

# *#univpm2020*

Il progetto per l'Università Politecnica delle Marche del 2020

Le priorità strategiche e gli ambiti di intervento

Sauro Longhi

9/5/2013

*Proposte per vivere una nuova fase di sviluppo e crescita dell'Università Politecnica delle Marche grazie ad un progetto aperto verso il cambiamento e la valorizzazione di tutte le risorse dell'Ateneo, un progetto finalizzato ad anteporre una visione strategica comune di università alle classiche logiche di appartenenza. Un progetto capace di vedere, nella diversità di ruoli e di discipline, una ricchezza per il sistema. Un progetto ideato per migliorare ulteriormente quanto la nostra Università già svolge in modo virtuoso nella ricerca, nella didattica e nell'interazione con il territorio che ci ospita sia per gli aspetti produttivi che socio-sanitari, ambientali e culturali.*

## **Indice:**

|  |         |
|--|---------|
| <b>1. Introduzione</b>   | pag. 2  |
| <b>2. Le priorità strategiche</b>  | pag. 4  |
| Le persone al centro del progetto  | pag. 4  |
| La Ricerca alla base della strategia universitaria                                 | pag. 6  |
| Didattica  | pag. 7  |
| Strutture e servizi per gli studenti   | pag. 7  |
| <i>Placement</i>   | pag. 9  |
| Relazioni con il territorio  | pag. 10 |
| Apertura internazionale per la valorizzazione degli ambiti nazionali e regionali   | pag. 12 |
| L'accesso ai fondi europei e la competizione internazionale della ricerca          | pag. 13 |
| Amministrazione: da un orientamento alla procedura ad un orientamento al risultato | pag. 13 |
| La digitalizzazione delle procedure: e-UNIVPM                                      | Pag. 15 |
| <b>3. Il modello organizzativo</b>   | pag. 16 |
| <b>4. Conclusioni</b>  | pag. 20 |
| <b>5. Bibliografia</b>   | pag. 21 |

## **1. Introduzione**

Il sistema universitario nel quale operiamo quotidianamente ha subito negli ultimi anni significativi cambiamenti non sempre destinati ad incrementare qualità ed efficienza. Abbiamo assistito ad azioni politiche che hanno minato il ruolo pubblico dell'Università, e che hanno contribuito alla formulazione di giudizi denigratori nei confronti dell'Università e di quanti vi operano al suo interno. Di fatto è stato attenuato ed, in alcuni casi ostacolato, il ruolo di propulsore di crescita che l'Università riveste nelle società più avanzate; società che fanno della scienza e della conoscenza, e del loro utilizzo in uno sviluppo sostenibile, elementi di crescita e progresso. In questo scenario, **giovani con talento**, con passione per la ricerca e che intendono investire il proprio futuro nell'Università, **trovano poche certezze** e prospettive molto limitate, difficili anche da pianificare.

**È necessario reagire**, ritrovando all'interno della Nostra Università tutte le motivazioni, tutte le risorse, tutte le competenze e le professionalità per porre **l'Università pubblica** al centro di quel **rinnovamento** che la società sta chiedendo per dare una nuova spinta propulsiva al Paese; favorendo non solo gli aspetti legati all'innovazione e all'economia, ma anche quelli socio-sanitari, necessari per affrontare il progressivo invecchiamento della popolazione, quelli ambientali, per evitare il consumo dissennato del territorio e delle sue risorse, ed incidere così sugli aspetti sociali per porre l'istruzione e l'accrescimento dei saperi al centro dei valori della nostra società. Solo con questi obiettivi sarà possibile favorire l'osmosi tra ricerca e didattica, utile a produrre ricadute culturali dalle nostre aree scientifiche più attive a vantaggio del Paese.

Per questo ambizioso progetto l'orizzonte non potrà essere solo regionale e nazionale, ma ci si dovrà confrontare con il piano proposto per l'Europa del 2020 che ha messo la conoscenza al centro degli sforzi rivolti a ottenere una crescita economica sostenibile e inclusiva [1]. Un ruolo cruciale in questa strategia è attribuito alle università, considerate perno centrale del **“triangolo della conoscenza”**: **istruzione, ricerca e innovazione**. Alle università è attribuita una funzione primaria nello stimolare quel processo virtuoso che lega la produzione di conoscenza (ricerca), la sua diffusione (istruzione) e la capacità di tradurre conoscenza in innovazione. Alla base del progetto Horizon 2020 vi sono da un lato la convinzione che il potenziale del sistema universitario europeo non sia pienamente sfruttato, e dall'altro quella di un crescente fabbisogno di istruzione superiore. Si prevede che nel 2020 il 35% della forza lavoro europea richiederà una qualificazione di livello universitario. Questa percentuale oggi è pari al 26%, e in Italia solo al 21%.

Di fronte a queste considerazioni, la Nostra Università dovrà focalizzare la propria attenzione sulla **Ricerca e sul suo immediato trasferimento** nella Didattica con specifiche di eccellenza. Solo in questo modo avrà la capacità di attrarre studenti, ricercatori e docenti da tutto il mondo, per divenire un polo di attrazione di talenti, di capitale umano di qualità, indipendentemente dall'area geografica di provenienza di queste risorse, magari iniziando dalle aree geografiche più prossime, come quelle che si affacciano sul mare Adriatico.

Dovremo favorire la **sinergia** e la **collaborazione** nella ricerca in modo da poter supportare al meglio, anche finanziariamente, la crescita dei gruppi. Dovremo porre un'attenzione non occasionale alle necessità ed all'equilibrio di tutte le aree. Dovremo **semplificare** gli aspetti amministrativi in modo da accelerare ogni processo, dovremo valorizzare il **merito** e premiare **l'impegno** di ciascuno.

L'Università con queste caratteristiche potrà così tornare a svolgere per il Paese ed il nostro territorio quella funzione di "motore sociale" che nel passato ha contribuito ad elevare lo stato economico e culturale dei figli rispetto a quello dei padri, permettendo così quello **sviluppo socio-economico e democratico e di giustizia** degli ultimi decenni, ma che ora sembra essersi molto attenuato. Un sistema universitario aperto e competitivo rappresenta una forza positiva, innovatrice e fondamentale per un paese che vuole tornare a crescere.

In tale ottica, è mia convinzione che il futuro Rettore debba perseguire la costruzione di un nuovo slancio unitario di Ateneo che sappia andare oltre contrapposizioni precostituite e vincere il diffuso disagio e la sensibile stanchezza, mettendo ai primi posti il progetto, il merito, la valutazione e l'organizzazione, oltre ad un serio orientamento di riequilibrio verso le aree del nostro Ateneo che necessitano di una particolare e non occasionale attenzione.

***"Una regia condivisa che ci porti verso una costruzione comune del nostro futuro, capace di guardare al mondo con occhi curiosi, valorizzando, prima di tutto, quanto di buono esiste".***

***"Un progetto comune per far giocare all'Università Politecnica delle Marche un ruolo attivo negli obiettivi 2020 fissati a livello strategico-politico".***

Da questi presupposti, ho maturato la forte convinzione a candidarmi alla funzione di Rettore con l'intenzione di sviluppare questo progetto per il nostro Ateneo. Scelta che ho compiuto con entusiasmo e determinazione, consapevole dell'impegno richiesto, ma certo del sostegno delle numerose persone con le quali sto condividendo questo programma. Amici, colleghi, personale tecnico amministrativo, studenti con i quali ho condiviso attività, progetti ed entusiasmi, accumulando esperienza che intendo mettere a servizio dell'Ateneo. Esperienza iniziata nel 1974, da giovane matricola d'Ingegneria di questa Università.

La mia candidatura è del tutto svincolata da logiche di appartenenza e si fonda sulle mie capacità, esperienze e sensibilità che ho sempre messo a servizio della Nostra Università. La mia candidatura è ispirata da un'idea di Università incentrata su **partecipazione e trasparenza, valutazione e merito, competenze e inclusione**, e che richiede la necessità di **lavorare in gruppo su obiettivi condivisi**.

In questo documento intendo indicare brevemente i punti essenziali di un programma che presenterò in modo più esteso negli incontri diretti che prevedo di avere con i colleghi dei vari ambiti disciplinari, con il personale tecnico amministrativo e gli studenti e che quindi, potrà essere opportunamente integrato per includere tutte le indicazioni che riceverò.

## 2. Le priorità strategiche

In questa sezione sono declinati i principi e gli obiettivi alla base del progetto Univpm2020 che in questa prima fase sono stati condivisi e discussi con il gruppo di lavoro che mi ha sostenuto e i colleghi ricercatori, tecnici e amministrativi e gli studenti con i quali ho avuto il piacere di confrontarmi sulle problematiche del nostro sistema universitario e sulla visione di un modello organizzativo futuro. Ritengo questo documento frutto di un processo che è iniziato e che proseguirà anche in futuro per poter cogliere i contributi di tutti. Proprio per tale motivo le azioni specifiche in parte già delineate saranno presentate e discusse con l'obiettivo di poter integrare le osservazioni che saranno avanzate in questa nuova fase di condivisione e collaborazione.

Il progetto Univpm2020 si base sui seguenti punti chiave:

- Valorizzazione del fattore umano: le Persone al centro del progetto
- Valorizzazione della ricerca: la Ricerca alla base della strategia universitaria
- Valorizzazione della trasmissione delle conoscenze:
  - didattica
  - strutture e servizi per gli studenti
  - *placement*
  - relazioni con il territorio
- Apertura internazionale per la valorizzazione degli ambiti nazionali e regionali
- Rafforzamento del sostegno finanziario alla ricerca: l'accesso ai fondi europei e la competizione internazionale della ricerca
- Incremento dell'efficienza amministrativa e organizzativa in un percorso di miglioramento costante: da un orientamento alla procedura ad un orientamento al risultato
- La digitalizzazione delle procedure: e-UNIVPM.

### Le persone al centro del progetto

Per la natura stessa dell'Università, il progetto Univpm 2020 dovrà mettere al centro della sua strategia le persone.

Le persone dovranno essere valorizzate attraverso un sistema basato sulla trasparenza, sulla partecipazione e sul merito, ed il contesto dovrà essere tale da far sì che queste possano sentirsi sempre stimolate ad accrescere e valorizzare le proprie competenze.

Ognuno, a prescindere dal proprio ruolo (docente, personale tecnico-amministrativo, studente), dovrà essere stimolato a trovare nel sistema in cui lavora un ambiente dove poter esprimere i propri talenti e le proprie capacità professionali, condividendo e portando avanti insieme uno scenario futuro di università.

Per il personale Docente, si propone la definizione di una pianificazione pluriennale delle attività svolte ai fini della carriera universitaria, individuando criteri condivisi e favorendo strutture di raccordo e di rappresentanza per la valorizzazione delle attività di ricerca. Per il miglior supporto alla ricerca, anche sotto il profilo economico, verranno incentivati laboratori condivisi per consentire al personale docente la massima disponibilità di risorse ed attrezzature per avanzare personalmente sul piano della ricerca. Ma si prevede, nel contempo, di continuare a premiare ed incentivare il merito, soprattutto dei giovani ricercatori che sono stati in grado di conseguire importanti risultati e/o riconoscimenti esterni.

A questo avanzamento poi dovremo essere in grado di dare risposta anche sotto il profilo più concreto della posizione in ruolo, proponendo criteri condivisi in grado di valorizzare le aree più attive e propositive dell'Ateneo e di stimolare quelle in sofferenza. Pur nei limiti del modello abilitativo e del DL 49/2012 (modello piramidale) [2], sarà importante dare riconoscimento alle professionalità ed alle attese di crescita di tutti i docenti, effettuando, su una proposta di criteri condivisi, una pianificazione pluriennale delle immissioni in ruolo (conseguenti ai pensionamenti) e degli avanzamenti di carriera, tenendo in conto le opportunità che potrà dare la prossima conclusione della fase più restrittiva del DL 95/2012 [3]. Il modello piramidale introdotto dal DL 49/2012 [2] richiederà di rivedere le funzioni degli associati e dei ricercatori preponendo anche per queste figure l'assunzione di ruoli di responsabilità necessarie alla gestione e al governo delle varie strutture universitarie, valorizzandone le esperienze e le competenze.

Per il personale Tecnico Amministrativo si presterà particolare attenzione alla **formazione**, anche quella implicita del fare quotidiano che valorizza l'interscambiabilità di ruoli. Il piano formativo sarà finalizzato a stimolare le competenze specifiche (aggiornamento in senso stretto sia per le figure tecniche che amministrative), le competenze trasversali (informatizzazione, inglese, ecc.) e le nuove competenze che emergeranno per cogliere le nuove sfide, facilitando la mobilità verso aree strategiche. La metodologia formativa dovrà tenere conto anche dei recenti approcci sull'educazione dell'adulto". Ciò favorirà la crescita professionale e le motivazioni del Personale stesso, a cui sarà importante dare riscontri concreti anche in termini di progressione o di nuovi inserimenti, sempre nel quadro e nei limiti della legislazione vigente. Inoltre, per migliorare la motivazione del personale saranno stimolati turnover e mobilità delle posizioni organizzative.

Sarà importante in ogni caso che tutte le politiche (nuove immissioni, progressioni) riguardanti il personale tecnico amministrativo siano realizzate mediante un corretto e costante rapporto dialettico con le rappresentanze sindacali nel pieno rispetto dei ruoli e nella necessità di trovare nel confronto la soluzione ad ogni questione.

In attesa di riaprire le contrattazioni decentrate, si intende consolidare ed estendere la politica dei *benefits* recentemente intrapresa dall'Ateneo, al fine di compensare quanto di fatto perso in termini di stipendio per il blocco della contrattazione.

*“Un Ateneo per e con le persone, dove la diversità di competenze, ruolo e inquadramento devono rappresentare una risorsa per tutti”*

## **La Ricerca alla base della strategia universitaria**

Il nostro Ateneo ha come punto di forza la ricerca che deve essere mantenuta ad ottimi livelli per poter sempre meglio competere a livello nazionale ed internazionale e per attivare politiche corrette ed efficaci a supporto della didattica e dello sviluppo della comunità. In un contesto economico e sociale globalizzato, con sempre nuove sfide emergenti, nessuna istituzione può permettersi di vivere in regime di isolamento, non contribuendo allo sviluppo di ciò che la circonda e non creando sinergie per il proprio miglioramento. La qualità della ricerca sarà alla base anche del ruolo istituzionale che l'Università deve svolgere nell'interazione con il territorio che ci ospita sia per gli aspetti economici e produttivi che per quelli socio-sanitari, ambientali e culturali.

A tal fine sarà importante **incrementare** i fondi per sostenere le **borse di dottorato** e gli **assegni di ricerca** anche cogliendo le opportunità offerte dall'esterno. Valutare le opportunità offerte dal recente DM 94/2013 [4] per le nuove linee del dottorato di ricerca. Il mantenimento della *core mission* implicherà **nuovi investimenti** nelle attrezzature scientifiche e tecnologiche per garantire la qualità dei laboratori Univpm e una particolare attenzione alla loro gestione destinando specifiche risorse. Si privilegerà inoltre la **condivisione** delle attrezzature con l'obiettivo di contribuire ai costi di gestione e sicurezza e di valorizzare possibili sinergie fra differenti settori scientifici disciplinari e dipartimenti. Una particolare attenzione sarà riservata alla valorizzazione della ricerca di base, che trova spazio solo nell'Università, pur essendo motore fondamentale di sviluppo assieme alla ricerca applicata.

Per migliorare la rilevanza dell'attività di ricerca svolta dall'Ateneo si favorirà l'emersione di linee di ricerca strategiche finalizzate ad intercettare le macro tematiche Horizon 2020 e a caratterizzare l'Ateneo su alcuni primari ambiti a livello internazionale. Per far questo saranno sviluppate specifiche **call di Ateneo** dove saranno favorite le sinergie fra gruppi di ricerca di settori e strutture differenti. Primo passo per la creazione di **centri di eccellenza** a livello internazionale dove ogni struttura possa essere integrata e valorizzata, riaffermando così il valore centrale di Univpm come *Research University*.

In questa prospettiva si dovrà rafforzare il ruolo primario dei Dipartimenti come sede primaria della ricerca, incrementandone le risorse ed il personale. Nella stessa linea, si incrementeranno i fondi di ricerca di Ateneo con criteri di assegnazione che contemplino le linee guida nazionali, ma che tengano conto delle particolarità locali e dei singoli dipartimenti.

*“Un'università di qualità deve perseguire la qualità della propria ricerca”*

## **Didattica**

Considerando che gli studenti e il loro apprendimento sono posti dall'Ateneo al centro dell'offerta formativa, gli obiettivi a medio e lungo termine, individuati nel progetto, sono finalizzati a rendere l'offerta formativa sempre più attrattiva dal punto di vista della qualità. Per capire meglio l'appeal dell'Ateneo nei confronti degli studenti si presterà particolare attenzione al monitoraggio e all'analisi dei risultati, delle iscrizioni e alla verifica del grado di soddisfazione da parte degli iscritti verso il sistema universitario nel suo complesso. Saranno istituzionalizzate delle banche dati e dei report sulla soddisfazione e l'attrattività della nostra offerta formativa. L'obiettivo è quello di dare il massimo rilievo alla **qualità** della didattica, focalizzando l'attenzione sui **contenuti**, sulle **metodologie** e sugli strumenti di **valutazione**, facendo interagire gli Studenti con le strutture didattiche primarie (Dipartimenti) e quelle di coordinamento (Facoltà).

Saranno favoriti nuovi progetti didattici in grado di valorizzare **l'interdisciplinarietà** coinvolgendo più Facoltà e Dipartimenti per soddisfare specifici bisogni formativi rilevati sul territorio o frutto dei primari ambiti di ricerca dell'Ateneo. Saranno favorite azioni volte ad accrescere l'attrattività delle nostre lauree magistrali, anche oltre i confini regionali e nazionali, attivando corsi fortemente **specialistici** e connessi ai settori di ricerca di eccellenza, prevedendo nel contempo interventi utili ad armonizzare l'offerta formativa di primo livello.

*“Una didattica di alta qualità si fonda su una ricerca di eccellenza ”*

## **Strutture e servizi per gli studenti**

Si svilupperà un'azione forte e determinata di sollecitazione sull'ERSU per incrementare la qualità e l'entità della spesa per il diritto allo studio, per accrescere il ruolo di “motore sociale” dell'Università per il benessere socio-economico. Su questo specifico punto è mia intenzione svolgere un ruolo di forte azione politica verso la Regione Marche, per incrementare l'entità dei servizi offerti dall'ERSU ai nostri studenti per il **diritto allo studio**. La Regione dovrà rivedere necessariamente le quote da destinare al diritto allo studio dei nostri studenti, a fronte di dati più che oggettivi: il nostro Ateneo quest'anno ha il più alto numero di studenti fra i quattro Atenei delle Marche e la spesa pro-capite per i nostri studenti è la più bassa (in altri sedi si spende fino a tre volte di più).

Nella stessa ottica si valuterà la percorribilità di politiche di part-time per le tasse di iscrizione.

Si pianificherà un'opera di manutenzione delle strutture didattiche e, ove necessario, un loro potenziamento, così come un arricchimento dei laboratori didattici e un'incentivazione alla fruizione dei **laboratori** dei dipartimenti nelle lauree magistrali: introducendo il concetto di Atelier formativo, che includa anche le **biblioteche** intese come laboratori attivi per il consolidamento

della conoscenza. Laboratori con i quali accrescere la reputazione del nostro Ateneo sul piano didattico e favorire ulteriori azioni di incontro tra docenti e discenti.

Si prevede di consolidare e potenziare **l'Azienda Agricola Didattico Sperimentale** con acquisti anche frazionati di terreni e immobili e investire su quest'ultimi con riqualificazioni edilizie per rendere disponibile un centro aziendale funzionale, assieme ai terreni, alle attività proprie dell'azienda a supporto della didattica, della ricerca e divulgazione tecnica sul territorio. Nella stessa ottica si intende pianificare specifici interventi **sull'Orto Botanico** della Selva di Gallignano.

Saranno inoltre sperimentati nuovi strumenti e metodologie per **l'apprendimento di più lingue straniere**, per dare ai nostri Studenti ulteriori conoscenze utili per l'inserimento nel mondo del lavoro.

Da un'analisi sperimentale commissionata dall'Università al CENSIS sono emersi due specifici punti di criticità: la bassa connettività WI-FI e il basso numero di studenti ERASMUS. Su questi punti si prevedono azioni specifiche: rendere disponibile l'accesso WI-FI (connessioni wireless) in ogni struttura dell'Università con semplificazione delle procedure di autenticazione e banda adeguata (progetto e-UNIVPM); incentivazioni per incrementare il numero di studenti ERASMUS sia in ingresso che in uscita anche attraverso l'introduzione di corsi di laurea in lingua inglese (come evidenziato nel successivo punto di Apertura Internazionale).

Si potenzieranno le attività di **orientamento** ed in particolare quelle in itinere per le lauree con strumenti ampiamente sperimentati come i tutor, prevedendo azioni più sistematiche di tutorato che coinvolgano gli studenti della laurea magistrale e dei corsi di dottorato. Per queste attività di tutorato in itinere si prevedono di utilizzare anche strumenti di e-learning ampiamente utilizzati in altri contesti. L'obiettivo è ridurre gli abbandoni dei primi anni e il numero degli studenti fuori corso. Inoltre, per gli studenti prossimi alla laurea ma con serie difficoltà a completare i pochi esami rimasti si proporrà l'affiancamento di un tutor accademico che ne segua l'organizzazione e lo sviluppo degli studi necessari.

Per l'orientamento in ingresso si valuteranno, con le Istituzioni Scolastiche, specifici progetti "ponte" per aiutare gli studenti delle scuole medie superiori a una scelta ponderata e utile all'individuazione dei propri "interessi" e "passioni" sempre necessari per una buona scelta del percorso universitario. Si incrementerà lo specifico servizio mirato all'accoglienza, assistenza ed integrazione degli studenti diversamente abili iscritti ai corsi di studio dell'Ateneo per rendere più agevole ed accessibile il percorso di studio.

Si valuterà l'attivazione di possibili **corsi di studio serali**, compatibilmente con i recenti vincoli imposti dal Ministero, per favorire la frequenza di studenti impegnati in attività lavorative, magari valutando l'uso di strumenti di e-learning, già sperimentati in percorsi di master e di *Life Long Learning*, e specifici percorsi formativi anche per la **formazione continua** di persone già inserite nel mondo del lavoro, anche utilizzando strumenti già sperimentati con successo in altri paesi (edX [www.edx.org](http://www.edx.org)). Per tutti i corsi di laurea si completerà la digitalizzazione di tutte le attività di

iscrizione e verbalizzazione esami, così come per la reperibilità di programmi e del materiale didattico (progetto e-UNIVPM).

Anche verso l'Amministrazione Comunale si eserciterà una costante pressione per garantire la migliore vivibilità degli studenti nella città, favorendo il concetto di **Città Universitaria**, consapevoli che la comunità universitaria è un rilevante attore economico e culturale. I quasi diciassettemila studenti del nostro Ateneo, oltre che potenziali attori culturali, sono una fonte economica non trascurabile per la città, ma questo non viene percepito e valorizzato ed i nostri studenti non ricevono in cambio quasi nulla. Si dovranno incrementare spazi aperti per lo studio e attività culturali. Le recenti iniziative dell'Università riguardanti l'incentivazione del trasporto pubblico, con un contributo del 27% sul costo dell'abbonamento, dovrà portare ad un incremento del servizio verso gli studenti, anche per disincentivare l'uso del mezzo privato. Si proporrà, ad esempio, il potenziamento di linee di autobus serali per non lasciare isolati i poli universitari di Torrette e Montedago e gli impianti sportivi di Posatora e un migliore coordinamento tra servizio ferroviario e urbano anche con la stazione di Varano.

Un'altra iniziativa che si intende proporre all'Amministrazione Comunale, in stretta collaborazione anche con il Consiglio Studentesco, sarà la creazione di un "albo" con residenze accreditate (residenze con spazi adeguati, trasparenza nei pagamenti, costi riconosciuti, ...) per fare di Ancona un vera Città Universitaria. Sempre sulla problematica "alloggi", sarà interessante verificare le modalità di attuazione di progetti di Housing Sociale, con edilizia finanziata in collaborazione con la Cassa Depositi e Prestiti al fine di realizzare alloggi da dare in affitto agli Studenti.

Alcune di queste azioni sono state già delineate ed attuate nel progetto "Ancona Città Universitaria", finanziato sul bando promosso dalla Presidenza del Consiglio e ANCI (capofila il Comune di Ancona), come ad esempio il cofinanziamento degli abbonamenti autobus e la progettazione dell'Agenzia Casa, ma a queste iniziative sarà necessario riservare molta più attenzione per favorirne una più concreta attuazione.

*"Verso una Città Universitaria"*

## **Placement**

Potenziamento delle attività di orientamento e *placement* come forme di accompagnamento attivo al percorso formativo dello studente. L'occupabilità dei nostri studenti rientra tra i parametri di assegnazione dei fondi di funzionamento ordinario.

Nei recenti adeguamenti normativi le Università sono un nuovo soggetto del mercato del lavoro che svolge attraverso le attività di *placement* e di orientamento una funzione di collegamento tra il territorio e il mondo accademico [5]. Si dovranno ulteriormente incentivare le attività di stage, tirocini e *internship*, per avvicinare il mondo del lavoro ai percorsi formativi, così come azioni di incontro tra gli studenti e le aziende (*career day, job meeting*, servizi strutturati di banche dati, attività di orientamento professionale concretizzati in colloqui formativi, assistenza alla redazione

del curriculum, seminari o workshop tematici, ...) ed interagire con gli altri soggetti che si occupano nel territorio delle tematiche di *placement*. Queste azioni dovranno anche essere coniugate per i tre livelli di uscita dall'Università. Le azioni di *placement* dovranno in ogni caso iniziare già nei primi anni di entrata all'Università per accompagnare gli studenti fino all'uscita, evitando così di svolgere solo il ruolo d'intermediazione tra Università e mercato del lavoro.

L'Università potrà inoltre contribuire direttamente all'occupazione incrementando ulteriormente le iniziative di trasferimento tecnologico migliorando la conoscenza e l'interazione fra studenti e mondo imprenditoriale, la cultura brevettuale e la creazione di start-up valorizzando le possibili ricadute delle attività di ricerca svolte dai nostri dottorandi e più in generale dalle attività di studio e approfondimento dei nostri studenti.

Inoltre si dovrà favorire la costituzione di associazione tra i laureati per la valorizzazione delle professionalità prodotte dall'Ateneo. Si dovranno incrementare le connessioni con i nostri laureati valorizzando il loro ruolo nella società attraverso la creazione di un network di *Alumni* di Univpm, utilizzando per questo le più moderne tecnologie come i *social networks*. Come spesso accade, sono gli stessi laureati che spesso contribuiscono al finanziamento o al potenziamento di specifiche attività di ricerca e sviluppo dell'Università in cui hanno studiato.

In questo ambito rientra anche il potenziamento delle politiche di Ateneo tese ad aumentare la **web reputation** dei nostri dipartimenti e dei nostri corsi. In particolare lavoreremo al fine di migliorare la nostra attrattività nel mondo del web sia attraverso metodi di monitoraggio legati al posizionamento sui motori di ricerca, sia nel mondo social con attenzione ai moderni canali partecipativi della ricerca (es. ResearchGate) ed ai canali classici, già avviati nella nostra università, da potenziare e monitorare. La valutazione e l'incremento della *web reputation* della nostra università passerà anche attraverso i blog degli studenti, i *wiki* già presenti *on line* e legati ai nostri corsi, i portali web non ufficiali nati negli anni: tutto sarà finalizzato ad instaurare una conversazione continua e proficua sia verso il mondo dei fruitori della nostra offerta didattica, sia verso il territorio, che verso il mondo della ricerca internazionale.

*“L'occupabilità dei nostri laureati misura la nostra qualità”*

## **Relazioni con il territorio**

Il territorio in cui vive la Nostra Università è costituito da eccellenze con grandi competenze sia nell'ambito sociale che in quello economico, pertanto il ruolo dell'Ateneo è principalmente quello di partecipare attivamente ad una generale valorizzazione di queste eccellenze. Nello stesso tempo una contaminazione reciproca permette la nascita di nuove idee e nuove **best practices** che sono di stimolo per una crescita del territorio e con sicure ricadute sul miglioramento della qualità delle nostre attività didattiche e scientifiche. In questo ambito costituiranno elementi essenziali la partecipazione e l'organizzazione di eventi finalizzati a valorizzare l'incontro, la promozione di iniziative culturali nel territorio, il potenziamento del ruolo di servizio della nostra missione di ricerca verso le attività sociali ed economiche. L'altro vettore intrinseco della nostra missione è il

generale concetto del trasferimento tecnologico che affonda le sue radici nella didattica e nella ricerca di qualità e che costituisce il reale motore delle azioni sopra descritte.

Rispetto ai responsabili del Governo del territorio, l'Università si porrà come interlocutore corresponsabile della crescita della Nostra Regione, delle sue attività economiche e dei suoi servizi di interesse sociale, come quello socio-sanitario e quello ambientale. Sarà quindi sempre accolta favorevolmente la possibilità di confronto e dialogo, con un approccio costruttivo, rispettoso dei ruoli, ma consapevole del grande valore che il territorio ha per Noi e di quello altrettanto essenziale che la nostra attività ha per le Marche.

Si potenzieranno quindi le azioni sinergiche tra il Nostro programma Univpm2020 e il programma **Marche 2020** proposto come motore di sviluppo della Regione per la futura programmazione regionale generale e settoriale. In quest'ottica le priorità del prossimo Fondo Europeo di Sviluppo Regionale (FESR 2014-2020) [6] risultano molto chiare e concentrate sulla ricerca e l'innovazione, su specifiche *smart specialization*, sulle piccole e medie imprese e sull'attenuazione del cambiamento climatico: tematiche a cui è riservato l'80% delle risorse. Attività tutte che trovano nel programma Univpm2020 la loro valorizzazione e che quindi potranno apportare sinergici contributi al prossimo FESR delle Marche.

Con la Regione sarà poi necessario riaprire il tavolo di trattative per garantire un proficuo avvenire alle **Scuole di Specializzazione** della Facoltà di Medicina e Chirurgia, vero fulcro della formazione di specialisti nel settore medico e quindi, di fondamentale importanza per un servizio sanitario di eccellenza. Nello stesso tavolo si dovranno pianificare tutte le necessarie convenzioni per equiparare realmente le retribuzioni dei giovani ricercatori medici a quelli dei loro colleghi inquadrati come ospedalieri, per cancellare una situazione molto avvilente venutasi a creare con la recente riforma universitaria. Azioni che si dovranno tutte armonizzare nel piano sanitario regionale dove l'Università dovrà continuare a svolgere il suo fondamentale ruolo, anche potenziando il suo intervento.

Da un punto di vista organizzativo si consoliderà la positiva esperienza dell'Ufficio di **Trasferimento Tecnologico** dell'Ateneo, valorizzando ulteriormente la sua autonomia e dinamicità e ampliandone l'efficacia verso tutte le strutture di ricerca dell'Ateneo.

Un'iniziativa che si dovrà ulteriormente incentivare è il conferimento di **borse di studio di dottorato** e di **asegni di ricerca** direttamente da aziende operanti nel territorio. Questo strumento nel passato ha permesso un incontro proficuo tra il mondo delle imprese e l'Università con ricadute significative da entrambi i lati, frutto del lavoro sinergico svolto. Questo ha consentito l'apertura di tematiche di ricerca all'Università proposte dal mondo delle imprese e la valorizzazione delle competenze e capacità dei nostri Dottori di Ricerca presso le aziende.

Infine con le **altre Università** della Regione si valuterà **caso per caso** i progetti da condividere in un'ottica di armonizzazione e valorizzazione delle buone pratiche, che tenga anche conto delle nostre capacità organizzative-gestionali, del percorso virtuoso finora compiuto da un punto di

vista finanziario per un bilancio solido e delle nostre specificità e dimensioni (non va dimenticato che abbiamo più del 33% degli studenti universitari delle Marche).

*“Una Università nel territorio, una corresponsabilità per la crescita”*

## **Apertura internazionale per la valorizzazione degli ambiti nazionali e regionali**

Il processo di sviluppo e consolidamento delle relazioni internazionali sarà uno degli elementi portanti del programma Univpm2020, grazie a interventi strategici riguardanti sia l'ambito didattico, sia quello della ricerca. Anzitutto attraverso la crescente mobilità internazionale degli studenti. Più i sistemi economici nazionali divengono connessi per effetto dei processi di globalizzazione, più i giovani di tutto il mondo vedono, nella possibilità di condurre i propri studi universitari in un altro paese, un efficace strumento per ampliare i propri orizzonti, accrescere la propria comprensione dei differenti linguaggi e culture del mondo, apprendere nuovi modelli di vita e di lavoro.

Si favorirà lo scambio di docenti nel quadro generale dell'integrazione dei percorsi di studio nell'Unione Europea. Tale attività sarà svolta cercando anche delle sinergie con gli Enti locali, con le forze imprenditoriali e produttive e con le istituzioni addette alla promozione culturale. L'obiettivo è quello di favorire una crescita del territorio regionale così come prevede il programma Horizon 2020 (**Connecting Universities to Regional Growth**) [7]. Le collaborazioni scientifiche internazionali andranno opportunamente incentivate per creare condizioni di “contaminazione” culturale utili a valorizzare le attività dei territori regionali e che possono trovare nelle collaborazioni con le Università nazionali e con quelle di altri paesi una serie di opportunità di sviluppo e crescita.

Per questi scenari a corollario delle collaborazioni scientifiche si incentiveranno lo svolgimento di corsi di laurea magistrale in lingua inglese, promuovendo **corsi congiunti con doppio titolo** caratterizzati da una forte specializzazione, finanziabili anche da **Erasmus Mundus e Uniadrión**, almeno uno per area, per favorire la mobilità di studenti in ingresso, anche ma non solo, nell'ambito dei progetti ERASMUS. Azione che verrà accompagnata con programmi di *Visiting Professor* da altri atenei e di rafforzamento delle **strutture di ospitalità** per ricercatori e docenti stranieri.

Per i nostri studenti futuri, attori nel territorio, si incrementerà il numero di posizioni disponibili per la mobilità di studio in uscita nei programmi Erasmus e Campus World.

Si favorirà l'internazionalizzazione dei corsi di Dottorato con incremento di borse di studio per l'iscrizione di **studenti stranieri**. Si incentiverà anche per queste borse di studio lo strumento del cofinanziamento con le imprese e gli enti del territorio per favorirne la proiezione internazionale. Crescerà il numero di **assegni di ricerca** con mobilità presso atenei e centri di ricerca stranieri, utili per incrementare e consolidare le collaborazioni scientifiche internazionali. Connessi ai settori di

ricerca di eccellenza, si incentiveranno azioni di incontro studenti e dottorandi con specifiche **scuole estive**.

Con maggiore priorità, anche dettata dalla posizione geografica, si punterà ad azioni di internazionalizzazione con le Università della macro regione Adriatica-Ionica, allargando il ruolo di Ancona a “porto” per l'interscambio di culture diverse.

L'orizzonte dovrà in ogni caso coprire l'area Mediterranea senza trascurare le opportunità offerte dai paesi “BRICS” e degli emergenti “Next Eleven”, così come l'Europa e l'area anglosassone e l'America Latina.

*“Univpm2020 come porta della regione verso i saperi, le conoscenze e le tecnologie internazionali”.*

## **L'accesso ai fondi europei e la competizione internazionale sulla ricerca**

L'Italia soffre di una ridotta capacità di accesso e sfruttamento dei fondi messi a disposizione dall'Unione Europea per la Ricerca. Sul VII Programma Quadro, a fronte di un contributo totale dell'Italia al finanziamento del programma pari circa al 14%, lo sfruttamento degli stessi è stato solo pari all'8% circa. Sul fronte delle politiche di coesione, le percentuali di utilizzo dei fondi strutturali vedono l'Italia al penultimo posto, davanti alla Romania, con situazioni particolarmente critiche nelle Regioni della convergenza. Su questo aspetto l'Ateneo dovrà porre particolare attenzione mettendo a disposizione dei ricercatori una **task-force operativa**, competente, dinamica e con spirito di “servizio” capace di valorizzare i talenti, le conoscenze e i saperi del nostro ateneo supportandoli nella diffusione dell'informazione e nella redazione e gestione dei bandi. Il gruppo dovrà coinvolgere anche i diversi referenti dei dipartimenti con l'obiettivo di creare un servizio qualificato. La competitività nei bandi europei sarà inoltre garantita da una riconosciuta eccellenza nella macro aree strategiche per la ricerca che si andranno ad individuare con le **call di Ateneo** all'interno degli indirizzi politici di Horizon 2020. L'obiettivo è creare un supporto operativo sia per la stesura che per la rendicontazione di progetti che possa innalzare le nostre percentuali di successo, ora ferme al 18%.

Per il raggiungimento di tali risultati si prevede di operare sulla riorganizzazione del personale interno, e, in particolare al personale tecnico amministrativo dei dipartimenti verrà offerta una specifica formazione per le funzioni connesse alla ricerca internazionale.

*“Alla conquista di orizzonti internazionali”*

## **Amministrazione: da un orientamento alla procedura ad un orientamento al risultato**

Per poter iniziare un nuovo percorso di crescita dell'Ateneo sarà necessario riorganizzare il personale tecnico amministrativo stimolando, anche in tale contesto, l'emersione dei talenti e un

clima collaborativo basato su trasparenza, delega, responsabilizzazione e merito. Sarà fondamentale stimolare alcune aree verso un maggior orientamento al risultato rispetto a quello classico basato sulle procedure amministrative. Si ipotizza in particolare di creare una suddivisione dinamica dove possano trovare spazio la riorganizzazione di aree strategiche come Ricerca, Innovazione e Trasferimento Tecnologico, Didattica e *Placement*, Relazioni Esterne e Comunicazione, Internazionalizzazione. Sarà necessario che queste aree siano integrate, fra di loro e con i dipartimenti e fortemente efficaci affinché l'Ateneo possa svolgere il ruolo richiesto nel sistema socio-economico. Nella riorganizzazione delle strutture si punterà a creare delle *task force* centrali, per migliorare le economie di apprendimento, coadiuvate dal rafforzamento di figure specializzate nei dipartimenti capaci di valorizzare le specificità e le conoscenze presenti in ogni struttura. I nuovi servizi avranno pertanto dei nuclei centrali con ramificazioni periferiche per massimizzare la capacità di risposta alle diverse esigenze emerse nelle strutture di ricerca.

Per quanto concerne la metodologia adottata, sarà fondamentale realizzare un'analisi organizzativa, volta a verificare le caratteristiche dell'attuale modello organizzativo e soprattutto il livello di coerenza con la strategia Univpm 2020. Una particolare attenzione sarà rivolta all'esame dei meccanismi operativi, che consentono alla struttura organizzativa di funzionare. Con specifico riguardo alla gestione delle risorse umane, sarà necessario favorire lo sviluppo di un **clima collaborativo**, intervenendo e migliorando il sistema delle procedure, talvolta troppo prudentemente burocratico. Posizioni organizzative e procedure per le progressioni di carriera saranno valutate anche mediante un corretto e costante rapporto dialettico con le rappresentanze sindacali, nella consapevolezza di valorizzare il giusto riconoscimento a tutti coloro che hanno contribuito alle **positive performance dell'Ateneo**. In questa logica anche il sistema di incentivazione, sul quale si possono delineare altre modalità di intervento, oltre quelle da poco sperimentate. Al fine di motivare il personale saranno favoriti l'organizzazione in staff, il turnover e la mobilità delle posizioni organizzative.

Per quanto concerne la formazione, si pongono due differenti aspetti da meglio definire:

- la qualità e la quantità della formazione, in relazione alle esigenze specifiche del personale;
- la verifica dei risultati che il processo formativo ha consentito.

Da rivedere il sistema di valutazione, che ha determinato "tensioni negative", anche sulla base di una normativa nazionale "generalista" che, applicando "sistemi standardizzati", tiene poco in considerazione unità organizzative caratterizzate da un numero limitato di soggetti. Ciò anche mediante una proficua collaborazione, con il coinvolgimento di tutte le componenti, comprese le rappresentanze sindacali.

*"Garantire il benessere organizzativo e orientare l'organizzazione al risultato"*

## e-UNIVPM

Nell'organizzazione interna occorre cogliere la sfida del cambiamento guardando alla **digitalizzazione dei processi interni** non come ad una minaccia, ma come una ad una reale opportunità [8].

La digitalizzazione dei processi interni con “de-materializzazione” delle procedure, rappresenta una reale opportunità per incrementare l'efficienza del sistema. Tale scelta porterà ad una semplificazione delle procedure e potrà liberare oltre che risorse finanziarie anche risorse umane per **attività più creative e strategiche** per l'Università. La digitalizzazione delle procedure dovrà anche contribuire ad una maggiore armonizzazione ed efficienza tra amministrazione centrale e strutture periferiche.

Si completerà la digitalizzazione di tutte le attività di iscrizione e verbalizzazione esami, così come la reperibilità di programmi e del materiale didattico. Si proporranno strumenti di verifica on-line, partendo dalle esperienze fin qui acquisite. Si renderà disponibile l'accesso WI-FI (connessioni wireless) in ogni struttura dell'Università con semplificazione delle procedure di autenticazione e banda adeguata. Si valorizzeranno le soluzioni *Open Access* per la pubblicazione e promozione dei risultati della ricerca. Si analizzeranno le potenzialità offerte da soluzioni *Open Source* per i servizi. Si potenzieranno i sistemi di *Open Data* e di raccolta e catalogazione dei dati statistici di Ateneo di fondamentale interesse per il Nucleo di Valutazione e utili alle sue funzioni di valutazione interna dell'efficienza, dell'efficacia e della qualità delle attività didattiche e di ricerca, degli interventi di sostegno al diritto allo studio e dell'efficacia dell'azione amministrativa.

In questo scenario, attraverso un più stretto coordinamento dei relativi centri servizi e delle strutture di Ateneo, si valorizzeranno i **siti web in più lingue straniere** puntando alla “qualità” delle informazioni da presentare. Continuerà la sperimentazione sull'uso di strumenti di e-learning, già utilizzati in percorsi di master e di *Life Long Learning*, valorizzando le *best practices* di questi ultimi anni e confrontandosi con soluzioni in pieno sviluppo anche in altri Atenei. Si dovrà contribuire al completamento della LAN metropolitana.

Si incentiveranno soluzioni web 2.0 sia nella gestione dei contenuti interni e nella circolazione delle informazioni nei dipartimenti e tra i dipartimenti (es. canali social dedicati e blog su particolari tematiche di interesse comune). Tali ambienti di discussione saranno molto utili sia come forma di partecipazione di tutti alle discussioni universitarie che come forma di collaborazione ed ausilio su particolari temi di interesse comune: saranno la base dell'interdisciplinarietà interna e della partecipazione attiva alla vita della nostra università.

Queste moderne piazze digitali costituiranno anche la nuova frontiera della comunicazione esterna, sempre più orientata verso i moderni mezzi digitali e tesa a informare differenti *target* che vanno dagli studenti al personale interno e agli *stakeholder* della ricerca sia sul territorio che a livello internazionale.

Nell'ambito dei moderni canali di comunicazione del web partecipativo, l'evoluzione tecnologica del nostro Ateneo prevede anche l'acquisizione di strumenti e know how nel settore della web reputation; saranno fondamentali in questi ambito sistemi di analisi e di gestione che consentano di gestire al meglio la nostra presenza on line nei vari mondi del **web partecipativo** e di valutare e misurare questa presenza. In accordo con i dipartimenti saranno invece organizzati momenti formativi al fine di garantire questa capacità di dialogo e promozione della ricerca attraverso i nascenti canali social della ricerca.

Anche il mondo dei dispositivi mobili (palmari e *smart phone*) sta contribuendo a cambiare notevolmente i metodi e le interfacce di fruizione delle informazioni e di interazione, aprendo a nuovi scenari decisamente interessanti. In tale ambito andranno sostenute le attività che vanno nella direzione di rendere disponibili servizi e informazioni anche attraverso *app* per questi canali. Tali esperienze diverranno anche interessanti settori di sperimentazione dove sarà anche possibile avvalersi di professionalità interne e attrarre giovani organizzati in gruppi di lavoro aperti e partecipativi.

*“La digitalizzazione come scelta per incrementare l'efficienza e la qualità del sistema”*

### **3. Il modello organizzativo**

Per il raggiungimento degli obiettivi di Univpm2020 si intende mettere in campo **una squadra** i cui componenti verranno scelti per competenza, capacità, propensione a lavorare in gruppo, disponibilità all'ascolto e inclusione di idee innovative unite alla capacità di valorizzazione del ruolo pubblico dell'Università. I componenti del gruppo avranno deleghe effettive, e potranno avvalersi per il loro operato da specifiche commissioni rappresentative per aree e per ruoli, in una logica di squadra (è importante che in queste commissioni siano portate le visioni e le istanze di tutto il corpo docente, dagli ordinari ai ricercatori, e di tutte le strutture di ricerca dell'Ateneo). Le diverse commissioni dovranno essere orientate a indicare problemi e proporre soluzioni, da discutere negli appositi organi accademici.

In quest'ottica ho da subito individuato nel professor **Gian Luca Gregori** un componente importante di questa squadra per le sue capacità e competenze su aspetti gestionali che si integrano perfettamente con la mia figura e con il progetto comune Univpm2020. Queste capacità, unite alla profonda stima che ho come collega e amico, mi hanno portato a chiedergli di contribuire allo sviluppo del progetto nella funzione di **Pro Rettore vicario**.

Per ognuna delle seguenti funzioni si prevede di coinvolgere colleghi con deleghe piene e rappresentative. Vista l'importanza dei ruoli individuati per il raggiungimento delle strategie del

progetto Univpm 2020 si ritiene opportuno, una volta eletto alla funzione di Rettore, indicare i possibili incaricati con l'obiettivo di allargare il coinvolgimento a tutte le strutture e aree di Ateneo e valorizzare tutti i talenti presenti. Le deleghe previste sono di seguito elencate.

- Orientamento, diritto allo studio e tutela della disabilità
- *Placement* e analisi socio-economica dei fabbisogni di conoscenze (coadiuvato da una commissione)
- Responsabile Ancona "Città Universitaria"
- Ricerca Scientifica (coadiuvato da una commissione)
- Relazioni Internazionali (coadiuvato da una commissione)
- Valorizzazione Ricercatori (coadiuvato da una commissione)
- Trasferimento tecnologico ILO (Industrial Liaison Office)
- Relazioni con il Territorio (coadiuvato da una commissione)
- *Fund raising*
- Relazioni con il Sistema Sanitario (coadiuvato da una commissione)
- Efficacia organizzativa e controllo di gestione
- Edilizia, manutenzione e sicurezza
- Digitalizzazione (coadiuvato da una commissione)
- *E-learning* e *Life Long Learning*
- Sistema Qualità dell'Ateneo (coadiuvato da una commissione)
- Comunicazione istituzionale e sui "prodotti" universitari.

Per le commissioni si prevede una rappresentanza di area e di ruolo.

Per valorizzare le attività svolte dai Delegati si instaurerà una **prassi di consultazione periodica** e aperta sull'attuazione dei programmi in relazione alle specifiche deleghe assegnate. Il lavorare in squadra permetterà un costante confronto di idee e consentirà di mettere a sistema le capacità e le sensibilità di molti, sicuramente utili, per il raggiungimento degli obiettivi di Univpm 2020. In questo modo al **Rettore** restano le funzioni di **indirizzo politico e strategico** dell'Ateneo e di affermazione e sostegno dell'identità e dell'importanza della Nostra Università presso i soggetti politici ed amministrativi nazionali (MIUR, Ministeri della Salute, dello Sviluppo Economico, dell'Ambiente, delle Politiche Agricole, per i Beni e le Attività Culturali, CRUI, ...) e locali (Regione Marche, Comune di Ancona, ...), gli organismi nazionali ed internazionali, così con il mondo

produttivo-economico, le realtà socio-sanitarie, gli ambiti ambientali-territoriali e le entità culturali.

Si prevederà anche una struttura di rapida consultazione con i responsabili delle aree dell'Ateneo per un efficace e costante confronto sulle principali tematiche dell'Ateneo.

La condivisione delle attività in una squadra permetterà il raggiungimento degli obiettivi posti e ne faciliterà l'integrazione con altri che si dovessero individuare durante lo sviluppo del progetto. L'individuazione delle precedenti funzioni e deleghe sono finalizzate al raggiungimento degli obiettivi posti dalle linee programmatiche precedentemente esposte, a cui si sono aggiunte le necessarie deleghe per il Comitato Impianti Sportivi e del Sistema Qualità. Si è anche aggiunta una delega per la Comunicazione per valorizzare i risultati del nostro Ateneo. Un esempio tra i tanti, di come migliorare la comunicazione: molto spesso i risultati dei nostri colleghi di medicina vengono presentati come azioni del servizio sanitario locale mentre sono frutto dell'eccellenza prodotta presso i dipartimenti e le cliniche universitarie. La Comunicazione dovrebbe valorizzare anche questi aspetti.

La **Comunicazione** deve puntare alla valorizzazione della ricerca e della qualità della didattica sia verso l'esterno che verso l'interno. Verso l'esterno si dovranno soprattutto evidenziare i rapporti di **collaborazione internazionale** che puntino alla **valorizzazione della ricerca**. A questo si dovrà affiancare la valorizzazione di tutte le collaborazioni in atto con le realtà economico-produttive, socio-sanitarie, ambientali e culturali. Per la comunicazione verso l'interno si favoriranno piattaforme collaborative e più in generale soluzioni **web 2.0**. Nell'ambito dei moderni canali di comunicazione del *web partecipativo* si dovranno incentivare l'uso di tali strumenti per garantire capacità di dialogo e promozione della ricerca attraverso i nascenti canali social della ricerca.

La Commissione per la **Valorizzazione dei Ricercatori**, tra i tanti aspetti che dovrà affrontare, vi sarà anche quello di contribuire alla programmazione del medio periodo, tenendo conto della contemporanea presenza di ricercatori a tempo indeterminato e ricercatori a tempo determinato, recentemente introdotti dalla legge 240/2010.

La Commissione delle **Relazioni Internazionali** si dovrà anche interessare di come potenziare l'azione della ripartizione per le relazioni internazionali, favorendo il sostegno e il coordinamento di tali attività nei Dipartimenti, che sono le strutture primarie interessate all'internazionalizzazione.

La scelta imposta dalle recenti normative di legge, fortemente orientate ad una organizzazione accentrata e verticistica, di adottare una contabilità centrale per il bilancio unico di ateneo, non dovrà rallentare le azioni dei Dipartimenti e neppure ridurne le funzioni, si dovranno pertanto cercare tutte le soluzioni per evitare questi scenari, anche ricorrendo, ove possibile, a procedure digitali semplici ed affidabili. Per l'importanza di tale aspetto si è ritenuto utile pensare ad una specifica delega di **Controllo di gestione ed efficienza amministrativa**.

Il raggiungimento degli obiettivi posti richiederà necessariamente di proporre criteri di allocazione delle risorse economiche e di individuare nuovi contributi di finanziamento nell'ottica di una

attenta **Gestione del Bilancio Economico** di UNIVPM. Per questi aspetti si prevede di agire lungo le seguenti linee:

- Migliorare gli specifici parametri per aumentare il “tiraggio” alle quote di premialità previste dalla nuova normativa per la determinazione dei Fondi di Funzionamento Ordinario (FFO);
- Armonizzare le spese, razionalizzando i contributi, per ridurre gli sprechi (contenere i costi di gestione e sicurezza con la condivisione delle attrezzature, ridurre i costi energetici, ...);
- Attivare tutte le componenti dell'Ateneo nella partecipazione ai bandi europei e nazionali (PRIN, FIRB, Ministeri Salute, Sviluppo Economico, Ambiente, Politiche Agricole, ..., Cluster, Smart Cities, ...) e regionali (FESR, Convenzioni e contratti di ricerca, ...);
- Attivazione di un servizio di “*Fund Raising*” con una *task force* integrata con la ripartizione ricerca, per fornire a gruppi di ricercatori un supporto efficiente per le necessarie azioni di: lobbying presso l'ente finanziatore, all'identificazione del bando, preparazione del progetto e negoziazione .

Alcune delle linee programmatiche in precedenza presentate sono state introdotte per l'attuazione di queste azioni. Ad esempio, l'occupabilità dei nostri studenti rientra tra i parametri di premialità per l'assegnazione dei fondi di funzionamento ordinario, così come la dispersione negli studi e il numero di studenti fuori corso, da qui la necessità di potenziare le azioni di **orientamento e placement**.

Il modello organizzativo prevederà comunque azioni di adattamento nel medio e lungo termine in funzione alle performance raggiunte.

Nel programma Univpm 2020 si sono evidenziati gli aspetti più qualificanti sui quali si prevede di intervenire con determinazione ed efficacia, ma ovviamente alcuni sono rimasti fuori, come ad esempio la manutenzione delle strutture e gli adeguamenti normativi, sempre necessari anche per evitare o contenere gli effetti degli eventi recentemente presentatisi alla facoltà di Medicina e Chirurgia. Mantenere alti i livelli di sicurezza è di fondamentale importanza per l'Ateneo e lungo questa direzione si dovrà andare con formazione specifica e con l'avvio delle procedure per certificazione OHSAS (*Occupational Health and Safety Assessment Series*)[9].

## 4. Conclusioni

La complessità e l'articolazione della Nostra Università richiederebbe di trattare altri aspetti che forse non hanno trovato nella sintesi proposta un esplicito riferimento.

Univpm 2020 non può essere rappresentato o facilmente contenuto in un documento: il progetto si concretizza in un **percorso inclusivo**, finalizzato a valorizzare idee, persone e talenti capace di far raggiungere al nostro Ateneo gli obiettivi prefissati. Un progetto fondato su valori come **merito, partecipazione, lavoro di gruppo, valutazione, trasparenza e benessere organizzativo**, oltre ad un serio orientamento di **riequilibrio** verso le aree del nostro Ateneo che necessitano di una particolare e non occasionale attenzione. Valori necessari per porre **l'Università pubblica** al centro di quel rinnovamento che la società sta chiedendo per dare una nuova spinta propulsiva al Paese.

Portiamo avanti insieme il progetto Univpm2020 con il quale affrontare senza paura le sfide del futuro. Un progetto grazie al quale valorizzare le persone che lavorano nel nostro Ateneo, puntare con forza sulla ricerca per un Ateneo di qualità, favorire la trasmissione dei saperi, creare una città universitaria capace di attrarre gli studenti, dare apertura internazionale alle nostre strutture di ricerca e al nostro territorio, favorire i finanziamenti all'attività di ricerca ponendo maggiore attenzione all'accesso ai fondi europei, stimolare l'efficienza amministrativa e organizzativa. Un progetto nel quale ogni persona possa trovare la propria dimensione e valorizzazione. Un progetto in cui ciascuno si possa sentire protagonista.

Proprio per questo resta la **mia piena disponibilità ad ascoltare per comprendere e risolvere** gli eventuali problemi per superare eventuali ostacoli ed inefficienze. Totale sarà mia disponibilità ad incontrare sempre singoli o gruppi di colleghi per raccogliere ogni critica, suggerimento, indicazione per migliorare le azioni quotidiane e puntuali che andremo a sviluppare.

La **passione** rappresenta lo stimolo quotidiano con il quale svolgo l'attività di docente, ricercatore e, da qualche anno, direttore. Sono sicuro che la stessa passione sarà la vostra garanzia sul mio futuro operato di Rettore qualora vogliate accordarmi la vostra fiducia. Una passione che condividerò con Voi per realizzare il nostro progetto Univpm2020.

## **5. Bibliografia**

- [1] <http://ec.europa.eu/research/horizon2020>
- [2] D.Lgs. n. 49/2012, Disciplina per la programmazione, il monitoraggio e la valutazione delle politiche di bilancio e di reclutamento degli atenei in attuazione della delega prevista nell'art. 5, l. n. 240/2010, G.U. della Repubblica italiana - n. 102 del 03/05/2012
- [3] D.Lgsn. 95/2012, Disposizioni urgenti per la revisione della spesa pubblica con invarianza dei servizi ai cittadini ((nonche' misure di rafforzamento patrimoniale delle imprese del settore bancario)). (12G0117) (GU n.156 del 6-7-2012 - Suppl. Ordinario n. 141 )
- [4] DM 94/2015, Regolamento recante modalità di accreditamento delle sedi e dei corsi di dottorato e criteri per la istituzione dei corsi di dottorato da parte degli enti accreditati, [http://attiministeriali.miur.it/anno-2013/febbraio/dm-08022013-\(1\).aspx](http://attiministeriali.miur.it/anno-2013/febbraio/dm-08022013-(1).aspx)
- [5] S. Soresi, L. Nota, La valutazione dell'efficacia e della produttività dei servizi universitari di orientamento, GIPO - Giornale Italiano di Psicologia dell'Orientamento, Vol. 10/1, pp. 3-16, 2009, Giunti, Firenze.
- [6] REGOLAMENTO DEL PARLAMENTO EUROPEO E DEL CONSIGLIO relativo a disposizioni specifiche concernenti il Fondo europeo di sviluppo regionale e l'obiettivo "Investimenti a favore della crescita e dell'occupazione" e che abroga il regolamento (CE) n. 1080/2006, Commissione Europea, Bruxelles, 6.10.2011.  
<http://www.coesioneterritoriale.gov.it/metodi-e-obiettivi-per-un-uso-efficace-nel-2014-2020/>
- [7] Connecting Universities to Regional Growth: A Practical Guide – Smart Specialization Platform, September 2011  
([http://ec.europa.eu/regional\\_policy/sources/docgener/presenta/universities2011/universities2011\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/regional_policy/sources/docgener/presenta/universities2011/universities2011_en.pdf))
- [8] <http://www.ict4university.gov.it/news/universita'-digitale.aspx>
- [9] <http://www.ohsas.org/>