



unIMC
UNIVERSITÀ DI MACERATA

l'umanesimo che innova

**piano
strategico
2021/2022**

ADDENDUM PER IL BIENNIO 2021/2022

Prossimità accogliente
e umanesimo digitale.
Immaginare l'Ateneo
oltre la pandemia

eum



Questo documento rappresenta un'integrazione del piano strategico UniMC 2019.2022

disponibile al link

<https://www.unimc.it/it/sostenibilita/pianificazione-programmazione/piano-strategico-19-22>

e scaturisce dal coordinamento dei seguenti contenuti di indirizzo strategico:

_"Prossimità accogliente. Immaginare l'Ateneo oltre la pandemia"
documento sul quale il Senato accademico ha espresso parere favorevole nella seduta del 21 luglio 2020 e che il Consiglio di amministrazione ha approvato nella seduta del 24 luglio 2020

_"Dall'Umanesimo che innova all'Umanesimo digitale"
progetto sul quale il Senato accademico ha espresso parere favorevole nella seduta del 4 marzo 2021 e che il Consiglio di amministrazione ha approvato nella seduta del 26 marzo 2021

Hanno contribuito ai lavori:

*prof. Francesco **Adornato***

*prof. Claudio **Ortenzi***

*dott. Mauro **Giustozzi***

*prof.ssa Katia **Giusepponi***

*prof.ssa Lorella **Giannandrea***

*prof. Emmanuele **Pavolini***

*prof. Stefano **Perri***

*prof. Stefano **Pollastrelli***

*prof. Carlo **Pongetti***

*prof. Luigi **Alici***

*prof.ssa Benedetta **Giovanola***

*prof. Pier Giuseppe **Rossi***

*prof.ssa Francesca **Spigarelli***



Virgilus Maldveen
In Detention ©

Indice

L'Ateneo oltre la pandemia

PARTE PRIMA

Contesto e indirizzi strategici

1. Fragilità globale
2. L'università in questione
3. Un nuovo futuro per l'Università di Macerata
4. La dimensione dell'umanesimo digitale

PARTE SECONDA

Azioni strategiche

1. Ricerca
2. Didattica e alta formazione
3. Rapporti con il territorio
4. Proiezione internazionale
5. Spazi e infrastrutture
6. Servizi e comunicazione
7. Specializzazione per l'umanesimo digitale



L'Ateneo oltre la pandemia

di Francesco **ADORNATO**

Rettore

L'Ateneo di Macerata da molti anni ha avviato l'elaborazione di un Piano strategico interno, predisponendo le linee programmatiche, gli obiettivi, gli strumenti e la verifica dei risultati.

La prima stagione (2013-2018) del Piano strategico aveva avuto una verifica intermedia con la pubblicazione del Report di fine mandato del Rettore Luigi Lacchè, i cui esiti conclusivi hanno dimostrato sia il lavoro collettivo, esteso a studenti e interlocutori esterni, sia l'assunzione di impegni in termini di azione e di rendicontazione.

La seconda redazione del Piano, nel frattempo divenuto triennale (2019-2022), ha confermato l'approccio partecipativo del precedente impianto rafforzando, al tempo stesso, il confronto interno e il coinvolgimento degli interlocutori. Essa è stata preceduta, sia temporalmente che funzionalmente, nel 2018, dagli Stati Generali dell'Ateneo, aperti solennemente durante la Cerimonia di inaugurazione dell'Anno accademico 2017/2018.

L'obiettivo era quello, come si legge nella Relazione inaugurale, di "andare oltre tutto quello che ancora propone schemi ingessati, provando a scompagnarli e immaginando e utilizzando nuove categorie, nuovi paradigmi, nuovi modi di essere Università, al proprio interno e nel rapporto con il territorio e le sue istituzioni".

Le linee programmatiche degli Stati generali di Unimc intendevano dunque riposizionare l'Ateneo davanti alle sfide della contemporaneità, a partire dal ruolo delle Università umanistiche e dal conseguente adeguamento delle sue categorie ideali e dei suoi strumenti operativi.

Da un lato, si è approfondita la necessità di concentrarsi in modo innovativo sulla didattica e scompagnarla dalla sua tradizionale dimensione frontale e unidisciplinare; dall'altro si è ribadito come i migliori risultati della ricerca nascano sempre più spesso dall'incrocio tra discipline,

dipartimenti, Atenei e tra essi e le strutture esterne.

Di qui al Piano strategico 2019/2022, il passo è stato breve. L'Ateneo di Macerata ha superato i settecento anni dalla sua fondazione, ma una linea di continuità ininterrotta ci lega al secolare *luris Studium* e ci ha condotto, oggi, all'Ateneo contemporaneo che conosciamo, in cui l'Umanesimo è l'eredità e missione.

Dinamiche, queste, che vengono ulteriormente rafforzate da una traiettoria internazionale sia per i profili della ricerca che per quelli della didattica, la cui connessione è per noi inscindibile. Il presente documento aggiuntivo al Piano Strategico 2019-2022 propone e motiva la scelta strategica di una transizione dell'*Umanesimo che innova all'Umanesimo digitale*.

Come ha ribadito la Commissione Europea già in un documento del 2015, "l'economia globale sta rapidamente diventando digitale. Le tecnologie dell'informazione e della comunicazione non sono più un settore specifico. Internet e le tecnologie stanno trasformando le vite che conduciamo, il modo in cui lavoriamo - come individui, nel mondo degli affari e nelle nostre comunità - man mano che diventano più integrati in tutti i settori della nostra economia e società"¹.

Ancora, la stessa Commissione Europea, nel "Piano di azioni per l'educazione digitale 2021-2027", rileva che "con l'accelerazione del cambiamento digitale, è essenziale che i sistemi di istruzione e formazione si adeguino di conseguenza. [...] L'educazione digitale di alta qualità e inclusiva, che rispetti la protezione dei dati personali e l'etica, deve essere un obiettivo strategico di tutti gli organismi e le agenzie attivi nel campo dell'istruzione e della formazione. Le leadership dei sistemi educativi svolgono un ruolo chiave nell'istruzione digitale. Devono capire come e dove le tecnologie digitali

¹ A Digital Single Market Strategy for Europe. Communication from the Commission Brussels, 06.05.2015, COM (2015) 192 final.

possono migliorare l'istruzione; fornire risorse e investimenti adeguati; responsabilizzare gli educatori; imparare dalle migliori pratiche e sostenere il cambiamento organizzativo rilevante e una cultura che valorizzi e premi l'innovazione e la sperimentazione. I sistemi di istruzione e formazione devono evolversi e adattarsi e questo richiede che tutti gli attori, inclusi i responsabili istituzionali e i decisori politici, guidino questo cambiamento. "

Contestualmente, autorevoli studiosi pongono non pochi e stringenti interrogativi rispetto al prossimo futuro. Potremmo attribuire la capacità di pensare anche alle macchine intelligenti? I robot dovranno essere considerati degli agenti morali (con diritti e doveri)? L'accesso a Internet deve già oggi essere considerato un diritto umano universale? Occorre ripensare, e come, il diritto all'istruzione nell'epoca del digitale? E quali saranno le ricadute indotte sulla democrazia rappresentativa dalla partecipazione diretta resa possibile dalla tecnologia?

Diventa, dunque, sempre più necessario e urgente puntare a una **innovazione antropocentrica**, fondata, cioè, sull'uomo. Non a caso, già in tempo risalente, Adorno, nei *Minima Moralia*, riferendosi a Goethe e alla sua consapevolezza dell'incombente impossibilità dei rapporti umani nella società industriale nascente, sottolineava l'umanità del progresso e l'atrofizzazione del soggetto come elementi del corso della storia.

A maggior ragione, abbiamo sempre più bisogno dell'Umanesimo e di percorsi didattici e di ricerca interdisciplinari, tali da predisporre al tempo stesso nelle studentesse e negli studenti una multiculturalità consapevole e una flessibilità attiva.

Percorsi all'insegna della innovazione tecnologica e digitale sempre coniugata con la centralità dell'uomo, la cui dignità era sottolineata come suo elemento costitutivo già alla fine del '400 da Pico della Mirandola nel *De Hominis Dignitate*.



PARTE PRIMA

Contesto e indirizzi strategici

1. Fragilità globale

1.1. L'emergenza epidemiologica da Covid-19 si è rapidamente trasformata in una pandemia che ci ha fatto sperimentare una inattesa condizione di **fragilità globale**: non si possono ammalare soltanto i singoli, ma anche l'intero. In un pianeta così fragile e surriscaldato, il contagio è sempre globale: dal clima alle crisi economiche e finanziarie, dalle guerre ai virus. La differenza non è solo di ordine quantitativo, ma genera effetti a livello sistemico, che investono simultaneamente fattori di ordine sanitario, economico-produttivo, politico-sociale, culturale e formativo, portando in superficie, con l'auspicabile calo della pandemia, un panorama sociale fino a qualche mese fa letteralmente inimmaginabile. La rimozione della fragilità, declassata a imponderabile fatalità privata, ha costi drammatici quando diventa un fenomeno generalizzato e pervasivo, che colpisce e destabilizza tutti gli assetti della vita privata e di quella pubblica, organizzati interamente a prescindere da essa. Oggi ci è più chiara la insostenibilità di un modello sociale che continua a erodere **gli spazi del "comune"** – della salute come parte integrante del bene comune, ma anche dei beni pubblici e più in generale della vita comune.

1.2. Questa situazione inedita, che chiama in causa inedite responsabilità a livello planetario e potrebbe preludere a un vero e proprio **cambiamento di paradigma** culturale, tocca i fondamenti stessi dell'attuale modello di civiltà e ne mette in luce in modo implacabile i limiti profondi. L'essere umano, nel corso della storia ha manifestato la propria identità soprattutto nella capacità di **riconoscere, articolare e ordinare le differenze**. Oltre il mondo biologico, dove sconfinamenti e salti evolutivi sono eventi eccezionali e catastrofici, gli esseri umani raggiungono invece proprio nel superamento delle barriere il vertice dell'eccellenza. Eppure la pandemia ci ha messo dinanzi a un paradossale capovolgimento: oltrepassando le frontiere artificiali con le quali ci s'illudeva in modo

consolatorio di recintare la vita, il coronavirus ha messo a nudo gli esiti estremi di un **individualismo possessivo**, che stava tornando a innalzare muri anacronistici fra i popoli e persino all'interno della società della conoscenza. Quanto più il privato tende a colonizzare il pubblico, tanto più il divario sociale rischia di aggravarsi, non solo sul piano economico ma anche su quello culturale, educativo, formativo, con il rischio di trovarci, quando la tempesta ci sorprende in mare aperto, più intenti a proteggere gelosamente i nostri spazi che a cooperare al governo della medesima barca che ospita l'**unica famiglia umana**.

2. L'università in questione

2.1. L'istituzione universitaria non può restare indifferente a questo cambiamento epocale. Al di là delle conseguenze più immediate, che investono gli assetti organizzativi, l'erogazione della didattica, la sostenibilità economico-finanziaria, oggi l'università è posta dinanzi a scenari di **ripensamento globale** della propria identità che la pongono in un processo dinamico e verosimilmente non breve di **interlocazione con i principali attori sociali**, mettendo alla prova, oltre ogni ottica autoreferenziale, la sua capacità di porsi come **coscienza critica** dell'assetto sociale esistente e come autentica **forza progettuale**. Nel corso dei secoli l'idea di università, al di là delle sue multiformi incarnazioni storico-culturali, ha dato sempre il meglio di sé quando ha saputo essere luogo di **elaborazione e comunicazione del sapere**, e dunque di **sintesi creativa e dinamica**, possibile solo privilegiando gli **orizzonti aperti della *universitas*** anziché rimanere confinata nei mondi chiusi della *diversitas*.

2.2. Duplice sembra essere, a questo punto, la sfida che il mondo universitario – comunità e istituzione – deve fronteggiare:

_2.2.1. Nel *futuro immediato* si tratta di gestire la **congiuntura**

dell'emergenza, con saggezza, duttilità e rapidità, accettando fino in fondo i vincoli del distanziamento sociale ma senza rinunciare alla **cura delle relazioni**, come obiettivo irrinunciabile, rispetto al quale gli stessi i servizi di e-learning e teledidattica debbono essere correttamente valorizzati nella loro funzione strumentale;

2.2.2. Nel *futuro prossimo* si tratta, al contrario, di ricentrare la vita universitaria sull'idea strategica di **comunità di ricerca e di alta formazione**, in cui la **prossimità** venga riconosciuta come condizione irrinunciabile di cura delle relazioni, frutto di una **sintesi** che attraversa il piano dell'articolazione interna del sapere e della destinazione sociale della conoscenza, come pure il rapporto tra ricerca e didattica, e che, sul piano interpersonale, favorisce un più accentuato afflato comunitario capace di investire, sia pure con funzioni diverse, docenti, studenti e personale tecnico-amministrativo, oltre all'intera rete degli stakeholder. La prossimità è il vantaggio comparato delle università di media dimensione, come la nostra. Un ripensamento a tutto campo dovrebbe di conseguenza chiamare in causa un nuovo **bilanciamento tra libertà e responsabilità della ricerca**; un **ripensamento delle forme, dei metodi e dei tempi di lavoro**; il **reperimento e la destinazione delle risorse**; la **progettazione degli spazi** della ricerca e della didattica.

3. Un nuovo futuro per l'Università di Macerata

3.1. È prevedibile ipotizzare che la crisi economica e culturale conseguente alla pandemia possa accentuare un processo di **abbandono**

degli studi universitari e/o di migrazione interna degli studenti verso università telematiche, che offrono servizi di teledidattica a costi sensibilmente inferiori. Appare altresì realistico immaginare che le grandi università, alle quali molte famiglie guardavano come forma di legittima promozione sociale per i propri figli, possano risentire maggiormente dei tagli ai bilanci familiari in seguito alla crisi economica.

3.2. In tal contesto le **università medio-piccole** come la nostra potrebbero trovarsi in una condizione nuova: sul versante dell'emergenza possono adottare misure congiunturali con maggiore tempestività e agilità, mentre sul versante delle misure più strutturali possono essere indotte a ripensarsi – in modo effettivo e non retorico – accentuando il proprio carattere distintivo, in cui la **prossimità relazionale e comunitaria** assuma il ruolo di cifra identificativa.

3.3. Senza immaginare forme velleitarie di rifondazione istituzionale, il compito che ci attende – già avviato con gli "Stati generali" – è essenzialmente quello di **attivare processi virtuosi**, realizzando il possibile ma guardando lontano; processi capaci di intercettare e armonizzare piani diversi di interventi, favorendo migliori sinergie fra le dimensioni fondamentali individuate dal Piano strategico.

3.4. Allo scopo di ordinare e attivare questo processo appare opportuna una **migliore messa a fuoco** di alcuni obiettivi prioritari ricavabili dal Piano strategico, nell'intento soprattutto di favorire una migliore armonizzazione fra indirizzi strategici e azioni strategiche conseguenti, cercando in particolare di ripensare e perseguire in modo coordinato e integrato il rapporto tra:

_3.4.1. ricerca e didattica

La possibilità di favorire e ottimizzare le **connessioni** tra ricerca e didattica esige il saper coltivare vocazioni e attitudini di

ricerca all'insegna della **condivisione** e delle **cooperazioni**, per contribuire a una più ampia e più profonda conoscenza della realtà e migliorare la qualità della ricerca stessa. Nello stesso tempo, una prossimità orientata alla **cura dello studente** domanda di investire sulla **qualità della didattica**, puntando a sistemi flessibili e integrati, con diversificazioni specifiche, in particolare **nei corsi di laurea magistrale**, attraverso sperimentazioni seminariali e di didattica cooperativa fra docenti, anche di discipline diverse, senza rinunciare a forme sperimentali di e-learning, valorizzate soprattutto nel loro carattere integrativo e propedeutico.

3.4.2. Infrastrutture e servizi

Un'aridificazione delle **infrastrutture materiali e immateriali** dovrà favorire la nascita di un ambiente cooperativo, che promuova sinergia e liberi tempo, valorizzando spazi in cui sia possibile incontrarsi, valorizzare l'attivazione dell'intelligenza multipla di cui ciascun ricercatore dispone e sperimentare forme diverse di elaborazione condivisa e di modalità comunicative. L'esperienza universitaria è un momento unico nella vita di studentesse e studenti e le città universitarie come quella maceratese si caratterizzano per essere luogo di studio e di incontro, di una qualità della vita universitaria prossima e vivace. Nell'immaginare il futuro occorre tenere conto che spazialità e benessere, sia nel lavoro che nello studio, si tengono insieme. L'università è una città nella città, con abitanti/studenti che la rinnovano continuamente abitandone ogni spazio; in una tensione immaginativa occorre pensare a un'università ancora più diffusa, al centro della dimensione cittadina, tessendo legami di contenuto a partire dalle scuole affinché il diritto allo studio si traduca in un progetto universitario inclusivo.

3.4.3. rapporti con il territorio e proiezione internazionale

Una sintesi più esplicita fra questi due obiettivi consente di favorirne una fondamentale **complementarietà**: da un lato, un ateneo capace di valorizzare sapientemente la cura delle relazioni può puntare ad essere maggiormente attrattivo a livello internazionale, coltivando rapporti preferenziali anche con alcuni paesi del bacino del Mediterraneo; da un altro lato, un ateneo orientato a livello internazionale all'eccellenza della ricerca può assumere un effetto catalizzatore a livello regionale e interregionale, puntando sulla peculiarità del proprio profilo umanistico, delle proprie dimensioni e soprattutto della "qualità della vita accademica" che lo caratterizza. L'università è da sempre uno spazio che tiene insieme locale e globale coltivando innanzitutto un modo di pensare internazionale e cosmopolitico.

3.4.4. organizzazione, amministrazione e governance

L'impegno a migliorare l'**efficienza interna** (anche per affrontare un prevedibile calo di risorse finanziarie) e a promuovere una forte spinta alla **qualità** in senso lato (su tutti i processi, sia amministrativi, sia legati a ricerca e didattica) dovrà accompagnarsi alla messa in campo di scelte strategiche in una prospettiva di **sostenibilità integrata** (sociale, ambientale, economico-finanziaria), per il contenimento di situazioni di rischio oltre l'emergenza, puntando ad avviare una collaborazione più organica e strutturata con gli atenei regionali, privilegiando il criterio di una naturale complementarietà.

4. La dimensione dell'umanesimo digitale

4.1. Un rinnovamento all'insegna della digitalizzazione

Alla luce del nuovo contesto politico, sociale ed economico, caratterizzato da una forte spinta verso la digitalizzazione e l'innovazione tecnologica dei più disparati settori di attività, senz'altro accelerata dall'attuale emergenza sanitaria determinata dalla pandemia da Covid-19, si rende necessario ed opportuno anche per l'Università di Macerata cogliere la sfida del cambiamento e, dunque, promuovere la realizzazione di una filiera di specializzazione innovativa che porti a compimento il percorso avviato con "l'Umanesimo che Innova", verso "l'Umanesimo Digitale".

4.2. Più opportunità per studenti, stakeholder e territori

Si ritiene che perno di questa transizione debba essere un significativo rinnovamento dell'offerta didattica che da un lato sia all'insegna della innovazione tecnologica e digitale, e dall'altro sappia adeguarsi agli interessi del territorio e alle esigenze produttive connesse, come anche auspicato dal Nucleo di Valutazione nella propria Relazione annuale 2020. L'obiettivo strategico è quello di rafforzare l'attrazione su scala nazionale ed internazionale di iscritti da parte dell'Ateneo e migliorare il placement dei laureati nel mondo del lavoro, consolidando la capacità di ricerca innovativa, le performance sul piano dei bandi competitivi della ricerca internazionale, la collaborazione con le imprese e gli attori del territorio. Il tutto realizzando un percorso di crescita inclusiva e coordinata di tutte le strutture dipartimentali, oltre che degli uffici centrali.



PARTE SECONDA

Azioni strategiche

1. Ricerca

1.1. Incentivare e ottimizzare le **connessioni tra ricerca e didattica**

_1.1.1. dare riscontro esplicito della connessione con le ricerche svolte nei programmi dei corsi, in scheda C);

_1.1.2. valorizzare le tesi di laurea e le tesi di dottorato che sono vere eccellenze, verificate e gestite con una discussione lunga e partecipata e con la pubblicazione di una segnalazione e un estratto sul sito UniMC;

_1.1.3. indirizzare la connessione tra ricerca e didattica in direzione della vocazione a contribuire alla formazione della conoscenza di sé (capacità di progettare), della conoscenza del mondo, di conoscenze e competenze proprie di cittadini/e capaci di contribuire alla realizzazione di scenari sostenibili di ecologia integrale- ovvero conoscenze ma anche soft skills.

1.2. Incentivare i giovani che si affacciano alla ricerca, favorendo lo scambio e la **continuità generazionale** delle ricerche

_1.2.1. sostenere un programma costante di bandi per assegni di ricerca, borse post-dottorato.

1.3. Incentivare e ottimizzare le **connessioni tra dimensione territoriale e internazionale**

_1.3.1. laddove possibile coinvolgere i soggetti del territorio - mondo associativo, realtà dell'impresa, della scuola, delle istituzioni..., in attività di progettazione internazionale, oltreché nelle reti delle relazioni nazionali e internazionali);

_1.3.2. valorizzare tematiche legate al territorio all'interno delle ricerche, connettendole con la dimensione globale;

- _1.3.3. costruire relazioni stabili con le Università marchigiane;
4) incentivare gli accordi di ricerca "attivi".

1.4. Incentivare e ottimizzare le **connessioni tra saperi umanistici e tecnologico-naturalistici**, cercando vie di collaborazione rispetto ad attività, iniziative e tematiche di ricerca, sviluppando l'interdisciplinarietà

- _1.4.1. sostenere iniziative di costruzione di progetti interdisciplinari di connessione tra saperi umanistici e saperi tecnologico-naturalistici.

1.5. Valorizzare la specificità del contributo di ricerca che l'ateneo può fornire per **comprendere criticamente e governare la radicale transizione in atto**

- _1.5.1. organizzare un incontro annuale sul tema del ruolo delle Humanities sia nell'ambito della ricerca di base sia nell'ambito della ricerca applicata, organizzato in collaborazione "crescente" con università italiane e straniere in modo da far diventare Macerata un polo propulsore e riconosciuto.

1.6. Valorizzare in forma premiale **modalità organiche di ricerca comune**, su temi strategici per l'ateneo, con una migliore sinergia con la didattica

- 1.6.1. inventare nuove modalità per intercettare interessi condivisi e sviluppare partnership: ad esempio sostenere l'utilizzo di una piattaforma intraateneo e di *research café* per la costruzione di partnership in occasione di bandi nazionali o internazionali;

- 1.6.2. realizzare spazi adeguati all'incontro informale, alla discussione non strutturata.

1.7. Attivare in forme mirate e continuative **accordi di ricerca** che coinvolgono altri atenei (prevedendo anche research/teaching/students exchange) a livello regionale, nazionale e internazionale, costruendo reti formalizzate

_1.7.1. prevedere un sostegno per attività di ricerca svolte dai centri interuniversitari, o a seguito di accordi internazionali, ad esempio in forma di contributo a convegni/pubblicazioni/scambi.

1.8. Migliorare le infrastrutture tecnologiche

_1.8.1. rendere più complete e funzionali le banche dati utili come repertorio delle attività di ricerca svolte;

_1.8.2. sostenere l'accesso a banche dati utili per svolgere attività di ricerca.

1.9. Rafforzare l'attività di comunicazione della ricerca

_1.9.1. rendere costante la presenza sui social, sui media, e dinamico il sito, con comunicazioni ben strutturate delle ricerche in corso;

_1.9.2. costruire e gestire una piattaforma che consenta la realizzazione di eventi online a più voci).

1.10. Sostenere relazioni di forte sinergia tra gli uffici di ateneo e gli uffici dipartimentali di supporto alla ricerca, al fine di sviluppare un costante supporto all'attività di ricerca, di partecipazione a bandi competitivi, di costruzione di reti

1.10.1. istituzione di un coordinamento u.o. ricerca con incontri a cadenza periodica.

1.11. Proseguire con l'attività di **validazione dei prodotti della ricerca** nell'archivio istituzionale curato dal SBA, al fine di disporre di dati accurati, certificati e veritieri, di contribuire ad un'ottimale disseminazione della produzione scientifica e di espandere la visibilità del singolo docente-ricercatore e la reputazione dell'ateneo.

1.12. Promuovere la produzione scientifica di eccellenza, anche attraverso le **riviste scientifiche di Fascia A** delle EUM.

1.13. Promuovere la **divulgazione scientifica** attraverso la pubblicazione di volumi EUM che facciamo da ponte tra la ricerca scientifica e il sapere comune e che, in base al principio di prossimità relazionale e comunitaria, si rivolgano ad un pubblico ampio, sia locale, che nazionale, che internazionale.

2. Didattica e alta formazione

2.1. La scelta di porre **lo studente al centro**, sviluppando consapevolezza esternamente e internamente circa i vantaggi offerti da un medio ateneo, comporta l'impegno a

_2.1.1. rafforzare e valorizzare come *best practice* la peculiare capacità dell'ateneo di essere attento e vicino ai propri iscritti, a migliorare il sistema di presa in carico dello studente "ICare" e rafforzare la prospettiva del progetto "Inclusione 3.0" e della cultura della internazionalizzazione;

_2.1.2. garantire servizi di supporto, promuovendo ambienti funzionali al pieno sviluppo dell'esperienza formativa e della vita sociale dello studente, in una prospettiva di piena inclusività;

_2.1.3. rendere il tutorato un tratto distintivo dell'Ateneo.

_2.1.4. monitorare, riqualificare e indirizzare alla massima qualità l'intero sistema di stage e implementare i servizi di *placement*;

_2.1.5. Potenziare l'orientamento in entrata attraverso il rafforzamento delle relazioni con le scuole superiori, lo sviluppo di nuovi servizi, il collegamento con le iniziative di orientamento in uscita, la sinergia con le attività di comunicazione esterna.

2.2. Nel rispetto delle regole di sicurezza, è essenziale che le attività di **orientamento e tutoraggio** possano essere svolte in presenza, integrate comunque da attività in via telematica, che consentano una maggiore presenza sul territorio nazionale, mettendo a disposizione materiale da inserire sul sito (webinar, catalogo lezioni, ecc.) che possa essere utilizzato in asincrono dalle scuole e da chi interessato. Si ritiene

inoltre che possa essere ulteriormente rafforzato il servizio di consulenza orientativa individuale, in modo da garantire a ciascuno studente un servizio orientativo ed anche di tutoraggio "personalizzato". Analogamente, anche per le attività di orientamento di placement è importante realizzare una combinazione tra attività in presenza e attività/materiali telematici in sincrono e asincrono, fruibili dai nostri studenti/laureati, nonché il rafforzamento della consulenza orientativa individuale.

2.3. L'**orientamento in entrata** e il **placement**, oggetto di attenzione nell'ambito del *progetto Pro3*, ha selezionato le seguenti azioni:

_2.3.1. orientamento e tutorato in ingresso e in itinere ai fini della riduzione della dispersione studentesca;

_2.3.2. qualificazione dell'offerta formativa in relazione alle esigenze del territorio e del mondo produttivo;

_2.3.3. rafforzamento delle competenze trasversali o disciplinari acquisite dagli studenti, anche tramite interventi di innovazione delle metodologie didattiche che verranno realizzate anche attraverso le attività che interessano direttamente l'orientamento e il placement: Potenziamento Progetto "Unimc con le Scuole"; Percorsi di formazione su competenze trasversali (Potenziamento percorso "La formazione umanistica in ambito aziendale" - Progettazione del laboratorio di Public Speaking&Competenze Trasversali - Il monitoraggio e la certificazione delle soft skill).

2.4. Attivare sperimentazioni mirate in ordine alla **didattica**, volte a favorire lo sviluppo di competenze trasversali, e a trovare nuove sintesi e nuovi equilibri fra:

_2.4.1. didattica in presenza e servizi di e-learning;

_2.4.2. corsi di laurea triennali e corsi di laurea magistrali;

_2.4.3. master e corsi professionalizzanti, curandone la pertinenza formativa e il respiro interuniversitario.

2.5. La formazione di terzo livello alla ricerca non può che vedere rafforzato il suo ruolo strategico. La linea è quella del potenziamento di ciò che è stato impostato con il ciclo XXXV di Dottorato. Con l'attivazione del ciclo XXXV, la Scuola di Dottorato di ateneo ha profondamente rinnovato la sua offerta formativa nella prospettiva dell'innovazione. Per sostenere scientificamente i percorsi di ricerca attivati, sarà necessario dotare i corsi di adeguate infrastrutture tecnologiche, in termini di risorse software e bibliografiche, da individuare e reperire con il supporto dei Centri di ateneo preposti (CSIA e CASB). Il percorso dell'innovazione non riguarderà solo gli approcci culturali, gli assetti e i contenuti: si dovranno rivedere anche le procedure, e in quest'ottica è previsto un adeguamento del Regolamento del Dottorato di Ricerca e dello Statuto della Scuola di Dottorato

_2.5.1. occorrerà altresì potenziare le iniziative di sostegno finanziario esterno al dottorato di ricerca, accanto al Programma Eureka, cui l'ateneo ha aderito dal 2013, e al Programma Dottorati Innovativi, attivato nel 2018;

_2.5.2. promuovere una più sostenuta internazionalizzazione della didattica, attraverso meccanismi a supporto della partecipazione dei membri esteri dei collegi docenti alle attività formative e dell'intervento di esperti internazionali, con possibilità di scambio docenti e studenti. L'obiettivo è offrire percorsi formativi trasversali e di qualità, coinvolgendo attivamente docenti stranieri che potranno entrare in contatto diretto con i dottorandi, con possibili ricadute positive in termini di interesse alla mobilità internazionale e, in certi casi, alla co-tutela. Migliorare l'attrattività che i corsi Ph.D possono esercitare nei confronti degli studenti stranieri, per i quali si immaginano percorsi di reclutamento riservati, al fine di

costituire una comunità scientifica e di ricerca pienamente internazionale.

2.6. Investire sulla **Scuola di studi superiori** "G. Leopardi", anche in vista dell'imminente processo di accredito ministeriale, dotandola di una sede stabile e valorizzandone (anche a livello statutario) la natura di **laboratorio sperimentale** di didattica, ricerca, apertura internazionale, entro una comune area dell'eccellenza, in dialogo costante con i Dipartimenti e la Scuola di Dottorato.

2.7. Promuovere la didattica innovativa attraverso la produzione da parte delle **EUM** – Le Edizioni dell'Università di Macerata – Macerata University Press di **nuovi libri di testo**, che affianchino al tradizionale manuale un corrispondente virtuale continuamente arricchito, aggiornato e che possa ospitare la costante discussione tra gli autori e gli studenti e i docenti che lo utilizzino, e che supportino, rafforzino e rappresentino le attività di didattica innovativa e progettuale dell'ateneo.

2.8. Sviluppare e potenziare la **Biblioteca Digitale**. La Biblioteca digitale non è stata in grado di reggere il peso del mancato accesso alle collezioni cartacee, in particolare alla manualistica e ai saggi monografici. Occorre investire nella dotazione di manuali in formato elettronico (pur in scarsità di offerta dall'editoria scientifica italiana) e stabilire rapporti con editori e aggregatori di servizi digitali e, laddove possibile, aprirsi ulteriormente alla sottoscrizione delle versioni elettroniche dei periodici.

2.9. Riconoscere la **competenza informativa** tra le competenze trasversali del percorso formativo dello studente, in quanto insieme di abilità necessarie per scoprire, comprendere, valutare e utilizzare l'informazione per creare nuova conoscenza.

2.10. Ampliare la **flessibilità nei modelli di servizio** per raggiungere tutti gli studenti, riconoscendo il valore della diversità e le differenze nel modo in cui gli studenti scelgono di avvicinarsi allo studio.

2.11. Sostenere, promuovere e valorizzare le attività **sportive, sociali e aggregative** degli studenti, nella prospettiva di un'esperienza universitaria che si sviluppa anche oltre lo studio, sempre in un contesto di apertura, condivisione e profonda inclusione.

2.12. Valorizzare il **laboratorio teatrale** UNIMC, anche nella parte musicale e corale, sperimentando nell'immediato modalità "miste" che insistano sul lavoro intorno alla voce, anche attraverso il mezzo radiofonico; possibili sessioni in piccoli gruppi o persino individuali per lavorare anche su gestualità e interazione.

3. Rapporti con il territorio

3.1. Preservare il **valore sociale dell'università per il territorio:** sviluppo e supporto alle imprese, agli enti, alle associazioni del territorio, con opportunità di networking tra l'ateneo e interlocutori socio-economici, disegnando e sviluppando percorsi strategici di *change management*.

3.2. Favorire la elaborazione di una **risposta positiva** alla crisi (a fronte di un diffuso *sentiment* pessimistico), con presenza nel territorio anche attraverso interventi formativi utili alla ripresa, in grado di sviluppare fiducia.

3.3. Potenziare i raccordi tra Università e imprese locali

attraverso le **attività di spin-off** che coinvolgano anche gli studenti all'interno di un laboratorio di impresa locale.

3.4. Elaborare un piano per la collaborazione e la valorizzazione del sistema **università-città-territorio**, aprendolo alla dimensione internazionale, anche attivando un percorso di **educazione permanente** rivolto agli adulti e agli anziani.

3.5. Rispondere prontamente all'esigenza di recupero di spazi culturali comuni rendendo le **Biblioteche dell'ateneo** luoghi aperti alla comunità accademica ed anche agli esterni, in virtù del ruolo sociale ad esse assegnato.

3.6. Potenziare il rapporto di **collaborazione con le biblioteche del territorio** nell'ambito del progetto di un Sistema bibliotecario regionale. Oltre alla già consolidata attività di capofila e gestore tecnico del sistema informativo, lavorare alla realizzazione di progetti comuni di condivisione dei servizi e di disseminazione del patrimonio bibliografico.

3.7. Integrare la pratica dell'**attività sportiva** nella vita universitaria

4. **Proiezione internazionale**

4.1. Consolidare la **dimensione internazionale come fattore trasversale e propulsivo** per la ricerca e la didattica.

4.2. Migliorare l'**attrattività internazionale dell'ateneo** e la cura dello studente internazionale attraverso, in particolare: potenziamento di corsi di laurea internazionali sul primo e secondo ciclo di formazione; interventi strategici, anche in raccordo con le indicazioni provenienti da MIUR-MAECI-CRUI volti al *recruitment* e al rafforzamento dei rapporti istituzionali con i principali soggetti di riferimento (ambasciate, consolati, istituti italiani di cultura, etc.); implementazione dei servizi di orientamento e assistenza ai candidati internazionali, incluso il supporto alla fase di pre-ammissione e pre-iscrizione, nonché all'individuazione di opportune soluzioni abitative, e l'adozione di procedure semplificate di valutazione preventiva delle candidature, in sinergia tra strutture dell'amministrazione centrale e dipartimenti; potenziamento delle borse di studio per studenti internazionali; inserimento dell'ateneo nei *ranking* internazionali.

4.3. Riquilibrare il **rapporto tra internazionalizzazione e territorio** (valorizzazione della città campus internazionale, integrazione degli studenti internazionali nella città e nel territorio, promozione del valore del dialogo tra differenze – dato dalla presenza di studenti e studiosi internazionali...).

4.4. Attraverso un'azione congiunta del Centro linguistico di ateneo con l'Area internazionalizzazione, potenziare l'offerta dei corsi di lingua italiana L2 per studenti internazionali; incentivare la fruizione dei corsi di italiano L2 per gli studenti in mobilità incoming, armonizzando, anche in termini di crediti formativi, l'offerta dei corsi CLA all'offerta

didattica di ateneo, a partire dai livelli linguistici di base. Valorizzare l'offerta dei corsi CLA di lingua straniera, dalla didattica integrativa ai corsi specialistici per studenti dei vari cicli, dal triennio al Dottorato di ricerca, e moltiplicare le occasioni di interazione tra studenti italiani e studenti internazionali, ad esempio attraverso il progetto Tandem; offrire servizi di traduzione multilingue dei siti UniMC e servizi di interpretariato interni e verso il territorio, anche come esperienze di stage e tirocini curate dal CLA con la supervisione di traduttori specializzati.

4.5. Valorizzare la **dimensione internazionale del dottorato di ricerca** attraverso, in particolare: potenziamento dei requisiti dei corsi di dottorato internazionali accreditati; internazionalizzazione della didattica offerta a livello di dottorato, anche attraverso il coinvolgimento dei componenti stranieri dei collegi dei docenti e di altri eventuali esperti di chiara fama); modifica della proporzione di iscritti ai corsi di dottorato con titolo di studio d'accesso acquisito all'estero.

4.6. Migliorare la **mobilità internazionale** di studenti e dottorandi attraverso, in particolare: programma di mobilità internazionale dei dottorandi e potenziamento dei servizi di informazione e supporto; programma Erasmus + (Studio e Traineeship) e potenziamento dei servizi di informazione e supporto; maggiori opportunità di mobilità internazionale per stage/tirocinio attraverso attivazione di un apposito programma di ateneo (con bandi ciclici), complementare al programma Erasmus+ Traineeship, dedicato alla promozione di mobilità per tirocini da svolgersi presso sedi collocate in Paesi non partecipanti al Programma Erasmus+; miglioramento del programma di ateneo volto all'attribuzione di borse di studio per lo svolgimento di attività di ricerca tesi all'estero; iniziative mirate di didattica internazionale volte a valorizzare la mobilità degli studenti; miglioramento del sistema di gestione e riconoscimento dei CFU conseguiti all'estero, attraverso elaborazione, emanazione e applicazione di apposito

regolamento, raccordo tra le strutture preposte (a livello sia centrale sia dipartimentale) ed eventuale implementazione di azioni migliorative.

4.7. Potenziare l'**internazionalizzazione della Faculty** attraverso, in particolare: rafforzamento del programma "Visiting Professors" (con bandi ciclici); promozione della mobilità in uscita dei docenti dell'ateneo, anche attraverso apposite borse/grant, con l'obiettivo di internazionalizzare la ricerca (inclusi i prodotti che ne derivano) e la didattica, e potenziare gli accordi di collaborazione dell'ateneo, con ricadute positive anche in termini di prospettive di mobilità per studenti e dottorandi.

4.8. Potenziare **iniziative internazionali innovative e strategiche** che consentano di valorizzare e mettere a sistema le eccellenze dell'ateneo e la collaborazione interna, generando anche un impatto positivo in termini di reputazione dell'ateneo, sia sul territorio, sia a livello internazionale, attraverso in particolare: attivazione di una Chair di ateneo (su invito), riservata a personalità di spicco, con elevato profilo scientifico e capacità di trattare temi interdisciplinari, di interesse dell'ateneo, attraverso la sinergia con la Scuola di Studi Superiori e la Scuola di Dottorato dell'ateneo. La Chair potrà essere dedicata al tema "Living together in contemporary societies", che si presta a molteplici declinazioni e prospettive, e potrà sviluppare un ciclo di lezioni di eccellenza da concentrare nell'arco di una settimana, da tenersi preferibilmente all'inizio dell'anno accademico; le lezioni saranno aperte sia alla comunità, sia alla cittadinanza.

4.9. Potenziare la **dimensione internazionale del personale tecnico-amministrativo** attraverso, in particolare: promozione di staff mobility e potenziamento dei corsi di lingua inglese per il personale tecnico

amministrativo.

4.10. Aprire un nuovo canale di **esposizione e valorizzazione internazionale** della ricerca prodotta, ad es. mediante la connessione e il dialogo in tempo reale tra l'Archivio istituzionale e l'Orcid Registry.

5. Spazi e infrastrutture

5.1. Sollecitare, anche attraverso efficaci forme di pressione, l'assegnazione dei lavori di **recupero degli spazi inagibili per il sisma**.

5.2. Ampliare e migliorare la **residenzialità universitaria**, con un servizio di monitoraggio su forme di residenzialità privata (Protocollo città-università-studenti).

5.3. Riorganizzare in modo razionale e non dispersivo le **aule** (con disposizione funzionale o adattabile ad attività seminariali) e gli **spazi** in genere (favorendo quanto più possibile gli spazi comuni e la prossimità tra aule, biblioteche, studi dei docenti).

5.4. Investire nell'**aggregazione delle piccole sedi di biblioteca** in unità fisiche più grandi, rappresentative dei Poli bibliotecari, al fine di ottimizzare le risorse umane ed economico-finanziarie necessarie al loro sostentamento, migliorare l'efficacia dei servizi per rispondere a bisogni informativi sempre più personalizzati e creare spazio per nuove progettualità.

5.5. Valorizzare il **patrimonio dell'Università** in modo che

possa rispondere alla fase di emergenza, attivando forme di collaborazione tra le diverse componenti interne, la città, gli stakeholder; utile a tale scopo è la creazione di una sinergia che unisca competenze e mondo del lavoro e gestisca le conoscenze prodotte dall'ateneo, tanto dal corpo docente quanto dagli studenti, con il territorio di riferimento, per avere una sorta di repository cui attingere in caso di costruzione di progetti e ricerche.

5.6. Considerare la salubrità del lavoro, come monitorata e promossa dal Comitato Unico di Garanzia, e il footprint ambientale dell'Università come parametri strategici della prossimità relazionale e comunitaria dell'ateneo.

6. Servizi e comunicazione

6.1. Prendere sul serio il gap di genere: l'università non è solo luogo in cui ormai da anni si segnala, attraverso studi, seminari, iniziative, la distorsione della realtà che questa dissimetria produce; dev'essere anzitutto luogo in cui il contrasto al gap di genere può essere preso sul serio, interrogando i saperi che l'università diffonde e adottando una prospettiva più ampia e rinnovata.

6.2. Recuperare il ritardo sul fronte della **digitalizzazione** (software e applicativi) e delle dotazioni strutturali (aule non multimediali, lavoro agile per il personale amministrativo, servizi agli studenti...); re-skilling di quanti operano per l'ateneo alla luce di tale accelerazione.

6.3. Ottimizzare le forme di **lavoro a distanza**, consolidando esperienze rivelatesi funzionali e positive.

6.4. Continuare a investire sulle **banche dati** e su una rete di servizi di supporto.

6.5. Anche in considerazione del fatto che l'ateneo ha una reputazione di eccellenza per ciò che riguarda la formazione, gestione e conservazione degli **archivi digitali** e per la ricerca scientifica sulle soluzioni tecniche e organizzative più avanzate del settore, si profilano due azioni a medio termine:

_6.5.1. La prima, riguardante l'ottimizzazione degli archivi di deposito e storico e dunque confinata al mondo analogico, può offrire diversi vantaggi: identitari, di messa a norma, logistici, di ottimizzazione dei flussi amministrativi, in prospettiva anche in funzione di una possibile digitalizzazione a supporto della consultazione a distanza

_6.5.2. La seconda attiene alla messa a regime di un sistema di gestione documentale digitale ordinato, efficiente, sicuro e a norma, garantendo prontezza decisionale ed esecutiva e corretta attribuzione delle responsabilità da parte degli attori della macchina amministrativa d'ateneo.

6.6. Disporre di un adeguato spazio web per un lavoro condiviso di catalogazione scientifica consente altresì di realizzare una piattaforma digitale specifica per un progetto di **mostra virtuale del patrimonio dell'ateneo**, al fine di renderli noti a tutti, attivando strategie di audience engagement, anche grazie al coinvolgimento degli studenti, in una piena interazione tra ricerca, didattica e placement. A partire da qui sarà possibile avviare attività che proveranno a coinvolgere studenti e cittadinanza, per comprendere la percezione che dell'Università si ha all'esterno, attraverso incontri per presentare, a più voci e nelle modalità più adatte a diversi tipi di visitatori, il patrimonio "invisibile" alla città. Si potranno immaginare attività di "restauri aperti" per divulgare aspetti tecnici a quanti interessati.

6.7. Rinnovare il **piano della comunicazione**, con un set di azioni costanti per creare connessioni intra-ateneo, inter-atenei e fra ateneo e società: con gli iscritti attuali e potenziali, le famiglie, le istituzioni e gli enti del territorio (diversificando azioni e strumenti a seconda dei differenti target).

6.8. Ripensare e potenziare **Radio RUM**, da porre anche al servizio di nuove modalità espressive, incluso il laboratorio teatrale.

6.9. Organizzare cicli di webinar, aperti alla cittadinanza, sulla produzione scientifica EUM e non solo, coordinati con Radio RUM.

6.10. Al fine di garantire che l'accesso da remoto ai contenuti bibliografici digitali presenti caratteristiche di stabilità, immediatezza e effettiva fruizione a tutta la comunità accademica, occorre **potenziare il servizio proxy di ateneo e ampliare il servizio di accesso dall'esterno alle risorse elettroniche attraverso la rete federata IDEM/GARR**. Per tale azione risulta necessario un intervento da parte dello CSIA. Ad oggi, infatti, l'infrastruttura tecnologica non sembra corrispondere alle effettive richieste degli utenti e permettere un accesso pienamente funzionante alle banche dati e risorse digitali da remoto.

6.11. Investire nella **valorizzazione dei fondi bibliografici rari e speciali** attraverso azioni mirate di digitalizzazione e costruzione di archivi digitali, al fine di offrire un accesso semplificato a materiali di studio e ricerca di alto valore scientifico; espanderne la fruizione al pubblico più vasto di cittadini, per mezzo di iniziative divulgative e percorsi di scoperta anche con una contaminazione tra le arti, l'arte e la scienza e la collaborazione di altre Istituzioni del territorio.

7. Specializzazione per l'umanesimo digitale

7.1. Nuovi percorsi formativi.

Con l'approvazione da parte del Senato Accademico del 4 marzo 2021 del progetto strategico "Dall'umanesimo che innova all'umanesimo digitale" l'Ateneo ha aperto la strada all'attivazione di nuovi percorsi formativi innovativi che mirano a bilanciare competenze di tipo informatico-tecnologico con competenze socio-culturali. Lo scopo è quello di colmare il vuoto sul mercato del lavoro di figure professionali capaci non solo di comprendere gli aspetti tecnologici dei media digitali e di gestirne i contenuti in maniera appropriata, ma anche di porsi come tecnici e progettisti di soluzioni digitali con capacità interpretative di lettura di scenario. Si tratta di innovatori nell'area delle tecnologie dell'informazione e dell'interaction design, della comunicazione multimediale, dell'editoria digitale e del digital marketing capaci di operare in molteplici settori sia manifatturieri sia dei servizi.

7.2. Reclutamento legato ai settori dell'ingegneria informatica. I percorsi formativi sopra delineati determineranno la necessità di un reclutamento legato ai settori dell'ingegneria informatica. Tale reclutamento consentirà, in prima battuta, di rafforzare con competenze digitali l'offerta formativa dei dipartimenti anche attraverso la formula dei laboratori professionalizzanti, in cui ciascun dipartimento potrà riversare le proprie specificità ma sempre in ottica collegata e in sinergia rispetto alla visione comune di Ateneo. Le nuove competenze potranno stimolare un rinnovamento generale dei percorsi formativi già offerti, nella logica dell'umanesimo digitale coniugato con le specificità dei diversi profili delle scienze umane e sociali.

7.3. Formazione inter-dipartimentale ispirata all'umanesimo

digitale. In particolare, il reclutamento getterà anche le basi per la progettazione e l'istituzione di un corso di studi triennale inter-Dipartimentale ispirato all'umanesimo digitale e rivolto a studenti con vocazione umanistica in ottica innovativa, anche grazie all'opportunità offerta dalle lauree professionalizzanti recentemente attivate dal Ministero. Il corso di studi, fortemente legato al mondo del lavoro, risponderà ad un bisogno di giovani con competenze digitali, capaci di operare in contesti di impresa medio-piccola, nei settori tipici della vocazione manifatturiera, turistica e di servizio della Regione. Ciò si pone pienamente in linea con quanto espresso nel documento "Strategia Nazionale per le Competenze Digitali" (emanato con Decreto del Ministro per l'innovazione tecnologica e la digitalizzazione del 21 luglio 2020) in cui si sottolinea come le competenze digitali nei diversi ambiti rappresentino il punto di forza per lo sviluppo sociale ed economico del Paese e per la sua ripresa dall'attuale periodo di crisi, assumendo così i caratteri della priorità strategica per il nostro Paese.

7.4. Rafforzamento trasversale delle competenze

informatico-digitali per l'attrattività dei corsi di studio, la qualificazione dell'offerta formativa e delle politiche per l'innovazione in relazione alle esigenze del territorio e del mondo produttivo.

A tale riguardo, si evidenzia come nel decreto ministeriale relativo alle Linee generali d'indirizzo della programmazione delle università 2021-2023, tra gli obiettivi indicati si indichi proprio la necessità di rafforzare l'attrattività e la qualificazione dell'offerta formativa in relazione alle esigenze del territorio e del mondo produttivo, anche attraverso lo sviluppo delle Lauree Professionalizzanti e l'acquisizione di competenze per l'imprenditorialità. Inoltre, proprio in questa logica, si inserisce l'opportunità di un piano di reclutamento mirato a rafforzare l'inserimento di docenti e ricercatori in grado di valorizzare la formazione all'umanesimo in chiave digitale.





**piano
strategico
2021/2022**

**ADDENDUM
PER IL BIENNIO
2021/2022**



unimc
UNIVERSITÀ DI MACERATA

l'umanesimo che innova