Consiglio degli Studenti
biennio 2018/2020

Verbale del 25/10/2019

Il giorno 25 Ottobre 2019 convocato alle ore 11:00 presso la "Sala acquario" del Dipartimento di Economia e Giurisprudenza, si è riunito il Consiglio degli Studenti dell'Università degli Studi di Cassino e del Lazio Meridionale per discutere il seguente Ordine del Giorno:

Ordine del giorno:

1) Comunicazione del Presidente;
2) Lettura bozza del Piano Strategico di Ateneo 2018/2022;
3) Varie ed eventuali;
Si procede alla verifica dei presenti:

<table>
<thead>
<tr>
<th>Nome e cognome</th>
<th>P</th>
<th>A</th>
<th>G</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Salvati Anastasia</td>
<td></td>
<td>X</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Palombo Andrea</td>
<td></td>
<td>X</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>D'Onofrio Francesco</td>
<td></td>
<td>X</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Ruggiero Francesco</td>
<td></td>
<td>X</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Gaglione Luigi</td>
<td></td>
<td>X</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Cimaroli Alessandro</td>
<td></td>
<td>X</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Caporale Marco</td>
<td></td>
<td>X</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Russo Giuseppina</td>
<td></td>
<td>X</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Destro Alessio</td>
<td></td>
<td>X</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Glera Mattia</td>
<td></td>
<td>X</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Cardillo Roberta</td>
<td></td>
<td>X</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Romano Chiara Maria</td>
<td></td>
<td>X</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Di Poi Stefano</td>
<td></td>
<td>X</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Greco Sara</td>
<td></td>
<td>X</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Gjepali Simone</td>
<td></td>
<td>X</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Zambardi Elvira</td>
<td></td>
<td>X</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Giannattelli Viola</td>
<td></td>
<td>X</td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

<table>
<thead>
<tr>
<th>Componenti</th>
<th>17</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Presenti</td>
<td>12</td>
</tr>
<tr>
<td>Assenti</td>
<td>1</td>
</tr>
<tr>
<td>Assenti giustificati</td>
<td>4</td>
</tr>
<tr>
<td>Numero legale</td>
<td>7</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Legenda: P = Presente; A = Assente; G = Assente giustificato
Assume la presidenza il consigliere dott. Stefano Di Pofi ai sensi dell’art. 6 comm. 4 lettera a) del Regolamento del Consiglio Studenti, ehe, verificata la presenza del numero legale, dichiara la seduta aperta e valida alle ore 11:15

Punto 1 O.d.g.

Comunicazioni del Presidente;

Il Presidente fa comunicazione del cambio di intestazione dell’attività autogestita (All. A)

Punto 2 O.d.g.

Lettura bozza del Piano Strategico di Ateneo 2019/2022;

Il Presidente porta all’attenzione dell’intero CDS il piano strategico di ateneo 2019/2022 (All. B)

Si procede a dare un parere che risulta positivo all’unanimità.

Punto 3 O.d.g.

Varie ed eventuali;

Si porta all’attenzione dell’intero CDS la proposta dell’associazione Primavera Studentesca. La proposta presentata in formato cartaceo viene sottoscritta all’unanimità da tutti i consiglieri presenti nella seduta odierna. Si invita il CDA a prendere in considerazione la seguente proposta (All.C)

Non essendoci altro di cui discutere il Presidente dichiara la seduta chiusa alle 11:55.

Il presidente

Dott. Stefano Di Pofi

Il segretario

[Signature]
Oggetto: Modifica attività autogestita dagli studenti

Il Rettore richiama la deliberazione del Consiglio di Amministrazione del 22/05/2019 con la quale è stata approvata la graduatoria di merito delle attività autogestite dagli studenti proposta dal Consiglio degli Studenti per il 2019.

Il Rettore sottopone all’attenzione del Consiglio la richiesta del 10/10/2019 del Presidente dell’Associazione studentesca “Primavera Studentesca”, controfirma dal Presidente e dal Segretario del Consiglio degli Studenti, di modificare una delle attività già ammesse al finanziamento. La richiesta è di destinare l’importo di € 2.000,00 non più al previsto “Corso di inglese certificate” ma all’ “Acquisto materiale didattico di supporto studenti”.

IL CONSIGLIO DI AMMINISTRAZIONE

UDITA la relazione del Rettore;
VISTO il D. R. n. 505 del 04/06/2019, con il quale è stata autorizzata l’esecuzione delle attività autogestite dagli studenti per l’esercizio finanziario 2019;
VISTA la nota del Presidente dell’Associazione studentesca “Primavera Studentesca” (prot. Unicas n. 22945 del 10/10/2019), controfirma dal Presidente e dal Segretario del Consiglio degli Studenti, con la quale è stato richiesto di poter destinare i fondi già previsti per l’attività autogestita “Corso di inglese certificate”, pari a € 2.000,00 per l’esercizio finanziario 2019, all’attività autogestita “Acquisto materiale didattico di supporto studenti”

DELIBERA

- di Approvare la richiesta del Presidente dell’Associazione studentesca “Primavera Studentesca” di destinare l’importo di € 2.000,00 già previsto per l’attività autogestita “Corso di inglese certificate” per l’esercizio finanziario 2019, all’attività autogestita “Acquisto materiale didattico di supporto studenti”.

[Signature]
[Signature]
[Signature]
[Signature]
Alla cortese attenzione del Magnifico Rettore dell’Università degli Studi di Cassino e del Lazio Meridionale Prof. Ing. Giovanni Betta; Direttore Generale dell’Università degli Studi di Cassino e del Lazio Meridionale

Oggetto: richiesta d’istallazione degli erogatori d’acqua per tutte le sedi dell’Università di Cassino e del Lazio Meridionale.

L’associazione "PrimaVera Studentesca", udite le richieste degli studenti, del personale tecnico amministrativo e del personale docente,

Chiede

L’istallazione degli erogatori di acqua potabile in tutte le sedi dell’Università degli Studi di Cassino e del Lazio Meridionale.

Quest’iniziativa, è finalizzata alla tutela dell’ambiente, in sintonia con le indicazioni della Conferenza dei Rettori delle Università Italiane (CRUI). Inoltre chiediamo un incontro di sensibilizzazione alla sostenibilità e per far sì che l’Ateneo di Cassino, aderisca alla campagna #StopSingleUsePlastic.

Cordiali saluti.

Cassino, 25/10/2019

[Signature]

In fede

[Signature]
Piano strategico 2019-2022

Connessioni strategie, strumenti per l'innovazione e la crescita sostenibile

Bozza preliminare, 7 ottobre 2019
## Sommario

1. Presentazione del Magnifico Rettore ................................................................. 3
2. Il processo di pianificazione strategica ........................................................... 5
3. I fondamenti della strategia ............................................................................... 7
   3.1 La missione, la visione, i valori ................................................................. 7
   3.2 Gli stakeholder strategici ........................................................................... 8
   3.3 La centralità dello studente ......................................................................... 9
   3.4 La governance ........................................................................................... 11
   3.5 La struttura organizzativa ......................................................................... 11
   3.6 Il sistema di assicurazione della qualità ................................................. 11
   3.7 La comunicazione .................................................................................... 12
4. Il contesto: opportunità e sfide ......................................................................... 12
   4.1 L'Ateneo in cifre ..................................................................................... 12
   4.2 L'analisi di posizionamento ...................................................................... 16
5. La mappa strategica .......................................................................................... 20
   5.1 Indirizzi generali ..................................................................................... 20
   5.2 Area strategica: FORMAZIONE ............................................................. 21
   5.3 Area strategica: RICERCA ....................................................................... 23
   5.4 Area strategica: TERZA MISSIONE ....................................................... 25
   5.5 Area strategica trasversale: GOVERNANCE, ORGANIZZAZIONE, INFRASTRUTTURE .............................................................................. 27
6. Il monitoraggio del Piano strategico .................................................................. 30
1. Presentazione del Magnifico Rettore

Quarant'anni di Unicas

Il Piano strategico 2019-2022 viene approvato in un anno particolarmente significativo, il 2019, nel quale ricorre il 40° anniversario dell’istituzione dell’Università di Cassino e del Lazio Meridionale (Unicas). È stata questa l’occasione per una riflessione, comune e condivisa, sul cammino compiuto dal nostro Ateneo nei suoi primi 40 anni di vita, con uno sguardo volto alla strada ancora da percorrere.

L’Università ha mosso i primi passi operando in sedi di fortuna, senza laboratori e con servizi affidati più all’entusiasmo e alla buona volontà che non a una effettiva strategia. L’impegno dei docenti e del personale tecnico-amministrativo e bibliotecario ha consentito di ottenere risultati molto positivi: in 40 anni l’Ateneo ha laureato oltre 35.000 studenti e conferito il titolo a circa 700 dottori di ricerca; ha attivato fruttuose reti di collaborazione con altre istituzioni accademiche, nazionali e internazionali; ha costruito solide infrastrutture e percorsi didattici; ha prodotto, e continua a produrre, ricerche d’avanguardia in laboratori oggi ricchi di moderne attrezzature; ha rappresentato, e ancora rappresenta, il principale motore per lo sviluppo del territorio, mettendo a disposizione degli operatori economici le proprie conoscenze e competenze, scientifiche e professionali.

Unicas è oggi una comunità accademica consolidata, una famiglia coesa che si distingue per il suo forte senso di appartenenza e responsabilità verso l’istituzione.

"Sembravano traversie ed eran in fatti opportunità"

Gli ultimi due anni sono stati particolarmente difficili per il nostro Ateneo, a causa di una pesante e inaspettata crisi finanziaria, che ha richiesto di vanificare il paziente lavoro di decenni. Anche da questa complicata fase l’intera comunità accademica ha tratto un’utile e positiva lezione, riscoprendosi depositaria di valori e risorse di cui non tutti avevano piena consapevolezza.

Fondamentale per guardare avanti con fiducia e superare i gravi problemi di bilancio è stato la capacità di rimettere in discussione, con un atteggiamento positivo e costruttivo, approcci e prassi consolidate, attuando politiche di spesa necessariamente rigorose, anche se non facili da accettare. L’Ateneo ha così migliorato significativamente i meccanismi e gli strumenti per una più oculata gestione di risorse e investimenti, ragionando non solo in termini quantitativi, ma anche e soprattutto qualitativi, secondo il principio per cui ogni euro speso deve tradursi in un incremento di valore per l’Ateneo.

Guardando al futuro

La piena consapevolezza di sé e delle proprie qualità costituisce una solida base sulla quale innestare virtuosi meccanismi di crescita e sviluppo, in uno scenario globale di grandi cambiamenti economici, politici, sociali e ambientali.

Un’energia ondata innovativa, dai connotati ancora in via di definizione, sta investendo la società e il mondo produttivo, plasmando nuove esigenze e definendo nuovi paradigmi. Di conseguenza, nuove competenze disciplinari e interdisciplinari, nuove sensibilità, strumenti e infrastrutture sono richiesti per governare e valorizzare i processi di trasformazione in corso, creando rotture e discontinuità che possono rivelarsi fortemente destabilizzanti per chi non ha la capacità e la flessibilità necessarie per adattarsi.

L’Ateneo vuole porsi nella prospettiva privilegiata di chi, intercettando le istanze di cambiamento, è capace di tradurle in soluzioni concrete e in opportunità, offrendo nuovi profili formativi, di ricerca e di terza missione che rispondano all’esigenza di una conoscenza specialistica, ma non settorializzata, integrata in un’ottica di interdisciplinarietà. Tutto ciò è possibile solo se si ha coscienza delle proprie forze e potenzialità.
Guardare al futuro significa anche predisporre, oggi, la giusta traiettoria per uno sviluppo sostenibile, olistico nelle sue dimensioni (economico, sociale e ambientale) e inclusivo, in grado di offrire un contributo mirato e concreto agli obiettivi dell'Agenda 2030 dell'ONU, i cui principi guida (integrazione, universalità, inclusione e trasformazione) sono una fonte rilevante di ispirazione delle strategie dell'Ateneo.

Le "connessioni"

L'idea centrale, pervasiva e coinvolgente del nuovo Piano strategico ruota intorno al concetto di 'connessione'. La parola evoca l'immagine di una comunità accademica che investe nella capacità di fare sistema, di creare sinergie attraverso rapporti stabili e collaborativi tra persone, all'interno e all'esterno dell'Ateneo, con interlocutori pubblici e privati.

Preziose sono, in primo luogo, le connessioni interne, che si sviluppano attraverso la collaborazione tra le diverse componenti dell'Ateneo – studenti, docenti, personale tecnico-amministrativo – nel rispetto dei ruoli e delle competenze di ciascuno. Nello svolgimento di tutte le sue missioni, l'Ateneo intende inoltre continuare a dare new l'interdisciplinarità un carattere distintivo, valorizzando la complementarità e l'interazione tra i diversi ambiti del sapere, nella convinzione che solo attraverso un approccio globale e integrato alla conoscenza si possano comprendere e affrontare le grandi questioni a carico della società contemporanea.

Vitali sono poi le connessioni esterne, che consentono al nostro Ateneo di raggiungere più alti livelli di risonanza e consonanza con altre istituzioni di formazione e di ricerca, insieme a quelle sviluppare iniziativi progettuali ambiziosi. Queste connessioni proiettano l'Unicas in uno scenario nazionale e internazionale nel quale l'Ateneo è chiamato a confrontarsi, collaborare e a competere virtuosamente. Centrale, al riguardo, è l'investimento nella mobilità degli studenti e del personale.

Tra continuità e innovazione

Il Piano strategico 2019-2022 si pone in un'ottica sostanziale di continuità, ma al tempo stesso di ripensamento e innovazione, rispetto alle linee strategiche delineate nel precedente Piano, nell'accresciuta consapevolezza dell'importanza e della centralità della pianificazione strategica come strumento privilegiato di governo di una struttura complessa come un'Università. L'Unicas si è ispirata con la necessità di definire un modello di pianificazione rialignato sulle proprie specifiche esigenze, risorse e capacità, nel tentativo di proiettarsi oltre il mero adempiimento formale e dotarsi di un preciso quadro di riferimento al quale ricondurre tutti i successivi atti di programmazione.

Con uno spirito costruttivo e innovativo, il Piano 2019-2022 intende rilanciare una cultura del risultato, bilanciando opportunamente le strategie con la scelta di obiettivi fiduciali, ma sostenibili.

Rispetto al precedente, il nuovo Piano riconosce tre le arce strategiche non solo le missioni istituzionali dell'ente (didattica, ricerca e terza missione), ma anche una quarta area, che fa riferimento alla governance, all'organizzazione e alle infrastrutture. Si tratta di un'area trasversale, funzionale al raggiungimento delle finalità complessive dell'Ateneo. Al riguardo, centrale è il focus sul benessere organizzativo: solo una struttura motivata e responsabilizzata rispetto agli obiettivi generali dell'Ateneo può consentire l'effettiva realizzazione.

Il nuovo Piano strategico

Il punto di partenza è l'autodiagnosi, attraverso la quale l'Ateneo ha affinato la propria capacità di riconoscere e valutazione dei fabbisogni e ha individuato le finalità e le priorità strategiche, in coerenza con la propria missione, dettata dallo Stato, e con la visione delineata dal Rettore e condivisa con la governance.
L'orizzonte delle strategie è triennale, ma il Piano copre un periodo di quattro anni, spingendosi fino al 2022: da un lato, per consentire il completamento delle azioni che, per vincoli normativi o di processo, non possono essere ragionevolmente concluse nell'arco di un triennio; dall'altro, per garantire continuità alla programmazione operativa e all'azione amministrativa nella fase di transizione e di avvio del successivo mandato rettorale.

Con il Piano strategico 2019-2022 l'Unicas intende trasmettere ai propri interlocutori e stakeholder una visione ancora più chiara, diretta, trasparente delle strategie, delle azioni, delle responsabilità e dei risultati da raggiungere: attraverso la condivisione e la trasparenza l'Ateneo mira a rinforzare ulteriormente il senso di appartenenza e collaborazione fra tutte le componenti della comunità accademica e a rendere partecipi anche gli stakeholder esterni delle decisioni strategiche.

Giovanni Betta
Rettore dell'Università di Cassino e del Lazio Meridionale

2. Il processo di pianificazione strategica

Il Piano strategico, che indirizza e raccorda tutti i documenti di natura programmatica, rappresenta la pietra angolare della gestione strategica e operativa dell'Ateneo. È, infatti, il primo atto sostanziale attraverso il quale la governance impone la direzione di marcia alla comunità e all'organizzazione universitaria, ai fini di attuare la propria visione, ispirata ai valori identitari dell'Ateneo.

La condivisione del Piano strategico 2019-2022 riflette l'approccio del Rettore all'azione di governo, basato sul metodo della condivisione, della discussione e del confronto con tutti gli attori della governance di Ateneo: il personale docente e amministrativo, gli studenti e i principali portatori di interessi esterni. Una 'cabina di regia', presieduta dal Rettore e composta dal Direttore Generale, dal Rettore Vicario, dai Prorettori, dai Presidenti dei Centri, dai Referenti del Rettore, dal Presidente del Presidio della Qualità di Ateneo e dai Direttori di Dipartimento, ha facilitato un più agile ed efficace coordinamento tra il 'centro' e la 'periferia', valorizzando il ruolo cruciale dei Dipartimenti nei processi relativi alla didattica, alla ricerca e alla terza missione. La cabina di regia ha, inoltre, agevolato l'interlocuzione e il coinvolgimento degli stakeholder nel processo di pianificazione, in particolare nell'individuazione delle priorità strategiche. Esse del piano sono state concisive con il Consiglio degli studenti, la rappresentanza sindacale di Ateneo e i principali interlocutori esterni, al fine di acquisire osservazioni e suggerimenti.


1 La cabina di regia è stata istituita con D.R. n.314/2018.
2 A novembre 2018 sono entrati in carica i nuovi Direttori di Dipartimento e gli organi di governo sono stati rinnovati nella loro composizione, in seno al governo centrale, vi è stato un significativo avvicendamento di Prorettori e Referenti del Rettore.
Il processo di pianificazione, realizzato attraverso un approccio ampiamente partecipativo, ha previsto le seguenti tappe: (inserire grafica)

1- la rifocalizzazione della mission e della visione strategica dell’Ateneo, a partire dai propri valori identitari;
2- l’analisi del contesto interno ed esterno;
3- l’individuazione e il coinvolgimento degli stakeholder strategici, quali interlocutori privilegiati per la definizione delle priorità del Piano;
4- l’esplcitazione delle politiche di Ateneo negli ambiti dell’assicurazione della qualità e della comunicazione;
5- l’analisi di posizionamento, con l’individuazione dei punti di forza e di debolezza interni e l’identificazione delle opportunità e delle minacce esterne per l’Ateneo;
6- la costruzione della mappa strategica, con l’identificazione delle aree di possibile miglioramento e la definizione degli obiettivi strategici e delle linee di azione attuative;
7- la definizione degli indicatori e del sistema di monitoraggio del Piano.

(lavorare con la grafica)

Documenti di riferimento per la pianificazione strategica
- gli indirizzi e le linee programmatiche del Magnifico Rettore condivisi in occasione dei principali incontri pubblici;
- il quadro normativo più recente, con particolare attenzione agli schemi di finanziamento pubblico del sistema universitario;
- le Linee Generali di indirizzo della programmazione delle Università 2019-2021;
- il Rapporto sull’indagine del Sistema Universitario e della Ricerca dell’ANVUR;
- il Piano strategico 2016-2018;
- il Documento di programmazione triennale dell’Ateneo 2016-2018;
- i Piani integrati relativi ai trienni 2016-2018; 2017-2019 e 2018-2020, comprensivi del Piano triennale per la prevenzione della corruzione e per la trasparenza per le medesime periodicità;
- le Relazioni di partecipazione alla ricerca 2014-2016 e 2016-2018;
- il Feedback ANVUR al Piano integrato 2017-2019;
- le Relazioni sulla performance per gli anni 2016, 2017 e 2018;
- le Relazioni annuali del Nucleo di Valutazione dell’Ateneo per gli anni 2016, 2017, 2018;
- le Relazioni del Presidio per la Qualità;
- il Piano di risanamento dell’Ateneo e le relazioni aggiornamenti;
- le Relazioni al bilancio preventivo per gli anni 2016, 2017, 2018;
- il Rapporto finale ANVUR VQR 2011-2014;
- gli esiti della visita di accreditamento da parte della CEV, svolti a novembre 2017;
- le indagini sul benessere organizzativo;
- l’analisi degli indicatori ANVUR per il posizionamento strategico dell’Ateneo.
3. I fondamenti della strategia

2.1 La missione; la visione; i valori

La missione

Come previsto dall’Art. 1.2 dello Statuto: «L’Ateneo persegue, nel rispetto dei principi di libertà, responsabilità e sviluppo sostenibile, l’elaborazione e la trasmissione delle conoscenze, combinando in modo organico e coerente ricerca, didattica e terza missione, in vista del progresso scientifico, culturale, civile ed economico».

L’Università è un’istituzione pubblica che riconosce le sue missioni istituzionali come strumenti essenziali per lo sviluppo di una società fondata sulla conoscenza e orientata alla crescita della comunità e del territorio di riferimento. In questa prospettiva, l’Ateneo promuove l’inclusione sociale, l’apertura al contesto internazionale e i principi della sostenibilità economica, culturale e ambientale.

La visione

L’unicas propone una ricerca di avanguardia e una formazione qualificata, per preparare i giovani alle sfide del presente e del futuro; riconosce inoltre nel trasferimento tecnologico, nella diffusione della cultura e della conoscenza e nella produzione di beni pubblici culturali e sociali un aspetto fondante del proprio impegno istituzionale in favore della società civile e del bene comune.

L’Ateneo è pienamente consapevole del proprio radicamento nel territorio e della responsabilità che svolge quale atore chiave dei processi di innovazione sociale, culturale, economica e tecnologica che interessano il Lazio meridionale, ma anche le aree limitrofe del Molise, dell’Abruzzo e della Campania. In quest’ottica, intende arricchire e valorizzare il proprio capitale di relazioni e connessioni attraverso l’interazione virtuosa con le istituzioni, le realtà produttive, il sistema scolastico, il mondo della cultura, i cittadini, coinvolgendoli nella costruzione e la revisione delle proprie strategie e rafforzando così la capacità comune di fare sistema.

L’Ateneo intende inoltre rafforzare la propria apertura internazionale, attraverso il consolidamento delle collaborazioni già avviate, la ricerca di ulteriori collegamenti e l’attivazione di nuovi progetti di cooperazione didattica e di ricerca con università ed enti di ricerca di altri paesi europei ed extraeuropei.

Nella consapevolezza che una società moderna, competitiva e in rapidissima trasformazione non possa crescere se non in un’ottica di sostenibilità economica, ambientale e sociale, l’Ateneo intende fornire il proprio contributo operativo al raggiungimento degli obiettivi per lo sviluppo sostenibile fissati dall’ONU nell’Agenda 2030 (Sustainable Development Goals, SDGs). In tale ottica, nel 2015 l’unicas ha aderito alla Rete delle Università Sostenibili (RUS) e nel marzo 2018 ha istituito il Comitato di Ateneo per lo Sviluppo Sostenibile (CASE), con il compito di coordinare gruppi di ricerca finalizzati ad integrare gli obiettivi di sostenibilità nelle politiche e nelle attività istituzionali dell’Ateneo.

Di sicuro rilievo strategico è, altresì, la promozione della cultura della legalità e, in quest’ottica, l’Ateneo costituisce un presidio di formazione fondamentale per contrastare i fenomeni di illecitività nelle pubbliche amministrazioni, oltre che un laboratorio di best practice nella prevenzione dei fenomeni di corruzione. Ciò richiede una convinta adesione a principi etici e la presenza di un sistema efficace di regolazione, controllo e indirizzo in grado di accrescere la capacità di identificare e mitigare i rischi corrottivi.

Fondamentale per realizzare la visione strategica è anche il consolidamento dell’approccio alla qualità: i risultati pienamente soddisfacenti della recente valutazione condotta dall’ANVUR contribuiscono a rafforzare la consapevolezza dell’Ateneo circa le proprie potenzialità e capacità. I meriti riconosciuti all’Ateneo,
così come le criticità osservate, stimolano l'Unicas a migliorarsi continuamente, rivedendo e perfezionando il proprio sistema di assicurazione della qualità.

(lavorare con la grafica)

La qualità per Unicas è:

- **Impiego e responsabilità** con cui l'Ateneo mette al centro delle proprie strategie e azioni le persone (gli studenti e il personale), nella convinzione che il valore, la responsabilità, l'impegno e le capacità delle risorse umane siano l'essenza di ogni organizzazione e il presupposto necessario per il raggiungimento di obiettivi di crescita e sviluppo;

- **Coinvolgimento degli stakeholder** interni ed esterni nell'elaborazione delle strategie, a garanzia di obiettivi realistici e sostenibili;

- **Visione sistematica dei propri processi** (didattici, di ricerca e terza missione, amministrativi), in chiave di integrazione e semplificazione;

- **Cultura del miglioramento continuo e orientamento ai risultati**, espressa attraverso la più ampia condivisione degli obiettivi, delle azioni per realizzarli, delle modalità di monitoraggio e valutazione dei risultati raggiunti e delle decisioni che ne conseguono;

- **Spinta all'innovazione**, attraverso la creazione di nuovi servizi e il miglioramento di quelli già offerti, compatibilmente con l'obiettivo della gestione oculata, della valorizzazione e della ottimizzazione delle risorse interne ed esterne.

**I valori identitari**

Il sistema valoriale è enunciato all'art. 11 dello Statuto, che definisce l'Unicas come un'istituzione universitaria «indipendente da ogni orientamento ideologico, politico e confessionale, rispettosa del pluralismo delle opinioni secondo i principi della Costituzione della Repubblica Italiana» e dall'art. 1 del Codice etico, secondo il quale l'Unicas «consapevole dell'importante funzione sociale e formativa di cui è investita, orienta il suo operato ai valori che storicamente sono alla base della ricerca scientifica, dell'insegnamento e delle altre molteplici attività universitarie, al fine di favorire l'eccezionalità e il ben nome dell'Ateneo, la creazione di un ambiente imprenditivo al dialogo e alle corrette relazioni interpersonali, all'apertura e agli scambi con la comunità scientifica internazionale, all'educazione ai valori e alla formazione della persona in tutti i suoi aspetti».

3.2 **Gli stakeholder strategici**

L'Ateneo rappresenta un prezioso patrimonio di conoscenze e competenze, un serbatoio di idee e prospettive per la società. Per veicolare e trasferire il sapere, ha necessità di **conoscere il territorio**, di comprendere e fare proprie le istanze dei singoli portatori di interessi. È fondamentale, quindi, curare un **dialogo aperto e continuo con tutte le parti sociali**, per indirizzare le attività didattiche, di ricerca e di trasferimento tecnologico, avviando processi virtuosi di crescita e di innovazione.

D'altra parte, solo attraverso la piena cognizione delle reali necessità del territorio è possibile formare le professionalità da esso richieste e conciliare le opportunità di lavoro con le attitudini e gli ambiti degli studenti. Naturalmente, l'interesse per il territorio non pregiudica l'attenzione e il crescente impegno dell'Ateneo nell'internazionalizzazione della didattica e della ricerca. L'Unicas mira infatti ad ampliare le proprie connessioni internazionali per accreditarsi all'interno della comunità scientifica, ma anche per dare ai propri studenti una prospettiva aperta a un mercato del lavoro globale.
Sono stakeholder strategici dell’Ateneo: gli studenti e le loro famiglie, la comunità accademica in tutte le sue articolazioni e rappresentanze, compresi gli alunni; la società civile e le sue forme associative; la comunità scientifica nazionale e internazionale; le istituzioni, a partire da quelle comunitarie, passando per quelle nazionali, regionali e locali; gli enti controllati e le società partecipate con cui l’Unicas condivide interessi economici e di ricerca; gli spin off, gli enti no-profit; le scuole secondarie, gli enti, le fondazioni e i consorzi che insistono sul territorio; il mondo della comunicazione.

Tra i portatori di interesse esterni un ruolo fondamentale è rivestito dall’ANVUR, dal CUN, dalla CRUI, dal CRUL, del CNSU e del CODAU, con i quali l’Ateneo interagisce continuamente per migliorare il proprio assetto organizzativo e gestionale.

3.2 La centralità dello studente

Studenti e dottorandi sono fra i principali portatori d’interesse dell’Ateneo, ma ne sono anche i fondamentali protagonisti, in grado di influenzare e caratterizzare le strategie di sviluppo. Grazie ai loro rappresentanti negli organi centrali e periferici, essi offrono un contributo significativo ai processi decisionali relativi alla qualità della formazione e alla promozione del diritto allo studio.

L’Unicas è fortemente impegnata nell’elaborazione di strategie di apprendimento attivo, mirate non soltanto all’acquisizione di conoscenze tecniche (hard skills), ma anche alla promozione delle capacità critiche e creative dei singoli e allo sviluppo delle competenze trasversali (soft skills) necessarie per far fronte alle sfide di una società globalizzata e di un mondo in rapido mutamento, caratterizzato da forti interconnessioni.

L’investimento dell’Ateneo nella formazione globale dei suoi studenti è tanto più rilevante e significativo se si considera che ancora oggi la percentuale di iscritti figli di genitori non laureati è tra le più elevate d’Italia.

L’Ateneo intende, inoltre, investire ulteriormente nell’offerta di opportunità e servizi di supporto alla comunità studentesca, destinati ad agevolare e a rendere più ricco, stimolante ed efficace il percorso di studi.

Sono previsti, in particolare, il rafforzamento ulteriore delle iniziative di orientamento, accompagnamento, tutorato e placement, il sostegno allo svolgimento di esperienze di didattica e ricerca internazionali; la sperimentazione di metodologie didattiche innovative; l’ampliamento dell’offerta di attività ed eventi culturali e sportivi.

Nella medesima prospettiva, e in continuità con le azioni intraprese dal CUDARI, l’Università intende, altresì, potenziare i servizi dedicati alle studentesse e agli studenti con disabilità, anche attraverso un maggiore coinvolgimento delle istituzioni locali, pubbliche e private.

(lavorare con la grafica)

 Affinché gli interessi degli stakeholder strategici siano accolti e trovino piena cittadinanza all’interno delle strategie dell’Ateneo, orientando in concreto la definizione degli obiettivi e il miglioramento dell’intero sistema Unicas, è necessario che la governance abbia ben chiare le aspettative dei propri interlocutori. Nella tabella che segue sono sinteticamente riportate le istanze raccolte dai principali stakeholder strategici.

<table>
<thead>
<tr>
<th>Stakeholder strategici</th>
<th>Aspettative</th>
</tr>
</thead>
</table>
| Studenti e dottorandi (compresi gli studenti inseriti in percorsi lifelong learning) | - Acquisire un sapere ‘critico’, arricchito da competenze trasversali  
- Apprendere il metodo e il rigore scientifico necessari per intraprendere attività di ricerca, nel pubblico e nel privato |
- Spendere la propria formazione nel mercato del lavoro, non solo nel proprio territorio di riferimento, ma anche nei mercati internazionali
- Fare esperienze di studio e di lavoro all’estero durante il percorso accademico
- Sviluppare competenze linguistiche adequate per affacciarsi al mercato del lavoro globale
- Vivere un’Ateneo multicultural, aperto al confronto e al dialogo
- Essere parte di un contesto accademico che riconosce il merito e persegue il principio dell’inclusione sociale
- Accedere a servizi e strutture efficienti e adeguati alle necessità degli studenti, residenziali e non
- Disporre di contributi economici e sussidi finanziari per gli studenti provenienti da famiglie disaggiate
- Vedere assicurato il diritto allo studio per gli studenti con disabilità, temporanee o permanenti
- Riconoscersi nell’identità e nei valori dell’Unicas
- Sentirsì parte di una ‘famiglia accademica’, che rispetta e asseconda, nel rispetto della normativa e dei regolamenti interni, le inclinazioni e le attitudini delle persone nello svolgimento del proprio lavoro
- Far parte di un’università accreditata a livello nazionale e internazionale, capace di attrarre eccezionali nel campo della ricerca e della didattica
- Disporre di adeguate risorse economico-finanziarie per realizzare le missioni istituzionali dell’Ateneo
- Attrarre studenti sempre più motivati, preparati e provenienti sia da tutto il territorio nazionale che dal resto del mondo
- Condividere notizie e informazioni per una crescita equilibrata di tutto l’Ateneo
- Rendere visibile il contributo di ciascuno per il raggiungimento delle finalità generali dell’Ateneo
- Lavorare e vivere in un ambiente rispettoso dei diritti di ciascuno, che promuove il merito e ammira ad accrescere costantemente il benessere organizzativo
- Sviluppare le proprie competenze e vederle valorizzate
- Fruire di strutture moderne, confortevoli e sicure

Società civile; istituzioni; enti controllati e società partecipate; spin off; enti no-profit; scuole; enti pubblici e privati; mondo della comunicazione

- Avere la possibilità di assumere laureati con un profilo professionale adeguato rispetto alle necessità del territorio
- Ricercare e impiegare, attraverso le attività di placement di Unicas, i migliori talenti da impiegare nelle attività produttive
- Usufruire delle collaborazioni accademiche per la formazione continua del personale di imprese ed enti pubblici e privati del territorio
- Sviluppare progetti di ricerca applicata finalizzati a favorire i processi di innovazione e cambiamento nelle imprese locali, nazionali e internazionali
- Partecipare ai processi di trasferimento tecnologico dell’Ateneo
- Avere la possibilità di crescere culturalmente e sviluppare un’economia della formazione e della conoscenza
- Partecipare allo sviluppo e alla diffusione della conoscenza attraverso iniziative ed eventi culturali
- Beneficiare della presenza diffusa all’interno della città di studenti e personale dell’Unicas provenienti da aree geografiche diverse, nazionali e internazionali, in grado di contribuire alla vitalità del tessuto urbano
Comunità scientifica, ANVUR, CUN, CRUI, CRUL, CNSU, COAU

- Sviluppare politiche e azioni comuni nel campo del welfare, dell’ecologia, della promozione culturale, dell’innovazione sociale, della salute pubblica
- Condividere con l’Unicas esperienze, modelli e best practice per il miglioramento continuo del comparto universitario
- Vedere assicurato il rispetto degli standard internazionali e della normativa di riferimento da parte dell’Ateneo
- Riconoscere in Unicas un valido partner per la partecipazione a progetti nazionali e internazionali
- Fare sistema, attraverso opportune forme di collaborazione, per assicurare la sostenibilità economica di progetti altrimenti non realizzabili dai singoli Atenei.

3.4 La governance

La realizzazione delle strategie dell’Ateneo è affidata alla governance, guidata dal Rettore, che rappresenta l’Ateneo a ogni effetto di legge e ha la precisa responsabilità di perseguire le finalità. Il Rettore è assistito dal Prorettore vicario, dai Prorettori e dai Referenti per specifiche arce di competenza, dai Presidenti dei Centri.

Il Senato accademico è l’organo di indirizzo, programmazione e verifica delle attività istituzionali di didattica, ricerca e terza missione. Il Direttore Generale e il Consiglio di Amministrazione hanno competenze per la gestione amministrativa, finanziaria e patrimoniale dell’Ente.

Il Collegio di Direttori e di Dipartimento facilita il raccordo tra gli organi di governo centrali e quelli periferici.

Il Presidio della Qualità di Ateneo agevola le connessioni tra la governance e le strutture operative per la gestione del sistema di assicurazione qualità dell’Ateneo.

Le responsabilità per il soddisfacimento degli obiettivi sono condivise, ma differenziate tra i diversi attori che partecipano alla governance ‘allargata’ dell’Ateneo. Al Rettore, Prorettori, Referenti e Presidenti dei Centri sono essenzialmente ascrivibili le responsabilità relative al raggiungimento degli obiettivi strategici; i Direttori di Dipartimento sono responsabili degli obiettivi strategici declinati a livello periferico relativamente alla didattica, alla ricerca e alla terza missione; il Direttore generale risponde degli obiettivi di miglioramento gestionale e di bilancio collegati agli obiettivi strategici.

L’Ateneo intende ulteriormente rafforzare il coordinamento fra le diverse componenti della governance e, in particolare, rendere maggiormente formalizzate e sistematiche le interazioni tra Delegati, Referenti e Presidenti dei Centri, anche attraverso il perseguimento di obiettivi trasversali.

3.5 La struttura organizzativa

La struttura organizzativa dell’Unicas è articolata su tre livelli: Amministrazione centrale, Dipartimenti e Centri di servizio. L’amministrazione centrale è attualmente strutturata su sei aree e nove settori. A livello periferico, le attività didattiche, di ricerca e terza missione sono organizzate su cinque Dipartimenti. I Centri di Ateneo e il Sistema Bibliotecario di Ateneo sono strutture trasversali che forniscono servizi di supporto infrastrutturali alle attività dell’intera organizzazione.

La rappresentazione della struttura organizzativa dell’Unicas è disponibile al seguente link: https://www.unicas.it/ateneo/organizzazione/organigramma.aspx.

3.6 Il sistema di assicurazione della qualità

L’Ateneo ha fatto propria la cultura della valutazione e dell’autovalutazione, attraverso la costruzione di un sistema di assicurazione della qualità (AQ) fondato sui principi della massima trasparenza dei processi.
decisionali e del riscontro della loro efficacia, dell’interazione costruttiva e collaborativa tra gli Organi preposti al monitoraggio e al controllo (Nucleo di Valutazione, Presidio della Qualità e Commissioni Paritetiche Docenti Studenti), dell’ascolto costante delle criticità segnalate dagli attori interni ed esterni all’Ateneo, della sensibilizzazione e responsabilizzazione di tutto il personale sul tema del miglioramento continuo.

Per la realizzazione del sistema di AQ è indispensabile una stretta collaborazione fra tutti gli attori del sistema: la governance di Ateneo (Rettore, Prorettori, Senato Accademico, Consiglio di Amministrazione, Direttore Generale), il Collegio dei Direttori, il Presidio della Qualità, il Nucleo di Valutazione, le Commissioni Didattiche Paritetiche, le strutture dipartimentali per la qualità della didattica, della ricerca e della terza missione, il personale e gli studenti.

Le attività di AQ interessano anche attori esterni, il cui coinvolgimento è demandato alle strutture periferiche (Consigli di Corsi di Studio e Dipartimenti) e ai Centri di Ateneo, che sistematicamente interpellano stakeholder e interlocutori vari (scuole, aziende, ordini professionali, enti di ricerca, ecc.) nell’ambito di tavoli territoriali, rapporti di ricsano e altre iniziative comuni.

L’ambizione dell’Ateneo è quella di mettere tutti gli attori in condizione di lavorare sempre meglio, al fine di perseguire l’eccellenza nella didattica, nella ricerca, nella terza missione e nei servizi offerti al territorio.

3.7 La comunicazione

L’Ateneo favorisce la circolazione delle informazioni, al fine di ‘comunicare’ efficacemente le attività istituzionali, i risultati scientifici raggiunti, la qualità della formazione proposta, gli eventi e le opportunità. L’Unicas considera la comunicazione fondamentale, trasversale e di supporto agli obiettivi strategici individuati dalla governance e imprescindibile come attività di public engagement finalizzata alla trasmissione della conoscenza alla società civile.

La comunicazione di Ateneo per il triennio 2019-2022 sarà, pertanto, finalizzata a supportare le quattro aree individuate dal Piano strategico (didattica; ricerca; terza missione; governance, organizzazione e infrastrutture) e al rafforzamento dell’immagine istituzionale dell’Ateneo, pubblicamente esposta.

Il Piano di Comunicazione, già previsto dalla L. 150/2000, è il documento di programmazione e lo strumento operativo redatto per diffondere gli indirizzi e le strategie dell’Ateneo. Il Senato Accademico, su proposta del Rettore, ha deliberato, nella seduta del 15 novembre 2017, la costituzione di un Gruppo di lavoro incaricato di realizzare il Piano di Comunicazione, monitorare la sua efficacia e sottoporre agli organi di diritto e di governo dell’Ateneo i risultati conseguiti, al fine di elaborare nuovi obiettivi da raggiungere e rendicontare quelli già realizzati.

Il Piano di Comunicazione verrà, pertanto, sviluppato nell’ottica del raggiungimento di obiettivi operativi individuati annualmente e che volgarono tutti verso un unico e generale obiettivo strategico, ovvero operare una comunicazione finalizzata a migliorare l’attrattività, l’accoglienza, l’ascolto e il dialogo con i diversi stakeholder e con il territorio. Lo scopo è quello di pianificare e consolidare prassi comunicative e azioni migliorative continue, in grado di rafforzare l’immagine percepita e la reputazione istituzionale. Il Piano è considerato parte integrante dei documenti di programmazione e valutazione dell’Ateneo, con lo scopo di garantire la diffusione degli indirizzi e le strategie e la divulgazione della cultura della trasparenza.

4. Il contesto: opportunità e sfide

4.1 L’Ateneo in cifre

(Lavorare con la grafica) – In giallo sono riportati i dati da completare/verificare
l'Unicas è stata istituita nel 1979 in risposta all'esigenza di sviluppo e promozione culturale e sociale espressa dal territorio. Per via della sua posizione geografica sulla direttrice di collegamento fra Roma e Napoli (l'antica via Casilina), essa funge da punto di incontro tra le città del Lazio meridionale, della Campania, del Molise e dell'Abruzzo, dalle quali canalizza la quasi totalità degli studenti. Le attività didattiche e di ricerca si svolgono prevalentemente nella sede di Cassino; alcuni corsi di laurea sono ospitati presso il polo decentrato di Frosinone.

Le strutture

1. Campus universitario (Campus Folcara); 2 sedi urbane: 1 polo decentrato (Frosinone); 1 Centro congressi presso il Castello Angiolino di Gaeta

5. Dipartimenti (Economia e Giurisprudenza; Ingegneria Civile e Meccanica; Ingegneria Elettrica e dell'Informazione "Maurizio Scarano"; Lettere e Filosofia; Scienze Umane, Sociali e della Salute)

3. centri di servizio bibliotecario (CSB), la biblioteca della ex Scuola di specializzazione per Conservatori di Beni Archivistici e Librari della Civiltà Medievale, la sala lettura presso il polo di Frosinone

5. centri di servizio: Centro di Ateneo per i Servizi Informatici (CASl), Centro Editoriale di Ateneo (CEA), Centro Rapporti Internazionali (CRI), Centro Universitario Diversamente Abili Ricerca e Innovazione (CUDARI), Centro Universitario per l'Orientamento (CUG)

3. comitati: Comitato di Ateneo per lo Sviluppo Sostenibile (CASE), Comitato per la promozione dello sport, Comitato Unico di Garanzia (CUG)

6. Sportelli territoriali: Sportello Campus (Palazzo studi e Rettorato), Sportello Cassino via Zamosch, Sportello Cassino via di Biasio, Sportello Frosinone, Sportello Formia

8 aule informatiche

2. centri sportivi: centro sportivo "Campus Folcara", dotato di un campo di calcio a 5, un campo polivalente, una palestra; centro sportivo di Atina, dotato di una pista di atletica, un campo da calcio, un palazzetto dello sport, una piscina e una parete di arrampicata sportiva

200 residenze DisCo (n° posti letto), dotate anche di una palestra interna alla struttura

2. mense DisCo

Punto ristoro DisCo presso la sede di Frosinone

In Unicas operano 535 unità di personale (di cui 251 docenti e ricercatori, 275 unità di personale tecnico-amministrativo e bibliotecario e 9 collaboratori ed esperti linguistici), al servizio di poco meno di 8000 studenti. Le dimensioni contenute favoriscono l'interazione diretta e continua fra docenti, studenti e personale in tutte le fasi del percorso universitario e l'utilizzo proficuo di laboratori, biblioteche e strutture didattiche. L'approccio pragmatico alla formazione, il costante sforzo di integrazione con il territorio, l'ampio spazio attribuito alle attività laboratoriali e alla ricerca, l'offerta crescente di servizi sono elementi che hanno reso possibile all'Unicas di presentarsi come una proposta universitaria innovativa e 'a misura di studente'.

Gli studenti

2350 immatricolati (a.a.2018/2019)

7414 iscritti ai corsi di laurea (a.a.2018/2019)

127 dottorandi (a.a.2018/2019)

155 iscritti ai corsi di master (a.a.2018/2019)
| 612 iscritti al corso di specializzazione per il sostegno |
| 490 iscritti stranieri |
| 89 studenti in mobilità internazionale (incoming) |
| 148 studenti in mobilità internazionale (outgoing) |
| 1.419 laureati (a.a. 2017/2018) |
| 39 dottori di ricerca (anno 2018) |

**Il personale (aggi. luglio 2019)**

251 unità di personale docente e ricercatore, di cui:

- 52 professori ordinari
- 72 professori associati
- 87 ricercatori
- 20 ricercatori a tempo determinato

??? docenti a contratto

- 43 assegnisti di ricerca (anno 2018)
- 9 collaboratori ed esperti linguistici

275 unità di personale tecnico-amministrativo e bibliotecario

- 10 docenti in mobilità internazionale (incoming) (a.a. 2018/2019)
- 8 PTA in mobilità internazionale (outgoing) (a.a. 2018/2019)
- 5 PTA in mobilità internazionale (incoming) (a.a. 2018/2019)

L'Unics propone un'ampia e consolidata offerta formativa ed è fortemente impegnata nel promuovere la dimensione internazionale della didattica.

I processi formativi e i loro esiti sono, tuttavia, significativamente condizionati dal contesto esterno di riferimento, e in particolare da: (i) il ritardo educativo della popolazione, che incide sulla qualità del capitale umano in entrata nel sistema universitario (ne fornisco evidenza il più basso livello di scolarizzazione della popolazione adulta e i meno luminosi risultati dei test Invalsi nella provincia di Provincia rispetto alla media regionale); (ii) la debolezza del mercato locale del lavoro (la provincia di Provincia registra il più alto tasso di disoccupazione giovane nel bacino di riferimento). L'Ateneo, consapevole di questi limiti oggettivi alla realizzazione delle proprie strategie, contribuisce a promuovere la mobilità sociale nei territori interessati, anche attraverso l'impiego di risorse didattiche aggiuntive.

**La didattica (a.a. 2018/2019)**

- 11 corsi di laurea, di cui uno in lingua inglese
- 38 corsi di laurea magistrale/a ciclo unico/interclasse, di cui 4 in lingua inglese
7 corsi di laurea/laurea magistrale con doppio titolo e joint master degree
3 corsi di dottorato (anno 2018)
17 corsi di master 1° livello
16 corsi di master 2° livello
6 corsi di didattica abilitante/24 cfu/specializzazione
6 corsi di perfezionamento/aggiornamento professionale/summer camp/alta formazione

La didattica è sostenuta da una vivace e qualificata attività di ricerca, sviluppata all’interno dei Dipartimenti in tutti gli ambiti di interesse dell’Ateneo (antichistica, studi storico-artistici, storici, linguistici, filologico-letterari, paleografico-codicologici, pedagogia e servizio sociale; ingegneria meccanica, gestionale, civile, ambientale, elettrica, informatica, delle telecomunicazioni, ecc.; discipline economiche, aziendali e giuridiche; scienze motorie e della salute). con risultati di qualità mediamente elevata e punte di visibilità e di eccellenza nazionale e internazionale. Nel 2018 il Dipartimento di Ingegneria Elettrica e dell’Informazione "Maurizio Scarano" ha ottenuto dal MIUR il riconoscimento di 'Dipartimento di eccellenza'.

La ricerca

- 58 laboratori di ricerca
- 232 progetti di ricerca presentati (nel triennio 2016-2018)
- 59 progetti finanziati dall’esterno (nel triennio 2016-2018)
- 57 progetti attivi (nol 2019)
- ??? convenzioni di ricerca
- partecipazione a CLUSTER TICHE, ENERGIA, DTC Lazio
- € 4.882.035 da ricerche con finanziamenti competitivi (nel triennio 2016-2018)

Sin dalla sua istituzione l’Ateneo ha rappresentato un riferimento per le realtà industriali, culturali e socioeconomiche del territorio, rispondendo alle richieste di consulenza provenienti dall’esterno e svolgendo un’intensa attività di trasferimento di competenze specializzate alla società, come testimoniato da numerose convenzioni di ricerca e conto terzi, brevetti e spin off attivati in settori strategici (quali i sistemi per la produzione e la gestione di energia da fonti rinnovabili, i materiali per le applicazioni aerospaziali, la robotica, le problematiche geotecniche...).

Un forte impulso è stato dato negli ultimi anni, tramite l’istituzione di un’apposita delega, alle attività di public engagement, concretizzatesi nello svolgimento di un intenso programma di iniziative culturali, sociali ed educative.

La terza missione

- 4.171 convenzioni di tirocinio per il job placement
- 285 imprese registrate sul portale AlmaLaurea
- 39 brevetti
- 6 spin off
- 20 eventi o cicli di eventi di public engagement in media organizzati annualmente dall’Ateneo
Dall’edizione 2015/2016 l’Ateneo aderisce al progetto **Good Practice** con l’obiettivo di misurare e comparare le prestazioni delle attività amministrative nelle università e identificare le buone pratiche, sia in termini di efficacia (soddisfazione degli utenti), sia in termini di efficienza (costi sostenuti) dei servizi gestiti.

1.2 L’analisi di posizionamento

L’analisi di posizionamento, confluita nella definizione di una matrice **SWOT** che identifica in maniera schematica i punti di forza (**strengths**) e di debolezza (**weaknesses**) interni all’Ateneo, nonché le opportunità (**opportunities**) e le minacce (**threats**) provenienti dall’ambiente esterno, rappresenta una tappa fondamentale del processo di pianificazione. La matrice SWOT è stata elaborata a partire da una analisi approfondita dei documenti citati nel § 2 e dalla valutazione del contesto di riferimento, descritto nel § 4.1.

Un piano strategico deve avere, per definizione, **prospettive ambiziose, ma opportunamente ponderate** affinché le sfide sottostanti siano concretamente realizzabili. Per un Ateneo tuttora fortemente impegnato nel ripristino di un equilibrio economico-finanziario stabile e duraturo, è cruciale focalizzare obiettivi sfidanti, ma sostenibili. Ciò è possibile solo se si ha effettiva convezione delle forze e debolezze interne e delle opportunità e dei fattori di rischio che si agiscono dall’esterno.

È innegabile che il **grave dissesto economico-finanziario** che l’Unicus si è trovato a gestire a partire dal 2017 ne abbia fortemente condizionato l’operatività e la progettualità. Per riequilibrare i conti è stato necessario fare **significativi sforzi in termini di contrazione** (e, in alcuni casi, di azzeramento) delle spese e di riduzione dell’organico, cercando di mantenere comunque un adeguato livello di servizio all’utenza. Gli studenti hanno ripagato gli enormi sacrifici chiesti al personale e ai fornitori, confermando la fiducia nell’Ateneo e nella sua reputazione, incrementando le matricolazioni, nell’ultimo anno, di un lussuoso 5%. Non è mancato l’appoggio di tutto il territorio di riferimento e, naturalmente, del MIUR che ha riconosciuto in Unicas un Ateneo che meritava di essere aiutato avendone tutte le potenzialità.

Le ricende economico-finanziarie e le inevitabili conseguenze giudiziarie, come è naturale che fosse, hanno avuto importanti ricadute anche sul clima organizzativo: i timori sul futuro dell’Ateneo, la ricerca di responsabilità circostanziale, i sacrifici finanziari richiesti a tutto il personale avrebbero potuto innescare un circolo vizioso di demotivazione, sfruttamento, rassegna. Invece, il personale tuttavia gli studenti hanno reagito con sorprendente vigore e spirito costruttivo. Ne ha dato atto la **positiva valutazione dell’ANVUR**, che - a seguito della visita di accreditamento occorsa nel piano della tempesta - ha promosso l’Ateneo con un giudizio pienamente sufficiente.

Di queste circostanze non si può non tener conto in una lettura onesta dei risultati del **Piano strategico 2016-2018**, che rappresentano un altro importante tassello per l’analisi di posizionamento dell’Ateneo. Malgrado la crisi, l’Unicas si è impegnata a mantenere gli obiettivi fissati dalla pianificazione strategica 2016-2018: alcuni traguardi sono stati raggiunti nei tempi previsti, altri sono stati rimodulati e adattati al nuovo contesto...
operativo, altri ancora - per mancanza di risorse - sono stati temporaneamente sospesi e rinviati a futuri esercizi. L’analisi SWOT ne dà evidenza, ripartendo proprio dalle sfide rimaste incompiute.

**Matrice SWOT**

Le evidenze riportate nella matrice sono tratte dall’analisi dei dati interni all’Ateneo, dai report di autovalutazione del Presidente e delle strutture del sistema di Assicurazione Qualità dell’Ateneo, dai rapporti di valutazione dell’ANVUR e del Nucleo di Valutazione dell’Ateneo, da statistiche e report a cura di enti esterni, dall’analisi degli indicatori ANVUR.

<table>
<thead>
<tr>
<th>Punti di forza interni (S - Strengths)</th>
<th>Punti di debolezza interni (W - Weaknesses)</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td><strong>Formazione</strong></td>
<td><strong>Formazione</strong></td>
</tr>
<tr>
<td>• Inversione del trend delle immatricolazioni, da due anni in aumento</td>
<td>• Riduzione significativa del personale docente nel corso del 2018</td>
</tr>
<tr>
<td>• Dimensioni adeguate a una più agevole interazione diretta tra studenti, docenti e personale tecnico-amministrativo</td>
<td>• Abbandoni e ritardi nelle carriere degli studenti</td>
</tr>
<tr>
<td>• Ampia libertà di espressione</td>
<td>• Insufficiente implementazione di modelli didattici di tipo blended</td>
</tr>
<tr>
<td>• Avvio di iniziative rivolte a potenziare le competenze transversali (es. imprenditorialità) utili a migliorare l’occupabilità in una prospettiva di lungo periodo</td>
<td>• Presenza limitata di studenti che usufruiscono della mobilità internazionale, in particolare in alcuni corsi di studio</td>
</tr>
<tr>
<td>• Sperimentazione di soluzioni di didattica innovativa</td>
<td>• Bassa percentuale di iscritti con titolo estero</td>
</tr>
<tr>
<td>• Gestione dematerializzata degli eventi di carriera degli studenti</td>
<td>• Limitate competenze linguistiche del personale a supporto degli studenti e dei ricercatori stranieri</td>
</tr>
<tr>
<td>• Disponibilità di collegamento a Internet in fibra, servizi Google Education, partecipazione al Consorzi Eduroam</td>
<td>• Portale web di non facile fruizione e incompleto nella versione in lingua inglese</td>
</tr>
<tr>
<td>• Carienza di spazi per lo studio che favoriscono la permanenza degli studenti in Ateneo oltre gli impegni di didattica frontale</td>
<td>• Carenza di spazi per lo studio che favoriscono la permanenza degli studenti in Ateneo oltre gli impegni di didattica frontale</td>
</tr>
<tr>
<td>• Numero rilevante di studenti (e docenti) pendolari</td>
<td><strong>Ricerca</strong></td>
</tr>
<tr>
<td><strong>Ricerca</strong></td>
<td><strong>Ricerca</strong></td>
</tr>
<tr>
<td>• Collaborazioni con centri d’eccellenza</td>
<td>• Significativo numero di trasferimenti, nel 2018, di personale ricercatore di elevata qualità e produttività presso altri atenei</td>
</tr>
<tr>
<td>• Buona produttività scientifica dei ricercatori e presenza di aree di eccellenza</td>
<td>• Carenza di risorse per i FAR dipartimentali e per l’incentivazione delle progettuali interne</td>
</tr>
<tr>
<td>• Laboratori moderni e teoricamente avanzati</td>
<td>• Esiti della VQR non uniformi, con punte di eccellenza e situazioni di maggiore debolezza</td>
</tr>
<tr>
<td>• Crescita delle competenze interne al Settore</td>
<td>• Presenza di aree meno attive nell’accesso ai bandi competitivi per il finanziamento della ricerca</td>
</tr>
<tr>
<td>Ricerca attraverso iniziative formative di alto livello per il rafforzamento del supporto ai ricercatori nella partecipazione ai bandi competitivi</td>
<td>Ottimo posizionamento di Unicas in consorzi regionali e nazionali</td>
</tr>
</tbody>
</table>

*Ad esempio, la predisposizione di strumenti informatici per il monitoraggio delle carriere, la rimodulazione dei criteri di attribuzione dei FAR, il progetto Monitor, ecc.*
• Incremento dei progetti multidisciplinari
• Potenziamento e riarticolazione del personale amministrativo addetto alla ricerca

**Terza missione**
• Moltiplicazione e diversificazione delle iniziative di public engagement
• Reputation e ampio visibilità dell'Ateneo sul territorio
• Buon numero di spin off e brevetti prodotti dall'Ateneo
• Adozione del portale AlmaLaurea con relativa dematerializzazione dei processi
• Realizzazione di iniziative volte ad aumentare le competenze e l'occupabilità degli studenti

**Area trasversale**
• Agevolazioni per studenti meritevoli e in condizioni economiche disagiate
• Ampia offerta di opportunità per la mobilità all'estero (bando concorsuali e accordi di cooperazione)
• Presenza di adeguate strutture residenziali nel Campus
• Efficaci servizi di orientamento e tutorato e incremento degli sportelli informativi sul territorio
• Valutazione positiva del sistema di AQ in occasione della visita di accreditamento periodico ANVUR
• Residenza dimostrata dalla comunità accademica nei confronti delle difficoltà finanziarie dell'Ateneo
• Investimento dell'Ateneo nella comunicazione esterna, anche attraverso i canali social

**Opportunità dall'ambiente esterno (O - Opportunity)**

**Formazione**
• Città universitaria a dimensione dello studente, anche in relazione al costo della vita
• Posizionamento geografico (al confine con Molise, Campania e Abruzzo)
• Interesse crescente delle aziende verso l'apprendistato di alta formazione e ricerca

**Terza missione**
• Progettazione e realizzazione ancora non compiuta di un sito web e di un database dedicato alle attività di public engagement
• Mancanza di finanziamenti interni per l'attività di public engagement
• Insufficienza delle strutture di interfaccia con il mondo delle imprese per favorire il trasferimento tecnologico
• Scarsità di risorse per l'ufficio centrale responsabile per il trasferimento tecnologico

**Area trasversale**
• Difficoltà di implementazione e avvio di un efficace sistema di pianificazione e controllo dell'Ateneo
• Procedure di AQ e flussi informativi da ottimizzare
• Equilibrio economico-finanziario da consolidare e vincoli imposti dal Piano di risanamento dell'Ateneo
• Limitato turnover del personale, anche per vincoli esterni
• Riluttanza nella digitalizzazione e dematerializzazione dei procedimenti amministrativi
• Inadeguatezza della dotazione informatica e dei servizi di rete di alcune aule del Campus
• Strutture inadeguate sotto il profilo dell'efficienza energetica

**Minacce dall'ambiente esterno (T - Threat)**

**Formazione**
• Criticità nei trasporti locali
• Popolazione in costante calo, per effetto del decremento demografico
• Relativa disincentivazione della spinta all'impegno nell'attività didattica da parte del personale docente, legata alla riforma del reclutamento attuata con la L. 270/2004
Sensibilità e partecipazione degli stakeholder al processo di miglioramento dell'offerta formativa
• Multiculturalità del territorio di riferimento
• Risposta positiva del territorio nei confronti della proposta formativa dell'Ateneo

Ricerca
- Ricchezza delle opportunità di finanziamento su bandi competitivi regionali, nazionali e internazionali
- Presenza e facilità di accesso a consorzi e network di ricerca a livello regionale, nazionale e internazionale
- Spinta crescente verso la dimensione internazionale della ricerca
- Diffusione di strumenti di autovalutazione dei risultati della ricerca finalizzati al miglioramento continuo

Terza missione
- Dinamismo e crescita delle imprese femminili e giovanili operanti sul territorio rispetto alla media regionale e nazionale
- Riconoscimento del valore strategico dell'Ateneo da parte degli stakeholder
- Crescente consapevolezza dell'importanza della terza missione come unico dei compiti istituzionali dell'Università

Area trasversale
- Progressivo affinamento, da parte di MIUR e ANVUR, dei modelli di autovalutazione e accreditamento delle sedi, dei corsi di studio e dei dipartimenti, per una più agevole interiorizzazione degli approcci alla qualità

Ricerche
- Barriere linguistiche per l'accesso e la fruizione dell'offerta formativa in inglese da parte dell'utenza locale
- Ritardo educativo della popolazione nel territorio di riferimento

Ricerca
- Complessità delle procedure di gestione e rendicontazione dei progetti di ricerca finanziati su bandi esterni
- Forte competizione di università e centri di ricerca a livello territoriale, nazionale e internazionale
- Incertezza delle politiche nazionali per la valorizzazione della ricerca scientifica
- Mancanza di risorse pubbliche per sviluppare politiche mirate per i giovani ricercatori

Terza missione:
- Insufficiente ripresa economica del territorio e alto tasso di disoccupazione giovanile
- Basso indice di competitività del territorio legato alla scarsa qualità delle istituzioni e alla insufficiente maturità tecnologica
- Stagnazione degli investimenti da parte delle imprese locali
- Debolezza del mercato locale del lavoro

Area trasversale
- Incertezza sull'ammontare e sulla distribuzione del Fondo di finanziamento ordinario
- Vincoli esterni alle politiche di reclutamento, in particolare del personale ricercatore
5. La mappa strategica

5.1. Visione generale

Il Piano strategico 2019-2022 si ispira al principio generale di favorire una cultura del risultato, bilanciando opportunamente le strategie rispetto a obiettivi sfidanti, ma raggiungibili, monitorati attraverso indicatori SMART».

Gli obiettivi individuati nel Piano sono da intendere come priorità strategiche, che naturalmente non esauriscono il potenziale di iniziative e progetti sviluppabili nelle diverse aree, ma che rappresentano una scelta ragionata dei driver di cambiamento dell’Ateneo.

Una particolare attenzione è stata posta all’individuazione di obiettivi trasversali, il cui raggiungimento prevede una stretta sinergia di intenti e azioni fra responsabili di ambiti diversi del governo dell’Ateneo. L’idea è lavorare ‘in connessione’, attraverso un lavoro di squadra che renda comparsi quei diverse anime dell’Ateneo verso il raggiungimento degli stessi obiettivi.

Tra le novità del nuovo Piano, figurano la precisa scelta e l’impegno, deciso e consapevole, dell’Ateneo per le politiche di sostenibilità, che costituiscono uno strumento fondamentale per migliorare l’impatto delle strategie sulla comunità accademica e sulla società civile e per aumentare la trasparenza e la credibilità dell’Ateneo. Nella realizzazione degli obiettivi, particolare attenzione sarà dedicata alla valutazione delle ricadute delle azioni strategiche sul contesto ambientale, economico e sociale di riferimento.

Nell’ottica di rendere ancora più concreto l’impegno per la sostenibilità, l’Ateneo si impegna a proporre, nel rispetto della libera scelta dei propri ricercatori, l’idea di uno sviluppo sostenibile durante i momenti di crescita culturale e intellettuale dei propri studenti, educandoli alla cittadinanza e alla partecipazione attiva alla vita sociale, introducendo specifici momenti di riflessione e approfondimento sul concetto e sulle politiche sostenibili all’interno dei programmi e dei metodi didattici. Allo stesso modo, l’Unicas intende promuovere e valorizzare, anche attraverso l’attività del CASE, una ricerca orientata ai temi della sostenibilità, sensibilizzando i propri ricercatori e favorendo un’adozione di connessioni per l’integrazione delle ricerche sostenibili nei singoli campi di indagine, secondo un approccio “cross-disciplinare”. L’Ateneo si impegna al contempo a diffondere presso i propri stakeholder una cultura della sostenibilità e a mettere a disposizione degli stessi le conoscenze e le competenze scientifiche necessarie a realizzare gli obiettivi di sviluppo sostenibile dell’Agenda ONU 2030.

Attenzione sarà, infine, rivolta anche all’organizzazione e alla gestione della complessa macchina organizzativa dell’Ateneo, attraverso le politiche di inclusione, con particolare attenzione agli studenti con disabilità, il diritto allo studio, l’efficienza della spesa, il risparmio energetico, la gestione dei rifiuti, l’impatto sulla mobilità. Anche in questo caso, la sinergia dei diversi attori presenti nell’organizzazione universitaria deve divenire il giusto punto di partenza per creare un Ateneo sostenibile.

Sebbene elaborati in uno spirito di collaborazione e condivisione tra i diversi protagonisti della governance di Ateneo, per comodità di rappresentazione gli obiettivi sono stati disarticolati nelle quattro aree strategiche del Piano: formazione, ricerca, terza missione e governance/organizzazione/infrastrutture. Per ciascun ambito, sono delineati in termini generali i risultati raggiungibili nel precedente esercizio di pianificazione e sono tracciati le linee di sviluppo per il prossimo quadriennio, che recupero, in particolare, gli esiti

*Obiettivi Specifici: Misurabili, quantitativamente e/o qualitativamente; Accessibili, cioè tali che le informazioni si possano reperire a un costo accettabile; Rilevanti rispetto ai bisogni informativi; Tempo-definiti, cioè con una chiara indicazione dell’orizzonte temporale di riferimento.
dell’autovalutazione e le raccomandazioni e i suggerimenti formulati dall’ANVUR e dal Nucleo di Valutazione dell’Ateneo.

Negli obiettivi andranno integrati quelli da scegliere all’interno della programmazione ministeriale 2019-2021, in parte già presenti.

5.2 Area strategica: FORMAZIONE

La didattica è da sempre centrale nelle strategie dell’Unicas, anche per il ruolo di ascensore sociale che l’alta formazione, in controtendenza rispetto all’andamento nazionale, ancora svolge nel contesto territoriale di riferimento dell’Ateneo.

In continuità con il precedente Piano strategico e a valle di un’approfondita analisi di posizionamento basata sugli indicatori estratti dal cruscotto ANVUR-Pentalo, l’Ateneo ha inteso confermare nel Piano strategico 2019-2022 il proprio impegno per una didattica sostenibile e innovativa, capace di interpretare le istanze del territorio e raccogliere, al tempo stesso, l’importante sfida dell’apertura al contesto internazionale.

In quest’ottica, l’Unicas ha scelto di investire nelle seguenti priorità strategiche:

- il miglioramento della qualità e l’arricchimento dei contenuti dell’offerta formativa, fondamentalmente attraverso il rafforzamento delle iniziative formative in attica longlife learning e il potenziamento delle attività didattiche finalizzate all’acquisizione di competenze trasversali, con lo specifico obiettivo di affiancare alle abilità tecniche e alle conoscenze specialistiche degli studenti quelle qualità distinctive, imprescindibili in un mercato del lavoro sempre più competitivo e globale, collegate alla capacità di pensiero critico, all’abilità nelle relazioni interpersonali, all’attitudine al problem solving e al lavoro in gruppo, allo spirito imprenditoriale, alle competenze linguistiche e informatiche;

- l’innovazione nelle modalità di erogazione della formazione, attraverso la sperimentazione e l’introduzione di nuovi metodi, strumenti e tecniche didattiche, che possano non solo ampliare le competenze in uscita degli studenti, ma anche contribuire concretamente ad abbattere o quanto meno a ridurre le barriere ambientali e culturali, nonché le difficoltà di inclusione e partecipazione alla vita accademica da parte degli studenti con disabilità fisiche e con bisogni educativi speciali;

- l’ascolto sistematico degli studenti, al fine di garantire il tempestivo allineamento dell’offerta formativa e dei servizi di supporto alla didattica alle esigenze manifestate dagli utenti;

- la maggiore attrattività dei corsi di studio, sia nel contesto nazionale che internazionale, agendo sull’intensificazione e il rafforzamento delle iniziative di collegamento e coinvolgimento degli stakeholder strategici, a garanzia di una maggiore occupabilità dei laureati; su una più efficace comunicazione dell’offerta formativa e sul potenziamento dell’orientamento in entrata, per indirizzare i giovani verso i percorsi formativi più adatti ai loro talenti; sull’internazionalizzazione dell’offerta formativa, per una maggiore spendibilità del titolo di studio anche fuori dal contesto locale e nazionale;

- la maggiore ‘cura’ e attenzione allo studente lungo tutto il percorso formativo, attraverso la revisione dei canoni didattici e dell’organizzazione dei corsi di studio, nonché attraverso il rafforzamento delle iniziative di orientamento in itinere e il supporto dedicato agli studenti che manifestino ritardi e criticità nella carriera, con l’obiettivo di ridurre gli abbandoni e la dispersione e contrastare i tempi di conseguimento del titolo di studio;

- lo sviluppo di una dimensione formativa internazionale dell’Ateneo, attraverso l’incentivazione della mobilità in entrata e in uscita di docenti e studenti, con l’obiettivo di favorire un ambiente di studio multicultural.
<table>
<thead>
<tr>
<th>1.1 Potenziare l’attrattività dell’offerta formativa</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>1.1.1 Revisione e manutenzione dell’offerta formativa</td>
</tr>
<tr>
<td>1.1.2 Incremento e ampliamento delle iniziative e degli strumenti di comunicazione e orientamento, in ingresso e in itinere, per la promozione dell’offerta formativa, anche internazionale</td>
</tr>
<tr>
<td>1.1.3 Realizzazione di progetti finanziati in collaborazione con scuole, uffici scolastici, aziende</td>
</tr>
<tr>
<td>1.1.4 Incremento degli accordi per il rilascio di doppie titoli con i paesi emergenti e con i paesi OCSE</td>
</tr>
<tr>
<td>1.1.5 Potenziamento della dimensione internazionale della didattica (attraverso la promozione delle attività di “visiting professors” e “visiting” Phd students e di scambio di studenti e personale in ingresso e in uscita)</td>
</tr>
<tr>
<td>1.1.6 Promozione dell’offerta formativa dell’Ateneo in ambito internazionale</td>
</tr>
</tbody>
</table>

<table>
<thead>
<tr>
<th>1.2 Ottimizzati in tempi di carriera degli studenti e ridurre gli abbandoni</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>1.2.1 Raforzamento del Luterato in itinere e progettazione di iniziative innovative di didattica di supporto agli studenti con ritardi nella carriera</td>
</tr>
<tr>
<td>1.2.2 Revisione della distribuzione dei carichi didattici in anni e semestri, della modalità di verifica dell’apprendimento e della prova finale/tesi di laurea</td>
</tr>
</tbody>
</table>

<table>
<thead>
<tr>
<th>1.3 Migliorare i sistemi di rilevazione e analisi dei livelli di soddisfazione degli studenti</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>1.3.1 Realizzazione di iniziative mirate ad agevolare la compilazione dei nuovi questionari ANVUR di raccolta delle opinioni degli studenti e dei questionari Alma Laurea e definizione di procedure per l’utilizzazione e la pubblicizzazione dei risultati delle rilevazioni</td>
</tr>
<tr>
<td>1.4 Favorire lo sviluppo di competenze trasversali</td>
</tr>
<tr>
<td>---------------------------------------------------</td>
</tr>
<tr>
<td>1.4.1 Introduzione in offerta di moduli (esistenti o di nuova attivazione) dedicati all’acquisizione di competenze trasversali (accessibili a studenti e personale)</td>
</tr>
</tbody>
</table>

<table>
<thead>
<tr>
<th>1.5 Ottimizzare la gestione della didattica abilitante</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>1.5.1 Creazione di una struttura di servizio flessibile per l’esecutamento delle procedure di gestione dei corsi didattici e il monitoraggio della soddisfazione dei coristi</td>
</tr>
</tbody>
</table>

<table>
<thead>
<tr>
<th>1.6 Incrementare le modalità innovative di supporto alla didattica</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>1.6.1 Incremento del numero di insegnamenti videoregistrati e pubblicati sui canali didattici Youtube, fruibili anche da studenti diversamente abili</td>
</tr>
</tbody>
</table>

**Prorettore alla Didattica**

**Presidente CUO**

**Presidente CRI**

**Presidente alla Didattica**

**Prorettore alla Didattica**

**Presidente CUO**

**Presidente alla Didattica**

**Prorettore alla Didattica**

**Presidente CUO**

**Prorettore alla Didattica**

**Presidente CUO**

**Presidente alla Didattica**

**Prorettore alla Didattica**

**Prorettore alla Didattica**

**Prorettore alla Didattica**

**Referente alla didattica abilitante**

**Referente alla didattica abilitante**

**Referente alla didattica abilitante**

**Referente alla didattica abilitante**

**Referente alla didattica abilitante**

**Referente alla didattica abilitante**

**Referente alla didattica abilitante**

**Referente alla didattica abilitante**

**Referente alla didattica abilitante**

**Referente alla didattica abilitante**

**Referente alla didattica abilitante**
5.3 Area strategica: RICERCA

L’Unicas ha all’attivo una consolidata attività di ricerca scientifica, riconducibile alle aree della scienza umana e sociali, delle tecnologie ingegneristiche e della salute, degli studi economico-giuridici. Come previsto dagli obiettivi del precedente Piano strategico, l’Ateneo ha posto in essere nello scorso triennio una serie di nuove iniziative, finalizzate:

- a potenziare numericamente e riorganizzare il Settore Ricerca, con la creazione di uffici di supporto alla valutazione della ricerca e alla redazione e gestione di progetti competitivi;
- a implementare la visibilità interna ed esterna dei risultati della ricerca (attraverso la realizzazione di un archivio dei progetti competitivi in forma di database; la pubblicazione di una newsletter mensile contenente informazioni sui bandi e sui progetti in corso nell’Ateneo; la produzione di documenti di presentazione della ricerca dipartimentale e di brochure informative di taglio divulgativo; l’aggiornamento e la ripulitura del catalogo IRIS dei prodotti della ricerca e sua estensione ai dottorandi);
- a promuovere il miglioramento della qualità dei risultati (attraverso l’attivazione di un sistema periodico di monitoraggio della produzione scientifica);
- a incrementare la partecipazione a bando competitivi e il relativo tasso di successo (incentivazione del dialogo fra ricercatori afferenti ad ambiti disciplinari e dipartimenti diversi; partecipazione a cluster e centri di eccellenza);
- a migliorare la conoscenza degli schemi di finanziamento e delle strategie per la redazione di proposte efficaci (organizzazione di corsi dedicati a dottorandi e ricercatori early stage, ma aperti a tutto il personale dell’Ateneo).

Malgrado i progressi compiuti, permangono fattori di criticità legati alla comprensione di punte di eccellenza e aree di ricercatori meno attivi sul piano della progettualità e non in grado di esprimere risultati all’altezza delle aspettative. La fase di crisi attraversata dall’Ateneo ha costretto a fare i conti con un sentimento diffuso di disorientamento e demotivazione, oltre che, più concretamente, con l’impossibilità di utilizzare la distribuzione di risorse interne in funzione strategica o premiale.

In linea con quanto già fatto, la strategia della ricerca per il prossimo quadriennio si articola su cinque fronti principali: il potenziamento della qualità dei risultati della ricerca; la promozione delle capacità progettuali dei ricercatori e l’incremento della partecipazione a bando competitivi; il miglioramento della visibilità interna ed esterna della ricerca svolta in Ateneo e dell’accessibilità dei risultati; il miglioramento delle conoscenze delle competenze del personale docente e tecnico sui temi della ricerca; l’internazionalizzazione del dottorato di ricerca.
<table>
<thead>
<tr>
<th>Obiettivo strategico</th>
<th>Azione strategica</th>
<th>Responsabile</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>2.1 Promuovere la qualità della ricerca</td>
<td>2.1.1 Creazione di un ambiente di ricerca stimolante, con particolare riferimento ai ricercatori riccassunti, attraverso l’adozione della Carta europea dei ricercatori e l’adesione alla HS4R</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>2.1.2 Ripristino di criteri di incentivazione del ricerca fondati sulla qualità dei risultati</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>2.2 Incentivare la partecipazione a bandi di finanziamento</td>
<td>2.2.1 Mappatura delle competenze dei ricercatori e incentivazione del dialogo fra i saperi e delle reti di collaborazione interne ed esterne (nazionali e internazionali)</td>
<td>Prorettore alla ricerca e progetti competitivi</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>2.2.2 Diffusione di informazioni sui bandi competitivi (anche mirate a singoli e gruppi) e potenziamento del supporto amministrativo alla presentazione di proposte progettuali (attraverso il rafforzamento degli uffici preposti e la formazione del personale)</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>2.2.3 Organizzazione di eventi informativi/ formativi rivolti sia al personale TA addetto alla ricerca che a ricercatori e cosservanti</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>2.3 Migliorare la visibilità interna ed esterna (nazionale e internazionale) e l’accessibilità dei risultati della ricerca di Ateneo</td>
<td>2.3.1 Redazione e divulgazione di relazioni periodiche sulla ricerca dipartimentale e produzione di brochure sintetiche (in italiano e in inglese)</td>
<td>Prorettore alla ricerca e progetti competitivi / Presidente SBA</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>2.3.2 Redefinizione dell’interfaccia IRIS e della procedura di valutazione dei prodotti della ricerca</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>2.3.3 Creazione, popolamento e gestione di un archivio istituzionale dei prodotti della ricerca e di un archivio delle tesi di dottorato e formazione del personale ricercatore sulle tematiche dell’Open Access</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>2.3.4 Popolamento e gestione del database dei progetti competitivi</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>2.3.5 Introduzione di un ‘diploma supplement’ per i dottori di ricerca, con il dettaglio delle attività di formazione e ricerca condotte nel triennio</td>
<td>Prorettore alla ricerca e progetti competitivi (in qualità di coordinatore dei corsi di dottorato)</td>
</tr>
<tr>
<td>2.4 Promuovere la formazione del personale ricercatore e tecnico-amministrativo sulle tematiche della ricerca</td>
<td>2.4.1 Organizzazione di iniziative di formazione mirate alla diverse tipologie di addetti alla ricerca (master, giornate di formazione, cicli di azioni mirate a dottorandi e ricercatori early stage)</td>
<td>Prorettore alla ricerca e progetti competitivi</td>
</tr>
</tbody>
</table>
5.4 Area strategica: TERZA MISSIONE

Le attività di terza missione sono rivolte a trasmettere e valorizzare i risultati delle attività di formazione e ricerca, in particolare a favore del territorio di riferimento, per il quale l’Ateneo rappresenta una fonte preziosa di innovazione sociale, economica, tecnologica e culturale.

Le attività poste in essere dall’Unicas si esplicano su tre fronti (placement, trasferimento tecnologico e public engagement), ma vanno lungo una stessa direzione: mettere a disposizione del territorio il proprio patrimonio di conoscenze e competenze, innovazioni e ricerche, in un’ottica di integrazione e seconda contaminazione.

In continuità con il precedente Piano strategico, l’attenzione è rivolta in primo luogo a quelli che l’Ateneo considera ‘stakeholder privilegiati’: gli studenti, i dottorandi e gli alunni. Le azioni sono orientate a favorire l’occupabilità dei propri laureati fondamentalmente attraverso il rafforzamento dei meccanismi di demanda e offerta di lavoro e la rimodulazione dell’offerta formativa sulla base degli scenari a medio lungo termine del mercato del lavoro, in particolare, attraverso la valorizzazione delle informazioni ricevibili dal monitoraggio degli esiti occupazionali e ottenibili da altre fonti (studi di scenario) e il potenziamento delle attività di orientamento in arrivo e in uscita. Parimenti importanti sono le iniziative volte a rafforzare le competenze trasversali in ambito imprenditoriale rivolte agli studenti, ai dottorandi e allo stesso personale dell’Ateneo.

Per facilitare l’inserimento lavorativo dei laureati e dei dottori di ricerca, ma anche per valorizzare i risultati della ricerca attraverso una loro efficace applicazione al contesto di riferimento, l’Ateneo è impegnato nel consolidamento delle relazioni con il tessuto produttivo e istituzionale di riferimento, lavorando su una migliore comunicazione tra università e imprese/entità. Le azioni strategiche sono, in particolare, focalizzate sulla promozione della cultura imprenditoriale di studenti e personale; sul sostegno alla creazione d’impresa come strumento di trasferimento tecnologico; sul miglioramento dei supporto amministrativo e ai docenti nelle attività di trasferimento tecnologico, anche attraverso la definizione di un quadro regolatore appropriato (in particolare, con riferimento agli spin-off e alla proprietà intellettuale).

Un altro importante campo d’azione strategica nell’ambito della terza missione è rappresentato dal public engagement, inteso come il processo di interazione tra l’Ateneo e la cittadinanza, finalizzato a generare reciproci benefici e offrire uno spazio per il dialogo e il dibattito, per massimizzare il flusso di conoscenza e incentivare creatività e innovazione.
L'Ateneo ha rafforzato la propria struttura politico-amministrativa per supportare le attività di public engagement. È stato, infatti, istituito e consolidato un ufficio amministrativo per la Diffusione della Cultura e della Conoscenza. È stato, inoltre, costituito un 'consiglio scientifico', con compiti specifici in relazione alla definizione di politiche e strategie, all'ideaazione e progettazione delle attività, al raccordo con i docenti attivi nei vari dipartimenti.

L'Ateneo, nel triennio 2016-2018, si è concentrato, in particolare, sulle seguenti iniziative:

- promozione della visibilità esterna dell'Ateneo nelle attività di public engagement (attraverso l'elaborazione del logo SCIRE-Società e Cultura In Relazione e la gestione di canali di comunicazione interni ed esterni);
- azioni di sensibilizzazione interna volte a far crescere, all'interno dei dipartimenti e dell'Ateneo, lo spirito del public engagement;
- mappatura delle iniziative di public engagement promosse dall'Ateneo e dai Dipartimenti e progettazione di un database per la raccolta di tutte le iniziative realizzate a vari livelli;
- ideazione e organizzazione di progetti e cicli coordinati di eventi orientati alla tutela della salute e dei corretti stili di vita, alla diffusione della cultura scientifica, economica e tecnologica, alla fruizione dei beni culturali da parte di un pubblico allargato e diversificato, alla divulgazione dei saperi umanistici, alla promozione dei valori di integrazione e solidarietà sociale, all'affermazione dei diritti, alla partecipazione alla costruzione della coscienza civile e della cultura della legalità in stretta collaborazione con istituzioni nazionali, regionali e territoriali.

Per il quadriennio 2019-2022, l'Ateneo mira a rafforzare e arricchire ulteriormente le iniziative di public engagement e a potenziare gli strumenti di censimento e di monitoraggio, anche per consentire una più agevole valutazione ex post dei progetti realizzati.

### AREA STRATEGICA 3: TERZA MISSIONE

<table>
<thead>
<tr>
<th>Obiettivo strategico</th>
<th>Azione strategica</th>
<th>Responsabile</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>3.1 Potenziare gli strumenti di incontro fra domanda e offerta di opportunità occupazionali</td>
<td>3.1.1 Promozione dell’utilizzo del portale AlmaLaurea da parte dell’impresa e del personale dell’Ateneo interessato</td>
<td>Promotore al job placement e trasferimento tecnologico</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>3.1.2 Informatizzazione della gestione dei tirocini tramite il portale AlmaLaurea</td>
<td>Promotore al job placement e trasferimento tecnologico</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>3.1.3 Realizzazione di una piattaforma per il tracciamento e il monitoraggio delle attività di placement</td>
<td>Presidente CAS</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>3.1.4 Realizzazione di attività di informazione/formazione volte ad orientare i laureati e ad aumentarne l'occupabilità (Career day, Iniziative Porta Futuro, corso di formazione imprenditoriale, ecc.)</td>
<td>Presidente CUOri</td>
</tr>
</tbody>
</table>
AREA STRATEGICA 3: TERZA MISSIONE

<table>
<thead>
<tr>
<th>Obiettivo strategico</th>
<th>Azione strategica</th>
<th>Responsabile</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>3.2 Potenziare il supporto alla protezione e gestione della proprietà intellettuale, alla realizzazione di spin off e allo sviluppo di attività di trasferimento tecnologico</td>
<td>3.2.1 Realizzazione di una piattaforma per il tracciamento e il monitoraggio delle attività di trasferimento tecnologico</td>
<td>Progettore aljob placement e trasferimento tecnologico</td>
</tr>
<tr>
<td>3.2.2 Potenziamento delle reti di relazione con soggetti che si occupano di trasferimento tecnologico sul territorio regionale e nazionale</td>
<td>3.2.2 Regolamentazione delle attività di spin off e tutela della proprietà intellettuale</td>
<td>Progettore aljob placement e trasferimento tecnologico</td>
</tr>
<tr>
<td>3.2.3 Miglioramento degli strumenti di censimento e monitoraggio delle attività di public engagement</td>
<td>3.2.3 Incentivazione del coinvolgimento della cittadinanza (e in particolare delle scuole) nelle iniziative di public engagement</td>
<td>Progettore alla diffusione della cultura e della conoscenza</td>
</tr>
<tr>
<td>3.3.3 Organizzazione di attività di informazione e sensibilizzazione sulle politiche socio-sanitarie, antidiscriminatorie e di inclusione sociale</td>
<td>3.3.3 Organizzazione di attività di informazione e sensibilizzazione sulle politiche socio-sanitarie, antidiscriminatorie e di inclusione sociale</td>
<td>Presidente CIRIAl Progettore alla diffusione della cultura e della conoscenza</td>
</tr>
</tbody>
</table>

5.5 Area strategica transversale: GOVERNANCE, ORGANIZZAZIONE, INFRASTRUTTURE

Per assicurare il raggiungimento degli obiettivi strategici nelle missioni istituzionali, l'Unicas ha l'esigenza di assicurare una 'Infrastruttura organizzativa' efficace, trasparente, responsabile. Non può essere una crescita sostenuta e competitiva dei servizi offerti senza un processo di miglioramento continuo, che coinvolga la governance dell'Ateneo, il personale, l'organizzazione, la gestione del patrimonio immobiliare e delle infrastrutture tecniche e informatiche.

Questa consapevolezza, sebbene non esplicitata nel precedente Piano strategico, era ben chiara anche in passato: l'Ateneo ha infatti investito, negli ultimi due anni, in un progetto di ampia portata sull'ottimizzazione del proprio modello di funzionamento, attraverso la ridefinizione di un quadro sistematico dei propri processi organizzativi, la revisione di modalità, procedure e responsabilità di gestione dei processi lavorativi.

Si tratta ora di progettare una linea di cambiamento, al fine di governare e non subire le crescenti pressioni derivanti essenzialmente dalle difficoltà finanziarie dell'Ateneo, condivise con la costante diminuzione delle risorse ministeriali destinate al comparto universitario; dall'accesso competizione tra atenei; dall'incerto processo di riforma del sistema universitario; dalla proliferazione e sovrapposizione normativa in tema di ottimizzazione della produttività del lavoro pubblico, efficienza e trasparenza dell'azione amministrativa, prevenzione della corruzione, gestione degli appalti e delle forniture.

Rispetto alla governance, le priorità da affrontare riguardano in primo luogo il sistema di pianificazione e controllo dell'ente: il presupposto per una più efficace e efficiente gestione delle risorse è la disponibilità di adeguati strumenti di pianificazione e controllo, che consentano tra l'altro di integrare e coordinare i
documenti di programmazione e rendicontazione dei risultati a vari livelli, a garanzia del raccordo tra il perseguimento degli obiettivi e il connesso impiego delle risorse. È inoltre cruciale, in questa fase, consolidare la sostenibilità economico-finanziaria dell’Ateneo, attraverso la piena attuazione e il monitoraggio costante del Piano di risanamento.

Per adeguare la macchina amministrativa alle sfide strategiche, sono previsti importanti interventi anche sull’assetto organizzativo dell’ente. In primo luogo, si intende proseguire nella direzione di una ottimizzazione dei processi amministrativi. Attraverso la revisione e la semplificazione dei regolamenti interni e la definizione di modalità e strumenti per la condivisione delle informazioni, si auspica di ottenere una maggiore fluidità dei processi, a beneficio dei relativi tempi di attraversamento e della riduzione delle risorse impiegate. Si intende, inoltre, perseguire nell’attività di adeguamento della regolamentazione interna dell’Ateneo agli aggiornamenti normativi relativi alla prevenzione della corruzione, alla trasparenza e alla tutela dei dati personali.

In questa prospettiva, assume sicuro rilievo la digitalizzazione delle attività amministrative dell’Ateneo, al fine di migliorare i suoi processi comunicativi e informativi, secondo il principio digital first. Si tratta di una vera rivoluzione per l’Unicas, che dovrà gestire gradualmente a partire dalla dematerializzazione e informatizzazione dei processi (in parte già avviata), con la finalità ultima di proiettare l’Ateneo verso un approccio digital by default. Un nuovo volto dell’Unicas sarà riconoscibile anche a partire dalla ristrutturazione del sito web dell’Ateneo, nell’ambito del più ampio obiettivo di miglioramento della visibilità esterna dell’ente.

Tra gli obiettivi strategici dell’Ateneo, riveste particolare importanza la prevenzione e il contrasto di ogni forma di corruzione, intesa nella sua più ampia accezione come “l’insieme di atti e comportamenti che, seppure non consistano in specifici reati, contrastano con la necessaria cura dell’interesse pubblico e pregiudicano l’affidabilità dei cittadini nell’imparzialità delle amministrazioni e dei soggetti che svolgono attività di pubblico interesse” (D.lgs. 190/2012). In questa prospettiva, l’Ateneo intende accertare, in continuità con le azioni già intraprese, una adeguata formazione, che coinvolga non solo il personale amministrativo, ma anche il personale docente e gli studenti, affinché si diffonda la cultura della legalità come presidio fondamentale alla effettiva tutela dei diritti fondamentali della persona.

A tal fine, e in linea con tale obiettivo, deve indirizzarsi la politica sulla trasparenza, rispetto alla quale è necessario intraprendere nuove azioni, volte non solo all’adempimento degli obblighi di legge ma anche alla semplificazione dei procedimenti di accesso e di tutela della privacy, oltre che all’innalzamento della qualità delle informazioni pubblicate. Questo complesso di misure è volto a favorire una forma di “controllo sociale” nei confronti dell’azione amministrativa di cui oggi si avverte l’esigenza, migliorando la credibilità istituzionale dall’Ateneo nei confronti dei propri stakeholder.

Al fine di migliorare la qualità delle infrastrutture dedicate alla didattica e alla ricerca, l’Ateneo si propone di attuare una serie di interventi per una più moderna, razionale ed efficiente organizzazione degli spazi, attraverso il completamento e l’attivazione della nuova sede dell’area umanistica, la ristrutturazione di alcune aule del Campus Folcara, il completamento e l’attivazione della forsteria del Castello di Gaeta. Nell’ottica di una gestione responsabile e sostenibile delle proprie sedi, l’Ateneo intende investire nell’ottimizzazione degli impianti e nell’efficientamento energetico delle strutture. Ritiene, inoltre, indispensabile porre in essere azioni finalizzate a migliorare l’accessibilità fisica alle strutture, consentendone la fruibilità anche agli utenti con disabilità.

È essenziale che al centro di questo faticoso processo di cambiamento ci sia sempre la persona: lo studente, il docente, il personale amministrativo. Un benessere organizzativo diffuso è il presupposto della motivazione e della responsabilizzazione dei singoli, indispensabili per contrastare il raggiungimento degli obiettivi strategici dell’Ateneo. Nella declinazione operativa delle azioni strategiche occorrerà tener conto, quindi, della necessità di promuovere, in ogni occasione, le pari opportunità, l’inclusione, l’integrazione.
## Area Strategica 4: Governance, Organizzazione, Infrastrutture

<table>
<thead>
<tr>
<th>Obiettivo strategico</th>
<th>Azione strategica</th>
<th>Responsabile</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>4.1 Razionalizzare,</td>
<td>Rafforzamento delle iniziative di coordinamento fra i diversi attori del governo</td>
<td>Rettore,</td>
</tr>
<tr>
<td>potenziare e formalizzare</td>
<td>dell’Ateneo</td>
<td>Generatore</td>
</tr>
<tr>
<td>gli strumenti di</td>
<td>4.1.2 Sviluppo di un sistema di pianificazione e controllo organico e funzionale e</td>
<td>Direttore generale</td>
</tr>
<tr>
<td>pianificazione e controllo</td>
<td>integrazione dei documenti di pianificazione strategica e operativa</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>funzionali al governo</td>
<td>4.1.3 Formalizzazione dei canali e delle procedure di comunicazione con gli stakeholder interni ed esterni, finalizzati alla ricerca di istanze e suggerimenti</td>
<td>Direttore generale</td>
</tr>
<tr>
<td>dell’Ateneo</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>4.2 Ottimizzare i processi e valorizzare le risorse interne</td>
<td>4.2.1 Sperimentazione di nuove modalità e strumenti di condivisione delle informazioni al interno delle strutture e di gestione digitale dei processi</td>
<td>Direttore generale e Presidente CGS</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>4.2.2 Valorizzazione e rafforzamento delle competenze organizzative del personale tecnico-ammimistrativo e bibliotecario, anche con l’apporto di competenze esterne</td>
<td>Direttore generale</td>
</tr>
<tr>
<td>4.3 Migliorare il benessere organizzativo</td>
<td>4.3.1 Ottimizzazione dell’uso di strumenti di flessibilità e conciliazione dei tempi di vita e lavoro</td>
<td>Direttore generale</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>4.3.2 Introduzione del bilancio di genere dell’Ateneo</td>
<td>Presidente CGS</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>4.4.1 Definizione e diffusione di un’identità visiva e di politiche dell’Ateneo per la comunicazione</td>
<td>Gruppo di lavoro per il Piano di comunicazione dell’Ateneo</td>
</tr>
<tr>
<td>4.4 Migliorare la visibilità esterna dell’Ateneo</td>
<td>4.4.2 Ristrutturazione del sito web dell’Ateneo e pieno sviluppo della versione in lingua inglese</td>
<td>Direttore Generale</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td>Gruppo di lavoro per il Piano di comunicazione dell’Ateneo</td>
</tr>
<tr>
<td>4.5 Risolvere le criticità strutturali dell’Ateneo per una più moderna, razionale ed efficiente organizzazione degli spazi</td>
<td>4.5.1 Attivazione della nuova sede dell'area urbanistica e miglioramento delle strutture già operative</td>
<td>Presidente CIJARL</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>4.5.2 Gestione ottimizzata degli impianti tecnologici e contenimento dell'impatto ambientale e della spesa per attività energetiche</td>
<td>Referente al risparmio energetico</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>4.5.3 Miglioramento dei servizi logistici e di trasporto per gli utenti, in particolare per quelli con disabilità</td>
<td>Presidente CIJARL</td>
</tr>
</tbody>
</table>

**Infrastrutture**

<table>
<thead>
<tr>
<th>Obiettivo strategico</th>
<th>Azione strategica</th>
<th>Responsabile</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>4.1 Razionalizzare,</td>
<td>Rafforzamento delle iniziative di coordinamento fra i diversi attori del governo</td>
<td>Rettore,</td>
</tr>
<tr>
<td>potenziare e formalizzare</td>
<td>dell’Ateneo</td>
<td>Generatore</td>
</tr>
<tr>
<td>gli strumenti di</td>
<td>4.1.2 Sviluppo di un sistema di pianificazione e controllo organico e funzionale e</td>
<td>Direttore generale</td>
</tr>
<tr>
<td>pianificazione e controllo</td>
<td>integrazione dei documenti di pianificazione strategica e operativa</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>funzionali al governo</td>
<td>4.1.3 Formalizzazione dei canali e delle procedure di comunicazione con gli stakeholder interni ed esterni, finalizzati alla ricerca di istanze e suggerimenti</td>
<td>Direttore generale</td>
</tr>
<tr>
<td>dell’Ateneo</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>4.2 Ottimizzare i processi e valorizzare le risorse interne</td>
<td>4.2.1 Sperimentazione di nuove modalità e strumenti di condivisione delle informazioni al interno delle strutture e di gestione digitale dei processi</td>
<td>Direttore generale e Presidente CGS</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>4.2.2 Valorizzazione e rafforzamento delle competenze organizzative del personale tecnico-ammimistrativo e bibliotecario, anche con l’apporto di competenze esterne</td>
<td>Direttore generale</td>
</tr>
<tr>
<td>4.3 Migliorare il benessere organizzativo</td>
<td>4.3.1 Ottimizzazione dell’uso di strumenti di flessibilità e conciliazione dei tempi di vita e lavoro</td>
<td>Direttore generale</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>4.3.2 Introduzione del bilancio di genere dell’Ateneo</td>
<td>Presidente CGS</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>4.4.1 Definizione e diffusione di un’identità visiva e di politiche dell’Ateneo per la comunicazione</td>
<td>Gruppo di lavoro per il Piano di comunicazione dell’Ateneo</td>
</tr>
<tr>
<td>4.4 Migliorare la visibilità esterna dell’Ateneo</td>
<td>4.4.2 Ristrutturazione del sito web dell’Ateneo e pieno sviluppo della versione in lingua inglese</td>
<td>Direttore Generale</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td>Gruppo di lavoro per il Piano di comunicazione dell’Ateneo</td>
</tr>
<tr>
<td>4.5 Risolvere le criticità strutturali dell’Ateneo per una più moderna, razionale ed efficiente organizzazione degli spazi</td>
<td>4.5.1 Attivazione della nuova sede dell'area urbanistica e miglioramento delle strutture già operative</td>
<td>Presidente CIJARL</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>4.5.2 Gestione ottimizzata degli impianti tecnologici e contenimento dell'impatto ambientale e della spesa per attività energetiche</td>
<td>Referente al risparmio energetico</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>4.5.3 Miglioramento dei servizi logistici e di trasporto per gli utenti, in particolare per quelli con disabilità</td>
<td>Presidente CIJARL</td>
</tr>
</tbody>
</table>

**Infrastrutture**

<table>
<thead>
<tr>
<th>Obiettivo strategico</th>
<th>Azione strategica</th>
<th>Responsabile</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>4.1 Razionalizzare,</td>
<td>Rafforzamento delle iniziative di coordinamento fra i diversi attori del governo</td>
<td>Rettore,</td>
</tr>
<tr>
<td>potenziare e formalizzare</td>
<td>dell’Ateneo</td>
<td>Generatore</td>
</tr>
<tr>
<td>gli strumenti di</td>
<td>4.1.2 Sviluppo di un sistema di pianificazione e controllo organico e funzionale e</td>
<td>Direttore generale</td>
</tr>
<tr>
<td>pianificazione e controllo</td>
<td>integrazione dei documenti di pianificazione strategica e operativa</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>funzionali al governo</td>
<td>4.1.3 Formalizzazione dei canali e delle procedure di comunicazione con gli stakeholder interni ed esterni, finalizzati alla ricerca di istanze e suggerimenti</td>
<td>Direttore generale</td>
</tr>
<tr>
<td>dell’Ateneo</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>4.2 Ottimizzare i processi e valorizzare le risorse interne</td>
<td>4.2.1 Sperimentazione di nuove modalità e strumenti di condivisione delle informazioni al interno delle strutture e di gestione digitale dei processi</td>
<td>Direttore generale e Presidente CGS</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>4.2.2 Valorizzazione e rafforzamento delle competenze organizzative del personale tecnico-ammimistrativo e bibliotecario, anche con l’apporto di competenze esterne</td>
<td>Direttore generale</td>
</tr>
<tr>
<td>4.3 Migliorare il benessere organizzativo</td>
<td>4.3.1 Ottimizzazione dell’uso di strumenti di flessibilità e conciliazione dei tempi di vita e lavoro</td>
<td>Direttore generale</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>4.3.2 Introduzione del bilancio di genere dell’Ateneo</td>
<td>Presidente CGS</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>4.4.1 Definizione e diffusione di un’identità visiva e di politiche dell’Ateneo per la comunicazione</td>
<td>Gruppo di lavoro per il Piano di comunicazione dell’Ateneo</td>
</tr>
<tr>
<td>4.4 Migliorare la visibilità esterna dell’Ateneo</td>
<td>4.4.2 Ristrutturazione del sito web dell’Ateneo e pieno sviluppo della versione in lingua inglese</td>
<td>Direttore Generale</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td>Gruppo di lavoro per il Piano di comunicazione dell’Ateneo</td>
</tr>
<tr>
<td>4.5 Risolvere le criticità strutturali dell’Ateneo per una più moderna, razionale ed efficiente organizzazione degli spazi</td>
<td>4.5.1 Attivazione della nuova sede dell'area urbanistica e miglioramento delle strutture già operative</td>
<td>Presidente CIJARL</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>4.5.2 Gestione ottimizzata degli impianti tecnologici e contenimento dell'impatto ambientale e della spesa per attività energetiche</td>
<td>Referente al risparmio energetico</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>4.5.3 Miglioramento dei servizi logistici e di trasporto per gli utenti, in particolare per quelli con disabilità</td>
<td>Presidente CIJARL</td>
</tr>
</tbody>
</table>
6. Il monitoraggio del Piano strategico

Il reporting strategico rappresenta lo strumento privilegiato attraverso il quale si garantisce un flusso informativo costante e adeguato verso gli organi di governo dell’Atenco sul grado di attuazione delle strategie pianificate, sugli eventuali scostamenti rispetto agli obiettivi strategici, sulla possibilità azioni (preventive e correttive) da mettere in campo.

La predisposizione del piano e dei modelli di reporting è affidata all’Area Qualità, che – su input del Rettore e sulla base del cruscotto di indicatori allegato al presente documento – procede alla raccolta e a una prima analisi delle schede di rendicontazione degli obiettivi strategici per la verifica della coerenza tra obiettivi, azioni e target pianificati rispetto ai risultati conseguiti. Gli scostamenti sono segnalati al Rettore e ai responsabili interessati, che procedono a una valutazione congiunta delle criticità evidenziate e alla conseguente individuazione di azioni correttive e/o preventive, se ritenute necessarie.

Nel report strategico, redatto a cura dell’Area Qualità, sono messe a sistema le informazioni di sintesi sul grado di attuazione del Piano strategico e sono evidenziati i dati più rilevanti per supportare i processi decisionali degli organi di governo e per predisporre i contenuti da veicolare all’esterno, soddisfacendo in tal modo l’esigenza di accountability.

Nel processo di monitoraggio sono tenuti in debita considerazione gli usiti della visita di accreditamento effettuata dall’ANVUR nel novembre 2017 (con le relative raccomandazioni), le risultanze dell’attività del Nucleo di Valutazione e i feedback ricevuti dagli stakeholder, oltre a ogni cambiamento nel contesto (interno ed esterno) ritenuto significativo per la valutazione dell’effettiva fattibilità del Piano e della necessità di una sua eventuale rimodulazione.