risorse di docenza per rafforzare e qualificare i restanti. Tale politica ha permesso anche un contenimento del ricorso a risorse esterne, a vantaggio della "stabilità" dell'offerta formativa e del rapporto fra studenti e docenti di ruolo, creando anche corsi di studio innovativi, quali le lauree magistrali internazionali.

Nello stesso tempo, la Scuola di studi superiori G. Leopardi, istituita nel 2008, ha proseguito il suo percorso di consolidamento. Costruita secondo il modello "normalista", questa Scuola di eccellenza che recluta ogni anno 10 allievi sulla sola base del merito rappresenta un "tassello" importante della strategia di sviluppo qualitativo dell'Ateneo, completandone l'offerta formativa.

Negli ultimi anni la Scuola, giovane dal punto di vista del posizionamento nazionale, ha visto aumentare la sua attrattività in termini di candidature e di effettivo reclutamento, portando a Macerata studenti provenienti da molte regioni italiane.

Scuola di Studi Superiori *Giacomo Leopardi*





3.8.2. Riduzione della dispersione territoriale dell'offerta didattica

Anche la proliferazione delle sedi distaccate – come abbiamo visto - rappresenta un dato del passato. Non bisogna dimenticare che essere studenti universitari significa partecipare ad una comunità accademica ampia e articolata, che si alimenta tanto della possibilità di fruire di tutti i servizi dell'Ateneo (biblioteche, segreterie studenti, attività di orientamento *in itinere*, centro rapporti internazionali ecc.) quanto del continuo rapporto con i docenti, della frequentazione di tutte quelle iniziative formative e culturali che solo una sede centrale può offrire e, non da ultimo, di quella connessione fra didattica e ricerca che rappresenta il vero elemento qualificante dell'insegnamento universitario. Per tali ragioni, sono stati

ricondotti a Macerata i corsi di laurea in *Mediazione linguistica*, il curriculum in *Educatore sociale* del corso di laurea in *Scienze dell'educazione e della formazione*, la Facoltà di *Beni culturali*. L'unica sede distaccata che l'Ateneo ha mantenuto è stata quella di Jesi, che, però, nell'ottica della razionalizzazione e dell'innovazione, è stata ulteriormente potenziata con il curriculum in Consulente per i trasporti e con il trasferimento della laurea magistrale LM-63 in *Scienze dell'amministrazione pubblica e privata*, cosicché a Jesi è presente l'intera filiera (3+2) delle Scienze dell'amministrazione.

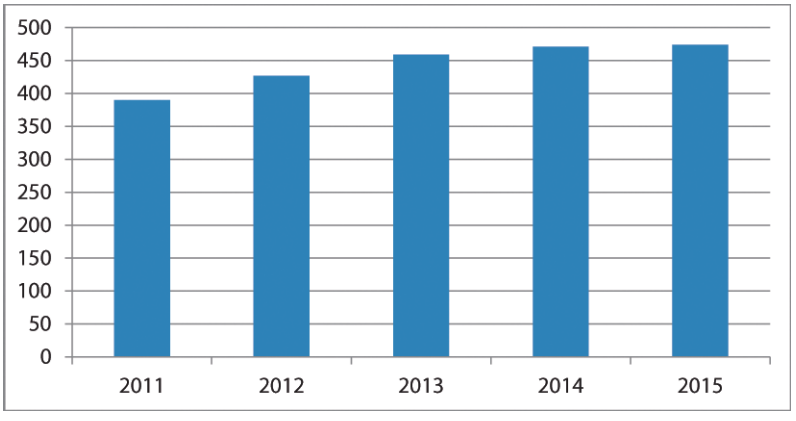
3.8 3. Internazionalizzazione

Coerentemente con questa impostazione la strategia perseguita dall'Ateneo si è articolata lungo quattro direttrici principali, ovvero: il consolidamento delle reti e delle politiche di internazionalizzazione, l'adesione alle più significative reti accademiche internazionali, l'internazionalizzazione della didattica e, infine, l'internazionalizzazione della ricerca.

3.8.3.1. Accordi Internazionali

L'Università di Macerata ha da tempo posto l'internazionalizzazione della ricerca e della didattica tra le proprie priorità strategiche. A tal fine sono state avviate politiche mirate ad un sostanziale incremento della capacità attrattiva dell'Ateneo nei confronti di studenti internazionali e all'integrazione della ricerca nelle principali reti europee ed extraeuropee. In tale ambito una particolare attenzione è stata riservata al rafforzamento degli accordi di collaborazione accademica nell'ambito del programma Erasmus.

Accordi Erasmus ed Extra UE



L'Ateneo ha consolidato gli accordi nell'ambito UE, tradizionalmente caratterizzato dal programma Erasmus. Molti degli accordi sono interdisciplinari: con uno stesso Ateneo europeo sono stipulate convenzioni per diverse discipline e corsi di studio. Per quanto riguarda gli accordi bilaterali con università partner esterne all'area dell'Unione Europea, nel corso di questo mandato si è registrato un continuo incremento del numero degli accordi stipulati che sono passati dai 26 dell'a.a. 2010/2011 agli attuali 51. La crescita indubbiamente positiva ha però posto l'esigenza di un riesame approfondito delle politiche di Ateneo al fine di avviare una razionalizzazione delle procedure amministrative e una definizione di priorità strategiche nella individuazione dei partenariati.

Questo processo, avviato a partire dal 2012, ha inteso rifocalizzare le strategie di internazionalizzazione ponendole in sinergia dinamica con la riorganizzazione della ricerca e, allo stesso tempo, ha cercato di adeguare le politiche di internazionalizzazione dell'Ateneo alle mutate procedure e strategie in materia, così come indicate dal nuovo Programma Erasmus+ nell'ambito del più ampio piano di *Horizon 2020.* Sono pertanto state definite come aree strategiche nello sviluppo della politica di internazionalizzazione dell'Ateneo di Macerata gli Stati facenti parte della Macro-regione Adriatico-Ionica, la Turchia, la Russia, la Bielorussia, l'Ucraina, l'Argentina, il Brasile, il Cile, l'Australia, la Cina, l'India, il Pakistan, gli Stati del Nord Africa, il Camerun, l'Etiopia, il Sudafrica, gli Stati Uniti d'America, il Canada.

Nell'ambito del consolidamento delle partnership internazionali il ruolo dell'Università di Macerata è cresciuto anche all'interno del Consorzio Universitario Italiano per l'Argentina (CUIA) con la presenza nel Consiglio Direttivo. Dal 2015, inoltre, ad Unimc è stata affidata la Direzione della Scuola Superiore in Patrimonio Culturale (PACU), che consiste nel coordinamento e promozione di progetti di ricerca e attività di cooperazione fra le università del Consorzio e i partner argentini della Rete CUIA.

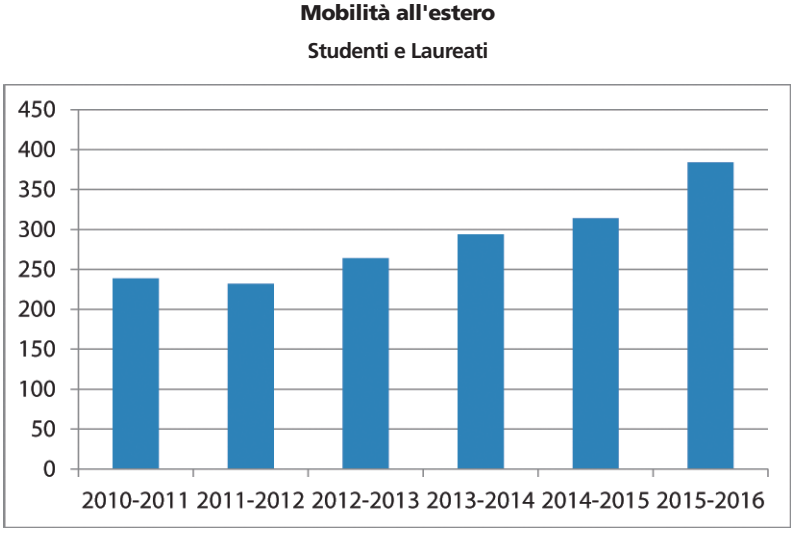
3.8.3.2. Adesione a reti accademiche internazionali

A partire dal 2011 è stato avviato un percorso volto a far entrare Unimc in alcune delle più prestigiose reti accademiche internazionali al fine di garantire maggiore visibilità all'Ateneo nel contesto internazionale ed anche di essere costantemente aggiornati sui più recenti e innovativi sviluppi in materia di internazionalizzazione universitaria, condividendo strategie, buone pratiche e standard di eccellenza. Tra le reti a cui l'Ateneo maceratese ha aderito vi sono la European University Association (EUA), lo European University Association Council for Doctoral Education (EUA-CDE), l'Euromediterranean University (EMUNI), il Global University Network for Innovation (GUNI), lo European Network of Universities for the implementation of the European Landscape Convention (UNISCAPE), la Organization for Social Science Research in Eastern and Southern Africa (OSSREA), lo European Consortium for Humanities Institutes and Centres (ECHIC), lo European Network of Cultural Administration Training Centres (ENCATC). Recentemente abbiamo aderito alla rete UNIADRION che collega gli Atenei degli 8 stati membri della Macro-regione Adriatico-Ionica e che è quindi strategica per il ruolo molto attivo che Unimc sta avendo nell'ambito delle

strategie di sviluppo della Macroregione Adriatico-Ionica, specialmente rispetto all'asse dedicato al turismo sostenibile. Sempre in questa prospettiva l'Ateneo ha inoltre partecipato ad alcuni dei più importanti eventi mondiali sulle politiche di internazionalizzazione dei sistemi universitari.

3.8.3.3. Mobilità degli studenti

Se poi dagli accordi passiamo agli studenti in mobilità internazionale nel periodo 2010-11/2015-16, il trend appare molto positivo e colloca l'Ateneo (in rapporto al numero di iscritti) tra i primi in Italia



Negli ultimi anni è stato registrato un consistente aumento non solo dei soggiorni per studio, ma anche di quelli per stage/placement.

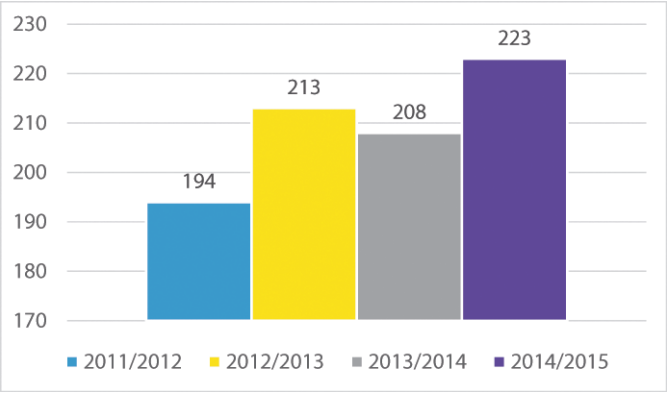
L'interesse degli studenti per i tirocini Erasmus è aumentato dall'anno accademico 2010/2011 con un +293%. Come è noto, secondo lo studio di impatto della Commissione Europea (settembre 2014), la disoccupazione di lunga durata risulta dimezzata tra chi ha svolto almeno una esperienza all'estero durante la formazione universitaria.

Con il nuovo Programma Erasmus+, inoltre, i tirocini possono essere svolti non solo dagli studenti, ma anche dai neo-laureati entro 12 mesi dal conseguimento del titolo. L'esperienza si configura pertanto come *placement* per un ingresso nel mercato globale del lavoro in sostituzione dei vecchi Programmi Leonardo Da Vinci (in parte) e Comenius.

Ad una efficace strategia volta al potenziamento della mobilità studentesca deve conseguire una elevata acquisizione di crediti formativi esteri proporzionati al carico accademico svolto nelle sedi universitarie di destinazione.

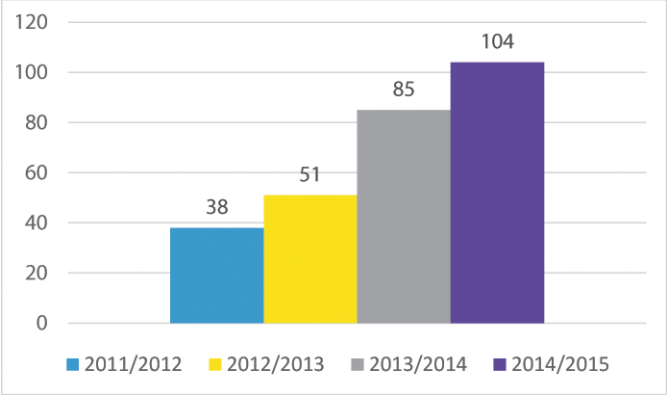
Numero studenti italiani Erasmus

Studio *outgoing*



Numero studenti italiani Erasmus

Stage *Outgoing*



Il numero di CFU acquisiti nelle sedi universitarie partner rappresenta peraltro un parametro su cui il MIUR, a partire dall'anno 2014, incentra la valutazione per una parte del finanziamento alle istituzioni universitarie, sia con riferimento al FFO che ai fondi per il sostegno della mobilità studentesca di cui al D.M. n.198 /2003. Gli stessi Piani Triennali richiamano l'indicatore di CFU conseguiti all'estero entro la durata normale del corso di studi.

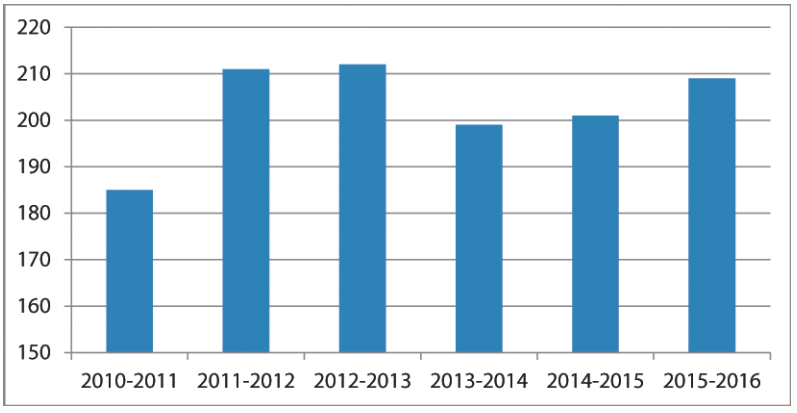
A tal proposito, la media di CFU acquisita dagli studenti di Unimc in mobilità Erasmus è piuttosto elevata, avvicinandosi ai 27 CFU per un semestre di studio all'estero (considerando l'equivalenza 1 semestre = 30 CFU).

La stessa mobilità in ingresso è aumentata negli ultimi anni, anche se essa dipende da fattori variabili ed esterni. Nel 2013 Macerata ha ottenuto il 3° posto negli *International Student Satisfaction Awards* a livello nazionale.

Anche lo sviluppo di *Summer Schools* è significativo: alle due iniziative già consolidate (con

l'Università di Princeton sulla lingua e la letteratura italiana e con l'australiana Università di Murdoch sul diritto europeo), si sono aggiunte nel 2016 due promettenti scuole estive con l'Università Normale di Pechino che hanno coinvolto 40 studenti: nel percorso "Arts, fashion and culture: the era of innovative and creative industries" e in quello denominato "Western civilization: from Macerata and the Marche to Europe".

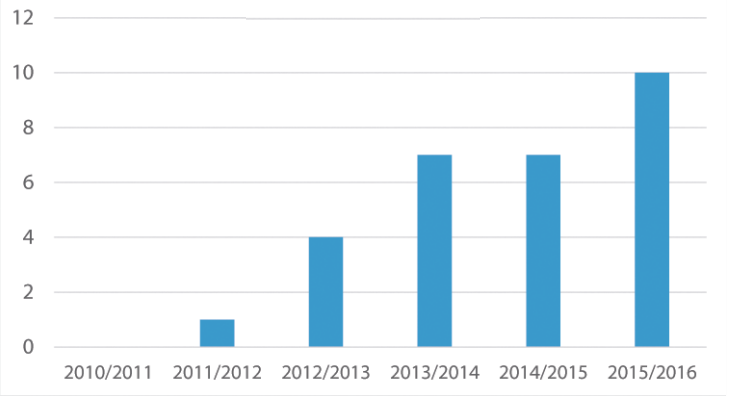
Mobilità studenti stranieri



3.8.3.4. Sviluppo delle lauree internazionali

Un solido programma Erasmus e una base significativa di accordi internazionali hanno favorito la progettazione e lo sviluppo nei Dipartimenti di una strategia volta a incrementare le lauree internazionali, con i cd. doppi titoli e le lauree interamente erogate in inglese. L'Ateneo ha prodotto delle linee guida per promuovere una più efficace e sinergica realizzazione di percorsi di laurea magistrale internazionali.

Questo è stato il trend:



Tale sforzo congiunto, dopo la pionieristica esperienza della Laurea Magistrale in inglese erogata dal Dipartimento di Scienze Politiche, della Comunicazione e delle Relazioni Internazionali, ha contribuito all'attivazione graduale ma costante di nuove iniziative didattiche internazionali.

Nel dettaglio:

Allo scopo di promuovere sistematicamente l'Università di Macerata e la sua offerta didattica in ambito internazionale, l'Ateneo ha partecipato regolarmente ad alcune delle più importanti fiere internazionali dell'istruzione universitaria. Tra queste si sottolineano in particolare le fiere organizzate in Russia e Kazakhstan dall'agenzia Studies & Careers, intesa a promuovere il sistema universitario italiano in Russia e negli stati membri della ex Unione Sovietica; la China Education Expo (CEE), organizzata dalla China Education Association for International Exchange (CEAIE). In particolare, la partecipazione all'evento CEE del 2014 ha offerto l'opportunità di partecipare ad una serie di incontri con importanti università partner a Chengdu, Beijing e Qinguandao. Va infine ricordata la regolare partecipazione all'evento "Studiare" in Italia organizzato annualmente a Tirana dall'Istituto Italiano di Cultura con lo scopo di promuovere il sistema universitario nazionale in un'area strategica per gli interessi politico-economici italiani.

Infine, sempre nell'ambito delle politiche di internazionalizzazione della didattica, a partire dall'a.a. 2014-2015 è stato attivato un programma di borse di studio inteso ad favorire ogni anno l'iscrizione di dieci studenti internazionali selezionati sulla base di rigorosi criteri di merito ai corsi di Laurea magistrali di taglio internazionale dell'Ateneo.

3.8.3.5. L'insegnamento delle lingue e le strategie di internazionalizzazione

Da collegare più direttamente ai processi di internazionalizzazione è il lavoro svolto dal Centro linguistico di Ateneo che dal 2011 ha favorito una progressiva razionalizzazione e revisione dell'offerta della didattica integrativa delle lingue rivolta a tutti i Dipartimenti. Si è così passati dalle 10.776 ore messe a bando per l'anno accademico 2009-2010, alle 6.594 per l'anno accademico successivo, con un risparmio pari a circa 170.000 euro. La razionalizzazione è avvenuta senza penalizzare alcun dipartimento o corso di laurea, ma semplicemente 1) eliminando o accorpando i corsi a numerosità molto ridotta; 2) rivedendo l'impiego delle risorse a tempo indeterminato, fissando un numero di ore di didattica e attività aggiuntive uguale per tutti; 3) sviluppando un programma comune di insegnamento delle lingue, razionalizzandone l'offerta e aprendola a tutti i corsi di laurea in cui la lingua non è oggetto principale di studio. I numeri di seguito forniti mostrano come l'intervento proposto nell'anno accademico 2010/2011 ha gettato le basi per un programma di monitoraggio dei corsi e razionalizzazione dell'erogazione degli stessi che è stato portato avanti fino ad oggi (2015-2016). Nonostante l'incremento del numero degli studenti iscritti ai corsi di laurea in lingue registrato negli ultimi anni, sempre in virtù di un attento monitoraggio dell'andamento dei corsi, non è stato necessario incrementare sensibilmente le ore di didattica integrativa messe a bando ogni anno. Il risparmio è quindi stato garantito a partire dal 2011 e fino a oggi.

La razionalizzazione ha inoltre consentito di aumentare le risorse per l'a.a. 2016-17 tenendo conto degli sdoppiamenti effettuati (in particolare per il Corso di Mediazione Linguistica).

Anno accademico	ore garantite da CEL	ore a bando	totale ore
2008/2009	7.540	9.861	17.401
2009/2010	5.520	10.776	16.296
2010/2011	5.520	6.594	12.114
2011/2012	4.980	5.610	10.590
2012/2013	4.580	5.600	10.180
2013/2014	4.180	6.410	10.590
2014/2015	3.780*	6.926	10.706
2015/2016	3.780	7.160	10.940

Dal 2010 al 2016 sono cessate dal servizio 5 unità di personale a tempo indeterminato (CEL), con una perdita totale di 2.280 ore. Le ore sono state reintegrate, nella misura che si è ritenuta necessaria, attraverso contratti annuali. È attualmente in via di definizione l'ampliamento dell'organico a tempo indeterminato con l'assunzione di 3 nuovi CEL.

Nell'ambito dell'insegnamento delle lingue, bisogna ricordare lo sviluppo della didattica dell'italiano come lingua seconda o lingua straniera.

Tutti i corsi di preparazione sono totalmente gratuiti per gli studenti italiani e stranieri di Unimc (Erasmus e non) e hanno rappresentato per l'Ateneo anche un valido strumento di promozione delle attività rivolte agli studenti internazionali. L'attività di *testing* per valutare le competenze linguistiche (in inglese, francese, tedesco e spagnolo) degli studenti per l'inserimento nel programma Erasmus o altri programmi ha rappresentato un altro ambito di particolare rilevanza per potenziare le strategie di internazionalizzazione.

Fin dalla fine dell'anno 2010 si è rivisto completamente il piano formativo legato alle certificazioni linguistiche internazionali e dal 2011 i corsi sono divenuti più compatti (30 ore ciascuno) e finalizzati unicamente alla preparazione delle prove; a titolo oneroso, con costi diversi per gli utenti interni ed esterni all'Ateneo.

In linea con la volontà di potenziare e sostenere l'internazionalizzazione, sul fronte della didattica nonché della ricerca il CLA ha organizzato corsi di inglese accademico (per presentazioni orali, lezioni, scrittura di abstract e saggi scientifici) rivolti al personale docente, ai ricercatori e ai dottorandi dell'Ateneo. Parimenti, anche il personale tecnico-amministrativo è stato coinvolto in numerosi corsi di lingua inglese rivolti principalmente al personale coinvolto nelle attività relative all'internazionalizzazione.

Nell'anno 2012, il CLA ha inoltre pianificato e avviato un progetto per sostenere il processo di internazionalizzazione dell'Ateneo, provvedendo alla revisione e traduzione in inglese di tutta la documentazione istituzionale nonché del sistema Esse3 di gestione della didattica. La traduzione in inglese del sistema Esse3 è stata accompagnata dalla creazione di glossari bilingui, italiano e inglese, messi a disposizione di tutte le strutture dell'Ateneo coinvolte nei processi di internazionalizzazione. Il progetto ha anche portato alla traduzione del sito d'ateneo in inglese e cinese, sia le pagine principali che alcune sezioni specifiche.

Infine, il CLA ha sviluppato forme di collaborazione con l'Ufficio Scolastico Regionale (USR) delle Marche e con il MIUR per l'erogazione dei corsi finalizzati all'insegnamento in modalità CLIL nelle scuole secondarie di secondo grado, attivando poi convenzioni con numerosi istituti scolastici marchigiani.

3.8.4. La Cina è vicina: l'Istituto Confucio e il *China Center*

Un capitolo a parte merita il discorso sulla Cina. Tra le iniziative più rilevanti del periodo 2010-2016 c'è quella che ha portato nell'ottobre 2011 all'istituzione dell'Istituto Confucio in partenariato con la prestigiosa Normal University di Pechino, grazie al sostegno e al cofinanziamento dell'*Hanban*, Ente del Ministero dell'Educazione cinese. La città di pa-

dre Matteo Ricci ha preso coscienza delle sue potenzialità nei rapporti con l'universo cinese. Attraverso il ruolo primario svolto dall'Istituto Confucio nel contesto delle strategie di internazionalizzazione, sono state consolidate le iniziative che hanno consentito di diventare il più importante polo della conoscenza e diffusione della lingua e cultura cinese lungo l'asse che va dall'Emilia Romagna alla Puglia. Sono attive o in corso di attivazione collaborazioni con ben 20 Istituti superiori di Marche, Abruzzo, Umbria e Puglia. I Licei G. Leopardi di Macerata e di Recanati hanno inaugurato nel maggio 2015 le prime due "Classi Confucio", consolidando ulteriormente l'insegnamento del cinese. Entro la fine dell'anno 2016 saranno inaugurate altre due Classi Confucio: quella del Liceo di Stato "Rinaldini" di Ancona e quella del Liceo "Saffo" di Roseto degli Abruzzi. Tre ulteriori Classi Confucio (Assisi, Jesi e Ancona) sono in attesa di approvazione da parte del Ministero dell'Educazione cinese. Gli studenti che nell'anno 2014/15 hanno seguito i corsi di cinese nelle scuole sono stati più di mille ed il numero è stato confermato anche nell'anno 2015/2016, raggiungendo la cifra complessiva di 1050.

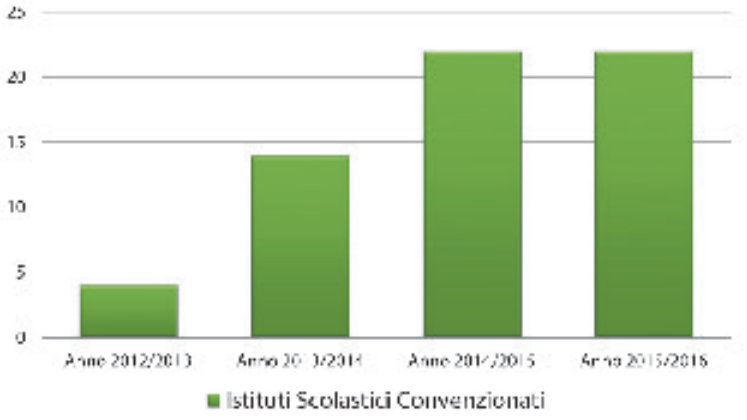
Un dato che conferma ulteriormente il ruolo svolto dall'Istituto Confucio nella didattica della lingua cinese nel territorio è l'alto numero di studenti che hanno preso parte alle certificazioni linguistiche erogate dall'Istituto. Tenendo conto che le cifre si riferiscono alla sola prima metà dell'anno 2016, possiamo dire che 356 studenti hanno conseguito la certificazione YCT per studenti liceali e 160 hanno sostenuto l'esame HSK/ HSKK per studenti universitari.

L'Istituto Confucio ha poi confermato la sua efficacia nell'erogazione di borse di studio destinate a studenti del nostro Ateneo, mandando in Cina anche nel 2016 25 studenti per il Campus estivo presso la Beijing Normal University e 20 studenti con borse semestrali e/o annuali.

Per i risultati raggiunti e le prospettive di sviluppo, l'Istituto Confucio dell'Università degli Studi di Macerata è stato il primo Istituto Confucio, tra i 12 Istituti presenti in Italia, ad ottenere da Hanban il titolo di "Istituto Confucio Modello" a livello europeo.

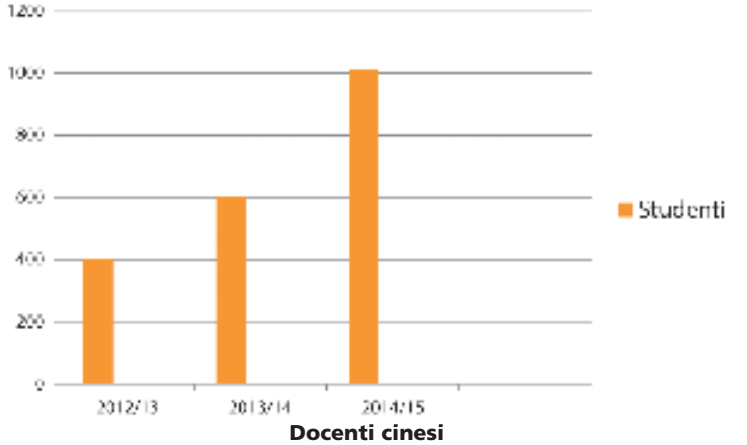
Inaugurazione dell'Istituto Confucio
a Villa Cola, ottobre 2011
Il 7 dicembre 2013 l'Istituto Confucio di Macerata ha ricevuto a Pechino dalla Vice-premier cinese l'*Individual Performance Excellence Award*

Protocolli di intesa dal 2012 al 2015

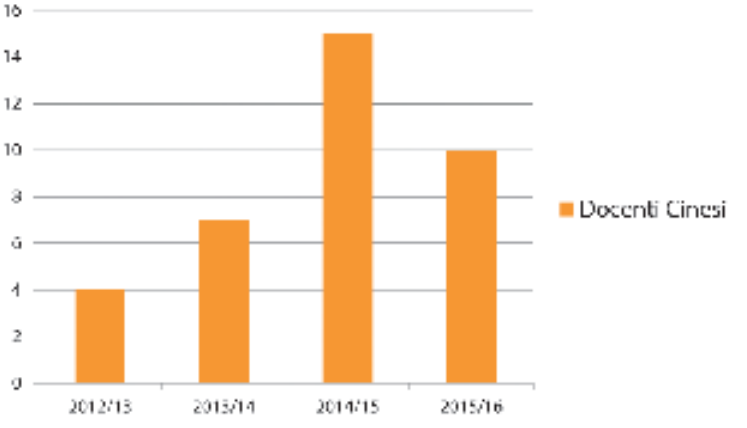


Studenti frequentanti corsi di lingua cinese

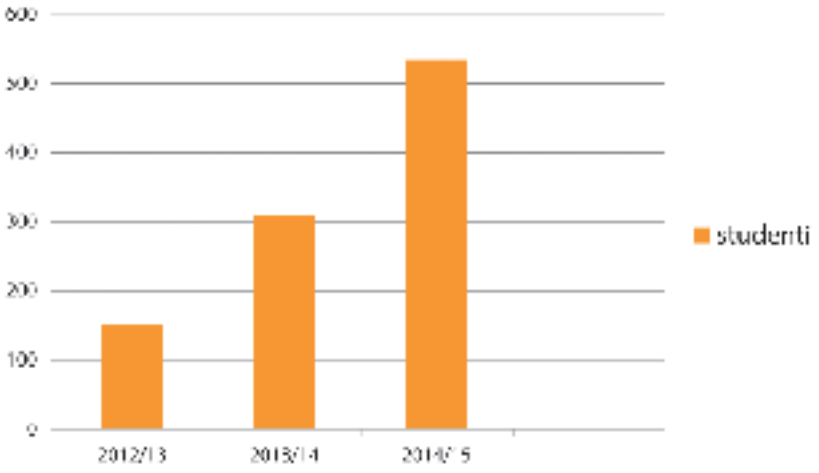
Nelle scuole convenzionate



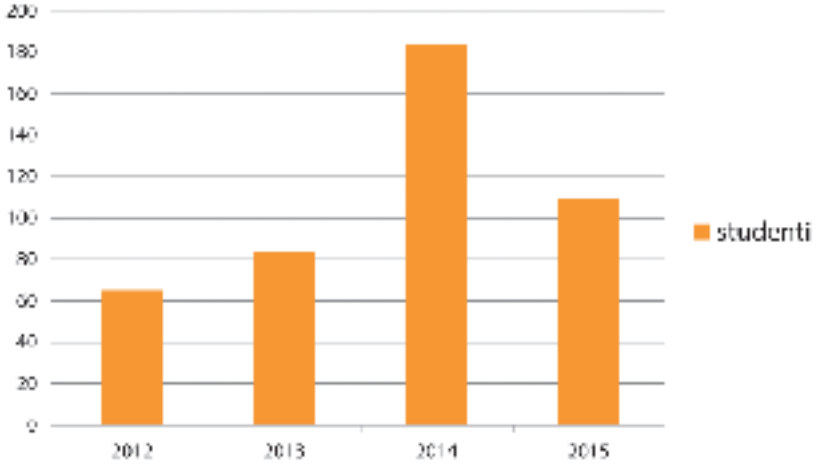
Docenti cinesi



Certificazioni YCT negli Istituti Scolastici Superiori



Esami HSK e HSKK dal 2012 al 2015



Capodanno cinese organizzato a Macerata dall'Istituto Confucio

Come si può vedere, l'istituzione del Confucio ha prodotto in pochi anni risultati difficilmente immaginabili, per le sue ricadute sul piano culturale, accademico e socio-economico. È diventato un punto di riferimento territoriale per i rapporti con la Cina.

La nascita nel 2012 del *China Center* – focalizzato sugli aspetti economici e sociali della globalizzazione cinese in termini di investimenti e di scambi – ha molto rafforzato la strategia di internazionalizzazione di Unimc con riguardo alla Cina. I Convegni, le *Winter* e le *Summer Schools* promossi dal *China Center* hanno attirato l'attenzione degli esperti e degli imprenditori a livello regionale e nazionale.

中国中心
CHINA CENTER
macerata

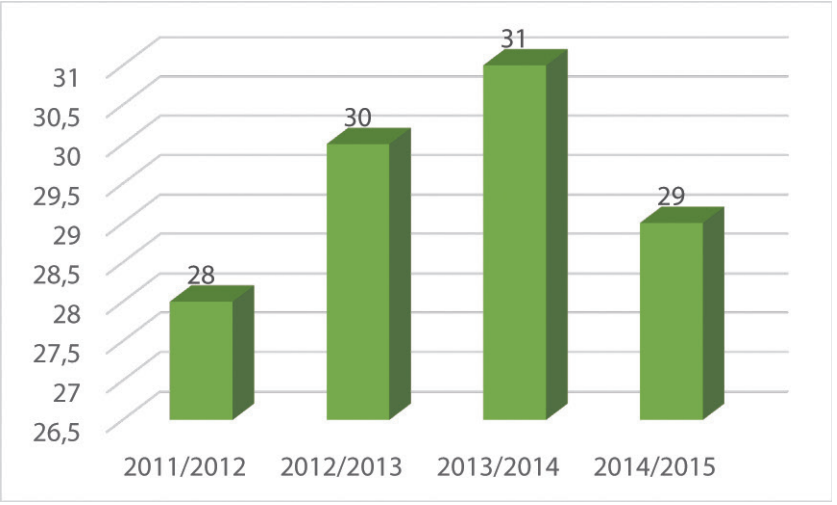
L'organizzazione a Macerata nel luglio 2016 di due *Summer Schools* con 40 studenti della Normal University e della prestigiosa decima conferenza mondiale di *China Goes Global* (26-28 luglio 2016) hanno rappresentato una tappa storica di questo processo di internazionalizzazione.

3.8.5. I programmi per la mobilità dei docenti

Nell'ambito delle strategie di internazionalizzazione dell'offerta formativa e della ricerca bisogna inserire i nuovi programmi per la mobilità dei docenti Unimc verso l'estero e dei *visiting scholar* a Macerata.

Anche in questo caso si è partiti dall'esistente, ovvero dalla mobilità riservata allo staff docente per *teaching assignment* presso Atenei Europei partner, per la durata media di una settimana. Tale mobilità docenti riveste un ruolo primario nello sviluppo della cooperazione internazionale e l'Ateneo ha investito risorse economiche per favorire tale obiettivo. L'impulso dato a questo tipo di programma ha prodotto risultati apprezzabili e stabili:

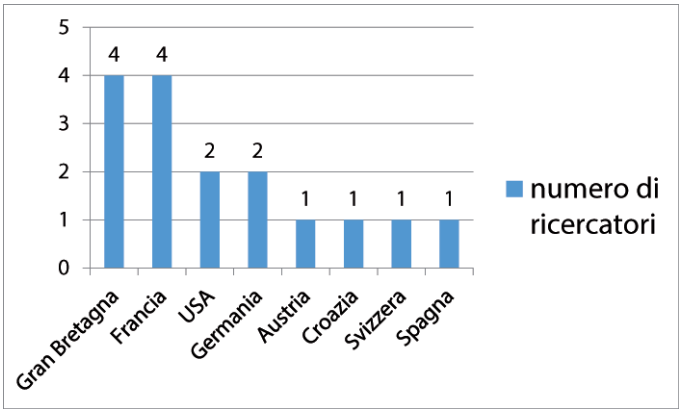
Numero docenti italiani Erasmus *outgoing*



La "generazione Erasmus" è cresciuta: alcuni docenti a contratto o ricercatori in mobilità *teaching* Erasmus sono ex-studenti Erasmus, mentre altri hanno conosciuto l'Istituto straniero in occasione della propria formazione scientifica. Si profila pertanto una "seconda generazione Erasmus" di ricercatori, che sta avviando rapporti con Università straniere conosciute in occasione di soggiorni Erasmus nella veste di studenti, mentre i ricercatori stranieri in ingresso hanno avuto esperienze di studio Erasmus presso l'Università di Macerata.

La mobilità in ambito Erasmus, tuttavia, non è sufficiente a implementare una più solida cultura della mobilità internazionale. Per questa ragione l'Ateneo ha introdotto nel 2012 il Bando Giovani Ricercatori (non più di 45 anni di età) che ad ogni edizione ha attribuito 8 borse di studio per trascorrere periodi all'esterno non inferiori ai tre mesi. L'obiettivo è stato quello di sostenere una mobilità finalizzata a creare o rafforzare reti internazionali per futuri progetti europei o per iniziative didattiche comuni. L'esito del programma è da ritenersi senz'altro positivo.

Destinazioni bandi giovani ricercatori



Nell'ambito del processo di internazionalizzazione dell'Università di Macerata è stata promossa un'azione volta a consentire la presenza di studiosi stranieri nell'Ateneo maceratese in una logica di sistema, assegnando cioè posti di Visiting Scholar alle singole strutture dipartimentali. Tale iniziativa è in linea con i criteri di valutazione dell'AVA (Autovalutazione, Valutazione periodica e Accreditamento), che vedono tra gli indicatori della ricerca, anche il numero di ricercatori stranieri che permangano in Ateneo per rilevanti periodi di collaborazione.

Per questo motivo, nel 2013, è stato avviato il 'Progetto Collegio Matteo Ricci' per reclutare dieci docenti stranieri per ogni anno accademico, selezionati sulla base del merito scientifico. Gli studiosi ospiti, durante il soggiorno maceratese, oltre a realizzare le loro attività di ricerca, svolgono seminari di eccellenza rivolti agli studenti delle lauree magistrali internazionali ed ai dottorandi. Il progetto Collegio Internazionale padre Matteo Ricci ha avuto un significativo impatto sulla ricerca in quanto la presenza all'interno dei Dipartimenti di docenti di valore internazionale per un periodo prolungato contribuisce a creare un ambiente vivace e dinamico che è di indubbio beneficio per l'intero Ateneo. Inoltre il progetto si è anche rivelato uno strumento importante per la promozione all'estero di Unimc e della sua vocazione sintetizzata nel motto *l'Umanesimo che innova.*

Visiting scholar - bando 2013

Dipartimento	Nome	Cognome	Università di provenienza	Paese	Semestre
Economia e diritto	Lilia Mercedes	LADINO MARTINEZ	University of the Llanos (Colombia)	Colombia	1°
Scienze della Formazione	Richard	ROBINSON	University of Queensland	Australia	1°
Scienze Politiche	Madalina Elena	FLORESCU	Centro de Estudos Africanos da Universidade do Porto		1°
Studi Umanistici	Andrew Lawson	KING	University of Greenwich	Regno Unito	1°
Economia e diritto	Deccy Yaneth	TREJOS ANGEL	Distrital University Francisco José of Caldas	Colombia	2°
Giurisprudenza	Ulf	MAUNSBACH	University of Lund	Svezia	2°
Scienze della Formazione	Nicoleta Laura	POPA	Alexandru Ioan Cuza University of Iasi	Romania	2°
Scienze della Formazione	Tommy Daniel	ANDERSSON	University of Gothenburg	Svezia	2°
Scienze Politiche	Oxana	KARNAUKHOVA	Southern Federal University	Russia	2°
Studi Umanistici	Luciano	BOI	Ecole des Hautes Etudes en Sciences Sociales	Francia	2°

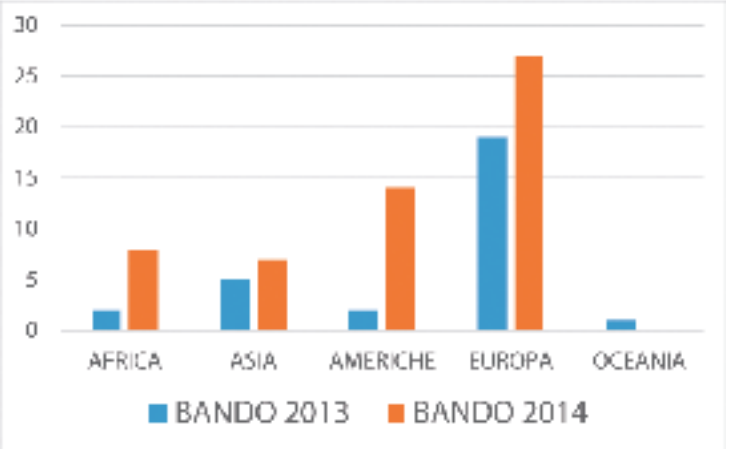
La II edizione del progetto "Collegio Matteo Ricci" (bando 2014) ha visto un forte aumento delle domande da tutte le parti del mondo.

Visiting scholar - bando 2014

Dipartimento	Nome	Cognome	Università di provenienza	Paese	Semestre
Scienze della Formazione	Simone Aparecida	CAPELLINI	San Paolo State University UNESP	Brasile	1°
Economia e diritto	David	CEBAN	University of Moldova	Rep. di Moldavia	1°
Studi Umanistici	Dorothy Matilda	FIGUEIRA	University of Georgia	Stati Uniti	1°
Scienze Politiche	John Manuel	DA SILVA LUIZ	University of Cape Town	Sud Africa	1°
Giurisprudenza	Arthur Jerremiah	RUBENS	Florida Gulf Coast University	Stati Uniti	1°
Studi Umanistici	Rosi	BRAIDOTTI	University of Utrecht	Paesi Bassi	2°
Scienze della Formazione	Maria Helena	CAMARA BASTOS	Pontifical University Catholic of Rio Grande do Sul	Brasile	2°

Economia e diritto	Byoungho	JIN	University of Noth Carolina in Greensboro	Stati Uniti	2°
Scienze Politiche	Manuel	PEREZ GARCIA	Renmin University of China	Cina	2°
Giurisprudenza	Pierre	SERRAND	Université d'Orléans	Francia	2°

Aree di provenienza dei candidati visiting scholar



Tale risultato positivo ha suggerito di aumentare il numero di contratti per *Visiting* che, a partire dalla III edizione, attivata nell'anno accademico 2016-17, sono 20 come di seguito rappresentato:

Dipartimento	Nome	Cognome	Università di provenienza	Paese	Semestre
Economia e diritto	Roberto	LAMPA	CONICET (National Scientific and Technical Research Council)	Argentina	1°
Economia e diritto	Huong	VU VAN	Academy of Finance	Vietnam	1°
Giurisprudenza	Nicola	LUCCHI	Jonkoping University International Business School	Svezia	1°
Scienze Politiche	Cenap	CAKMAK	Eskisehir Osmangazi University	Turchia	1°
Scienze Politiche	Lenka	SLEPICKOVA	Olomouc University Social Health Institute	Repubblica Ceca	1°
Studi Umanistici	Petar Pierre	BOJANIC	Institute for Philosophy and Social Theory	Serbia	1°
Studi Umanistici	Silvia	STOYANOVA	Trier Center for Digital Humanities, Trier University	Germania	1°

Economia e diritto	Malgorzata	GUZOWSKA	University of Szczecin	Polonia	2°
Economia e diritto	Mihaela	NICOLAU	Danubius University	Romania	2°
Giurisprudenza	George Rodrigo	BANDEIRA GALINDO	University of Brasilia - Law School	Brasile	2°
Giurisprudenza	Piotr	SZWEDO	Jagiellonian University	Polonia	2°
Giurisprudenza	Lihong	ZAHNG	East China university of Political Science and Law	Cina	2°
Scienze della Formazione	Adina Nicoleta	CANDREA	Transilvania University	Romania	2°
Scienze della Formazione	Fabio	CARBONE	School of Management, Polytechnic Institute of Castelo Branco	Portogallo	2°
Scienze della Formazione	Laurie-ann	HELLSTEN-BZOVQY	University of Saskatchewan	Canada	2°
Scienze della Formazione	Maria Beatriz	RODRIGUES	Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS)	Brasile	2°
Scienze Politiche	Labiba	ABDEL NABY IBRAHIM	Helwan University	Egitto	2°
Scienze Politiche	Maria Letícia Galluzzi Bizzo	MARQUES	Federal University of Rio de Janeiro	Brasile	2°
Studi Umanistici	Dino	FELLUGA	Purdue University	Stati Uniti d'America	2°
Studi Umanistici	Adrián	FUENTES-LUQUE	Universidad Pablo de Olavide	Spagna	2°

Nel mese di Luglio 2016 è stata emanato il bando di concorso per ulteriori n. 20 Visiting Scholar (IV ed.) che saranno ospiti in Ateneo nell'a.a. 2017/2018.

(4)

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

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

Piano strategico 2013-2018, **Missione nella prospettiva della ricerca,** p. 15

Bisogna puntare su una strategia che miri alla massima qualità della ricerca, in un ambiente coerente con i principi della Carta Europea dei ricercatori. La ricerca di base deve rispondere ai migliori standard nazionali e internazionali, anche nella logica del collegamento e della rete. La ricerca si deve porre il problema del trasferimento alla società (e quindi ai territori) delle competenze e delle conoscenze per creare valore aggiunto e legami stabili con il mondo dell'impresa e del lavoro, a vantaggio dei nostri laureati.

Piano strategico 2013-2018, **Obiettivi e strategie nella prospettiva della ricerca, 2.1,** p. 76

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

Piano strategico 2013-2018, **2.1.5,** p. 78

4.1. Una strategia e un sistema per la ricerca

Nel 2011 l'Ateneo ha avviato una decisa strategia a sostegno della ricerca scientifica indirizzata soprattutto al miglioramento della performance di partecipazione ai bandi europei, ma anche volta a incoraggiare il perseguimento di alti standard qualitativi nelle pubblicazioni e a favorire maggiori sinergie con il territorio nel campo della ricerca applicata. Nella consapevolezza delle maggiori difficoltà delle scienze umane e sociali per reperire finanziamenti esterni, si è puntato sulla specificità e sulle potenzialità di un polo scientifico specializzato e sulla formula de *l'umanesimo che innova* per convogliare gli sforzi con maggiore unità d'intenti, valorizzare le eccellenze già presenti e farne emergere di nuove.

Per perseguire questi obiettivi si è costruito un vero e proprio sistema della ricerca con l'individuazione di compiti e responsabilità e con un potenziamento delle strutture amministrative di supporto. In parallelo, sono stati definiti gli obiettivi di Ateneo riguardanti la ricerca all'interno del Piano strategico 2013/2018, individuando gli strumenti da utilizzare per il loro perseguimento e gli indicatori atti a verificarne la progressiva realizzazione. In particolare, il piano strategico ha sottolineato la necessità di migliorare e rafforzare la partecipazione ai progetti europei e di stimolare i ricercatori a tenere alta la qualità della ricerca puntando a pubblicare in sedi prestigiose, quali le riviste di fascia A e le riviste e le monografie edite da case editrici di riconosciuto valore a livello nazionale e internazionale.

4.1.1. L'organizzazione

In considerazione dello stretto connubio, è stata creata un'unica Area funzionale per gli ambiti della ricerca e dell'internazionalizzazione. In essa sono state concentrate (come nei Dipartimenti) tutte le attività: la ricerca scientifica (valutazione e autovalutazione, bandi di ricerca nazionali) e la formazione alla ricerca (dottorato e post-lauream); la ricerca internazionale, con particolare riferimento alla progettazione europea; la valorizzazione della ricerca, l'ILO e il *placement* dei laureati, a supporto dell'imprenditorialità giovanile, degli *spin off* universitari e delle *start up*; i rapporti internazionali nell'attività di sostegno agli accordi con le diverse istituzioni.

La riforma del 2010 ha favorito la concentrazione delle risorse in soli cinque Dipartimenti multidisciplinari. Essa è stata l'occasione per cogliere un'opportunità e una sfida, facendo nascere in ogni dipartimento una Unità Organizzativa Ricerca e Internazionalizzazione (UOR), coadiuvata da una specifica dotazione di personale tecnico-amministrativo e coordinata da docenti delegati e da comitati per la ricerca. Quasi 30 unità di personale tecnico-amministrativo operano oggi nel campo della ricerca e dell'internazionalizzazione.

4.1.2. La ricerca di base

4.1.2.1. La valutazione della ricerca in Ateneo

Nel corso degli anni si è cercato di affinare l'esercizio annuale che valuta, su base premiale, la produzione scientifica e i progetti di ciascun docente nel triennio precedente (VTR).

Le risorse finanziarie del bilancio di Ateneo destinate alla ricerca scientifica si suddividono in due ambiti:

DO: Dotazione ordinaria per il funzionamento delle strutture scientifiche;

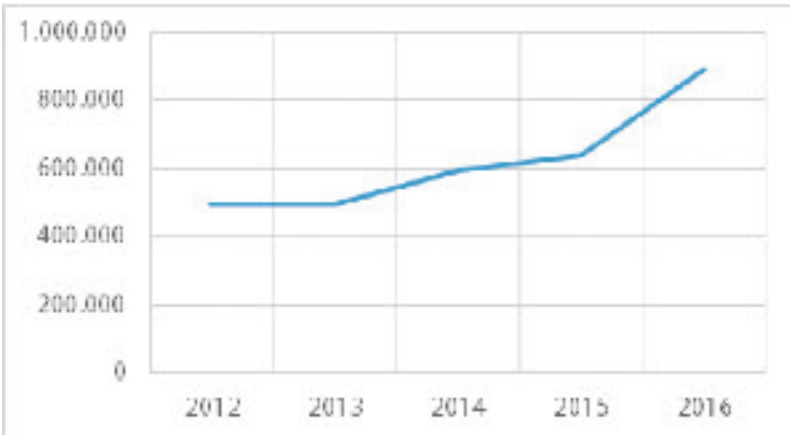
FAR: Fondo di Ateneo per la ricerca che a sua volta è suddiviso nella: a) quota individuale ai docenti sulla base della propria produzione scientifica (QV1); b) quota variabile alle strutture dipartimentali sulla base della valutazione della produzione scientifica dei docenti afferenti (QV2).

A seguito della pubblicazione dei risultati della VQR 2004/2010 il Senato Accademico, nella seduta del 22/10/2013, ha deliberato di assegnare le risorse finanziarie alle strutture dipartimentali (QV2) in quota percentuale (del 30%) sulla base dell'indicatore finale IRFD (Ricerca Finale Dipartimenti) elaborato in sede di VQR nazionale. La complessa procedura ha realizzato l'obiettivo di assegnare le risorse dedicate ai progetti individuali dei docenti e alle strutture scientifiche attraverso un sistema, sebbene perfettibile, basato sulla qualità e sul merito, risorse erogate sulla base dei dati inseriti e validati dal corpo docente sul Catalogo della ricerca IRIS.

La metodologia adottata prevede l'analisi quali-quantitativa dei dati. Dal punto di vista quantitativo sono oggetto di estrazione dal Catalogo Ricerca tutte le tipologie ministeriali (contributo in rivista, nota a sentenza, contributo in volume, monografia, ecc.) e quelle oggetto di personalizzazione del Catalogo (direzione scavi archeologici, direzione di riviste o collane scientifiche, progetti), presenti e in stato definitivo nel periodo di riferimento. Dal punto di vista qualitativo, la griglia di valutazione prende in esame i seguenti aspetti: pubblicazione in riviste classificate dall'ANVUR in Fascia A, Scopus, ISI, Impact Factor, Referaggio, Rilevanza internazionale (in presenza di uno dei seguenti fattori: coautore straniero, editore straniero, lingua straniera).

Dal 2012 al 2016 i fondi attribuiti tramite la VTR sono quasi raddoppiati, a sostegno della ricerca delle strutture dipartimentali e dei docenti come di seguito rappresentato:

Risorse assegnate alla VTR



4.1.2.2. La valutazione della qualità della ricerca a livello nazionale

L'Ateneo ha ovviamente partecipato ai due esercizi per la valutazione della qualità della ricerca (VQR 2004-2010 e 2011-2014). I risultati della valutazione 2004-2010 – gli unici disponibili – hanno evidenziato un buon posizionamento dell'Ateneo, con talune criticità per singole aree scientifiche. Nel 2011 l'Università ha operato con grande cura nella selezione dei prodotti da sottoporre a valutazione. L'ANVUR ci ha infatti riconosciuto "una cura particolare nella selezione e nel conferimento dei prodotti" in quanto "La percentuale di prodotti mancanti sui prodotti attesi (2,55%) è inferiore alla media delle Università (4,68%), come pure la percentuale dei prodotti penalizzati sui prodotti conferiti (0,44% contro una media del 0,89%)".

Particolarmente significativi nella valutazione della produzione scientifica sono i valori per gli indicatori R (rapporto tra voto medio della struttura in una certa area disciplinare e voto medio a livello nazionale in quell'area) ed X (rapporto tra la frazione di prodotti eccellenti della struttura in una certa area disciplinare e la frazione di prodotti eccellenti a livello nazionale in quell'area).

Valutazione della produzione scientifica di Unimc per area, indici r e x - VQR 2004-2010

Area	R	X
6	0,88	0,8
10	1,02	0,82
11.a	1,17	1,43
11.b	0,6	0,35
12	1,11	0,94

13	0,8	0,67
14	1,09	1,79

Anche le politiche di reclutamento hanno prodotto un risultato soddisfacente:

Le politche di reclutamento - VQR 2004-2010

Area	Voto medio assunti o promossi nel settennio / Voto medio assunti o promossi nel settennio Italia (Rmobil. Italia)	Voto medio assunti o promossi nel settennio / Voto medio Struttura (Rmobil. Struttura)	Voto medio assunti o promossi nel settennio / Voto medio Area (Rmobil. Area)
10	0,99	1,04	1,08
11	0,94	0,99	1,03
12	1,08	1,12	1,24
13	0,84	1,29	1,06
14	0,93	0,91	1,02

I risultati della VQR 2004-2010, utilizzati per attribuire la cd. "quota premiale" del Fondo di Finanziamento Ordinario, mostrano l'ottima *performance* di Unimc:

	Art. 3 Quota Premiale FFO 2014				
Anno	**Premiale 2014 VQR A**	**Premiale 2014 Politiche di reclutamento B**	**Premiale 2014 DIDATTICA internazionalizzazione C**	**Premiale 2015 DIDATTICA studenti regolari con 20 CFU D**	**TOTALE Art. 3**
2014	5.121.525	1.748.458	1.236.964	non presente	**8.106.947**
2015	5.369.502	1.971.776	862.267	683.562	**8.887.107**

Per quanto riguarda la VQR 2011-2014, in attesa di conoscere i risultati della valutazione a fine 2016, possiamo registrare il dato del conferimento dei prodotti: a fronte di n. 549 prodotti attesi, Unimc ha sottoposto a valutazione 541 prodotti. In sostanza, sono andati persi 8 prodotti potenziali, a causa di docenti privi di adeguata produzione scientifica nel quadriennio. I dati statistici pubblicati dall'ANVUR immediatamente dopo la scadenza temporale della sottomissione dei prodotti (15 Aprile – inclusa la proroga), ha visto Unimc collocarsi ai vertici della classifica nazionale (in 16° posizione) per partecipazione alla procedura con il 98,5% dei prodotti sottoposti alla valutazione (ben al di sopra della media nazionale del 93,8%).

L'Ateneo ha operato anche nel contesto dei progetti nazionali di ricerca, benché questi, negli ultimi anni, abbiano mutato finalità e conosciuto un forte calo dei fondi disponibili. Unimc ha avuto risultati discreti nell'ambito dei Prin, mentre è stato difficile accedere ai programmi Firb e poi Sir che penalizzano le scienze umane e sociali

PRIN

Prin Anno 2015	Progetti Presentati	Progetti Finanziati
Coord. Nazionale	13	0
Unità Locale	62	5
Prin Anno 2012	**Progetti Presentati**	**Progetti Finanziati**
Coord. Nazionale	7	2
Unità Locale	23	3
Prin Anno 2010-2011	**Progetti Presentati**	**Progetti Finanziati**
Coord. Nazionale	7	1
Unità Locale	36	6

FIRB

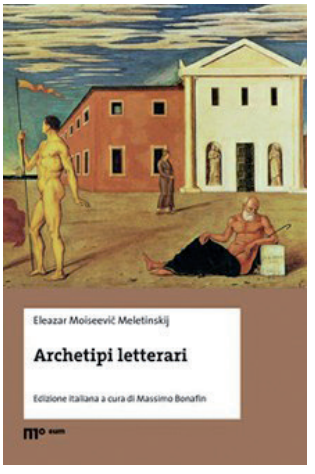
Firb 2013	Progetti Presentati	Progetti Finanziati
Linea intervento 1	Mod. A 0	0
	Mod. B 15	0
Linea intervento 2	Mod. A 0	0
	Mod. B 2	0
Firb 2012	**Progetti Presentati**	**Progetti Finanziati**
Linea intervento 1	Mod. A 2	0
	Mod. B 2	0
Linea intervento 2	Mod. A 0	0
	Mod. B 0	0
Linea intervento 3	Mod. A 5	1
	Mod. B 14	1
Firb 2010	**Progetti Presentati**	**Progetti Finanziati**
Linea intervento 1	Mod. A 1	0
	Mod. B 1	0
Linea intervento 2	Mod. A 0	0
	Mod. B 1	0
Linea intervento 3	Mod. A 6	0
	Mod. B 14	0

SIR

SIR 2014	Progetti Presentati	Progetti Finanzati
	14	0

Tra gli strumenti di comunicazione scientifica che l'Ateneo ha inteso consolidare – nel segno della qualità e della selezione – c'è senza dubbio quello rappresentato dalle Edizioni Università di Macerata (EUM). Con quasi 500 titoli in catalogo, le eum festeggiano proprio nel 2016 i primi dieci anni di attività.

Qui accanto, Il logo della casa editrice re-interpretato per il decennale, seguito dalla copertina del primo volume (febbraio 2006) e da quella di una delle ultime pubblicazioni (febbraio 2016).



Nel periodo 2011-2016 le eum, nate nel 2006 in partenariato con l'editore Quodlibet e poi divenute completamente autonome, hanno fortemente rafforzato il catalogo promuovendo, valorizzando e diffondendo i risultati delle ricerche e delle attività svolte nell'ambito dei fini istituzionali dell'Ateneo maceratese, ma, nello stesso tempo, hanno rafforzato la politica editoriale volta a pubblicare riviste scientifiche, le opere di autori di altre Università, importanti traduzioni ed edizioni straniere, rivolgendosi anche ad un pubblico più ampio e con uno sguardo attento al territorio. La casa editrice ha ampliato le forme di collaborazione con gli enti locali, con i professionisti e le aziende del settore, con le istituzioni scolastiche e formative grazie agli stages e al progetto "Alternanza scuola-lavoro".

Le Eum hanno inoltre favorito la pubblicazione di opere prime di dottorandi maceratesi tramite un apposito premio. Nel contesto di profondo rinnovamento del piano editoriale, eum ha collaborato al Master in Professioni dell'editoria digitale, ha inaugurato una collana di *e-book* e ha introdotto il sistema di vendita diretta *on-line.* Le Edizioni di Ateneo, infine, hanno promosso a livello nazionale il proprio *brand* sia partecipando alle più importanti Fiere di settore, sia, soprattutto, giocando un ruolo di primo piano nel coordinamento delle *University Press* italiane (UPI).

4.1.3. La ricerca europea e internazionale

L'esigenza di seguire un approccio sempre più interdisciplinare ha spinto l'Ateneo ad organizzarsi in poli di ricerca interdipartimentali, sorti attorno ai macro-temi della ricerca europea individuati dal programma *Horizon 2020*. Questi poli raggruppano ricercatori di varie discipline, che grazie al supporto di singoli coordinatori, hanno la possibilità di realizzare attività comuni, di proporre linee di ricerca, iniziative, organizzare eventi mirati.

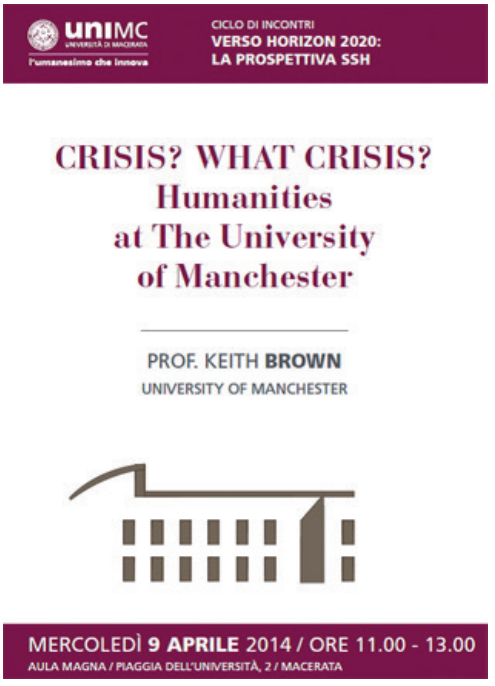
Poli di ricerca di Ateneo

Polo di ricerca	n. aderenti
Salute, cambiamento demografico e benessere	101
Sicurezza ambientale, agricoltura sostenibile, ricerca marina e marittima e bioeconomia	68
Energia sicura, pulita ed efficiente	78
Società inclusive, innovative e sicure	180
Scienze sociali e ICT, digital humanities, comunicazione, media, società dell'informazione	208
Patromonio culturale e multilinguismo	169
Macroregione Adriatico-Ionica	49

Ai Poli bisogna aggiungere i centri interdipartimentali con focus specifici come il *China Center*, il Centro Interdipartimentale di Ricerca sull'Africa o il Consorzio interuniversitario sull'Argentina (CUIA).

Questa organizzazione del sistema della ricerca ha portato ad una maggiore autoconsapevolezza e conoscenza reciproca e ad una accresciuta capacità di rendere note all'esterno le eccellenze e le potenzialità dell'Ateneo. Le iniziative progettuali sono state seguite e censite e i progetti finanziati opportunamente pubblicizzati nel sito web della ricerca, che fornisce, insieme ai siti dei Dipartimenti e alle pagine web dei singoli docenti, un quadro globale degli interessi e degli ambiti di ricerca del nostro Ateneo.

Si è inoltre perseguita una politica di adesione ad associazioni internazionali ritenute utili per la creazione di reti di ricerca ed è stata promossa un'intensa opera di disseminazione in Ateneo attraverso incontri sulla ricerca che hanno ospitato esperti di valutazione della ricerca a livello nazionale e internazionale, incontri formativi sull'europrogettazione ed eventi internazionali di *networking*.



I numeri relativi alle adesioni ad associazioni e ad incontri ed eventi organizzati sono riassunti nella seguente tabella:

Partecipazione ad associazioni ed eventi

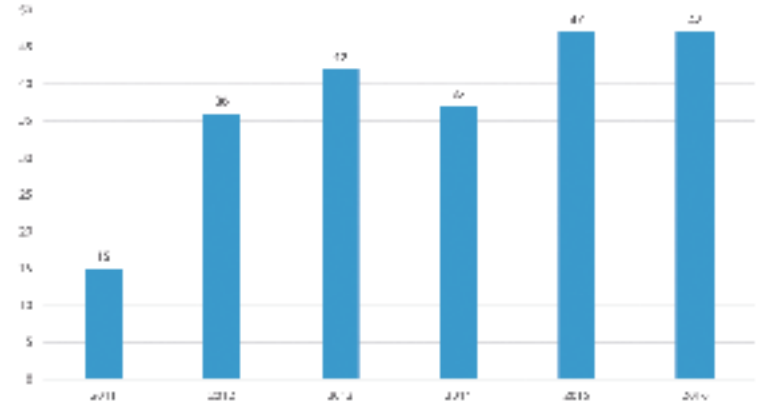
Adesione ad associazioni internazionali	14
Incontri su ricerca in Ateneo	15
Incontri formativi su europrogettazione	35
Eventi internazionali di networking	22

La progettazione europea richiede, come noto, un approccio cooperativo basata sulla creazione di reti internazionali. Per favorire le aggregazioni stimolando nel contempo l'attività di ricerca sono stati istituiti, come già ricordato, i bandi *Giovani Ricercatori* e il progetto *Collegio Matteo Ricci - Visiting Scholars*.

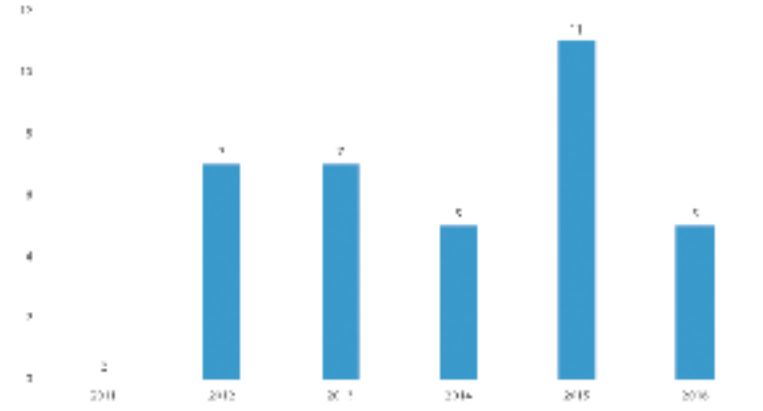
Inoltre, per stimolare la ricerca su tematiche riconducibili a *Horizon 2020*, l'Ateneo ha lanciato nel 2013 un bando per il finanziamento di progetti di ricerca interdipartimentali e interdisciplinari. Obiettivo di questi progetti è stato quello di individuare e strutturare idee progettuali da sottoporre a valutazione in occasione di bandi comunitari o internazionali. Per questa ragione il bando ha seguito la logica europea lasciando inoltre la valutazione delle proposte ad un *panel* di esperti internazionali. Sono stati presentati 15 progetti e ne sono stati finanziati 8.

Tutte queste azioni, di carattere culturale, formativo, organizzativo, hanno senza dubbio rafforzato la propensione dei docenti e del personale tecnico-amministrativo a presentare progetti europei.

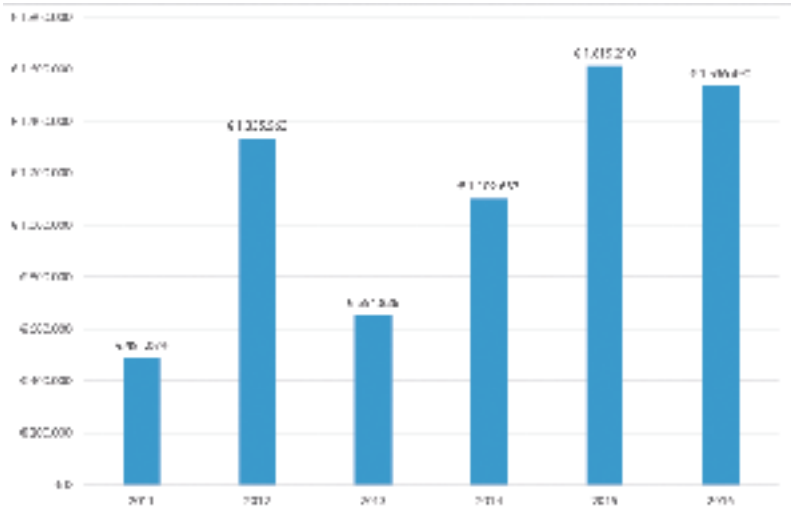
Numero progetti europei presentati



Numero progetti europei finanziati



Risorse finanziarie a Unimc



Note Tra i progetti presentati nel 2016, 20 sono ancora in fase di valutazione.

I risultati, come si può vedere, sono ragguardevoli e mostrano un Ateneo dinamico che ha sviluppato negli ultimi anni un crescente *know how* nel campo della progettazione europea. Da segnalare che nel corso del 2015 il numero di progetti presentati è aumentato in misura significativa: di oltre il 27% passando dai 37 presentati nel 2014 ai 47 sottomessi nel corso del 2015, il tasso di successo è aumentato del 120% considerato che i progetti vincenti del 2014 sono stati n. 5, mentre nel 2015 hanno riscosso successo ben 11 progetti. Il trend positivo si conferma anche nel 2016, i cui dati sono ovviamente provvisori e durante il quale sono stati già approvati 5 progetti, con un contributo comunitario che ha quasi raggiunto i valori nell'anno precedente.

Non è un caso se questo esito così positivo ha portato a segnalare la nostra Università come *best practice* nella promozione della progettazione europea a livello internazionale nella Conferenza Annuale EARMA (European Association of Research Managers and Administrators; Leida (Paesi Bassi), 30 giugno – 1 luglio 2015) e a livello nazionale in 2 workshop organizzati dal Formez PA su "I programmi comunitari: le opportunità per i dipartimenti universitari di scienze umane e sociali".

Un altro segnale molto rilevante è rappresentato dall'organizzazione a Macerata nel maggio 2016 della Conferenza annuale dello European Consortium for Humanities Institutes and Centres (ECHIC) che ha visto, tra l'altro, la designazione di Unimc alla presidenza e al coordinamento di questa fondamentale rete europea.

4.1.4. Excellence in Research

Nel 2005 l'Università di Macerata ha siglato la Carta Europea dei Ricercatori e il Codice di Condotta per l'assunzione dei Ricercatori. Questi documenti contengono l'insieme dei principi generali che specificano il ruolo, le responsabilità e i diritti dei ricercatori e delle persone che assumono e/o finanziano i ricercatori stessi, nonché i principi generali che dovrebbero essere applicati dai datori di lavoro e/o finanziatori nel nominare o assumere i ricercatori. Affinchè i principi affermati nella Carta fossero effettivamente implementati, l'Ateneo, nel settembre del 2012, ha voluto formalmente impegnarsi di fronte alla Commissione Europea per redigere una strategia operativa, aderendo all'*Institutional Human Resources Strategy Group*. L'Università di Macerata ha ritenuto che il suo obiettivo strategico – ovvero diventare un centro di eccellenza a livello internazionale, specializzato nelle discipline socio-umanistiche – coincidesse con le politiche supportate dalla Commissione Europea.

Il fine è stato quello di rendere più attrattivo l'ambiente lavorativo di Macerata, valorizzando i ricercatori in ogni fase della loro carriera, con particolare attenzione alle politiche per i giovani, per le pari opportunità, per i percorsi internazionali ed interdisciplinari.

L'approvazione del Piano per l'implementazione della Carta europea dei ricercatori ha portato nel 2015 ad un risultato importante: la Commissione europea ha approvato, con un giudizio molto positivo, la strategia di Ateneo per l'implementazione della Carta Europea dei ricercatori, concedendo l'uso del logo *Excellence in Research*.

Tra le iniziative volte a valorizzare la ricerca di Ateneo, in concomitanza con l'adozione della strategia ER, abbiamo operato per modificare o integrare le procedure di selezione, orientandole verso una maggiore trasparenza ed internazionalizzazione; abbiamo elaborato un nuovo portale docenti, in grado di fungere da vetrina della ricerca di eccellenza, anche con riferimento alla Terza Missione e un portale dedicato ai dottorandi e assegnisti di ricerca.

HR EXCELLENCE IN RESEARCH

4.2. La formazione alla ricerca: il dottorato

Il primo obiettivo è stato quello di razionalizzare gli investimenti per il dottorato di ricerca sulla scorta della spesa storica e della verifica dei risultati raggiunti. L'eccessiva frammentazione in corsi e *curricula* dopo la "localizzazione" dei dottorati ha favorito una progressiva "esplosione" del numero delle borse assegnate, con risultati non sempre evidenti per l'Ateneo.

Nel periodo 2011-2016 abbiamo quindi operato – anche a seguito di disposizioni ministeriali più restrittive – una razionalizzazione del numero dei corsi di dottorato e favorito la riorganizzazione interna:

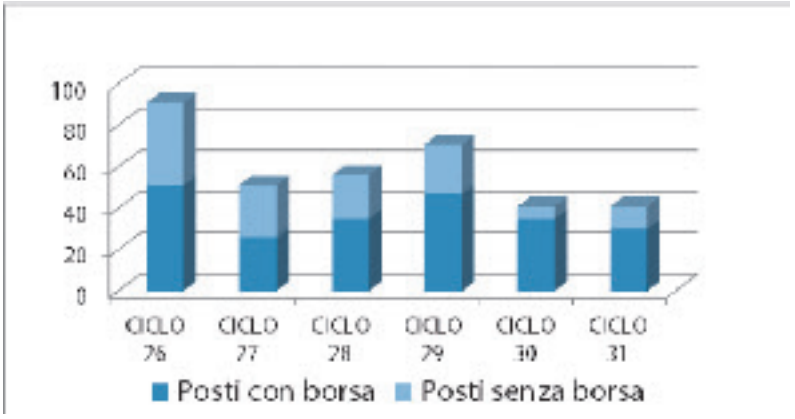
Anno	n. Corsi
2007	24
2008	18
2009	18
2010	5
2011-2016	**4**

Dottorato di Ricerca (Ph.D) - corsi attivati

Ciclo 27	Ciclo 28	Ciclo 29	Ciclo 30	Ciclo 31
aa.ss. 2011/2013	**aa.ss. 2012/2014**	**aa.ss. 2013/2015**	**aa.aa. 2014/2017**	**aa.aa. 2015/2018**
Economics and management				
	Economics and management ~ Social sciences	Economics and management ~ Social sciences		
Human sciences	Human sciences	Human sciences	Human sciences	Human sciences
			Metodi quantitativi per la politica economica	Metodi quantitativi per la politica economica
Scienze giuridiche	Scienze giuridiche	Scienze giuridiche	Scienze giuridiche	Scienze giuridiche
Scienze linguistiche, filologiche, letterarie e storico-archeologiche	Scienze linguistiche, filologiche, letterarie e storico-archeologiche	Scienze linguistiche, filologiche, letterarie e storico-archeologiche		
Scienze politiche e sociali				
			Studi linguistici, filologici, letterari	Studi linguistici, filologici, letterari

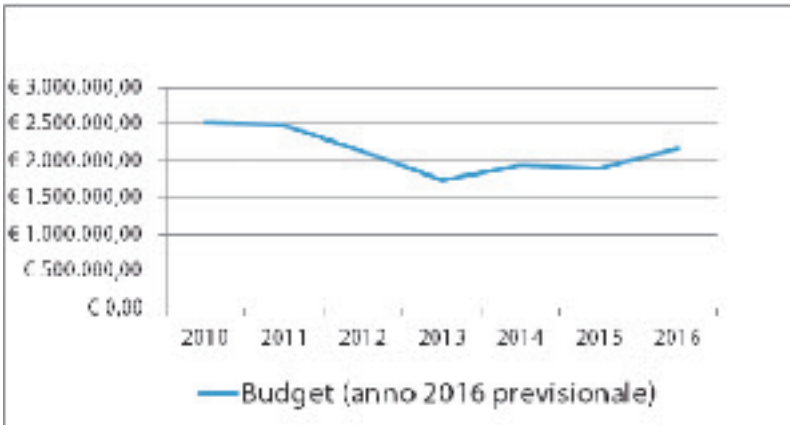
Dal ciclo XXVI al ciclo XXVII è iniziato un processo di riduzione del numero delle borse (nella logica della sostenibilità) operando, al contempo, nel segno della massima qualificazione scientifica e della selezione in ingresso e *in itinere*.

Immatricolati ai corsi di dottorato



La tabella che segue mette in luce la spesa sostenuta nel periodo dall'Ateneo per le borse di studio, per le maggiorazioni previste per le attività di ricerca all'estero dal 2010 al 2016, nonché le somme assegnate quale budget per le attività di ricerca, di cui i dottorandi beneficiano dal 2015.

Finanziamento dottorato di ricerca 2010-2016



Negli anni 2010 e 2011 la spesa si attestava sui 2,5 milioni di Euro, più del doppio del finanziamento ministeriale allora dedicato alle borse *post-lauream*. Dall'anno 2012 la Scuola di Dottorato ha intrapreso una prima riorganizzazione dei corsi che ha portato ad una positiva razionalizzazione della spesa. Successivamente – a seguito dell'accreditamento dei corsi di dottorato, ai sensi del DM n. 45/2013 e a fronte di un numero minore di iscritti – l'investimento è cresciuto nella logica della qualità del percorso dottorale: con il finanziamento per ciascun dottorando delle attività di ricerca, riconosciuto a tutti gli iscritti (borsisti e non borsisti), e l'aumento della loro mobilità all'estero.

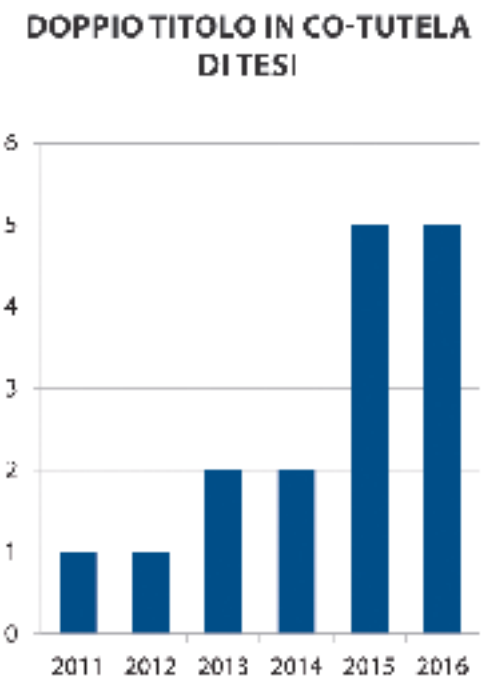
Previsione del budget individuale a sostegno della ricerca dei dottorandi (borsisti e non)

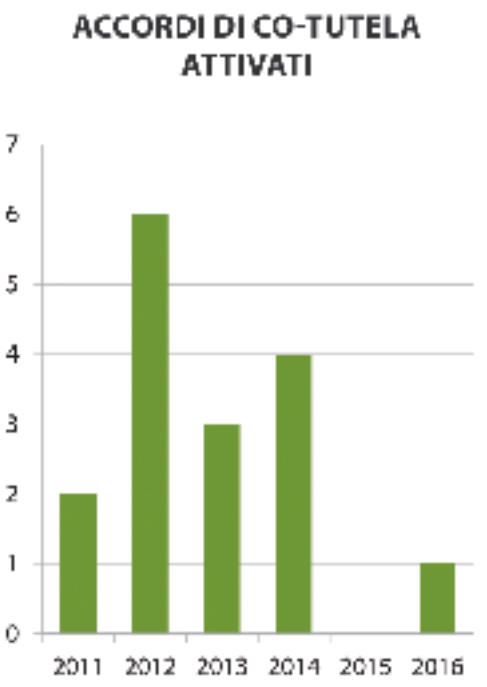
BUDGET PER ATTIVITA' DI RICERCA		
anno	2015	2016
n. dottorandi	63	91
importo	**€86.000,00**	**€140.000,00**

Incremento del numero delle mobilità internazionali compiute dai dottorandi, in linea con la previsione di spendere almeno 3 mesi all'estero nell'arco del triennio

	2011	**2012**	**2013**	**2014**	**2015**	**2016 (Gen/Sett)**
N. mobilità effettuate (con e senza finanziamento)	45	54	76	78	74	71
Finanziamenti erogati	€65.152	€60.94	€50.489	€70.897	€53.056	€47.236

Altro aspetto, correlato alla internazionalizzazione dei percorsi di studio e alla crescente mobilità all'estero sul quale è stata puntata l'attenzione della Scuola di dottorato, è quello degli accordi di co-tutela di tesi, finalizzati al conseguimento congiunto del doppio titolo di dottore di ricerca in Italia e all'Estero a seguito di un percorso di dottorato svolto sotto la supervisione congiunta di due docenti appartenenti all'Ateneo maceratese e a quello estero, presso il quale il dottorando è contemporaneamente tenuto ad iscriversi.





Un ulteriore e importante fenomeno da ricordare è l'avvio del programma regionale EUREKA. Infatti dal 2013 la Regione Marche e le Università marchigiane hanno sottoscritto un protocollo d'intesa per promuovere e realizzare dottorati di ricerca in settori scientifico-disciplinari e tecnologici ritenuti prioritari, per sostenere attività di formazione dei giovani orientate alla ricerca, all'innovazione e alla valorizzazione del capitale umano in stretta collaborazione con le imprese. A questo fine è stato richiesto un concorso finanziario identico a quello della Regione e dell'Università, pari ad un terzo del costo totale della borsa di dottorato di ricerca. Attualmente si sta riducendo ad 1/5 la quota a carico delle Università considerando che esse già contribuiscono con gli oneri per le attività formative, il finanziamento per le attività all'estero dei dottorandi e l'attribuzione del budget anche ai dottorandi senza borsa.

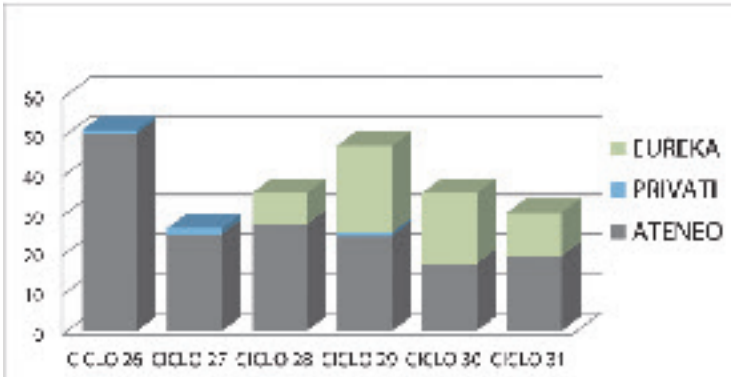
L'Università di Macerata ha saputo cogliere con grande efficacia questa nuova opportunità mostrando l'estrema concretezza dell'*umanesimo che innova*: in poco tempo, infatti, l'Ateneo è riuscito a colmare il *gap* storico con gli Atenei a vocazione scientifica, facendo vedere sul campo che l'innovazione non è solo tecnologica e che le imprese hanno bisogno di figure di umanisti e di innovatori sociali.

In passato i finanziamenti esterni ottenuti per il co-finanziamento di borse di dottorato risultavano limitati (all'incirca il 3% della spesa per borse di studio), mentre dal ciclo XXXVIII, con la partecipazione alla prima edizione del programma EUREKA, il dato risulta essere molto positivo tanto che l'indicatore ministeriale che osserva l'impatto sociale del dottorato di ricerca ha visto il conseguimento del punteggio pieno (10%), il dato migliore tra tutti quelli analizzati.

Programma EUREKA	Progetti presentati	Progetti finanziati	Borse attivate	Importo finanziamento Regione Marche / imprese partner
Bando 2012 - ciclo XXVIII (aa.ss. 2013/2015)	11	11	11	€374.000,00
Bando 2013 - ciclo XXIX (aa.ss. 2014/2016)	27	24	24	€816.000,00
Bando 2014 - ciclo XXX (aa.aa. 2014/2017)	31	18	18	€702.000,00
Bando 2015 - ciclo XXXI (aa.aa. 2015/2018)	12	11	11	€440.000,00

Dottorato di ricerca (Ph.D)

finanziamento delle borse di studio



Nel bando 2016, ciclo XXXII, Unimc ha ottenuto 14 borse EUREKA, con un risultato che la pone al secondo posto nelle Marche, dietro solo alla Politecnica di Ancona. In buona sostanza, il programma di dottorato è cofinanziato per metà da Regione, imprese e progetti europei.

Nel 2015 l'Osservatorio Fondazione CRUI sulla cooperazione Università-Imprese ha effettuato un Censimento sui rapporti Università-impresa. Tra le 12 buone pratiche poste in essere dagli atenei italiani, è stata inserita anche l'Università di Macerata con le sue borse di dottorato Eureka.

La Scuola di dottorato ha avviato, nel corso degli ultimi anni, un processo di semplificazione. Dal ciclo XXVII è stata introdotta la procedura online di candidatura per il concorso, con colloquio a distanza, per agevolare la partecipazione dei candidati di Stati esteri.

Studenti di nazionalità non italiana		
Anno	**Partecipanti**	**Iscritti**
2011	37	1
2012	28	9
2013	14	6
2014	10	2
2015	15	2
TOTALE	**104**	**20**

In accordo con la strategia *Excellence in Research* è stata ampliata l'utilizzazione del sistema di gestione delle carriere ESSE3, consentendo anche ai dottorandi, dall'a.a. 2014/2015, l'immatricolazione online, il pagamento tramite MAV (senza oneri bancari aggiuntivi), la richiesta di riduzione tasse online; l'assegnazione ai dottorandi delle credenziali DSA per l'utilizzo del catalogo di Ateneo U-PAD, per la visualizzazione dei cedolini della borsa e l'assegnazione e-mail di Ateneo (@studenti.unimc.it); il pagamento delle borse di studio nella modalità periodica degli stipendi; deposito della tesi nel solo formato digitale e sua archiviazione online nel catalogo di Ateneo (dal ciclo XXVI).

4.3. La terza missione e la valorizzazione della ricerca

Questo è senza dubbio uno degli ambiti di intervento dell'Ateneo che, nel periodo di mandato, ha vissuto di più la spinta al cambiamento e all'innovazione. Per certi versi è qui, in combinato disposto con lo sviluppo della ricerca di base, di quella internazionale e del dottorato, che l'Università di Macerata ha compiuto passi in avanti nella logica dell'*umanesimo che innova*.

A partire dal 2013, l'istituzione dell'Ufficio Valorizzazione della ricerca - ILO (Industrial Liaison Office) ha supportato tale processo assieme ai Dipartimenti. Le attività di valorizzazione intraprese sono state indirizzate sia all'interno, avendo a riferimento il corpo docente, i dottorandi e gli studenti, sia all'esterno, in relazione al tessuto produttivo locale ed alla comunità sociale di riferimento. Si è così sviluppata una specifica "filosofia" della terza missione in un contesto universitario tipicamente SSH (*Social Science and Humanities*).

All'esterno, lo sviluppo della terza missione è stato perseguito con azioni ed attività coordinate con i processi di *co-creation* e *stakeholder engagement*.

Gli obiettivi principali sono stati: 1) promuovere e sostenere l'imprenditorialità giovanile attraverso numerose iniziative: dalla formazione e sensibilizzazione sui temi dell'impresa e dell'autoimprenditorialità, fino alla creazione di *spin off* universitari e di *start up*; 2) potenziare i rapporti con il territorio ed il tessuto imprenditoriale locale; 3) creare cultura

orientata all'innovazione ed alla imprenditorialità tra gli studenti, i dottorandi, i laureati, gli assegnisti di ricerca e i ricercatori Unimc; 4) promuovere progetti in grado di coinvolgere attivamente il territorio e i vari attori; 5) fare sistema con le Università e le scuole della Regione Marche e di altre Regioni con percorsi scientifici e tecnologici, complementari a quelli SSH di Macerata; 6) entrare in rete con incubatori e associazioni di categoria per creare sinergie con il territorio e avviare progetti comuni.

4.3.1. *Stakeholder engagement* attraverso progetti di ricerca applicata

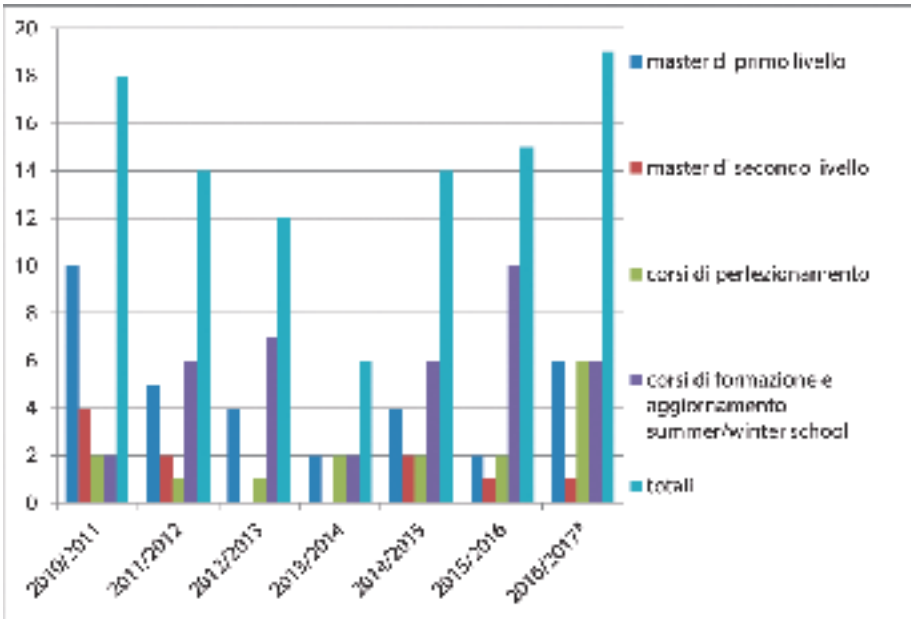
La terza missione è stata sviluppata attraverso lo stimolo alla collaborazione territorio-Università attorno a progetti di ricerca applicata in parte finanziata da bandi europei o regionali. Tra questi si ricordano in particolare il Progetto sul Distretto Culturale Evoluto "PlayMarche: un distretto regionale dei beni culturali 2.0" (che ha consentito di promuovere una filiera specializzata del gioco e dell'*edutainment*) e *CultLab*: *spin off* di impresa culturale (con cui si è promosso un meccanismo di incubazione per imprese culturali, attraverso un luogo fisico e virtuale per lo sviluppo di *start up*).

Progetti finanziati

Titolo del progetto	Ente finanziatore	Ruolo UNIMC	Budget per UNIMC
PlayMarche: un distretto regionale dei beni culturali 2.0	Regione Marche	Coordinatore	847.000
Adriatico	Regione Marche	Partner	20.000
I Cammini Lauretani	Regione Marche	Partner	16.000
StartAP21: fare impresa nel piceno (prima e seconda edizione)	Provincia di Ascoli Piceno	Partner	19.000
Cultlab: spin off di impresa culturale	GAL Colli Esini	Partner	72.000
English4u a.s. 2014/2015	Regione Marche	Coordinatore	173.851
English4u a.s. 2016/2016	Regione Marche	Coordinatore	

4.3.2. Alta formazione professionalizzante

L'Ateneo ha proseguito l'impegno ad erogare corsi di alta formazione (master, corsi di perfezionamento, corsi di formazione, scuole):



(*) Dati aggiornati al 8/9/2016 relativi ai corsi programmati, poché i bandi non sono stati ancora tutti pubblicati e quelli pubblicati non sono ancora scaduti

4.3.3. Il supporto all'imprenditorialità di Ateneo

Numerose azioni sono state poste in essere per stimolare prima e supportare poi operativamente i ricercatori di Ateneo nell'avvio di attività di impresa. Questo ha portato sia alla adesione a incubatori e *cluster* in grado di promuovere la crescita e lo sviluppo di idee imprenditoriali (PNICUBE, HUB21, ID106 ad esempio) sia alla costituzione dei primi 3 *spin off*: PlayMarche srl che sviluppa tecnologie ICT applicate alla ricerca, gestione ed alla valorizzazione di beni e valori culturali, materiali e immateriali; International ROUTE srl che supporta le imprese che si internazionalizzano ed operano sui mercati globali; AdvisEU STUDIO Project srl che svolge servizi di assistenza e coordinamento finalizzati al reperimento di finanziamenti a favore di soggetti pubblici e/o privati sia in Italia che all'estero. Un quarto *spin off*, For.Med.Lab srl, è in via di costituzione.

Questi *spin-off* sono partecipati dall'Università di Macerata con numerosi suoi ricercatori e da imprese e professionisti che già operano negli stessi ambiti di attività. Si tratta quindi anche di un prezioso *networking* territoriale che potrà dare risultati crescenti nel corso del tempo.

Ragione Sociale	Data costituzione	Oggetto sociale	Capitale sociale sottoscritto	Quota del capitale sociale UNIMC	Numero soci accademici	N. soci privati
PlayMarche srl	27 maggio 2014	sviluppare e consolidare tecnologie ICT avanzate e innovative, applicate alla ricerca, gestione ed alla valorizzazione di beni e valori culturali, materiali e immateriali e alla promozione culturale sul territorio in tutte le sue forme	€10.000	€1.000,00 ossia 10%	12	12
International ROUTE srl	18 dicembre 2014	attività volte a offrire consulenze specifiche alle imprese che internazionalizzano	€10.000	€1.000,00 ossia 10%	12	6
AdvisEU STUDIO Project srl	31 luglio 2015	servizi di assistenza e coordinamento finalizzati al reperimento di finanziamenti pubblici e/o privati a favore di soggetti pubblici e/o privati sia in Italia che all'estero	€10.000	€1.000,00 ossia 10%	11	9
For.MedLab srl	In fase di costituzione	attività volte a offrire servizi di alta specializzazione nelle analisi di laboratorio medico-legale (tossicologico, antropologico, di identificazione), nonché attività di consulenza medico-legale di alta specializzazione (responsabilità sanitaria, valutazione dei danni complessi) con risultati forniti che abbiano valenza medico-legale e tossicologico-forense.	€10.000	Nessuna (spin off approvato)	4	3

4.3.4. Lo sviluppo della cultura dell'autoimprenditorialità e dell'innovazione creativa: imprese, università e scuole superiori

Nel 2013 è stato avviato il Laboratorio Umanistico per la creatività e l'innovazione (LUCI).

Si tratta di un percorso formativo sul tema dell'autoimprenditorialità che consente ai partecipanti (studenti, dottorandi, giovani ricercatori) di acquisire competenze ed attitudini all'innovazione ed alla creatività. Grazie a lezioni fortemente interattive e partecipate, gli allievi si confrontano con esperti e professionisti. Gli allievi lavorano in gruppi multidisciplinari per elaborare proprie idee di *business*, da strutturare poi in vista della partecipazione a *business competition* o dell'avvio di una propria *start up*. Nella IIª edizione il bando è stato aperto a studenti e dottorandi di tutte le università italiane, mentre nella IIIª edizione sono stati coinvolti gli studenti di alcune Scuole superiori della Regione Marche. Parte del percorso formativo, nel 2015, è stato realizzato in collaborazione/sovrapposizione con il percorso *Business Competition* della Camera di Commercio di Macerata. È attualmente in corso la IVª edizione del Laboratorio (il bando è aperto) che ha ulteriormente ampliato le proprie attività grazie alla sottoscrizione di una convenzione con il *Contamination Lab* dell'Università Politecnica delle Marche, finalizzata alla organizzazione congiunta di attività didattiche, scientifiche e culturali di comune interesse e al rafforzamento della interdisciplinarietà del percorso formativo.

Il legame con le scuole è stato rafforzato anche attraverso il lancio del Premio "l'umanesimo che innova". L'obiettivo è stato quello di creare una rete permanente di collaborazione, fondata su proposte di ricerca applicata in grado di coinvolgere gli studenti del IV e V anno degli istituti di scuola secondaria superiore, di Istituti Tecnici Superiori (ITS) e di corsi di istruzione e formazione tecnica superiore (IFTS). Sono state organizzate tre edizioni del premio (l'ultima edizione è attualmente in corso con l'apertura del bando), focalizzate rispettivamente sui temi seguenti: Il gioco e la valorizzazione del patrimonio culturale (2014/2015); Nutrire il pianeta, energia per l'anima (2015/2016); Un personaggio marchigiano che ha segnato la storia (2016/2017).

Edizione	Tematica del premio	Vincitori
Primo bando premio a.a. 2014/02015	sviluppo di applicazioni mobile, giochi virtuali o altri strumenti di apprendimento digitale incentrati sui seguenti temi: 1. Giacomo Leopardi, la sua vita e le sue opere. 2. Lo Sferisterio, la sua struttura, storia e il suo attuale utilizzo. 3. L'Abbadia di Fiastra, la sua collocazione, la sua storia e le attività ad essa correlate. 4. Padre Matteo Ricci, la sua figura, il suo pensiero e la sua eredità culturale. con un forte collegamento del premio al Progetto di ateneo sul Distretto Culturale Evoluto "PlayMarche: un distretto regionale dei beni culturali 2.0	Progetto "Lo Sferisterio nel tempo" dell'Istituto d'Istruzione Superiore "Matteo Ricci" di Macerata Progetto "Flying Giacomo" del Liceo Artistico "Cantalamessa" di Macerata Progetto "Remember Leopardi" dell'Istituto d'Istruzione Superiore "E. Mattei" di Recanati Progetto "Visita virtuale dell'Abbazia" dell'Istituto Tecnico Commerciale "Gentili" di Macerata
Secondo bando premio a.a. 2015/2016	sviluppo di applicazioni mobile, giochi virtuali o altri strumenti di apprendimento digitale incentrati sul seguente tema: "Nutrire il pianeta, energia per la vita", tema centrale di Expo 2015.	Progetto "Viaggio conosco mangio" dell'Istituto d'Istruzione Superiore "F.Corridoni" di Corridonia-MC Progetto "Saperi e sapori delle Marche" dell'Istituto d'Istruzione Superiore "Matteo Ricci" di Macerata
Terzo bando premio a.a. 2016/2017	sviluppo di applicazioni mobile, giochi virtuali o altri strumenti di apprendimento digitale incentrati su un personaggio storico marchigiano allo scopo di farlo conoscere e valorizzarlo in chiave culturale e commerciale, mostrando il rapporto tra "locale" e "globale".	Bando aperto

4.3.5. Il nuovo spazio per la creatività e l'innovazione: Creahub

Come già detto, il 5 luglio 2016 è stato inaugurato Creahub, un progetto volto a stimolare e supportare nuove iniziative imprenditoriali, ispirate all'*umanesimo che innova* ed alla rigenerazione di quelle esistenti.

Creahub è stato fondato dagli *spin-off* di Ateneo e da due soggetti esterni, HUB 21 e Eurocentro. Esso intende affermarsi quale polo di sviluppo di imprese culturali e creative con particolare riferimento all'ecosistema digitale. Vuole altresì favorire lo sviluppo di processi creativi, eventi formativi, progetti condivisi, sostegno all'internazionalizzazione delle imprese. Creahub è sia un luogo fisico, con spazi e vetrine a Palazzo degli Studi, sia un *network* virtuale di professionisti ed esperti.

Museo della scuola
"Paolo e Ornella Ricca"

4.4. Una nuova istituzione: il Museo della Scuola "Paolo e Ornella Ricca"

Nel giugno 2012, come già osservato, è stato inaugurato il Museo della Scuola nato da una importante donazione dei coniugi Paolo e Ornella Ricca. Accreditato presso il Sistema Museale Provinciale di Macerata e presso il Sistema Museale della Regione Marche, dal 2012 il museo ha arricchito la propria offerta di attività didattiche per le scuole di ogni ordine e grado, dalla scuola per l'infanzia fino alla secondaria di II grado. L'attuale offerta per le scuole ammonta oggi a 15 nuovi laboratori (www.museodellascuola.unimc.it).

Gli eventi e le manifestazioni culturali promossi dal Museo della Scuola in questi anni hanno permesso di ampliare quantitativamente e qualitativamente il bacino d'utenza del museo. I dati sulle presenze dimostrano infatti come dai 1.097 visitatori registrati nel primo biennio 2012/2014 si sia passati nell'a.a. 2015/2016 ad un totale di 3.000 visitatori (registrati alla data del 30 giugno 2016). Tale crescita è frutto anche delle numerose iniziative per altri pubblici (non scolastici) implementate nel corso del 2015 e del 2016: letture pubbliche, mostre, aperture straordinarie ed eventi speciali quali gli *Open Day*, il *Gran Tour dei Musei*, il progetto *Libriamoci*, il Festival *Macerata Racconta*. Per l'autunno-inverno 2016, infine, sono in programmazione tre importanti eventi, comprensivi di mostre e laboratori didattici:

il *Macerata School Festival* (Macerata, 26 settembre - 9 ottobre 2016); il *Festival delle Due Culture* (Fermo, 19 - 21 novembre 2016) e la Mostra *Letterine di Natale. Corrispondenza augurale infantile tra XIX e XX secolo* (Macerata, 28 novembre 2016 - 8 gennaio 2017). Nel 2015 il Museo della Scuola è risultato vincitore del Concorso nazionale «Progetti didattici nei musei, nei siti di interesse archeologico, storico e culturale o nelle istituzioni culturali e scientifiche», bandito dal MIUR (con un finanziamento di 48.000 €).

Il Museo della Scuola «Paolo e Ornella Ricca» ha dunque posto le basi per poter operare sempre più come un importante strumento di impatto sociale per le scienze umane e, in sintesi, come un vero e proprio laboratorio nel quale la ricerca e la didattica universitaria

incontrano la terza missione, valorizzando e trasferendo – a beneficio del territorio e in stretto collegamento con le imprese, le istituzioni, gli enti e le associazioni locali – i risultati della ricerca scientifica, che è in questo caso non solo storico-educativa ma anche didattica, museale e turistico-culturale.

(5)

“ Per consentire allo studente di vivere un’esperienza universitaria gratificante non soltanto nella prospettiva immediatamente formativa, ma anche per le opportunità di socializzazione e confronto che essa permette, occorre offrire servizi di supporto coordinati e in un ambiente stimolante. In particolare, nel nostro Ateneo, riteniamo fondamentale: sostenere fortemente il tutorato nel primo anno e nel passaggio alla laurea magistrale; qualificare ulteriormente l’intero sistema di stage e placement; promuovere luoghi e contesti positivi per il pieno sviluppo della vita universitaria. ”

Piano strategico 2013-2018, **Obiettivi e strategie nella prospettiva della didattica e dei servizi, obiettivo 3.2,** p. 98

“ È assolutamente strategico per l’Ateneo contribuire all’evoluzione del territorio attraverso le proprie, distintive, competenze… ”

Piano strategico 2013-2018, **Obiettivi e strategie nella prospettiva del territorio, obiettivo 4.2,** p. 110

5.1. Il sistema bibliotecario di Ateneo

Il Sistema bibliotecario di Ateneo è stato chiamato, nel periodo 2011-2016, a realizzare anzitutto un programma di razionalizzazione attraverso accorpamenti, laddove possibile, di biblioteche per garantire servizi adeguati allo studio e alla ricerca. La ridefinizione organizzativa del SBA, effettuata tra il 2012 e il 2013, ha ridisegnato la mappa delle strutture bibliotecarie in sintonia con la costituzione dei nuovi dipartimenti e per ridurre la frammentazione delle biblioteche accademiche. La logica ispiratrice delle attività e dell'organizzazione del lavoro e dei servizi è stata quella di avere una rete bibliotecaria unica d'Ateneo composta da 24 biblioteche specialistiche articolate in 5 Poli bibliotecari dipartimentali secondo criteri di omogeneità disciplinare, concentrando presso il CASB i servizi comuni oltre alla Biblioteca didattica e alla biblioteca digitale d'Ateneo.

Tale organizzazione, malgrado la riduzione del personale dovuta al *turn over*, ha consentito di affrontare le difficoltà derivanti da un sistema storicamente policentrico collocato per lo più all'interno di palazzi antichi. Si è così garantita l'apertura prolungata delle diverse

biblioteche. Da ricordare, quale servizio rivolto a tutti gli studenti, l'apertura della Biblioteca didattica in orario serale sino alle ore 24,00 dal lunedì al giovedì, il sabato sino alle ore 18,30, la domenica, nel periodo estivo, nell'orario pomeridiano.

La Biblioteca digitale ha garantito l'accesso alle risorse elettroniche indispensabili per la ricerca e la didattica. La collezione digitale consta di circa 50.000 periodici full-text. Inoltre il Servizio Proxy "Ianus" (accesso agevolato da remoto alle risorse elettroniche dell'Ateneo) e l'adesione alla ReteINDACO (una nuova piattaforma digitale che integra e seleziona ebook, video, banche dati, audiolibri accessibili dalla rete) hanno reso più semplice e più efficace l'uso delle risorse elettroniche e digitali. Grazie poi al *software* "Primo Full" (Callimaco) è possibile fare ricerche simultanee nel vastissimo patrimonio bibliografico tramite un'unica interfaccia web. L'accesso più agevole ai prodotti bibliografici digitali ha ridotto di conseguenza la necessità di rivolgersi ad altri atenei per lo scambio di libri e la fornitura di documenti.

Il sistema bibliotecario di Ateneo – anche grazie alla sua capacità di svolgere il ruolo di ente gestore tecnico-amministrativo del Polo bibliotecario SBN della Provincia di Macerata – ha rinnovato gli strumenti gestionali come Sebina Open Libray e il portale Sebina You/"Biblio" integrato con "Callimaco".

Nello stesso tempo, è stato rafforzato l'impegno per garantire servizi di *reference* presso le strutture bibliotecarie e sono stati organizzati seminari di formazione rivolti a studenti, laureandi e dottorandi. Il nuovo sito web, l'elaborazione di *tutorial*, l'adozione di procedure uniformi per i servizi *front office*, l'orientamento all'utenza straniera (versione inglese del sito delle biblioteche e Sportello multilingue), l'utilizzo delle biblioteche per attività culturali e come luoghi di aggregazione studentesca (cicli di Cineforum, presentazioni di libri, seminari e incontri su varie tematiche culturali) hanno corrisposto alla logica di servizio per gli studenti, la comunità accademica, la città.

Il CASB ha avviato nel 2012 un censimento dei propri fondi e collezioni librarie di maggior pregio e di particolare interesse per tipologia e provenienza, volto alla loro valorizzazione. Tale censimento ha portato all'elaborazione di schede reperibili nel sito del CASB che illustrano ciascun fondo nelle sue peculiarità.

Le raccolte librarie censite costituiscono materiale di grande interesse scientifico, storico e bibliografico per gli studiosi che vogliano avvicinarsi all'Ateneo maceratese e scoprire risorse preziose, a volte inattese, all'interno delle sue numerose biblioteche e dei suoi centri di documentazione. Il censimento contribuisce a porre sempre più l'Ateneo maceratese in primo piano nel panorama dell'offerta di risorse importanti per la ricerca scientifica e lo studio.

Nel contesto di valorizzazione del patrimonio, si è realizzato il progetto "Digitalizzazione e fruizione on-line dei manifesti, periodici politici e altro materiale bibliografico di interesse storico regionale", conservati nel Centro di documentazione sui Partiti Politici delle Marche dell'Università di Macerata. Inoltre, l'Ateneo ha preso in carico, inventariato e schedato, nuovi prestigiosi fondi librari oggetto di donazione o acquisto. Si pensi, per esempio,

al Fondo Riccio (slavistica), al Fondo Coccia (sinologia), al Fondo Paladini (Filologia classica), al Fondo Sbriccoli (storia del diritto).

5.2. Sistema informativo e infrastruttura digitale

La riorganizzazione degli uffici informatici in un unico centro, il CSIA, che gestisce il personale ed i servizi informatici d'Ateneo, è stata la premessa per ottimizzare le risorse e per avere una migliore visione d'insieme.

Nel periodo di mandato sono stati fatti investimenti di carattere strutturale. Si pensi alla ristrutturazione della sala macchine che ha permesso l'impiego massivo di nuove tecnologie di virtualizzazione dei sistemi server e la dismissione di dispositivi obsoleti, per aumentare l'affidabilità e garantire la continua disponibilità dei servizi e dei dati informatici d'ateneo. Nel 2015 è stata attivata la gestione centralizzata della sicurezza e il monitoraggio proattivo. Diversi servizi *in-hosting* esterno sono confluiti all'interno della nuova *server farm.*

Un nuovo sistema è stato acquisito per sopperire alla mancanza di continuità elettrica ed evitare variazioni di tensione che possano danneggiare i sistemi e conseguentemente causare una perdita dei dati. È stata aumentata inoltre la banda di connessione Internet da 200 Mbit/s a 2Gbit/s. Grazie a tale infrastruttura di rete, l'Accademia delle Belle Arti è collegata tramite l'Università alla rete Garr con una banda riservata. Inoltre, è stata realizzata un'infrastruttura di rete per collegare le residenze dell'ERSU alla rete Garr. Tali operazioni hanno permesso un'ottimizzazione dei costi, in termini di risparmi elettrici, licenze software ed assistenza hardware, ed hanno permesso maggiori prestazioni, sicurezza e riduzione dei costi di gestione. Per migliorare la sicurezza e la personalizzazione dei servizi, è stato realizzato il portale unico di accesso ai servizi informatici login.unimc.it, fruibile con le credenziali uniche d'ateneo DSA. Grazie all'adesione a GARR IDEM, le credenziali d'ateneo possono essere utilizzate anche per accedere ad alcuni servizi erogati da altre università ed enti di ricerca in Italia ed all'estero. A fine 2015 risultano gestite nel DSA più di 100.000 identità digitali diverse, mentre i documenti protocollati online via DSA, in 6 anni sono più che raddoppiati.

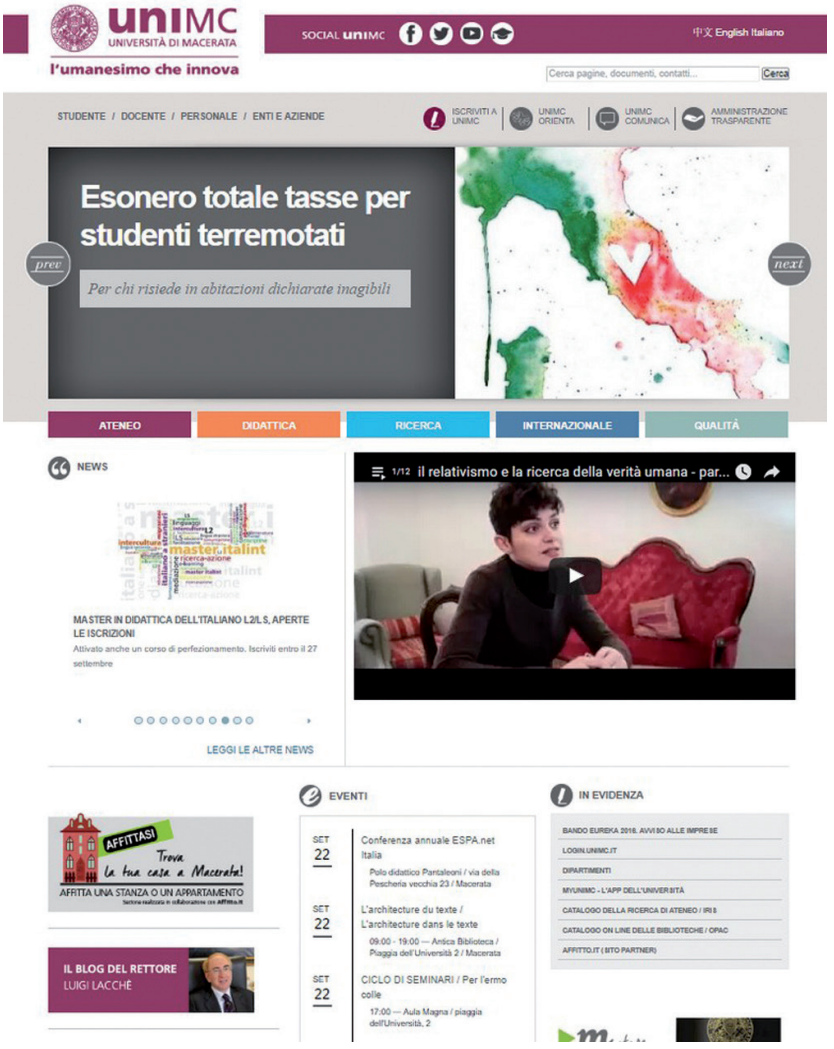
I laboratori informatici sono stati ricollocati nei nuovi spazi creati all'interno del Polo Didattico Pantaleoni. Al suo interno sono stati previsti due spazi di *co-working* e una struttura di virtualizzazione dei servizi didattici delle aule informatiche, integrata con il principale *data center* d'Ateneo. Le ore di didattica multimediale nei laboratori, dal 2010 a oggi, sono aumentate considerevolmente (nel 2015 sono state circa 3400). A partire dal 2011 gli uffici informatici hanno progettato e sviluppato il sistema di *data warehousing* a supporto dell'infrastruttura informativa MIA-Monitor Integrato di Ateneo.

Gli investimenti effettuati sulle infrastrutture hanno consentito di innovare i servizi alla comunità accademica. Nell'autunno 2012 è stato progettato e rilasciato il nuovo portale web d'ateneo, elemento fondamentale della nuova strategia di comunicazione, adottando esclusivamente soluzioni *open source*. Il portale è disponibile in italiano, inglese e cinese. Il

motore di ricerca è stata sviluppato dal personale interno per definire specifiche categorie di risultati. L'investimento nella formazione delle risorse umane ha permesso inoltre di sviluppare il portale web del Comune di Macerata come attività di conto terzi.

Tra i nuovi servizi informatici, a partire dal 2010 è stato sviluppato il catalogo della ricerca d'Ateneo che nel 2015 è confluito nel nuovo portale U-PAD (Unimc - Pubblicazioni Aperte Digitali). Dall'aprile 2016 i metadati bibliografici di circa 20.000 prodotti della ricerca Unimc sono consultabili pubblicamente e indicizzati sui motori di ricerca web. Il nuovo portale docenti, rilasciato nel 2015, ha incluso per ogni soggetto anche le sezioni relative alle pubblicazioni, alle tematiche di interesse e ai progetti di ricerca. Sono state attivate piattaforme *open source* per la comunicazione scientifica: *OJS – Open Journal System* supporta ormai quattro riviste in formato digitale ottenendo ottimi risultati in termini di ranking nazionale e internazionale; *OCS – Open Conference System* ha contribuito a gestire *online* l'organizzazione di convegni e conferenze. Il personale informatico ha svolto attività di supporto a progetti di ricerca d'Ateneo ed ha attivato una piattaforma di *blog open source* utilizzata dal 2011 per realizzare più di 20 siti dedicati a progetti di ricerca e comunicazione.

Gli studenti possono immatricolarsi, iscriversi online e visualizzare l'esito degli esami nel



proprio libretto elettronico via web. Per completare la dematerializzazione delle procedure didattiche, dal dicembre 2011 Unimc rilascia le firme digitali remote a tutti docenti di ruolo, quindi gli esami vengono verbalizzati senza stampare alcun documento, lo studente visualizza nella propria area riservata l'esito dell'esame in tempo reale, non appena il docente ha eseguito la firma digitale remota. In alcuni casi sono state rilasciate firme digitali anche a docenti a contratto, per garantire l'uniformità del servizio agli utenti finali. Nel 2015, 36735 verbali sono stati chiusi con firma digitale in più di 5000 appelli.

È stato realizzato anche un sistema *open source* di gestione unificata delle aule e di programmazione dei calendari didattici. Le pagine dedicate agli insegnamenti sono state arricchite di nuove sezioni: i prerequisiti, i programmi, le modalità di esame sono pubblici

per tutti i corsi, in linea con quanto previsto dalle nuove normative.

Nell'ambito dei servizi informatici e digitali rivolti agli studenti bisogna ricordare almeno due realizzazioni.

La prima riguarda la messa a disposizione degli studenti – nell'ambito del progetto "Macerata digitale" promosso dal Comune – della *student card* che consente l'accesso a scontistica e servizi vari.

La seconda è consistita nella progettazione e nella messa a disposizione degli studenti, nel corso del 2015, di una prima versione dell'applicazione *My UNIMC* per dispositivi mobili, smartphone, tablet, in grado di fornire diverse funzioni utili per lo studente universitario.

L'*app* è stata realizzata dall'Ateneo sulla base dei suggerimenti degli studenti coinvolti nel Laboratorio di comunicazione "Unimc al digitale". La prima versione (scaricabile liberamente da Google Play e da App Store) permette di accedere al libretto on line, per consultare la lista dei docenti con i rispettivi recapiti, orario di ricevimento e corsi; cercare sulla mappa interattiva le sedi dell'Ateneo e avere indicazioni per raggiungerle tramite geolocalizzazione; consultare le ultime notizie e gli eventi di Unimc. Ulteriori funzioni saranno implementate gradualmente nelle versioni successive.

Da segnalare, infine, l'attivazione, dall'estate del 2015, di un portale dedicato alle locazioni di appartamenti, monolocali, stanze per finalità universitaria. Il servizio è stato approntato gratuitamente dal portale nazionale *affitto.it* e rappresenta ad oggi il più ampio *data base* per mettere in contatto l'offerta e la domanda a Macerata. Il sito è stato progressivamente popolato ed ha ampiamente superato le 200 offerte.

5.3. Studenti protagonisti

La risorsa fondamentale dell'Ateneo è rappresentata dai suoi studenti. Il loro dinamismo, l'essere propositivi e dinamici sono ingredienti decisivi per far crescere l'Università di Macerata nella città e nel territorio.

I loro stage e tirocini (sulla base di 6000 convenzioni) in aziende, enti pubblici, studi professionali, servizi alla persona, istituzioni scolastiche rappresentano un fattore di crescita per gli studenti stessi ma anche un enorme potenziale strategico per il collegamento con il territorio.

Il career day (organizzato dal 2012 assieme all'Università di Camerino presso l'abbazia di Chiaravalle di Fiastra – Fondazione Bandini Giustiniani) ha mobilitato migliaia di laureati e centinaia di imprese ponendosi come laboratorio per avviare i nostri giovani verso il mondo del lavoro e come "vetrina" del job placement.

Che dire poi delle tante iniziative culturali alle quali i nostri studenti hanno partecipato da protagonisti?

Pensiamo alla felice intuizione di far confluire le attività culturali tradizionalmente promosse per "frammenti" dalle liste studentesche nel "contenitore" unitario di Unifestival. Unimc, poi imitata da molti altri Atenei, ha organizzato dal 2011, grazie alle proposte degli studenti, un Festival di grande interesse che racconta e rappresenta al meglio, nel migliore spirito pluralistico e democratico, gli ideali, gli interessi, le speranze degli studenti attraverso la letteratura, le arti, la musica, la politica, l'economia, la società. In questi anni gli studenti hanno riempito le piazze e i cortili di Macerata, portando l'Università "fuori" dalle aule e

verso i cittadini riconfermando la vocazione naturale di Macerata a essere città universitaria.

Queste attività non vanno affatto sottovalutate. Perciò Unimc ha accentuato negli ultimi anni l'impegno nel campo della formazione delle competenze trasversali con attività volte a svilupparle in ambiti formali, attraverso l'offerta di laboratori per l'acquisizione di abilità relazionali, metodologiche e personali, quali la capacità di comunicare in maniera efficace, la gestione di conflitti interpersonali e il lavorare in gruppo. Tra le diverse esperienze attualmente messe a disposizione di studenti e studentesse in campo non formale e informale, menzioniamo a titolo di esempio: la partecipazione al Coro universitario; la redazione giornalistica in manifestazioni culturali; la collaborazione con la radio universitaria; l'adesione al Laboratorio di Comunicazione per la realizzazione della campagna pubblicitaria di Ateneo. Il Progetto dal titolo "Unimc per le Soft Skill" ha inteso identificare il grado di competenza nell'esercizio di alcune Soft Skill negli studenti universitari partecipanti, in entrata e in uscita da tali tipi di esperienze.

Per questo, gli studenti e l'Ateneo hanno continuato a dare un contributo molto significativo allo straordinario "fenomeno" di Musicultura, mettendo in pratica le competenze acquisite in ambito universitario (comunicazione, marketing, scrittura, turismo ecc.)

Ma hanno fatto anche nuovi "incontri". Pensiamo allo Sferisterio e al suo festival operistico, sempre più "giovane" da quando Francesco Micheli ne ha assunto la direzione artistica.

O ancora a Overtime, il Festival dell'etica sportiva organizzato dall'Associazione Pindaro.

Un altro segnale di apertura dell'Ateneo e dei suoi laureati verso la città è stata l'organizzazione della tradizionale Giornata del Laureato nello splendido scenario di Piazza della Libertà, manifestazione organizzata sotto l'egida dell'ALAM (Associazione Laureati dell'Ateneo Maceratese). Si tratta di un'iniziativa davvero suggestiva e fortemente apprezzata da tutti i laureati, di oggi e di ieri (addirittura da 25 e da 50 anni). In questo caso gli Alumni sono un'altra risorsa fondamentale, sempre più da valorizzare in chiave di orientamento, di crescita reputazionale e di rafforzamento territoriale.

unifestival
festival nazionale degli studenti universitari

MUSICULTURA
Festival della Canzone Popolare e d'Autore

unimc
loves
storytelling
UNIVERSITÀ DI MACERATA
unimc
loves
storytelling
UNIVERSITÀ DI MACERATA

OVERTIME

ISTITVTO NAZIONALE DELLE ASSICVRA

CIVITAS
MARIAE

L'umanesimo che innova

Report di fine mandato 2010 / 2016

Luigi **Lacchè**

unimc
UNIVERSITÀ DI MACERATA
l'umanesimo che innova

9 788860 564863 >