

## LAVORIAMO INSIEME, PER UNICAM.

“Lavoriamo insieme, per Unicam” è il titolo del programma che presento per la candidatura a rettore dell’Università di Camerino per il sessennio 2017-2023.

E’ un programma che parte da un principio molto semplice: l’Università di Camerino deve continuare a svolgere con forza quel ruolo propulsivo al servizio dello sviluppo culturale ed economico delle comunità che ad essa si rivolgono.

Un compito difficile: alla contrazione delle risorse destinate alle Università italiane negli ultimi anni, alla crisi economica che non cenna a placarsi, si aggiunge per la nostra Università un sisma devastante che ci obbliga a re-investire anche in strutture materiali e immateriali che avevamo dato per consolidate.

Tutto ciò rende questo momento estremamente importante e decisivo: dobbiamo accettare le sfide del presente e soprattutto quelle future, sfide che, se vinte, potranno consentire al nostro Ateneo di ricoprire un ruolo fondamentale nel panorama regionale, nazionale e internazionale: possiamo farlo solo se saremo uniti, con il contributo di tutti, con uno sforzo addirittura superiore a quello che finora ogni singolo ha compiuto.

Una “**Università Internazionale delle Marche**”, che valorizzi la specificità geografica e culturale della nostra terra, ma che sappia immergersi nelle principali reti nazionali ed internazionali della ricerca, dell’innovazione e dell’alta formazione. Una Università che sia luogo di incontro tra studenti e docenti/ricercatori di tutto il mondo, con un adeguato supporto del personale tecnico amministrativo e dove si intersecano esperienze e sensibilità diverse; una Università che continui a formare nuove generazioni di cittadini italiani, europei ed internazionali, che formi nuovi eccellenti ricercatori, professionisti competenti, classi dirigenti capaci, responsabili ed oneste.

Un Ateneo che vuole continuare a crescere, superando i limiti del localismo, traendo energia dal **radicamento storico e territoriale**, coniugato ad una proiezione del futuro improntata all’**innovazione**, nel rispetto della propria **identità** (competenze e conoscenze), con la consapevolezza che con uno slancio importante e con una giusta ambizione possono essere raggiunti traguardi significativi ed oltrepassati limiti che la storia talvolta sembra averci assegnato.

Mai come in questo momento il **GIUSTO EQUILIBRIO** tra tradizione ed innovazione, tra conoscenza e visione potrà garantire la rinascita e lo sviluppo di questo territorio, e il giusto equilibrio sarà uno dei criteri guida che mi accompagneranno nel mandato elettorale, se sarò scelto.

Obiettivi e risultati come quelli che nel programma andrò a delineare rischiano di rimanere “un libro di sogni” irrealizzabile se non condivisi e perseguiti da una comunità universitaria coesa tra tutte le sue componenti, una comunità organizzata e collaborativa, una comunità disposta ad impegnarsi, consapevole che dal proprio lavoro dipenderà il successo del progetto.

Serve una piena valorizzazione delle eccellenze ed un efficace recupero delle potenzialità

inespresse a tutti i livelli, sia quando parliamo di singole persone, sia quando parliamo di gruppi di ricerca, di corsi di laurea, di Scuole di ateneo, di aree tecnico-amministrative ed anche degli stessi Organi di Governo dell'Ateneo.

Questo programma vuole essere il frutto di ciò che le persone sentono nel loro cuore e mi hanno manifestato, deve indicare la via nel segno dell'innovazione che ha caratterizzato questi anni, della **sostenibilità dei costi**, e soprattutto dell'**eccellenza**. L'eccellenza ancor più come stella polare per la nostra ricerca e per la nostra didattica, eccellenza anche per gli obiettivi di "terza missione", attraverso i quali cercheremo di continuare nel percorso di potenziamento della nostra capacità di interagire direttamente con il territorio e con tutti i suoi attori, nella convinzione che entrare in relazione con l'esterno e superare l'autoreferenzialità, sia una grande opportunità di crescita e di sviluppo per tutti.

Voglio tuttavia sottolineare che a mio avviso non esistono prime, seconde o terze missioni: l'Università ne ha una, unica, inequivocabile: continuare ad essere *Universitas*; da questa riflessione nasce il concetto di **UNICAMMISSIONE**.

Da parte mia, come ho già anticipato nella lettera di candidatura, metterò a disposizione le conoscenze e le competenze acquisite in questi anni, la passione e l'entusiasmo, la capacità di coinvolgere, stimolare e valorizzare tutte le componenti, con un unico obiettivo: il bene di UNICAM.

### **Dove siamo OGGI.**

Attualmente il nostro Ateneo è formato da 285 unità di personale docente, 268 di personale non docente, 6.948 studenti iscritti ai 25 Corsi di laurea, laurea magistrale e laurea a ciclo unico, 160 studenti iscritti attualmente ai 4 corsi di dottorato, 765 studenti iscritti ad altri corsi post-laurea: master, specializzazione, perfezionamento.

Il Budget 2017, in estrema sintesi, si attesta su:

44 milioni di euro di contributi da MIUR (FFO + altre contribuzioni) e 14 milioni di euro di entrate proprie, per un totale di circa 58 milioni. I dati non comprendono le entrate derivanti dalle tasse universitarie, avendo esonerato dal pagamento delle stesse tutti gli studenti, a causa del sisma.

L'Università di Camerino, come forse tutti gli atenei pubblici italiani, è oramai da tempo davanti ad una sfida che riguarda la propria identità e il ruolo da svolgere all'interno della nostra società e della nostra nazione. Sicuramente le politiche europee hanno indirizzato le scelte del nostro Paese e di riflesso quelle del sistema universitario nazionale, ma bisogna tenere presente che il nostro Ateneo ha delle vocazioni e delle caratterizzazioni che sono il frutto di strategie di sviluppo che la nostra Università si è data, almeno nell'ultimo decennio, e che è importante conservare e rinforzare, se intendiamo dare un futuro ad UNICAM. Il nostro Ateneo in questi anni ha avuto, come principali obiettivi strategici, il miglioramento della qualità della ricerca e dell'alta formazione, al fine di confermare e rafforzare il proprio ruolo nello **Spazio Europeo della Ricerca** (ERA) e dell'**Alta Formazione** (EHEA) e per poter contribuire conseguentemente allo sviluppo economico e sociale del proprio Paese, con una attenzione particolare per il proprio territorio di riferimento geografico.

A tale scopo state identificate **linee di ricerca caratterizzanti** basate su punti di forza oggettivi, verificati negli anni attraverso gli indicatori comunemente impiegati dalla comunità scientifica internazionale per la valutazione della ricerca e anche dall'esercizio nazionale di valutazione della qualità della ricerca condotto dall'Agenzia Nazionale per la Valutazione del sistema universitario (ANVUR).

Tali linee di ricerca, supportate da una "**Human Resources Strategy for Researchers**" riconosciuta a livello Europeo con il rilascio dell'accreditamento HRS4R, sono state alla base della costituzione delle Scuole di Ateneo ed hanno trovato una loro naturale espressione nelle attività formative di primo, secondo e terzo ciclo, la cui progettazione ha tenuto conto della necessità di una sempre maggiore qualificazione dei processi didattici e dei contenuti, anche cercando un costante confronto metodologico a livello internazionale e nazionale (con numerose convenzioni e double degree con prestigiosi Atenei stranieri) ed ottenendo la certificazione ISO9001 del sistema assicurazione qualità per tutti i corsi, l'accreditamento EAEVE per la Medicina Veterinaria, il GRIN per l'Informatica, l'EuroMaster per la Chimica ed altri riconoscimenti, fino a giungere all'accreditamento ANVUR che ha riguardato i corsi di studio e le sedi dell'Ateneo nel suo complesso.

Funzionali al raggiungimento degli obiettivi di qualità nella ricerca e nella formazione sono stati il consolidamento del livello dei servizi agli studenti e l'ulteriore sviluppo dell'apertura internazionale, settori ai quali da tempo l'Ateneo ha attribuito alta priorità e nei quali sono stati ottenuti risultati sicuramente considerevoli: 660 studenti stranieri, corrispondenti al 9,5 % nei corsi di laurea, con un aumento del 3,8% rispetto al 2011.

I progressi nell'ambito delle linee strategiche predefinite sono stati però frenati dai limiti imposti dalla normativa vigente in termini sia di "punti organico" che di budget, avendo avuto l'Ateneo cura di rispettare rigorosamente le norme relative ai tetti di spesa. Si noti come la consistenza delle risorse derivanti dai finanziamenti ministeriali, con particolare riferimento al Fondo di Finanziamento Ordinario, è stata negli ultimi anni in costante decremento. Tutta la programmazione delle attività dell'Ateneo ne ha risentito ed è stata per forza di cose improntata a criteri di prudenza ed equilibrio, volti a bilanciare una inevitabile contrazione delle spese comprimibili, con l'esigenza di garantire comunque un livello adeguato di svolgimento delle attività istituzionali e di erogazione dei servizi agli studenti.

Malgrado questo contesto sfavorevole UNICAM ha ottenuto, come già ricordavo, risultati importanti: ricordo che il nostro Ateneo nel 2016, per il tredicesimo anno consecutivo, si è confermato al primo posto nella classifica degli Atenei italiani fino a 10.000 studenti, stilata ogni anno dal Censis per il quotidiano La Repubblica.

Ma più di tutto vale ricordare, per fare una sintesi dei tanti riconoscimenti, il risultato certificato dall'ANVUR che, nel marzo 2015, ha svolto la visita per l'Accreditamento periodico dell'Ateneo e dei Corsi di studio.

Una Commissione di quindici esperti Valutatori designati dall'ANVUR ha prodotto un giudizio estremamente positivo e di grande soddisfazione per l'Ateneo, con ampi riconoscimenti per il sistema di gestione realizzato e con preziosi suggerimenti per azioni di miglioramento.

La relazione ha evidenziato numerosi punti di forza, tra cui, la governance dell'Ateneo che "basa la propria attività su linee strategiche esplicite e trasparenti e sostenute da un efficace sistema di assicurazione qualità, la presenza di un Comitato dei sostenitori e la collaborazione con gli stakeholders ed il mondo imprenditoriale, le azioni di monitoraggio svolte anche sulle attività dei docenti/ricercatori, la progettazione e gestione dei corsi di studio e della didattica,

l'attività svolta dal Nucleo di Valutazione".

Sono state segnalate inoltre, come premesse per una possibile evoluzione di eccellenza, lo stretto contatto con un territorio a vocazione internazionale, l'attuazione di un confronto con il tessuto imprenditoriale e con le amministrazioni locali, attraverso il Comitato dei Sostenitori e la Consulta permanente per lo Sviluppo, e il tavolo di consultazione con le organizzazioni sindacali.

Come sappiamo tutti però, in questo momento storico l'Ateneo si trova di fronte ad una nuova sfida, per certi versi terribile, ma dalla quale è necessario uscire vincenti.

Ad un impoverimento generale del Paese e quindi delle famiglie (7,2 milioni sono i poveri in Italia che non si possono permettere spese extra, e la disoccupazione giovanile sfiora il 40 per cento), impoverimento che rende una mera chimera il diritto allo studio ed il conseguente ruolo di ascensore sociale che dovrebbero svolgere gli Atenei nel tessuto socio-economico, si aggiunge una diffidenza crescente nei confronti dell'accademia da parte dell'opinione pubblica, diffidenza purtroppo, talvolta, motivata.

In questo contesto già poco incoraggiante **si è oggi verificato, nel nostro panorama, un evento sismico che sta mettendo a dura prova la ripartenza dei territori e vede UNICAM impegnata nel sostegno agli stessi.**

Occorre reagire come stiamo facendo e serve soprattutto far emergere tutte le eccellenze, le competenze, le qualità che possiamo mettere in campo per confermarci "Università" e per dare, oggi più che mai, un senso profondo e di grande prospettiva alla nostra esistenza ed alle azioni che saremo capaci di immaginare e, soprattutto, che saremo capaci di mettere in atto. Occorre farlo con onestà, trasparenza, correttezza amministrativa, ascolto di tutte le esigenze, soprattutto delle componenti deboli.

Occorre investire in formazione, in ricerca e sviluppo, promuovere politiche che tengano conto del momento socio-economico e che superino le necessità e i problemi interni, rafforzando collaborazioni, coordinando attività, cercando di massimizzare i risultati. Bisogna elaborare un piano strategico per un rilancio dell'offerta formativa rivolta non solo al territorio ma anche alle comunità internazionali (di giovani), occorre raccordare fortemente didattica e ricerca così da potenzialmente le nostre lauree magistrali, collegandole ad esperienze di ricerca di successo a livello nazionale ed internazionale.

Questo nostro programma continuerà a tenere conto dei contributi che emergeranno da incontri e discussioni partecipate con tutte le componenti e le aree, delle idee e degli stimoli che si origineranno da un dibattito costruttivo nel quale siamo tutti coinvolti.

## **Dove andremo DOMANI**

Ripartiremo dai valori in cui l'Università si riconosce, dal ruolo dell'**Università pubblica**, dalla capacità di sviluppare e proporre nuove ricerche ed introdurre nuove tecnologie, dal rapporto costante con il mondo del lavoro che diventa stimolo all'imprenditorialità, dalla formazione e aggiornamento delle classi dirigenti e manageriali, dalla proposta di **nuovi modelli di sviluppo sostenibili**, a basso impatto ambientale e dal contributo alla loro gestione, il tutto sempre e comunque gestito in maniera indipendente ma collaborativa con le istituzioni nazionali e locali.

Valorizzeremo il ruolo e l'importanza di UNICAM, mantenendo anzitutto l'autonomia e l'indipendenza che la caratterizzano. Una Università **autonoma ed indipendente** perché UNICAM da 700 anni è attenta alla circolazione del sapere critico, perché ritiene che la sua forza sia nella ricerca scientifica senza frontiere, perché nonostante le dimensioni ha sempre proposto modelli innovativi e ha dato prova di grande vivacità culturale.

Tutte caratteristiche che, se avrò la vostra fiducia, favorirò ed accompagnerò in ogni momento del mio mandato, garantendo quell'indipendenza e autonomia già richiamate.

## **La RICERCA per anticipare le sfide del futuro**

La **Ricerca** è l'ESSENZA di una Università, grazie ad essa possiamo trasformare le nostre conoscenze in forme di progresso sociale e migliorare complessivamente il livello qualitativo della vita. La Ricerca è linfa vitale di quella istruzione di qualità su cui tanto punta l'agenda 2030 delle Nazioni Unite (Obiettivi dello sviluppo sostenibile), dove per istruzione e formazione non si intenda la mera trasmissione dei saperi ma la capacità critica di saper guardare al futuro e anticiparne sfide e necessità. A maggior ragione in questa epoca, a maggior ragione in questo territorio e in seguito agli eventi sismici che si sono verificati, possiamo cogliere le opportunità di sviluppare tematiche di ricerca inerenti aspetti differenti: infrastrutture digitali ed informatiche, materiali innovativi, prevenzione, diagnostica, messa in sicurezza, restauro e valorizzazione del patrimonio culturale; potremo costituire un laboratorio e centro di ricerca per lo studio dei fenomeni legati alla sismicità, approfondire problematiche connesse ad aspetti sociali della popolazione dei territori di riferimento (nutrizione e formazione dei giovani e degli anziani e delle popolazioni che vivono in questo territorio), ad aspetti normativi, alle infrastrutture informatiche e telematiche oggi ancor più necessarie e fondamentali per sviluppare nuovi approcci metodologici.

Oggi più che mai è necessaria una visione sistemica per evitare di diventare una università limitata alla didattica (teaching university) perdendo la connessione/opportunità dei dottorati di ricerca e dei grandi progetti sia di ricerca di base che applicata che devono invece, nella nostra università, rappresentare un **unicum**, seppur sostenuto con attività e servizi a supporto differenti, non decentralizzati e frammentati.

Il governo della ricerca in questi anni è stato complesso ed ha messo in evidenza diverse criticità, pensiamo ad un rilancio con una strategia condivisa e plurale. Come?

a. Potenzieremo, svilupperemo, difenderemo dottorati di ricerca sostenibili attraverso un adeguato finanziamento, anche attraverso il ricorso a finanziamenti europei, affinché possano essere tutti a quel livello internazionale richiesto per l'accreditamento (*nota n. 11677 del 14 04 2017*), rendendo snelle le procedure di selezione, garantendo ambienti di ricerca e studio di alto livello per attrarre i migliori candidati dall'Italia e dall'estero.

b. Promuoveremo dottorati in cotutela e cofinanziati con altre Università e centri di ricerca nazionali e internazionali. Rafforzeremo e renderemo continuative le relazioni con le grandi imprese del territorio per promuovere dottorati in azienda, implementando la qualità dei dottorati eureka anche attraverso un attento monitoraggio del rispetto degli impegni delle aziende. Svilupperemo dottorati di ricerca innovativi seguendo le linee guide stabilite dal *decreto direttoriale del 29 luglio 2016 n. 1540*.

- c. Raccorderemo maggiormente la didattica alla ricerca, potenziando in questo caso le nostre lauree magistrali, avvicinandole ancor di più ad esperienze di ricerca di successo, sia sui territori locali che nazionali ed internazionali.
- d. Censiremo e verificheremo internamente le nostre aree di ricerca, così da evidenziare in quali potremo giocare un ruolo rilevante, individuando quelle strategiche; renderemo maggiormente visibile l'attività svolta in UNICAM anche con pubblicazione sul sito dei progetti finanziati, dei contratti di ricerca, dei laboratori e degli spin-off.
- e. Accresceremo e sosterrremo il livello di internazionalizzazione, attraverso l'assegnazione di risorse a partecipanti ai migliori network scientifici internazionali, migliorando il tasso di partecipazione e successo a bandi competitivi, attraendo talenti, supportando, attraverso training mirati, i ricercatori che partecipano a bandi europei e sostenendo comunque ricercatori che riportano valutazioni estremamente positive nei progetti europei.
- f. Promuoveremo le attività di interlocuzione sistematica con i principali Enti finanziatori di riferimento (Unione Europea, Governo centrale, Governo regionale) e ci adopereremo per ampliare il successo nella partecipazione ad attività di ricerca di respiro internazionale e comunitario anche attraverso una riorganizzazione dei servizi di supporto alla ricerca e lo sviluppo di nuove competenze rispondenti ai mutati scenari competitivi.
- g. Implementeremo i servizi di orientamento iniziale alle call e le indirizzeremo a stakeholders interessati; rafforzeremo il sostegno ai ricercatori nella fase di proposta e gestione dei progetti in risposta alle call internazionali. A tal fine saranno utili anche le competenze di ricercatori e dottori di ricerca con comprovata esperienza nella preparazione dei progetti.
- h. Sosterrremo e supporteremo la partecipazione a reti di alta competenza regionali, nazionali (cluster) e internazionali (JPI, PPP etc); cercheremo di giocare un ruolo chiave in alcune di queste, coerentemente con le proprie competenze e in quelli che sono gli ambiti distintivi e multidisciplinari di specializzazione di UNICAM. Aderiremo ad associazioni di networking internazionali e parteciperemo a diverse iniziative correlate ai vari programmi di finanziamento, con lo scopo di promuovere attività di ricerca in diversi campi.
- i. Cercheremo di potenziare le infrastrutture per la ricerca anche attraverso un rafforzamento dei rapporti con CNR, IIT, INFN, INGV, ENEA per l'istituzione di sedi locali.
- j. Costituiremo un **Research and Innovation Center** (coinvolgendo partner storici e sponsor con donazioni mirate per la costruzione di nuovi laboratori).
- k. Ridurremo il tempo che docenti e ricercatori devono dedicare alle continue richieste di informazioni. Raccoglieremo, conserveremo e renderemo disponibili i dati, evitando duplicazioni di richieste, rendendo visibili ed accessibili le informazioni e i dati amministrativi una volta che essi siano stati inseriti e catalogati da qualche parte.
- l. Potenzieremo l'IILO sia attraverso un'adeguata formazione e integrazione del personale interno sia facendo ricorso a professionalità esterne. Ciò garantirà il supporto alla stipula di contratti con il mondo delle imprese.

Con quali strumenti, mezzi e strutture di supporto? Attraverso:

- a. un **University Advisory Board (UAB)** composto da 5 membri (un Top Italian Scientist di UNICAM, un rappresentante di Università straniera, un rappresentante CNR o altro ente di ricerca, un rappresentante del mondo delle imprese e un rappresentante di poli

- per l'innovazione e il trasferimento tecnologico con funzioni di indirizzo sia in tema di ricerca che di didattica);
- b. un **Coordinamento della Ricerca** (con funzione di indirizzo e analisi delle opportunità di finanziamenti di concerto con gli uffici preposti a queste attività);
  - c. un **Piano strategico** della ricerca scientifica triennale da sottoporre all'approvazione di Senato e CDA;
  - d. le nostre **Piattaforme Tecnologiche** ancor più indirizzate alla funzione di reperimento risorse e al coordinamento nelle principali aree scientifiche definite dall'UE;
  - e. l'**IILO** con competenze funzionali di supporto alle aree scientifiche ed alle Scuole;
  - f. Il **Presidio qualità risorse umane per la ricerca**.

E con i seguenti strumenti finanziari:

- i. Programma **FAR** che dovrà conto del ruolo attivo di tutti i ricercatori aderenti al progetto finanziato ai quali verrà assegnato un contributo proporzionale all'impegno richiesto in mesi uomo.
- ii. Programma **Supporto al Ricercatore**: sarà stabilita una somma per prodotto conferito, che sarà stabilita una somma per prodotto conferito, che aumenterà in base al livello qualitativo dei prodotti.
- iii. Programma **UNICAMTECH** di cofinanziamento all'acquisto di strumentazioni interdisciplinari per consentire il potenziamento del nostro sistema di apparecchiature, con la conseguente sostituzione di quelle obsolete.
- iv. Programma **Visiting Researchers (VRP)**: 10 borse annue.
- v. Programma **Cofinanziamento assegni di ricerca**.

## **II TRASFERIMENTO TECNOLOGICO per realizzare le sfide del futuro.**

Il trasferimento tecnologico in UNICAM continuerà ad essere uno strumento importante per valorizzare i risultati delle nostre ricerche. Sviluppare nuove conoscenze sulla base delle ricerche scientifiche e formare giovani utilizzando le nuove conoscenze, sono azioni primarie che dobbiamo continuare a svolgere per servire il Paese e affrontare gli scenari futuri, tuttavia il perfezionamento di queste azioni non può essere messa in secondo piano: dobbiamo continuare ad avere un ruolo attivo nel valorizzare i nostri prodotti, selezionandoli, proteggendoli, verificando ed individuando possibili mercati, promuovendoli, ed infine collaborando con le imprese per inserirli nei processi economici, industriali, culturali e sociali. L'analisi di alcune esperienze maturate da prestigiose università straniere sulle attività di trasferimento tecnologico, ad esempio derivate da brevetti, ci dicono oggi che ritorni economici si possono ottenere solo su medi-lunghi periodi, per questo gli obiettivi di UNICAM in tema di trasferimento tecnologico possono essere: favorire ed intensificare i rapporti tra università e imprese, proteggere e valorizzare i risultati delle nostre ricerche, renderne possibile ed efficace l'applicazione industriale. L'IILO, il Coordinamento della ricerca e le piattaforme tecnologiche continueranno ad essere gli strumenti con i quali UNICAM cercherà di raggiungere tale mission. Ad essi competerà di

- Analizzare lo stato dell'arte brevettuale e fornire un parere sulla brevettabilità di un

- invenzione dopo un'attenta analisi dei risultati della ricerca.
- Analizzare possibili mercati sia per le invenzioni brevettate che per le altre.
  - Gestire le trattative commerciali per gli sfruttamenti industriali delle invenzioni.
  - Valutare le proposte di costituzione di società spin-off.
  - Erogare formazioni su attività di trasferimento tecnologico, cicli di seminari a ricercatori, dottorandi e post-doc.
  - Sensibilizzare al tema dell'applicazione industriale coloro che provano diffidenza nei confronti di un servizio centralizzato di trasferimento tecnologico perché ritenuto una struttura di valutazione della ricerca e non una struttura al servizio della comunità scientifica.

Raggiungeremo la mission anche grazie alla creazione di uno spazio fisico prossimo ai laboratori di ricerca, dove verrà ricollocato l'incubatore di impresa che, in accordo con la definizione data dalla Comunità Europea, accelererà e renderà sistematici i processi per la creazione di nuove imprese e fornirà loro servizi di supporto integrati, servizi di supporto allo sviluppo del business, opportunità di integrazione e networking.

## **La DIDATTICA per formare chi affronterà le sfide del futuro**

I **requisiti di docenza** necessari per l'accreditamento dei 25 corsi di studio erogati dall'Ateneo da un lato e la dinamica dei pensionamenti del personale docente e del loro parziale reintegro dall'altro, stanno già determinando un significativo aggravamento delle prospettive di sostenibilità dell'offerta per il futuro prossimo, per alcuni corsi.

In assenza di importanti variazioni nelle dinamiche del reclutamento, che è intenzione di questa governance, attraverso una creazione di rete in sede Crui, rinegoziare al MIUR, potrebbe essere necessario un processo di razionalizzazione e semplificazione dell'offerta formativa, perseguita attraverso i necessari momenti di confronto e concretizzata con decisioni specifiche rimesse alle Scuole di Ateneo ed agli Organi di governo. Tale processo dovrà necessariamente tenere conto del ruolo strategico che i Corsi di Studio rivestono in ambito locale, nazionale ed internazionale, ma dovrà anche fare riferimento ai risultati in termini di sostenibilità, attrattività, regolarità degli studi, efficacia, internazionalizzazione, coerenza con le competenze effettivamente presenti nell'Ateneo.

Considerate le opportunità offerte dal DM987/2016 andrà valutata, in accordo con le aziende e con il possibile coordinamento da parte del Comitato dei sostenitori, l'opportunità di attivare Corsi di Laurea sperimentali ad orientamento professionale, anche nell'ottica di formare figure con competenze orientate alle nuove esigenze del mercato del lavoro.

Un'attenzione importante sarà data al sostegno e alla valorizzazione dell'Alta formazione. Strumenti come il dottorato, le scuole di specializzazione e i master potranno essere utilizzati per attrarre studenti nazionali ed internazionali anche di altri atenei, utilizzando proficue relazioni con enti di ricerca, imprese e mondo del lavoro, con l'obiettivo di completare o realizzare un sistema formativo in grado di favorire un ingresso rapido di masterizzati, dottorati e specializzati nel mercato del lavoro. La **Scuola di Studi Superiori Carlo Urbani**, fiore all'occhiello della nostra formazione di qualità, necessita di un potenziamento e di un ulteriore sviluppo delle sue attività: essa ha visto formarsi in questi anni eccellenti studenti che tuttavia stentano ancora a trovare una degna realizzazione delle loro aspirazioni e

competenze. Azioni da intraprendere nell'immediato riguarderanno la realizzazione di stage e tirocini presso aziende nazionali ed europee e attività di formazione con relatori di fama internazionale, anche tramite l'utilizzo dei moderni sistemi di collegamento digitale e telematico, attività che potranno comunque essere messe a disposizione di tutta la comunità universitaria.

- *Una didattica di qualità*

I frequenti interventi sugli ordinamenti dei corsi di studio e le dinamiche del reclutamento del personale docente non sempre hanno seguito percorsi convergenti. Al fine del continuo miglioramento della qualità dell'offerta didattica appare necessario un approfondito esame delle competenze effettivamente presenti nell'Ateneo e di come esse sono trasferite o trasferibili nelle attività didattiche dei corsi di studio, con particolare attenzione alle lauree magistrali.

Un'attenzione importante sarà data al

- sostegno e alla valorizzazione dell'Alta formazione. Strumenti come il dottorato, le scuole di specializzazione e i master potranno essere utilizzati per attrarre studenti nazionali ed internazionali anche di altri atenei, grazie a proficue relazioni con enti di ricerca, imprese e mondo del lavoro.
- La **Scuola di Studi Superiori Carlo Urbani**, necessita di un potenziamento e di un ulteriore sviluppo delle sue attività: essa ha visto formarsi in questi anni eccellenti studenti che tuttavia stentano ancora a trovare una degna realizzazione delle loro aspirazioni e competenze. Azioni da intraprendere nell'immediato riguarderanno la realizzazione di stage e tirocini presso aziende nazionali ed europee e attività di formazione con relatori di fama internazionale.
- Porteremo a compimento il progetto avviato con l'associazione ASDU per la predisposizione di un piano di formazione diretto ai docenti e specifico per ogni sede.
- Prevederemo un continuo sostegno teso a migliorare l'integrazione delle nuove tecnologie digitali nelle attività didattiche. Predisporremo forme di incentivo e valorizzazione per i docenti che si distinguono per la qualità della didattica svolta.
- Il problema della dispersione ed abbandono degli studenti e l'acquisizione dei cfu, saranno oggetto di un'attenzione costante da parte delle Scuole e della governance, unitamente ad un'attenta analisi del numero degli esami superati e delle distribuzioni dei voti rispetto ai singoli esami.
- Prevederemo inoltre forme di tutorato didattico, anche con l'uso di summer schools, qualora dall'analisi risulti la necessità di rafforzamento della preparazione.

Assegneremo un peso e un ruolo maggiore alle attività svolte dalle commissioni paritetiche docenti-studenti: dovranno porre particolare attenzione al coerente funzionamento dei corsi di studio in termini di obiettivi formativi, allo svolgimento delle attività didattiche e alle modalità per la verifica degli apprendimenti. In quest'ottica andrà rivalutato sia il peso che gli esiti dei questionari di soddisfazione degli studenti dovranno avere sulle decisioni degli organi dell'Ateneo, sia il Presidio di Qualità di Ateneo, allo scopo di aumentarne l'incisività e rafforzare la diffusione della cultura della qualità. I rapporti con le Scuole di Ateneo e gli

organi di governo, saranno tenuti dal delegato alla didattica, al fine di favorire identificazione di ruoli e responsabilità.

Dovranno essere maggiormente sviluppate le attività rivolte all'acquisizione delle competenze trasversali e multidisciplinari, per le quali andrà approfondita, anche in collaborazione con le Scuole di Ateneo, la possibilità di una proficua interazione multidisciplinare e l'integrazione con gli obiettivi formativi dei corsi di studio.

- *Reclutamento e valorizzazione del merito degli studenti*

Il **reclutamento** di studenti motivati e con una solida preparazione di base rappresenta un obiettivo strategico dell'Ateneo, che va perseguito attraverso ogni possibile forma di incentivo all'iscrizione ed accompagnamento durante il percorso formativo, ferma restando la necessità di uscire gradualmente ma rapidamente dalla situazione di emergenza relativamente al pagamento delle tasse universitarie, in coerenza con i tempi dettati dall'accordo di programma, anche in considerazione del fatto che la generalizzata gratuità dell'iscrizione può avere un impatto significativo sugli indicatori di monitoraggio delle qualità della didattica. Andranno valutate, in collaborazione con le scuole superiori, iniziative utili ad incentivare l'iscrizione di studenti con voto di maturità superiore agli 80/100, anche potenziando le esistenti attività dirette alla completa acquisizione delle conoscenze necessarie per l'accesso ai Corsi di studio durante l'ultimo anno di frequenza delle scuole superiori. Dovranno essere inoltre studiate metodologie di analisi dei risultati dei test in ingresso che coinvolgano gli studenti, così che gli esiti possano risultare utili per l'eventuale nuovo orientamento degli studenti. A supporto di tali iniziative andrà anche valutata l'opportunità di ampliare la copertura delle borse di studio e degli esoneri, anche parziali, in forma proporzionale al voto di maturità.

Andranno infine previsti opportuni riconoscimenti per gli studenti che procedono brillantemente nel percorso di studi, sul modello di strutturazione che prevede il posizionamento dello studente all'interno del corso di laurea (**student's ranking**), come già avviene nelle principali università internazionali, anche attraverso specifiche certificazioni e la riserva di attività didattiche e stage di eccellenza ad essi riservate.

A tal proposito, alla luce dell'evento sismico che rende necessario modificare l'attività di stage in UNICAM, è ipotizzabile nel breve periodo che l'attività alternanza scuola lavoro, sempre maggiormente richiesta dalle scuole, possa essere erogata in due fasi distinte: una fase presso le scuole stesse (per preparare lo studente a ciò che poi andrà ad affrontare nei laboratori UNICAM, anche attraverso attività seminariali) e una seconda parte presso l'ateneo, che potrà comprendere quelle attività che precedentemente definivamo "stage in UNICAM".

La creazione dei progetti sarà concordata con le scuole all'interno di una rete che si costruirà con gli istituti. E' infatti importante mantenere un filo diretto con i dirigenti scolastici, che consolideremo e amplieremo, anche attraverso l'organizzazione di eventi formativi con cadenze annuali, che prevedano l'organizzazione di tavoli di lavoro permanenti su tematiche di comune interesse: didattica innovativa, orientamento, offerta formativa, scuola-università e aziende, solo per citarne alcuni. Il sistema museale, specie in questa fase, sarà strategico nel supportare e sostenere le molteplici attività presso le scuole che si realizzano da tempo e che andranno ulteriormente incrementate.

## **La TERZA MISSIONE per essere consapevoli delle sfide del futuro.**

Da alcuni anni UNICAM ha iniziato ad investire molto sui rapporti con i territori, con le aziende e con le istituzioni, promuove la ricerca applicata e l'innovazione. Grazie a questo percorso sono state create le condizioni per iniziare percorsi virtuosi anche nei diversi ambiti della terza missione.

La recente valutazione 2011-2014, a cui ci siamo sottoposti volontariamente, riconosce che "le attività di terza missione di questo ateneo appaiono ben coordinate e consapevolmente svolte. Il rapporto con il territorio di riferimento ed i suoi attori appare solido e coerentemente sviluppato". In particolare le attività di formazione continua quelle in ambito medico (ECM) vedono l'Ateneo nel primo quartile. Buoni risultati si sono avuti per quanto riguarda la ricerca conto terzi e la gestione della proprietà intellettuale. L'eccellenza dovrà essere mantenuta e consolidata, possibilmente anche attraverso l'acquisizione di fondi esterni a sostegno delle attività didattiche e di ricerca, grazie all'aiuto di quanti si sono finora impegnati, ma anche di coloro che sicuramente hanno capacità e competenze utili.

In questi anni sono stati fatti enormi progressi per quanto riguarda l'istituzione di nuovi spin-off e la valorizzazione di quelli più storici. Gli spin off e le start up sono uno strumento importante di trasferimento tecnologico ai territori, ma anche di impiego di tanti giovani che si sono formati presso il nostro Ateneo. Dovrà essere mantenuta e rafforzata questa tendenza all'autoimprenditorialità e dovranno essere realizzati strumenti che ancora più permettano la valorizzazione e l'affermazione degli spin-off e delle start up innovative (dobbiamo stimolare nuovi spin off, far crescere come numero di addetti e come fatturato quelli esistenti, anche utilizzando business angels, acceleratori d'impresa e mentoring).

Lo stretto legame con il territorio e la capacità di ascolto delle esigenze del mondo produttivo dovrebbero portare istituzioni e aziende a finanziare attività di ricerca e didattica (corsi di formazione, perfezionamento, master) con ricadute pratiche sul territorio. Questo può essere utile anche in un'ottica di ricostruzione e ripartenza post-sisma (aiutare le filiere alimentari a ripartire, come ad esempio il progetto UNICAMontagna già in essere: abbiamo competenze spendibili su tutta la filiera, dall'allevamento del bestiame al marketing di prodotto).

Le attività di terza missione comprendono ambiti molto ampi, includono attività formative, di ricerca, di attrazione fondi, di servizio per i territori, di divulgazione; ognuno di noi, a seconda delle proprie capacità ed interessi, può dare il proprio contributo ad una o più attività di terza missione e per continuare a crescere c'è bisogno del contributo positivo di tutti.

## **RICOSTRUZIONE E SVILUPPO, perché ci sia un futuro**

I recenti eventi sismici hanno inferto alla nostra UNICAM un durissimo colpo; fortunatamente non abbiamo avuto il dramma di perdite umane ma inutile nascondere che si sarebbero potute verificare se i terremoti del 26 ottobre si fossero verificati appena un paio d'ore prima. UNICAM ha dimostrato, a mio avviso, una straordinaria capacità di tenuta per la tenacia ed al senso di appartenenza di tutte le sue componenti. Nel giro di poche settimane abbiamo - per così dire - messo in sicurezza il sistema garantendo: (i) agli studenti la possibilità di

frequentare i corsi attivando una rete di trasporti che quotidianamente connettono Camerino e Matelica alle zone in cui gli studenti abitano ed un sistema di teledidattica molto efficiente, (ii) il funzionamento e ripristino delle strutture didattiche danneggiate in misura minore dal terremoto, (iii) la ricollocazione dei Corsi di Studio della Giurisprudenza e dell'Informatica, (iv) il funzionamento dei laboratori, (v) il funzionamento degli uffici amministrativi e delle segreterie studenti e della segreteria del Polo di Alta Formazione.

Molti studenti si sono fisicamente riavvicinati a UNICAM grazie alla realizzazione dei moduli abitativi della Protezione Civile nella zona Vallicelle.

Dopo questa fase, toltaci la polvere di dosso, siamo in una situazione in cui occorre alzare lo sguardo per ripartire. Vediamo molti dei nostri studenti ancora lontani, vediamo strutture didattiche e di ricerca come quelle di Ascoli Piceno e Matelica non ancora completamente riaperte, vediamo uffici amministrativi brulicanti e rumorosi, vediamo colleghi che in assenza di una sede definitiva preferiscono rimanere a casa, vediamo la precarietà, l'impossibilità per UNICAM, in queste condizioni, di essere per il territorio quello che è diventata negli ultimi anni in cui avevamo costruito tanto.

Ricostruiamo, approfittiamo di quello che ci è capitato per migliorare UNICAM e realizzare un posto bello in cui si possa studiare e lavorare, un posto che possa attrarre studenti e studiosi da lontano. UNICAM è una realtà di piccole dimensioni fisiche ma di grandi capacità di relazione grazie alle molteplici dimensioni scientifiche; è il nodo di una rete.

Ricostruiamo la nostra Università, per garantire prima di tutto strutture abitative e didattiche sicure e confortevoli alle nostre Studentesse ed ai nostri Studenti, ma anche strutture per la ricerca e strutture amministrative di qualità e ben organizzate, alla luce di una soluzione complessiva dove collocare di volta in volta i vari tasselli di un mosaico, che dovrà restituire ad UNICAM la dignità architettonica di un tempo e alla comunità universitaria l'intero patrimonio storico, artistico, culturale e librario.

È ovvio che dovremo agire in più direzioni in modo da far fronte alle criticità di cui si è parlato ma, dove concentrare gli sforzi nell'immediato?

Il recupero della ricettività dell'Università e della Città per quanto riguarda gli studenti è un problema dimensionale e di opportunità politica: nell'immediato lavoreremo sulle strutture già di proprietà (Collegi Mattei e Fazzini) e sull'ampliamento del Campus nella zona già individuata nel progetto approvato dal CdA che vedrà a breve la realizzazione di un importante lotto.

Più complessa e con implicazioni sul funzionamento dell'ateneo è la strategia che si attuerà e che prenderà via grazie alla realizzazione di un nuovo Centro per la Ricerca Scientifica che consentirà la riorganizzazione degli spazi didattici e di ricerca del Polo di Madonna delle Carceri (**Research and Innovation Center**). Anche la velocità con cui procederà la ripermetrazione della Zona Rossa della Città sarà fondamentale e l'Università potrà supportare il comune in modo da recuperare il prima possibile strutture che diventino strategiche per la decongestione degli spazi in cui si è concentrata l'attività amministrativa dell'ateneo.

Infine, anche se la situazione della città di Camerino richiederà i maggiori sforzi, avremo cura che le sedi collegate di Ascoli Piceno e Matelica recuperino al più presto gli spazi resi inutilizzabili dal terremoto e che si realizzi l'ampliamento già valutato per la Sede di Biologia della Nutrizione di San Benedetto del Tronto.

### ***Sede provvisoria del Rettorato, della Direzione Generale e delle Segreterie Studenti***

Il Rettorato, oltre che luogo di lavoro, è sede della massima rappresentanza istituzionale dell'Università e necessita di essere ricollocato in un edificio idoneo. Le Segreterie Studenti rappresentano un servizio e un front office di fondamentale importanza, la cui vicinanza con il Rettorato abbiamo apprezzato in questo periodo.

Il recupero degli edifici storici sarà piuttosto lento e si pone la necessità di trovare provvisoriamente una sistemazione.

Saranno vagliate le possibilità di usare locali in locazione, che consentirebbero una soluzione più veloce al problema, o di realizzare una nuova palazzina riconvertibile senza particolari costi, in posizione baricentrica.

*La sostenibilità economica sarà garantita dai fondi dell'accordo quadro con il Ministero.*

### ***Nuovo Centro per la Ricerca delle Scienze Fisiche, Geologiche e Chimiche***

Riorganizzeremo le strutture di ricerca oramai non più idonee della Fisica, della Geologia e della Chimica in un unico Polo Scientifico Fisico, geologico, chimico che sarà realizzato in località Madonna delle Carceri in un lotto, già di proprietà di UNICAM, di fronte agli edifici del polo di Biologia. Prevediamo di poter realizzare negli spazi di circa 5000 mq fino a 40 laboratori scientifici ed uffici per docenti/ricercatori. Ciò consentirà di razionalizzare gli sforzi logistici legati alle questioni di sicurezza sui luoghi di lavoro, nel contempo la struttura avrà una maggior visibilità e potrà essere il luogo in cui le varie competenze scientifiche potranno essere usate in sinergia per lo sviluppo di nuovi materiali e nuove tecnologie. L'edificio cosiddetto "delle Carmelitane" potrà essere destinato ad uffici della Scuola di Alta Formazione, della Scuola di Specializzazione o alla sede dell'Incubatore, nel caso in cui quest'ultima sede non possa essere individuata in una nuova costruzione che il Rotary Club si è già impegnato a finanziare.

*Per la realizzazione del Polo ci adopereremo per concretizzare le offerte degli imprenditori che hanno manifestato la disponibilità a sostenere finanziariamente il progetto.*

### ***Polo didattico delle Scienze, Fisiche, Geologiche e Chimiche***

Gli spazi delle attuali sedi delle sezioni di Chimica e Geologia, inizialmente occupati anche dagli studi dei ricercatori e dai laboratori saranno utilizzati come polo didattico per tutti i corsi di studio.

### ***Polo didattico Matematico-Informatico + CINFO***

Gli spazi della sede di Fisica saranno riconvertiti in aule e laboratori per il polo di ricerca matematico ed informatico. Negli stessi spazi sarà ricollocato il CINFO e il sistema di Disaster Recovery. Gli spazi potranno essere integrati con una nuova costruzione. Tutto ciò consentirà di decongestionare l'attuale sede del polo informatico sovraffollata per il forte incremento delle iscrizioni. Il nuovo polo di fisica, geologia e chimica, il polo matematico informatico unitamente a quelli di medicina sperimentale e di biologia costituiranno il

Research Innovation Center dell'Ateneo.

### ***Polo Giuridico***

La Scuola di Giurisprudenza, oggi collocata presso il Campus UNICAM riesce a far fronte solo alle necessità didattiche con spazi non sufficienti senza alcuna possibilità di accesso alla biblioteca giuridica di ateneo collocata nella vecchia sede del Palazzo Ducale e alla biblioteca della scuola di specializzazione in diritto civile. Gli spazi dell'edificio polifunzionale del Campus, potrebbero rappresentare una soluzione per la Scuola di Giurisprudenza unitamente agli uffici di segreteria della Scuola e alle biblioteche e nell'immediato per la Scuola di Specializzazione in diritto civile.

### ***Polo dell'Alta Formazione***

Il recupero di Palazzo Sabbieti e l'utilizzo dei locali "delle Carmelitane" e dell'edificio di Chimica terrà conto delle necessità di tutto il Polo per l'Alta Formazione e della Scuola di Specializzazione in Diritto Civile che sarà pertanto collocato in posizione strategica rispetto alla fruizione di laboratori, aule ed alloggi della foresteria.

*La sostenibilità economica dei progetti inerenti i Poli, per la parte eccedente la copertura già garantita dall'accordo di programma, sarà rinegoziata con Ministero e Regione Marche .*

### ***Ampliamento del Campus***

Le nuove residenze studentesche, dono delle province autonome di Trento e Bolzano, si possono ritenere ormai in fase di realizzazione: i 460 nuovi posti ci consentono di guardare al futuro con maggiore ottimismo. Nel piano di sviluppo dell'Ateneo, approvato in CdA sono state previste due nuove costruzioni: la prima, a valle della nuova sede della Scuola di Giurisprudenza, in un terreno di nostra proprietà, nella quale potrebbero trovare sistemazione cento studenti; la seconda, in un terreno che dovremo acquistare, adiacente l'attuale Campus, nella quale potrebbero trovare sistemazione circa 350 studenti. *Per la realizzazione di tali opere dovremmo avvalerci di donazioni esterne ottenibili grazie al supporto e al sostegno di enti regionali e nazionali.*

### ***Recupero del Collegio Mattei***

Abbiamo già presentato un progetto nell'ambito del d.M. 29.11.2016, n. 937, per interventi su strutture residenziali universitarie, di cui alla legge 14.11.2000 n.338 per la manutenzione straordinaria e la riqualificazione del collegio Mattei, che porterà anche ad un incremento della ricettività (circa 50 posti), *il cui cofinanziamento è stato garantito dalla Regione Marche con apposita delibera.*

### **Completamento dell'edificio ex- Santa Caterina**

La ristrutturazione ed il recupero del Santa Caterina e la sua destinazione a sede del Science Center, avrà un sicuro impatto sulle attività di orientamento e promozione dell'Università. Le spese che dovremo affrontare saranno in realtà un investimento per l'Ateneo. Ci adopereremo per il completamento dell'opera e *le risorse dovranno essere reperite attraverso sponsorizzazioni di Enti ed Associazioni.*

#### **Sedi collegate: Ascoli Piceno**

Con il comune di Ascoli Piceno sarà discusso e progettato il possibile ampliamento del Polo S. Angelo Magno, la riconnessione delle sedi, la riqualificazione e l'individuazione degli spazi anche per l'allestimento di un'aula magna. La sistemazione consentirà una migliore organizzazione dei servizi didattici e la razionalizzazione del numero di sedi utilizzate da Unicam.

*Il reperimento delle risorse spetterà anche al Comune al quale daremo comunque il massimo sostegno in tutte le sedi istituzionali e politiche.*

#### **Sedi collegate: San Benedetto del Tronto**

Con il comune di San Benedetto del Tronto sarà discusso l'ampliamento dei locali adiacenti il Polo di Biologia della Nutrizione per adeguare l'offerta di servizi e l'erogazione della didattica al significativo numero degli studenti frequentanti.

*Il reperimento delle risorse spetterà anche al Comune al quale daremo comunque il massimo sostegno in tutte le sedi istituzionali e politiche.*

#### **Sedi collegate: Matelica**

Con il comune di Matelica e con il Commissario per la Ricostruzione sarà progettato il recupero del San Sollecito. Con il comune saranno inoltre valutate le ipotesi di recupero degli spazi definiti "capannoni Ex Saipem".

*Il reperimento delle risorse spetterà anche al Comune al quale daremo comunque il massimo sostegno in tutte le sedi istituzionali e politiche.*

### **L'INTERNAZIONALIZZAZIONE per vincere le sfide del futuro.**

UNICAM si è sempre caratterizzata per l'attenzione e l'apertura all'**internazionalizzazione**; negli ultimi anni tale processo è stato ancora più significativo: sono aumentati i corsi di laurea magistrale e laurea in lingua inglese, il numero di studenti con titolo acquisito all'estero ed iscritti a corsi UNICAM, il numero di studenti che acquisiscono un titolo di studio doppio ed il numero di studenti che ottengono crediti all'estero, sia nell'ambito del programma Erasmus+ che dei programmi di mobilità internazionale finanziati internamente. E' altresì aumentato il numero di studenti stranieri (il dato del 2016-2017 è di 660 studenti internazionali, 9.5% della comunità studentesca, + 3.8 % rispetto al 2011-2012)

Negli ultimi anni è cresciuto in maniera significativa il numero di Università straniere che hanno definito accordi di collaborazione (Memorandum of Understanding: MoU) sia per attività comune di ricerca che per la mobilità di studenti e staff (>150). Questi accordi hanno coinvolto sia i paesi dell'America Latina (storicamente legati ad UNICAM, anche grazie a specifici consorzi di cui UNICAM è stato fautore ed importante attore quale il CUIA) che i Paesi del Sud Est Asiatico (in particolare Cina e Vietnam) ma più recentemente anche i paesi del Medio Oriente. Inoltre UNICAM ha siglato oltre 140 accordi nell'ambito del progetto Erasmus+. Tuttavia lo scenario che sta continuamente mutando richiede ad UNICAM non solo di continuare a costruire uno Spazio Comune dell'istruzione superiore della ricerca ma anche una maggiore incisività rispetto al passato.

Molteplici sono gli obiettivi che ci porremo e le strategie che adotteremo per raggiungerli:

- Definiremo accordi di collaborazione e protocolli esecutivi (almeno uno per Scuola) con Atenei posizionati ai vertici nei ranking internazionali, per consentire ai nostri studenti la frequenza di attività formative, stages, tirocini e svolgimento tesi sperimentali.
- Ci porremo fin da subito l'obiettivo di reclutare studenti internazionali di maggior qualità (qualità più che quantità) grazie anche al rafforzamento delle relazioni con Ambasciate, Istituti italiani di cultura, Scuole di lingua italiana, Associazioni di amicizia presenti sui territori, Agenzie specializzate, soprattutto in quei corsi di laurea attualmente con minore attrattività, selezionandoli anticipatamente sulla base dei curricula inviati.
- Ottimizzeremo e velocizzeremo le procedure per il riconoscimento dei periodi di studio, dei crediti e dei titoli conseguiti all'estero.
- Riequilibreremo il numero degli studenti ERASMUS incoming (ca. 50) rispetto al numero degli studenti outgoing (> 140), promuovendo i nostri corsi di laurea presso le sedi partner, intensificando il numero di Teaching Staff da parte dei nostri docenti.
- Identificheremo, congiuntamente alle camere di commercio italo-tedesca, italo-francese e simili, centri di ricerca, aziende, studi professionali qualificati dove far svolgere attività di stages e tirocinio ai nostri studenti.
- Intensificheremo i rapporti con Atenei di nazioni con grandi potenzialità di crescita e con grande attrazione per l'Italia, per il made in Italy, per il design (ad esempio Vietnam, Albania, Est-asiatico, paesi arabi)
- Renderemo più trasparenti e leggibili i percorsi formativi e i titoli di studio
- Favoriremo la mobilità dei docenti di UNICAM con grants specifici per la mobilità presso atenei stranieri su base competitiva.
- Attrarremo docenti internazionali attraverso l'introduzione della figura di Professore Affiliato per la quale saranno previste due differenti tipologie:
  1. Docenti e professori presso altre università straniere con un curriculum di altissimo livello che, in maniera sistematica e non sporadica, potranno svolgere attività didattica nell'ambito dei corsi di Laurea Magistrale o del Dottorato e collaborare con ricercatori UNICAM.
  2. Giovani ricercatori di atenei o centri di ricerca internazionali con curricula promettenti per collaborare su base regolare con ricercatori e dottorandi UNICAM nelle tematiche di ricerca di eccellenza.
- Valuteremo la possibilità di rinnovo dei MoU e degli accordi Erasmus+ attualmente in corso, sulla base dell'impatto e dei risultati ottenuti al fine di mantenere

- esclusivamente quelli effettivamente attivi e di non disperdere energie e risorse.
- Potenzieremo il Welcome Office e l'Ufficio Internazionalizzazione (anche con personale a contratto) che negli anni hanno permesso di ottenere risultati lusinghieri grazie ad un impegno costante, anche al fine di rendere sistematiche le attività di internazionalizzazione e tendere ad una maggiore "verticalizzazione" delle attività, definendo priorità sulle quali investire, senza comunque perdere di vista una attenzione "orizzontale" che può garantire una effettiva apertura internazionale.
  - Progetteremo nuovi percorsi didattici inter-Ateneo simili a quelli sviluppati con la Ji Lin Agricultural University magari nelle scuole dove le attività di internazionalizzazione possono ancora essere incrementate, anche con nazioni diverse dalla Cina.

Una parte fondamentale del nostro impegno sull'internazionalizzazione sarà costituita dall'attenzione alla **Cooperazione allo sviluppo**: UNICAM è attualmente nel comitato Cooperazione della Regione Marche ed ha preso parte a diversi tavoli di lavoro presso il MAE, siamo stati inseriti nel portale DABACU che censisce le attività di cooperazione italiane. Per questo valuteremo l'opportunità di un bando specifico per studenti vulnerabili (richiedenti asilo e rifugiati) in collaborazione con la Prefettura e cercheremo ogni anno di finanziare almeno un intervento finalizzato alla riduzione della povertà, allo sviluppo sostenibile, all'educazione e alla sicurezza alimentare.

## **ORGANIZZAZIONE, MONITORAGGIO e VALUTAZIONE per essere rigorosi con le sfide del futuro**

Per le attività istituzionali degli atenei è il quadro normativo a identificare le unità organizzative responsabili (le Scuole, i Corsi di Studio), mentre per le performance amministrative la definizione dell'organizzazione interna e l'attribuzione degli obiettivi a specifiche unità sono di competenza degli Organi di ateneo, in primo luogo del **Direttore Generale**, una figura che collabori con la governance per rendere efficienti ed efficaci i processi amministrativi ed organizzativi fondamentali per la vita dell'Ateneo.

Attualmente UNICAM è dotata di un organigramma della struttura tecnico-amministrativa che non è più del tutto allineato alle effettive necessità. Il mancato o ridottissimo turn-over del personale ha determinato negli ultimi anni un impoverimento quantitativo e qualitativo delle risorse ed ha generato una ormai impellente necessità di rivedere l'impostazione dell'organizzazione e dei ruoli.

Nell'organigramma attuale non sono valorizzate posizioni organizzative che sono di particolare rilievo e che comportano lo svolgimento di attività complesse, specialistiche o innovative, fondamentali per il mantenimento degli standard di efficienza, economicità e produttività. Risultano inoltre sicuramente sottodimensionate alcune strutture che hanno visto nel tempo crescere il proprio ruolo e la propria valenza nel sistema di gestione complessivo dell'Ateneo. Occorrerà porre rimedio definendo ed aggiornando lo **schema organizzativo**, orientando le politiche dell'Ateneo allo sviluppo ed alla crescita della competenza professionale, attraverso azioni di programmazione delle risorse che re-integrino eventuali carenze (previa analisi delle effettive esigenze) tramite attività di **formazione specifica**, che abbiano obiettivi e target predefiniti.

L'attività di monitoraggio e valutazione degli andamenti delle prestazioni costituisce base fondante per una corretta gestione della leva amministrativa al servizio delle attività istituzionali dell'ateneo. Il monitoraggio deve essere coordinato sia con il lavoro svolto dai soggetti e dalle strutture deputate ad assicurare la qualità, sia con l'attività valutativa del **Nucleo di Valutazione**. Attualmente le modalità ed i risultati di quest'attività di monitoraggio e valutazione, non hanno ancora fornito "frutti maturi" ed occorrerà impegnarsi a fondo per il perfezionamento del sistema.

In particolare andranno accentuate le attività volte alla verifica delle azioni messe in atto dalla Dirigenza e dalle figure apicali (EP) delle strutture tecnico-amministrative, valutandone anche la capacità manageriale e di gestione e valorizzazione delle risorse che gli vengono messe a disposizione.

Anche se le missioni istituzionali delle Università si basano prevalentemente su attività non ripetitive, con un elevato grado di incertezza dei risultati e il personale accademico non può essere assoggettato ad una pressione puntuale su obiettivi predeterminati, è comunque parte dei doveri accademici sentirsi membri di una comunità di ateneo e dover contribuire al raggiungimento di obiettivi comuni. Occorre quindi ricercare un EQUILIBRIO tra rispetto dell'autonomia e coinvolgimento verso finalità comuni.

Da questo punto di vista il monitoraggio e la valutazione delle attività svolte devono essere intese come supporto alla Governance di ateneo e non come un appesantimento burocratico o atteggiamenti vessatorio verso i singoli.

L'attuale sistema di monitoraggio delle attività delle Scuole e del personale docente, sviluppato anche in questo caso da UNICAM in modo originale e fortemente innovativo, è stato riconosciuto come "buona pratica" a livello nazionale anche dalla Commissione dell'ANVUR incaricata della visita di accreditamento di UNICAM. Occorrerà pertanto metterlo a punto al meglio (anche correggendo se necessario i pesi assegnati alle singole voci) e farlo funzionare puntualmente, anche impegnando risorse sia umane che tecnologiche per il perfezionamento delle infrastrutture informatiche e delle banche dati necessarie.

## **TRASPARENZA, PARI OPPORTUNITA' E VALORIZZAZIONE DI TUTTE LE COMPONENTI per un approccio corretto con le sfide del futuro.**

E' assolutamente prioritario che alle politiche di legalità, **trasparenza e pari opportunità** facciamo corrispondere strutture amministrative efficaci, competenti e innovative che sappiano portare ad attuazione la rivoluzione organizzativa necessaria affinché le politiche non rimangano solo parole astratte e ideali ma diventino azioni coordinate e perseguite da tutti.

In un contesto nazionale di indebolimento del senso di appartenenza al sistema pubblico e di percezione di distanza rispetto alle istituzioni e di scarsa efficienza nell'amministrazione, dobbiamo assolutamente rafforzare il **senso di appartenenza** all'Istituzione e il **senso del dovere e di responsabilità** nel rispetto del Codice etico e di comportamento. I doveri e le responsabilità devono essere chiari e condivisi da tutte le componenti Ateneo: docenti-ricercatori, personale tecnico e amministrativo, studenti per i quali operano, a garanzia, sia il Difensore civico degli studenti che il Consigliere di fiducia.

Dobbiamo potenziare quanto di buono già fatto nella strategia sulle risorse umane, le pari opportunità e la parità di genere e contro le diverse forme di discriminazione, per il benessere lavorativo e a favore dei gruppi sottorappresentati: il diritto alla parità di

trattamento e alle pari opportunità è un diritto fondamentale che necessita di azioni concrete per essere tradotto anche all'interno dell'Ateneo e la condivisione da parte di tutta la comunità universitaria della strategia è garanzia della sua efficacia.

Il perseguimento delle ottime politiche in materia di diverse abilità è supportato da un ufficio estremamente efficiente che svolge gli innumerevoli incarichi con passione e dedizione.

La strategia dovrà essere supportata da un'adeguata struttura amministrativa che, oltre a supportare il piano per:

- il personale tecnico-amministrativo basato principalmente su **formazione, premialità e monitoraggio**, al fine di perseguire il benessere lavorativo di tutti, dovrà seguire anche
- la strategia per i ricercatori - **Open, Transparent and Merit-based Recruitment of Researchers** (OTM-R) in linea con i principi generali contenuti nella Carta europea dei ricercatori e il Codice di condotta per la loro assunzione che dovrà garantire informazioni chiare e trasparenti su tutto il processo di selezione dei nuovi ricercatori, compresi i criteri utilizzati e la programmazione delle assunzioni e delle progressioni di carriera, ed anche la
- strategia trasversale per la **parità di genere** e il diversity management

Dovremo continuare ad assicurare legalità, trasparenza e anticorruzione nei processi organizzativi e decisionali, della organizzazione, delle attività e dei servizi e attribuzione delle risorse: la trasparenza è presupposto della legalità stessa, amministrare in modo trasparente è costituzionalmente doveroso, rappresenta un modo di dover essere nello svolgimento del rapporto tra potere e cittadini, anche in termini di partecipazione ai processi decisionali pubblici.

## **TERRITORIO per affrontare INSIEME, le sfide del futuro**

Dobbiamo essere consapevoli che accettare le sfide che ci provengono dal nostro territorio è parte di un impegno morale e di una responsabilità sociale, da cui non possiamo sottrarci; pensiamo che sia doveroso continuare ad investire i nostri sforzi anche per contribuire ad uno sviluppo o meglio, come oggi dovremmo dire, ad una ripartenza del tessuto sociale ed economico.

In questi anni abbiamo capito gli ambiti su cui operare e confrontarci, abbiamo imparato come realizzare le idee che nascono dalla concertazione, dal confronto e dall'animazione territoriale. Per il futuro abbiamo bisogno di ragionare, insieme a coloro che vorranno continuare a far parte della Consulta del territorio, sulle modalità operative e sui canali istituzionali da scegliere per lavorare di più e meglio.

In questi 6 anni la nostra Università ha giocato un ruolo centrale per il nostro territorio, ne ha supportato le Amministrazioni pubbliche, le Aziende, le Scuole, ha permesso di individuare sempre maggiori e migliori soluzioni e opportunità lavorative per i suoi giovani all'indomani del diploma o della laurea. Abbiamo insomma contribuito a determinare un cambio il paradigma: non più l'università come istituzione sovradimensionata e inadeguata ai tempi, ma un **sistema universitario come una straordinaria ricchezza ed opportunità non solo culturale, ma anche socio-economica.**

Non possiamo perdere questo capitale che abbiamo messo insieme con fatica e determinazione, non possiamo depauperare i risultati straordinari fin qui raggiunti; pensiamo

che nei prossimi anni il nostro Ateneo debba continuare su questa direttrice, fidelizzando sempre più il territorio e le sue diverse e molteplici componenti, dimostrando ancora quanto sia importante la presenza di una Università che sia funzionale non solo ad assicurare una formazione di alta qualità, ma anche a contribuire allo sviluppo del sistema socio-economico. Oggi, più che ieri, vale il concetto che Università e **Territorio** crescono, o meglio risorgono, insieme oppure vanno verso un lento ed inesorabile declino; l'una è indissolubilmente legata all'altro. I Comuni non sono più solo gli amministratori della cosa pubblica locale, la Scuola e le Università non sono più solo i luoghi della conoscenza, della formazione e della ricerca, le Imprese non sono più solo il luogo della produzione dei beni e servizi. Il benessere di tutti si costruisce insieme, perché nelle enormi difficoltà del momento tutti subiamo le conseguenze delle azioni degli altri. Le problematiche che ci circondano sono le sfide che tutti i giorni i nostri amministratori locali, i nostri imprenditori ed i nostri giovani devono affrontare; il mercato globale, la crisi economica, lo spopolamento demografico, l'insediamento di nuove comunità etniche e culturali, la disoccupazione giovanile, la difficoltà delle imprese a produrre in maniera innovativa e competitiva, sono solo alcune delle problematiche per le quali il nostro territorio soffre, rispetto alle quali oggi se ne aggiungono altre, ben più complesse, come la ricostruzione e la rinascita delle cose e delle persone.

### **GLI STUDENTI: la nostra sfida più grande, il loro futuro.**

Le **studentesse e gli studenti** rappresentano per Unicam il fulcro e la forza per proseguire ed affrontare il futuro. Ne abbiamo avuto prova con i recenti eventi sismici:

dagli studenti abbiamo tratto forza per andare avanti, con gli studenti abbiamo proseguito e per gli studenti abbiamo ricominciato a crescere.

Quanto detto finora, quindi, non avrebbe senso e non si sostanzierebbe se non fossero un progetto ed una vision declinati per garantire agli stessi il miglior futuro possibile. Per questo, oltre ad una didattica di qualità, basata su innovazione e ricerca, oltre a servizi che continueranno ad essere erogati con l'attenzione e la cura che ci contraddistinguono, abbiamo intenzione di ripristinare e migliorare quell'ambiente e quella **socialità** che hanno subito giocoforza una trasformazione profonda dal 26 ottobre scorso.

E' nostra intenzione coinvolgere maggiormente gli studenti, anche tramite un approccio bottom up: il fondo per le Attività culturali e ricreative degli studenti, che annualmente viene assegnato dall'Ateneo alla commissione per la valutazione delle proposte, sarà mantenuto e, compatibilmente con il bilancio, incrementato qualora i progetti presentati dagli studenti, siano il frutto di aggregazioni di più associazioni, per consentire una maggiore partecipazione ed una migliore riuscita degli eventi stessi.

L'attuale governance ha già finanziato un progetto di ampliamento degli impianti sportivi: edificio polivalente per il tennis ed il calcetto, che sorgerà accanto all'attuale edificio "Drago-Gentili"; questo consentirà l'accesso ad un maggior numero di studenti, l'organizzazione di un maggior numero di eventi sportivi e anche l'erogazione di corsi ed attività nuovi purché richiesti da numeri significativi di studenti. Il rapporto con il Centro Universitario Sportivo sarà rafforzato per favorire la pratica e la diffusione dell'attività sportiva degli studenti, del personale docente e tecnico amministrativo dell'Università, non solo per la positività dei valori dello sport, ma anche per la sua importanza per la salute umana e per un corretto stile di vita, per il suo possibile impiego come strumento di integrazione tra studenti anche

appartenente a culture e nazioni differenti.

Accanto alla consueta organizzazione del Talent Unicam prevediamo ulteriori attività ed eventi dedicati agli studenti e alla nostra comunità universitaria che saranno previsti all'interno del piano di comunicazione e promozione dell'Ateneo che sarà presentato con il nuovo anno accademico.

Sarà nostro compito, congiuntamente alle istituzioni locali e regionali, adoperarci per garantire la sistemazione in alloggi sicuri e idonei del maggior numero possibile di studenti, garantendo loro il trasporto dalle residenze ai luoghi di studio e di socialità.

Il nostro impegno, dal quale non ci sottrarremo mai, sarà quello di garantire a tutti il **diritto allo studio**, in special modo ai meritevoli privi di mezzi, nell'ambito del quadro politico che si è delineato con la recente riforma regionale degli enti per il diritto allo studio. I **servizi** erogati ai nostri studenti rispetteranno le specificità e le peculiarità della nostra comunità studentesca.

Ho scritto con voi un programma impegnativo, concreto, realizzabile, che assorbirà tutto il tempo e le energie che mi impegno a mettere a disposizione: nel percorso sarò insieme a tutti quelli che vorranno sostenere Unicam, a quanti la sentono propria e vedono in essa la realizzazione di progetti e sogni.

Compagno di questo viaggio, fin da subito, è stato **Graziano Leoni** che indico come **Pro Rettore Vicario**.

**Se saremo insieme, non esiste sfida per il futuro che Unicam non possa affrontare.**