



# Concretamente UNICAM

## per l'innovazione, la sostenibilità e l'inclusione

Programma della candidatura a Rettore dell'Università degli Studi di Camerino

Sessennio 2023-2029

**Graziano Leoni**

## Sommario

UNICAM 2023	3
UNICAM 2029	5
Ricerca	7
Didattica	11
Terza Missione	14
Internazionalizzazione	17
Spazi e strutture	20
Benessere, inclusione e pari opportunità	24
Organizzazione	28
Conclusione	32

UNICAM, l'Università di Camerino, della quale sono profondamente orgoglioso di far parte, affonda le sue radici nel basso medioevo. Oggi contribuisce alla costruzione dello *Spazio Europeo della Ricerca* e della *Formazione Superiore* grazie al contributo di tutte le sue componenti (studenti, docenti-ricercatori, assegnisti, borsisti e personale tecnico-amministrativo) nella consapevolezza che i risultati migliori si ottengono abbattendo barriere e liberando energie, garantendo libertà di ricerca e d'insegnamento e pari opportunità nell'accesso agli studi e nei meccanismi di reclutamento e di carriera, indipendentemente dal genere, dalla religione, dall'etnia e dalle opinioni politiche.

Con questo spirito, UNICAM promuove collaborazioni nel campo della ricerca, della didattica e della cultura ed intrattiene rapporti con soggetti pubblici e privati, italiani, comunitari e internazionali. Fa questo da sempre, lo ha fatto senza soluzione di continuità anche negli anni difficilissimi che sono succeduti agli eventi sismici del 2016, in piena emergenza, nonostante la pandemia esplosa nel 2020, e continuerà a farlo nel futuro.

UNICAM riconosce l'*Innovazione* e la *Sostenibilità* come elementi trasversali su cui poggiare le strategie future dell'Ateneo, puntando decisamente verso gli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile dell'Agenda ONU 2030.

Da settecento anni, l'Ateneo camerte irrori di cultura i territori nei quali opera; lo spirito di servizio dei suoi componenti verso la comunità, la tenacia e la determinazione con le quali persegue i suoi obiettivi fanno sì che UNICAM venga riconosciuta come elemento di connessione e punto di riferimento per lo sviluppo del territorio.

## UNICAM 2023

L'Università degli Studi di Camerino, attiva su quattro sedi (Camerino, Matelica, Ascoli Piceno e San Benedetto del Tronto), conta attualmente 315 unità di personale docente, afferente a 5 Scuole di Ateneo, e 256 unità di personale tecnico-amministrativo.

Nell'anno corrente, il *budget* economico si attesta su 86 M€ di entrate (49 M€ di contributi da MUR e 37 M€ di entrate proprie) e 42,5 M€ in immobilizzazioni, per un totale di circa 128.5 M€.

UNICAM offre, a circa 6000 studenti, 29 corsi di studio (lauree triennali, magistrali e magistrali a ciclo unico), sette dei quali in lingua inglese, che sviluppano tematiche caratterizzanti le Scuole di Ateneo. Ad una selezione di studenti meritevoli, UNICAM dà la possibilità di accedere ad un percorso di eccellenza presso la Scuola di Studi Superiori Carlo Urbani, una della 10 Scuole di Eccellenza accreditate in Italia.

Gli studenti complessivi salgono a circa 7500 considerando quelli del terzo ciclo formativo. I corsi di Dottorato di ricerca, attualmente attivati da UNICAM ed accreditati dall'ANVUR, sono 10, due dei quali *di interesse nazionale* e due *in forma associata*. Sono presenti, inoltre, 5 Scuole di Specializzazione.

Oltre a molteplici corsi di alta formazione e di formazione finalizzata e permanente, nell'anno accademico 2022/2023 sono stati attivati 23 Master di I e II livello. In linea con gli obiettivi del Piano Strategico di Ateneo, dal 2019 il perimetro di certificazione ISO 9001 è stato esteso a 7 di questi con la previsione di raggiungere gradualmente la totalità.

UNICAM è impegnata, inoltre, anche attraverso un costante rapporto di collaborazione con l'Ufficio scolastico regionale, nella progettazione e nell'erogazione di percorsi formativi propedeutici all'insegnamento e per l'aggiornamento professionale degli insegnanti delle scuole secondarie di secondo grado. Particolarmente prestigiosa, per la visibilità nei confronti di docenti di tutta Italia, è la collaborazione con la fondazione *I Lincei per la Scuola* per la quale UNICAM rappresenta uno dei 25 poli nazionali.

Da ben 19 anni l'Università degli Studi di Camerino è prima nella graduatoria CENSIS per quanto riguarda i servizi e le agevolazioni per gli studenti.

La ricerca è piuttosto vivace con ben 341 progetti in corso (dei quali 46 finanziati dalla UE) e circa 7.5 M€ di entrate. Per ciò che riguarda il trasferimento tecnologico, si può contare su 21 *spin-off* accademici, 25 brevetti attivi e la partecipazione alle 5 piattaforme regionali per lo sviluppo di ricerca applicata.

Oltre ai numerosissimi progetti, oggi UNICAM si trova ad affrontare la grande sfida del PNRR e del PNC nell'ambito dei quali sono stati acquisiti ben 32 M€ con importanti progettualità per la creazione di un *partenariato esteso* (NQSTI - tecnologie quantistiche), di un *ecosistema dell'innovazione* (VITALITY - Innovazione, digitalizzazione e sostenibilità per l'Italia centrale) e di un *centro di ricerca per l'innovazione* (STRIC - scienze e tecniche della ricostruzione).

Allo stato attuale, il panorama della ricerca di Ateneo identifica alcuni gruppi *eccellenti* anche se si registra una certa parcellizzazione in altri piccoli gruppi che non riescono a raggiungere quella massa critica necessaria ad innescare relazioni nazionali ed internazionali, fondamentali per la partecipazione a progetti ambiziosi (es. Programmi Quadro dell'Unione Europea). Con l'obiettivo di identificare possibili raggruppamenti di maggior impatto, il Tavolo di

Coordinamento di Ateneo per la Ricerca Scientifica, istituito nel 2019, ha individuato tre macro ambiti (ambiente e energia; salute e benessere; cultura, società, diritti e tecnologie), ciascuno organizzato in due *topic cluster*, intesi come raggruppamenti di tematiche espressive sia degli interessi dei docenti-ricercatori di UNICAM, sia degli orientamenti della ricerca scientifica nazionale e internazionale.

Come già detto, UNICAM pone le sue radici nella storia ma le pone anche in un *luogo difficile*, caratterizzato, da decenni, da un lento e progressivo spopolamento. La micidiale combinazione tra il sisma del 2016 e la recente pandemia Sars-Cov-2 stanno mettendo a dura prova la tenuta territoriale. Nonostante ciò, UNICAM ha dimostrato una capacità di reazione unica grazie alla capacità di adattamento, alla coesione e alla reattività della comunità costituita dal corpo accademico, dal personale tecnico ed amministrativo e dalle studentesse e studenti.

In questo momento si trova nelle condizioni (disponibilità finanziarie e progettualità sviluppate) per poter intervenire su tutto il patrimonio edilizio, compreso quello storico, con lavori di efficientamento strutturale ed energetico.

Oltre a laboratori in fase di realizzazione, quali il *Marche Applied Research Laboratory for Innovative Composites* (MARLIC) ed il già citato *Centro Internazionale per la Ricerca sulle Scienze e Tecniche dalla Ricostruzione Fisica, Economica e Sociale* (STRIC), UNICAM ha già la disponibilità di nuove strutture di ricerca, capaci di introdurre l'Ateneo in reti e attrarre finanziamenti, come il *Chemistry Interdisciplinary Project* (CHIP). Inoltre, la presenza negli spazi dell'Ateneo delle sedi o sezioni operative di enti di ricerca nazionali quali CNR, ENEA, INAF, INGV e INFN, potenzia in modo sostanziale la capacità di *networking* dell'Ateneo.

UNICAM riesce a promuovere per il territorio tantissime attività ed eventi; alcune iniziative, in particolare, hanno impatto notevole come quelle svolte presso i nostri impianti sportivi e certificate anche dall'ANVUR in occasione della VQR 2015-2019.

La capacità di creare reti locali, nazionali e internazionali ha permesso di interpretare i cambiamenti e di cogliere le opportunità che si sono presentate in sinergia con le comunità locali del territorio maceratese e piceno, rispetto alle quali UNICAM si pone come fondamentale elemento e motore di sviluppo attraverso servizi di trasferimento tecnologico e formazione professionale.

Il confronto con atenei di dimensioni maggiori ha permesso di acquisire una radicata consapevolezza del nostro essere né piccoli né grandi, ma estremamente competitivi e capaci.

**La nostra Università ha le capacità necessarie per affrontare le sfide di oggi e quelle che si presenteranno domani. L'Ateneo camerte dimostra di formare giovani pronti a leggere i segni dei tempi ed essere artefici del proprio futuro, contribuendo al bene comune grazie a competenze spendibili nella complessa e attuale realtà. UNICAM è viva e vitale ed è pronta a proseguire il percorso su strade nuove, sperimentando azioni capaci di rafforzarne il ruolo di attore primario per lo sviluppo culturale, sociale ed economico.**

## UNICAM 2029

*Sostenibilità e  
innovazione*

UNICAM non può sfuggire alla portata e all'urgenza delle sfide che sono oggi dinanzi all'umanità e che hanno la loro essenza nella *sostenibilità* e nell'*innovazione*. Per affrontarle è necessario che l'Ateneo consolidi ciò che gli ha permesso di avere successo in passato e definisca nuove strategie per avanzare nella ricerca e nella didattica.

*Un grande centro  
di ricerca e  
formazione*

Negli anni la nostra Università si è collocata nel segmento dimensionale degli Atenei fino a 10.000 iscritti ma sicuramente può puntare ad uno sviluppo equilibrato, costruendo nuovi ambiti strategici con interazioni tra aree. La razionalizzazione dei processi amministrativi, vitali per la ricerca, e la programmazione accurata degli investimenti in personale e strumentazioni, con 1200 persone, tra ricercatori/docenti, personale tecnico ed amministrativo e giovani ricercatori (assegnisti, dottorandi e borsisti), renderà UNICAM un **grande centro di ricerca e formazione**.

5

**Il progetto che presento per la candidatura a Rettore dell'Università degli Studi di Camerino per il sessennio 2023-2029 ambisce a potenziare la capacità dell'Ateneo di manifestare una identità forte della ricerca e della didattica** negli ambiti caratterizzanti già individuati: ambiente ed energia; salute e benessere; cultura, società, diritti e tecnologie.



*Reputazione di  
una comunità*

In questi anni si è fatto molto per mettere fondamenta solide su cui costruire questo progetto, ma sarà importante dare seguito a quanto sin qui fatto con rinnovata energia, modificando, se necessario, alcune traiettorie e determinando le condizioni per rendere la nostra piccola comunità più coesa di quanto non lo sia già grazie al contributo di tutte e tutti, quantomai necessario per raggiungere obiettivi ambiziosi.

Per aumentare le opportunità di crescita, sarà fondamentale consolidare la nostra capacità di creare ed entrare in reti locali, nazionali e internazionali. UNICAM ha maturato una reputazione che dovrà consolidare con quanto dimostrerà di saper fare, sfruttando al meglio le nuove strutture di cui dispone e disporrà grazie a finanziamenti nazionali e regionali già acquisiti.

*Habitat scientifico*

Così facendo, UNICAM potrà continuare a svolgere un ruolo fondamentale per la società ed essere lievito per il territorio appenninico del centro Italia grazie ai rapporti stretti con gli

stakeholder e con le amministrazioni territoriali. Ma la nostra vera dimensione è quella internazionale perché “UNICAM partecipa alla costruzione dello Spazio Europeo della Ricerca e dell’Alta Formazione”. L’internazionalizzazione è effettivamente l’elemento di cui “riempire i nostri polmoni”. Avere “studenti provenienti dall’estero” è una visione riduttiva; internazionalizzazione è piuttosto lo scambio di persone e buone pratiche. Per far questo occorre parlare una lingua comune ovvero praticare la “buona scienza”, l’Open Science.

*Progresso e  
trasferimento  
delle conoscenze*

La formazione universitaria non sarebbe efficace se non fosse integrata con la ricerca, semplicemente perché non sarebbe fecondata da quest’ultima. È necessario proporre un disegno armonico di ricerca e didattica, creando maggiori occasioni di incontro tra studentesse e studenti e ricercatrici/ricercatori docenti. Dopo l’esperienza della didattica a distanza, le nostre strutture torneranno ad essere popolate e l’uso di tecnologie innovative permetterà di sviluppare contenuti di supporto e una didattica mirata a studentesse e studenti con difficoltà nei percorsi di studio tradizionali. Nell’era della complessità, l’interdisciplinarietà e la multidisciplinarietà non potranno essere delegate solo al mondo del lavoro ma dovranno diventare esperienze vissute nell’Università progettando, se necessario, nuovi corsi di studio o attività complementari e trasversali rispetto ai corsi esistenti, capaci anche di allenare le cosiddette *soft-skills*.

*Tratti identitari*

UNICAM ha acquisito ormai una consolidata reputazione nei territori in cui opera. Le attività che rientrano nella Terza missione dell’Università dovranno continuare a essere supportate in modo strategico curando i rapporti con i media e gli stakeholder locali. È fondamentale, tuttavia, mirare ad ottenere un’ampia riconoscibilità in ambito nazionale e internazionale, proiettando verso l’esterno un’immagine dell’Ateneo come *grande centro di ricerca e formazione* con specifici ambiti di eccellenza e linee di indirizzo, rendendoli tratti identitari più chiari.

*Completamento  
della ricostruzione*

Per uscire dalle macerie del terremoto UNICAM sta attuando un enorme piano edilizio ed infrastrutturale. Grazie a finanziamenti già acquisiti presto saranno creati spazi nuovi, o completamente rinnovati, dove studentesse e studenti, personale amministrativo, tecnico e docente torneranno a studiare e a lavorare in sicurezza, e saranno recuperati gli edifici storici, simboli delle nostre radici.

*Efficienza  
amministrativa*

Non sarà possibile far niente di tutto ciò senza una “macchina amministrativa/tecnica” rinforzata e, contestualmente, resa ancor più efficiente per supportare al meglio tutte le attività.

*Inclusione*

Le opportunità di crescita riguarderanno l’intera comunità universitaria che dovrà trovare coesione attorno ad un progetto senza frustrare le aspirazioni dei singoli. In UNICAM c’è posto per il contributo di ognuno, senza distinzione di genere, provenienza, cultura. La diversità è valore aggiunto e la distanza non costituisce barriera ma lo stimolo a costruire ponti.

**Questa è la visione che mi guiderà e la missione che intendo perseguire con tutte le mie forze, per dare ad UNICAM un futuro concreto.**

Nelle parti seguenti di questo programma sono riportati in maggior dettaglio i capitoli principali di un’azione che dovrà essere complessiva e sistemica, con le iniziative da intraprendere per il mantenimento dei requisiti di qualità di Ateneo, gli obiettivi ed i risultati qualitativi che si intendono ottenere e, dove serve, le proposte di adeguamento dell’organizzazione.

## Ricerca

Il processo di aggregazione dei ricercatori ed il perseguimento degli obiettivi necessitano di essere attuati con politiche efficaci. Alcune opportunità di finanziamento erogate da agenzie internazionali (es. Embo, Hfsp) o alcune azioni specifiche proposte dalle stesse (es. EU-Marie-Curie Actions) sono ancora poco frequentate nonostante le grandi possibilità offerte. Un buon posizionamento di un ateneo a livello internazionale non può infatti prescindere dalla creazione di network che prevedano in primo luogo il coinvolgimento e la circolazione di giovani ricercatori. Negli incontri nazionali, promossi dai diversi settori scientifico disciplinari coinvolti nei corsi di dottorato, sempre più spesso si palesa un'urgenza oramai acclarata: il bisogno di stabilire delle interazioni (nazionali ed internazionali) per promuovere più efficacemente nuovi temi e indirizzi e incrementare l'autorevolezza e l'attrattività delle sedi.

Un altro aspetto rilevante, che potrebbe riverberarsi positivamente sulle performance della ricerca, riguarda la presenza di un numero significativo di strutture fortemente caratterizzanti il nostro Ateneo, alcune di queste pressoché uniche nel panorama nazionale (es. Riserva di Torricchio), altre, comunque, non comuni e che potrebbero generare accordi di rilevante interesse nell'ambito delle progettualità "EU-Infrastructure."

Il nostro Ateneo non può prescindere dalla propria collocazione geografica che, allo stato attuale, offre peculiari possibilità di networking e finanziamenti dedicati. Si propone, quindi, di incentivare le interazioni tra paesi presenti in aree ben definite, quali ad esempio quelle della Macro Regione Adriatico-Jonica, fortemente sponsorizzate dalle politiche comunitarie europee.

Contestualmente sarà predisposto un registro aggiornato e puntuale delle relazioni attive e certificate tra UNICAM ed enti delle suddette regioni; quindi, sulla base delle specifiche attività di ricerca, saranno predisposti piani d'azione calibrati sulle "call" di riferimento.

È importante sottolineare che sia i potenziali accordi nell'ambito dei "progetti Infrastructure" che quelli nell'ambito della "Macro Regione Adriatico Jonica", potrebbero integrare/rafforzare le attività di eventuali dottorati internazionali.

La progressiva scomparsa o quasi dei corsi di dottorato monodisciplinari se da un lato risponde agli orientamenti prevalenti della ricerca scientifica, dall'altro pone ancora il problema di come coltivare le specificità delle discipline e alimentare, al contempo, il dialogo con le altre realtà.

In questi anni UNICAM ha contribuito in maniera significativa nel dibattito nazionale sulle politiche di valutazione delle università sia della ricerca che della didattica. Nel nostro Ateneo la *scienza aperta* non sarà slogan, è il modo in cui vediamo il futuro della nostra comunità, sarà la sfida con cui i nostri giovani ricercatori dovranno confrontarsi per creare percorsi di carriera che puntino all'eccellenza, alla qualità della ricerca, alla condivisione e all'impatto sociale.

## Obiettivi e risultati

### Politiche di aggregazione

Saranno adottate politiche per la creazione di gruppi di ricerca interscuola, capaci di rispondere alle sfide che caratterizzano i macro-ambiti di azione dell'Ateneo, favorendo uguali opportunità alle diverse discipline in una logica di complementarità.

Affinché la comunità scientifica di UNICAM possa prendere coscienza dei temi, della consistenza e della qualità della ricerca svolta, saranno organizzati convegni biennali interni all'Ateneo che vedranno coinvolti ricercatori di tutte le sedi e di tutte le estrazioni disciplinari, stimolando nuove e proficue interazioni.

Il tavolo per il Coordinamento di Ateneo per la Ricerca Scientifica avrà un ruolo di indirizzo suggerendo possibili aggregazioni coinvolgendo l'Advisory-Board di Ateneo.

*Piano  
attrezzature  
scientifiche*

Molte aree disciplinari di UNICAM sono caratterizzate dalla ricerca sperimentale; per raggiungere risultati di qualità è necessario che la strumentazione disponibile consenta attività originali e di impatto. Sarà realizzato e aggiornato annualmente un piano delle attrezzature scientifiche con orizzonte triennale per controllare l'obsolescenza delle dotazioni laboratoriali e valutare l'acquisto di nuove strumentazioni di importanza strategica per più gruppi di ricerca. Contestualmente, la componente tecnico scientifica di supporto sarà riorganizzata coerentemente.

*Finanziamento  
interno della  
ricerca*

I finanziamenti di Ateneo saranno indirizzati, con procedure selettive che favoriranno la condivisione della conoscenza, l'accrescimento professionale, il confronto costruttivo e le pari opportunità, verso progetti capaci di aggregare le ricercatrici e i ricercatori più giovani attorno a temi attuali e complessi. I progetti dovranno caratterizzarsi per coefficienti di TRL medio-alti negli ambiti individuati dai pillar, accrescendo così capacità di leadership e coordinamento di gruppi di ricerca e trasferimento tecnologico dei/le giovani ricercatori/ici.

Saranno realizzate anche misure di finanziamento su base premiale per la ricerca di base che potranno essere erogate a singoli ricercatori, non coinvolti in progetti interni già finanziati, per sostenere ricerche non direttamente trasferibili ai contesti produttivi e sociali.

Saranno riproposti i finanziamenti UNICAM-ERC, al fine di premiare giovani virtuosi/e che sapranno cogliere le sfide delle migliori competizioni internazionali.

Allo scopo di promuovere indipendenza e creatività dei giovani ricercatori, saranno istituiti degli Starting Grant di Ateneo per gli RTD-B di nuova assunzione, al fine di aiutare l'installazione di laboratori e favorire l'autonomia dei neoassunti.

*La buona scienza*

Per UNICAM sostenere l'attuazione dei principi dell'Open Science al fine di rendere la scienza "as open as possible, as closed as necessary" passa attraverso l'opportunità di offrire ai suoi ricercatori il necessario supporto per rafforzare i legami e migliorando le nostre relazioni a diversi livelli, da quello regionale a quello internazionale, dai cittadini ai professionisti.

Si rafforzerà la partecipazione attiva al gruppo di lavoro COARA, ovvero la coalizione degli enti che si impegnano a rivedere criticamente i sistemi di valutazione della ricerca, della quale UNICAM è partner. Ciò consentirà di rivedere il nostro sistema di valutazione personale dei ricercatori per favorire una produzione scientifica meno incentrata sulla quantità e maggiormente su qualità e condivisione dei risultati e dei dati.

*Il dottorato di  
ricerca come  
risorsa strategica*

Sarà favorita la creazione di network che prevedano in primo luogo il coinvolgimento e la circolazione di giovani ricercatori, stimolando proposte per l'istituzione di dottorati internazionali. Coinvolgendo il Coordinamento di Ateneo per la Ricerca Scientifica e l'Advisory board, si cercherà di individuare una proposta per ogni singola Scuola che abbia sufficienti margini di fattibilità. In maniera coordinata saranno anche stimulate ed individuate possibili azioni nell'ambito del programma COST (European Cooperation in Science and Technology), affinché i dottorati Internazionali siano sviluppati attraverso un'ampia condivisione degli obiettivi, non solo all'interno della nostra comunità scientifica, ma anche all'interno della rete delle comunità scientifiche dei paesi membri del programma stesso. La possibilità di offrire un titolo congiunto o, meglio, un titolo doppio o multiplo, può incrementare l'attrattività e

l'autorevolezza della SAS. Contestualmente si rafforzerà la presenza di UNICAM nei Dottorati d'Interesse Nazionale.

Saranno coperte integralmente alcune borse per sviluppare ricerca teorica *di base*.

Sempre più spesso viene sollecitato un matching tra le competenze presenti nei corsi di dottorato e la produttiva applicazione delle stesse nel territorio di riferimento o di pertinenza. Occorre quindi consolidare il ruolo di UNICAM nell'aggiornamento della piattaforma digitale per il coordinamento tra le realtà accademiche e le imprese.

#### Comunicazione scientifica

Sul piano della comunicazione scientifica, accanto alle ottime iniziative divulgative (es. scienza e lode), saranno sviluppate azioni strategiche e progetti editoriali che, attraverso strumenti come il design dell'informazione e la visualizzazione dei dati, siano in grado di presentare in modo efficace anche i temi e i risultati più complessi della ricerca ai diversi attori con cui UNICAM è in relazione. Verrà istituito un osservatorio della ricerca dottorale per monitorare e rilevare: la geografia dei temi e delle questioni emergenti nei vari macrosettori e aree della ricerca scientifica, gli approcci prevalenti (per es. il tipo e l'intensità d'impiego delle ICT), i quadri teorici mobilitati (sempre più trasversali, destrutturati, lontani dalle tradizionali piattaforme di studi di riferimento), la mappa delle reti della ricerca in Italia su specifiche tematiche e le specificità storico-geografiche.

#### Oltre il Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza

L'uscita dal PNRR potrà avere conseguenze negative se gli investimenti non saranno mirati all'acquisizione e all'aggiornamento di attrezzature tecnico-scientifiche, ad aumentare il know-how in settori strategici e se non si sarà rafforzato il networking scientifico internazionale. A tal proposito sarà necessario immettere in UNICAM giovani ricercatori di talento con politiche dettagliate nel paragrafo a seguire.

## Iniziative

#### Formazione e informazione dei ricercatori

Saranno organizzate giornate dedicate alla presentazione, da parte di esperti, di opportunità di finanziamento erogate da agenzie internazionali (es. Embo, Hfsp) o di alcune azioni specifiche proposte dalle stesse (es. EU-Marie-Curie Actions). In particolare, molta attenzione sarà dedicata a quelle azioni volte a garantire fellowships per PhD o Post-Doc con annessi bench-benefits e a quelle che prevedono starting o consolidator grants per l'istituzione di nuovi laboratori o per l'ampliamento di quelli già presenti.

#### Politiche per la scienza aperta

Sarà creata una Commissione Open Science di Ateneo mista, composta da delegati di ogni Scuola (con rappresentanze anche di dottorandi, postdoc e personale tecnico) direttamente coinvolti nella transizione verso l'Open Science. La commissione stabilirà una roadmap, che preveda la creazione di un ufficio Open Science, inserito nell'Area Ricerca, e specifiche attività di formazione e promozione, secondo un percorso coerente e ben strutturato così da evitare di anticipare richieste senza adeguato supporto di risorse umane o di infrastrutture appropriate.

#### Attrazione di giovani ricercatori di talento

Si propone di attrarre vincitori di grant ERC con posizioni da PA (Starting, Consolidator) o PO (Advanced). Una posizione all'anno sarà riservata per questa finalità, garantendo un principio di "rotazione" tra le Scuole. In questa ottica sarà rafforzata la collocazione sul piano nazionale e internazionale anche attraverso l'attrazione di giovani ricercatori e ricercatrici di qualità con curriculum che attestino percorsi di particolare rilevanza.

#### Valorizzazione delle infrastrutture

Sul modello già proposto in Ateneo, la governance, in accordo con la commissione ricerca, studierà percorsi specifici per stimolare e proporre azioni qualificate, per l'inserimento di strutture di Ateneo nei progetti di ricerca finanziabili da parte del pannello EU-Infrastructure.

*Circolazione di materiali e beni*

Per rendere più efficace il networking occorre garantire il trasferimento agile di materiali e beni ed a tal fine saranno definite convenzioni con ditte di spedizioni in modo da rendere rapido e automatico il processo di scambio (anche spedizioni di materiale chimico/biologico) per tutta la comunità.

### Adeguamento dell'organizzazione

Al settore della Ricerca e Trasferimento Tecnologico sarà riservato uno specifico pro-rettorato per dare maggior incisività alle politiche di ateneo. Il Prorettore lavorerà in stretto contatto con l'Area Ricerca e Trasferimento Tecnologico, che dovrà supportare il monitoraggio, la gestione, la rendicontazione ed il project management con risorse adeguate in proporzione al numero di proposte presentate e finanziate.

Le Scuole di Ateneo saranno dotate di strumenti di monitoraggio e mappatura dei prodotti della ricerca riferiti ai cluster e ai pillar, al fine di sviluppare processi "to be" su cui collegare sistemi di competenze interdisciplinari.

All'interno del tavolo di Coordinamento di Ateneo della Ricerca Scientifica sarà creato un gruppo di lavoro per comunicare la scienza aperta e promuovere, attraverso iniziative e canali di comunicazione mirati, campagne di sensibilizzazione verso stakeholder esterni.

Nei limiti delle possibilità determinate dalle assegnazioni annuali (FFO) saranno istituite posizioni di tecnici di laboratorio a supporto delle attività trasversali di ricerca e di assistenza/manutenzione alla strumentazione.

In risposta alle richieste provenienti dalle logiche di Open Science, si istituirà un repository di Ateneo capace di raccogliere preprint, progettualità, metodologie, non ancora pubblicate ma che possano essere rese immediatamente disponibili seppur in modalità "protetta".

## Didattica

Studenti e studentesse rappresentano l'anima pulsante dell'università a cui UNICAM vuole offrire una formazione di qualità, ben organizzata e ricca di opportunità. Dopo l'esperienza della didattica a distanza, dobbiamo tornare a puntare fortemente sulla relazione docente-studente che ha sempre rappresentato un punto di forza dell'Ateneo. Questo significa tracciare direttrici in grado di tradursi in operatività verso un futuro di idee che consenta alle studentesse e agli studenti la conoscenza, il pieno sviluppo umano e la realizzazione della libertà.

Una didattica in presenza più incisiva e innovativa che implementi attività laboratoriali e di confronto, consente di rafforzare l'intero Ateneo in termini di dimensioni ed equilibrio tra tutte le parti coinvolte, contribuendo fortemente al mantenimento della sostenibilità di UNICAM.

Le nuove tecnologie costituiscono una grande opportunità nella didattica e nella ricerca consentendo di superare le sfide accademiche in maniera più efficace ed efficiente. Un utilizzo adeguato di tali tecnologie, viste come supporto ed integrazione, rappresenta una misura di potenziamento e, allo stesso tempo, un elemento di distinzione dalle università telematiche.

11

### Obiettivi, risultati e iniziative

#### Una didattica caratterizzata

Al fine di aumentare la qualità della didattica, un primo obiettivo è quello di integrare maggiormente le attività formative con le esperienze di ricerca dei docenti rendendo i corsi più attrattivi ed incisivi. Occorre connotare sempre più la didattica e favorire l'attivazione di insegnamenti multidisciplinari, da erogare alle studentesse e agli studenti in tutti i livelli della formazione. Auspicabile è la definizione di forme di integrazione tra differenti percorsi formativi, nell'ottica di una maggiore razionalizzazione dell'offerta didattica, ma anche per utilizzare al meglio le competenze didattiche presenti in Ateneo.

- Sarà incentivato l'inserimento nelle attività didattiche di seminari in cui il docente presenta i risultati delle proprie ricerche.
- Saranno istituiti *minor* interdisciplinari (all'interno dei pillar) da offrire in modo complementare a studenti interessati. I *minor* dovrebbero essere mirati a sviluppare attività pratiche con applicazioni a casi di studio per i quali saranno attribuiti CFU liberi o aggiuntivi riconosciuti nel Diploma Supplement.
- Un nuovo insegnamento potrebbe essere dedicato al tema della sostenibilità, declinandolo nei singoli corsi di studio e sviluppando specifici approfondimenti dei profili ambientali, energetici, geologici, progettuali nonché giuridici, economici e sociologici. L'insegnamento è coerente ed in linea con il Piano di sostenibilità dell'Ateneo che vede un crescente impegno in tale ambito.
- Sarà valutata l'opportunità di aprire nuovi corsi, privilegiando l'interdisciplinarietà in modo da colmare gli spazi tra i corsi tradizionali necessariamente polarizzati.

#### Formazione e job placement

Un'analisi dei percorsi formativi, prestando attenzione alle nuove esigenze del mercato del lavoro in continua evoluzione, è un obiettivo importante al fine di orientare gli studenti verso quelle che saranno le possibili prospettive lavorative. Per questo risulta fondamentale rafforzare le relazioni con il mondo del lavoro.

- Dovranno essere previsti incontri tra responsabili di corso di studi e stakeholders per discutere ed aggiornare l'offerta formativa sulla base ad esigenze emergenti.

- Saranno organizzati regolarmente incontri e visite nelle aziende, in particolare per i corsi più professionalizzanti. Verranno inoltre implementate le attività di coordinamento tra Placement, Ricerca e Territorio, Rapporti con le imprese, al fine di orientare più efficacemente al mondo del lavoro.
- Saranno realizzati workshop interni interdisciplinari in cui studenti, selezionati con call e provenienti da diversi CdS, si cimenteranno con la soluzione di progetti reali individuati in sinergia con il Comitato dei Sostenitori.
- Verrà incentivata la collaborazione tra servizi agli studenti e il mondo dell'impresa, al fine di introdurre percorsi extracurricolari, quali iniziative di co-working UNICAM, junior business competition, service-learning, mirate allo sviluppo delle career management skills, delle competenze civiche e di cittadinanza (perché non dobbiamo solo formare ma anche educare).

#### *Metodologie e nuove tecnologie*

Appare essenziale sviluppare l'uso di nuove metodologie didattiche. Occorre saper cogliere le opportunità che derivano dagli sviluppi delle nuove pratiche di didattica innovativa, dalle nuove tecnologie digitali e dalle potenzialità che queste offrono per migliorare le performance dei nostri studenti, studentesse e dei nostri docenti.

- Si rivaluterà la strategia per l'utilizzo dello streaming in diretta delle lezioni effettuate in presenza, ad oggi effettuato tramite la piattaforma Webex. Saranno individuati i corsi di laurea per i quali lo streaming in diretta risulti un valore aggiunto e non un elemento di allontanamento degli studenti dalla sede universitaria o fattore di deterioramento della qualità della docenza e dell'interazione didattica. Sarà valutato un utilizzo delle videoregistrazioni delle lezioni strutturando una specifica piattaforma.
- Attività didattiche in e-learning saranno potenziate in specifici corsi individuati dai responsabili dei CdS e dai Direttori delle Scuole.
- Verranno promosse adeguate forme di apprendimento utilizzando strumenti tecnologici innovativi con l'intento strategico di coinvolgere e sensibilizzare gli studenti al confronto aperto (forum partecipativi, consensus conference) tra pari e con giovani ricercatori ed esperti internazionali capaci di trasmettere consapevolezza sull'impatto sociale delle professioni che gli studenti andranno a ricoprire.
- La didattica in presenza sarà potenziata con strumenti digitali attraverso la realizzazione di nuove aule informatiche ad utilizzo flessibile. Saranno presi accordi con aziende fornitrici di strumenti hardware per consentire agli studenti di poter acquistare al primo anno un PC portatile personale. Ovviamente sarà necessario aggiornare e diffondere la strumentazione informatica in dotazione ai docenti per queste finalità (tavole grafiche, software specifici, etc.) e svolgere corsi di formazione periodici di alta qualità per docenti, tutor, e personale tecnico dedicato alla didattica.
- I sistemi software per la gestione dei materiali didattici verranno razionalizzati allo scopo di limitare l'attuale dispersione degli strumenti e di concentrarsi sul sistema maggiormente performante e più gradito agli studenti e ai docenti.
- Saranno riviste le modalità di presentazione dell'offerta didattica (es. manifesto degli studi) in modo tale da render chiara la consequenzialità tra corsi di diverso livello (laurea triennale, biennale, master, dottorato, scuole di specializzazione).

#### *Tutorato*

Oltre alle attività "classiche", che generalmente consistono nella semplificazione delle procedure burocratiche, a favorire il dialogo con i docenti, all'ascolto delle problematiche e aiuto nella realizzazione del piano di studi, l'attività di tutorato deve avere un ruolo in tutti quei momenti di transizione particolarmente rilevanti per studentesse e studenti. Un'attenzione particolare va rivolta alle studentesse e agli studenti internazionali, che necessitano di uno sforzo maggiore per facilitare loro l'inclusione nella nostra cultura organizzativa e nel territorio.

Sarà potenziato il servizio di tutorato di gruppo e tutorato on-line attraverso Micro-MOOCs per tutor mirati allo sviluppo di competenze trasversali per favorire il coinvolgimento delle studentesse e degli studenti a rischio di abbandono nei percorsi di tutorato anche a distanza.

#### *Orientamento*

Rendere meno dispersive le attività di orientamento per consentire una partecipazione più attiva da parte dei docenti verso quelle iniziative che portano studentesse e studenti delle scuole superiori nelle nostre strutture rendendoli partecipi della vita universitaria.

Rivolgere l'orientamento anche per studenti e studentesse in corso e in uscita (laureati) in collaborazione con Tutorato e Stage and Placement.

Verrà sviluppato un programma di orientamento integrato per la carriera accademica in cui tutti i servizi di orientamento in entrata in itinere e in uscita siano coordinati per processi trasversali.

Il sito di Ateneo sarà implementato con contenuti multimediali capaci di introdurre il visitatore esterno alle tematiche scientifiche dei corsi.

#### Adeguamento dell'organizzazione

Strutturazione e implementazione di un ufficio dell'Università di Camerino nell'ambito dell'area didattica, in forte sinergia con il CINFO, e con delega rettorale sul tema, con personale strutturato ad alta qualificazione scientifica e tecnica.

Dotare i servizi di orientamento e tutorato di risorse e strumenti necessari a monitorare, anche attraverso l'utilizzo delle nuove tecnologie digitali, la performance degli studenti a rischio abbandono.

## Terza Missione

Sappiamo tutti che la Terza Missione è una responsabilità istituzionale alla quale ogni ateneo risponde in modo differenziato, in funzione delle proprie specificità e delle proprie aree disciplinari. Da sempre, per UNICAM, la Terza Missione non è solo mettere a disposizione delle imprese e del territorio il proprio patrimonio di competenze e i risultati della ricerca, con l'intento di sviluppare collaborazioni e di favorire il trasferimento tecnologico, la formazione professionale e la creazione d'impresa, ma significa anche essere vicina alle nostre comunità locali e ai nostri studenti, affinché trovino nell'Università di Camerino un punto di riferimento culturale e valoriale.

Per la "nostra" Terza Missione divulgare e informare, incontrare e condividere per progettare con il territorio sono attività imprescindibili.

Siamo un ateneo che ha acquisito una fortissima identità territoriale, siamo simbolo di resilienza capace di raccogliere le sfide sociali delle nostre comunità locali e raggiungere insieme a loro obiettivi civici ad alto impatto sociale, così da contraddistinguerci non solo per quello che trasferiamo, ma anche per quello che restituiamo, non solo per la formazione che eroghiamo, ma anche per il modello di educazione che promuoviamo verso i giovani.

Il sisma prima e la pandemia dopo hanno messo a dura prova la Terza Missione di UNICAM, rischiando di separare università e società. Tuttavia, lo spirito di servizio e il senso del dovere hanno guidato e guidano tutt'ora la nostra comunità accademica, che ha saputo mantenere ben saldo il rapporto con il territorio, come dimostra anche il numero di seminari ed eventi divulgativi a carattere scientifico rimasto pressoché invariato rispetto ai livelli di pre-pandemia. Attraverso l'impiego delle nuove tecnologie per la comunicazione e l'informazione abbiamo mantenuto i nostri standard e fornito un presidio culturale e scientifico aperto e inclusivo.

Se i trend di sviluppo dell'economia della conoscenza saranno mantenuti, allora la ricerca scientifica e la formazione rivestiranno un ruolo ancora più determinante. Grazie al PNRR, le reti di scambio e il trasferimento tecnologico assumeranno una dimensione e un'intensità mai viste prima. Ne consegue che il ruolo della Terza Missione acquisirà una rilevanza ancor più strategica anche per lo sviluppo locale dei nostri territori.

Oggi le aziende che hanno successo investono nella ricerca e nell'innovazione, dimostrando di aver compreso come fare questo oggi significhi essere più forti e pronti rispetto al mercato di domani. La cooperazione con tali aziende dovrà quindi focalizzarsi sul valore aggiunto che UNICAM può fornire grazie alle sue competenze scientifiche e al suo network internazionale.

La recente partecipazione ai Cluster Tecnologici Nazionali, alle Reti Innovative Regionali, nonché i finanziamenti acquisiti nei bandi PNRR e di Coesione Territoriale, dovranno rappresentare l'opportunità per seguire la filiera che dal territorio porta all'Europa, creando sinergie e collaborazioni, su tematiche strategiche, tra i nostri gruppi di ricerca e il mondo esterno.

Dunque, per la Terza Missione universitaria, siamo ad un punto di svolta e lo confermano anche gli studi e le linee guida ANVUR. Le dinamiche della transizione verde e digitale e, più in generale, dello sviluppo sostenibile, pongono problemi che interconnettono inesorabilmente una pluralità di soggetti. Serve una presa di coscienza collettiva; la democratizzazione della

scienza ha bisogno di partecipazione, per cui tutta la comunità accademica sarà chiamata a discutere e deliberare sul nostro ruolo e sulle nostre responsabilità di fronte alla società.

Lavoreremo per rendere UNICAM un'università consapevole del proprio impegno civico e trasformativo; questa sarà la nostra Terza Missione.

## Obiettivi e risultati

Raccogliere le sfide lanciate dall'Europa e dal PNRR insieme alle nostre comunità locali, per raggiungere risultati ad alto impatto sociale.

Comunicare meglio la scienza e i suoi risultati, per sviluppare e ampliare reti corte e lunghe con le aziende locali e i nostri partner nazionali e internazionali.

Migliorare e innovare il sistema di governance di tutte le attività di Terza Missione, comprese quelle della Consulta permanente per lo Sviluppo del Territorio e del Comitato dei Sostenitori.

Rafforzare il coinvolgimento degli studenti nel confronto aperto con le comunità locali, sviluppando nuove iniziative in sinergia con la didattica e la ricerca, basate sull'apprendimento attraverso il servizio (Community Service-Learning).

Migliorare e qualificare tutte le attività di formazione professionale, tra cui quelle degli insegnanti e della tecnica superiore (IFTS).

Consolidare la collaborazione con tutte le istituzioni scolastiche, attraverso un piano integrato di iniziative informative, divulgative e culturali.

Sviluppare il rapporto tra didattica e Terza Missione in una logica di raccordo anche con la ricerca, mediante azioni di impatto territoriale.

Contribuire al percorso di ricostruzione, favorendo un nuovo sviluppo del tessuto socio-economico dei territori del cratere sismico, grazie ad una sempre più stretta collaborazione con le Istituzioni pubbliche e private del territorio.

## Iniziative

Creazione di una piattaforma digitale per garantire opportunità di incontro e confronto tra la comunità accademica e tutti gli stakeholders, dagli amministratori locali al mondo del Terzo Settore e della formazione professionale, anche al fine di svolgere un'attenta e sistematica attività di monitoraggio delle attività di Terza Missione.

Sviluppo di un piano strategico di public engagement (laboratori estivi, laboratori aperti, attività musicali e teatrali, incontri, mostre, rassegne cinematografiche, laboratori per ragazzi, eventi sportivi, contest, pubblicazioni, siti web e canali social, attività di coinvolgimento delle scuole superiori), quale strumento per co-progettare interventi che abbiano non solo un valore culturale e di sviluppo della società e del territorio entro cui l'Ateneo opera, ma anche l'obiettivo specifico di comunicare le attività e i risultati della ricerca.

Intensificazione dell'azione di lobbying nei confronti dei decisori politici a livello europeo, nazionale e regionale, per orientare il più possibile le scelte strategiche in linea con gli obiettivi di UNICAM.

Sviluppo di iniziative partecipative che coinvolgano studenti, personale tecnico-amministrativo e docenti, per favorire l'incontro e il dibattito costruttivo all'interno della comunità accademica, lo sviluppo di buone pratiche, l'inclusione e la trasparenza delle scelte condivise.

Rafforzamento del Comitato dei Sostenitori, attraverso la creazione di una Learning Factory del Made in Marche capace di favorire percorsi di formazione tecnica superiore e laboratori diffusi, anche grazie agli investimenti PNRR e alle piattaforme di trasformazione tecnologica.

Rafforzamento della Consulta Permanente per lo Sviluppo del Territorio, valutandone l'inclusione nello Statuto e perseguendo il potenziamento, la promozione e l'incentivazione della scienza dei cittadini, in modo da favorire sempre più approcci partecipativi per la democratizzazione della scienza stessa, che deve essere aperta e di tutti.

Valorizzare l'Ospedale Veterinario, quale possibile Azienda sanitaria veterinaria regionale, per ulteriormente caratterizzarne il fondamentale ruolo sanitario, ma anche sociale.

Definizione di un piano di monitoraggio e valutazione delle attività di Terza Missione mirato al raggiungimento di elevati standard qualitativi utili alla VQR, nonché ad un processo di continuo miglioramento e di sempre maggiore coinvolgimento di UNICAM nelle sfide sociali che attendono il nostro territorio.

Recupero e potenziamento del polo museale delle scienze, per consolidarne il ruolo di centro di formazione permanente, attivo nella comunicazione della ricerca al territorio e ai cittadini.

## Adeguamento dell'organizzazione

Riformare il sistema di governance di tutte le attività di Terza Missione, dotando il Pro Rettorato di riferimento di un'unità organizzativa adeguata che supporti il coordinamento della Consulta permanente per lo Sviluppo del territorio, del Comitato dei Sostenitori e di tutti i processi di public engagement mirati alla valorizzazione dei risultati della ricerca, della formazione accademica e della scienza dei cittadini.

Integrazione dei servizi di orientamento e supporto alla carriera con iniziative di Community Service-Learning, che permettano di mettere in pratica ciò che i nostri studenti stanno studiando, a beneficio della società.

Introduzione di un regolamento e di un catalogo di micro-credentials per il riconoscimento di competenze green, democratiche, civiche e sociali, all'interno dell'offerta formativa di tutti i corsi di laurea.

Creazioni di un tavolo di lavoro intersettoriale, aperto agli enti pubblici e privati del territorio, per promuovere la scienza aperta e la scienza dei cittadini attraverso iniziative e canali di comunicazione mirati a creare momenti di dibattito pubblico e per lo sviluppo di campagne di sensibilizzazione verso stakeholder esterni (public understanding of science), affinché i risultati del nostro lavoro siano intesi da tutti come un bene pubblico.

## Internazionalizzazione

La vocazione internazionale ha portato l'Università di Camerino ad essere considerata un punto di riferimento significativo per studiosi, scienziati e studenti provenienti da tutto il mondo. UNICAM ha stipulato numerosi accordi con università ed enti di altri paesi (europei ed extraeuropei); ha favorito il libero studio dei saperi, la loro diffusione e la reciproca contaminazione in un ambiente multietnico e fortemente multiculturale contribuendo sia a promuovere e a favorire le relazioni internazionali sia ad offrire ai propri docenti, ricercatori e studenti l'opportunità di studiare e specializzarsi all'estero.

Negli ultimi sei anni, nonostante le difficoltà legate alla pandemia, i numeri della mobilità internazionale di UNICAM sono rimasti invariati, così come la stipula di accordi di collaborazione con prestigiosi atenei europei ed extraeuropei, anche per i Double e Joint Degree. Questa incoraggiante tendenza, riguardante gli scambi interculturali, sarà per noi stimolo crescente per intraprendere nuove formule organizzative e innovativi standard di gestione, volti ad ottenere sempre più rilevanti accreditamenti internazionali e, più in generale, ad avere un impatto positivo sul posizionamento dell'Ateneo nei ranking internazionali.

La già esistente dimensione internazionale andrà potenziata con azioni mirate a favorire uno spirito cosmopolita nella comunità universitaria, valorizzando le specificità che contraddistinguono l'Ateneo.

### Obiettivi e risultati

*Inclusione di UNICAM nel percorso dell'alta formazione europea*

Intercettare e cogliere tutte le iniziative della commissione europea mirate a creare una rete con gli atenei stranieri geograficamente più vicini a noi. Come, per esempio, perseguire con determinazione l'iniziativa delle università europee, mirata a colmare il divario tra istruzione superiore, ricerca, innovazione e società tra i vari Paesi UE.

Alcuni accordi di collaborazione con prestigiosi atenei europei ed extra europei vengono rinnovati tacitamente ma non sono realmente attivi da anni. Occorre avere contezza di tutti gli accordi in essere, valutarli e favorire un rinnovo attivo e proficuo nelle relazioni e nelle collaborazioni.

*Internazionalizzazione della didattica*

Rafforzare la figura del visiting professor su tematiche di interesse generale o laddove UNICAM non dispone di utili competenze. Favorire l'organizzazione di International Summer Schools, Blended Intensive Programmes (etc.) per il rafforzamento delle partnerships già consolidate e per la creazione di nuove occasioni di collaborazione nel campo della didattica e della ricerca. Attivare il Foundation Year, anno di formazione propedeutico ad una successiva iscrizione ad un corso di Laurea per gli studenti di quei paesi che non prevedono 12 anni di scolarità.

*Internazionalizzazione della ricerca e terza missione*

Recuperare il ruolo centrale di UNICAM in Euraxess (Euraxess Service Center) creando una pagina web ad hoc nella quale inserire strumenti ed informazioni di supporto ai ricercatori incoming. Incrementare ulteriormente l'internazionalizzazione del dottorato con un numero maggiore di dottorati in cotutela.

*Reclutamento studenti internazionali e*

Oltre ai nostri bacini di utenza storici, è necessario aprire nuove vie per quanto riguarda iscrizioni future. In particolare, sarebbe auspicabile attrarre studenti provenienti da EU, USA e UK: UNICAM può e deve aprirsi anche e soprattutto verso gli studenti di questi Paesi. La presenza di questi studenti potrebbe favorire una maggiore pluralità culturale e al contempo

sopperire alla riduzione di iscritti provenienti dai nostri tradizionali bacini prodotta dalla crisi geo-politica.

Le regole nazionali relative alla procedura di reclutamento degli studenti stranieri risultano piuttosto macchinose ed inefficienti. Occorre, pertanto, trovare un metodo che snellisca la mole di lavoro dell'ufficio e dei responsabili dei corsi di laurea nella valutazione delle domande di pre-ammissione. A tal fine è opportuno condividere un'adeguata conoscenza dei sistemi di formazione dei potenziali partner, con particolare riferimento al possesso dei requisiti per l'iscrizione ai corsi di studio.

Gli studenti stranieri tendono a far gruppo tra loro chiudendosi agli scambi e alle relazioni con gli altri gruppi di studenti sia stranieri che italiani. Saranno, pertanto, promossi progetti mirati all'integrazione tramite la conoscenza e la valorizzazione delle differenti espressioni culturali. Potrebbe essere utile costituire una Consulta degli studenti stranieri in cui questi abbiano modo di confrontarsi e relazionarsi tra loro.

## Iniziative

Migliorare la capacità di entrare in rete con università europee in progetti Erasmus+, non dedicati solo alla mobilità internazionale, ma anche alla implementazione di titoli congiunti, università in rete, servizi associati e pratiche comuni di didattica innovativa (European University, Erasmus Mundus, Alliance for Innovation, Strategic partnerships, Capacity building e Sport).

Rafforzare la definizione di Double Degree promuovendola anche nel contesto europeo. Valorizzare gli accordi internazionali determinanti per incrementare i flussi di mobilità studentesca e dei docenti, sia nel quadro della mobilità Erasmus (incoming ed outgoing), sia nel quadro di altre forme di mobilità basate su accordi bilaterali extra-UE. Essenziale sarà anche il rafforzamento della mobilità internazionale dei docenti e dei Visiting Professor.

Promuovere progetti di Capacity Building con partenariati estesi partecipanti ai diversi programmi Erasmus+.

Predisporre una newsletter a cadenza semestrale o annuale. Questo servirà a descrivere le novità e i risultati delle attività di UNICAM. Gli interlocutori saranno sia le università già partner che quelle che potenzialmente lo potrebbero diventare.

Potenziare le attività di scouting internazionale, anche attraverso il finanziamento per la partecipazione ad eventi internazionali nuovi.

Finanziare progetti di Service-Learning internazionale e pacchetti formativi per lo sviluppo delle competenze globali e interculturali, basati sui principali framework internazionali.

Organizzare laboratori didattici di gruppo, in cui siano impegnati studenti di diversa nazionalità. Ad esempio, si potrebbe rivedere l'organizzazione dei laboratori di lingua inglese creando gruppi eterogenei di studenti ed estendendo l'attività di gruppo anche al di fuori dei laboratori didattici previsti.

## Adeguamento dell'organizzazione

L'attività di internazionalizzazione deve essere sostenuta sia con opportuni investimenti sia con una riorganizzazione mirata degli uffici. Tutto ciò consentirà di continuare a fornire in maniera efficiente i servizi, sia ai docenti che agli studenti, e permetterà una necessaria attività di scouting, individuando i bacini di utenza e i sussidi necessari da offrire agli studenti incoming.

## Spazi e strutture

Nell'autunno del 2016 il devastante terremoto ha cambiato le nostre vite e il nostro territorio. Le drammatiche conseguenze, purtroppo, non sono ancora superate: è forte il rischio di percepire le attuali condizioni come normali e immutabili. Ma normale non è avere una Scuola, come quella di Giurisprudenza, smembrata in sedi lontane tra loro; normale non è lavorare in uffici sovraffollati o in ambienti privi di privacy; normale non è alloggiare ancora nei container; normale non è avere una città ancora senza servizi e luoghi belli da vivere.

La situazione di sofferenza c'è ancora, ma possiamo già vedere una transizione certa e sicura verso una situazione anche migliore rispetto a prima del sisma. Dobbiamo trovare speranza e fiducia nelle cose importanti che in sette anni siamo riusciti a realizzare. Sono stati costruiti il CHIP ed il nuovo plesso di informatica per ospitare ricercatori e studenti in spazi ben attrezzati e sicuri; è stato ampliato il campus di via D'Accorso per aumentare la ricettività dell'Ateneo; sono in corso gli interventi di adeguamento sismico ed efficientamento energetico di vari edifici come l'ex Dipartimento di Chimica ed il collegio Mattei 1; sono stati recuperati gli edifici delle sedi collegate di Matelica ed Ascoli Piceno e potenziati gli impianti sportivi con nuove strutture per sport indoor ed outdoor in vista degli imminenti Campionati Nazionali Universitari.

Tra i vari progetti, quello dello Student Center è particolarmente importante in quanto si andrà a realizzare un luogo dedicato alla socialità, con ambienti pensati e dedicati appositamente per studentesse e studenti, dove poter esprimere creatività, idee, progetti, perché il loro benessere è stato e sarà sempre centrale per UNICAM.

Il nostro patrimonio edilizio storico documenta in modo tangibile le radici dell'Ateneo. Con l'Ordinanza Speciale n.1 abbiamo ottenuto la copertura finanziaria per recuperare tutti i nostri edifici. Il dialogo con la parte politica è stato complesso e faticoso ma il risultato positivo ha ripagato le lunghe giornate di lavoro e di confronto, senza le quali non avremmo avuto i fondi per il recupero di alcuni "organi vitali" di UNICAM, come ad esempio il Palazzo ducale e il Polo museale di San Domenico. Ad oggi sono stati sviluppati i progetti esecutivi degli interventi e avviati diversi cantieri tra i quali, molto recentemente, quello del Polo Museale. Presto inizieranno i lavori anche per il Palazzo Ducale, icona di Camerino e dell'Università. La riapertura delle sedi storiche darà di nuovo lustro e visibilità ad UNICAM, una delle università più antiche d'Italia.

In tutti questi anni ci siamo concentrati sulla *grossa ricostruzione*, e dovremo continuare a farlo per qualche anno ancora, ma riterremo il nostro lavoro terminato solo dopo che ci saremo presi adeguatamente cura anche degli spazi comuni (interni ed esterni).

Rimane una fortissima preoccupazione per la città storica di Camerino (una volta città campus), ancora priva dei cantieri della ricostruzione privata; se questa non partirà, con il trascorrere del tempo, la città sarà sempre meno attrattiva. Con questa consapevolezza, sapendo che le sorti dell'Università sono strettamente legate a quelle della Città, abbiamo già intensificato i rapporti con l'amministrazione cercando di fornire supporti scientifici e tecnici per facilitare la ricostruzione in sinergia.

Altra questione molto delicata è la gestione delle sedi collegate dove gli edifici utilizzati sono concessi dalle amministrazioni locali in comodato d'uso per periodi di medio termine. Le indagini interne fotografano un differente livello di servizi rispetto alla sede centrale con il rischio di depotenziare gli investimenti di UNICAM. Faremo tutti gli sforzi necessari per creare le condizioni per un patto di sviluppo dell'Ateneo che coinvolga direttamente gli amministratori

locali dei comuni in modo da attivare servizi e ottenere alloggi, mense e l'uso di impianti sportivi degni di un'università così da far sentire tutte le nostre studentesse e studenti dentro UNICAM.

## Obiettivi e risultati

### *Recupero di spazi fisici*

Seppur gradualmente, il recupero di spazi necessari per il benessere di tutte le componenti di UNICAM sarà la prima ricaduta della riapertura delle sedi storiche nell'arco di quattro anni. Saranno così recuperate le sedi della Scuola di Giurisprudenza e della Scuola di Specializzazione di Diritto Civile, il Polo Museale, uffici, foresterie e importanti studentati.

### *Recupero della socialità*

Personale e studenti torneranno ad interagire anche informalmente in spazi comuni accoglienti: qui le persone potranno avere momenti ricreativi e di discussione informale. Ciò incoraggerà la presenza in sede del personale docente, amministrativo e tecnico ma soprattutto degli studenti che, sono sicuro, ritroveranno il piacere di trascorrere il loro tempo nelle sedi dipartimentali.

### *Creazione di un polo didattico e degli enti di ricerca*

UNICAM ha bisogno di un polo didattico ben riconoscibile, funzionale e accogliente che sorgerà nel comprensorio delimitato da Via Sant'Agostino, via Venanzi e Vicolo Fiorenzuola e comprenderà: nuove aule attrezzate e laboratori per le scienze chimiche, gastronomiche e farmaceutiche (Ex Dipartimento di Chimica); la nuova biblioteca scientifica e la sede della SAS e dei corsi postlaurea (Santa Caterina); un piccolo padiglione per l'aggregazione degli studenti (demolizione e ricostruzione della casa matta); il contenitore delle sedi UNICAM degli enti di ricerca convenzionati (CNR, ENEA, INAF, INGV etc. presso l'edificio delle Carmelitane); una foresteria anche per studiosi in visita presso UNICAM.

### *Creazione di un polo dell'accoglienza e dei servizi agli studenti*

Gli studenti avranno un riferimento chiaro nelle segreterie e nell'ufficio servizi; le cosiddette "cassette gialle", con la loro posizione ottimale, diventeranno un punto di accoglienza ideale. Con lo spostamento dei laboratori ora presenti, queste saranno interamente destinate ad ospitare gli uffici; la "palazzina del custode", opportunamente ristrutturata ed attrezzata con terminali di rete, sarà il luogo destinato all'accoglienza e agli sportelli.

### *Creazione di un polo amministrativo*

Presso Palazzo Battibocca troveranno la loro collocazione definitiva gran parte degli uffici amministrativi con esclusione di quelli che, per necessità di interazioni rapide e frequenti, è bene che siano situati presso la sede del rettorato e della direzione generale che sarà ripristinata al Palazzo Ducale.

### *Creazione di un polo di incubazione*

L'edificio delle Ex Magistrali sarà interamente dedicato alle azioni di incubazione di impresa. Accoglierà le sedi di spin-off e avrà spazi di coworking per favorire attività progettuali e di "contaminazione".

### *Biblioteche*

Oggi, le biblioteche sono da intendersi sia come spazi di studio, confronto, incontro e luogo dove trovare informazioni appropriate con servizi bibliotecari diversificati, sia come infrastrutture digitali.

Il patrimonio librario di UNICAM è enorme e purtroppo non esistono spazi ad oggi utilizzabili per renderlo interamente fruibile. Come già detto, sarà realizzata una biblioteca scientifica, presso l'edificio Ex convento Santa Caterina, e saranno ripristinate le biblioteche giuridiche di Palazzo Ducale e della Scuola di Specializzazione in Diritto Civile. Per queste ultime, veri e propri laboratori per la ricerca nelle scienze giuridiche, sarà studiata una diversa collocazione dei volumi in modo da rendere immediatamente consultabile una selezione di questi. La fruizione completa sarà resa possibile attraverso la graduale digitalizzazione dei volumi cercando di accedere a fondi regionali per la valorizzazione del patrimonio culturale.

Andrà potenziato l'uso del sistema Campus-IRIS, oggi sottoimpiegato solo come spazio di archiviazione, per utilizzarlo anche come strumento di disseminazione; inoltre, sarà da aggiornare il catalogo UNICAM ormai quasi obsoleto.

Nell'ottica di una maggiore sostenibilità finanziaria, le banche dati, gli e-journal e gli e-book saranno riallineati alle esigenze di didattica e ricerca rivalutando gli acquisti su base storica.

#### *Polo museale*

Nonostante l'inagibilità del Polo San Domenico, il Sistema Museale ha continuato la sua intensa attività di comunicazione e divulgazione della scienza nei confronti di un pubblico scolastico raggiunto presso le proprie sedi o accolto presso gli spazi dell'Orto Botanico. I lavori di restauro del complesso San Domenico dovrebbero concludersi entro il 2025; subito dopo si dovrà effettuare il riallestimento che consentirà il pieno recupero delle attività che saranno arricchite per la presenza di spazi laboratoriali a servizio anche degli studenti del corso di Laurea in Tecnologie e Diagnostica per i Beni Culturali.

#### *Spazi esterni*

Durante le stagioni più calde i luoghi esterni sono un'ulteriore opportunità di socializzazione e relax; gli spazi verdi del comprensorio di Madonna delle Carceri e quelli presso il campus saranno attrezzati affinché gli studenti ed il personale abbiano la possibilità di rilassarsi e studiare all'aperto durante le belle giornate.

#### *Impianti sportivi*

Sarà progettato e realizzato (grazie ai numerosi bandi di finanziamento ministeriale) un villaggio per atleti presso gli impianti de "Le Calvie" consentendo di facilitare eventi sportivi anche in periodi in cui gli alloggi gestiti dall'ERDIS non sono liberi e disponibili per gli atleti.

#### *Sede collegata di Ascoli Piceno*

A trent'anni dalla fondazione, la sede collegata di Ascoli Piceno soffre ancora per l'assenza di servizi complementari, tuttavia fondamentali per la vita universitaria, come uno studentato e una mensa. Grazie ad un bando Legge 338/2000, ERDIS, ERAP e Comune hanno presentato recentemente un progetto di ristrutturazione e riuso come studentato del padiglione maternità dell'ex ospedale cittadino.

Inoltre, grazie a fondi PNRR, l'Amministrazione comunale ha attivato importanti attività progettuali per ampliare la sede del Sant'Angelo Magno con spazi nei quali potranno essere collocate nuove aule e potenziato il Centro Laboratori Integrati Condivisi per le discipline dell'architettura e del design.

Anche gli interventi di miglioramento sismico della sede del Lungo Castellano dovrebbero essere presto avviati sempre dal Comune.

Con questi interventi la sede ascolana avrà un importantissimo rilancio. UNICAM, in strettissima collaborazione con la SAAD, seguirà attentamente l'evoluzione dei lavori dando tutta la disponibilità necessaria all'Amministrazione comunale affinché questi vengano portati a termine nel più breve tempo possibile.

#### *Sede collegata di Matelica*

Presso la sede di Matelica sarà realizzato il completamento dell'OVUD grandi animali in località Braccano e verrà assicurato il supporto per la definitiva ricostruzione della struttura Ex Saipem avviata grazie ad un finanziamento della Fondazione Mattei. Oltre a queste opere più impegnative, saranno allestiti un reparto di quarantena presso l'OVUD piccoli animali, uno spogliatoio per le sale di anatomia patologica e ispezione degli alimenti e uno spazio ricreativo per gli studenti presso la sede del San Sollecito.

Grazie alla collaborazione sinergica con l'Amministrazione comunale e con le altre istituzioni del territorio, si cercherà quanto più possibile di soddisfare ulteriori necessità, come l'individuazione di spazi da destinare ad uno studentato.

#### *Sede collegata di San Benedetto del Tronto*

Anche la sede di San Benedetto del Tronto soffre dell'assenza di servizi quali spazi ricreativi coperti, mensa e studentato. Sono stati già fatti studi di fattibilità per la realizzazione di un ampliamento negli ampi spazi di pertinenza della sede ex GIL; il Comune, altresì, sta valutando strategie di sviluppo urbano che potrebbero vedere nella zona non lontana dall'attuale sede (Villa Brancadoro) la realizzazione di uno studentato. Anche in questo caso UNICAM darà la

massima collaborazione all'Amministrazione comunale affinché questi progetti possano realizzarsi.

## Iniziative

### *Comunità Energetica*

UNICAM ha aderito ad una manifestazione d'interesse indetta dal Comune di Camerino per individuare i soggetti interessati alla costituzione di una Comunità Energetica Rinnovabile (CER), al fine di partecipare ad un Bando emanato dal Commissario Straordinario del Governo per la Ricostruzione (Misura A2.4) e che prevede fondi per la realizzazione di impianti e la condivisione dell'energia prodotta. Alla manifestazione d'interesse hanno aderito, oltre al Comune di Camerino e UNICAM, la CONTRAM, ERDIS, alcuni privati e i Comuni del territorio che sono serviti dalla medesima cabina elettrica (condizione per partecipazione ad una CER).

Gli impianti fotovoltaici proposti nel Bando per le sedi UNICAM di Camerino dovrebbero far fronte, in maniera importante, ai circa 3 MWh/annui degli attuali consumi, con enormi risparmi sulla bolletta energetica dell'Ateneo.

### *Studentato diffuso*

Sarà proposto un progetto di Studentato Diffuso coerente con la realtà di Camerino. Pensiamo a una struttura ricettiva per studenti formata dall'aggregazione di abitazioni esistenti gestite in maniera unitaria e in grado di offrire una serie di servizi: pulizie, ristorazione, bar, palestre, sale lettura. Realizzarlo a Camerino significa recuperare il centro storico e, contestualmente, assicurarne il ri-popolamento tramite gli studenti universitari che anche in epoca pre-sisma erano il motore dell'intera economia. UNICAM aggregherà i proprietari delle abitazioni tramite apposite convenzioni e provvederà alla ricostruzione degli edifici utilizzando i fondi del sisma. Dopo aver recuperato gli edifici, UNICAM provvederà a gestirli attraverso l'offerta agli studenti dei posti letto e dei servizi, per il tramite di ERDIS, COMUNE, CONTRAM e CUS. I proprietari di tali abitazioni riceveranno una rendita in base ai posti letto disponibili. Il progetto avrebbe una durata temporale limitata (es. 15 anni), al termine della quale potrà cessare questa forma di ricettività, lasciando ai proprietari ogni iniziativa, magari tornando alla forma di affitto delle camere in maniera tradizionale oppure all'insediamento di residenti effettivi.

## Adeguamento dell'organizzazione

Il raggiungimento degli obiettivi dovrà prevedere il potenziamento dell'Area Edilizia e Sostenibilità e dell'Ufficio Procurement con personale contrattualizzato a tempo determinato.

Inoltre, le attività potranno essere supportate grazie al coinvolgimento di specifici gruppi di consulenza costituiti da docenti incardinati nelle aree disciplinari di interesse (es. Architettura, Design, Giurisprudenza) e da studenti che potrebbero svolgere così anche un'interessante attività multidisciplinare vicina alla prassi professionale (vedi la sezione Formazione).

La creazione di staff altamente specializzati (formati da personale di UNICAM) in tutti gli ambiti della ricostruzione sarà messa a servizio anche del territorio. Il progetto potrebbe essere quello di una convenzione con enti pubblici territoriali in modo da remunerare tale l'attività e, al contempo, da erogarla gratuitamente alla popolazione che vive nei centri dove opera UNICAM. L'attività così svolta avrebbe un ritorno positivo per UNICAM grazie alla più veloce rivitalizzazione dei centri abitati di riferimento che ruotano tornerebbero ad essere attrattivi per gli studenti.

## Benessere, inclusione e pari opportunità

### *Partecipazione e collaborazione*

L'orgoglio di essere e di sentirsi parte attiva di un'Istituzione plurisecolare che svolge una funzione scientifica e sociale irrinunciabile nello sviluppo culturale, economico e civile del Paese ha incoraggiato la comunità di UNICAM a reagire in modo duttile ai mutamenti, spesso anche emergenziali. Promuovere sforzi comuni è per l'Università l'elemento di partenza per ottenere il massimo grado di coinvolgimento del personale. Partecipazione e collaborazione sono le condizioni necessarie per favorire un ulteriore miglioramento della nostra organizzazione.

### *Valorizzazione della persona*

Il supporto e la valorizzazione della persona, risorsa principale e indispensabile del nostro Ateneo, rappresenta una priorità per promuovere lo sviluppo delle capacità individuali e favorire la costante crescita culturale e professionale di tutto il personale di UNICAM. Il sostegno alla parità dei diritti, il superamento degli stereotipi, la valorizzazione delle competenze e dei talenti sono tutti temi in grado di incidere in modo molto positivo sui livelli di innovazione e impegno.

### *Conoscenze e competenze*

Oggi vengono richieste alle lavoratrici e ai lavoratori conoscenze e competenze intellettuali e culturali oltre ad una costante capacità di valorizzare le proprie abilità ed esperienze. La disponibilità al cambiamento e all'assunzione di responsabilità e la forte autonomia nella gestione dei processi innovativi sono qualità da perseguire attraverso una università a misura delle persone. La prontezza nell'individuazione dei problemi e di soluzioni coerenti e la consapevolezza nell'assunzione di decisioni, secondo le continue necessità, sono le prerogative da sviluppare all'interno della realtà universitaria. Ne consegue, quindi, che un'Istituzione formativa, che intenda dare risposta a queste esigenze, diventi uno strumento realmente strategico per creare, adeguare, mantenere e sviluppare nel tempo le competenze e i ruoli professionali del proprio personale.

### *Diversità, equità, inclusione e spirito di servizio*

UNICAM sostiene la diversità, l'equità, l'inclusione e lo spirito di servizio attraverso l'insegnamento, la programmazione e la collaborazione e si impegna a creare una comunità diversificata che promuova l'ampiezza culturale e l'onestà intellettuale. Un ambiente di lavoro aperto, sereno, collaborativo e attento alle diverse esigenze è in grado di generare risultati significativi in ogni settore. Soddisfazione e motivazione rappresentano quei fattori indispensabili per la realizzazione compiuta della persona, favorendone il benessere fisico e mentale.

## Obiettivi e risultati

### *Trasparenza e libertà*

In un ambiente inclusivo, tutta la comunità è attivamente coinvolta nell'Istituzione universitaria. Promuovere la libera espressione all'interno di una comunità diversificata, sotto forma di dibattito ponderato e rispettoso, è una straordinaria opportunità di apprendimento per tutti. Le scoperte, le invenzioni e le creazioni dipendono dalla capacità di confrontare le proprie idee. La libertà di indagine, la libertà di parola, la diversità sono tutti elementi centrali della missione dell'università di produzione e diffusione della conoscenza. L'accesso alle informazioni garantisce la possibilità di cogliere le stesse opportunità. Tale obiettivo può essere ottenuto attraverso il potenziamento delle piattaforme tecnologiche e dei sistemi di accessibilità con riferimento ai contenuti, alle informazioni e ai dati di Ateneo.

*Capacità di ascolto*

Il miglioramento dell'ambiente di lavoro in Ateneo passa necessariamente dalla capacità di ascolto dei docenti e del personale tecnico-amministrativo ma anche dalla qualità del reclutamento, dalle assunzioni e dalle progressioni di carriera, nel pieno rispetto delle diversità e dell'equilibrio di genere. In tale direzione, è opportuno svolgere appuntamenti periodici tra la Governance di Ateneo e le singole strutture accademiche per cogliere in via diretta le esigenze di tutte le componenti della collettività universitaria.

*Solidarietà, cooperazione e diversità*

Promuovere l'impegno per i valori della solidarietà e della cooperazione è un principio chiave della visione di UNICAM, al fine di generare benessere e motivazione, incrementando soddisfazione e risultati. Un accurato monitoraggio del livello di gradimento da parte di tutte le persone che lavorano all'interno della comunità può essere effettuato attraverso applicazioni informatiche o sondaggi in modo da restituire elementi preziosi di valutazione per migliorare il clima lavorativo. Promuovere le diversità con misure e iniziative dedicate è un'azione strategica che genera idee e innovazione da punti di vista differenti, in grado di agire da elementi di trasformazione per affrontare la crescente complessità e le sfide più ambiziose.

*Obiettivi comuni*

Le nuove idee traggono vantaggio dalla ricchezza che promana dal rispetto dei diversi punti di vista e si muovono lungo le direttrici principali e gli obiettivi che UNICAM si prefissa ovvero:

- garantire che le diversità di pensiero, esperienza e approccio siano rappresentate in tutti i settori dell'Istituzione anche tramite il supporto e il sostegno di organi istituzionali preposti (es. CUG, Commissione Parità di Genere; Difensore civico degli studenti; Presidio Qualità di Ateneo), nonché rafforzando i canali di collegamento tra i vari soggetti;
- fare in modo che tutti i membri della comunità universitaria sentano di essere supportati indipendentemente dai loro background, identità o affiliazioni; in tal senso, è auspicabile un confronto aperto, libero e propositivo tra Scuole di Ateneo e strutture tecnico-amministrative;
- garantire che tutti i membri della comunità universitaria abbiano ampio accesso alle opportunità e ai vantaggi offerti da UNICAM, sfruttando le piattaforme tecnologiche esistenti e istituendo nuovi canali di comunicazione.

*Studentesse e studenti*

Studentesse e studenti devono poter fruire di spazi adeguati per svolgere proficuamente le attività di studio e di ricerca nonché vivere quella irripetibile esperienza di socializzazione che rappresenta una componente essenziale della vita universitaria. Su questa linea si colloca l'intera opera di ristrutturazione degli edifici di UNICAM, indirizzata al recupero di aree e di momenti di socialità fondamentali per la vita delle persone che vi operano. Ciò consentirà di favorire attività e promuovere la cultura anche grazie all'arte e alla musica, come mezzi che creano un ambiente di vita e di lavoro positivo e virtuoso, e favoriscono nel contempo la socializzazione e l'inclusione. Questi obiettivi si inseriscono all'interno di un percorso, realizzato in sinergia con l'orientamento, con le iniziative nelle scuole superiori, con corsi di formazione e progetti mirati attraverso le diverse forme di arte, musica e di altri domini culturali, visti come veicoli di sensibilizzazione alle tematiche STEAM.

*Accoglienza disabili, DSA, Coaching e sostegno psicologico*

Appare essenziale, con specifico riguardo ad un profilo centrale che sempre più è posto alla base della sensibilità degli atenei, valorizzare i servizi agli studenti, mediante l'adozione di azioni mirate e concrete, che si traducono nell'implementazione dei servizi di Accoglienza disabili e DSA, Coaching e sostegno psicologico. Come misura di accompagnamento si immagina la promozione di nuove forme di supporto e di monitoraggio e l'avvio, in forma sperimentale, di un progetto pilota tra le varie Scuole che punti all'accessibilità dei luoghi di studio e di lavoro di UNICAM.

## Iniziative

### *Costruzione di team eterogenei*

È indispensabile creare partenariati più profondi nella nostra comunità per trasformare le idee in azioni e tale iniziativa può essere perseguita costruendo team eterogenei, coinvolgendo in modo attivo la comunità studentesca, per espandere le prospettive volte ad esaminare le sfide della società odierna e innovare gli approcci e le soluzioni.

### *Miglioramento del benessere*

Migliorare il clima e il benessere nelle strutture universitarie costituisce una sfida fondamentale per l'Ateneo che può diventare un luogo aperto alle opportunità e ad ogni tipo di confronto. Il dialogo costante tra persone, strutture, Scuole e Governance di Ateneo, diventa il fulcro di ogni azione concreta.

### *Parità di genere e merito*

Aumentare la diversità nelle strutture è un'ulteriore sfida, in particolare in quelle realtà che presentano contesti sottorappresentati – es. minoranze etniche e donne nelle STEAM – ma ciò non si contrappone al merito, bensì ne esalta il perseguimento rimuovendo gli ostacoli in partenza. In particolare, si mira a consolidare l'organizzazione di convegni e iniziative culturali, incentrati sul processo di cambiamento in atto e sulle buone pratiche diffuse nella società. UNICAM si impegna a trovare, ove possibile, misure di compensazione e di sostegno, oltre a quelle previste dalle normative vigenti, riguardanti particolari situazioni (es. gravidanza, allattamento, periodi di studio all'estero, esigenze familiari, problemi di salute).

### *Sport*

Socializzare, coltivare la solidarietà nell'aiutare gli altri, sviluppare senso di coesione e fiducia reciproca, far parte di un team, consente di apprendere una visione costruttiva nel capire i propri limiti e imparare a superarli, a gestire sofferenza, dolore e sacrificio. Il raggiungimento degli obiettivi crea benessere psicofisico. Tutto ciò può essere declinato offrendo opportunità all'intera comunità universitaria, e non solo, favorendo la pratica di attività sportive presso le rinnovate sedi di Ateneo ma anche tramite la diffusione di una maggiore consapevolezza scientifica sui benefici dello sport.

### *Musica, teatro e arte*

Le esperienze artistiche stimolano l'immaginazione e il perseguimento di soluzioni creative utili ad affrontare le sfide della società e a guidare la trasformazione, migliorando lo stato di benessere e la salute mentale. Liberare il pieno potenziale delle arti significa contribuire alla formazione della persona. Musica, teatro e arte sono idonee a supportare le persone nell'immaginare e perseguire percorsi di carriera creativi. Stipulare convenzioni con Conservatori musicali (es. Rossini Pesaro e altri), sviluppare attività concordate con enti del settore oltre ad incoraggiare la creazione di piccoli gruppi teatrali, band, cori o orchestre, possono permettere la realizzazione di una università aperta e inclusiva. Promuovere eventi come concerti, spettacoli teatrali ma anche passeggiate e visite in chiave formativa, sono tutte forme essenziali per la crescita della comunità accademica.

### *Nuove tecnologie e partecipazione alla vita reale*

Dominare la tecnologia e non lasciarsi dominare equivale a vivere la socialità in una dimensione reale e non solo virtuale. Stimolare il confronto attraverso le argomentazioni, saper dibattere con ragionamenti articolati si traduce anche nel ritorno all'impegno civico e alla partecipazione (anche lontani dai social). È importante organizzare misure ed eventi per ristabilire un equilibrio tra spazi reali e virtuali, anche attraverso il supporto di una commissione di studio composta da studentesse/studenti e corpo docente.

### *Carta Europea dei Ricercatori*

Si intende rinnovare l'impegno nella implementazione dei principi della Carta Europea dei Ricercatori & Codice di condotta dei ricercatori (Human Resources Strategy for Researchers ed Open, transparent and merit-based recruitment) per promuovere il miglioramento delle condizioni di lavoro e degli ambienti nei quali si svolge la ricerca, con l'obiettivo di aumentare la nostra attrattività, incoraggiando i ricercatori da tutte le parti del mondo ad entrare a far

parte della nostra Università, riconoscendo a queste azioni un ruolo strategico nell'avanzamento della qualità della ricerca.

#### *Health Team*

Attivazione di un Health Team come evoluzione del COVID Team con sede presso il Palazzo Battibocca. Proprio questo importante soggetto potrebbe diventare il gruppo referente e promotore di iniziative e compiti legati alla tutela della salute psico-fisica dei componenti della comunità accademica.

## Adeguamento dell'organizzazione

#### *Trasparenza e semplificazione dei procedimenti amministrativi*

Dal punto di vista dell'organizzazione e dell'attività, la trasparenza illumina le complicazioni semplificabili dei procedimenti. La rimozione di inutili e ripetitivi adempimenti libera energie per pensare, a partire dalla razionalizzazione delle discipline regolamentari interne attraverso la costituzione di un Task Group per la semplificazione dei processi amministrativi.

#### *Innovazione tecnologica e digitalizzazione*

L'innovazione tecnologica e la digitalizzazione dei processi organizzativi sono le direttive per la semplificazione dei processi. A fronte dello sviluppo tecnologico è fondamentale la costante verifica umana e imprescindibile è la promozione del valore delle persone e dei diritti fondamentali a fronte delle applicazioni future.

#### *Formazione e condivisione delle esperienze*

L'importanza della formazione per tutti (personale docente, tecnico-amministrativo, studenti e studentesse) è indiscutibile e, a tal fine, è appropriata la misura che mira a creare una banca dati interoperabile delle competenze, al fine di individuare i talenti e le abilità di ciascuno per il migliore contributo al successo di UNICAM.

#### *Rafforzamento del Comitato dei Sostenitori e della Consulta per il lavoro e la valorizzazione della persona*

Occorre un rafforzamento del Comitato dei Sostenitori e della Consulta per il lavoro e la valorizzazione della persona per dare maggiore attuazione al coinvolgimento di tutte le organizzazioni del territorio e la creazione di gruppi di lavoro che discutano sulle tematiche di interesse per i giovani e per la crescita territoriale e propongano quali siano i progetti da portare avanti, su cui investire e su cui concentrare le risorse.

## Organizzazione

### *Governance*

L'entrata in vigore della legge n. 240/2010 ha indirizzato le università verso processi innovativi rispetto alla Governance. Agli organi di governo si chiede di essere sempre più vicini, capaci di coinvolgere gli attori che popolano la comunità accademica e aperti al confronto con il mondo del lavoro, con le istituzioni pubbliche e private.

Il lavoro svolto nei precedenti rettorati, che hanno dato attuazione alla legge di riforma del sistema universitario, costituisce un punto di partenza per un possibile ripensamento del modello di gestione e anche una possibile revisione dello Statuto di UNICAM attraverso l'istituzione di un'apposita commissione di studio e proposta.

### *Amministrazione*

All'interno di una riforma della struttura organizzativa – già ben avviata e articolata su dieci Aree principali – è il momento di adottare un piano di condivisione per consentire di operare in modo efficace e costruttivo, evitando forme di sfiducia ed elementi di stress. L'impegno e la passione sono elementi essenziali da coltivare e proteggere; è opportuno riconoscere il ruolo degli individui all'interno di un sistema esplicito e condiviso di valori e di regole, che ne rafforzino la motivazione al lavoro e il senso di comunità alle istituzioni.

### *Personale*

La strategia assunzionale di UNICAM deve procedere secondo un collaudato e chiaro indirizzo rendendo stabili le figure necessarie per colmare esigenze organizzative emerse da carenze organiche.

Una buona parte delle risorse assunzionali, specie nel campo tecnico-amministrativo, deve essere destinata a rispondere ai bisogni organizzativi di Ateneo, tenendo conto dei pensionamenti imminenti che potrebbero lasciare scoperti settori importanti, ed alle esigenze della didattica e ricerca. Le misure adottate devono essere improntate alla parità di genere e alla non discriminazione per tutti i livelli della Governance.

### *Il sistema di assicurazione della qualità*

Lo Statuto di UNICAM prevede l'adozione da parte dell'Ateneo di un sistema di assicurazione qualità che ha il fine principale di garantire che un'organizzazione raggiunga i propri obiettivi, rispettando e migliorando costantemente i propri standard di qualità. Un sistema di assicurazione qualità deve essere, quindi, strutturato in modo da favorire la crescita dell'Ateneo, semplificando ed individuando nuovi approcci e nuove soluzioni per aumentare il livello di qualità delle attività e delle performance.

Il quadro normativo che regola la vita delle università italiane negli anni si è arricchito di orientamenti volti ad introdurre concetti e sistemi di gestione per il miglioramento continuo, e il costante monitoraggio e la valutazione della qualità delle performance.

Gli interventi normativi hanno avuto, talvolta, logiche disconnesse e sovrapposte, tali da generare un sovraccarico di adempimenti, con il rischio di perdere di vista il raggiungimento degli obiettivi di un ateneo.

È necessario, quindi, ricondurre tutti gli interventi di pianificazione, monitoraggio e valutazione, messi in atto per l'assicurazione qualità, ad un disegno unitario, partendo da un nuovo Piano strategico dell'Ateneo che esprima una visione lucida e metta a fuoco i contenuti (an e quid) e le modalità e i tempi per raggiungerli (quomodo e quando), collocando poi le diverse azioni e pianificazioni di dettaglio all'interno di una logica fortemente integrata, dove le singole attività devono sempre avere coerenza e non perdere di vista gli obiettivi da condividere.

### *Efficientamento dei processi amministrativi*

In un momento di grandi opportunità come quelle offerte dal PNRR e dagli altri programmi di sviluppo è necessario che l'Amministrazione supporti l'azione di didattica e di ricerca con rinnovata competenza e tempestività, mettendo a sistema le proprie energie e riducendo al

minimo gli sprechi. Il personale tecnico amministrativo, il cui numero aumenterà per garantire un organico in linea con le nuove sfide, potrà mettere a disposizione le proprie competenze in maniera davvero efficace solo se tutti gli sforzi saranno canalizzati in attività a valore aggiunto.

## Obiettivi e risultati

### *Manifestazione dell'identità dell'Ateneo*

Una comunicazione chiara, coerente, efficace e trasparente contribuisce in modo decisivo a incentivare il senso di comunità tra docenti, personale amministrativo e studenti. In tal senso, è fondamentale continuare a incentivare l'utilizzo di linguaggi verbali e visivi pienamente inclusivi, in grado di accogliere e rappresentare le molteplici identità che compongono la comunità UNICAM. D'altra parte, un programma di potenziamento della comunicazione dell'Ateneo – attraverso un aggiornamento della sua identità visiva e un uso strategico delle piattaforme digitali – è essenziale per aumentare l'attrattività di UNICAM verso futuri studenti, ricercatori o potenziali partner.

### *Servizi nelle varie sedi*

Rendere i livelli dei servizi delle sedi collegate simili a quelli della sede di Camerino rivedendo l'organizzazione tecnico-amministrativa in modo specifico (ricerca, comunicazione), tenendo conto delle necessità che sono diverse da sede a sede garantendo allo stesso tempo un necessario coordinamento centrale. La nostra comunità accademica ci permette di abbracciare un territorio molto ampio della nostra regione. Siamo donne e uomini di UNICAM inseriti in un contesto lavorativo che ci vede tutti sullo stesso piano, a Camerino come ad Ascoli Piceno, Matelica e San Benedetto. Oggi abbiamo le risorse per rendere il nostro ecosistema lavorativo sostenibile, omogeneo e a misura di studente.

### *Qualità*

Rilevanti effetti di semplificazione e alleggerimento negli adempimenti permettono che l'impegno di tutte le componenti sia rivolto soprattutto a contribuire al raggiungimento degli obiettivi strategici di UNICAM e non a confezionare documenti amministrativi utili solo al rispetto, pur doveroso, delle scadenze ministeriali o dei vari altri soggetti che si rapportano con le università.

UNICAM ha una lunga e prestigiosa tradizione nell'applicazione delle logiche di assicurazione qualità, riconosciuta e certificata a vari livelli. È necessario perfezionare il modello e progettare modalità nuove e diversificate, anche se necessariamente integrate, per monitorare e valutare le azioni portate avanti dai vari soggetti dell'Ateneo. Infatti, mentre per la didattica e le attività formative si è pienamente consapevoli delle logiche di assicurazione qualità, non si può dire altrettanto delle attività che riguardano la ricerca scientifica o la terza missione o le azioni mirate alla sostenibilità. In tale direzione, si collocano le già documentate certificazioni ISO da estendere alle politiche di genere e alle azioni sulla sostenibilità.

### *Efficientamento dei processi amministrativi*

Per ottenere l'efficientamento dei processi amministrativi lo strumento determinante sarà la digitalizzazione intelligente dei processi.

Il primo passaggio consisterà nella individuazione, rappresentazione e rilettura delle più significative procedure dell'Amministrazione che consentirà di prendere consapevolezza della complessità di alcuni passaggi e della ridondanza di alcuni percorsi per poter agire con lo spirito di semplificazione e di allocazione puntuale degli snodi decisionali e di responsabilità. In questo modo, si può mirare alla certificazione di tutta l'azione amministrativa.

Il secondo passo sarà quello di determinare tutte le azioni che possono essere affidate a sistemi informativi in grado di velocizzare l'iter e di creare una base di dati che costituisce un bene comune per tutti gli uffici evitando inutili ricerche e richieste. Inoltre, l'adozione di sistemi di firma digitale tramite applicativi appositamente studiati per lo specifico iter autorizzativo interno potrà velocizzare in maniera considerevole l'istruttoria di moltissime pratiche.

Particolare attenzione è rivolta alla integrazione dei sistemi informativi CINECA fornendo anche un contributo per la loro messa a punto per ottenere richieste ed estrazioni dettagliate e funzionali all'Amministrazione.

*Sistemi informativi di Supporto alle Decisioni*

Da ultimo, un grande sforzo organizzativo sarà rivolto alla ideazione e adozione di Sistemi informativi di Supporto alle Decisioni (SSD) ovvero applicativi più complessi in grado di mettere in relazione dati di tipologia diversa per coglierne meglio le interrelazioni e fornire scenari alternativi fra cui individuare la miglior scelta possibile. La creazione di cruscotti multidisciplinari sarà decisiva nell'aiutare la Governance a prendere le migliori decisioni possibili.

## Iniziative

*Conciliazione tempi di vita e di lavoro*

Favorire la conciliazione dei tempi di vita e di lavoro anche mediante opportune misure di Welfare (pacchetti di strumenti assistenziali) e rinnovate soluzioni organizzative (benefit per servizi infanzia; fruizione congedi) oltre a sperimentate modalità spazio-temporali di svolgimento della prestazione lavorativa (lavoro a distanza).

*Riconoscimento competenze*

Il riconoscimento delle competenze e degli apporti del personale passa tramite interventi di premialità o forme di rotazione, ove possibili e compatibili con la struttura organizzativa (es. procedure interne di Job Posting attive). L'equità nei trattamenti economici e le assegnazioni di responsabilità sono obiettivi per una adeguata promozione del personale. Ciò contribuisce a creare ambienti di lavoro contrassegnati da collaborazione e moltiplicazione di occasioni di confronto all'interno dell'Ateneo e con la Governance.

*Formazione, piani di reclutamento e progressioni*

L'incentivazione di percorsi di sviluppo professionale e formazione continua tende verso la predisposizione di una crescita professionale mirata e coerente con le specifiche competenze. Questo obiettivo può condurre verso il completamento del riassetto organizzativo degli uffici e dei servizi di supporto alle attività didattiche e di ricerca.

Una particolare attenzione sarà rivolta all'implementazione dei piani di reclutamento ma anche alle progressioni verticali e orizzontali.

*Semplificazione amministrativa*

I comportamenti e le pratiche caratterizzati da semplificazione operativa e rapidità decisionale (c.d. manuale di qualità dell'amministrazione) possono essere coadiuvati da innovativi strumenti tecnologici.

*Iniziative trasversali*

Una serie di iniziative saranno veicolate al raccordo interno tra le attività amministrative, didattiche e di ricerca per:

- il completamento e la mappatura dei processi attraverso il coinvolgimento degli operatori di prima linea per i livelli di dettaglio (in maniera diretta e tramite responsabili di Uffici ed Aree);
- la creazione di gruppi di lavoro dedicati ai processi inter-area da individuare coinvolgendo tutte le "anime" della comunità;
- l'istituzione di sondaggi periodici sul personale, generali o mirati per Area/per scopo, in modo da recepire input e monitorare il livello di benessere organizzativo;
- la creazione di un calendario annuale di appuntamenti, sia formativi sia relazionali/sociali, per permettere alle persone di crescere come individui e come gruppi, in virtù dei processi e dei ruoli, ma anche in funzione delle opportunità che si paleseranno in un contesto in continuo movimento;

- l'individuazione di momenti di incontro con la Governance ovvero giornate "walk in", dove chi ricopre ruoli di responsabilità/dirigenziali si renda disponibile a incontri con personale, studenti, docenti/ricercatori per ascolto e confronto;
- l'individuazione di giornate "walk out", dove chi ricopre ruoli di responsabilità/dirigenziali si possa recare presso gli Uffici per condividere la "prima linea";
- la creazione di "sportelli temporanei" degli Uffici centrali presso le sedi collegate;
- la stesura di resoconti periodici alla comunità accademica sulle deliberazioni assunte dagli Organi di Governo, da far confluire in un archivio istituzionale;
- la creazione di intranet strutturate permanenti, sia in lingua IT che EN, che consentano di condividere informazioni e procedure in tempo reale, con un'attenzione al trattamento dei dati e al coinvolgimento di tutte le parti interessate, inclusi studenti, ricercatori, personale tecnico-amministrativo e altri utenti.

### Adeguamento dell'organizzazione

A supporto di docenti e studenti si renderà necessaria l'implementazione del personale tecnico-amministrativo indispensabile per supportare le attività didattiche soprattutto laboratoriali, ma anche gestionali-amministrative.

Si rende altrettanto doverosa la costituzione di un task group per la semplificazione dei processi amministrativi.

Tutte le misure da adottare sono funzionalizzate al recupero di un rapporto più diretto tra Scuola e vertici ( Rettore e Direzione Generale). L'idea potrebbe essere quella di rendere sistematici incontri con il Direttore o altri rappresentanti della Scuola per ascoltare le reciproche esigenze. Inoltre, è auspicabile effettuare almeno due visite all'anno presso le Scuole per fare il punto della situazione.

## Conclusioni

Il programma che vi ho presentato è molto impegnativo; è il risultato di un percorso durato sei anni e di una scelta maturata più o meno negli ultimi due, con l'avvicinarsi della chiusura di un'esperienza unica, importantissima, che ha segnato indelebilmente e positivamente la mia vita.

Sei anni sono passati con una velocità incredibile; certamente non riesco a ricordare la maggior parte delle cose fatte; tantissime, giorno dopo giorno; con voi, a fianco di Claudio, persona eccezionale, innamorata di UNICAM, che ringrazio per avermi chiesto di dargli una mano in un periodo difficile che abbiamo solo in parte superato.

Tra le cose più belle di questi sei anni, i racconti ... quelli di chi conosceva l'Università com'era prima del terremoto. Quelli di chi la immagina nel futuro sapendo che in settecento anni di storia certamente ci sono stati momenti altrettanto - e forse più - difficili di quello che stiamo attraversando.

Abbiamo riparato, progettato, costruito, arredato nuovi spazi; ci siamo entrati dentro per la prima volta e siamo rimasti meravigliati della bellezza di quanto avevamo fatto con il nostro lavoro.

Abbiamo studiato, fatto ricerca, insegnato ed imparato, come chi lo fa normalmente in altre università, ma in luoghi più difficili; siamo andati avanti incredibilmente bene.

Forse non ci rendiamo conto che stiamo vivendo un'avventura, a volte ci sembra di non avere forza abbastanza per andare avanti ma poi la forza la ritroviamo nel bello che c'è qui, nel sentirci una comunità; quando capiamo che, grazie a chi ci è accanto, i problemi possono essere superati. Sono sicuro che quando ne saremo usciti avremo mille storie da raccontare, mille in più di altre studentesse e studenti, impiegate ed impiegati, capi ufficio, capi area, ricercatrici e ricercatori che non sono in UNICAM.

Ormai cominciamo a lasciarci alle spalle le cose peggiori e iniziamo a vedere un futuro migliore, a pensare che domani non sarà più "terremoto". Con il progetto che vi propongo, scritto dopo aver ascoltati tutte e tutti, UNICAM potrà concretamente contribuire all'innovazione e alla sostenibilità necessarie per continuare a solcare il mare del futuro con fiducia, dove nessuno dovrà essere escluso dei benefici prodotti dal progresso.

Penso che abbiate capito di quanto UNICAM sia importante per me e che metterò tutte le mie forze e la mia concretezza per realizzare un sogno, aiutato da una squadra motivata, forte e competente, con la quale condividerò le preoccupazioni e le scelte difficili di chi si mette al servizio per guidare una comunità. Sono fiducioso che condivideremo con tutti voi mille soddisfazioni.

**Ho chiesto al Prof. Emanuele Tondi di starmi vicino e di essere il mio Prorettore Vicario.** Lo ringrazio per aver accettato con entusiasmo di condividere con me i prossimi sei anni, se UNICAM lo vorrà.

Camerino, 19 maggio 2023

Graziano Leoni  
