



unimc
UNIVERSITÀ DI MACERATA

PIANO STRATEGICO 2023/25



unimc
UNIVERSITÀ DI MACERATA



PIANO
STRATEGICO
2023/25



unimc
UNIVERSITÀ DI MACERATA

Il Piano strategico 2023/2025 è stato approvato dal Senato accademico nella seduta straordinaria del 30 maggio 2023 e dal Consiglio di amministrazione nella seduta straordinaria del 1° giugno 2023.

La versione on-line del Piano strategico è disponibile all'indirizzo web:

https://www.unimc.it/piano_strategico_23-25



Isbn 978-88-6056-863-2 (print)

Isbn 978-88-6056-864-9 (PDF)

Prima edizione luglio 2023

©2023 eum edizioni università di macerata

Palazzo Ciccolini, via XX settembre, 5 - 62100 Macerata

info.ceum@unimc.it

<http://eum.unimc.it>

Progetto grafico / impaginazione

Gianluca Rocchetti

Stampato nel mese di luglio 2023



PIANO STRATEGICO 2023/25



PREMESSA	08
1. LINEA STRATEGICA PER LA DIDATTICA	16
1.1 UN'OFFERTA DIDATTICA CAPACE DI INTERCETTARE I CAMBIAMENTI	20
1.2 UN'OFFERTA FORMATIVA ATTRATTIVA	24
1.3 UN SOSTEGNO EFFICACE AL PERCORSO DI APPRENDIMENTO	28
1.4 VALORIZZARE LA DIDATTICA	32
2. LINEA STRATEGICA PER LA RICERCA	38
2.1 CONTRIBUIRE AL RAFFORZAMENTO DELLA RICERCA NELLE SSH	44
2.2 UNA RICERCA MULTIDISCIPLINARE, INTERDISCIPLINARE E TRANSDISCIPLINARE NEL CONTESTO INTERNAZIONALE	48
2.3 POTENZIARE L'INFRASTRUTTURA INTERNA PER LA RICERCA	52
3. LINEA STRATEGICA PER LA TERZA MISSIONE E L'IMPATTO SOCIALE	58
3.1 UN ATENEO AGGREGATORE DI COMUNITÀ	64
3.2 UN ATENEO CHE CO-PROGETTA L'INNOVAZIONE SOCIALE	68
3.3 UN ATENEO CHE APRE ORIZZONTI PROFESSIONALI	72
4. LINEA STRATEGICA PER IL WELFARE DI ATENEO	76
4.1 REALIZZARE UN BENESSERE ORGANIZZATIVO DIFFUSO	80
4.2 PROMUOVERE UNA CULTURA ANTIDISCRIMINATORIA	84
4.3 RAFFORZARE L'INCLUSIVITÀ DELL'ATENEO	88
4.4 COSTRUIRE UNA COMUNITÀ DIFFUSA INTEGRATA CON LAUREATI/E, EX STUDENTI/STUDENTESSE, STUDENTI/STUDENTESSE E PARTI SOCIALI	90
5. LINEA STRATEGICA PER GLI SPAZI, LA TRASFORMAZIONE DIGITALE E LA SOSTENIBILITÀ	94
5.1 UN ATENEO PRONTO AD ACCOGLIERE LE SFIDE DELLA TRASFORMAZIONE DIGITALE	98
5.2 UN ATENEO SOSTENIBILE	102
6. LINEA STRATEGICA PER UNA ORGANIZZAZIONE A SERVIZIO DELLA COMUNITÀ	108
6.1 UNA ORGANIZZAZIONE ADEGUATA AI NUOVI SCENARI	112
6.2 UN SISTEMA DIREZIONALE DI ATENEO BASATO SUL CONTROLLO DI GESTIONE	116

PREMESSA

Atto politico di indirizzo fondamentale per il consolidamento e lo sviluppo della nostra Università nei prossimi tre anni, il Piano Strategico d'Ateneo 2023-2025 (PSA23-25) illustra la visione, gli obiettivi e le politiche con cui muovere la nostra comunità accademica verso la costruzione delle nostre prospettive future.

La forte caratterizzazione proveniente dal mandato rettorale scaturito dalle elezioni del giugno 2022, assieme ai primi risultati del processo partecipativo, ci hanno permesso di elaborare un piano strategico che pone al centro le studentesse e gli studenti, che rappresentano il cuore della comunità dell'Università degli Studi di Macerata. Garantire una formazione adeguata ai nostri tempi, di alta qualità, innovativa e inclusiva, è la missione principale dell'Ateneo. Solo così si può rispondere alla necessità di garantire il diritto degli studenti a conseguire i loro obiettivi di formazione culturale e professionale.

Il piano prevede una struttura che punta a uno sviluppo sostenibile nei prossimi tre anni e che è caratterizzato da due aree trasversali: una forte propensione all'internazionalizzazione e un'attenzione alla qualità delle nostre azioni, al miglioramento continuo. Questi due elementi pervadono sei linee strategiche specifiche fortemente interconnesse, per le quali sono stati fissati obiettivi importanti e le necessarie azioni realizzative: "Didattica", "Ricerca", "Terza missione e impatto sociale", "Welfare di Ateneo", "Spazi, la trasformazione digitale e la sostenibilità",

"Organizzazione a servizio della comunità". Abbiamo scelto una pianificazione di sistema, non esclusivamente burocratica, capace di collegare e finalizzare tutti gli obiettivi degli ambiti strategici dell'Ateneo: ampliare l'accesso alla formazione universitaria, promuovere la ricerca, innovare i servizi agli studenti e alle studentesse per la riduzione delle disuguaglianze, potenziare la nostra dimensione internazionale, investire sui giovani ricercatori e sulla valorizzazione della preziosa componente costituita dal personale tecnico-amministrativo e bibliotecario.

Nei prossimi tre anni, lavoreremo per rafforzare l'offerta didattica, allineando le strategie dei Corsi di Studio per creare un'offerta più in sintonia con i tempi, più aperta verso le esigenze del mondo del lavoro, più attenta ai cambiamenti. Porremo un'attenzione particolare alla formazione delle competenze trasversali e interdisciplinari, all'acquisizione delle *soft skills* e delle competenze digitali e linguistiche. Onde contrastare la crescente presenza delle università telematiche, lavoreremo per garantire servizi formativi eccellenti in presenza sfruttando parimenti le possibilità offerte dall'*e-learning*. Ci impegniamo a rafforzare la ricerca nei settori in cui abbiamo già dimostrato punti di riconosciuta eccellenza - nelle SSH (Social Sciences and Humanities) - potenziando la ricerca di base, sfruttando le opportunità offerte dal PNRR e rafforzando la ricerca applicata in sintonia con le imprese e le istituzioni. Investiremo per creare una infrastruttura della ricer-



Superiori "Giacomo Leopardi", la Scuola di Dottorato di Ateneo e la casa editrice universitaria EUM.

Da oltre settecento anni, l'Università degli Studi di Macerata trova la sua forza nella vocazione umanistica

ca più funzionante, per migliorare i servizi bibliotecari, potenziare le pratiche di *open access*, incrementare la transdisciplinarietà e l'internazionalità, con un'attenzione particolare al contesto europeo. Intendiamo ampliare le nostre azioni nella terza missione attraverso una più intensa attività di co-creazione con gli enti della nostra città e del territorio, per raggiungere risultati nuovi e duraturi nel campo dell'economia e dello sviluppo sociale. Lavoreremo per realizzare un benessere organizzativo diffuso rivolto alla cura della persona e della comunità, che sappia conciliare vita e lavoro. Cercheremo di essere sempre più inclusivi e aperti, di promuovere una politica che punti sull'interculturalità e l'integrazione. Investiremo nella visione dell'Università come comunità, costruendo una rete forte con i nostri *alumni* in tutta Italia e nel mondo. Lavoreremo per risolvere le complessità della nostra organizzazione amministrativa cercando di renderla più trasparente e agile, investendo risorse che permetteranno all'Ateneo di essere più sostenibile, accessibile, attento al controllo dei suoi risultati. Tutto ciò può accadere solo attraverso un'articolata condivisione della visione e della strategia con il corpo docente, il personale tecnico-amministrativo e bibliotecario, i Dipartimenti dell'Ateneo, i Centri di ricerca, la Scuola di Studi

Da oltre settecento anni, l'Università degli Studi di Macerata trova la sua forza nella vocazione umanistica che sa rinnovare il mondo attraverso la bellezza, la profondità e la complessità del nostro lavoro di studio, della nostra ricerca e del nostro insegnamento. È questa plurisecolare tradizione, dimostratasi, però, capace di cambiare con i tempi, ad aver affermato oggi l'unicità del nostro Ateneo nel panorama nazionale. Dal 1290, l'Ateneo maceratese è garanzia di stabilità nel contesto in cui si colloca e, come istituzione pubblica più longeva nel suo territorio, ha svolto un ruolo centrale anche quando altre amministrazioni pubbliche come le Camere di Commercio, le Province, i poli scolastici, i presidi sanitari hanno subito una contrazione all'indomani della crisi economica del 2008 e durante la pandemia da COVID-19. Non può dubitarsi che la presenza continua e la costante crescita della nostra Università e l'erogazione dei suoi servizi di formazione e ricerca abbiano saputo attenuare i contraccolpi delle fasi più critiche abbattutesi sull'ambito locale. Eppure, non è infrequente notare come vengano talora sottostimati il ruolo e il peso che la nostra Università ricopre nello sviluppo socio-economico e culturale su scala locale e regionale. Tale miopia si può spiegare in due modi: sia con la convinzione piuttosto diffusa che riporta la spesa

pubblica solo ai suoi meri costi, facendo velo del valore economico pubblico dell'università, sia con il sistema che valuta l'efficacia della spesa investita in formazione superiore e ricerca solamente rilevandone i risultati. La realtà si incarica, invece, di dimostrare che la presenza del nostro Ateneo nello specifico territorio della provincia di Macerata e della regione Marche promuove le prestazioni economiche locali, e non soltanto perché a un maggiore livello di formazione corrisponde un incremento delle potenzialità locali, ma perché la funzionalità dell'Ateneo genera un insieme di interazioni economiche con i settori produttivi tale da condizionare positivamente l'andamento del reddito domestico.

L'Università di Macerata ha piena consapevolezza di questo suo ruolo nel tessuto produttivo locale, a partire da quello cittadino: si pensi soltanto che, nel 2022, l'Ateneo ha originato redditi (stimati) di poco superiori ai 43 milioni di euro (Bilancio unico di Ateneo di previsione, esercizio 2022, triennale 2022/24, pagg. 65 e 68. Il bilancio preventivo 2022 e triennale 2022/2024 è stato approvato dal Consiglio di Amministrazione il 17 dicembre 2021, su parere favorevole del Senato Accademico reso il 14 dicembre 2021), con una comunità di circa diecimila persone, tra studentesse e studenti (fonte Monitor Integrato di Ateneo, MIA, dati aggiornati al 15 aprile 2023) e dipendenti (sia del corpo docente sia del personale tecnico-amministrativo). Per non parlare della spinta alla digitalizzazione e all'ammmodernamento sostenibile dei propri immobili che, in linea con tutta la pubblica amministrazione italiana, ha richiesto un investimento ingente in infrastrutture digitali (e prodotto un impatto sul settore) negli ultimi tre anni. Altrettanto dicasi per la ricostruzione degli immobili di proprietà dell'Ateneo danneggiati dal sisma e ripensati anche in chiave

di efficientamento energetico. Tutto ciò vale a riprova del fatto che le politiche dell'Università di Macerata in termini di sviluppo scientifico e offerta didattica influenzano la crescita economica locale attraverso processi virtuosi che interessano, sì, la formazione delle persone, ma che concorrono a strutturare e sostenere un sistema integrato di sviluppo. L'Ateneo si pone come aggregatore e lavora per tessere relazioni rinnovate con tutti gli attori del territorio. Forte della sua autonomia e della propria identità, l'Ateneo cercherà di rafforzare le mutue collaborazioni con le istituzioni, gli enti, le imprese e le famiglie, anche in collaborazione con gli altri Atenei, a partire da quelli della nostra regione e della rete HAMU, l'*hub* creato recentemente per affrontare in modo coeso i problemi complessi in campo economico e sociale nell'area di Abruzzo, Marche e Umbria, mettendo a frutto le sue molteplici competenze e il suo potenziale propositivo e creativo.

La vocazione dell'Università di Macerata non può che essere quella di una università-comunità

La vocazione dell'Università di Macerata non può che essere quella di un'università-comunità all'interno di una città e di un contesto territoriale di cui rappresenta il faro culturale e il volano economico. Della ricaduta economica si è appena detto, ma non bisogna trascurare la capacità in capo alle università di contribuire all'attuazione del principio di giustizia sociale, impegnandosi insieme ad altre istituzioni a rendere possibile un futuro più giusto. Proprio per mettere in rilievo queste potenzialità degli atenei italiani, nel 2016 la CRUI (Conferenza dei Rettori

delle Università Italiane) ha approvato l'istituzione della RUS (Rete delle Università per lo Sviluppo sostenibile), prima esperienza di coordinamento e condivisione tra tutte le università italiane impegnate sui temi della sostenibilità ambientale e della responsabilità sociale. Come membro della RUS, l'Università di Macerata si impegna nella promozione dei contesti sociali sostenibili e inclusivi, nel benessere delle persone, come singoli e come componenti di una comunità, e nella innovazione necessaria al perseguimento della giustizia sociale. L'Ateneo ha un importante ruolo economico nel territorio, ma non meno esso agisce come attore pubblico teso a promuovere una coscienza critica delle disuguaglianze, delle discriminazioni, delle forme di iniquità, al fine di favorire servizi incentrati sul diritto allo studio, avviare politiche inclusive e attente alla disparità in ambito linguistico, sociale e di genere e per la riduzione e la rimozione di ogni barriera. Nessuno come il mondo universitario è in grado di assolvere a questa funzione sociale, se si considera la sua propensione naturale ad affermare un accesso paritario alla conoscenza e il superamento delle divisioni socio-ambientali per contrastare le crescenti disuguaglianze territoriali e tra individui e diffonderne la cultura.

Da questo punto di vista, il nostro Ateneo è impegnato nella complessa attività di promozione dell'educazione interculturale. L'Istituto Confucio, per esempio, dispiega un ventaglio di eventi culturali capaci di attivare molteplici percorsi di interculturalità e di offrire alla nostra comunità occasioni di comprensione, partecipazione e interazione critica. Le molte reti e associazioni internazionali che organizzano le università europee per temi o per aree di interesse, delle quali la nostra università è parte, sono i

contesti nei quali si viene in contatto con potenziali partner con cui confrontarsi e progettare.

Non possiamo, tuttavia, nasconderci i motivi di preoccupazione che possono sorgere dal territorio al quale ogni ateneo si relaziona. Nel caso delle Marche, gli ultimi dieci anni non hanno fatto registrare segnali incoraggianti, specie in ordine all'aggravamento del divario con altre regioni italiane: valga, a titolo d'esempio, il reddito pro capite inferiore alla media nazionale, una progressiva decrescita della popolazione residente, solo appena temperata da un flusso migratorio positivo dall'estero (fonte dati: Servizio statistico della Regione Marche, *disponibile online*). La prolungata crisi economica, il sisma del 2016, l'emergenza pandemica e il conflitto in Ucraina hanno influenzato negativamente le dinamiche imprenditoriali marchigiane più di quanto sia accaduto all'economia nazionale.

Mentre l'Ateneo rimane intrinsecamente legato al suo territorio e alla società che gli è più vicina, occorre che agisca con determinazione a consolidare e ampliare l'estesa rete di relazioni con l'Europa e con il resto del mondo. A questo proposito, l'Ateneo è coinvolto nella nuova strategia per l'alta formazione universitaria e la cultura in cui, sin dal 2017, l'Unione europea sta investendo, invitando le istituzioni accademiche e i Paesi membri ad abbracciare l'ambiziosa visione di uno spazio europeo dell'istruzione, capace di promuovere i valori europei e l'innovazione sociale attraverso una sempre più stretta collaborazione transnazionale fra atenei. Infatti, la Commissione europea vede le università come "drivers of the EU's global role and leadership", "actors of change in the green and digital transition" e "lighthouses of the European way of life" e su di esse vuole scommettere.

L'Università di Macerata intende farsi parte attiva di questa politica europea e della potenziale trasformazione storica che ne deriverà, prodiga di opportunità quanto esigente di profondi adattamenti interni.

È dalla propensione interna all'internazionalizzazione, infatti, che dipenderà nei prossimi anni lo sviluppo dei nostri rapporti con istituzioni europee ed extra-europee, a partire da un incremento delle abilità necessarie all'insegnamento, alla ricerca e all'amministrazione in inglese come lingua veicolare. L'uso dell'inglese come lingua veicolare non nobilita *per se* le attività che in essa siano condotte, non genera alcuna gerarchia o ordine di importanza, tantomeno condiziona ideologicamente i contenuti. È solamente il mezzo con cui ciò che siamo e che facciamo può pensare di raggiungere un uditorio più vasto. Il nostro tempo ci consegna, infatti, le previsioni di un preoccupante ridimensionamento del bacino di studenti e studentesse destinati agli atenei italiani a causa di un insidioso calo demografico (cfr. il rapporto di Talents Venture del febbraio 2023 [disponibile online](#), che stima la ricaduta del calo demografico nelle Marche in una riduzione delle immatricolazioni del 25% entro il 2040). Per altro verso, mai come in questi anni la cosiddetta *knowledge economy*, la ricerca su scala globale della migliore formazione superiore, ha accresciuto il numero degli studenti e delle studentesse internazionali disposti a conseguire un Titolo di Studio all'estero (si veda *Special Report: Universities, Excellence v. Equity*, in *The Economist*, 28 marzo 2015). Se l'Italia non è riuscita finora a inserirsi con piena soddisfazione in questo ambito della conoscenza, la decrescita della nostra popolazione rende urgente affinare gli strumenti con cui tentare di attrarre i flussi di studenti e studentesse che cercano una

formazione internazionale. Ecco perché il rafforzamento e la costruzione della nostra dimensione internazionale sono indissolubili da una predisposizione interna all'internazionalizzazione, che significa, per un verso, un uso dell'inglese come lingua veicolare sempre più disinvolto e sicuro nei servizi e nelle capacità organizzative, nell'offerta formativa, nella ricerca e nell'insegnamento e, per altro verso, una riflessione costante e capillare sulla necessità di avvicinare gli studenti e le studentesse internazionali a quello che facciamo così da metterlo a loro disposizione. Solo in questo modo ci riuscirà di stare al passo con le trasformazioni in corso e di trovarci preparati alle sfide (anche demografiche) che investono il sistema università.

Dal punto di vista tecnologico, economico e sociale non ci è richiesta minore riflessione in ordine all'utilizzo degli spazi fisici e digitali con cui dare risposta alle esigenze di coloro che vivono a vario titolo gli ambienti del nostro Ateneo, destinati al lavoro, allo studio, alla ricerca, alla co-progettazione, alla condivisione delle conoscenze ma non meno a un'offerta culturale, sportiva e ricreativa in grado di realizzare il progetto di una "università a tempo lungo" per l'aggregazione e il benessere della nostra comunità, di cui si diceva già sopra. La vita universitaria non è semplicemente frequentare le lezioni o le biblioteche o superare gli esami, ma deve puntare sul valore aggiunto della presenza, deve divenire per la nostra comunità studentesca un luogo di residenza stanziale, che offre stimoli costanti – culturali, sociali, sportivi – per facilitare la formazione dei giovani che frequentano. L'"università a tempo lungo" è pure quella che si allunga e comprende anche coloro che, una volta laureati o una volta conseguito il Dottorato di Ricerca, portano il nome del nostro Ateneo nel prosie-

guo della loro carriera. Sarà necessario valorizzare i rapporti con la comunità dei nostri *alumni* sostenendola con un giusto apparato politico e amministrativo. È così che si instilla nei nostri laureati e nelle nostre laureate e nelle dottesse e nei dottori di ricerca un forte sentimento di appartenenza che faccia loro guardare all'istituzione di provenienza con l'orgoglio e la gioia che si riservano alla propria *alma mater*.

Gli anni della emergenza pandemica hanno costituito un vero e proprio spartiacque

Gli anni dell'emergenza pandemica hanno costituito un vero e proprio spartiacque rispetto alle soluzioni adottate dalle istituzioni pubbliche per rendere possibili il lavoro, l'insegnamento e lo studio. Abbiamo ormai tutti familiarità con l'accostamento di attività in presenza e a distanza, fenomeno che incide sulla funzionalità degli spazi, sull'utilizzo dei mezzi digitali, sui tempi e, non da ultimo, sulle modalità d'incontro. In questa ottica, l'Ateneo deve assumere appieno il ruolo di motore di innovazione digitale attraverso il compimento di quel "viaggio verso la digitalizzazione" che la Commissione parlamentare sul livello di digitalizzazione e innovazione della PA descrive, parlando della trasformazione delle modalità di erogazione dei servizi da parte del settore pubblico (si veda Commissione parlamentare di inchiesta sul livello di digitalizzazione e innovazione delle pubbliche amministrazioni e sugli investimenti complessivi riguardanti il settore delle tecnologie e dell'informazione e della comunicazione, *La trasformazione digitale della Pubblica amministrazione*, Roma,

Camera dei Deputati, XVII Legislatura, 2017, [disponibile online](#)). Per non parlare della necessità di definire e monitorare in maniera continua l'impronta ambientale dell'Ateneo per migliorare la razionalizzazione dei consumi e l'abbattimento degli sprechi, ricorrendo alle riqualificazioni energetiche degli involucri edilizi, alla produzione di energia da fonti rinnovabili, alla sostenibilità della climatizzazione invernale ed estiva, all'illuminazione a basso consumo. È tema di responsabilità generazionale come di indirizzo interno che il nostro Ateneo assicuri spazi confortevoli e accessibili mediante le metodologie volte all'ergonomia fisica, cognitiva e organizzativa. Analogamente, tecnologie digitali come l'intelligenza artificiale, la realtà virtuale e aumentata, la *digital twin* e la simulazione dispiegano oggi occasioni per guadagnare un vantaggio competitivo nell'offerta dell'Ateneo già riscontrato con alcune esperienze sperimentali di laboratori di ricerca dipartimentale. Gli accadimenti degli ultimi anni, insomma, ci consegnano la consapevolezza di un tempo storico complesso, irto di sfide e affacciato su inediti orizzonti. Il richiamo a questa complessità interroga il nostro Ateneo in particolare su due fronti: quello dell'offerta formativa – e i correlati metodi d'insegnamento – e quello della divulgazione delle proprie ricerche. Il nostro Ateneo si impegna quotidianamente nell'educazione di cittadini e cittadine consapevoli e nella formazione di giovani preparati ad affrontare le sfide del mondo del lavoro del futuro, attraverso l'aggiornamento continuo delle metodologie e dei contenuti della didattica. Il nostro Ateneo intende accrescere la propria attrattiva mediante l'aggiornamento e l'ampliamento dell'offerta formativa, con proposte d'interesse per i futuri iscritti, ma anche per il territorio, declinate in maniera innovativa.

Trasmettere conoscenza e fare ricerca

Trasmettere conoscenza e fare ricerca: in ciascuno di questi ambiti, l'Università di Macerata deve mostrare la sua capacità di adattamento alle istanze della società contemporanea, la sua lungimiranza nell'intuire il corso prossimo degli eventi e l'inventiva che serve a ideare nuove strade. Il primo fronte, quello dell'offerta formativa e della didattica, non coinvolge soltanto la progettazione dei Corsi di Studio e dei Dottorati di Ricerca, ma esige che le idee di apprendimento e insegnamento siano sempre più centrate sugli studenti e sulle studentesse e sui/sulle dottorandi/e, sapendone interpretare i bisogni formativi e immaginando le competenze che saranno loro necessarie in un mondo del lavoro in rapida e non del tutto prevedibile mutazione. Formare gli studenti e le studentesse valorizzando le specificità di ciascuno si rende possibile solo in seno a una comunità dedicata al sapere. Una prospettiva, questa, che richiede una diversificazione della missione stessa dell'Accademia e in vista della quale l'Università di Macerata deve continuare a sfruttare il suo sistema di assicurazione della qualità per garantire un ambiente in cui prendano forma i suoi obiettivi didattici, scientifici e di terza missione. L'offerta di Corsi di Dottorato, in particolare, ha subito negli ultimi anni significative trasformazioni della normativa nazionale e di recente vive una sovrabbondanza di risorse provenienti dall'attuazione delle misure del PNRR. Se, da un lato, questa situazione ha stimolato gli Atenei a trovare sempre più connessioni con i territori per sviluppare sinergicamente ricerche applicate, dall'altro lato si è verificata una maggiore incertezza circa il posizionamento della figura del dotto-

rando e della dottoranda e la sua effettiva collocazione all'interno della comunità accademica come ricercatore o ricercatrice in formazione. Sta a noi cercare di sviluppare quanto più possibile un'offerta formativa dottorale che riconosca il ruolo fondamentale della ricerca di base e che sia guidata esclusivamente dai principi scientifici, dialoganti con le esigenze delle istituzioni pubbliche e private, ma mai subalterni.

Due sono i concetti chiave: responsabilità e miglioramento continuo

Allo scopo, due sono i concetti chiave: responsabilità e miglioramento continuo. Le politiche della qualità del nostro Ateneo, basate sui principi contenuti nel documento "Politiche e Sistema della qualità dell'Ateneo", sono ispirate agli Standards and Guidelines for Quality Assurance (ESG) in the European Higher Education Area (EHEA) e ai requisiti di accreditamento del Sistema AVA previsti dalla normativa vigente. Queste due fonti forniscono un insieme di linee guida e di principi direttivi nelle aree vitali per il successo degli ambienti di apprendimento e i relativi collegamenti con la ricerca e l'innovazione. Per loro tramite, l'Ateneo continuerà a condividere con la sua comunità il ciclo di azioni necessario al miglioramento continuo della didattica, della ricerca, della terza missione, ma non meno delle pratiche amministrative e gestionali. Il secondo fronte è quello della disseminazione della ricerca scientifica. Anche in questo caso, non possiamo prescindere dalla responsabilità che compete al nostro Ateneo di diffondere una conoscenza autentica e immune da mistificazioni dei risultati dei nostri studi con lo scopo, per un verso, di concorrere a un serio e artico-

lato confronto scientifico e, per l'altro, di informare il dibattito pubblico. Siamo certi che, quanto più larga sia la condivisione dei processi e degli esiti della ricerca, tanto più vigorosa sarà la spinta al progresso. Per questo motivo, a partire dai tipi della sua casa editrice, l'Università di Macerata intende perseguire l'obiettivo dell'*open science* – i.e. fare scienza in modo che i dati, gli argomenti, le acquisizioni scientifiche siano tempestivamente messe a disposizione, così da accrescere la collaborazione fra ricercatori – e dell'*open access*. Alla pubblicazione della ricerca e alla sua circolazione nei contesti accademici si unisce saldamente la disseminazione di quelle ricerche al di fuori della comunità scientifica attraverso una comunicazione efficace e immediata: la trasposizione di contenuti tecnici e specialistici in forme e linguaggi semplificati e immediati rende possibile l'accesso alla conoscenza a un pubblico diversificato per età, genere, formazione culturale ed estrazione sociale. In questa direzione guarda l'attività editoriale dedicata all'alta divulgazione scientifica, aperta alle richieste e alle esigenze dell'intera comunità civile. Il potenziamento dell'impatto dell'attività editoriale sulla società civile, infine, porta con sé benefici tangibili non solo per la diffusione della conoscenza, ma anche per la formazione di una società più consapevole e aperta alle sfide del mondo contemporaneo.

Nelle sue attività pubblicitiche ed editoriali come in ogni manifestazione del suo ruolo istituzionale, il nostro Ateneo non può mai sottrarsi alla responsabilità nei confronti della società civile, cominciando proprio dalle studentesse e dagli studenti che lo scelgono per costruire il proprio futuro. Ad essi dobbiamo il passaggio degli strumenti per accedere alla produzione della conoscenza. Conoscenza che si compie anche attraverso una esperienza di vita universitaria che pre-

para all'ingresso nel mondo del lavoro ma che è anche occasione di crescita e formazione sociale, culturale ed etica. Per questo, l'Ateneo porrà un'estrema attenzione alle metodologie didattiche che dovranno essere sempre in continua evoluzione per garantire una formazione convincente e attrattiva, mai svincolata dalla società, che sappia usare strumenti culturali ed emotivi, oltre che quelli intellettivi e cognitivi, e che ponga lo studente e la studentessa al centro del processo educativo, anche rendendoli partecipi dei risultati della ricerca.

Come si fa ricerca, infatti, non deve essere materia solo di pochi fortunati; piuttosto, dobbiamo fare in modo che ogni occasione d'insegnamento e di apprendimento contenga una parte di questo strumento di democrazia che è la trasmissione dei mezzi con cui essi stessi diventino capaci di produrre scienza. Non accetteremo mai che la lezione sia il mero precipitato mnemonico, premasticato di ciò che abbiamo studiato, ma insisteremo che debba essere una relazione, e allora le aule saranno il luogo creativo in cui nuovo sapere, nuovi oggetti di studio e nuovi risultati potranno vedere la luce. Solo così continueremo a conquistare la fiducia dei e delle giovani, e solo con la loro fiducia e impegno si potrà costruire la società del futuro. L'Ateneo è pronto a fare la sua parte.

Il Rettore



LINEA STRATEGICA PER LA DIDATTICA

L'offerta formativa e gli itinerari programmatici della didattica dell'Università di Macerata declinano i loro valori di fondo a vari livelli, nella consapevolezza che solo una visione integrata della missione formativa dell'Ateneo potrà garantirne ambienti di apprendimento pienamente funzionanti e innovativi, la centralità degli studenti e delle studentesse, lo sviluppo dei territori e della società.

La crisi pandemica ed economica, gli eventi sismici che hanno interessato l'Ateneo negli ultimi anni, nonché diversi cambiamenti mondiali come quelli digitali e climatici, hanno mutato i bisogni formativi, le modalità di formazione, la percezione della formazione universitaria. La necessità di affrontare questi grandi cambiamenti richiede una visione chiara di programmazione

dell'offerta formativa che, all'interno di questo piano strategico, si ispira prima di tutto ai principi ESG 2015 Standards and Guidelines for Quality Assurance in the European Higher Education Area. L'Università di Macerata pone al centro dell'esperienza formativa lo studente, la studentessa e i dottorandi e le dottorande, promuovendo un approccio che valorizza il loro ruolo attivo nella costruzione del proprio percorso di apprendimento. L'obiettivo è stimolare la motivazione, l'autoriflessione e l'impegno di studentesse e studenti e di dottorande e dottorandi, riconoscendo l'importanza di un apprendimento personalizzato e incentrato sulle esigenze individuali. La progettazione e l'erogazione dell'offerta formativa saranno quindi coerenti con l'approccio centrato sullo studente e la studentessa e terranno conto della loro valutazione. La strategia si snoderà lungo alcune traiettorie. Innanzitutto, l'ampliamento dell'offerta formativa: ripensare l'esistente affinché i Corsi di Studio siano sempre in grado di cogliere gli avanzamenti delle conoscenze espressi dalla ricerca scientifica, dal contesto di riferimento, assicurando qualità, efficacia e spendibilità del Titolo di Studio. L'offerta didattica verrà vista in modo integrato, sfruttando le reciproche connessioni tra tutti i cicli di studio, dai Corsi di Laurea a quelli di Dottorato, ai Corsi *post*

OBIETTIVI PER LO SVILUPPO SOSTENIBILE



RESPONSABILITÀ

- PRORETTORATO PER LA DIDATTICA DI ATENEO
- DELEGA PER LE RELAZIONI INTERNAZIONALI, LA MOBILITÀ INTERNAZIONALE E L'INTERNAZIONALIZZAZIONE DELLA DIDATTICA
- CENTRO EDIZIONI UNIVERSITÀ DI MACERATA
- SCUOLA DI DOTTORATO DI ATENEO
- SCUOLA DI STUDI SUPERIORI "GIACOMO LEOPARDI"
- AREA AMMINISTRATIVA PER LA DIDATTICA, L'ORIENTAMENTO E I SERVIZI AGLI STUDENTI
- AREA AMMINISTRATIVA INTERNAZIONALIZZAZIONE
- UFFICIO COMUNICAZIONE E RELAZIONI PUBBLICHE
- PRESIDIO DELLA QUALITÀ DI ATENEO

lauream, all'alta formazione della Scuola di Studi Superiori "Giacomo Leopardi". L'Ateneo migliorerà la progettazione degli spazi di studio e di lavoro messi a disposizione degli studenti e delle studentesse, nell'ottica di approfondire ed estendere sempre più l'esperienza, non solo dal punto di vista formativo, ma anche relazionale e culturale, attraverso la fruizione di servizi extra-studio in linea con l'idea dell'Università a tempo lungo. L'offerta formativa sarà sviluppata a partire dal rapporto tra scienze umane e sociali e i fenomeni dominanti (e critici) del contesto sociale – come digitalizzazione, sviluppo tecnologico ed economico, sostenibilità, solidarietà, pace e cooperazione internazionale – nella prospettiva di come le prime possano orientare e governare i secondi. Sarà utile creare "reti" (tra gli studenti e le studentesse, i corsi e i Dipartimenti, i portatori di interesse) per una programmazione che abbia sempre lo sguardo attento alle esigenze del contesto di riferimento, con una forte vocazione multidisciplinare, interdisciplinare e transdisciplinare. L'Ateneo vuole rafforzare la sua presenza nel contesto locale, partendo da collaborazioni strutturate con gli altri Atenei marchigiani, ma anche nel panorama più ampio, nazionale e internazionale, che schiuda a studenti, studentesse e do-

centi orizzonti nuovi e più ampie opportunità. In questa direzione, certamente bisognerà investire nell'erogazione di Corsi di Studio impartiti interamente in inglese come lingua veicolare. La visibilità e l'attrattiva dell'offerta didattica sarà inoltre potenziata attraverso tempestive campagne di comunicazione e pubblicitarie, che devono essere ampie, capillari e mirate ad aree geografiche che attualmente non sono ancora adeguatamente raggiunte. Queste traiettorie sono ispirate da una visione di lungo periodo nella quale l'Ateneo si candida a raggiungere una dimensione media nel panorama nazionale. Questa linea strategica punterà al raggiungimento di quattro obiettivi: l'offerta didattica dovrà essere capace di interpretare, adeguandovisi, i cambiamenti del contesto di riferimento; l'Ateneo dovrà mostrare maggiore attrattiva sia a livello nazionale sia internazionale; l'Ateneo sarà fortemente impegnato a garantire, attraverso attività di sostegno al percorso di apprendimento, che tutti gli studenti e le studentesse abbiano le medesime opportunità di portare a compimento il proprio *iter*; infine, l'Università di Macerata garantirà a tutte/i le/i sue e suoi docenti un adeguato supporto per una formazione continua sui metodi didattici più innovativi.

INTERNI



PUNTI DI FORZA

- Aumento nell'ultimo triennio della percentuale di laureate/i entro la durata normale del corso (superiori alle medie di riferimento).
- Aumento di laureate/i entro un anno dalla durata normale del corso (percentuale più alta rispetto alle medie di riferimento).
- Tasso di gradimento dei corsi elevato, soddisfazione degli studenti e delle studentesse (dati AlmaLaurea).
- Attenzione dell'Ateneo ai temi della qualità, inclusività, interculturalità e sostenibilità nei percorsi di Studio.
- Presenza di una Scuola di Dottorato e una Scuola di Studi Superiori avanzati.
- Sistema di Assicurazione della Qualità della didattica solido ed esteso.
- Biblioteche orientate al supporto dello studente e del suo percorso di Studio.
- Articolazione ampia del campus urbano.



PUNTI DI DEBOLEZZA

- Decrescita del numero di docenti in relazione all'aumento del numero di ore erogate.
- Decremento del numero delle iscritte e degli iscritti nelle fasi post-pandemica e post-terremoto.
- Flessione della percentuale di laureate/i occupati a un anno dal Titolo, benché bilanciata dal dato sull'occupazione a tre anni dal Titolo.
- Diminuzione del tasso di studenti e studentesse che proseguono il secondo anno nella stessa Classe di Laurea.
- Diminuzione di tutti gli indicatori riferiti alla quantità di CFU conseguiti al primo anno dagli studenti che passano all'anno successivo.
- Aumento del dato relativo agli abbandoni.
- Flessione della percentuale di studenti che proseguono la carriera nello stesso Ateneo al secondo anno di corso.
- Calo di attrattività dell'offerta.
- Pochi corsi interamente in lingua inglese.
- Irregolarità dei percorsi formativi degli studenti (ritardi nel conseguimento del Titolo, soprattutto nei Corsi di Laurea).
- Quota di CFU acquisiti all'estero da studenti regolari ancora ridotta (benché in parte giustificata dalla crisi pandemica).
- Gap di riqualificazione di spazi e attrezzature allineate alle esigenze dell'Ateneo e degli studenti e studentesse.
- Limitata partecipazione delle studentesse e degli studenti ai processi organizzativi relativi al Sistema di Assicurazione della Qualità.



OPPORTUNITÀ

- Disponibilità di finanziamenti competitivi nazionali e internazionali.
- Presenza di reti nazionali e internazionali.
- Transizione digitale.
- Possibilità di instaurare relazioni e rapporti consolidati con le principali istituzioni, enti e organismi scientifici e culturali nazionali e internazionali.
- Risorse destinate all'università e alla ricerca all'interno del Piano nazionale di ripresa e resilienza – PNRR.
- Crescente attenzione ai temi della sostenibilità, dell'inclusione, della parità di genere e dei diritti.



MINACCE

- Servizi di trasporto pubblico regionale e urbano non pienamente funzionali alle esigenze della comunità Unimc, in particolare a quelle degli studenti e delle studentesse.
- Contrazione a medio termine dei finanziamenti pubblici.
- Contesto internazionale critico (pandemia, crisi degli equilibri internazionali, mondo del lavoro e precarietà lavorativa).
- Aumento delle difficoltà economiche delle famiglie.
- Crisi demografica (dato destinato a peggiorare ancora a partire dal 2028-2029).

OBIETTIVO 1.1

UN'OFFERTA DIDATTICA CAPACE DI INTERCETTARE I CAMBIAMENTI

L'obiettivo mira a rendere i Corsi di Studio più innovativi, attuali, attrattivi rispetto alle esigenze della società e del mercato del lavoro.

In una prospettiva complessiva di crisi del sistema universitario e di progressiva crescita degli abbandoni, calo delle immatricolazioni e incremento del numero dei NEET a livello nazionale, l'Ateneo è chiamato a uno sforzo diretto a promuovere una riqualificazione dei percorsi formativi per renderli più aderenti al mondo del lavoro. Dal 2019, l'Ateneo, grazie al supporto del presidio di qualità, si è dotato di linee guida (recentemente aggiornate) per l'istituzione o la modifica dei Corsi di Studio, che formalizzano l'importanza dei pareri del nucleo di valutazione, delle commissioni paritetiche (CDPS) e dei gruppi di AQ espressi attraverso le relative relazioni e riesami ciclici. Ciò garantisce una progettazione di qualità dei Corsi di Studio, con un percorso che consente di esplicitare con chiarezza il carattere dei corsi stessi (nei loro aspetti culturali, scientifici e professionalizzanti), gli

obiettivi formativi (generali e specifici) e i profili in uscita. L'Ateneo si doterà inoltre di linee guida per la definizione delle procedure di assicurazione della qualità dei Corsi di Dottorato. Una riflessione ulteriore riguarda la propensione dei Dipartimenti a una didattica in inglese come lingua veicolare fruibile dagli studenti e dalle studentesse internazionali in transito temporaneo, come quelli coinvolti nel programma Erasmus, o capace di attrarre quelli alla ricerca di un Corso di Studio nel contesto internazionale. L'obiettivo richiederà un potenziamento del personale docente e del personale tecnico-amministrativo e bibliotecario di cui il modello di determinazione e monitoraggio del fabbisogno di personale dell'Ateneo terrà in considerazione, nella cornice dei piani ministeriali di reclutamento del personale universitario.

INDICATORE	Valore di partenza	Target	Sviluppo entro	Obiettivo condiviso con altra area strategica o area trasversale	Obiettivo condiviso con i Dipartimenti
1.1.A COSTITUZIONE DEL GRUPPO DI LAVORO PERMANENTE SULLA DIDATTICA DI ATENEIO	OFF	ON	31/12/2023	Area trasversale "Qualità"	Sì
1.1.B NUOVE ISTITUZIONI/REVISIONI DI CORSI DI LAUREA SECONDO I PARAMETRI DELL'OBIETTIVO	0	3 (almeno 1 in lingua inglese)	31/12/2025	Area trasversale "Internazionalizzazione"	Sì
1.1.C COSTITUZIONE COMITATI DI INDIRIZZO PERMANENTE PER CORSO DI STUDIO O PER CONSIGLIO DI CLASSE UNIFICATO	22	Tutti i Corsi di Studio o i Consigli di Classe Unificati	31/12/2025	Area trasversale "Qualità"	Sì
1.1.D NUMERO DI OPEN BADGE OTTENUTI DAGLI STUDENTI A SEGUITO DI PERCORSI DI FORMAZIONE PER L'ACQUISIZIONE DI COMPETENZE TRASVERSALI (OBIETTIVO PRO3 2021-2023 DI ATENEIO)	0	5% degli studenti e studentesse iscritti ogni anno	31/12/2024	Area trasversale "Qualità"	Sì
1.1.E PIANO DI RAFFORZAMENTO DELLE ATTIVITÀ DELLA SCUOLA DI STUDI SUPERIORI "G. LEOPARDI"	OFF	ON	31/12/2023	Area trasversale "Internazionalizzazione" e "Qualità"	Sì
1.1.F NUMERO PERCORSI POST LAUREAM CO-PROGETTATI CON ISTITUZIONI PUBBLICHE/PRIVATE	0	1	31/12/2025	Area trasversale "Terza missione e impatto sociale"	Sì

1.1.1 Progettare nuovi Corsi di Studio e revisionare l'offerta formativa esistente

Anche grazie alle linee guida di cui l'Ateneo si è dotato per l'individuazione e la consultazione delle parti interessate, si renderà ancora più strutturato il dialogo con le istituzioni e con la comunità studentesca, garantendo un aggiornamento della formazione di figure professionali aderenti ai bisogni del sistema economico e sociale. Al contempo, verranno promosse iniziative per l'internazionalizzazione dell'offerta formativa complessiva, con particolare attenzione alla partecipazione ad alleanze tra università, alla realizzazione di Corsi di Studio internazionali in collaborazione con istituzioni estere. Sia in fase di progettazione sia di revisione dell'offerta formativa, l'Ateneo svolgerà il suo ruolo di traino nei cambiamenti dei modi di fare e di pensare all'interno delle istituzioni pubbliche e private. Non meno importante è la partecipazione ai processi con i quali, nel contesto europeo, si stanno elaborando nuovi modelli formativi, a cui potrà corrispondere una diversa organizzazione interna dell'offerta aggiornata agli ultimi avanzamenti. L'Ateneo ha una visione complessiva dell'articolazione dell'offerta formativa e delle sue potenzialità di sviluppo e per questo con riferimento ai Corsi di Studio:

- favorirà la multidisciplinarietà, la transdisciplinarietà e la multiculturalità dell'offerta formativa, rafforzando la collaborazione fra i Dipartimenti dell'Ateneo in un'ottica di valorizzazione delle conoscenze e competenze già presenti. In particolare, verrà assicurata l'implementazione di un gruppo di lavoro permanente sulla didattica composto dai Direttori e dai loro delegati alla di-

dattica, nonché dai rappresentanti degli studenti e delle studentesse, con l'obiettivo di far colloquiare tutti gli attori del sistema di governo sui temi della didattica, a livello centrale e a livello dipartimentale;

- procederà a completare, laddove possibile, le filiere formative, favorendo la curvatura verso itinerari formativi legati all'innovazione tecnologica, economica e sociale (obiettivi di sostenibilità dell'agenda ONU 2030), prestando specifica attenzione all'impatto sul territorio e sul mondo del lavoro, anche grazie all'istituzione di comitati di indirizzo permanente in tutti i Corsi di Studio e all'eventuale revisione della composizione di quelli già istituiti;
- incentiverà l'aumento del numero di Corsi di Studio erogati in lingua inglese, l'incremento degli insegnamenti erogati in lingua inglese e dei Titoli multipli e congiunti, sia per migliorare il *placement* dei laureati in un contesto internazionale sia per rendere più attrattiva l'offerta formativa per gli studenti e le studentesse internazionali e creare opportunità per la cooperazione con istituzioni straniere;
- favorirà le revisioni dei percorsi prestando attenzione alla costruzione adeguata entro gli itinerari formativi dei criteri minimi abilitanti all'insegnamento nei diversi gradi di istruzione;
- favorirà un reclutamento che valorizzi il legame tra le competenze scientifiche dei docenti e gli obiettivi formativi degli insegnamenti nell'ottica di migliorare il rapporto tra ore di docenza erogata da docenti assunti a tempo indeterminato sul totale delle ore di docenza erogata, garantendo il pilastro

dell'Open Transparent Merit-based Recruitment (OTM-R) della Carta europea dei Ricercatori e in linea con il Codice di Condotta per il Reclutamento dei Ricercatori di Ateneo.

1.1.2 Accrescere le competenze trasversali delle studentesse e degli studenti, dei dottorandi e delle dottorande

L'Ateneo intende formare gli studenti e le studentesse nelle sfere del pensiero innovativo, l'apprendimento attivo, il *problem solving* e il pensiero critico, che sono fra le principali competenze trasversali richieste dal mondo del lavoro. A questo scopo, oltre a tenere conto di questi aspetti nell'istituzione dei nuovi Corsi di Laurea che potranno contenere aree di apprendimento anche nelle *soft skills*, saranno sviluppati corsi laboratoriali sulle capacità di autogestione, sullo spirito di tolleranza e resilienza per migliorare le potenzialità di successo durante i processi di assunzione. In questa direttrice di sviluppo, in linea con gli obiettivi e le risorse disponibili dalla programmazione triennale 2021-2023 (PRO3), l'Ateneo darà evidenza e spendibilità alla costruzione delle competenze trasversali da parte di studenti e studentesse, attraverso iniziative specifiche e mirate con lo strumento dell'*open badge*.

1.1.3 Innovare e rendere più articolata l'offerta formativa *post lauream*

Sarà data particolare attenzione all'offerta formativa relativa ai master di primo e secondo livello, sia attraverso la semplificazione delle procedure di attivazione e istituzione, sia favorendo la definizione di percorsi co-progettati con le istitu-

zioni pubbliche e private, per garantire che le competenze sviluppate all'interno dei percorsi siano altamente qualificanti e per consentire all'Ateneo di attrarre risorse economiche che gli permettano di migliorare l'offerta di corsi di specializzazione e master. Anche nel caso dell'offerta *post lauream*, l'Ateneo lavorerà sulla predisposizione interna ad attrarre l'interesse degli studenti e delle studentesse internazionali.

1.1.4 Preparare gli allievi e le allieve della Scuola di Studi Superiori "Giacomo Leopardi" alla complessità

L'attività della Scuola di Studi Superiori "Giacomo Leopardi" sarà potenziata in prospettiva interdisciplinare e internazionale, sia attraverso l'ampliamento della rete di relazioni con le altre Scuole di Studi Superiori e con Atenei internazionali, sia attraverso pratiche di collaborazione intra-Ateneo. Grazie all'ottenimento di risorse aggiuntive pari a circa un milione e trecentomila euro varate dalla legge di bilancio nazionale per i prossimi tre anni, in attuazione degli interventi del Piano nazionale di ripresa e resilienza (PNRR), l'Ateneo procederà a definire un piano di rafforzamento delle attività della Scuola. Il piano per la Scuola di Studi Superiori "Giacomo Leopardi" mirerà, da un lato, ad accrescere la collaborazione con le altre scuole universitarie superiori dell'Università italiana e, dall'altro, definirà le azioni necessarie a promuovere il ruolo della Scuola di Studi Superiori "Giacomo Leopardi" nella transizione scuola-università.

OBIETTIVO 1.2

UN'OFFERTA
FORMATIVA
ATTRATTIVA

Potenziare il profilo e l'attrattiva dell'Ateneo e della sua offerta formativa anche a livello internazionale.

L'Ateneo è chiamato a collocarsi in maniera più evidente e significativa nel panorama regionale, nazionale, europeo e internazionale, rendendosi più attrattivo, fruibile e visibile agli studenti e alle studentesse. È responsabilità dell'Università degli Studi di Macerata accompagnare gli studenti e le studentesse in procinto di scegliere un Corso di Studio universitario, chiarendo in maniera efficace e completa quali siano le opportunità offerte dall'Ateneo e gli sbocchi professionali. Poiché la scelta del percorso universitario è sempre molto complessa e comporta una grande consapevolezza dei propri talenti e delle prospettive di lavoro ad essi più congeniali, l'Ateneo si impegna a produrre servizi di orientamento sempre più in rete con gli Istituti superiori. In linea con le indicazioni nazionali per l'orientamento all'iscrizione universitaria, l'Ateneo attiverà e potenzierà gli strumenti di orientamento informativo e tematico, nonché le strategie di comunicazione. Con particolare rife-

rimento agli studenti e alle studentesse internazionali, si effettuerà uno sforzo specifico relativo alla comunicazione di un'offerta didattica accessibile, chiara e facilmente fruibile. Centrale a questi scopi sarà il ruolo del Centro Linguistico di Ateneo (CLA), rispetto al quale saranno adottate strategie specifiche di potenziamento e razionalizzazione organizzativa in funzione del supporto all'apprendimento delle competenze in lingua straniera degli studenti e delle studentesse, al sostegno ai rapporti internazionali, alle azioni di comunicazione e all'offerta ai servizi esterni e sul territorio. Il tutto in sinergia con l'area internazionalizzazione, al fine di lavorare insieme a una diffusa predisposizione interna alle relazioni internazionali. Le risorse a disposizione dell'Ateneo potranno essere potenziate dai progetti finanziati in attuazione del Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR - Missione 4) e dai piani ministeriali per l'orientamento e il tutoraggio.

INDICATORE	Valore di partenza	Target	Sviluppo entro	Obiettivo condiviso con altra area strategica o area trasversale	Obiettivo condiviso con i Dipartimenti
1.2.A PERCENTUALE DI STUDENTI E STUDENTESSE ISCRITTI AL PRIMO ANNO DEL CORSO DI LAUREA (L) E LAUREA MAGISTRALE (LM; LMCU) CHE HANNO CONSEGUITO IL PRECEDENTE TITOLO DI STUDIO ALL'ESTERO (VALORI %)	0,041	0,050	31/12/2025	Area trasversale "Internazionalizzazione" e "Qualità"	Sì
1.2.B NUMERO STUDENTESSE E STUDENTI RAGGIUNTI DALLE ATTIVITÀ DI ORIENTAMENTO IN INGRESSO	1.100	3.000	31/12/2025	Area trasversale "Qualità"	Sì
1.2.C PERCENTUALE DI ISCRITTE/I AL PRIMO ANNO (L, LMCU) PROVENIENTI DA ALTRE REGIONI	23%	25%	31/12/2025	Area trasversale "Qualità"	Sì
1.2.D ADOZIONE DELLA MAPPA DEI PERCORSI DELL'OFFERTA FORMATIVA DI ATENE0	OFF	ON	31/12/2024	Area trasversale "Qualità" e "Terza Missione e impatto sociale"	Sì
1.2.E NUMERO DI INSEGNAMENTI EROGATI IN LINGUA ESTERA SUL TOTALE DEGLI INSEGNAMENTI DELL'ANNO ACCADEMICO (OBIETTIVI PRO3 NAZIONALE)	2,76%	4%	31/12/2025	Area trasversale "Internazionalizzazione" e "Qualità"	Sì
1.2.F ADOZIONE DEL PIANO ANNUALE DELLA COMUNICAZIONE DI ATENE0 - ALLEGATO DIDATTICA	0	3	31/12/2025	Area trasversale "Qualità"	Sì

1.2.1

Potenziare l'orientamento in ingresso

L'Ateneo progetterà interventi di orientamento congiuntamente con le scuole secondarie di secondo grado, tenendo sempre conto delle aspirazioni, esigenze e motivazioni degli studenti e delle studentesse. Il raccordo con le scuole prevede un incremento della cooperazione tra docenti e orientatori, dalla progettazione alla gestione degli interventi e degli ambienti formativi, con un incremento delle azioni rivolte agli studenti e alle studentesse delle scuole secondarie che prevedano il raccordo con il team di orientatori, mentori e referenti dei servizi agli studenti, gli studenti e le studentesse di Unimc, i tutor e gli *alumni*. Verranno progettate e realizzate esperienze di orientamento in cui i ragazzi e le ragazze sperimenteranno un dialogo con la comunità Unimc. In particolare, verrà presentata l'offerta formativa in saloni dell'orientamento in presenza, nelle piattaforme *online* aperte alle scuole secondarie di secondo grado con l'organizzazione di *contest*, verranno realizzati gli interventi di orientamento nell'ambito del PNRR 2020-2026, verrà sviluppato il format "Unimc a scuola", con interventi in sinergia con le scuole (anche fuori dal territorio regionale) e costruiti "su misura" in coerenza con gli obiettivi formativi delle scuole stesse.

1.2.2

Garantire una visione integrata dell'intera offerta formativa

Affinché l'offerta formativa sia attrattiva, si disegneranno e pubblicizzeranno le possibili connessioni funzionali, anche in termini di crediti formativi e aree di apprendimento, fra tutti i Corsi di Studio dell'Ateneo e l'offerta formativa *post lauream*. In fase di progettazione e program-

mazione, l'Ateneo lavorerà per aumentare le collaborazioni e la comunicazione fra le diverse Classi di Laurea, anche nell'articolazione delle attività/seminari/eventi; avvierà una riflessione mirata a riequilibrare progressivamente la mole di lavoro e il numero dei crediti conseguiti; si adopererà pure per una più omogenea distribuzione delle lezioni nell'arco della settimana per contenere le sovrapposizioni delle lezioni. Al fine di garantire che la visione dell'offerta formativa sia adeguatamente e pubblicamente comunicata, i diversi livelli di formazione saranno rappresentati in modo integrato. L'Ateneo intende inoltre favorire l'aggiornamento dei profili formativi e l'acquisizione di competenze trasversali. In quest'ottica verrà disegnata una "mappa dei percorsi" dell'offerta formativa di Ateneo. Questa azione sarà funzionale anche alla riduzione degli abbandoni dovuti a una scelta impropria del percorso universitario, situazione spesso gestita dello studente senza informazioni articolate sulle possibili modifiche o alternative nella costruzione dell'itinerario formativo.

1.2.3

Revisionare i requisiti di accesso dei Corsi di Studio magistrali

Riprogettare e comunicare con chiarezza requisiti di accesso trasparenti ai percorsi magistrali sarà utile a incrementare l'accessibilità a questi corsi anche per laureati triennali provenienti da altre sedi, nonché per potenziali studenti e studentesse già impiegati/e nel mondo del lavoro – specialmente nella pubblica amministrazione – che intendano acquisire un Titolo di Studio ulteriore. Particolare cura verrà rivolta alla definizione di metodi di accertamento che consentano l'iscrizione anche a coloro che hanno acquisito un Titolo di Studio all'estero.

1.2.4

Rafforzare la dimensione internazionale dell'offerta formativa

In questa macro-azione, riconducibile alla predisposizione interna all'internazionalizzazione, si rende necessario mettere a sistema la verifica delle competenze linguistiche dei docenti nei corsi in lingua inglese sotto il coordinamento del Centro Linguistico d'Ateneo (CLA) e creare formazione linguistica adeguata. Nella stessa ottica, occorre semplificare e rendere fruibili (anche mediante le necessarie attività di traduzione) le procedure di accesso e la modulistica per gli studenti e studentesse internazionali, sia per i corsi ordinari che per gli itinerari *post lauream*. Infine, ma non meno importante, si incoraggerà a tutti i livelli un'offerta didattica messa a disposizione in inglese come lingua veicolare (anche nella strategia di comunicazione) al fine di aumentare l'attrattiva nei confronti degli studenti e delle studentesse internazionali. Nella prospettiva della formazione del personale, per assicurare un'efficace gestione dei rapporti con istituzioni internazionali e del supporto agli studenti e alle studentesse internazionali, ci si propone di attivare corsi di lingua inglese presso il CLA per docenti e personale tecnico-amministrativo e bibliotecario al fine di rafforzare le competenze scritta e parlata della lingua inglese.

1.2.5

Garantire una comunicazione efficace dell'offerta formativa

Affinché l'offerta innovata sia attrattiva, è necessario ripensare e potenziare anche le strategie di comunicazione finalizzate a informare, orientare e coinvolgere studentesse e studenti durante tutto il loro percorso universitario. Questa azione si può compiere attraverso diverse direttrici. Tutti i Corsi di Studio, Master, Scuole di Specializzazione e Dottorato saranno dotati di *landing page*/mini-siti dedicati, attraenti dal punto di vista grafico-informativo ed esaustivi circa scadenze, tematiche del corso, modalità trasparenti per l'ammissione e l'iscrizione degli studenti e delle studentesse e per la gestione delle loro carriere, competenze di uscita, profili professionali e statistiche di spendibilità sul mondo del lavoro. In fase di promozione delle immatricolazioni sarà attivato un servizio di chiamata/chat diretta, con un operatore/tutor dell'orientamento o, in *extrema ratio*, con un risponditore automatico (*chatBot*). Particolare cura sarà posta all'internazionalizzazione dei contenuti per i corsi offerti in lingua veicolare. Con riferimento agli studenti e studentesse internazionali è indispensabile organizzare e mettere a disposizione le informazioni secondo *organicità* e *fruibilità*: gli studenti e le studentesse internazionali – sia quelli che trascorrono a Macerata il proprio periodo Erasmus, sia quelli che la scelgono per studiare – devono poter accedere con più facilità alla nostra offerta formativa e a tutte le informazioni rilevanti, nonché conoscere con più immediatezza le possibilità di mobilità internazionale di cui potrebbero approfittare. C'è, dunque, necessità di rappresentare meglio e con più chiarezza quello che l'Università di Macerata propone al fine di assicurarsi di rendere noti all'esterno tutti i vantaggi di studiare nel nostro Ateneo e vivere la nostra realtà.

OBIETTIVO 1.3

UN SOSTEGNO
EFFICACE
AL PERCORSO
DI APPRENDIMENTO

Garantire agli studenti e alle studentesse un supporto continuativo ed efficace lungo tutta la traiettoria del corso di studi attraverso un proficuo servizio di tutorato *in itinere*, una comunicazione attenta e chiara, un efficace supporto per lo studio delle (e nelle) lingue straniere.

L'Ateneo pone un'attenzione specifica alla regolarità delle carriere degli studenti e delle studentesse e alla qualità del loro percorso di apprendimento. Si accerta, inoltre, che le metodologie didattiche adottate tengano conto degli approcci e delle metodologie, anche con riferimento all'interazione docente/tutor/studente/studentessa e alle esigenze di specifiche categorie di studenti e studentesse. La necessità che il loro percorso universitario sia quanto più armonioso e proficuo possibile non è soltanto corrispondente al modello di università-comunità al quale questi obiettivi strategici si rifanno, ma più in generale attiene alla responsabilità sociale e culturale

dell'Ateneo. Per queste ragioni, si metteranno in atto una serie di azioni che mirino a orientare al meglio gli studenti e le studentesse nella gestione degli itinerari di studio, a ridurre gli abbandoni e a evitare il rallentamento delle carriere. Questo obiettivo richiede un importante investimento di risorse interne all'Ateneo per l'implementazione del Learning Management System, per l'adeguamento della comunicazione di Ateneo nonché il potenziamento del personale.



INDICATORE	Valore di partenza	Target	Sviluppo entro	Obiettivo condiviso con altra area strategica o area trasversale	Obiettivo condiviso con i Dipartimenti
1.3.A PERCENTUALE DI IMMATRICOLATI (L; LM; LMCU) CHE SI LAUREANO, NEL CORSO DI STUDI, ENTRO LA DURATA NORMALE DEL CORSO	24,9%	40%	31/12/2025	Area trasversale "Qualità"	Sì
1.3.B ADOZIONE DI UNA PROCEDURA CENTRALIZZATA DI ACCERTAMENTO DELLE COMPETENZE IN INGRESSO E DI RECUPERO DEGLI OBBLIGHI FORMATIVI AGGIUNTIVI (OFA)	OFF	ON	31.12.2023	Area trasversale "Qualità" e Linea strategica "gli spazi, la trasformazione digitale e la sostenibilità"	Sì
1.3.C IMPLEMENTAZIONE DI UN MONITORAGGIO CONTINUO DELLE CARRIERE DELLE STUDENTESSE E DEGLI STUDENTI NEL MONITOR INTEGRATO DI ATENEO (MIA)	OFF	ON	31.12.2023	Area trasversale "Qualità" e Linea strategica "gli spazi, la trasformazione digitale e la sostenibilità"	Sì

1.3.1

Mettere a sistema metodi di accertamento delle competenze in ingresso e modalità di recupero delle carenze iniziali

L'adeguata preparazione iniziale per l'iscrizione a un Corso di Laurea è descritta tramite l'indicazione delle conoscenze richieste per l'accesso. La verifica del possesso di tali conoscenze avverrà tramite modalità di accertamento oggettive, chiare e adeguatamente pubblicizzate. Le modalità di accertamento saranno le medesime per tutti i Corsi di Laurea dell'Ateneo e saranno coordinati a livello di Ateneo anche i corsi di recupero degli eventuali Obblighi Formativi Aggiuntivi (OFA) assegnati in caso di accertamento di lacune. Con tale azione, si mira a garantire che gli studenti e le studentesse, fin da subito, abbiano un adeguato bagaglio di conoscenze in grado di garantire loro l'avvio, in modo proficuo, del percorso universitario.

1.3.2

Ristrutturazione del supporto *in itinere* finalizzato al sostegno nel percorso formativo di ogni studente e studentessa

L'azione prevede la ristrutturazione del servizio di tutorato *in itinere* da parte del corpo docente per intercettare le diverse esigenze degli studenti e delle studentesse, ponendo particolare attenzione alle dimensioni di fragilità/rischio di *drop out*, preparando adeguatamente i/le docenti a gestire il rapporto di tutorato con gli studenti e le studentesse, rendendo l'accesso al tutorato aperto, flessibile, non burocratizzato. Il servizio garantirà flessibilità, continuità, accessibilità su base volontaria, attraverso: elaborazione di un *vademecum* per il tutorato condot-

to dai/dalle docenti; accesso volontario dello studente al docente di riferimento; previsione di occasioni di ricevimento dedicate; formazione dei/delle docenti al supporto; coordinamento delle risorse di supporto (*life coach*, assistenza psicologica, *senior tutor*) in capo al/alla docente tutor; individuazione di strategie di cooperazione con i rappresentanti degli studenti e delle studentesse; offerta di forme di tutoraggio specifiche per gli studenti e le studentesse internazionali.

1.3.3

Servizio aggiuntivo di didattica *e-learning*

L'azione è basata sulla considerazione del servizio *e-learning* come strumento chiave per garantire sostegno ad alcune categorie di studenti e studentesse (come adulti, lavoratori) che non possono assiduamente frequentare i corsi e necessitano di uno strumentario didattico aggiuntivo che ne assicuri una formazione efficace e la proficua partecipazione all'attività didattica. Le azioni prevedono: l'implementazione di una nuova piattaforma didattica *online* che integri spazi e tempi dell'azione didattica (sincrona e asincrona) e che possa assicurare una formazione efficace e la proficua partecipazione dello studente e della studentessa anche attraverso la mediazione di figure di supporto quali i/le tutor; l'attivazione di adeguate strategie di progettazione e la predisposizione di risorse didattiche idonee alla fruizione in ambienti di apprendimento *online*; lo sviluppo di un sistema d'incentivazione rivolto al corpo docente coinvolto nel servizio della didattica con servizi aggiuntivi *e-learning*.

1.3.4

Potenziamento della didattica integrativa delle lingue straniere attraverso il rafforzamento del Centro Linguistico di Ateneo (CLA)

Il CLA fornirà supporto per l'organizzazione di servizi linguistici di allineamento delle competenze linguistiche richieste all'ingresso, al fine di agevolare la fruizione della didattica in lingua straniera. Le lingue in questione saranno l'italiano per gli studenti e le studentesse internazionali in arrivo che frequentano i corsi in lingua italiana e l'inglese per gli studenti e le studentesse internazionali e italiani frequentanti i Corsi di Studio impartiti in inglese come lingua veicolare. A tal fine, verranno assicurate prestazioni di supporto qualificato agli studenti e alle studentesse, garantite nella qualità e nella continuità; verranno ridefinite le politiche di reclutamento degli esperti linguistici per superare progressivamente le situazioni di precariato anche attraverso l'assunzione di personale a tempo indeterminato. Verrà valorizzato, infine, il contributo dell'Istituto Confucio per quanto riguarda la didattica in lingua inglese e italiana della lingua cinese.

1.3.5

Sviluppo di un sistema di monitoraggio continuo delle carriere degli studenti e delle studentesse

L'azione comporta la messa a sistema di un monitoraggio per osservare continuamente le dinamiche degli abbandoni utilizzando la piattaforma Monitor Integrato di Ateneo (MIA). Questa azione permette di adeguare il sistema di monitoraggio di Ateneo anche al tema delle regolarità delle carriere e rientra nell'obiettivo di sistematizzare i monitoraggi attualmente presenti in Ateneo e integrarli in un sistema di controllo di gestione ad uso delle scelte strategiche di Ateneo.

OBIETTIVO 1.4

**VALORIZZARE
LA DIDATTICA**

Mettere al servizio della didattica, a tutti i livelli, una formazione efficace e innovativa e strumenti digitali aggiornati ed efficienti.

L'attivazione di politiche strutturate di formazione e aggiornamento dei/delle docenti sulle metodologie didattiche, generali e di settore, atte ad assicurare che l'erogazione della didattica risponda a uno strumentario moderno e in sintonia con le esigenze della società e con le sue richieste di formazione flessibile, multidisciplinare e innovativa, è un obiettivo fondamentale per lo sviluppo della strategia didattica di Ateneo. Si tratta di un obiettivo da declinare lungo diverse direttrici: la formazione, la crescita e l'aggiornamento scientifico, metodologico e delle competenze didattiche del personale docente e di ricerca; la specifica attenzione alla formazione alla didattica in campi specifici (la didattica in *e-learning* o quella in lingua inglese). Da qui l'articolazione delle azioni che seguono.



INDICATORE	Valore di partenza	Target	Sviluppo entro	Obiettivo condiviso con altra area strategica o area trasversale	Obiettivo condiviso con i Dipartimenti
1.4.A VALORI DELL'INDICATORE DI QUALITÀ DELLA RICERCA DEI/DELLE DOCENTI PER LE LAUREE MAGISTRALI (INDICATORE SMA, ANVUR)	0,953	Sempre >0,80	Per tutta la durata del PSA	Linea strategica "Ricerca"	Sì
1.4.B ATTIVAZIONE DEI CANALI PER LA DIDATTICA ORDINARIA E INTEGRATIVA (<i>E-LEARNING</i> , FORMAZIONE CONTINUA, OFA, CENTRO LINGUISTICO DI ATENEO) ALL'INTERNO DELLA NUOVA PIATTAFORMA DIGITALE EDUCATIVA DI ATENEO	OFF	ON	31.12.2025	Linea strategica "gli spazi, la trasformazione digitale e la sostenibilità"	Sì

1.4.1

Ridisegno di un ecosistema formativo di *Faculty Development*

L'Ateneo si avvarrà delle sue infrastrutture interne per arricchire e completare le aree di sviluppo delle strategie di insegnamento (ad esempio, *mentoring* e *peer observation*; *co-teaching*; didattica integrata con le tecnologie, valutazione, ecc.). In questa prospettiva, si tratta di costruire un sistema permanente incentrato sul potenziamento del Teaching and Learning Lab (TLL) e sulla continuità del suo intervento (integrazione della composizione in funzione di maggiore rappresentatività e coordinamento, strutturazione delle sedute secondo un minimo annuale, adozione di una programmazione annua, coordinamento con i Dipartimenti per la formazione in aree disciplinari specifiche).

1.4.2

Potenziamento del Centro Linguistico di Ateneo (CLA) per la formazione dei/delle docenti

Il CLA sarà incaricato di gestire la formazione linguistica dei/delle docenti con riferimento ai livelli linguistici richiesti per l'insegnamento in inglese come lingua veicolare (attivazione di corsi dedicati e certificazioni dei livelli di competenza). L'attività di formazione si gioverà delle piattaforme per l'autoapprendimento e per il *testing*, attivando sotto la gestione del CLA un canale dedicato sul nuovo ambiente digitale implementato a livello di Ateneo. Il CLA coordinerà di concerto con il TLL anche la formazione dei docenti sulla didattica in lingua inglese, attraverso la partecipazione del referente CLA di Ateneo al TLL. Verrà infine ripensata la contrattistica degli esperti linguistici, volta ad assicurarne l'operato continuativo mediante la graduale attuazione di una politica di reclutamento di personale esperto attraverso contratti a tempo indeterminato.

1.4.3

Implementazione di una nuova piattaforma digitale educativa basata su tecnologie di apprendimento avanzato

L'azione si incentra sull'implementazione di un nuovo Learning Management System, una piattaforma innovativa da impiegare come ambiente *online* integrato tale da soddisfare funzioni di comunicazione/interazione (sincrona-asincrona); funzioni di costruzione (individuale e collaborativa) di contenuti, attività e *feedback* formativo; funzioni di archivio di risorse multimediali per la flessibilità della didattica e in funzione servente rispetto a molteplici servizi per la didattica, sia ordinaria che integrativa. Le azioni si articoleranno quindi in: creazione di canali dedicati per attività singole nella nuova piattaforma (con particolare riferimento a *e-learning*, formazione continua docenti, corsi per l'acquisizione OFA da parte degli studenti e delle studentesse in linea con la messa a sistema delle verifiche iniziali delle competenze in ingresso); creazione di strumenti per l'autoapprendimento e per il *testing*; formazione docenti e personale tecnico-amministrativo e bibliotecario sull'uso della piattaforma (con il coordinamento del TLL).

1.4.4

Una comunicazione equilibrata e di supporto

I servizi didattici hanno bisogno di una comunicazione efficace che non può prescindere dalla cura degli spazi dedicati agli studenti e alle studentesse. Per questo motivo, sarà necessario allestire o riqualificare sotto il profilo comunicativo e funzionale – anche relativamente all'inclusione di persone con disabilità motorie, sensoriali, o intellettive – tutti i punti di aggregazione, studio, e *co-working* oggi poco adeguati alle esigenze di tutti gli studenti e le studentesse. Saranno adottati dispositivi di abbattimento del riverbero per persone con ipoacusia o sorde, saranno implementati percorsi di accesso e segnaletica contrastata e didascalie *braille* per ipovedenti e ciechi su rampe, ascensori e bagni accessibili, attrezzature, arredi. Questi supporti contribuiranno a creare ambienti più vivibili e fruibili da parte di tutta la comunità studentesca. Inoltre, verrà migliorata la comunicazione tra personale amministrativo impiegato nei servizi della didattica e gli studenti e le studentesse attraverso l'attivazione di laboratori di facilitazione dei rapporti segreteria-studente/studentessa. Questa attività permetterà di formare il personale tecnico-amministrativo sull'utilizzo dei canali web e sulle piattaforme digitali come mezzi principali di informazione e relazione con gli studenti e le studentesse. Questa azione farà leva sulle nuove risorse con profilo tecnico-comunicativo che l'Ateneo ha previsto nel piano di reclutamento.





QUADRO DEGLI OBIETTIVI E DELLE AZIONI DELLA STRATEGIA PER LA DIDATTICA

1.1 UN'OFFERTA DIDATTICA CAPACE DI INTERCETTARE I CAMBIAMENTI	1.2 UN'OFFERTA FORMATIVA ATTRATTIVA	1.3 UN SOSTEGNO EFFICACE AL PERCORSO DI APPRENDIMENTO	1.4 VALORIZZARE LA DIDATTICA
1.1.1 Progettare nuovi Corsi di Studio e revisionare l'offerta formativa esistente	1.2.1 Potenziare l'orientamento in ingresso	1.3.1 Mettere a sistema metodi di accertamento delle competenze in ingresso e modalità di recupero delle carenze iniziali	1.4.1 Ridisegno di un ecosistema formativo di <i>Faculty Development</i>
1.1.2 Accrescere le competenze trasversali delle studentesse e degli studenti, dei dottorandi e delle dottorande	1.2.2 Garantire una visione integrata dell'intera offerta formativa	1.3.2 Ristrutturazione del supporto <i>in itinere</i> finalizzato al sostegno nel percorso formativo di ogni studente e studentessa	1.4.2 Potenziamento del Centro Linguistico di Ateneo (CLA) per la formazione dei/delle docenti
1.1.3 Innovare e rendere più articolata l'offerta formativa <i>post lauream</i>	1.2.3 Revisionare i requisiti di accesso dei Corsi di Studio magistrali	1.3.3 Servizio aggiuntivo di didattica <i>e-learning</i>	1.4.3 Implementazione di una nuova piattaforma digitale educativa basata su tecnologie di apprendimento avanzato
1.1.4 Preparare gli allievi e le allieve della Scuola di Studi Superiori "G. Leopardi" alla complessità	1.2.4 Rafforzare la dimensione internazionale dell'offerta formativa	1.3.4 Potenziamento della didattica integrativa delle lingue straniere attraverso il rafforzamento del Centro Linguistico di Ateneo (CLA)	1.4.4 Una comunicazione equilibrata e di supporto
	1.2.5 Garantire una comunicazione efficace dell'offerta formativa	1.3.5 Sviluppo di un sistema di monitoraggio continuo delle carriere degli studenti e delle studentesse	



LINEA STRATEGICA PER LA RICERCA

L'Università di Macerata aderisce ai principi della “scienza aperta” quale approccio alla creazione di un processo scientifico basato su collaborazione, condivisione dei risultati e diffusione della conoscenza attraverso le tecnologie digitali in rete e mediante metodi trasparenti di validazione e valutazione dei prodotti della ricerca (cfr. Piano Nazionale per la Scienza aperta).

L'Ateneo promuove la qualità della ricerca anche attraverso azioni volte a creare un ambiente di ricerca attrattivo, in linea con i principi della Human Resources Strategy for Researchers. In questo quadro, l'Ateneo garantisce a tutta la sua comunità accademica la possibilità di sviluppare la propria ricerca in un clima di solidarietà e attraverso un'equa distribuzione delle risorse, favorendo la valorizzazione della ricerca come bene comune e accessibile. Un paradigma scientifico che vuole connotare tutte le strutture di ricerca interne all'Ateneo, i cinque Dipartimenti, i loro specifici Centri di Ricerca, i laboratori applicati, la Scuola di Dottorato, in piena applicazione dello statuto di Ateneo che sancisce la ricerca come bene fondamentale per lo sviluppo di una società fondata sulla conoscenza, a vantaggio dell'intera comunità. L'Ateneo garantirà la visione complessiva delle modalità con cui i Dipartimenti definiranno proprie strategie sulla ricerca, le quali dovranno essere coerenti con le politiche della *governance*. Ciò sarà possibile grazie a una pianificazione strategica dipartimentale che dovrà tenere conto, in particolare, dei risultati

OBIETTIVI PER LO SVILUPPO SOSTENIBILE



RESPONSABILITÀ

- PRORETTORATO PER LA RICERCA E PER I PROCESSI DI VALUTAZIONE
- CENTRO EDIZIONI UNIVERSITÀ DI MACERATA
- SCUOLA DI DOTTORATO DI ATENEIO
- DELEGATA PER LE RELAZIONI INTERNAZIONALI, LA MOBILITÀ INTERNAZIONALE E L'INTERNAZIONALIZZAZIONE DELLA DIDATTICA
- AREA AMMINISTRATIVA RICERCA
- AREA AMMINISTRATIVA INTERNAZIONALIZZAZIONE
- UFFICIO COMUNICAZIONE E RELAZIONI PUBBLICHE
- PRESIDIO DELLA QUALITÀ DI ATENEIO

della VQR e di altre iniziative di valutazione. I piani triennali dipartimentali saranno integrati all'interno della pianificazione pluriennale di Ateneo e del sistema di monitoraggio. Attraverso questi principi e consapevole della necessità di aumentare la competitività a livello nazionale e internazionale della propria comunità accademica, la strategia per la ricerca dei prossimi tre anni mira a valorizzare la comunità di ricercatrici e ricercatori di Unimc in vista di tre risultati auspicati: il potenziamento delle eccellenze di Ateneo nel campo delle scienze umane e sociali con un'attenzione particolare alla ricerca di base, il rafforzamento delle reti interne di ricerca multidisciplinare, l'accrescimento delle infrastrutture interne di ricerca al fine di cogliere le grandi opportunità che derivano dalle programmazioni della ricerca, nazionali ed europee (cfr. fra gli altri Opportunities for Researchers from the Social Sciences and Humanities (SSH) in Horizon Europe, *disponibile online*). In questo contesto, il compito dell'Ateneo sarà quello di supportare l'organizzazione della ricerca dei Dipartimenti attraverso un continuo coordinamento, garantendone sempre la

sua libertà e originalità, ma cercando di svilupparne maggiormente il potenziale trasformativo sulla società e sui modi di pensare: obiettivo, questo, ampiamente richiamato dal Programma Nazionale per la Ricerca (cfr. Programma nazionale per la ricerca 2021-2027, *disponibile online*). Per fare questo, l'Ateneo metterà a disposizione della sua comunità accademica le infrastrutture fisiche e digitali, in piena continuità con l'obiettivo della programmazione triennale di Ateneo in tema di promozione della ricerca a livello globale (target specifico relativo all'aumento degli “Spazi (Mq) destinati ad attività di ricerca per docenti di ruolo dell'Ateneo”, documento *disponibile online*), un sistema bibliotecario articolato in numerosi servizi a supporto, fra cui un ampio archivio fisico e digitale, la University Press EUM, le risorse di progetti di ricerca di rilevanza per l'Ateneo. Fra questi, in particolare, gli investimenti PNRR ottenuti nel campo della ricerca e sviluppo per promuovere l'innovazione e la diffusione delle tecnologie e rafforzare le competenze (cfr. *Linea prioritaria dell'ecosistema dell'innovazione, digitalizzazione e sostenibilità per*

l'economia diffusa nel Centro Italia, Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza, Missione 4: Università e ricerca, *disponibile online*).

Nei prossimi tre anni, sarà necessario fare uno sforzo coeso e collegiale per innalzare la qualità della ricerca di Ateneo, sfruttandone al meglio le eccellenze e colmando i margini di miglioramento, garantendo un continuo monitoraggio della sua qualità e competitività, prestando costante attenzione ai processi e alle trasformazioni che, nella organizzazione e valutazione della ricerca, avranno luogo in Italia e in Europa. Da questo punto di vista, in sinergia con l'area strategica della didattica, una attenzione particolare sarà rivolta alla collaborazione globale, alle *partnership* e all'attrattiva dei percorsi di Dottorato attraverso la Scuola di Dottorato di Ateneo (SDA), per renderla sempre più presente nell'accademia internazionale, con il potenziamento dello scambio intellettuale fra studiosi e studiose, promuovendo l'interdisciplinarietà e la mobilità quali strumenti fondamentali per l'integrazione della ricerca nel contesto internazionale. Tutto questo percorso non può essere compiuto senza una chiara strategia rispetto alle principali criticità che la ricerca umanistica e quella nelle scienze sociali hanno davanti. *In primis*, i modelli di valutazione della ricerca alla quale le università italiane sono soggette che, seppure finalizzati al miglioramento

continuo della qualità, mostrano qualche debolezza relativamente ai metodi di misurazione del merito scientifico. Questi modelli, se applicati uniformemente alle differenti aree disciplinari, rischiano di appiattire e distruggere la "biodiversità" scientifica della riflessione umanistica, poiché non sono in grado di cogliere le diversità sostanziali in termini di metodologia e complessità della ricerca. Non-dimeno, è cresciuta – ed è destinata ad aumentare – l'influenza dei risultati valutativi sul sistema di finanziamento pubblico delle università. Ciò spinge l'Ateneo ad adottare una strategia di governo dei processi valutativi assieme ai Dipartimenti, con competenze tecniche che sappiano indirizzare i ricercatori e le ricercatrici verso contenuti scientifici di qualità e di impatto per la comunità internazionale, ma sempre incentivando una valutazione informata tra pari sulle linee di ricerca, sui metodi, sul contributo al progresso delle discipline e mai semplicemente una valutazione numerica. Per questa ragione, tutte le azioni di questa strategia che prevedono l'incentivazione economica di idee progettuali e scientifiche da parte dei ricercatori e delle ricercatrici di Unimc, saranno caratterizzate da valutazioni fra pari esterni e indipendenti rispetto all'Ateneo, identificati in forma anonima. Vi è, inoltre, una forte criticità interna legata alle necessarie riforme organizzative da attuare per migliorare i processi di sup-

porto alla ricerca scientifica di Ateneo. Emerge, infatti, sempre più la necessità di un continuo monitoraggio e riesame dello stato della ricerca per essere in grado di governare i meccanismi di candidatura al reperimento di fondi premiali e di risorse private che richiede una riorganizzazione dell'area amministrativa di Ateneo a supporto della ricerca. In questo senso, sarà possibile sviluppare il potenziale della ricchissima ricerca di base che contraddistingue i nostri Dipartimenti, rafforzare le attività del Grant Office di Ateneo, sviluppare appieno le potenzialità del sistema bibliotecario a supporto delle ricercatrici e dei ricercatori. Gli obiettivi programmatici della ricerca scientifica e dei processi di valutazione, che si esplicheranno in azioni rivolte all'interno e all'esterno dell'Ateneo, ma che saranno sempre coordinate fra loro e fra tutte le strategie del PSA23-25, sono descritti in relazione alle sfide che la ricerca ha davanti a sé: la necessità di proiettare i gruppi di ricerca in ambito internazionale, l'esigenza di cogliere appieno le opportunità esterne, la volontà di predisporre l'Ateneo per un posizionamento nei *ranking* internazionali più adatti alla nostra identità, l'aspirazione a proporsi come un modello per la cultura della scienza aperta all'interno delle reti di ricerca europee.



INTERNI



PUNTI DI FORZA

- Specializzazione umanistica finalizzata a interpretare e reinterpretare il patrimonio materiale e immateriale della conoscenza.
- Forti sinergie fra le aree disciplinari di Ateneo sulle principali linee di ricerca del PNR (Salute, Cultura umanistica, creatività, trasformazioni sociali, società dell'inclusione, sicurezza per i sistemi sociali, digitale, industria, clima, energia, prodotti alimentari, bioeconomia, risorse naturali, agricoltura, ambiente).
- Solida ricerca di base da applicare in contesti diversi, traendo spunti dalle sollecitazioni provenienti dal tessuto socioeconomico.



PUNTI DI DEBOLEZZA

- Frammentazione dei gruppi di ricerca e mancanza di coordinamento delle competenze e delle relazioni scientifiche.
- Obsolescenza dei criteri di reclutamento dei ricercatori e delle ricercatrici.
- Infrastrutture di ricerca di Ateneo non pienamente sviluppate.



OPPORTUNITÀ

- Opportunità derivanti dal PNRR per lo sviluppo di una economia ad alta intensità di conoscenza, di competitività e di resilienza.



MINACCE

- Incertezza nei criteri di valutazione della ricerca scientifica a livello nazionale.
- Incertezza dei finanziamenti pubblici e privati.

ESTERNI



OBIETTIVO 2.1

CONTRIBUIRE AL
**RAFFORZAMENTO
DELLA RICERCA**
NELLE SSH

L'obiettivo mira a sviluppare una ricerca di base sempre più solida in grado di indirizzare la ricerca applicata verso la società europea della conoscenza.

L'Ateneo ha una solida tradizione di ricerca in ambito umanistico e nelle scienze sociali. Nel tempo, questa vocazione ha legato fortemente gli interessi scientifici delle ricercatrici e dei ricercatori di Macerata alle radici culturali dell'Europa, ma più recentemente ha generato un processo interno di reinterpretazione del proprio rapporto con la cultura scientifica, molto spesso attorno alla tensione fra tecnologia e umanesimo. L'intento di creare una alleanza fra questi due tipi di conoscenze è finalizzato a superare la ripartizione improduttiva tra scienze naturali o esatte, da un lato, e scienze umane, dall'altro. Per questa ragione, uno dei pilastri della strategia sulla ricerca dell'Ateneo si basa sul rafforzamento della ricerca di base, alla quale spetta porre le domande in maniera critica grazie alla sua posizione svincolata dalle richieste delle singole parti (mercato, istituzioni, ecc.). L'Ateneo fa sua la

responsabilità di potenziare la ricerca di base in campo umanistico, affinché questa svolga il compito di connettore delle questioni che l'umanità si pone all'interno della dinamica di integrazione dei saperi. Accanto a questa, l'Ateneo assume come fondamentale il principio della scienza aperta e si impegna a rispettarlo attraverso una specifica azione. A questo obiettivo concorreranno, fra gli altri, i fondi del 5 per mille di Ateneo, le risorse del "Fondo per il supporto finanziario alle attività di ricerca" potenziato con risorse proprie dell'Ateneo per finanziare gli incentivi ai progetti di ricerca nelle loro differenti articolazioni. Di seguito, la descrizione delle azioni che l'Ateneo vuole rivolgere all'enorme patrimonio di conoscenze storiche, filosofiche, culturali, letterarie, linguistiche e sociali per metterle a servizio della contemporaneità e delle sue sfide scientifiche e di progresso tecnologico.



INDICATORE	Valore di partenza	Target	Sviluppo entro	Obiettivo condiviso con altra area strategica o area trasversale	Obiettivo condiviso con i Dipartimenti
2.1.A ALLINEAMENTO DEI CRITERI DELLA VALUTAZIONE TRIENNALE DELLA RICERCA (VTR) DI ATENEAI CRITERI DELLA VQR	OFF	Deliberazioni degli organi accademici	31.12.2024	Area trasversale "Qualità"	Sì
2.1.B SISTEMI D'INCENTIVAZIONE ALLA RICERCA DI BASE MEDIANTE BANDI COMPETITIVI RIVOLTI ALLE STUDIOSE E AGLI STUDIOSI DI ATENEAI	OFF	4	31.12.2025	Area trasversale "Qualità"	Sì
2.1.C ADOZIONE DELLE LINEE GUIDA PER L'IMPLEMENTAZIONE DEL MODELLO OPEN SCIENCE DI ATENEAI	OFF	Deliberazioni degli organi accademici	31.12.2024	Area trasversale "Qualità"	Sì

2.1.1

Potenziamento e miglioramento del sistema di finanziamento di Ateneo rivolto alla ricerca nelle SSH

In sintonia con gli obiettivi dipartimentali sulla ricerca, l'Ateneo potenzierà il sostegno economico ai ricercatori e alle ricercatrici attraverso il finanziamento pluriennale di due linee di sviluppo, la prima mirata alla ricerca di base interdisciplinare e la seconda mirata alla creazione di partenariati pubblico-privati. Nel primo caso, verrà potenziato il sostegno attraverso la creazione di incentivi alla formulazione di progetti di ricerca di base finalizzati alla pubblicazione dei risultati a forte impatto per la comunità scientifica, seppure non immediatamente collegate con obiettivi industriali o commerciali. Nel secondo caso sarà incentivata la creazione di progetti di ricerca e sviluppo di ricerche in collaborazioni con istituzioni pubbliche e private. L'Ateneo creerà processi di supporto, in sinergia con i Dipartimenti, per incrementare l'eleggibilità delle due linee di sviluppo come proposte progettuali presentate a bandi competitivi nazionali e internazionali, anche attraverso meccanismi incentivanti per lo sviluppo di reti scientifiche. In entrambi i casi, l'Ateneo assicurerà l'applicazione dei principi di qualità della ricerca, favorendo le collaborazioni con istituzioni europee e internazionali, e il rispetto dei principi della società europea della conoscenza, anche avvalendosi di procedure di scelta trasparenti. Inoltre, sulla base della distribuzione ai Dipartimenti del fondo di Ateneo per la ricerca, si procederà ad avviare una riflessione con il Comitato Scientifico di Ateneo (CAT) sui criteri di riparto del fondo stesso verso una loro definizione maggiormente corrispondente ai principi di qualità riconosciuti

a livello nazionale e internazionale, per le diverse aree disciplinari presenti in Ateneo.

2.1.2

Creazione delle trasversalità per lo sviluppo di un modello *open science* di Ateneo

L'Università di Macerata intende promuovere le buone pratiche dell'*open science*, impegnandosi a favorire e supportare l'apertura dei dati della ricerca e delle pubblicazioni e ad adottare scelte strategiche informate in merito ai costi della conoscenza. A questo scopo, l'Ateneo, nella cornice dei principi etici e professionali della strategia Excellence in Research (ER) e in attuazione della "Policy d'Ateneo per l'accesso aperto alle pubblicazioni scientifiche e per la gestione dei dati della ricerca" (Decreto Rettorale n. 28/2022 del 01/02/2022) rafforzerà tutte le azioni e le infrastrutture necessarie al sostegno alla gestione dei dati secondo il modello FAIR (insieme di linee guida e migliori pratiche sviluppate per garantire che i dati, o qualsiasi oggetto digitale, siano *Findable* / Rintracciabili, *Accessible* / Accessibili, *Interoperable* / Interoperabili e *Re-usable* / Riutilizzabili), alle attività di supporto alla stesura di Data management plans (DMP), all'*open access* e alla *Citizen Science*. Contemporaneamente, l'Ateneo procederà a una riflessione interna sull'uso delle metriche nella valutazione della qualità della ricerca, che vada oltre gli indicatori quantitativi e che tenga in considerazione l'impatto della ricerca non solo all'interno dell'accademia, ma anche nella società civile. Questa riflessione dovrà consentire di apportare dei correttivi interni ai meccanismi di misurazione, monitoraggio e finanziamento della ricerca scientifica di Ateneo finalizzata

anche all'assegnazione ai Dipartimenti del fondo di Ateneo per la ricerca. In particolare, sarà prevista una continua attività di formazione sui principi dell'*open science* rivolta a tutti gli attori della ricerca di Ateneo, per costruire una comunità di Ateneo con competenze sempre più specifiche sulla pratica dell'*open science*. Verranno disseminate le *best practice* sull'*open science* attuate dalla comunità di Ateneo attraverso una apposita attività di comunicazione rivolta alla comunità scientifica nazionale e internazionale, a partire dall'adesione dell'Ateneo ai principi dell'Institutional Human Resources Strategy Group.

2.1.3

Rafforzamento e diffusione di modelli innovativi per la ricerca di base e applicata con le imprese

In linea con gli interventi della Missione 4 "Istruzione e Ricerca" del PNRR, in particolare con riferimento alla necessità di rafforzare la ricerca e favorire la diffusione di modelli innovativi per la ricerca di base e applicata condotta in sinergia tra università e imprese, l'Ateneo intende promuovere e incentivare l'uso da parte di tutta la comunità Unimc dei servizi offerti dalle infrastrutture di ricerca europee identificate dal Piano Nazionale della Ricerca (PNR) come corroboranti dei progressi scientifici e dell'innovazione e rilevanti per la ricerca nazionale (in quanto luogo fisico o virtuale aperto a tutti, enti di ricerca e imprese). Da questo punto di vista, verrà incentivata l'adesione alle infrastrutture di ricerca, riconosciute scientificamente e accreditate formalmente, che privilegino l'eccellenza scientifica, che siano fortemente attrattive per i ricercatori e le ricercatrici di Unimc in termini di possibili collaborazioni con i partner che ab-

biamo modo di incontrare attraverso le associazioni accademiche di cui facciamo parte (come, a solo titolo di esempio, la European University Alliance – EUA e l'associazione delle università del Mediterraneo – UNIMED) o le alleanze europee (come la European Reform University Alliance – ERUA). Per questa ragione, si potenzieranno i processi per l'accesso e la partecipazione attiva dei ricercatori e delle ricercatrici, dei dottorandi e delle dottorande, degli studenti e delle studentesse in formazione, per consentire loro di disporre di attrezzature scientifiche e tecnologiche avanzate e di supporto specialistico di alto livello per le loro ricerche, tesi di Laurea o di Dottorato, e per sfruttare la rete europea delle imprese sviluppatrici di innovazione.

OBIETTIVO 2.2

UNA RICERCA MULTIDISCIPLINARE, **INTERDISCIPLINARE** E TRANSDISCIPLINARE NEL CONTESTO INTERNAZIONALE

L'obiettivo mira a creare una comunità accademica di ricerca strutturata secondo il modello delle costellazioni collaborative, per sfruttare la contaminazione positiva fra competenze e nuovi modi di pensare, diffondere e applicare la conoscenza.

L'Ateneo riconosce il ruolo basilare della transdisciplinarietà come approccio scientifico da adottare per la condivisione dei riferimenti concettuali e delle metodologie, non soltanto per farli integrare, ma soprattutto per farli trascendere e ampliare a un campo di azione più ampio possibile. Attraverso il principio della transdisciplinarietà, gli oggetti della ricerca si ampliano, acquistano di ripetibilità e includono un ampio numero di portatori di interessi, non soltanto accademici ma anche esperti rivolti al processo di ricerca. A questo principio l'Ateneo intende affiancare quello dell'interdisciplinarietà della propria ricerca scientifica come mezzo che, riunendo diversi approcci scientifici (multidisciplinari), competenze, metodi e

abilità, può agevolare una discussione articolata dei temi della contemporaneità, permettere di governare le sfide tecniche e, infine, consentire di costruire ricerche complesse che esondano dal campo di applicazione delle singole discipline. L'adozione di questi principi può ispirare la creazione di nuovi paradigmi scientifici, laddove si sia in grado di adottare modelli di *governance* della comunità di studiosi e studiosi più efficaci in termini di risultati della ricerca. Inoltre, la ricerca svolta attraverso gruppi di ricerca deve adeguarsi alle buone pratiche internazionali per poter essere competitiva nel contesto internazionale. A questo scopo, l'Ateneo prevede due specifiche azioni volte a creare una dimensione minima di scala della ricerca or-

ganizzata di Ateneo, multidisciplinare, interdisciplinare, transdisciplinare, stabile nel tempo, che rispetti standard europei di qualità e che si candidi a diventare gruppo di eccellenza nel panorama nazionale e internazionale. Allo stesso tempo, le azioni prevedono un'attenzione particolare alla formazione multidisciplinare e interna-

zionale dei dottorandi e delle dottorande attraverso uno specifico piano di sviluppo della Scuola di Dottorato di Ateneo (SDA), che incrementi sia le occasioni di formazione internazionale sia il reclutamento internazionale, anche attraverso l'implementazione dei processi di assicurazione della qualità dei singoli Corsi di Dottorato.

INDICATORE	Valore di partenza	Target	Sviluppo entro	Obiettivo condiviso con altra area strategica o area trasversale	Obiettivo condiviso con i Dipartimenti
2.2.A CREAZIONE DI COSTELLAZIONI COLLABORATIVE DI RICERCA	0	4	31.12.2025	Area trasversale "Internazionalizzazione"	Sì
2.2.B NUMERO DELLE PUBBLICAZIONI SCIENTIFICHE REALIZZATE IN COLLABORAZIONE CON RICERCATORI/RICERCATRICI STRANIERI SUL TOTALE DELLE PUBBLICAZIONI (FONTE IRIS 25/05/2023)	25,76%	35%	31.12.2025	Aree trasversali "Internazionalizzazione" e "Qualità"	Sì
2.2.C ADOZIONE DEL PROGRAMMA ANNUALE MO DOC	OFF	ON (una edizione annuale per tre anni)	31.12.2025	Area trasversale "Internazionalizzazione"	Sì
2.2.D SVILUPPO DI UN SISTEMA DI RILEVAZIONE DELLE OPINIONI DEI/DELLE DOTTORANDI/E DURANTE IL CORSO E A 1 ANNO DAL CONSEGUIMENTO DEL TITOLO (SÌ/NO) E SUO UTILIZZO NELL'AMBITO DELLA RIFORMULAZIONE/AGGIORNAMENTO DELL'ORGANIZZAZIONE DEL CORSO DI DOTTORATO DI RICERCA	OFF	ON	31.12.2025	Area trasversale "Qualità"	

2.2.1

Costellazioni collaborative di ricerca

Al fine di superare i confini disciplinari ristretti e imparare a mettere a fattor comune prospettive e interessi, l'Ateneo incoraggerà e finanzia con procedure competitive la creazione di costellazioni collaborative di ricerca, vale a dire gruppi di ricerca costruiti per un orizzonte temporale pluriennale, attorno a un progetto di sviluppo di ricerca interdisciplinare, transdisciplinare e collaborativa. Questa azione è finalizzata a creare una massa critica di ricercatori e ricercatrici che organizzano la propria attività di ricerca attraverso un finanziamento che permetta di condurre ricerche multidisciplinari, pubblicazioni scientifiche ad alto impatto per la comunità accademica internazionale. L'azione è rivolta a tutto il corpo accademico, compresi gli/le assegnisti/e di ricerca che rappresentano una risorsa fondamentale per l'Ateneo. L'Ateneo incentiverà le proposte di sviluppo delle costellazioni collaborative nelle tematiche identificate dal PNR, governate attraverso i principi dello spazio europeo della ricerca e che sapranno tenere in considerazione tutti i vantaggi ma anche i rischi della ricerca interdisciplinare, compresi quelli riguardanti la valutazione nazionale della ricerca fortemente incentrata su criteri distinti per le singole discipline.

2.2.2

La presenza dell'Ateneo nei *ranking* nazionali e internazionali come strumento di miglioramento continuo

L'attenzione dell'Ateneo ai *ranking* nazionali e internazionali è emersa già da qualche anno (DR 428 del 14/12/2018) attraverso la costituzione di un gruppo di lavoro che ha condotto un'attività istruttoria molto articolata, al fine di meglio governare tutte le attività occorrenti per la partecipazione di Unimc ai *ranking* del sistema universitario nazionale ed internazionale. La presenza in alcune classifiche nazionali e internazionali da parte dell'Ateneo rappresenta uno sprone a mettere in atto azioni, non soltanto sotto il profilo della ricerca, che consentano a Unimc di migliorarsi in diverse aree. Per tali motivi, l'azione in parola ha necessariamente caratteristiche altamente trasversali e fa riferimento a tutte le linee strategiche di questo piano. Da questo punto di vista l'Ateneo svilupperà le seguenti attività:

- una maggiore disseminazione delle informazioni relative al posizionamento di Unimc nei *ranking* internazionali all'esterno dell'Ateneo, attraverso opportune politiche di comunicazione, utilizzando i canali multimediali a disposizione, il sito di Ateneo *in primis*;
- diffusione della cultura dei *ranking* all'interno della comunità dell'Ateneo;
- monitoraggio dei criteri e degli indicatori utilizzati dai vari *ranking* e dei relativi punteggi ottenuti dall'Ateneo, compresa l'individuazione dei fattori di debolezza e di azioni correttive, con la finalità di migliorare le performance dell'Ateneo nei *ranking* nazionali e internazionali in cui è già presente e di migliorare e potenziare la raccolta dei diversi dati da inviare ai *ranking*;

- analizzare in maniera approfondita i criteri utilizzati anche da altre graduatorie, tra i quali la graduatoria Alma-laurea;
- predisporre ad una possibile espansione futura della presenza di Unimc nei *ranking* internazionali attraverso l'individuazione dei più rilevanti ulteriori *ranking* a livello internazionale, l'analisi dei criteri e degli indicatori utilizzati.

2.2.3

Potenziare la mobilità internazionale in uscita dei docenti e delle docenti

La predisposizione interna all'internazionalizzazione non può prescindere da un programma di sostegno alla mobilità internazionale dei/delle docenti di Unimc a scopi didattici, di ricerca e di didattica e ricerca insieme. Fino ad oggi, Unimc non si è mai dotata di un programma regolare e continuo avente la finalità di mettere a disposizione del proprio corpo docente contributi alla mobilità per la copertura (almeno parziale) delle spese in cui incorre chi trascorra almeno trenta giorni in una università, in un centro di ricerca o in una istituzione o organizzazione internazionali. Con l'avvio del programma MO.DOC, si bandiranno ventuno posizioni. Il programma FA.I.MOB, il primo e unico tentativo in questa direzione, bandito nell'anno 2022, aveva inizialmente previsto sette posizioni per poi arrivare, constatato un fabbisogno superiore, all'erogazione di quattordici finanziamenti per esaudire tutte le richieste di mobilità da svolgersi nell'anno accademico. MO.DOC intende sostenere e agevolare l'esigenza dei/delle docenti di trascorrere tempi di studio e di insegnamento (o di entrambi) in una sede internazionale. In questo modo, si auspica l'incremento in prospettiva della mobilità verso l'estero, delle abilità didattiche nella lingua veicolare, della qualità della ricerca, della internazionalizzazione delle pubblicazioni sia dal punto di vista degli autori sia dal punto di vista delle sedi editoriali e scientifiche. Non da ultimo, si stima che un simile programma potrà portare all'Ateneo nuove relazioni, nuovi accordi, nuove prospettive di ricerca e di didattica a partire dalla mobilità dei nostri stessi docenti.

OBIETTIVO 2.3

POTENZIARE L'INFRASTRUTTURA INTERNA PER LA RICERCA

Potenziare strutture e servizi utilizzati dalla comunità accademica per condurre ricerche di alta qualità e promuoverne la pubblicazione.

L'Ateneo riconosce il ruolo preminente delle infrastrutture di ricerca e dei processi amministrativi di supporto per sviluppare risultati scientifici di qualità. Fra questi, nei prossimi tre anni, l'Ateneo potenzierà in maniera specifica i servizi delle Biblioteche per una piena integrazione delle risorse umane con quelle digitali, degli Archivi di Ateneo, della sua University Press EUM e del Grant Office per la progettazione della ricerca. Sarà inoltre prioritario incrementare le competenze tecnico-amministrative e migliorare i processi di supporto alla ricerca, per dotare la comunità di servizi per la ricerca adeguati alle migliori esperienze nazionali. Per raggiungere questo obiettivo saranno sviluppate azioni distinte per ognuno degli aspetti sopra elencati.



INDICATORE	Valore di partenza	Target	Sviluppo entro	Obiettivo condiviso con altra area strategica o area trasversale	Obiettivo condiviso con i Dipartimenti
2.3.A CREAZIONE DELLA BIBLIOTECA DIGITALE DI ATENEO	OFF	ON	31.12.2025	Linee strategiche "gli spazi, la trasformazione digitale e la sostenibilità", "Ricerca", "Didattica"	Sì
2.3.B INDICIZZAZIONE DELLE RIVISTE EUM	10%	TUTTE	31.12.2025	Linee strategiche "gli spazi, la trasformazione digitale e la sostenibilità", "Ricerca", "Didattica"	
2.3.C BANDO DI INCENTIVAZIONE PER LA CANDIDATURA A GRANT DI RICERCA EUROPEA	OFF	2	31.12.2025	Linea strategica "Ricerca"	
2.3.D ADOZIONE DEL PIANO ANNUALE DELLA COMUNICAZIONE DI ATENEO – ALLEGATO RICERCA	OFF	3	31.12.2025	Area trasversale "Qualità"	Sì

2.3.1

Potenziare la ricerca europea

L'Ateneo intende potenziare il servizio di progettazione a servizio della ricerca, sostenendo la ricerca di base, *in primis* adottando azioni e pratiche di *open science* utili al miglioramento della qualità della ricerca e all'incremento del tasso di successo a bandi competitivi di interesse europeo e nazionale (HE, ERC, Marie Curie, PRIN, ecc.). Al contempo, si avvierà un processo di selezione di idee progettuali e profili accademici con il più alto potenziale, sostenendo in particolare gli/le assegnisti/e di ricerca, per la partecipazione a Marie Curie Fellowship, ERC Grant, ecc. L'Area Ricerca di Ateneo attraverso il Grant Office coordinerà la selezione dei progetti scientifici, valutando secondo gli standard europei l'adeguatezza dei profili dei proponenti e la loro idea progettuale; laddove necessario, coadiuverà gli Uffici dipartimentali nel processo di presentazione della candidatura. Al fine di ampliare la gradazione delle opportunità di finanziamento, in aggiunta ai bandi nazionali ed europei, l'Ateneo mira a potenziare i servizi di *scouting* di finanziamenti, pubblici o privati, per la ricerca (ad esempio, *grant* di fondazioni, istituzioni internazionali, ecc.). Il Grant Office di Ateneo aumenterà la propria funzione di *training* e diffusione di informazioni alla comunità scientifica di Ateneo circa gli indirizzi di ricerca e le opportunità di finanziamento europee, nonché quelle messe a disposizione dalle istituzioni private internazionali sulle principali linee di ricerca di interesse delle discipline umanistico-sociali di Ateneo.

2.3.2

Un sistema bibliotecario a servizio della ricerca e a prova della transizione digitale

Le sfide che il Sistema Bibliotecario di Ateneo è chiamato ad affrontare sono molte e si collegano alla necessità di garantire a tutta la comunità di Unimc servizi sempre più corrispondenti ad alti standard di qualità. Il Sistema Bibliotecario di Ateneo dovrà intercettare e sostenere sempre più i bisogni informativi, di studio e di ricerca della comunità accademica. Per sua intrinseca trasversalità, esso richiede un potenziamento in tutte le direzioni del piano strategico. In qualità di infrastruttura di ricerca, le potenzialità del Sistema Bibliotecario di Ateneo fanno riferimento al necessario completamento del percorso di realizzazione di grandi biblioteche dipartimentali con ampio accesso alle fonti e orari di apertura più estesi; all'ulteriore implementazione dell'automazione dei servizi; al rafforzamento della complementarità tra le biblioteche tradizionali e la biblioteca digitale, in un'ottica di conservazione e valorizzazione del patrimonio culturale e scientifico dell'Ateneo. In questo senso, l'Ateneo potenzierà lo sviluppo della Biblioteca digitale, gestita attraverso una piattaforma per la valorizzazione di fondi archivistici, bibliografici, fotografici, audio e video. La Biblioteca digitale sarà una risorsa a beneficio dell'intera comunità accademica nonché del territorio. L'Ateneo svilupperà una precisa comunicazione a tutta la comunità di Ateneo e alla comunità esterna per accrescere la cultura dell'usabilità digitale del patrimonio culturale e scientifico.

2.3.3

Attrattiva delle pubblicazioni scientifiche EUM, University Press di Ateneo

L'Ateneo intende potenziare le attività di pubblicazione, valorizzazione e diffusione dei risultati delle ricerche svolte attraverso le Edizioni Università di Macerata (EUM), mediante un rafforzamento della presenza della casa editrice in reti nazionali e internazionali e attraverso una maggiore integrazione fra la *governance* dell'area ricerca e quella delle EUM. Da questo punto di vista, le EUM, in collaborazione con l'area ricerca, svilupperanno un progetto di indicizzazione delle proprie riviste (SCOPUS, WoS), il potenziamento della modalità di *open access*, la promozione dell'apertura delle collane e delle riviste scientifiche ad altre reti esterne all'Ateneo.





QUADRO DEGLI **OBIETTIVI** E DELLE **AZIONI** DELLA STRATEGIA PER LA **RICERCA**

2.1 CONTRIBUIRE AL RAFFORZAMENTO DELLA RICERCA NELLE SSH	2.2 UNA RICERCA MULTIDISCIPLINARE, INTERDISCIPLINARE E TRANSDISCIPLINARE NEL CONTESTO INTERNAZIONALE	2.3 POTENZIARE L'INFRASTRUTTURA INTERNA PER LA RICERCA
2.1.1 Potenziamento e miglioramento del sistema di finanziamento di Ateneo rivolto alla ricerca nelle SSH	2.2.1 Costellazioni collaborative di ricerca	2.3.1 Potenziare la ricerca europea
2.1.2 Creazione delle trasversalità per lo sviluppo di un modello <i>open science</i> di Ateneo	2.2.2 La presenza dell'Ateneo nei <i>ranking</i> nazionali e internazionali come strumento di miglioramento continuo	2.3.2 Un sistema bibliotecario a servizio della ricerca e a prova della transizione digitale
2.1.3 Rafforzamento e diffusione di modelli innovativi per la ricerca di base e applicata con le imprese	2.2.3 Potenziare la mobilità internazionale in uscita dei docenti e delle docenti	2.3.3 Attrattiva delle pubblicazioni scientifiche EUM, University Press di Ateneo



LINEA STRATEGICA PER LA TERZA MISSIONE E L'IMPATTO SOCIALE

L'Università di Macerata è consapevole che sfide inedite in ambito sociale, ambientale e geo-politico stanno ridisegnando profondamente le missioni cui è chiamata e in particolare quelle attività, racchiuse nel concetto di terza missione, che la portano a contribuire allo sviluppo sociale, economico e culturale di un territorio.

La terza missione è un fenomeno multiforme e in forte evoluzione, che assume sempre maggiore centralità e i cui risultati dipendono dalla relazione instaurata con imprese, territorio e istituzioni; si tratta di una relazione che, nell'evoluzione più recente, deve sempre più essere declinata secondo un approccio olistico e integrato, che comprende non soltanto il trasferimento tecnologico (inteso come offerta di conoscenze, tecnologie e idee alle imprese e alle istituzioni per guidare l'innovazione, la trasformazione economica e sociale), ma altresì la collaborazione con il tessuto produttivo e la disseminazione dei risultati della ricerca. In questa dimensione, la terza missione dell'Università di Macerata si declina in un modo del tutto peculiare, attesa la sua vocazione umanistica e la forte inclinazione per le scienze sociali che la rende un *unicum* nel panorama nazionale e le consegna una grande responsabilità nella previsione di cam-

biamenti in campo sociale, economico e ambientale: attraverso la valorizzazione e la diffusione dei propri saperi, mettendo in gioco le continue acquisizioni che l'evoluzione scientifica e tecnologica offre, intende promuovere un'idea di sviluppo e di innovazione sociale incentrata sulla sostenibilità e sull'inclusione, per favorire la costruzione di comunità coese e resilienti. Un concetto sfaccettato e mutevole come quello di terza missione, i cui confini tendono a evolvere con l'evoluzione dell'istituzione accademica, determina spesso incertezza nella comunità di riferimento, in mancanza di meccanismi di incentivazione diversi dall'apprezzamento individuale per i risultati della disseminazione della ricerca e della trasmissione delle conoscenze alla società. È dunque indispensabile diffondere una cultura dell'impegno in attività di terza missione come funzione integrativa dei pilastri della didattica e della ricerca e come forma di creazione di valore condiviso con una comunità che esprime bisogni di innovazione sociale, culturale, economica e tecnologica.

La strategia sulla terza missione mira a caratterizzare l'Ateneo come luogo aperto, dinamico, di confronto e di scambio, capace di creare opportunità di crescita. La strategia si dirama lungo le quattro

OBIETTIVI PER LO SVILUPPO SOSTENIBILE



RESPONSABILITÀ

- PRORETTORATO PER LA TERZA E LA QUARTA MISSIONE
- DELEGA PER LA VALORIZZAZIONE DEL PATRIMONIO CULTURALE D'ATENEO
- CENTRO EDIZIONI UNIVERSITÀ DI MACERATA
- AREA AMMINISTRATIVA RICERCA
- UFFICIO COMUNICAZIONE E RELAZIONI PUBBLICHE
- PRESIDIO DELLA QUALITÀ DI ATENEO

direttrici del *public engagement*, del trasferimento di conoscenze ed educazione all'imprenditorialità, del *career service*, dell'apprendimento e della formazione permanente. Queste direttrici necessitano di una sempre maggiore accuratezza nel delineare i confini fra le attività di ricerca e le attività di terza missione, al fine di far emergere il significato specifico di "terza missione" condiviso all'interno della comunità accademica. Sarà, dunque, necessario sviluppare un modello organizzativo maggiormente calibrato sulle specificità umanistiche e sociali dell'Ateneo in termini di servizi e infrastrutture per la terza missione, per facilitare un trasferimento dei saperi integrato e fluido e supportare le iniziative di innovazione economica, sociale e culturale del contesto di riferimento. L'attività di *public engagement* presenta già un buon livello di sviluppo nella comunità accademica; tuttavia, può essere più diffusamente comunicata e più efficacemente progettata con un coinvolgimento crescente dei numerosi portatori di interesse attivi nel territorio. Allo stesso modo, le azioni di apprendimento permanente, soprattutto di formazione continua, basate su relazioni territoriali stabili e virtuose con soggetti diversi del territorio, sono numerose, ma spesso risultano poco visibili e valorizzate. L'educazione all'imprendito-

rialità rappresenta un pilastro, insieme al trasferimento tecnologico, per la partecipazione dell'Ateneo alla costruzione di iniziative portatrici di innovazione economica, culturale e sociale, strumenti di creazione di valore condiviso con la comunità. La partecipazione a *network* di innovazione tecnologica e di valorizzazione imprenditoriale della ricerca, la preparazione di studenti e studentesse per *contest* di imprenditorialità giovanile, la predisposizione di percorsi di educazione alla conoscenza della cultura di impresa, rappresentano altrettanti strumenti di rafforzamento della posizione dell'Ateneo nell'ecosistema produttivo regionale e nazionale. La valorizzazione della proprietà intellettuale attraverso la diffusione della consapevolezza dei requisiti e dei presupposti di tutela intende abilitare a ogni possibilità di sfruttamento commerciale delle conoscenze sviluppate in ambito accademico, nei limiti consentiti dalle specificità dei saperi prevalenti in Ateneo. Infine, ma non per importanza, lo sviluppo di un nuovo *career service* dovrà essere funzionale alla crescita del dialogo con imprese e istituzioni per offrire agli studenti e alle studentesse, nella fase di costruzione della propria carriera, strumenti di sviluppo di competenze trasversali, di valo-

rizzazione delle capacità individuali e di supporto a una costruttiva conciliazione delle prospettive professionali con il benessere personale.

Gli obiettivi della terza missione, descritti di seguito, vedranno l'Ateneo impegnato nei prossimi tre anni a cogliere le grandi opportunità di valorizzazione del trasferimento di conoscenze in sinergia con le programmazioni regionale, nazionale ed europea nei campi di applicazione della terza missione con più alto potenziale di realizzazione. In virtù delle notevoli iniezioni di risorse volute dall'Europa per sostenere lo sviluppo e la crescita nella difficile congiuntura post-pandemica, si è ormai delineato un sistema multilivello di finanziamenti e di opportunità di investimento in attività produttive, soprattutto giovanili e ad alto potenziale di innovazione. A partire dall'ambito regionale, con l'incentivazione alla creazione, da parte di giovani disoccupati/e e laureati/e o laureandi/e, di *start-up* innovative, comprese quelle provenienti dal mondo della ricerca, in settori ad alto potenziale di crescita; per proseguire con la Componente 2 della Missione 4 del PNRR, deputata a favorire la transizione digitale delle filiere e delle piccole e medie imprese che realizzano progetti innovativi in alcuni ambiti strategici dell'ecosistema digitale. Questa strategia si inserisce in una cornice europea che incontra pienamente la vocazione umanistica e sociale dell'Ateneo, particolarmente dove, tra gli innumerevoli interventi per la transizione verso un'economia sostenibile ed inclusiva, promuove il Social Economy Action Plan del 9 dicembre 2021, iniziativa che si pone come necessario e ineludibile sviluppo, in risposta alle crisi sistemiche di questo millennio, di altre strategie pure affini alla terza missione universitaria, quali la Start-up and Scale-up Initiative del 2016.

La cooperazione con gli attori del territorio nell'impiego di tali opportunità faciliterà lo sviluppo congiunto di iniziative per l'occupabilità giovanile e per l'imprenditorialità, l'apprendimento permanente e la formazione continua, e offrirà nuovi e più efficaci strumenti di collaborazione con i territori nella valorizzazione del patrimonio culturale, in chiave sostenibile e inclusiva. L'Ateneo, inoltre, supervisionerà la coerenza degli obiettivi dipartimentali con le strategie di terza missione e impatto sociale. In particolare, la pianificazione dipartimentale dovrà tenere conto dei risultati della VQR e del monitoraggio di Ateneo sulle attività di terza missione.



INTERNI



PUNTI DI FORZA

- Vocazione a forte prevalenza umanistico-sociale che favorisce il trasferimento delle conoscenze in un'ottica che privilegia la sostenibilità, l'inclusione e la costruzione di comunità coese resilienti e democratiche.
- Titolarità di un ampio patrimonio culturale, storico, artistico, archivistico di grande pregio che costituisce fonte continua di ispirazione, sviluppo e arricchimento della comunità locale, nazionale e internazionale.
- Esistenza di *best practice* di Ateneo riconosciute in ambito internazionale sulle politiche e pratiche d'inclusione per studenti e studentesse con disabilità e per tutta la comunità accademica.
- Risultati positivi nella valutazione della Terza missione di Ateneo nell'ultimo esercizio di valutazione Anvur.



PUNTI DI DEBOLEZZA

- La percezione da parte della comunità accademica della natura delle attività di terza missione spesso non pienamente a fuoco e sovrapposta all'attività di ricerca.
- Un modello organizzativo che non prevede meccanismi istituzionalizzati di riconoscimento né incentivi a supporto dell'impegno dei membri della comunità accademica nelle variegate attività di terza missione che l'Ateneo può sviluppare.
- Mancanza di un ufficio dedicato di *career service* rivolto agli studenti e alle studentesse e ai dottorandi e alle dottorande che possa offrire, in sinergia con gli attori del territorio e in maniera sistematica, servizi di orientamento al mondo del lavoro, articolazione delle conoscenze e valorizzazione delle *soft skills*.



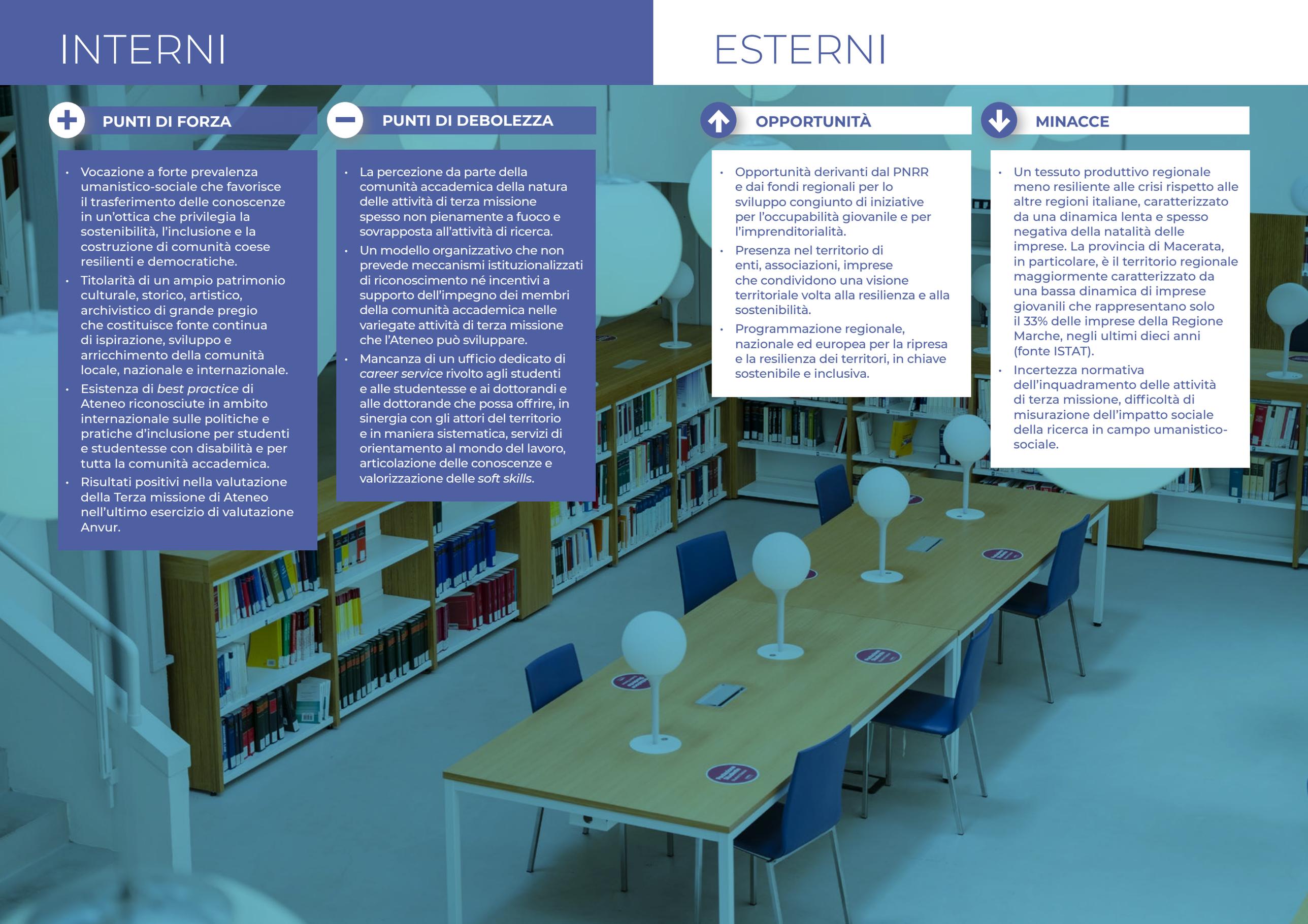
OPPORTUNITÀ

- Opportunità derivanti dal PNRR e dai fondi regionali per lo sviluppo congiunto di iniziative per l'occupabilità giovanile e per l'imprenditorialità.
- Presenza nel territorio di enti, associazioni, imprese che condividono una visione territoriale volta alla resilienza e alla sostenibilità.
- Programmazione regionale, nazionale ed europea per la ripresa e la resilienza dei territori, in chiave sostenibile e inclusiva.



MINACCE

- Un tessuto produttivo regionale meno resiliente alle crisi rispetto alle altre regioni italiane, caratterizzato da una dinamica lenta e spesso negativa della natalità delle imprese. La provincia di Macerata, in particolare, è il territorio regionale maggiormente caratterizzato da una bassa dinamica di imprese giovanili che rappresentano solo il 33% delle imprese della Regione Marche, negli ultimi dieci anni (fonte ISTAT).
- Incertezza normativa dell'inquadramento delle attività di terza missione, difficoltà di misurazione dell'impatto sociale della ricerca in campo umanistico-sociale.



OBIETTIVO 3.1

UN ATENEO
AGGREGATORE
DI COMUNITÀ

Valorizzare l'impatto culturale, sociale ed economico dei saperi e rendere più efficaci le attività di *public engagement*.

In linea con gli obiettivi di sviluppo dell'Agenda 2030, l'Università offre il proprio contributo nell'ottica di favorire la coesione, la condivisione, la crescita sostenibile della comunità; valorizza l'impatto delle proprie discipline per promuovere la persona, esaltarne le qualità, valorizzarne le differenze e colmarne le carenze, in una prospettiva di inclusione che guarda con particolare attenzione ai soggetti più fragili. L'Ateneo si impegna pertanto a promuovere e sostenere la politica europea per una economia al servizio della persona, ispirandosi ai venti principi del piano d'azione del pilastro dei diritti sociali, per una Europa sociale forte, equa, inclusiva, democratica e ricca di opportunità. La terza missione ha una forte dimensione territoriale, dacché le ricadute

delle conoscenze prodotte dalla ricerca si manifestano con incisività nelle vicinanze geografiche. La ricchezza della situazione territoriale in cui l'Ateneo si trova rafforza l'importanza della sua missione fondamentale di promotore di trasformazioni necessarie per il luogo e le istituzioni che vi operano. Queste, infatti, in assenza di un Ateneo di prossimità come quello di Macerata, avrebbero minori opportunità di cogliere le possibilità di cambiamento anche per l'irrealizzabilità di accedere alla rete mondiale di produzione e circolazione delle conoscenze nella quale l'Ateneo è istituzionalmente inserito. L'Ateneo impiegherà le risorse proprie per l'attivazione di tutte le iniziative di disseminazione sotto descritte.



INDICATORE	Valore di partenza	Target	Sviluppo entro	Obiettivo condiviso con altra area strategica o area trasversale	Obiettivo condiviso con i Dipartimenti
3.1.A ORGANIZZAZIONE DELLA FIERA DELL'EDITORIA UNIVERSITARIA	OFF	ON	31.12.2024	Linea strategica "Ricerca"	Sì
3.1.B EVENTI DI <i>PUBLIC ENGAGEMENT</i>	0	14	31.12.2025	Linee strategiche "Ricerca" e "Didattica"	Sì
3.1.C ADOZIONE DEL PIANO ANNUALE DELLA COMUNICAZIONE DI ATENEO - ALLEGATO TERZA MISSIONE E IMPATTO SOCIALE	0	3	31.12.2025		Sì

3.1.1

Progetto Social@b Unimc

L'Ateneo svilupperà il progetto Social@b Unimc che rappresenterà uno spazio fisico e virtuale di disseminazione e comunicazione nei locali dell'attuale CreaHub, come spazio condiviso di visibilità per le attività della terza missione sia per la comunità accademica sia per i cittadini. A questo scopo, l'Ateneo favorirà le procedure di ricognizione e di monitoraggio delle attività di terza missione dei ricercatori e delle ricercatrici al fine di migliorare la comunicazione delle attività verso i territori e maggiormente specificarne l'identità, anche per migliorare la relazione con le istituzioni pubbliche e private. A partire dalla mappatura di Ateneo, si creerà quindi un palinsesto annuale delle attività che troveranno un luogo di disseminazione all'interno del Social@b Unimc. La disseminazione sarà favorita dall'utilizzo delle infrastrutture di comunicazioni già esistenti, come ad esempio la Radio dell'Università di Macerata, mediante l'adozione di apparecchiature strumentali specifiche per la creazione di prodotti digitali di comunicazione che permetteranno la disseminazione della terza missione prevalentemente attraverso l'uso di spazi virtuali, collegati allo spazio fisico del CreaHub in linea con la linea strategica 5 di questo piano per gli spazi, la trasformazione digitale e la sostenibilità.

3.1.2

La comunicazione pubblica della ricerca attraverso EUM, University Press di Ateneo

La University Press dell'Ateneo si candida ad assumere il ruolo di valorizzatrice della ricerca sul territorio attraverso la disseminazione e la divulgazione scientifica. In relazione all'obiettivo di rendere l'Ateneo protagonista nella società della conoscenza, le principali azioni della University Press saranno quelle di rafforzare la pubblicazione dei tipi delle collane editoriali di alta divulgazione scientifica, come "Prolusioni" e "Territorio"; verrà costruito un progetto di traduzione di opere e saggi di alta divulgazione scientifica nelle discipline delle Social Sciences and Humanities; sarà creato un percorso di disseminazione e divulgazione scientifica delle principali ricerche in tema di uguaglianza, sostenibilità, giustizia, inclusione, democrazia, salvaguardia e tutela dell'ambiente; vedrà la luce un catalogo specializzato per il patrimonio culturale che racchiuderà, tra le altre, le collezioni di Ateneo e le illustrazioni delle mostre allestite o gestite in collaborazione con istituti culturali; sarà creata una collana editoriale specializzata in studi e ricerche sul territorio dalle diverse angolature che intercettano le scienze sociali e umanistiche; verrà organizzata e promossa la Fiera dell'Editoria Universitaria (al momento inesistente) come elemento catalizzatore delle University Press italiane; sarà potenziata la pubblicazione in *open access* delle opere in catalogo di carattere divulgativo e con possibilità di ampia ricaduta sul territorio.

3.1.3

Unimc Civic University

L'Università civica è un progetto di *public engagement* che prevede la creazione di un laboratorio urbano per la diffusione del sapere nel campo del benessere pubblico, della sostenibilità, dell'inclusività e dell'interculturalità e mira a fornire alla comunità alcuni gradi di apertura verso una dimensione globale, con il coinvolgimento degli attori sociali, nei momenti più significativi della vita democratica. In questo senso, l'Ateneo si rende protagonista dell'innovazione culturale nello spazio urbano, attraverso i suoi saperi, i fattori politici, istituzionali e di relazione. In stretto collegamento e relazione con le altre istituzioni del territorio, il progetto Unimc Civic University è diretto a innescare processi di riflessione da parte delle comunità, per renderle capaci di rispondere ai valori, ai bisogni e alle aspettative della società europea, ma allo stesso tempo intende rafforzare il senso di appartenenza dell'Ateneo al territorio. A questo scopo, verrà promosso un calendario civico annuale delle iniziative di divulgazione, rivolte a tutta la cittadinanza, sulle principali tematiche di maggior rilievo per una comunità democratica, inclusiva e sostenibile, in collaborazione con i principali interlocutori istituzionali – in particolare, gli enti locali, la Prefettura e la Questura di Macerata – e con il ricco mondo dell'associazionismo culturale.

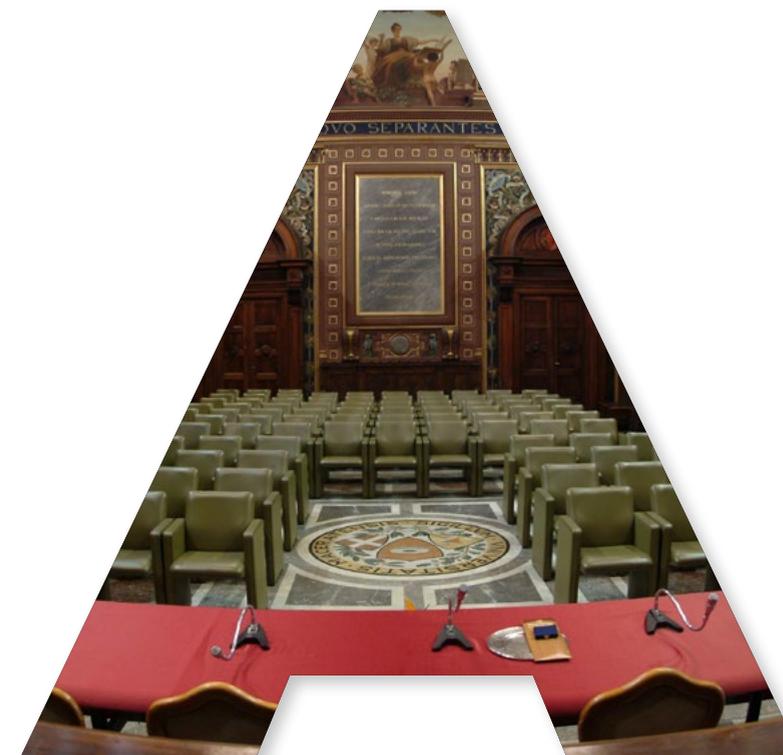
OBIETTIVO 3.2

UN ATENEO CHE
CO-PROGETTA
L'INNOVAZIONE
SOCIALE

Rafforzare la collaborazione con soggetti pubblici e privati del territorio per la valorizzazione delle vocazioni e per la costruzione di una società sostenibile e inclusiva.

L'Ateneo prosegue con il suo impegno nello sviluppo delle sinergie con le istituzioni, con i soggetti pubblici e privati, e con le eccellenze che operano nei diversi campi, per creare una visione condivisa della realtà e delle prospettive del contesto sociale, economico e culturale in cui opera. Per questo, sarà sempre più incentivata l'attività di supporto al *policy making*, specialmente nelle aree della strategia nazionale e regionale di specializzazione intelligente, per contribuire all'ecosistema di innovazione territoriale e al raggiungimento degli obiettivi di sviluppo regionale, con le proprie capacità di ricerca e di formazione delle

diverse professionalità, anche nel quadro dell'Agenda Europea per le Competenze. Per raggiungere questo obiettivo, l'Ateneo prevede le azioni descritte di seguito che rappresenteranno la cornice di riferimento entro la quale i Dipartimenti declineranno la propria pianificazione strategica triennale. Le azioni di co-progettazione mirano a sviluppare un sistema di creazione di valore e risorse aggiuntive per l'Ateneo, il quale supporterà con risorse umane e risorse proprie la realizzazione degli incentivi per la valorizzazione della creatività imprenditoriale e l'innovazione sociale.



INDICATORE	Valore di partenza	Target	Sviluppo entro	Obiettivo condiviso con altra area strategica o area trasversale	Obiettivo condiviso con i Dipartimenti
3.2.A NUMERO DI <i>SPIN-OFF</i> UNIVERSITARI REGISTRATI E APPROVATI PRESSO SEDI NAZIONALI ED EUROPEE	3	5	31.12.2025	Linea strategica "Ricerca" e area trasversale "Qualità"	Sì
3.2.B NUMERO DI <i>START-UP</i> SUPPORTATE DALL'ATENEO	0	3	31.12.2025	Linea strategica "Ricerca"	Sì
3.2.C NUMERO DI CONVENZIONI CON GLI ATTORI DEL TERRITORIO		9	31.12.2025		Sì

3.2.1**Gruppi di lavoro sui beni culturali e sul patrimonio culturale**

Verranno creati gruppi di lavoro interdisciplinari sui temi della tutela, valorizzazione e gestione di parchi archeologici, musei e altri beni culturali. A partire dalle professionalità degli studiosi e delle studiose dell'Università di Macerata e dei/delle delegati/e della terza missione dei Dipartimenti, si creeranno momenti di confronto con il territorio anche per attivare progettazioni sulla base delle opportunità messe a disposizione dal PNRR e dal sistema di ricostruzione post sisma. I gruppi di lavoro garantiranno il trasferimento del *know-how* necessario allo sviluppo culturale, sociale ed economico nei processi di pianificazione territoriale.

3.2.2**Gruppi di lavoro interdisciplinari e intersettoriali**

Creazione di gruppi di lavoro interdisciplinari, anche con le istituzioni pubbliche e private, sulle tematiche dell'inclusione sociale, in linea con gli obiettivi dell'Agenda 2030. Attraverso questa azione, l'Ateneo intende favorire le reti interne delle ricercatrici e dei ricercatori su diversi temi di interesse; per il triennio 2023-2025, è stata individuata la seguente articolazione:

- iniziative di disseminazione di una cultura inclusiva e del benessere ricomprese all'interno di format tematici. In collaborazione con la strategia per il Welfare di Ateneo di questo piano, saranno promossi tre format: Unimc for Inclusion, Settimana della Terza Missione e Festival of the Humanities;

- premi per la valorizzazione di realtà di eccellenza sui temi dell'inclusione: potenziamento del premio Inclusione 3.0, volto a valorizzare progetti innovativi con sezioni dedicate a territorio, scuole, *spin-off* e *start-up*;
- incentivazione di progetti di impatto sociale in collaborazione con enti e istituzioni del territorio con riferimento alle tematiche specifiche di tutti i Dipartimenti dell'Ateneo.

3.2.3**Offerta coordinata di Ateneo per la formazione continua e l'apprendimento permanente**

Creazione di un'offerta coordinata di Ateneo per la formazione continua e l'apprendimento permanente tramite rilevazione delle attuali proposte e offerte di formazione, la predisposizione di uno spazio per la comunicazione delle opportunità e la co-progettazione con le reti nazionali e locali.

3.2.4**Creazione di iniziative di supporto alla valorizzazione della proprietà intellettuale e dell'imprenditorialità**

Creazione di iniziative di formazione e di supporto all'imprenditorialità per la comunità accademica comprensive di:

- attività di formazione per la costituzione di *spin-off* e *start-up* per favorire l'accesso all'imprenditorialità accademica e universitaria;
- attività di formazione per la valorizzazione della proprietà intellettuale;
- laboratori di educazione all'imprenditorialità con una specifica declinazione nel campo umanistico, delle nuove tecnologie e delle industrie culturali e creative;

- azioni di supporto per le attività su commissione, volte a incentivare l'accesso di tutta la comunità accademica a più intense relazioni con istituzioni educative e culturali, enti del terzo settore, imprese e organizzazioni attive nel territorio.

3.2.5**Creazione di un gruppo di lavoro che, in raccordo con i Dipartimenti e gli uffici preposti, monitori e analizzi i risultati delle attività di terza missione**

Creazione di un gruppo di lavoro che, in raccordo con i Dipartimenti e gli uffici preposti, monitori e analizzi i risultati delle attività di terza missione rispetto ai principali indicatori nazionali a disposizione, allo scopo di migliorare i servizi a supporto della valutazione della terza missione.



OBIETTIVO 3.3

UN ATENEO CHE APRE ORIZZONTI PROFESSIONALI

Sostenere l'occupabilità dei laureati e delle laureate potenziando i servizi di orientamento alla scelta della carriera lavorativa attraverso la valorizzazione delle proprie attitudini e aspirazioni.

La perenne crisi occupazionale che attraversa le società contemporanee richiede uno sforzo anche da parte dell'Ateneo nel dotare i laureati e le laureate di Unimc di un bagaglio di strumenti (conoscenze, competenze e abilità) che possano consentire un accesso più agile e flessibile al mondo del lavoro. Ciò implica la necessità di progettare e innovare i nostri Corsi di Laurea anche in considerazione del rilascio di crediti formativi rivolti alle competenze trasversali e all'approfondimento di conoscenze interdisciplinari. Sarà necessario qualificare sempre più l'interazione con gli *stakeholder* pubblici e privati nell'ottica di capire quali delle competenze nelle *soft skills* siano più spendibili, anche coinvolgendo gli studenti e le studentesse nella progettazione di percorsi di *placement* mirati ad aumentare le loro prospettive occupazionali. Per raggiungere questo obiettivo, l'Ateneo prevede la creazione di uno specifico progetto rivolto a tutta la comunità studentesca.

3.3.1 Job Horizon

Job Horizon è un progetto che mira a organizzare iniziative di raccordo fra imprese ed enti territoriali, studenti/studentesse e laureati/e, per favorire l'incontro della comunità studentesca prossima alla conclusione del proprio percorso formativo con il mondo produttivo e con la finalità di sostenere il loro inserimento professionale. A questo scopo, si procederà alla realizzazione di una rilevazione e analisi dei bisogni di studenti e studentesse rispetto all'orientamento al lavoro, l'inserimento professionale e l'imprenditorialità. Nei prossimi tre anni, verranno organizzate iniziative di orientamento alla carriera e *placement* che vedranno coinvolte la rete degli *alumni* e le associazioni studentesche. Attraverso questo progetto, l'Ateneo offrirà una formazione qualificata sull'autoimprenditorialità, sullo sviluppo delle competenze trasversali, oltre che culturali e sociali, con l'ausilio dei laboratori co-progettati.



INDICATORE	Valore di partenza	Target	Sviluppo entro	Obiettivo condiviso con altra area strategica o area trasversale	Obiettivo condiviso con i Dipartimenti
3.3.A PERCENTUALE DI LAUREATI/E OCCUPATI/E A TRE ANNI DAL TITOLO (LM; LMCU) - LAUREATI/E CHE DICHIARANO DI SVOLGERE UN'ATTIVITÀ LAVORATIVA O DI FORMAZIONE RETRIBUITA (ES. DOTTORATO CON BORSA, SPECIALIZZAZIONE IN MEDICINA, ECC.)	0,795	> 0,800	31.12.2025	Linea strategica "Didattica"	Sì



QUADRO DEGLI OBIETTIVI E DELLE AZIONI DELLA STRATEGIA PER LA **TERZA MISSIONE** E L'**IMPATTO SOCIALE**

3.1 UN ATENEO AGGREGATORE DI COMUNITÀ	3.2 UN ATENEO CHE CO-PROGETTA L'INNOVAZIONE SOCIALE	3.3 UN ATENEO CHE APRE ORIZZONTI PROFESSIONALI
3.1.1 Progetto Social@b Unimc	3.2.1 Gruppi di lavoro sui beni culturali e sul patrimonio culturale	3.3.1 Job Horizon
3.1.2 La comunicazione pubblica della ricerca attraverso EUM, University Press di Ateneo	3.2.2 Gruppi di lavoro interdisciplinari e intersettoriali	
3.1.3 Unimc Civic University	3.2.3 Offerta coordinata di Ateneo per la formazione continua e l'apprendimento permanente	
	3.2.4 Creazione di iniziative di supporto alla valorizzazione della proprietà intellettuale e dell'imprenditorialità	
	3.2.5 Creazione di un gruppo di lavoro che, in raccordo con i Dipartimenti e gli uffici preposti, monitora e analizza i risultati delle attività di terza missione	



LINEA STRATEGICA PER IL WELFARE DI ATENEO

L'Università di Macerata considera centrale e strategica la promozione del benessere della comunità universitaria, a partire da ogni persona che operi al suo interno: studenti e studentesse, docenti, ricercatrici e ricercatori, personale tecnico-amministrativo e bibliotecario e figure che con esso collaborano in forma stabile.

A tal fine, l'Ateneo intende promuovere e mantenere nel tempo e negli spazi di studio e di lavoro il benessere fisico, psicologico e sociale delle persone che vi studiano e vi lavorano. Una buona qualità della vita organizzativa è il presupposto per la tutela della dignità di ogni persona e per la valorizzazione delle peculiarità e delle differenze che vivificano un Ateneo. La diffusione di una cultura del benessere organizzativo assume come principi di fondo il rispetto della persona, la garanzia di pari opportunità e l'attenzione a una cultura inclusiva anche al fine di rafforzare il senso di appartenenza che tiene insieme impegno, soddisfazione e innovazione. L'attenzione a un ambiente confortevole, accogliente, comprensivo è il collante di una "università-comunità".

OBIETTIVI PER LO SVILUPPO SOSTENIBILE



RESPONSABILITÀ

- PRORETTORATO PER IL WELFARE DELLA COMUNITÀ D'ATENEO E LE POLITICHE DI UGUAGLIANZA DI GENERE
- REFERENTE PER L'INTERCULTURALITÀ
- REFERENTE PER L'INCLUSIONE E DISABILITÀ
- REFERENTE PER LE ATTIVITÀ SPORTIVE E IL CUS
- REFERENTE PER GLI ALUMNI
- DIREZIONE GENERALE
- AREA AMMINISTRATIVA PER LA DIDATTICA, L'ORIENTAMENTO E I SERVIZI AGLI STUDENTI
- UFFICIO COMUNICAZIONE E RELAZIONI PUBBLICHE
- AREA SERVIZI TECNICI E INFRASTRUTTURE
- COMITATO UNICO DI GARANZIA

La crisi pandemica ha segnalato l'importanza del sostegno al benessere psico-fisico delle persone, prestando attenzione a spazi sicuri e accessibili, alle possibili fonti di stress e disagio, affrontabili mediante politiche organizzative di welfare nel medio e lungo periodo. In questa prospettiva, alcuni punti di forza che emergono da un'analisi di contesto dell'Ateneo sono rappresentati dall'esistenza di strumenti programmatici. Il Gender Equality Plan, approvato nel 2021, vede l'Ateneo farsi promotore della filosofia europea di una "unione dell'uguaglianza", per divenire uno spazio di socializzazione di studentesse e studenti, studiosi e studiosi, personale tecnico-amministrativo e bibliotecario, oltre che promotore di un ambiente di lavoro caratterizzato dal rispetto reciproco, dalla non discriminazione e dal contrasto alle disuguaglianze nella progressione professionale e nelle posizioni apicali.

A questo si aggiungono il Piano di azioni positive contro le discriminazioni per il benessere e la promozione delle pari opportunità da parte del Comitato Unico di Garanzia di Ateneo (CUG) e il Progetto inclusione 3.0, che sviluppa azioni mirate agli studenti con disabilità. A queste importanti programmazioni si aggiunge l'istituzione di un pro-rettorato al welfare e alle politiche di uguaglianza di genere (da novembre 2022) al cui interno insistono alcuni ambiti progettuali: 1) Politiche di uguaglianza di genere 2) Inclusione e disabilità 3) Sport e rapporti con il Centro Universitario Sportivo di Macerata (CUS) 4) Intercultura 5) Formazione negli istituti penitenziari. L'integrazione di questi ambiti all'interno di una politica di welfare riconoscibile e strutturata è uno degli obiettivi strategici per un Ateneo. Tutti gli obiettivi di questa linea strategica sono realizzati con fondi propri di Ateneo e risorse umane interne ed esterne, vista la natura altamente specialistica dei servizi offerti.

INTERNI



PUNTI DI FORZA

- Esistenza di un servizio di benessere integrato fornito dall'area amministrativa dedicata ai servizi della didattica.
- Esistenza di una *best practice* in termini di inclusione degli studenti e delle studentesse con disabilità (Progetto inclusione 3.0).
- Programmazioni preesistenti da parte del CUG (Piano di Azioni positive 2021-2023, Gender Equality Plan 2021-2024).
- Presenza dell'Ateneo all'interno della Presidenza della Conferenza nazionale degli organismi di parità universitaria e nella Rete dei comitati unici di garanzia della regione Marche (MarCUG).
- Progettazione decennale nel campo della formazione sulle politiche antidiscriminatorie e sulla parità di genere (ad esempio il Corso di formazione in "Genere, politica, istituzione", il seminario permanente su "Razzismo e antirazzismo").



PUNTI DI DEBOLEZZA

- Frammentazione amministrativa dell'area e degli uffici a supporto dei processi di assicurazione dei livelli di welfare di Ateneo.
- Assenza di competenze interne in materia di *diversity management*.



OPPORTUNITÀ

- Progettazione e realizzazione in corso di una nuova struttura per il Centro Sportivo Universitario.
- Finanziamenti europei per progetti su uguaglianza di genere, inclusione e antidiscriminazione.
- Rapporti con la società civile su inclusione, intercultura, sport e istituti penitenziari.
- Area welfare come spazio "nuovo" per rafforzare i legami della comunità accademica.



MINACCE

- Limitata attenzione alle politiche di welfare nei meccanismi di finanziamento incentivante alle Università.
- Incertezza e sottostima dell'importanza delle politiche di uguaglianza di genere nelle programmazioni nazionali e europee.

ESTERNI



OBIETTIVO 4.1

REALIZZARE
UN **BENESSERE**
ORGANIZZATIVO
DIFFUSO

L'obiettivo mira a promuovere un benessere organizzativo diffuso (persone, spazi, relazioni) attraverso l'integrazione delle politiche di welfare, uguaglianza di genere e inclusione.

L'Università di Macerata, nella sua funzione di spazio di socializzazione della componente studentesca, del personale tecnico-amministrativo e bibliotecario e del personale docente, intende promuovere attivamente un'unione della comunità accademica nel rispetto delle differenze. Un ambiente di lavoro caratterizzato dal rispetto reciproco, dalla non discriminazione e dal contrasto alle disuguaglianze nello studio, nella progressione professionale, esige costante attenzione alla cultura organizzativa che lo ispira. La promozione di un benessere organizzativo diffuso valorizza una visione - e conseguente progettazione - attenta alle differenze, all'accessibilità ed eco-sostenibilità dei luoghi e degli spazi, non solo fisici, della comunità universitaria. L'obiettivo chiama al monitoraggio

del benessere organizzativo del personale tecnico-amministrativo, del personale docente e ricercatore, attraverso rilievi su rischi psico-sociali e sullo stress correlato al lavoro. La promozione del benessere dell'Ateneo sarà estesa anche ad attività che riguardano il tempo libero, come quelle sportive e socio-ricreative quali occasioni di arricchimento e socializzazione per chi studia e lavora, oltre che di miglioramento della propria salute. Queste, inoltre, fisiologicamente votate al superamento delle differenze e dei distinti ruoli formali che ciascuno ricopre nell'Ateneo, costituiranno uno strumento elettivo di promozione dell'idea di "università-comunità" a cui si ispira tutta la strategia per il welfare. Le azioni che seguono vengono descritte in ordine di priorità.

INDICATORE	Valore di partenza	Target	Sviluppo entro	Obiettivo condiviso con altra area strategica o area trasversale	Obiettivo condiviso con i Dipartimenti
4.1.A ADOZIONE DEL BILANCIO DI GENERE 2023	OFF	ON	31.12.2023	Linee strategiche "Didattica" e "Ricerca"	
4.1.B ADOZIONE DEL PIANO DI AZIONI POSITIVE (PAP) 2023-2025	OFF	ON	31.12.2023	Linea strategica "Didattica"	
4.1.C ADOZIONE DEL II GENDER EQUALITY PLAN	OFF	ON	31.12.2025	Linee strategiche "Didattica" e "Ricerca"	Sì
4.1.D ISTITUZIONE DELLA FIGURA DEL CONSIGLIERE DI FIDUCIA	OFF	ON	31.12.2023	Linee strategiche "Didattica" e "Ricerca"	Sì
4.1.E ADOZIONE DEL PIANO DI ATENEO PER IL LAVORO AGILE	OFF	ON	31.12.2025		
4.1.F IMPLEMENTAZIONE DEL MONITORAGGIO SULLA DIFFUSIONE DEI SERVIZI SPORTIVI DI ATENEO.	OFF	ON	31.12.2024		Sì

4.1.1

Monitoraggio periodico del benessere individuale e organizzativo della comunità universitaria

Monitoraggio periodico del benessere individuale e organizzativo della comunità universitaria attraverso interventi di programmazione misurabili nel tempo:

- Somministrazione alla comunità universitaria di un'Indagine biennale sul benessere organizzativo per personale tecnico-amministrativo e bibliotecario, personale docente e ricercatore (modello Inail, Anac).
- Adozione del I Bilancio di genere d'Ateneo (2023-2025).
- Adozione del Piano di Azioni Positive (PAP) (2023-2025).
- Adozione del II Gender Equality Plan d'Ateneo (2025-2027).

4.1.2

Implementare servizi benessere per la comunità studentesca, il personale tecnico-amministrativo e bibliotecario, il personale docente e ricercatore

Implementare servizi benessere per la comunità studentesca, il personale tecnico-amministrativo e bibliotecario, il personale docente e ricercatore mediante interventi misurabili:

- Rafforzare l'offerta della consulenza psicologica interna (in aumento con la pandemia) per la comunità studentesca sia in termini di supporto individuale che di formazione collettiva.
- Promuovere il servizio di *life coach* attivato per la comunità studentesca attraverso percorsi individuali e *focus group*. Avvio del monitoraggio dell'efficacia e valutazione della possibile estensione al personale tecnico-amministrativo.
- Promuovere un supporto psicologico per il personale tecnico-amministrativo e bibliotecario e personale docente mediante una convenzione con l'Ordine degli psicologi per un contenimento dei costi terapeutici. La convenzione si applicherà anche alla comunità studentesca.
- Strutturare in modo integrato i soggetti/organi deputati a promuovere il benessere: CUG (revisione statuto), Consigliere di fiducia per contrasto a *mobbing/molestie* (inizio attività), ufficio welfare (istituzione).

4.1.3

Promozione dell'attività sportiva sia socio-ricreativa sia agonistica

Promozione dell'attività sportiva, sia socio-ricreativa sia agonistica attraverso:

- Maggiore visibilità alle attività sportive del CUS (in vista della realizzazione del nuovo impianto sportivo).
- Implementare convenzioni con associazioni e circoli sportivi locali (es. scherma, rugby, padel).
- Promozione di attività socio-ricreative a beneficio della comunità Unimc (es. circolo scacchi).
- Organizzazione di tornei che coinvolgano la comunità studentesca, il personale tecnico-amministrativo e bibliotecario e il personale docente.

4.1.4

Migliorare la conciliazione vita-lavoro per i/le dipendenti Unimc

Migliorare la conciliazione vita-lavoro per i/le dipendenti Unimc mediante interventi/iniziative su:

- Qualità del lavoro da remoto/disconnessione.
- *Diversity management* e strumenti di conciliazione.



OBIETTIVO 4.2

PROMUOVERE UNA CULTURA ANTIDISCRIMINA- TORIA

Promuovere saperi e pratiche contro possibili discriminazioni basate su sesso, genere, orientamento sessuale, lingua, appartenenza etnica, condizione sociale, credo religioso, disabilità, età.

Una comunità realmente inclusiva promuove un lavoro critico sui saperi e sulle pratiche per contrastare stereotipi, lessici e immaginari che contribuiscono alle barriere fisiche e simboliche dell'esclusione e del malessere psico-fisico che può produrre. In questo orizzonte, la valorizzazione di una prospettiva interculturale, inclusiva e di non discriminazione in un'ottica di apprendimento permanente e didattica aperta costituisce una delle direttrici da rafforzare per contrastare azioni o situazioni che, in alcuni casi, possono generare malessere. La conoscenza, la promozione e la diffusione di prospettive e azioni interculturali sono un aspetto importante della responsabilità forma-

tiva dell'Università nei confronti delle nuove generazioni nonché del suo impegno sociale e pubblico nell'innovazione e benessere del territorio. Per incrementare l'inclusione, contrastare ogni forma di discriminazione e promuovere i valori dell'interculturalità è necessario imparare a riconoscere gli ostacoli e le barriere, non solo materiali ma anche simbolici, che generano disuguaglianze, asimmetrie, marginalizzazione e differenze tra culture o discriminazioni razziali di tipo culturalista/differenziale. Le azioni che l'Ateneo svilupperà nei prossimi tre anni per raggiungere l'obiettivo della promozione di una cultura antidiscriminatoria sono di seguito descritte.



INDICATORE	Valore di partenza	Target	Sviluppo entro	Obiettivo condiviso con altra area strategica o area trasversale	Obiettivo condiviso con i Dipartimenti
4.2.A ATTIVAZIONE CARRIERA ALIAS	OFF	ON	31.12.2023		Sì
4.2.B ADOZIONE DELLA CARTA DEI DIRITTI DEGLI STUDENTI E DELLE STUDENTESSE (ISCRITTI/E, LAUREATI/E)	OFF	ON	31.12.2024		Sì
4.2.C PROGETTI FORMATIVI SU CULTURA ANTIDISCRIMINATORIA	OFF	6	31.12.2025	Linea strategica "Didattica"	Sì
4.2.D ADOZIONE DEL PIANO ANNUALE DELLA COMUNICAZIONE DI ATENEO - ALLEGATO WELFARE DI ATENEO	0	3	31.12.2025		Sì

4.2.1

Potenziare gli strumenti di tutela dei diritti

Potenziare gli strumenti di tutela dei diritti mediante alcuni interventi:

- Attivazione della carriera *alias* per studenti/studentesse per riconoscere il valore dell'autodeterminazione rispetto all'identità di genere.
- Adozione di una carta dei diritti degli studenti e delle studentesse e istituzione di un tavolo di confronto con i rappresentanti degli studenti per attuazione e monitoraggio della carta.
- Adozione di una carta/*badge* per servizi agli studenti e alle studentesse distinta tra iscritti/e e laureati/e Unimc.

4.2.2

Creazione di progetti formativi su saperi/competenze trasversali

Creazione di progetti formativi su saperi/competenze trasversali come *gender policies* rafforzando le buone prassi, fra le quali il corso di formazione di "Genere, politica, istituzioni" e la possibile attivazione di *Minor* tematici interdisciplinari su genere e intersezionalità, *diversity management* e pubblica amministrazione, welfare e benessere organizzativo e/o simili.

4.2.3

Attivazione di un progetto formativo/culturale rivolto alle persone detenute e agli/alle operatori/operatrici penitenziari/penitenziarie

L'Ateneo favorirà l'incontro tra il mondo carcerario e la comunità universitaria nel suo insieme, attraverso l'attivazione di un progetto formativo/culturale rivolto alle persone detenute e agli/alle operatori/operatrici penitenziari/penitenziarie, con l'obiettivo di incoraggiare la comunità di Ateneo alla creazione di attività scientifiche, culturali e didattiche dirette alla tutela del diritto allo studio e allo sviluppo culturale delle persone recluse, in linea con gli orientamenti della CRUI espressi dalla Conferenza Nazionale dei Delegati dei Rettori per i Poli Universitari Penitenziari (CNUPP).

4.2.4

Sviluppo di un progetto formativo strutturato nell'ambito interculturale

Sviluppo di un progetto formativo strutturato nell'ambito interculturale mediante:

- Co-progettazione e costruzione, con rappresentanti di studenti e studentesse, docenti, dottorande e dottorandi, personale tecnico-amministrativo, di una Giornata Unimc sull'interculturalità in sinergia con il progetto dell'Università Civica.
- Estendere la formula già collaudata del Seminario "Razzismo e antirazzismo" in sinergia con l'Università Civica.

4.2.5

Comunicare le politiche di welfare dentro e fuori l'Ateneo

Comunicare le politiche di welfare dentro e fuori l'Ateneo attraverso il consolidamento delle reti con associazioni, organi, comitati per le politiche di uguaglianza e benessere – gruppi CRUI, COUNIPAR (Conferenza Nazionale degli Organismi di Parità delle Università italiane), MarcUG (Rete dei Comitati Unici di Garanzia della Regione Marche), UNAR (Ufficio Nazionale Antidiscriminazioni Razziali), Gruppo CNUDD (Conferenza Nazionale Universitaria dei Delegati per la Disabilità), CNUPP (Conferenza Nazionale dei Delegati dei Rettori per i Poli Universitari Penitenziari).

4.2.6

Creare una comunicazione istituzionale per le politiche del welfare

Creare una comunicazione istituzionale per le politiche di welfare dell'Ateneo che raccolga le informazioni su *gender policies*, intercultura, inclusione e sport, con regolari aggiornamenti su tutte le attività dell'Ateneo su questi temi.



OBIETTIVO 4.3

RAFFORZARE
L'INCLUSIVITÀ
DELL'ATENEO

Potenziare i servizi per il benessere psico-sociale della comunità universitaria in ottica inclusiva, con attenzione ai bisogni educativi speciali in collaborazione con il territorio.

L'Ateneo, in linea con gli obiettivi dell'Agenda 2030, sostiene la promozione di una "cultura inclusiva" attraverso un piano di azione congiunto con il territorio. Al fine di implementare un diffuso senso di appartenenza alla comunità, si vogliono attuare strategie di supporto alla vita accademica in raccordo con la città, agendo soprattutto sui contesti formativi, culturali e ricreativi. Ai sensi dell'articolo 30 della Convenzione dell'ONU sui diritti delle persone con disabilità, offrire occasioni di supporto allo

studio e alla vita universitaria significa realizzare azioni che sappiano incontrare i bisogni di ogni studente e studentessa e promuovere le unicità proprie della componente studentesca. La realizzazione di strategie inclusive che siano finalizzate a garantire a tutti gli studenti e le studentesse una più equa partecipazione alla vita universitaria, culturale, sociale, ricreativa si concretizza a partire dalla progettazione di servizi che siano effettivamente accessibili e di sostegno per tutte e tutti e per ogni persona.

INDICATORE	Valore di partenza	Target	Sviluppo entro	Obiettivo condiviso con altra area strategica o area trasversale	Obiettivo condiviso con i Dipartimenti
4.3.A CREAZIONE DELL'OSSERVATORIO DI BUONE PRATICHE INCLUSIVE	OFF	ON	31.12.2025	Linee strategiche "Didattica" e "Ricerca"	Sì

4.3.1

Potenziare e promuovere le politiche di inclusione

Potenziare e promuovere le politiche di inclusione progettando servizi a misura dei bisogni educativi speciali attraverso iniziative quali:

- favorire l'accoglienza di persone che provengono da situazioni economiche difficili, applicando le tasse di iscrizioni più basse e lavorando per creare, in sintonia con l'Erdis, con la Regione Marche e con il Comune di Macerata, una rete più estesa di residenze universitarie;
- favorire l'accoglienza delle persone con disabilità e DSA che intendono iscriversi all'Ateneo di Macerata;
- promuovere percorsi di *Students' Voices*, sperimentazioni tecnologiche di supporto, forme di tutoraggio;
- promuovere figure specializzate per la presa in carico degli studenti e delle studentesse con disabilità e DSA, con particolare attenzione al supporto al metodo di studio e al percorso dei tirocini;
- favorire mediazioni didattiche volte alla personalizzazione del percorso universitario, in riferimento a quanto previsto dalla normativa vigente;
- favorire l'orientamento in uscita delle persone con disabilità e DSA che sono iscritte all'Ateneo di Macerata.

4.3.2

Favorire le reti con i servizi alla persona del territorio

Favorire le reti con i servizi alla persona del territorio per la promozione di interventi in favore di studenti e studentesse con disabilità mediante interventi quali:

- promozione del format Unimc for Inclusion con azioni convegnistiche, laboratoriali e di storie di vita a cura di tutti i Dipartimenti con la collaborazione delle associazioni del territorio;
- promozione di un osservatorio di buone pratiche inclusive attraverso il format del Premio Inclusione 3.0.

OBIETTIVO 4.4

COSTRUIRE
UNA **COMUNITÀ
DIFFUSA INTEGRATA**
CON LAUREATI/E,
EX STUDENTI/STUDENTESSE,
STUDENTI/STUDENTESSE
E PARTI SOCIALI

Fidelizzare i laureati e le laureate attraverso strategie di comunicazione e di collegamento, capaci di orientare nella scelta della professione, nella prosecuzione degli studi *post lauream* e nelle attività di sostegno all'Ateneo.

L'Università di Macerata non vuole essere un universo chiuso, una esperienza che si chiude con la Laurea o con il conseguimento del Dottorato. L'aspirazione dell'Ateneo è quella di dialogare costantemente con chi si è formato nei propri Corsi di Laurea, con chi vorrà decidere di diventare uno studente o una studentessa, con chi ha imparato a fare ricerca a Unimc. Perché questo accada, è necessario riferirsi a un territorio che non ha connotazioni geografiche ma che sia inteso necessariamente come un territorio di relazioni

intessute e di senso di appartenenza. Ma, soprattutto, è necessario trasmettere agli *alumni* l'idea che si stia studiando o lavorando tutti quanti per qualcosa che è più grande dei singoli, per qualcosa che si definisce "comunità diffusa". Per questo motivo, l'Università di Macerata ritiene prioritario l'obiettivo di dare avvio a una rete di studenti e studentesse, che studiano o che hanno concluso il loro percorso, animata attraverso lo strumento della piattaforma di *networking* nella quale vi sia la possibilità di scambiarsi opinioni, raccogliere importanti contatti e informazioni per la propria esperienza lavorativa e di carriera, usufruire delle relazioni che l'Ateneo mette a disposizione agli iscritti.



INDICATORE	Valore di partenza	Target	Sviluppo entro	Obiettivo condiviso con altra area strategica o area trasversale	Obiettivo condiviso con i Dipartimenti
4.4.A CREAZIONE DELL'ASSOCIAZIONE ALUMNI WORLDWIDE PROJECT	OFF	ON	31.12.2023	Linea strategica "Terza missione e impatto sociale"	Sì

4.4.1

Alumni Worldwide Project

Alumni Worldwide Project è un progetto di istituzione di una rete formale di *alumni* per la quale l'Ateneo svilupperà un ambiente digitale (piattaforma) per un coordinamento delle finalità della rete, che saranno:

- sviluppare un servizio di *recruiting* attraverso la costruzione dei canali di comunicazione con le imprese, le istituzioni, gli enti di alta ricerca e formazione, i quali dovranno garantire la produzione di informazioni sempre aggiornate sulla ricerca di posizioni lavorative, l'uscita di bandi, l'offerta di formazione di interesse per gli iscritti e le iscritte alla comunità, che potranno interagire con i canali messi a disposizione;
- creazione di una parte "social" della piattaforma per sviluppare un meccanismo di mutua collaborazione tra gli *alumni* e per condividere esperienze che consentiranno di creare legami professionali fra gli iscritti;

- sviluppo di servizi di informazione, attraverso *newsletters* dedicate, che tengano informati gli iscritti della rete sulle attività culturali dell'Ateneo, sul lancio di *crowdfunding* per progetti specifici, sulla trasformazione del 5x1000 in progetti di ricerca, sulla realizzazione di restauri o riqualificazione di biblioteche, ecc.;
- sviluppo dei club all'interno della rete sulla base di specifiche affinità professionali (ad esempio, ex dottorandi e ex dottorande, ex studenti in discipline specifiche, ecc.).

L'Ateneo intende garantire un riconoscimento formale alla posizione degli iscritti e delle iscritte alla rete nei propri confronti attraverso la concessione di una card che offra un pacchetto di servizi e benefit.



QUADRO DEGLI OBIETTIVI E DELLE AZIONI PER IL **WELFARE** DI ATENEO

4.1 REALIZZARE UN BENESSERE ORGANIZZATIVO DIFFUSO	4.2 PROMUOVERE UNA CULTURA ANTIDISCRIMINA- TORIA	4.3 RAFFORZARE L'INCLUSIVITÀ DELL'ATENEO	4.4 COSTRUIRE UNA COMUNITÀ DIFFUSA INTEGRATA
4.1.1 Monitoraggio periodico del benessere individuale e organizzativo della comunità universitaria	4.2.1 Potenziare gli strumenti di tutela dei diritti	4.3.1 Potenziare e promuovere le politiche di inclusione	4.4.1 Alumni Worldwide Project
4.1.2 Implementare servizi benessere per la comunità studentesca, il personale tecnico- amministrativo e bibliotecario, il personale docente e ricercatore	4.2.2 Creazione di progetti formativi su saperi/ competenze trasversali	4.3.2 Favorire le reti con i servizi alla persona del territorio	
4.1.3 Promozione dell'attività sportiva sia socio-ricreativa sia agonistica	4.2.3 Attivazione di un progetto formativo/ culturale rivolto alle persone detenute e agli/alle operatori/operatrici penitenziari/ penitenziarie		
4.1.4 Migliorare la conciliazione vita-lavoro per i/le dipendenti Unimc	4.2.4 Sviluppo di un progetto formativo strutturato nell'ambito interculturale		
	4.2.5 Comunicare le politiche di welfare dentro e fuori l'Ateneo		
	4.2.6 Creare una comunicazione istituzionale per le politiche del welfare		

LINEA STRATEGICA PER GLI SPAZI, LA TRASFORMAZIONE DIGITALE E LA SOSTENIBILITÀ

Le trasformazioni tecniche, economiche e sociali che si stanno dispiegando sui territori di tutto il mondo richiedono una riflessione diffusa da parte dell'Ateneo sull'uso delle strutture, delle attrezzature e delle tecnologie, in particolare di quelle rivolte allo svolgimento delle attività didattiche e a supporto della ricerca.

I profondi mutamenti generati dalla pandemia e il deterioramento del patrimonio dopo il sisma del 2016, hanno esibito con estrema chiarezza l'importanza degli spazi interni ed esterni all'Ateneo, delle sue aule, dei laboratori, delle biblioteche, degli strumenti e delle tecnologie. Seppure in una logica emergenziale, l'Ateneo ha intrapreso un percorso che ormai sembra tracciato per il futuro delle modalità di lavoro e di studio: un mix di attività a distanza e in presenza, con conseguente diversa funzionalizzazione degli spazi e sfruttamento delle

soluzioni digitali per ottimizzare il tempo, espandere le possibilità d'incontro, sviluppare le potenzialità della ricerca scientifica. In continuità con la programmazione precedente, l'Ateneo terrà maggiormente in considerazione le funzioni dell'incontro, della rappresentanza, dell'accoglienza degli spazi, continuando a monitorare l'adeguatezza delle strutture e delle infrastrutture edilizie per la didattica, la ricerca e la terza missione, ma anche per le attività di natura relazionale e ricreativa. In particolare, verrà posta sempre maggiore attenzione al raggiungimento di una soglia ottimale di fruibilità degli edifici attraverso il coinvolgimento più ampio possibile dei portatori di interesse che si relazionano con gli spazi dell'Ateneo, nella definizione del Piano di abbattimento delle barriere architettoniche (PEBA). In questa programmazione verrà introdotta una nuova politica di pianificazione e gestione delle strutture e infrastrutture edilizie, nonché delle tecnologie, con particolare riferimento a quelle per il supporto ai servizi della didattica e della ricerca. Questa ottica è particolarmente importante per il processo di internazionalizzazione dell'Ateneo, il cui fine dovrà necessariamente passare da 'sviluppare sinergie per la mobilità' di studenti/studentesse e docenti, a 'organizzare sistemi formativi attrattivi' che possano contare su infrastruttu-

OBIETTIVI PER LO SVILUPPO SOSTENIBILE



RESPONSABILITÀ

- RETTORATO
- DELEGA PER I SISTEMI DOCUMENTALI DI ATENEO
- DELEGA PER GLI ARCHIVI DIGITALI
- DELEGA PER L'INFORMATICA E IL SISTEMA INFORMATIVO D'ATENEO
- REFERENTE PER LA SOSTENIBILITÀ AMBIENTALE E I TRASPORTI
- DIREZIONE GENERALE
- AREA SERVIZI TECNICI E INFRASTRUTTURE
- CENTRO SERVIZIO PER L'INFORMATICA DI ATENEO

re digitali capaci di supportare la domanda di formazione estera. In aggiunta, questa strategia mira a sviluppare quei servizi per la ricerca utili a colmare non soltanto le distanze geografiche, ma soprattutto il *gap* di dotazioni di supporti digitali e strumenti tecnologici degli studiosi e delle studiose dell'Ateneo rispetto agli standard europei. Questa traiettoria non può non incrociare la forte spinta all'adozione di comportamenti sostenibili per rispondere alla necessità di ridurre i consumi e gli sprechi energetici, attraverso la realizzazione di interventi volti alla riqualificazione energetica degli stabili dell'Ateneo, alla produzione di energia da fonti rinnovabili, alla riduzione dell'energia per la climatizzazione invernale ed estiva, alla realizzazione di impianti di illuminazione a basso consumo. Tutto ciò nella consapevolezza del ruolo fondamentale assunto dagli atenei nel realizzare il nuovo modello di sviluppo elaborato, a diversi livelli, dall'Agenda 2030 ONU sullo Sviluppo sostenibile – che richiede con urgenza un reale e costante cambiamento attraverso azioni concrete – e dal Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza PNRR che tra le sue Missioni annovera la “transizione energetica, la mobilità sostenibile, l'efficienza energetica degli edifici, le risorse idriche e l'inquinamento”. Gli obiettivi che verranno descritti di seguito sono tesi a cogliere le sfide appena descritte per rendere l'Ateneo un patrimonio “esperienziale”, sempre più sostenibile dal punto di vista ambientale.

Ciò sarà possibile solo attraverso il potenziamento della cultura interna di progettazione e gestione del patrimonio immobiliare e delle infrastrutture digitali, in sinergia con i Dipartimenti, la Scuola di Dottorato e le biblioteche dell'Ateneo. Un nuovo modo di progettare che si faccia carico di applicare le tecnologie digitali per arricchirne l'esperienza di didattica, di studio, di ricerca e di riunione, estendendone i confini; che introduca attrezzature che permettano la riconfigurazione dinamica per fare degli spazi tradizionali (aule e biblioteche *in primis*) spazi “temporanei” a servizio di attività ordinarie ma anche di attività culturali per le comunità locali e per quelle scientifiche internazionali, per ospitare performance artistiche e mostre d'arte, spazi per l'intrattenimento e l'accoglienza. Ma soprattutto un modello che riduca più possibile l'impatto ambientale di tutte le attività dell'Ateneo. In particolare, la linea strategica per gli spazi, la trasformazione digitale e la sostenibilità si svilupperà su due pilastri: l'attuazione di un modello integrato fra rete strutturale, infrastrutturale e digitale per migliorare i servizi di didattica e ricerca, attraverso un'osmosi fra spazi fisici e servizi digitali; potenziamento della strategia di mitigazione dell'impatto ambientale dell'Ateneo per migliorarne l'impronta ecologica/ambientale. Tutto ciò richiede un investimento infrastrutturale, materiale e immateriale nonché un investimento mirato e pluriennale nella formazione delle risorse umane dedicate allo sviluppo di questa linea strategica.

INTERNI



PUNTI DI FORZA

- Presenza in Ateneo di *best practice* di livello nazionale in termini di formazione sui temi della reingegnerizzazione dei processi e della transizione digitale della Pubblica Amministrazione.
- Esperienza e *know how* specializzato presente in Ateneo sulla progettazione scientifica delle unità didattiche in *e-learning*.
- Consolidata partecipazione alla Rete delle Università Sostenibili, in particolare nei tavoli tematici della sostenibilità ambientale.
- Nomina da parte del Rettore di un proprio referente per la "Sostenibilità ambientale e i trasporti".



PUNTI DI DEBOLEZZA

- Obsolescenza dell'attuale piattaforma per i servizi di *e-learning* dal punto di vista della sua limitatezza nelle funzionalità in rapporto ai bisogni attuali (ad esempio mancanza di funzionalità multicanale nel senso *mobile*).
- Poco personale amministrativo dedicato al tema della sostenibilità.
- Necessità di potenziare i processi interni di monitoraggio sull'impronta ambientale dell'Ateneo.
- Patrimonio edilizio prevalentemente situato nel centro storico, soggetto a vincoli normativi e conservativi.



OPPORTUNITÀ

- Allineamento della dotazione di tecnologie digitali dell'Amministrazione agli standard nazionali e internazionali.
- Risorse disponibili nel PNRR in termini di digitalizzazione.
- Assumere un ruolo *leader* nel territorio attraverso la propria impronta ecologica e contribuire alla diffusione della cultura della sensibilità.



MINACCE

- Contenuti digitali difficili da proteggere in termini di normative sulla *privacy* e sulla tutela della proprietà intellettuale.
- Sensibilità della comunità esterna al tema della sostenibilità ancora in fase di consolidamento.



OBIETTIVO 5.1

UN ATENEO PRONTO AD ACCOGLIERE LE SFIDE DELLA TRASFORMAZIONE DIGITALE

Progettare un modello integrato di rete infrastrutturale e digitale per la didattica e per la ricerca.

5.1.1

La didattica in un ambiente esteso

L'Ateneo creerà ambienti di apprendimento dove i servizi di didattica potranno essere usufruiti negli spazi fisici e nell'ecosistema digitale. In particolare, quest'azione prevede la riprogettazione degli ambienti di apprendimento in cui gli studenti lavorano, sviluppano collegamenti, si sostengono e scambiano conoscenza con l'uso di strumenti e risorse informative, attraverso i principi dell'affermazione dei fattori umani, con un approccio sempre centrato sui bisogni. Per gli ambienti fisici, l'Ateneo progetterà spazi sempre più confortevoli e accessibili, anche attraverso l'adozione di metodologie per l'ergonomia fisica, cognitiva ed organizzativa, che permettono il raggiungimento di un maggior benessere e una maggiore inclusione, con particolare

attenzione alla adozione di soluzioni per l'abbattimento delle barriere architettoniche sempre più condivise con i portatori di interesse e non soltanto in linea con la normativa specifica. Dal punto di vista digitale, l'Ateneo svilupperà gli ambienti necessari a una didattica articolata per modelli, che si serva di ambienti virtuali per la lezione, per il *co-teaching*, per la riunione, per il *co-working*. L'insieme di questi due aspetti permetterà di creare un microcosmo di relazioni – fra studenti e docenti, fra studenti, fra studenti e personale tecnico-amministrativo e bibliotecario – capaci di accrescere nella comunità interna la “cultura” dell'ambiente di apprendimento, fisico o digitale, e rendere l'Ateneo capace di assumere maggiormente le differenze individuali, sviluppare le intelligenze, contribuire alla crescita del capitale umano e di quello cognitivo.



INDICATORE	Valore di partenza	Target	Sviluppo entro	Obiettivo condiviso con altra area strategica o area trasversale	Obiettivo condiviso con i Dipartimenti
5.1.A SVILUPPO DI LABORATORI DI ATENEO PER I SERVIZI DI DIGITALIZZAZIONE	0	3	31.12.2024	Tutte le aree	Sì
5.1.B SVILUPPO DI LABORATORI DI ATENEO PER LA RICERCA DI FRONTIERA	0	3	31.12.2024	Tutte le aree	Sì
5.1.C DIGITALIZZAZIONE DELL'ARCHIVIO STORICO	OFF	ON	31.12.2025	Linee strategiche “Ricerca” e “Didattica”	
5.1.D CREAZIONE SPAZIO <i>PHYGITAL</i> EUM	OFF	ON	31.12.2025		

5.1.2

Adozione delle infrastrutture digitali di ultima generazione per sviluppare le potenzialità delle studiose e degli studiosi nelle loro ricerche

Gli studiosi e le studiose dell'Ateneo hanno bisogno di agganciare la componente teorica delle proprie ricerche alla componente sperimentale, quella più applicativa che permetterebbe all'Ateneo di diventare un punto di aggregazione territoriale per l'innovazione, nei campi scientifici dove esso è specializzato. Da questo punto di vista sarà necessario sviluppare:

- laboratori di Ateneo per i servizi di digitalizzazione, che rispondano alle esigenze di quei settori disciplinari rappresentativi dell'immagine scientifica dell'Ateneo, per permettere alle studiose e agli studiosi di produrre soluzioni utili per il territorio e le istituzioni pubbliche e private, attraverso la combinazione delle competenze umanistiche e degli strumenti digitali avanzati;
- infrastrutture digitali di supporto alla ricerca di frontiera per stimolare studi ad alto potenziale di sviluppo;
- un meccanismo di *governance* per ottimizzare e razionalizzare le procedure di adozione delle infrastrutture digitali di Ateneo a servizio della ricerca, con un ampio coordinamento fra Ateneo, Dipartimenti e Centri di ricerca.

5.1.3

Dotare l'amministrazione di Ateneo di tecnologie necessarie alla transizione digitale

Le azioni precedenti richiedono un'organizzazione capace di supportare i servizi di didattica e ricerca, una amministrazione snella e fortemente automatizzata. L'Ateneo potenzierà gli strumenti digitali per accelerare la transizione digitale dell'Amministrazione di Unimc attraverso la reingegnerizzazione dei principali processi a supporto della didattica e della ricerca e con l'adozione delle più evolute tecnologie digitali per la gestione dei processi da parte delle strutture di supporto.

5.1.4

Sviluppo di due progetti pilota sul modello di integrazione dello spazio fisico e dell'ambiente digitale

L'Ateneo svilupperà due progetti pilota:

- digitalizzazione dell'archivio storico.

L'Ateneo intende promuovere una specifica azione per il recupero e la digitalizzazione dell'archivio di Ateneo, conscio del fatto che una corretta *governance* e gestione degli archivi per ogni organizzazione rappresenta una funzione identitaria necessaria e infrastrutturale. La gestione ordinata e sicura dei flussi documentali e la corretta gestione degli archivi rappresenta uno strumento essenziale per migliorare i servizi, aumentare la soddisfazione e la reputazione interna ed esterna all'Ateneo, rafforzare la capacità di risposta in fasi d'emergenza come quelle affrontate di recente (Terremoto 2016 e Pandemia Covid-19). L'Ateneo ha a disposizione, fra le sue numerose competenze, un *know-how* di eccellenza nel settore scientifico dell'archivistica e ciò permette di investire su due specifiche attività. A) Digitalizzazione dell'Archivio storico, per il recupero e la tutela del patrimonio documentario storico, attivando un servizio di accesso di qualità e a norma di legge. B) Digitalizzazione dell'Archivio di deposito, che consentirà l'ottimizzazione degli spazi di deposito, la gestione ordinata ed efficace dei versamenti periodici degli uffici e dei Dipartimenti, l'ottimizzazione dell'accesso interno ed esterno alle pratiche e ai documenti, la pianificazione dello scarto e del trasferimento delle serie nell'archivio storico.

- sviluppo dello spazio *phygital* EUM.

Sarà sviluppato un progetto per la creazione dell'ambiente ibrido EUM all'interno del nuovo spazio dedicato alla University Press di Ateneo. In particolare verrà realizzato uno spazio metaversale EUM in cui sarà possibile relazionarsi con le attività di EUM in maniera del tutto nuova, conoscendo i prodotti editoriali offerti, opportunamente digitalizzati con supporti anche audiovisivi, fruendo anche di una serie di servizi associati, partecipando da remoto agli eventi scientifici, culturali e divulgativi legati alla produzione editoriale delle EUM e non solo, sfruttando la combinazione di tecnologie di *eXtended Reality* e *cloud computing*. Il progetto pilota sarà funzionale a verificare la qualità percepita dagli e dalle utenti e l'incremento dell'attrattiva dell'offerta EUM, in modo tale da scolarlo ed estenderlo successivamente ad altri spazi, come quelli dedicati all'internazionalizzazione, all'accoglienza e alla didattica. Il metaverso EUM sarà uno spazio "conversazionale", interattivo, "sociale", dove le persone potranno interagire anche dopo gli eventi organizzati, condividere conoscenze ed esperienze delle letture svolte, promuovere le edizioni e creare nuove connessioni.

OBIETTIVO 5.2

UN ATENEO
SOSTENIBILE

Attenuare l'impatto ambientale dell'Ateneo e stimolare una cultura condivisa dei valori della sostenibilità.

L'aggravarsi della crisi climatica ha portato nel dicembre 2019 la Commissione Europea a presentare lo European Green Deal, che intende rendere l'Europa il primo continente a impatto climatico zero entro il 2050. La pandemia e la crisi economica che ne è derivata hanno portato all'adozione di programmi di sostegno all'economia (in particolare il programma Next Generation EU e il Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza) che coniugano l'obiettivo del rilancio economico con la piena attuazione degli obiettivi della transizione ecologica e i 17 Sustainable Development Goals (SDGs) promossi dall'Agenda 2030 dell'Onu. Le università devono cogliere queste sfide, sostenendo con azioni concrete i SDGs dell'Agenda 2030 delle Nazioni Unite, impegnandosi nella creazione di una cultura della sostenibilità e contribuendo alla realizza-

zione delle Missioni del PNRR, anche in tema di rivoluzione verde e transizione ecologica. Nel contesto nazionale, l'Università di Macerata partecipa attivamente, già dalla sua costituzione, alla Rete delle università per lo sviluppo sostenibile (RUS), la prima esperienza di coordinamento e condivisione tra tutti gli Atenei italiani impegnati sui temi della sostenibilità ambientale e della responsabilità sociale. La finalità principale della Rete è la diffusione della cultura e delle buone pratiche di sostenibilità, sia all'interno che all'esterno degli Atenei (a livello urbano, regionale, nazionale, internazionale), in modo da incrementare gli impatti positivi in termini ambientali, etici, sociali ed economici delle azioni poste in essere dagli aderenti alla Rete, così da contribuire al raggiungimento degli SDGs. L'Università di Macerata intende continuare questo impegno, dando sempre più effettiva implementazione alle buone pratiche di sostenibilità elaborate all'interno dei diversi Gruppi di lavoro della RUS. L'Università di Macerata partecipa al principale *ranking* internazionale sulla sostenibilità dedicato alle università, il Green Metric e intende continuare in questa sfida impegnandosi a migliorare l'attuale posizionamento.

INDICATORE	Valore di partenza	Target	Sviluppo entro	Obiettivo condiviso con altra area strategica o area trasversale	Obiettivo condiviso con i Dipartimenti
5.2.A SVILUPPO DELLE LINEE GUIDA PER LA MISURAZIONE DELL'IMPRONTA AMBIENTALE DELL'ATENEO	OFF	ON	31.12.2023		
5.2.B INDICATORE DI IMPATTO ENERGETICO: % DI METRI QUADRATI CON CLASSE ENERGETICA MIGLIORATA (FONTE: BANCHE DATI ATENEO)	8,7%	43,93%	31.12.2025		Sì
5.2.C INDICATORE DI PRODUZIONE ENERGIA GREEN: PRODUZIONE DI ENERGIA DA IMPIANTI FOTOVOLTAICI DI ATENEO (FONTE: BANCHE DATI ATENEO)	73.645 kWhe	239.176 kWhe	31.12.2025		
5.2.D NUMERO DI DISTRIBUTORI ACQUA NEGLI SPAZI UNIMC (FONTE: BANCHE DATI ATENEO)	8	32	31.12.2025		
5.2.E NUMERO VENDING MACHINE GREEN NELLE STRUTTURE UNIMC (FONTE: BANCHE DATI ATENEO)	nessuna	tutte	31.12.2025		Sì
5.2.F CONSUMO DI ACQUA CORRENTE (FONTE: BANCHE DATI ATENEO)	3000mc	-20%	31.12.2025		Sì
5.2.G ISTITUZIONE PREMIO ANNUALE "ATENEO SOSTENIBILE"	0	2	31.12.2025	Linee strategiche "Terza missione e impatto sociale"	Sì
5.2.H ISTITUZIONE PREMIO MIGLIOR TESI DI LAUREA MAGISTRALE SUL TEMA DELLA SOSTENIBILITÀ AMBIENTALE	0	2	31.12.2025	Linee strategiche "Didattica" e "Ricerca"	Sì

5.2.1

Attenuare l'impatto ambientale di tutte le attività legate alla comunità di Unimc

Attenuare l'impatto ambientale di tutte le attività legate alla comunità di Unimc, stimolando cambiamenti comportamentali e apportando modifiche strutturali in diversi ambiti, tra le quali, in particolare, il riscaldamento degli spazi, il consumo di acqua, la produzione e lo smaltimento dei rifiuti, la mobilità cittadina delle studentesse e degli studenti e del personale:

- L'Ateneo si doterà di una figura di *Energy manager* al fine di elaborare sistemi di monitoraggio dell'impatto ambientale dell'Ateneo, secondo i migliori standard nazionali (rete RUS, ecc.) e internazionali (Green Metric, ecc.), predisponendo al contempo strategie per la loro riduzione strutturale.
- Verrà potenziata la strategia di efficientamento energetico del patrimonio edilizio universitario sia attraverso la prosecuzione degli interventi di ristrutturazione, anche previsti per ragioni di ripristino degli immobili danneggiati dal sisma del 2016, sia nell'ottica di aumentare l'energia prodotta da fonti rinnovabili destinata all'autoconsumo delle strutture universitarie.
- In collaborazione con la Città di Macerata, si proseguirà a diffondere e agevolare la raccolta differenziata dei rifiuti da parte della comunità studentesca fuorisede, attraverso "cassonetti smart" dedicati e messi a disposizione dal servizio di smaltimento di rifiuti municipale, che consentono di conferire liberamente i rifiuti senza dover rispettare le regole del sistema "porta a porta", migliorando di fatto la gestione dei rifiuti nel circuito urbano.
- Aumentare la politica di riduzione dell'uso della plastica attraverso l'incremento del numero di distributori di acqua potabile purificata presenti all'interno delle strutture universitarie a disposizione di tutta la comunità accademica.
- Dare avvio a una politica di riduzione dei consumi idrici attraverso la sperimentazione di una tecnologia innovativa atta alla riduzione dei consumi di acqua corrente su parte del patrimonio edilizio dell'Ateneo.
- Sviluppare un servizio di *bike sharing* dedicato, a disposizione della popolazione studentesca, in accordo con il Comune di Macerata e in collaborazione con il Consiglio degli studenti/delle studentesse di Ateneo.
- Ottimizzare i consumi di energia utilizzata e la somministrazione di prodotti sostenibili ed ecocompatibili attraverso l'aumento della presenza delle *vending machine* dedicate ad alimenti e bevande "green".

5.2.2

Potenziare la ricerca scientifica e la didattica sul tema della sostenibilità

L'Ateneo incentiverà e stimolerà la ricerca scientifica e la didattica sui temi della sostenibilità, intesa in senso ampio e, in particolare, sui diversi SDGs elaborati dall'Agenda 2030 per lo Sviluppo Sostenibile. Le attività sino a oggi compiute in questa direzione sono state numerose e apprezzabili, ma si avverte ora l'esigenza di un'opera di coordinamento e di promozione. In particolare, le azioni che si costruiranno sono descritte di seguito:

- Modificare l'attuale sistema di caricamento dei prodotti della ricerca Iris in modo tale da poter censire tutte le pubblicazioni aventi per oggetto i diversi SDGs di cui all'Agenda 2030 per lo sviluppo sostenibile.
- Modificare i campi dell'Allegato C in modo tale da poter censire tutti gli insegnamenti riferibili agli SDGs di cui all'Agenda 2030 per lo sviluppo sostenibile.

5.2.3

Creare una cultura condivisa di Ateneo sulla sostenibilità

Promuovere nella comunità accademica e, in particolare modo, presso la popolazione studentesca, la nascita di una cultura condivisa dei valori della sostenibilità.

Azioni:

- Istituire di un premio annuale per la migliore tesi di Laurea in tema di sostenibilità.
- Istituire un bando annuale per individuare e finanziare progetti riguardanti i temi della sostenibilità, al quale potrà partecipare tutta la comunità accademica (associazioni, *alumni*, singoli, ecc.). La procedura vedrà il coinvolgimento preminente degli studenti e/o di loro enti rappresentativi (e.g. il Consiglio degli Studenti) in tutte le fasi della procedura, ivi inclusa quella della selezione e della implementazione dei progetti.



QUADRO DEGLI OBIETTIVI E DELLE AZIONI PER LA STRATEGIA PER GLI SPAZI, LA **TRASFORMAZIONE DIGITALE** E LA **SOSTENIBILITÀ.**

5.1 UN ATENEO PRONTO AD ACCOGLIERE LE SFIDE DELLA TRASFORMAZIONE DIGITALE	5.2 UN ATENEO SOSTENIBILE
5.1.1 La didattica in un ambiente esteso	5.2.1 Attenuare l'impatto ambientale di tutte le attività legate alla comunità di Unimc
5.1.2 Adozione delle infrastrutture digitali di ultima generazione per sviluppare le potenzialità delle studiose e degli studiosi nelle loro ricerche	5.2.2 Potenziare la ricerca scientifica e la didattica sul tema della sostenibilità
5.1.3 Dotare l'amministrazione di Ateneo di tecnologie necessarie alla transizione digitale	5.2.3 Creare una cultura condivisa di Ateneo sulla sostenibilità
5.1.4 Sviluppo di due progetti pilota: - digitalizzazione dell'archivio storico - sviluppo dello spazio <i>phigital</i> EUM	



LINEA STRATEGICA PER UNA ORGANIZZAZIONE A SERVIZIO DELLA COMUNITÀ

Nel panorama delle amministrazioni pubbliche italiane, al fine di accrescere le condizioni e i livelli democratici della società, il mondo accademico ha il compito di promuovere la ricerca e il progresso scientifico, di sviluppare l'istruzione universitaria di base e avanzata e garantire sempre il diritto allo studio.

Il nostro Ateneo ispira la sua azione complessiva ai principi della *public value governance* secondo un modello che conta sulla pianificazione coerente della propria vocazione umanistica, attraverso il coinvolgimento continuo degli attori interni ed esterni. Affinché le nostre strategie siano sempre in grado di creare valore pubblico e benessere di tutta la comunità interna ed esterna (gli studenti e le studentesse, gli studiosi e le studiose, le strutture amministrative e, nondimeno, i portatori di interesse esterni), non è sufficiente che il nostro sistema organizzativo sia efficace, opportunamente dimensionato rispetto agli scopi, sostenibile rispetto alle risorse di cui disponiamo, ma è anche necessario adottare un paradigma di programmazione, valutazione e rendicontazione delle proprie strategie. Per queste ragioni, l'Ateneo porrà estrema attenzione alla valutazione dell'impatto dei suoi servizi sulla sfera sociale ed economica delle studentesse e degli studenti, assicurando loro il diritto allo studio e creando servizi di riduzione delle distanze con il mondo del lavoro per favorirne l'occupabilità. Nei confronti del territorio, l'Ateneo intro-

OBIETTIVI PER LO SVILUPPO SOSTENIBILE



RESPONSABILITÀ

- RETTORATO
- DELEGA PER LA SEMPLIFICAZIONE DEI PROCESSI
- PRESIDIO DELLA QUALITÀ DI ATENEO
- DIREZIONE GENERALE
- AREA AFFARI GENERALI
- AREA RISORSE FINANZIARIE
- AREA RISORSE UMANE
- CENTRO SERVIZIO PER L'INFORMATICA DI ATENEO

durrà e rafforzerà le politiche di sostenibilità e continuerà a potenziare il suo compito di attrattore di sviluppo economico anche attraverso una politica espansiva degli alloggi, che permetterà una presenza maggiore di studenti e studentesse fuori sede nel tessuto economico cittadino. Inoltre, nei prossimi anni, l'Ateneo punterà a migliorare alcune delle condizioni di contesto che influenzano le *performance* dell'amministrazione interna e che chiameremo condizioni abilitanti al fine di dare attuazione a questo Piano Strategico. Le condizioni riguardano la disponibilità di un'organizzazione funzionale al raggiungimento degli obiettivi del Piano Strategico 2023-2025, la complessiva revisione e semplificazione del *corpus* normativo dell'Ateneo, un sistema direzionale di Ateneo basato sul controllo di gestione. In questa direzione, gli obiettivi e le azioni che saranno descritte di seguito prendono in considerazione la necessità per l'Ateneo di creare un'articolazione delle aree amministrative più corrispondente al raggiungimento della strategia dei prossimi tre anni. Inoltre, l'Ateneo ritiene prioritario intraprendere un processo di semplifi-

cazione che andrà a vantaggio del perseguimento delle proprie finalità, ma che pure gioverà alle condizioni di lavoro del personale accademico e tecnico-amministrativo e bibliotecario, condizioni dal cui miglioramento dipende direttamente il livello del senso dell'utilità del proprio operato quotidiano e del senso di appartenenza alla nostra Istituzione. La linea strategica richiede un investimento in risorse umane di cui l'adozione del modello di definizione e monitoraggio del personale tecnico-amministrativo e bibliotecario terrà conto.

INTERNI



PUNTI DI FORZA

- Presenza in Ateneo di un sistema di contabilità analitica già utilizzato ai fini di pianificazione di *budget*.
- Presenza in Ateneo di un Monitor Integrato d'Ateneo (MIA) che monitora i principali dati sulla didattica, sull'internazionalizzazione e i principali dati di sostenibilità economico-finanziaria.
- Presenza di strutture organizzative che elaborano e analizzano dati contabili ed extracontabili: Ufficio amministrazione digitale, programmazione strategica e controllo di gestione; Area risorse finanziarie con Ufficio Programmazione e Controllo; Ufficio Statistica e Banche dati.
- Recente assunzione di una unità di personale per il controllo di gestione.



PUNTI DI DEBOLEZZA

- Obsolescenza del manuale dei processi.
- Coordinamento ancora embrionale delle strutture organizzative ai fini della rendicontazione e del monitoraggio a supporto delle scelte.
- Limitata utilizzazione dei principi della rendicontazione relativamente ai processi programmatori.
- Peculiarità delle Università statali che richiedono un controllo di gestione molto particolare, basato soprattutto su dati extracontabili da cui dipende il finanziamento ministeriale.
- Limitata diffusione della cultura della semplificazione.

ESTERNI



OPPORTUNITÀ

- Preparazione del processo di accreditamento verso AVA3 per una crescita e miglioramento e implementazione del Controllo di Gestione.



MINACCE

- Mancanza di indirizzi specifici nazionali che permettano di calare i meccanismi del controllo di gestione nell'ambito specifico.



OBIETTIVO 6.1

UNA ORGANIZZAZIONE ADEGUATA
AI NUOVI SCENARI

Riprogettare un modello organizzativo che accresca, razionalizzi i processi e realizzi la migliore utilizzazione delle risorse umane valorizzandone le competenze secondo la *capacity building*.

La creazione di un ambiente lavorativo dinamico e motivante, in cui ogni persona sia valorizzata per le proprie competenze e in cui il lavoro di squadra sia incoraggiato è l'obiettivo che dovrà ispirare la nostra organizzazione, specialmente nella fase di ripensamento della sua articolazione per l'applicazione del Piano. Sarà necessario adottare una serie di misure che riguardino la creazione di nuovi uffici, di nuove aree, ma anche una semplificazione dei processi burocratici anche attraverso la digitalizzazione delle procedure, la revisione delle regole e delle norme in vigore per renderle più accessibili e comprensibili, la promozione

di una cultura della trasparenza e della responsabilità, la creazione di canali di comunicazione efficaci tra tutti i soggetti coinvolti. Questo obiettivo mira a creare un livello maggiore di trasparenza dell'intera amministrazione di Ateneo per migliorare la qualità dell'offerta formativa, promuovere la ricerca di alto livello e favorire la collaborazione con le imprese e le istituzioni, contribuire a una maggiore reputazione e attrattiva per studenti e studentesse, ricercatori e ricercatrici e partner esterni, migliorare i risultati delle proprie attività e aumentare il proprio impatto sul territorio.



INDICATORE	Valore di partenza	Target	Sviluppo entro	Obiettivo condiviso con altra area strategica o area trasversale	Obiettivo condiviso con i Dipartimenti
6.1.A DECRETO SULLA RIORGANIZZAZIONE AMMINISTRATIVA DI ATENEO	OFF	ON	31.12.2024	Tutte le aree trasversali e le linee strategiche	Sì
6.1.B ISTITUZIONE COMMISSIONE ATTI NORMATIVI	OFF	ON	31.12.2023	Tutte le aree trasversali e le linee strategiche	Sì

6.1.1

Adeguare l'organizzazione amministrativa con un organigramma funzionale al raggiungimento degli obiettivi del Piano Strategico 2023-2025

L'organizzazione amministrativa dell'Ateneo, intesa come il sistema che governa le relazioni necessarie fra le persone coinvolte nella creazione di tutti i servizi, deve essere ripensata nell'ottica di mettere a punto quei processi che si rendono necessari in conformità agli obiettivi strategici e alle azioni di questo Piano. In particolare, sarà necessario articolare nuove strutture e uffici, di seguito brevemente descritti.

- Creazione di un ufficio per la gestione amministrativa dei processi dell'Assicurazione della Qualità di Ateneo, che supporti la *governance* nelle scelte e i Corsi di Laurea assieme alle strutture dipartimentali, composto da figure professionali che abbiano una conoscenza dei meccanismi di assicurazione della qualità, nella prospettiva di Ateneo e non del singolo ambito di applicazione dei concetti di qualità.
- Creazione dell'area amministrativa di gestione dei servizi per la terza missione e l'impatto sociale, attualmente inglobata all'interno dell'area della ricerca, per dare azione alla linea strategica 3.
- Creazione di un ufficio che si occupi dei servizi del welfare di Ateneo e che metta in pratica, in sinergia con le aree della didattica, del personale e con la direzione generale, le azioni previste dal piano all'interno della strategia del welfare di Ateneo.

- Potenziamento dell'area amministrativa della ricerca con figure professionali formate sul tema della valutazione della ricerca con riferimento agli standard internazionali e con competenze nella gestione manageriale della ricerca.
- Potenziamento dell'area comunicazione e dello CSIA con nuove figure professionali in linea con la strategia di transizione digitale dell'Ateneo.
- Potenziamento delle aree direttamente coinvolte nell'attuazione della strategia di semplificazione amministrativa, gestione documentale e reingegnerizzazione dei processi.

6.1.2

Semplificazione del *corpus* normativo di Ateneo

La semplificazione rappresenta una ben precisa ed esplicita scelta di politica organizzativa e amministrativa dell'Ateneo, alla quale esso ha inteso già da tempo riconoscere rilevanza statutaria, in funzione della piena realizzazione dei principi e dei criteri generali ai quali si vuole conformare la propria organizzazione e l'attività delle proprie strutture (art. 21 comma D.R. n. 210/2012). L'azione di semplificazione dovrà intervenire sia sulla normativa d'Ateneo sia sui processi, intesi come insieme di atti o attività attraverso i quali l'Ateneo esplica le sue funzioni; anche gli atti di competenza dell'Ufficio legale e contenzioso d'Ateneo, sia di natura consulenziale che d'informativa giuridica, in considerazione del contributo che, in termini di supporto tecnico-giuridico, forniscono per il mantenimento delle condizioni di legittimità dell'operato di tutti gli organi e di tutte le strutture ed uffici, possono essere compresi nel quadro della semplificazione, soprattutto ove investano questioni legali che vanno al di là del singolo caso concreto, indicando piuttosto la presenza di specifiche problematiche ricorrenti, tali, pertanto, da provocare disfunzionalità. La semplificazione presuppone l'avvio di un'attenta e rigorosa opera di analisi sistematica degli atti normativi, legali e dei processi che ne costituiscono l'oggetto, e deve perseguire l'obiettivo della riduzione della complessità dell'organizzazione e dell'amministrazione dell'Ateneo, incidendo in particolare sugli atti di autonomia nor-

mativa e sui processi che pregiudicano o, comunque, non favoriscono il buon andamento, l'efficienza e l'efficacia, l'economicità e la snellezza, la pubblicità e la trasparenza, l'imparzialità e la ragionevolezza dell'attività amministrativa. La semplificazione avverrà attraverso gli strumenti del *drafting* normativo e dell'*advisory* legale. A questi scopi la Commissione Atti Normativi, con il supporto dell'Ufficio legale e contenzioso, che tra le sue competenze ha quella della collaborazione nella redazione e revisione delle norme statutarie e regolamentari dell'ente, avrà un ruolo importante nel processo di semplificazione del *corpus* normativo. Esso svolgerà un'analisi sistematica degli atti normativi, legali e dei processi attraverso una continua ricognizione e conseguente analisi delle azioni di semplificazione da intraprendere. La Commissione predisporrà a beneficio degli organi statutari competenti le proposte di semplificazione. Inoltre, data l'importanza dell'impatto della cultura della semplificazione e dell'organizzazione, l'Ateneo svilupperà una continua attività di formazione rivolta al personale tecnico-amministrativo sui principi della semplificazione e sulla gestione dei processi. Infine, verrà sviluppata una attività di informazione rivolta al personale tecnico-amministrativo e al corpo docente sugli aggiornamenti normativi di interesse per l'Ateneo.

OBIETTIVO 6.2

UN SISTEMA DIREZIONALE DI ATENEO BASATO SUL **CONTROLLO DI GESTIONE**

Dotare l'Ateneo di un meccanismo organizzativo volto a guidare la gestione verso il conseguimento degli obiettivi stabiliti dalla pianificazione e programmazione pluriennale.

L'Ateneo si doterà di un sistema direzionale basato sul controllo di gestione ispirato al controllo continuo dello stato di salute delle sue azioni, dei suoi processi, dell'attuazione delle sue strategie, nonché dell'efficacia e della sostenibilità della sua organizzazione.

INDICATORE	Valore di partenza	Target	Sviluppo entro	Obiettivo condiviso con altra area strategica o area trasversale	Obiettivo condiviso con i Dipartimenti
6.2.A PROGETTO DI SVILUPPO DEL CONTROLLO DI GESTIONE DI ATENEO	OFF	ON	31.12.2023	Tutte le aree trasversali e le linee strategiche	Sì

6.2.1

Sviluppo del controllo di gestione di Ateneo

Il controllo di gestione di Ateneo sarà inserito in un contesto di programmazione integrata, all'interno del più ampio sistema di programmazione e controllo dell'Ateneo. Esso dovrà sviluppare la capacità di produrre e utilizzare informazioni, ricorrendo a indicatori affidabili, aggiornati e opportunamente coordinati. Sarà indispensabile introdurre, con gradualità e cognizione, un controllo di gestione adeguatamente informatizzato. Lo sviluppo del controllo di gestione dovrà consentire contemporaneamente di valutare l'impiego efficiente delle risorse disponibili e misurare la capacità di soddisfare i bisogni dei portatori di interesse dell'Ateneo, nell'ottica di misurare l'impatto che esso genera sul loro benessere. Pertanto, l'impostazione del sistema di controllo, date le specifiche finalità della nostra Istituzione, assumerà un rilievo strategico, oltre che gestionale e operativo, e rappresenterà un presupposto dell'Architettura del Sistema di Governo e di Assicurazione della Qualità dell'Ateneo. Esso verrà sviluppato nell'ottica di dotare l'Ateneo di uno strumento fondamentale per supportare

le decisioni del *management* e della *governance*. Allo stesso tempo, dovrà svolgere la funzione di strumento quantitativo per la pianificazione e gestione delle risorse economico-finanziarie. In particolare, nei prossimi tre anni, sarà prevista una ricognizione delle esperienze di controllo già attive in Ateneo, in termini di dati, banche dati, report, indicatori, persone, applicativi gestionali, risorse web. Sarà effettuata la ricognizione delle esigenze conoscitive espresse dagli attori destinatari del controllo di gestione, anche in relazione all'adozione da parte dell'Ateneo della razionalizzazione della gestione dell'organizzazione, attraverso la definizione della sequenza ottimale delle attività: pianificazione strategica, progettazione e gestione dei processi, monitoraggio continuo, verifica del risultato della pianificazione ed esecuzione, correzioni e miglioramenti. Il controllo di gestione di Ateneo coinvolgerà le competenze in capo alla direzione generale, all'area risorse finanziarie e all'ufficio statistico di Ateneo.



QUADRO DEGLI OBIETTIVI E DELLE AZIONI PER LA STRATEGIA DELL'**ORGANIZZAZIONE A SERVIZIO** DELLA COMUNITÀ

6.1
UNA
ORGANIZZAZIONE
ADEGUATA AI
NUOVI SCENARI

6.1.1
Adegua-
re l'organizza-
zione ammini-
strativa
con un organig-
ramma
funzionale al
raggiungimen-
to degli
obiettivi del Piano
Strategico 2023-2025

6.1.2
Semplificazione
del *corpus* normativo
di Ateneo

6.2
UN SISTEMA
DIREZIONALE DI
ATENEO BASATO
SUL CONTROLLO
DI GESTIONE

6.2.1
Sviluppo
del controllo
di gestione
di Ateneo





eum edizioni università di macerata

ISBN 978-88-6056-863-2



9 788860 568632