

Il nuovo ruolo dell'Università nel “sociale” e per il “sociale”

Università Politecnica delle Marche
A.A. 2023/2024



Relazione del Magnifico Rettore
Prof. Gian Luca Gregori

Inaugurazione
A.A. 2023/2024

Ancona,
07 maggio 2024



Università
Politecnica delle Marche
A.A. 2023/2024

Autorità, gentili Ospiti, Colleghe e Colleghi, Studentesse e Studenti, Signore e Signori benvenuti alla cerimonia di inaugurazione del cinquantesimo anno accademico dell'Università Politecnica delle Marche, sia che siate in presenza che on-line; è stato indubbiamente un periodo difficile sul piano personale che mi ha fatto, però, riscoprire la bellezza della vita, riscontrare la vicinanza e l'affetto di molti, relativizzare varie problematiche ed anche apprezzare l'incredibile mondo del volontariato, non del tutto "riconosciuto".

Non a caso, il titolo del mio intervento è volto ad evidenziare il ruolo sociale dell'Università, mediante una serie di attività che le Rettrici ed i Rettori degli Atenei qui rappresentati stanno realizzando.

Siamo nel Teatro delle Muse di Ancona e non nella nostra tradizionale Aula Magna di Ateneo, in fase di ristrutturazione; ringrazio il Sindaco Daniele Silveti e tutta l'Amministrazione Comunale per la concessione del Teatro, evidenziando i positivi rapporti di collaborazione instaurati con la nuova Amministrazione.

Di seguito vengono presentati alcuni risultati che hanno caratterizzato il nostro Ateneo dall'inizio del mio mandato.

Alcune performance in divenire

Si riscontra un'ulteriore crescita di tutto il personale, sia docente, sia tecnico ed amministrativo; va sottolineata in tal senso l'importanza dei piani straordinari assunzionali ed anche un *equilibrato utilizzo (non scontato) delle risorse tra i differenti ruoli*.

Figura 1
Evoluzione del numero di docenti

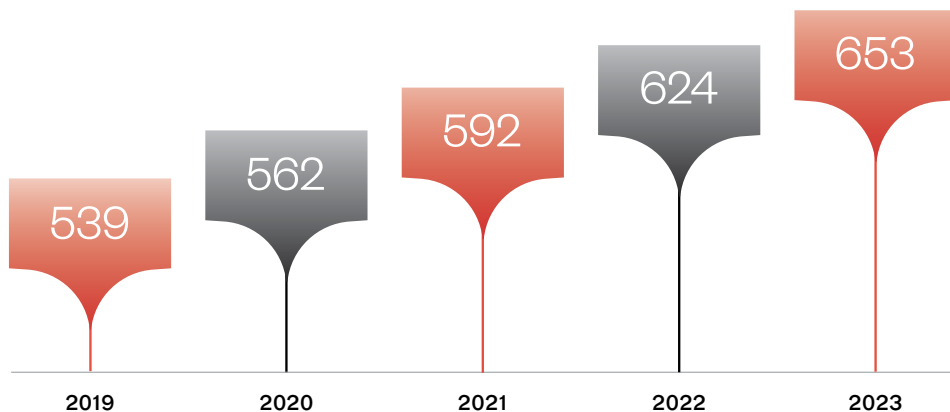


Figura 2
Evoluzione del numero di docenti distinti per ruolo

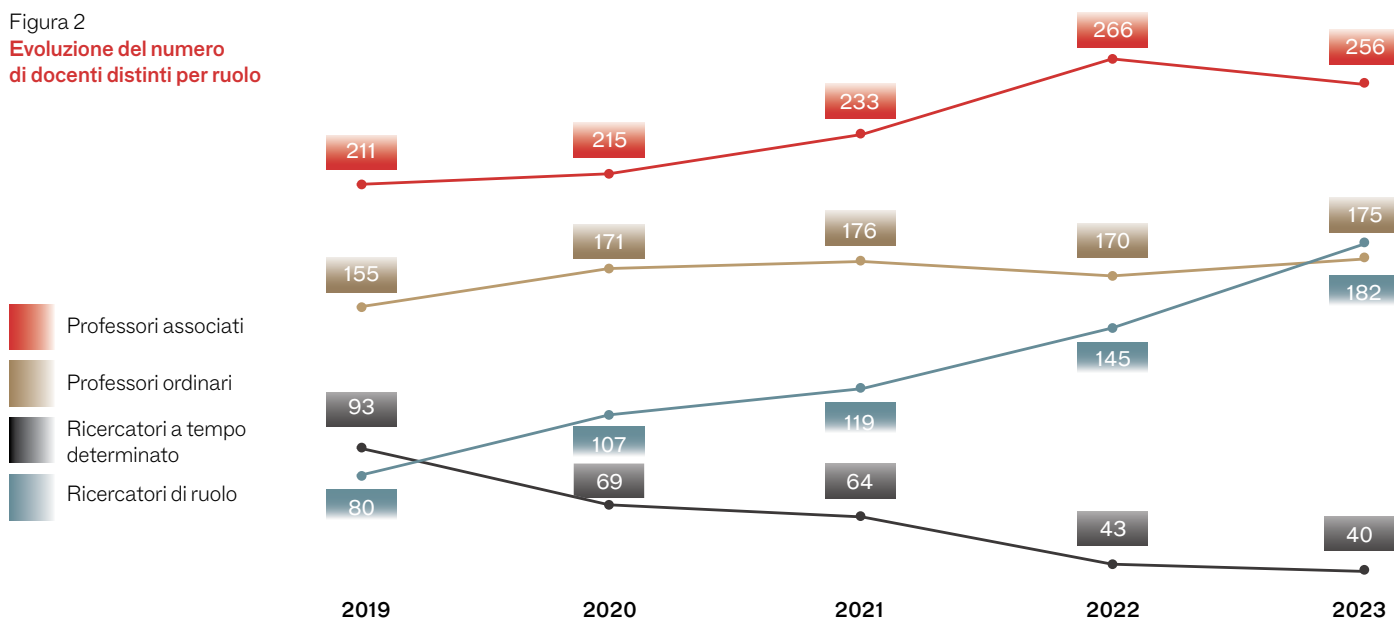


Figura 3
Evoluzione del numero di personale tecnico-amministrativo

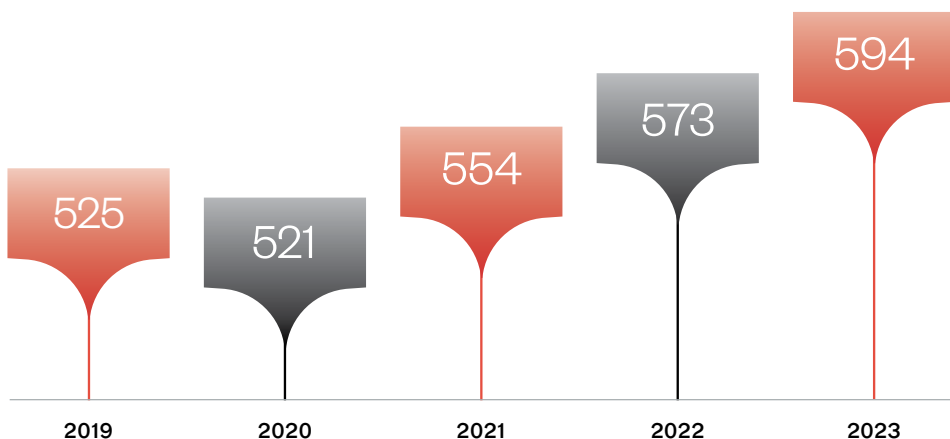
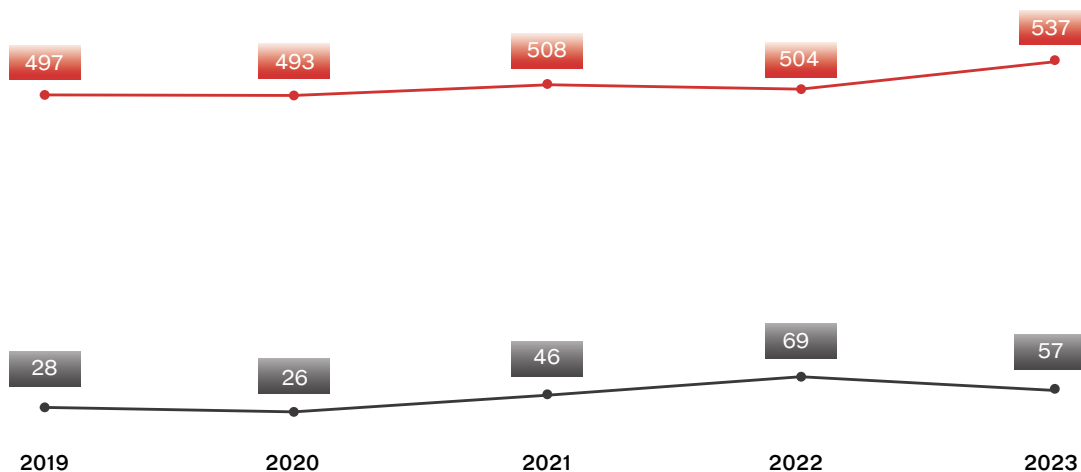


Figura 4

Evoluzione del numero di personale tecnico-amministrativo distinto per tipologia contrattuale

Tempo indeterminato
Tempo determinato



Come già rilevato, è necessario incrementare il grado di attrattività delle Università pubbliche (di tutto il personale) rispetto alle Università private ed alle aziende private, sia nel nostro Paese che all'estero. Permangono differenze remunerative (peraltro note), caratterizzate anche da benefit vari che queste ultime organizzazioni possono assicurare, innescando una concorrenza non facile da fronteggiare. Si evidenzia, inoltre, che il personale tecnico-amministrativo delle Università presenta un livello retributivo tra i più bassi a livello pubblico.

Va osservato che si pone un problema di sostenibilità economico-finanziaria per molti Atenei nei prossimi anni, conseguenza di una politica che determina aumenti di costi (ad esempio, incremento degli stipendi), non trasferendo le necessarie risorse, ma demandando sulla base del principio dell'autonomia la copertura dei costi. In realtà, il concetto di autonomia risulta piuttosto anomalo se un soggetto definisce i costi ed un altro soggetto li deve poi coprire!

Il risultato è la redazione di bilanci che risulteranno "compromessi" da tali scelte e per ora "coperti" in alcuni casi dal ricorso alle riserve, ponendo peraltro il "tema della sostenibilità" per il futuro.

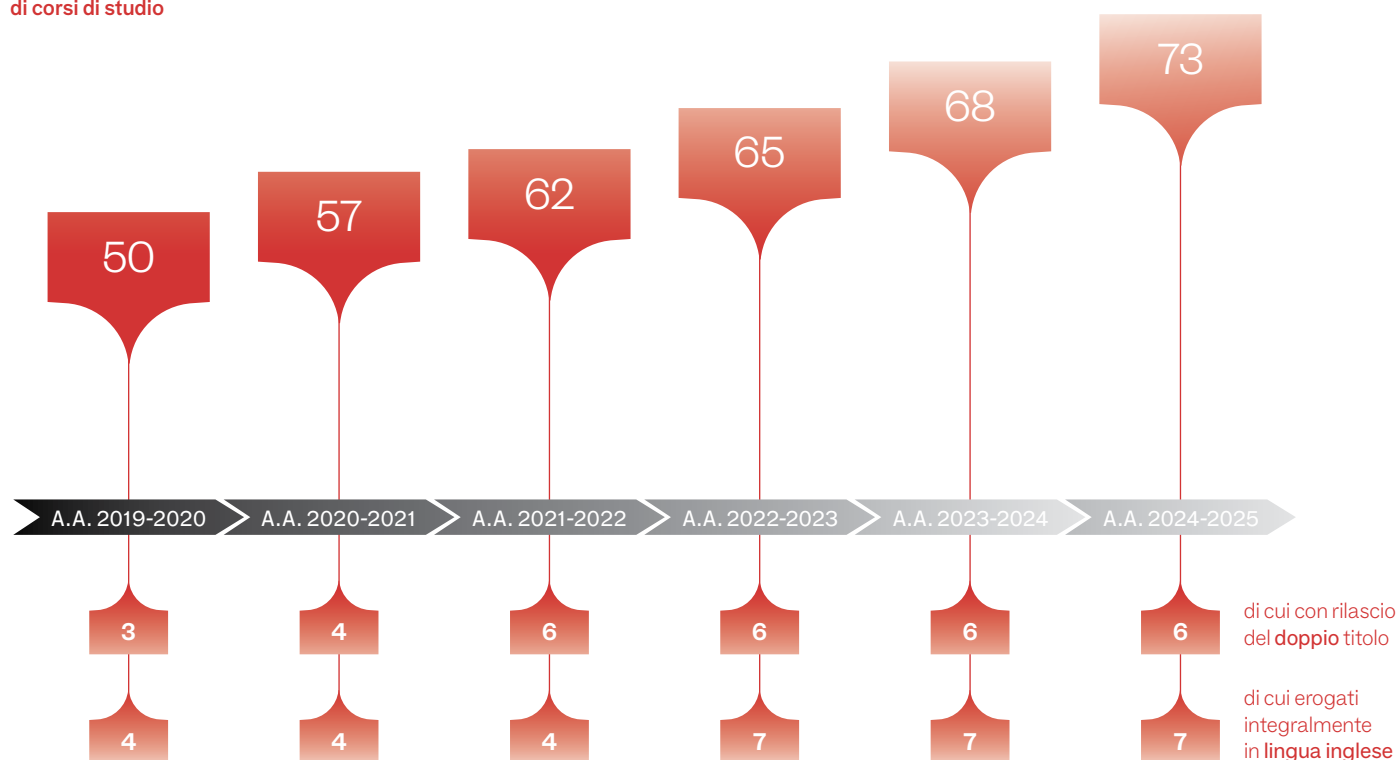
Va poi osservato che alcuni Atenei non utilizzano i punti organico assegnati per mantenere i propri bilanci in equilibrio; è però evidente, a livello di sistema universitario, un volume inespresso di risorse e di potenzialità di crescita in un momento importante per il nostro Paese. Se, da un lato, le risorse del PNRR hanno rafforzato progettualità a breve e medio termine, dall'altro le carenze che si registrano nelle politiche strutturali del sistema universitario sembrano limitarne le potenzialità. È utile rilevare che le risorse relative al FFO risultano essere sempre "meno libere e più vincolate", riducendo così le capacità decisionali degli organi di Ateneo e, di fatto, l'autonomia che ne deriva.

Riguardo all'offerta formativa per l'a.a. 2024-2025, se ne riscontra un ulteriore potenziamento, con l'istituzione di quattro nuovi corsi di studio:

- Ingegneria per le Infrastrutture e la Mobilità in ambito Portuale;
- Tecniche della Fisiopatologia Cardiocircolatoria e Perfusionazione Cardiovascolare;
- Management per la Valorizzazione Sostenibile delle Aziende e delle Risorse Ittiche a San Benedetto del Tronto, cofinanziato dal Ministero dell'Agricoltura, della Sovranità Alimentare e delle Foreste;
- Paesaggio, Innovazione e Sostenibilità, in collaborazione con l'Università di Camerino.

Tenendo conto che saranno riattivati i corsi di laurea in Dietistica ed Educazione Professionale, sospesi nell'a.a. 2023-2024, l'offerta formativa complessiva per l'a.a. 2024-2025 risulterà pari a 73 corsi di laurea attivati, 23 nuovi corsi di laurea rispetto all'a.a. 2019-2020; si tratta di un'offerta in linea con le esigenze formative e le competenze (non solo attuali), ma soprattutto del futuro. Corsi di Studio prevalentemente caratterizzati da una *forte multidisciplinarietà* e, in vari casi, erogati in lingua inglese.

Figura 5
Evoluzione del numero di corsi di studio



Nonostante il noto calo demografico che caratterizza il Paese ed anche la nostra Regione, anche nell'a.a. 2023-2024 si è verificato un incremento in termini di iscritti superiore al 4%.

Figura 6
Evoluzione del numero di studenti iscritti al primo anno

* stima

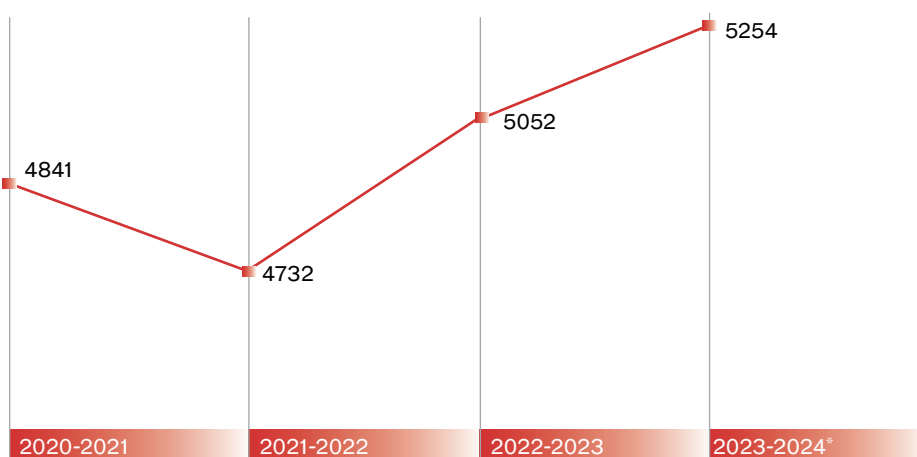
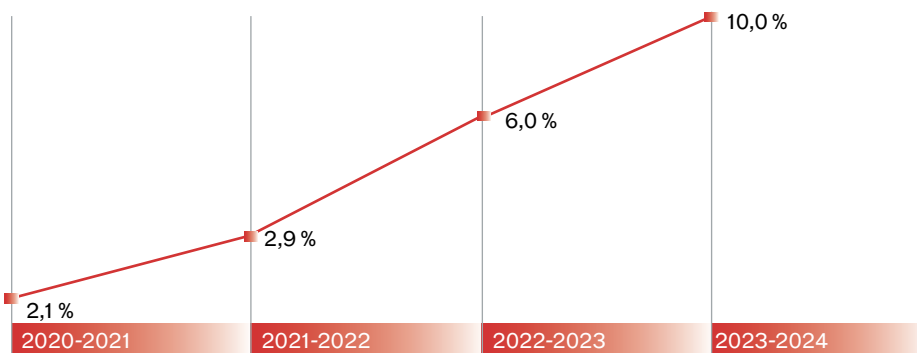


Figura 7

Incidenza del numero di studenti internazionali iscritti al primo anno sul totale degli iscritti al primo anno



Dalla figura precedente si evidenzia il risultato ottenuto grazie alle politiche di attrazione internazionale attuate dall'Ateneo negli ultimi anni: gli studenti internazionali rappresentano il 10% circa del totale degli iscritti al primo anno dell'Ateneo nell'a.a. 2023-2024.

Si conferma, come già rilevato, il rischio che venga "ormai accettata" dalle famiglie l'abitudine alla "non frequenza" universitaria ed il fatto che ci si possa laureare *senza alcuna partecipazione alla vita universitaria*: un enorme danno, proprio riguardo ai processi di apprendimento ed anche, e soprattutto, alla mancanza di relazioni che costituiscono invece un *fattore determinante per la crescita umana e professionale*.

Risultati piuttosto lusinghieri si riscontrano relativamente alle possibilità di trovare lavoro; secondo l'indagine AlmaLaurea, il nostro Ateneo si colloca al quarto posto per tasso di occupazione a cinque anni dalla laurea (pari al 95,1% contro una media nazionale che si attesta all'88,7%). Si sottolinea *la necessità di incrementare il numero delle laureate e dei laureati nel nostro Paese*, di gran lunga inferiore, in termini percentuali, al totale della popolazione nel confronto con gli altri Paesi europei.

A fronte della necessità di favorire il diritto allo studio, in collaborazione con il Consiglio Studentesco, nonostante le problematiche di bilancio già evidenziate, sono state attuate varie misure di sostegno; in particolare, il mantenimento del limite ISEE per la no tax area, l'incremento del Fondo intitolato a "Carlo Urbani" per rispondere a casi di disagio personale ed economico; è stato potenziato, con due ulteriori contratti, il servizio di counseling che prevede interventi personalizzati per disagi di tipo psicologico; sono state poi incrementate le risorse per sostenere la viabilità e migliorare le condizioni di accesso alle Facoltà dell'Ateneo, mediante i servizi "Politecnica Link" e "Medicina Link".

Risultano confermate le borse di studio per matricole dei Corsi di Laurea Triennali, Magistrali e per le studentesse dei Corsi STEM. È stato incrementato lo stanziamento previsto per le collaborazioni part-time, prevedendo un apposito bando riservato alle studentesse e agli studenti internazionali. È stato attivato il servizio web "Cerco alloggio" per l'orientamento e il supporto nella ricerca abitativa.

In sostanza, l'obiettivo di queste misure è quello di consentire ai "capaci e meritevoli, anche se privi di mezzi", la possibilità di accedere ai più alti livelli dell'istruzione, come sancito dall'art. 34 della Costituzione.

Prosegue inoltre l'impegno di ristrutturazione dei nostri ambienti per la ricerca, per la didattica e per i servizi amministrativi.

Sono terminati i lavori delle nuove aule di Medicina, inaugurate il 29 novembre 2023 in occasione del welcome day alle nuove assunte e ai nuovi assunti dell'anno; si stanno completando la ristrutturazione dell'Aula Magna di Ateneo e l'adeguamento di tutti i poli per l'acquisizione dei Certificati di Prevenzione Incendi, nel rispetto delle tempistiche imposte dalla norma derogatoria che prevede il completo adeguamento entro il 31 dicembre 2024. Consistenti interventi sono stati realizzati dall'inizio del mandato sul tema della sicurezza, mediante l'adozione di una specifica strategia tecnico-organizzativa; in proposito, si rilevano la realizzazione di una moltitudine di interventi di adeguamento disseminati in tutte le nostre strutture, la ricognizione e il completamento documentale necessario per la predisposizione delle pratiche, nonché la definizione di procedure gestionali adeguate.

Proseguono i lavori dell'ex Palazzo della Provincia che dovrebbero concludersi per fine 2025 con una previsione di trasferimento del personale a partire dalla fine del I trimestre del 2026. È stato approvato il progetto esecutivo del Palazzo Storico che entro fine anno sarà cantierato (si stanno avviando le procedure di affidamento).

Sono in corso di affidamento i lavori di ristrutturazione del nuovo studentato "ex Derrate alimentari" anche grazie alla collaborazione con ERDIS MARCHE. Si stanno avviando importanti progetti di recupero delle strutture presso Monte Dago: dalla definizione di nuovi spazi dedicati agli studenti, al recupero parziale dei fabbricati, che necessitano di interventi di rinnovo.

Cantieri che stiamo realizzando grazie alla capacità dimostrata dalla governance di attrarre risorse finanziarie a fondo perduto: oltre 35 milioni acquisiti negli ultimi anni per sostenere i progetti edili dell'Ateneo.

Infine, alcune considerazioni riguardano i processi amministrativi, caratterizzati da un ricorso alla digitalizzazione e da una crescente efficienza; alle unità operative dell'Ateneo è stata richiesta una crescente responsabilizzazione verso gli obiettivi assegnati e una più rapida ed efficace risposta alle sfide competitive.

Tale impulso è stato avviato anche tramite il rinnovo della Direzione Generale, recentemente confermata, con un mandato chiaro di orientare l'organizzazione verso un approccio manageriale.

Nel 2023 le delibere e i decreti degli organi di Ateneo hanno superato le 5.000 unità, in crescita anche a seguito della nuova organizzazione che ha spostato sulle figure apicali dell'organizzazione tutti gli atti amministrativo-gestionali (i decreti del Direttore Generale e dei Dirigenti o Responsabili delegati sono passati dai 1.311 del 2022 ai 3.363 del 2023), alleggerendo contestualmente gli organi delle strutture didattico scientifiche dalle competenze di carattere puramente amministrativo e gestionale. Un ringraziamento in tal senso a tutti i componenti degli organi di governo e ai responsabili dell'organizzazione per il fattivo contributo.

Al tempo stesso, si riscontra anche un miglioramento qualitativo dei processi amministrativi; le delibere sono firmate digitalmente e i relativi processi amministrativi si sviluppano completamente su workflow autorizzatori digitali¹.

Da sottolineare i risultati raggiunti nell'indice di "tempestività dei pagamenti", un indicatore utilizzato come elemento di valutazione di efficienza della Pubblica Amministrazione e di attenzione verso il sistema produttivo².

L'Ateneo ha dimostrato, nel 2023, di mantenere la sua capacità di attrazione di risorse esterne; in particolare, 21 nuovi progetti, per oltre 7 milioni di euro, sono stati finanziati nell'ambito dei diversi programmi europei ed internazionali; 5 i progetti finanziati nell'ambito del PNRR per un valore complessivo di 25 milioni di euro; 2 Dipartimenti di eccellenza finanziati per circa 12 milioni di euro; 102 progetti Prin2022 e Prin2022 PNRR per circa 8 milioni di euro; 47 progetti di ricerca finanziati da altri ministeri, istituti e agenzie nazionali per un valore complessivo di circa 13 milioni di euro; infine, 17 progetti finanziati da programmi regionali per circa 1 milione di euro.

Il nostro Ateneo è presente nei principali Ranking Internazionali e, dal 2021, è stato classificato nel QS World University Ranking che valuta, in particolare, la qualità della ricerca e la reputazione internazionale; nel 2024 l'Ateneo è salito di ben 200 posizioni nel QS World University Ranking, attestandosi alla 726° posizione.

Si riscontra, inoltre, un sensibile miglioramento nel UI GreenMetric, volto a verificare l'impegno e le politiche che le Università adottano riguardo alla sostenibilità³.

1 Processi completamente digitalizzati si riscontrano nei servizi alla componente studentesca e nella gestione delle risorse umane.

2 Nel 2023 l'Ateneo ha onorato le scadenze contrattuali previste, pagando in media 7,5 giorni prima della scadenza definita per legge (30 gg fattura); un risultato gestionale che evidenzia l'attenzione gestionale e gli sforzi profusi da tutte le strutture organizzative per riorganizzare efficacemente il processo degli acquisti, anche nella fase di liquidazione delle fatture.

3 Si fa in particolare riferimento ai risultati ottenuti nella riduzione dello spreco di acqua, al riciclaggio dei rifiuti, all'efficientamento energetico degli edifici.

Tabella 1
Presenza dell'Ateneo nei principali ranking internazionali

	2019	2020	2021	2022	2023	2024
GREEN METRIC	385	246	190	149	107	
QS			901	901	901	726
THE	451	551	701	701	701	701
ARWU	851	851	551	651	651	
LEIDEN	336	404	273	375	341	

Questi risultati sono stati raggiunti grazie all'impegno profuso da tutta l'organizzazione. Proprio per questo, d'accordo con il Direttore Generale, è stata riconosciuta, a fine anno, una premialità di risultato a tutto il personale tecnico-amministrativo.

Consapevolezza, disponibilità, spirito di squadra, senso di appartenenza all'Istituzione del personale docente e tecnico-amministrativo, degli Organi di Governance, del Consiglio Studentesco, delle Organizzazioni Sindacali e della RSU hanno favorito un atteggiamento **proattivo; si comprende quindi la stretta interazione sistemica tra le differenti componenti del nostro Ateneo**, che può funzionare solo in modo coerentemente convergente.

I risultati delle nostre Università devono peraltro essere comunicati efficacemente, anche in risposta alle Università telematiche. Per quanto ci riguarda, dobbiamo continuare a diffondere i risultati ottenuti sul piano della ricerca, della didattica, della valorizzazione del territorio, per favorire l'incremento della percezione della qualità che oggi caratterizza il nostro Ateneo, sia a livello nazionale che internazionale. Ciò può essere realizzato mediante differenti canali di comunicazione, webinar, workshop e laboratori, anche aperti alla cittadinanza e ricorrendo ai vari social media. In tal senso le università di Abruzzo, Marche ed Umbria si sono impegnate a definire congiuntamente le modalità attuative delle campagne di comunicazione istituzionali previste nel progetto "Futuro al Centro", con l'obiettivo di ricorrere in maniera sinergica a canali di comunicazione strategici, per migliorare l'attrattività delle Università e dei loro territori.

Altri esempi di collaborazione riguardano il nuovo Corso di Laurea inter-ateneo con l'Università di Camerino, i corsi di perfezionamento progettati e realizzati con l'Università di Perugia e dell'Aquila in un nuovo contenitore "Situm, al confine tra le due regioni", i Corsi di Laurea inter-ateneo proposti a Pesaro con l'Università di Urbino. Si è contribuito all'avvio del progetto Vitality (Ecosistema per l'Innovazione Territoriale Marche-Umbria-Abruzzo), che ha poi coinvolto anche il Molise, finanziato dal PNRR Missione 4, per sviluppare attività di Innovazione, Trasferimento Tecnologico e Creazione di Imprese⁴; rapporti di collaborazione sono stati poi sviluppati anche con le Università della Regione Lazio.

Tutto questo è stato realizzato grazie ad una forte volontà comune di collaborazione e voglio ringraziare tutte le Rettrici ed i Rettori, in modo particolare coloro che sono con noi e che ci hanno onorato con la loro presenza. Non può sfuggire che i risultati derivano da una sinergica collaborazione istituzionale; molti progetti di collaborazione culturali e scientifici sono stati realizzati con le varie città universitarie che ospitano le nostre sedi (Ancona, Ascoli Piceno, Fermo, Macerata, Pesaro, San Benedetto del Tronto); in questi anni sono state realizzate varie attività con numerose **Istituzioni**: con la Procura Generale della Repubblica presso la Corte di Appello di Ancona, con la Prefettura di Ancona, la Corte dei Conti, la Guardia di Finanza, l'Arma dei Carabinieri, le Scuole della Marina Militare, la Polizia di Stato, l'Esercito Italiano, i Vigili del Fuoco, la Camera di Commercio delle Marche, la Polizia Penitenziaria, il Provveditorato Regionale dell'Amministrazione Penitenziaria per l'Emilia Romagna e le Marche, il Garante Regionale dei diritti alla persona, ANCI Marche e Autorità di sistema portuale del mare Adriatico centrale e diverse associazioni di categoria. Si riscontra, inoltre, un proficuo rapporto di collaborazione con il governo della Regione Marche.

⁴ In questo caso, fondamentale è stata la costituzione dell'Hub Abruzzo-Marche-Umbria (HAMU) che, fondato dal nostro Ateneo e da quelli di Perugia e dell'Aquila, ha poi coinvolto tutti gli altri Atenei del territorio.

La misurazione: un male o un bene necessario? Ma attenzione ai pericolosi effetti distorsivi.⁵

Il sistema universitario italiano è stato interessato da una serie di riforme che ne hanno profondamente modificato i sistemi di governo e di gestione e che hanno introdotto modelli, soluzioni organizzative e strumenti atti a rispondere efficacemente all'evoluzione e alle sfide del contesto socio-economico. Gli interventi legislativi sono stati ispirati dal *New Public Management*, un movimento riformista che si è affermato nella metà degli anni Ottanta del secolo scorso, che ha introdotto nella Pubblica Amministrazione – e quindi anche nel sistema universitario – principi economico-aziendali, assetti organizzativi e strumenti tipicamente adottati nel settore privato. Ciò al fine di favorire la transizione da una logica burocratica, accentratrice, orientata all'adempimento e spesso inefficiente a una logica manageriale, focalizzata su obiettivi e risultati, improntata al miglioramento continuo, che vede al centro il cittadino e la sua soddisfazione, orientata a conseguire efficienza, efficacia ed economicità nello sviluppo dei processi e nell'erogazione dei servizi.

Le riforme che si sono susseguite nel corso del tempo hanno riguardato principalmente alcuni ambiti: autonomia istituzionale, valutazione della qualità della ricerca, della didattica e, più recentemente, della terza missione, reclutamento dei professori e dei ricercatori e adozione di meccanismi competitivi di finanziamento.

Parallelamente, sono stati introdotti anche diversi sistemi di valutazione – il sistema AVA, la VQR e il Ciclo di Gestione della Performance, per citare i principali – che permettono di monitorare l'efficienza, l'efficacia e la qualità nello svolgimento della didattica, della ricerca, della terza missione e delle attività amministrative e di supporto, con il fine ultimo di migliorare la gestione e le performance delle Università e la qualità dei servizi.

È opportuno però osservare come tali sistemi di valutazione siano fortemente eterogenei. Essi presentano, infatti, ambiti di misurazione e modalità di valutazione differenti; sebbene in teoria si debbano integrare, nella prassi rischiano di generare una rilevante stratificazione informativa e, quindi, di portare ulteriore complessità a livello gestionale.

È, quindi, evidente che **la misurazione sia entrata in modo consistente nel sistema universitario, assumendo un ruolo sempre più rilevante per la gestione, la comunicazione e anche la distribuzione delle risorse.**

Si possono rilevare alcuni benefici, derivanti da tali implementazioni:

- adozione di una pianificazione strategica e di una programmazione delle attività istituzionali e della dimensione economico-finanziaria, fondate su chiare priorità e obiettivi di miglioramento;
- integrazione (e conseguente coordinamento mediante la *cascading*) tra obiettivi della performance strategica, della performance organizzativa e di quella individuale;
- supporto al processo decisionale della governance verso due direttrici fondamentali: il miglioramento, da un lato, della qualità della ricerca, della didattica, della terza missione e dell'efficacia e dell'efficienza delle attività amministrative; l'incremento, dall'altro, della capacità di attrazione di finanziamenti pubblici, ponendo in essere azioni in linea con il sistema di incentivi definito dal MUR e volto a premiare, a livello di finanziamenti, gli Atenei che adottano comportamenti virtuosi o che presentano migliori performance. *Tuttavia, come vedremo, questo aspetto è molto delicato e comporta anche una serie di rischi e comportamenti distorsivi di cui tenere conto;*
- controllo in itinere e a consuntivo del grado di raggiungimento degli obiettivi di performance, dei risultati ottenuti e identificazione di eventuali azioni correttive o di miglioramento.

Oltre ai benefici di carattere tecnico, vi sono anche alcuni benefici di carattere intangibile, connessi all'introduzione della **cultura della misurazione e della valutazione**. La misurazione della performance può, infatti, generare una maggiore responsabilizzazione nell'utilizzo delle risorse pubbliche, incentivando lo sviluppo di un approccio orientato al miglioramento continuo.

⁵ Si ringrazia per il contributo su tale tematica la Prof.ssa Maria Serena Chiucchi, Referente per il Progetto Speciale "Misurazione della Performance e Report Integrato".

In questo senso, va sottolineata la necessaria crescita di una cultura organizzativa, nell'ambito della quale la misurazione della performance venga considerata come un'opportunità e non come un adempimento a cui adeguarsi passivamente e al quale, in certi casi, "opporre resistenza". La consapevolezza della rilevanza della cultura per realizzare e valorizzare le potenzialità della misurazione ha fatto sì che il nostro Ateneo investisse nello sviluppo di un sistema di misurazione della performance multidimensionale (economica, sociale e ambientale) e a più livelli (strategico, organizzativo, individuale). Non solo, grande attenzione è stata dedicata alla sua capillare diffusione mediante l'attuazione di azioni formative che hanno coinvolto il personale.

Infine, la misurazione può consentire effetti positivi in termini di **comunicazione esterna**; molte informazioni possono essere utilizzate in sinergia per la redazione di alcuni documenti supplementari al Bilancio (Bilancio Integrato -come nel nostro caso-, Bilancio Sociale, Bilancio di Sostenibilità, Bilancio di Genere). In questo modo, tali strumenti consentono all'Ateneo di far conoscere il proprio operato e renderne conto. Non può quindi sfuggire che la misurazione della performance delle Università aumenti anche la trasparenza e l'accountability del sistema universitario nei confronti della Comunità tutta.

Vanno, peraltro, rilevate varie criticità; la prima, relativa **alla misurazione della performance degli Atenei, si riscontra nella complessità e nella multidimensionalità della stessa**. È nota negli studi aziendalistici l'impossibilità di trovare una nozione di performance "*one size fits all*"; in particolare, nel caso del sistema universitario, sono molte le dimensioni che contemporaneamente devono essere considerate: *economico-finanziaria, sociale, competitiva, ambientale* ed altre ancora.

In questa prospettiva, risulta determinante la capacità di identificare il sistema di relazioni causa-effetto che permettono di agire sulla performance e di governarla. Ad esempio, indicatori (*lagging*) di sintesi della sostenibilità economico-finanziaria degli Atenei, rilevanti ai fini della distribuzione delle risorse di Personale (ISEF – Indicatore di sostenibilità economico-finanziaria; IP - Indicatore di spese di personale), devono essere collegati alle loro specifiche determinanti e, quindi, ad un sistema di indicatori di causa (*leading*). Si tratta di costruire modelli di misurazione della performance complessi, in quanto richiedono l'identificazione di cause che si manifestano in tempi spesso molto antecedenti rispetto agli effetti e le cui relazioni sono, comunque, soggette a forte aleatorietà (in letteratura, il *missing link*).

Non solo, è fondamentale tenere in considerazione che, in determinate aree geografiche ed in maniera anche fortemente differenziata, **le Università rappresentano il principale motore della ricerca, della formazione del capitale umano ed hanno un ruolo determinante nella diffusione della conoscenza; in certi casi, rappresentano l'organizzazione più importante in termini dimensionali di quei territori**. È, quindi, evidente che misurarne l'impatto socio-economico risulta complesso sia per la natura intangibile e variegata dell'output, sia per gli effetti delle attività poste in essere che possono manifestarsi anche nel lungo periodo⁶.

Nell'indagare i processi di misurazione delle Università, va poi evidenziata la stretta relazione esistente tra l'ammontare delle risorse erogate (finanziamenti e personale) e la performance di queste, anche ricorrendo a meccanismi premiali e sanzionatori. Tale relazione, rafforzata gradualmente nel corso degli ultimi anni, va attentamente analizzata in quanto, **se i meccanismi di incentivazione/disincentivazione non sono adeguatamente progettati, possono presentarsi situazioni addirittura controproducenti per il sistema universitario**. Alcuni esempi possono aiutare a comprendere luci ed ombre di questi "protocolli spesso algoritmici".

Ad esempio, **la quota di FFO attribuita sulla base del costo standard per studente** (che nel 2023 rappresentava il 32% del FFO al netto della quota vincolata) è influenzata, tra gli altri e per buona parte, dal numero di studenti in corso ed entro un anno fuori corso. Questo è un parametro di performance difficile da governare per i singoli Atenei, soprattutto con riferimento alla regolarità degli studi. Le azioni volte a migliorare tale parametro possono essere varie e richiedono cambiamenti strutturali nell'organizzazione della didattica che possono produrre gli effetti desiderati dopo diversi anni. È opportuno mettere in evidenza, tuttavia, che risultati immediati di breve periodo si possono ottenere, ma attuando comportamenti opportunistici che possono peggiorare la qualità della didattica, inficiando la reputazione nel lungo periodo di tutto il sistema universitario e, soprattutto, il sistema economico nel suo complesso.

Ancora, se consideriamo l'assegnazione del contingente assunzionale che annualmente

6 Cfr. Azzone G., Campedelli B., Cantele S., La progettazione del sistema di programmazione e controllo negli Atenei, Il Mulino, Bologna, 2011.

il MUR stanZIA e distribuisce tra gli Atenei, **la quota "aggiuntiva" delle attribuzioni di punti organico** dipende, in maniera rilevante, dalla sostenibilità economica degli Atenei, misurata attraverso un margine di performance in cui le spese di personale hanno una incidenza molto forte. Gli Atenei che riescono a mantenere alta la forbice hanno la possibilità di effettuare più assunzioni grazie all'attribuzione di un maggior numero di punti organico. Tuttavia, l'uso di questo algoritmo e di questo specifico indicatore di performance può anche ingenerare comportamenti distortivi e portare alla cosiddetta "gestione per i numeri" o "gestione attraverso le lenti della contabilità". Gli Atenei possono, infatti, essere indotti a non utilizzare i punti organico ordinari precedentemente assegnati ottenendo, così, un miglioramento del margine e, quindi, in prospettiva, dei punti organico assegnati attraverso la quota aggiuntiva. Da un esame del trend 2010-2022, è emerso che dei 19.000 punti organico messi a disposizione dal MUR, ne sono stati utilizzati quasi 14.000. Quindi circa il 26% delle assunzioni potenziali rimane sostanzialmente "sulla carta"⁷. Quello descritto è un circolo vizioso che rischia di frenare la crescita del sistema universitario nel suo complesso; non vengono attribuiti punti organico ad Atenei che, invece, ne avrebbero bisogno e potrebbero effettuare politiche di reclutamento; al contrario, se ne assegnano anche aggiuntivi a quelli che, per ragioni di equilibrio economico-finanziario, non possono attuarle. Il sistema nel suo complesso, come abbiamo già evidenziato, "risparmia", ma "non progredisce"!

Infine, è opportuno osservare come **la misurazione, quando usata per comparazioni spazio-temporali tra Atenei, per poter essere equa, deve tener conto del contesto di riferimento; in altri termini, è necessario procedere ad una consistente "normalizzazione degli indicatori", tenendo conto delle caratteristiche socio-economiche caratterizzanti i singoli territori.**

Il forte livello di eterogeneità, all'interno del sistema universitario, dovrebbe essere oggetto di un'attenta analisi di cui tener conto per creare un riequilibrio complessivo, ad esempio evitando che gli Atenei già forti diventino sempre più forti e competitivi e che gli Atenei già deboli diventino sempre più deboli e meno competitivi. In questo senso, potrebbero essere **rafforzati meccanismi come quelli già in essere per la componente perequativa del costo standard** che tengono conto di diversi aspetti quali, ad esempio, la diversa capacità contributiva dei differenti contesti economici e territoriali e la differente accessibilità di ogni Università in funzione della rete di trasporti e dei collegamenti. **Più in generale, potrebbero essere rafforzati i criteri alla base della quota di salvaguardia e di accelerazione nell'ambito dell'intervento perequativo. Ciò permetterebbe a tutto il sistema di evolvere in maniera equilibrata.**

E' utile rilevare che si riscontra una crescente dicotomia tra le aree del Paese, ormai *molto differenti* per quanto riguarda le principali variabili socio-economiche; questo determina che *il ruolo delle Università nei vari contesti territoriali sia molto differente*. In certi casi, l'Università rappresenta *uno dei principali fattori di sviluppo socio-economico* di quello specifico territorio. Note sono anche le situazioni di diversità tra le condizioni economiche delle studentesse e degli studenti nelle varie zone del Paese; è necessario quindi *riflettere sui meccanismi di finanziamento complessivi del sistema universitario* che devono tenere conto di queste differenze e non si possono fondare solo su parametri standard uguali per tutti gli Atenei, senza il ricorso a robusti strumenti perequativi.

7 Bruno E., Università, un'assunzione su quattro resta sulla carta, Il Sole 24 Ore, 26 febbraio 2024.

L'Università come “attore sociale”⁸

Il sistema socio-economico italiano è stato caratterizzato negli ultimi anni da profonde trasformazioni, che ne hanno incrementato la complessità; questa ha inciso in modo diretto su vari aspetti culturali, antropologici, demografici, mutando “punti di identità e di orientamento”. Il risultato è che le società tendono a “rinchiudersi” con effetti dannosi: si corre il rischio della regressione, della costituzione di spazi chiusi, separati, contrapposti gli uni agli altri. Viene affermato il primato del particolare, del locale, dell'individualismo, anche nella forma più gretta, “mettendo a repentaglio il principio di unità ed il senso di comunità”; dal processo di globalizzazione si sono accresciute le diseguaglianze internazionali e domestiche, verificandosi il progressivo logoramento dei legami che tenevano insieme le società; in tal senso, si riscontrano “il crollo delle appartenenze collettive” e la crisi delle comunità, intese come luoghi e spazi in cui identificarsi e nelle quali sviluppare legami solidaristici⁹. Il secolo XXI con le sue nuove forme di rapporto sociale ha privilegiato un nuovo individualismo a discapito del gruppo; nella società degli individui la scommessa del successo personale ha sgretolato quelle solidarietà che erano il collante della costruzione sociale¹⁰.

Va peraltro osservato che esistono realtà che testimoniano concretamente la sopravvivenza di valori solidaristici, cercando di proporre e di socializzare modelli alternativi.

Una prospettiva di un certo interesse è quella di Durkheim¹¹; secondo questo approccio la modernità non rappresenta la fine dei valori comuni ma una loro trasformazione. La riscoperta della solidarietà, così intesa come collante tra individui in grado di garantire coesione, passa dalla necessità di istituire o rafforzare le organizzazioni che lo stesso definiva “corpi intermedi”, cioè associazioni, centri di aggregazione che non solo permettono al singolo di ricreare legami sociali, ma che riproducono all'esterno le fondanti dimensioni valoriali. In questo scenario, l'Università si può proporre come “un attore sociale”, come stimolo per la riscoperta della comunità, dei suoi legami e dei suoi valori, contribuendo alla diffusione dell'impegno etico e sociale a favore degli altri; impegno che non può essere circoscritto ai momenti di estrema emergenza (che sia sanitaria o umanitaria), ma che deve porsi come valore centrale.

Ed è quello che il nostro Ateneo cerca di fare, aderendo e proponendo iniziative di social engagement¹²; a questo aspetto, quello meno impattante sul piano delle performance e della valutazione, la nostra Università attribuisce grande dignità e assegna importanti risorse, riconoscendo l'importanza del ruolo sociale dell'Istituzione Accademica e recuperandone la valenza strategica di attore attento al territorio, “non soltanto in termini produttivistici” ma anche nella dimensione più prettamente sociale¹³ (in proposito, si vedano i progetti presentati nella seguente tabella).

8 Si ringraziano, per i contributi su tale tematica, la Prof.ssa Elena Spina, Referente per il Progetto Speciale “Integrazione e Multiculturalità”, ed il Prof. Nunzio Isidoro, Referente per il Progetto Speciale “Attività di Formazione Universitaria in carcere”.

9 Castel R., *Incertezze crescenti. Lavoro, cittadinanza, individuo*, Editrice Socialmente, Bologna, 2015.

10 Norbert Elias scriveva nel 1939 “La società degli individui”, presentando un modello sociale in cui entrano in crisi i paradigmi tradizionali e si produce l'erosione del gruppo come modo di pensare la società in termini solidali.

11 Durkheim È., *De la division du travail social* (1893), tr. it. *La divisione del lavoro sociale*, Il Saggiatore, Milano, 2016.

12 Soeiro, A., Montesinos, P., E3M-European Indicators and Ranking Methodology for University Third Mission, 2011, <https://hdl.handle.net/10216/135816>.

13 Bivens F., Haffenden J. and Hall B.L., Knowledge, Higher Education and the Institutionalization of Community-University Research Partnerships, in Budd Hall, Rajesh Tandon e Crystal Tremblay (a cura di), *Strengthening Community-University Research Partnerships: Global Perspectives*, University of Victoria, Victoria, 2015, pp. 5-30.

Tabella 2
Alcuni progetti di social engagement del nostro Ateneo

Progetto	Obiettivo del progetto
UNICORE	Il progetto nasce per dare la possibilità a rifugiati di proseguire il loro percorso accademico in Italia, frequentando un programma di laurea magistrale della durata di due anni. Ciò significa, 250 borse di studio offerte in sei anni a studenti rifugiati in Kenya, Mozambico, Niger, Nigeria, Sudafrica, Tanzania, Uganda, Zambia e Zimbabwe che, selezionati sulla base del merito e della motivazione, potranno studiare in una delle quaranta Università italiane aderenti al progetto, fra le quali il nostro Ateneo.
Borse di studio a studenti afghani e ucraini	Ogni anno, il nostro Ateneo eroga contributi economici per studenti internazionali, residenti in Ucraina e Afghanistan, che intendano iscriversi a Corsi di Laurea e Corsi di Laurea Magistrale.
Sportello psicologico studentesse e studenti	Il nostro Ateneo ha attivato uno sportello di ascolto e sostegno psicologico gratuito per la componente studentesca. Lo sportello psicologico, attivo in presenza nelle quattro sedi nella città di Ancona e fruibile anche online, si configura come un servizio di consulenza e sostegno volto a promuovere la tutela e il benessere delle studentesse e degli studenti, uno spazio riservato, di accoglienza, di ascolto privo di giudizio, dove, grazie all'aiuto di personale qualificato, è possibile usufruire di un supporto utile per affrontare situazioni di disagio.
Laureati in carcere	Il nostro Ateneo supporta alcuni detenuti nel loro percorso di studi. All'interno dell'Ateneo si sono aperte le porte anche ad un importante approfondimento culturale sul tema: "Diritto allo studio e mondo carcerario". Inoltre, si sta lavorando con i detenuti di fine pena per un loro inserimento nel mondo lavoro.
Agricoltura sociale	Il progetto di ricerca è denominato "REstore Urban Sealed soil for alternative Ecosystem Service" (REUSES). L'attività di ricerca e sperimentazione condotta dall'Ateneo prevede uno studio sul recupero del suolo precedentemente impermeabilizzato, in aree urbane o periurbane, al fine di riattivarne la produttività tramite l'approntamento di orti urbani. Le due aree, che diventeranno orti urbani, si trovano, rispettivamente, nel parcheggio accanto all'ex Mattatoio di Vallemiano (superficie complessiva di 110 metri quadrati circa), e nell'area in disuso all'interno della Centrale del Latte di Torrette, di analoga estensione.
Politiche di Genere	Il Piano per l'Uguaglianza di Genere (GEP, Gender Equality Plan), approvato dal Senato Accademico e dal Consiglio di Amministrazione nelle sedute del 26 e 27 ottobre 2021, nasce come espressione della volontà dell'Ateneo di investire in modo sistematico competenze, energie e risorse per ridurre le disparità di genere esistenti nel mondo universitario e della ricerca. In ottemperanza all'azione 1.4 prevista dal Gender Equality Plan di Ateneo, nascono le "Linee Guida per l'utilizzo del Linguaggio di genere nelle comunicazioni istituzionali dell'Università Politecnica delle Marche". In ottemperanza all'azione 4.1 prevista dal GEP sono state formulate le "Linee Guida per la creazione di panels equilibrati negli eventi scientifici e nelle iniziative di public engagement", approvate dal Senato Accademico nella seduta del 28 novembre 2023. In questa direzione, vanno anche i progetti "Tampon box", i convegni legati al tema e i corsi sull'affettività organizzati in collaborazione con il CUG. All'interno delle politiche di genere rientra anche lo Sportello Virtuale Antiviolenza, attivo grazie alla collaborazione con l'Associazione Donne e Giustizia di Ancona, da giugno 2023. Si tratta di una chat del tutto anonima, gestita esclusivamente dalle operatrici del Centro Antiviolenza di Ancona e accessibile da parte di tutte le dipendenti e le studentesse dell'Ateneo attraverso la propria area riservata.
Università Per la Pace	Il nostro Ateneo fa parte della Rete delle Università per la pace nata su iniziativa della CRUI. La Rete intende promuovere all'interno della comunità universitaria l'attenzione alla costruzione della pace, come vocazione costitutiva dell'Accademia e come perno di tutte le discipline in essa coltivate, nelle attività di ricerca, formazione e terza missione. Dalla sua adesione, l'Ateneo ha organizzato diversi cicli di convegni e seminari per approfondire il tema della pace e per formare l'intera comunità sulla base di una reale cultura di pace.
Iniziative di sostenibilità ambientale	Il nostro Ateneo è molto impegnato sul tema della sostenibilità. Negli ultimi anni sono cresciuti esponenzialmente i corsi universitari incentrati sul tema della sostenibilità ambientale. Attualmente, circa il 40% degli insegnamenti affronta tematiche di sostenibilità ambientale ed economica, grazie anche all'attivazione di corsi di laurea specialistica e alla recente adesione al Dottorato Nazionale in Sviluppo Sostenibile e Cambiamento Climatico. L'Ateneo fa parte della Rete delle Università per lo Sviluppo Sostenibile, la RUS, che include circa 80 atenei in tutta Italia. Come membro della RUS, negli ultimi due anni, il nostro ateneo ha organizzato diverse attività fra convegni, seminari, laboratori pratici legati alla cura dell'ambiente e ogni anno partecipa attivamente al Climbing for Climate. L'Ateneo partecipa all'iniziativa "M'illumino di meno", Giornata Nazionale del Risparmio Energetico e degli Stili di Vita Sostenibili, e ha emanato il Regolamento Cerimonie che regola quella che potremmo definire "l'etica dei festeggiamenti", ha aderito alla petizione di Marevivo e Plastic Free: "Per il mare non è una festa" e sviluppato la campagna: "Keep UNIVPM beautiful" per una migliore raccolta e gestione dei rifiuti.

<p>Orientamento e interazione con le scuole superiori e alternanza scuola-lavoro</p>	<p>Grandi energie sono dedicate dall'Ateneo alle iniziative di orientamento e interazione con le scuole superiori come gli Open Day, nell'ambito dei quali sono organizzati momenti di incontro e accoglienza negli spazi dell'Ateneo, iniziative divulgative rivolte a bambine, bambini e giovani (Minisharper) e attività di orientamento nelle scuole. Sono, inoltre, numerosi i progetti per l'erogazione di corsi a tutte le studentesse e a tutti gli studenti delle scuole superiori, a partire dal terzo anno, per sostenerli nella transizione scuola-università. Sono organizzate iniziative congiunte per realizzare azioni efficaci di formazione e di orientamento mediante tre modalità: l'orientamento attivo nella transizione Scuola Università – PNRR; Progetti PCTO, POT e PLS per studentesse e studenti; Progetti formativi per Docenti delle Scuole.</p>
<p>Sharper e Famelab</p>	<p>Numerose le iniziative legate alla divulgazione della ricerca come SHARPER (la Notte Europea delle Ricercatrici e dei Ricercatori in scena nelle piazze di Ancona e Fermo, dove l'Ateneo propone oltre 100 appuntamenti con 170 ricercatrici e ricercatori); FAMELAB è, invece, una competizione internazionale per giovani ricercatrici e ricercatori scientifici con il talento della comunicazione.</p>
<p>Contamination Lab</p>	<p>Un percorso di accompagnamento e formazione alla cultura d'impresa e all'imprenditorialità della durata di sette mesi.</p>

Si riscontrano anche iniziative di coinvolgimento della cittadinanza per la promozione delle attività di ricerca, mediante l'organizzazione di dibattiti, festival e "caffè scientifici". Ad esempio, l'Ateneo partecipa attivamente a Tipicità Festival e Tipicità in Blu, ad altri Festival nelle città universitarie in collaborazione con istituzioni ed enti del territorio e organizza, con il progetto "Pausa Caffè", un ciclo di incontri sugli obiettivi dell'Agenda 2030 presso la Biblioteca della Facoltà di Economia "G. Fuà".

In una prospettiva di ampio respiro, il nostro Ateneo intende perseguire una strategia di inclusione che si realizza nell'impegno per garantire il diritto allo studio universitario delle persone sottoposte a misure di detenzione. Nello specifico, l'Ateneo ha sottoscritto un Protocollo di Intesa con il Provveditorato Regionale dell'Amministrazione Penitenziaria per l'Emilia Romagna e Marche e il Garante Regionale dei diritti alla persona e ha aderito alla Conferenza Nazionale Universitaria dei Poli Penitenziari (CNUPP) costituita presso la CRUI.

Il supporto che l'Ateneo offre agli studenti degli istituti penitenziari convenzionati è molteplice:

- l'aiuto economico, consistente nell'esonero dal contributo di iscrizione, vincolato dall'acquisizione di un pacchetto prefissato di CFU;
- l'orientamento generale e specifico, che si concretizza non solo nell'illustrare i diversi percorsi formativi ai potenziali studenti ma nel cercare, caso per caso, di personalizzare le scelte in base alle inclinazioni e alle capacità degli interessati;
- il supporto amministrativo per l'espletamento delle pratiche necessarie all'iscrizione ed alla prosecuzione della carriera, fino all'ottenimento del titolo;
- un progetto rivolto ai detenuti di fine pena per favorire l'inserimento nel mondo lavoro, soprattutto nell'area della agricoltura.

Con riferimento all'area di Agraria, vengono realizzate varie iniziative rivolte all'inclusione delle categorie fragili, mediante il coinvolgimento nella lavorazione di prodotti agro-alimentari.

L'Azienda Agraria Didattico-Sperimentale "Pasquale Rosati", particolarmente sensibile al tema sociale, ha sviluppato varie collaborazioni con i diversi attori del territorio che operano nel settore; una recente testimonianza è costituita dall'attività intrapresa con la "Pace in terra Onlus" di Fabriano per la realizzazione delle corone di alloro destinate alle laureate ed ai laureati nell'evento delle "Lauree in piazza": un momento di festa che ha sintetizzato la contaminazione fra celebrazione dei traguardi accademici e impegno per una società inclusiva.

Nell'ambito della Facoltà di Medicina e dell'Azienda Ospedaliera Universitaria delle Marche si riscontra poi l'apertura di un ambulatorio di chirurgia riparativa per pazienti sottoposte a mutilazione genitale, con il coinvolgimento della Clinica di Chirurgia plastica ricostruttiva ed estetica. Si stima che nella nostra Regione siano residenti oltre 3.200 donne provenienti

da Paesi con alta prevalenza di mutilazioni genitali femminili¹⁴.

È quindi complesso l'impegno richiesto all'Università: si tratta di essere protagonista anche "della sfera sociale", contribuendo da un lato alla riduzione dei conflitti e delle disuguaglianze, che stanno minando il tessuto sociale e, dall'altro, alla costruzione di buone pratiche, politiche pubbliche e progetti funzionali alla tenuta del sistema sociale¹⁵.

Rimanendo sempre debitore nei confronti del nostro Ateneo per le opportunità che mi ha offerto e cercando di restituire con impegno quanto ricevuto a tutta la Comunità universitaria, ringrazio per l'attenzione, la sensibilità ed il supporto che le persone vicine mi hanno trasmesso, anche nei momenti più difficili. Consapevole di "non credere di essere i migliori, ma di cercare sempre di fare del nostro meglio", mettendo al centro del nostro agire la componente studentesca, sempre con entusiasmo, con forte entusiasmo, dichiaro aperto l'anno accademico 2023-2024.

14 Non può quindi sfuggire che il nostro Ateneo ha fatto proprie le sollecitazioni del Parlamento Europeo quando, nella Risoluzione approvata il 13 marzo 2012, evidenziava che «l'università è un'importante conquista europea pressoché millenaria, la cui importanza per il progresso della società non può essere ridotta semplicemente al suo contributo all'economia e la cui evoluzione non può dipendere dai soli bisogni economici». Queste iniziative, infatti, producono un valore che è difficile da stimare. Esse, infatti, non accrescono la competitività dell'Ateneo né impattano sulle sue performance, considerando queste ultime "in termini produttivistici". Tuttavia, contribuiscono a evidenziare il valore morale del nostro Ateneo, il suo spessore in termini etici, in quanto rappresentano lo strumento concreto mediante il quale l'Università Politecnica delle Marche contribuisce alla messa in circolazione e alla diffusione di valori che sono indispensabili per la costruzione di una cittadinanza responsabile e per la sostenibilità sociale delle nostre comunità.

15 Secchi B., *La città dei ricchi e la città dei poveri*, Laterza, Bari, 2013.



Università
Politecnica delle Marche
A.A. 2023/2024