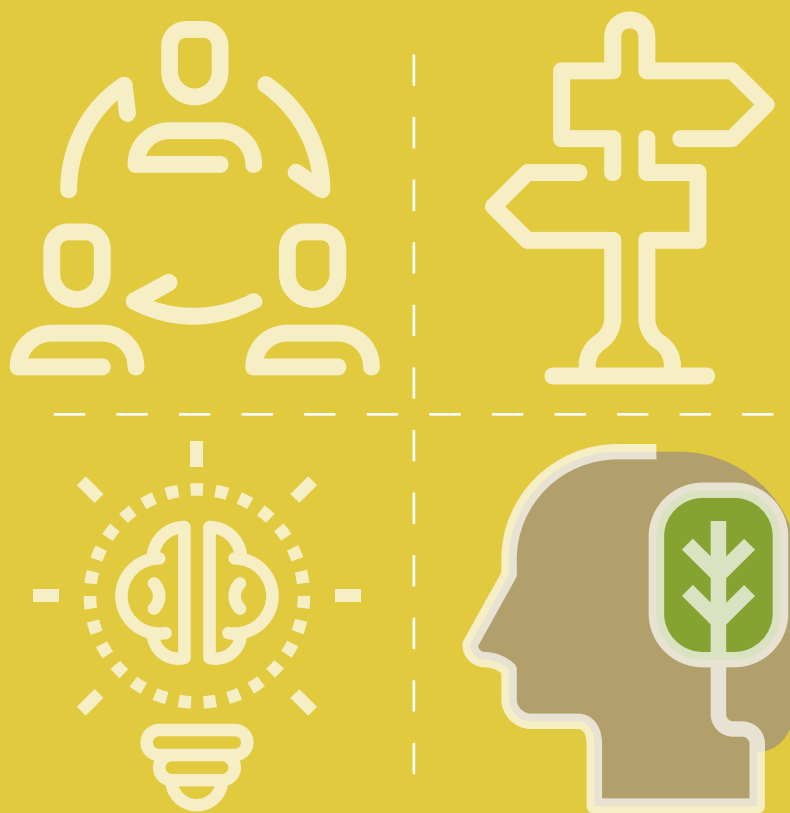
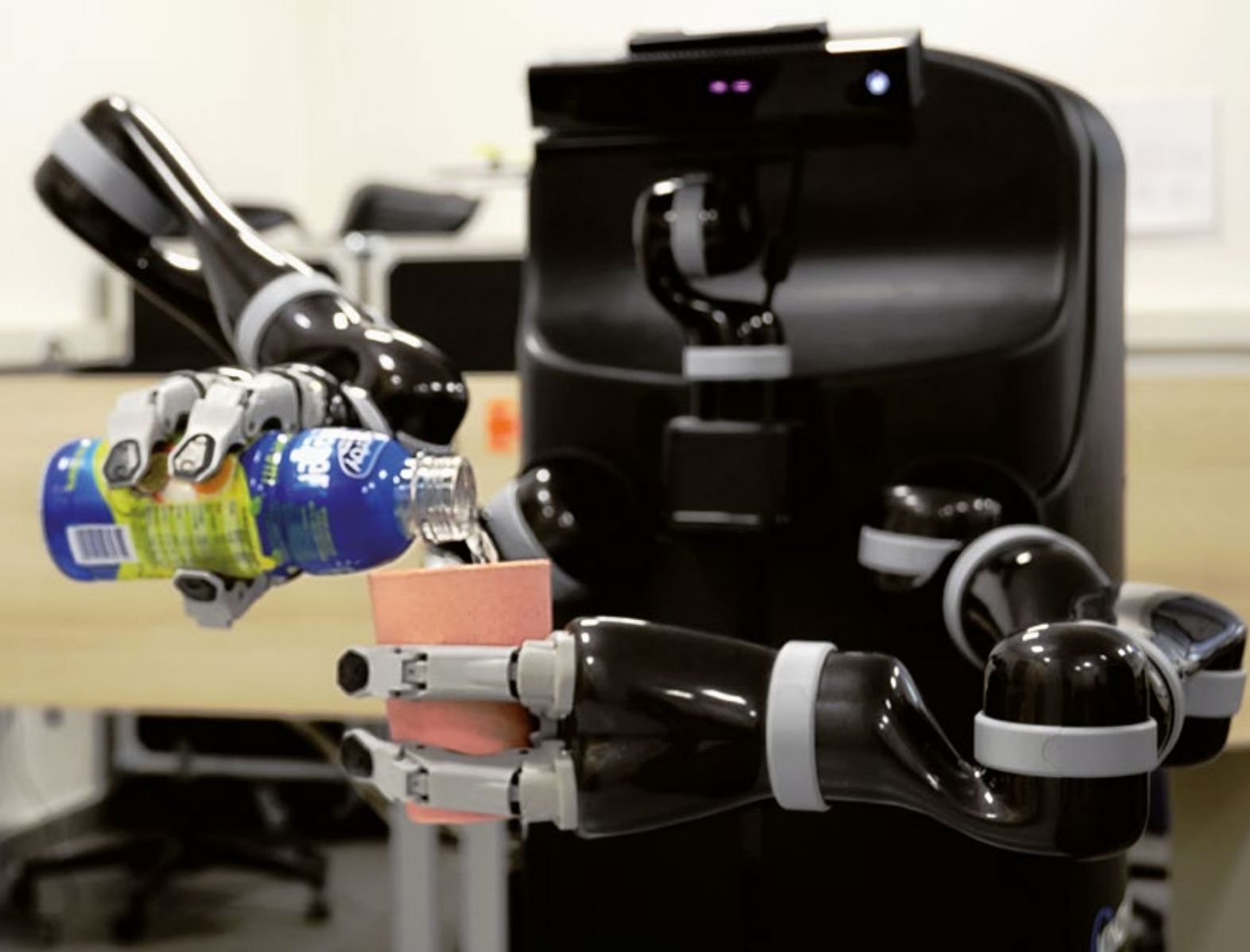




PIANO **STRATEGICO** DI ATENEO

Connessioni, strategie, strumenti
per l'innovazione e la sostenibilità | 2019-2022





**Quarant'anni
di Unicas**

PRESENTAZIONE

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»**

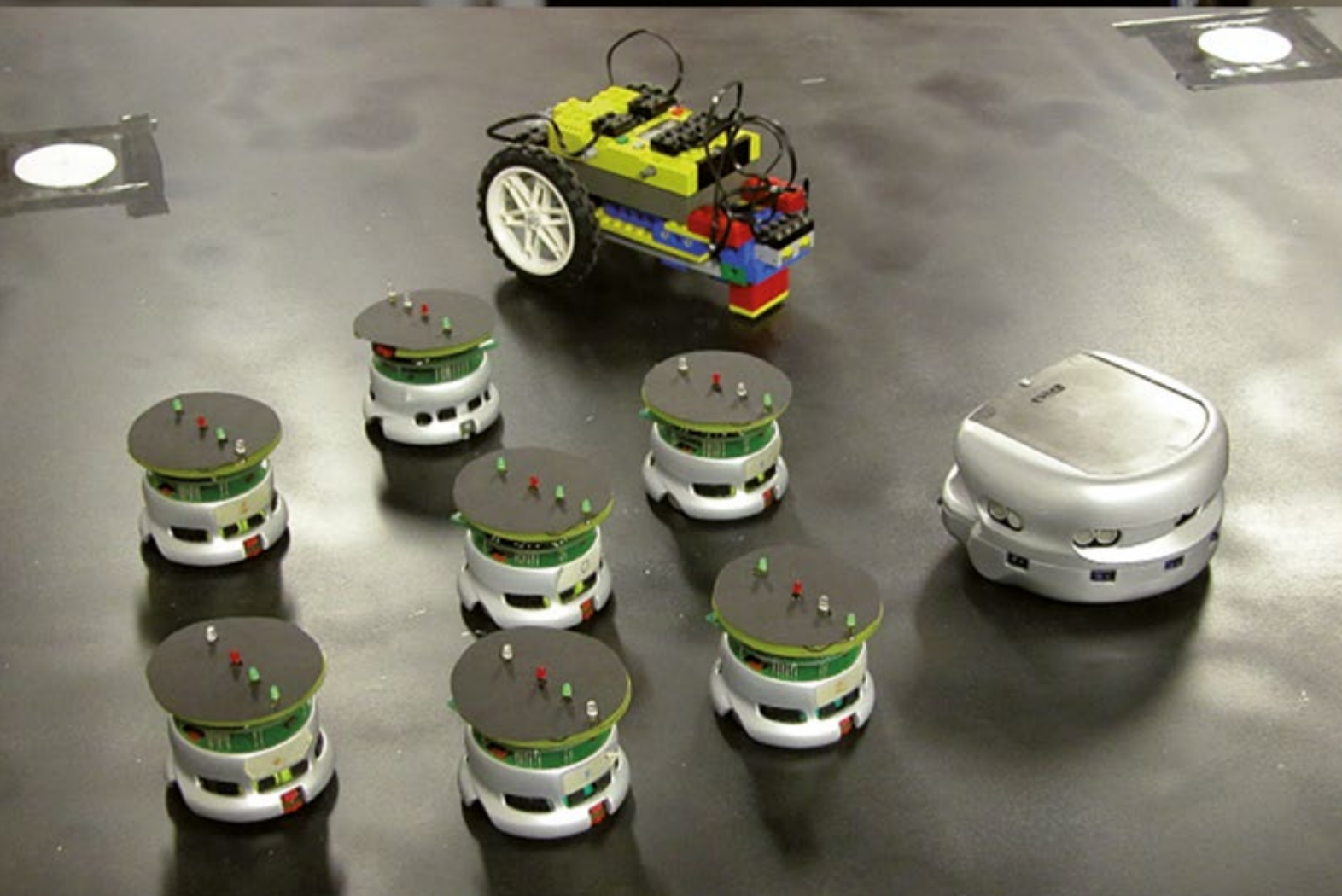
Gli ultimi due anni sono stati particolarmente difficili per il nostro Ateneo, a causa di una pesante e inaspettata crisi finanziaria, che ha rischiato di vanificare il paziente lavoro di decenni. Anche da questa complicata fase l'intera comunità accademica ha tratto un'utile e positiva lezione, riscoprendosi 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 stata 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'energica 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



PRESENTAZIONE

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 (economica, 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 fare dell'interdisciplinarietà un carattere distintivo, valorizzando la complementarietà 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 aperte 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 alle quali sviluppare iniziative progettuali ambiziose. Queste connessioni proiettano l'Unicas in uno scenario nazionale e internazionale nel quale l'Ateneo è chiamato a confrontarsi, a 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

PRESENTAZIONE

una struttura complessa come un'Università. L'Unicas si è misurata con la necessità di definire un modello di pianificazione ritagliato sulle proprie specifiche esigenze, risorse e capacità, nell'intento di proiettarsi oltre il mero adempimento 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 sfidanti, ma sostenibili.

Il nuovo Piano strategico

Rispetto al precedente, il nuovo Piano riconosce tra le aree 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 consentirne l'effettiva realizzazione.

Il punto di partenza è l'autodiagnosi, attraverso la quale l'Ateneo ha affinato la propria capacità di ricognizione e valutazione dei fabbisogni e ha individuato le finalità e le priorità strategiche, in coerenza con la propria missione, dettata dallo Statuto, 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

CONTENUTI

Presentazione	1
Il processo di pianificazione strategica	5
I fondamenti della strategia	6
Il contesto: opportunità e sfide	14
La mappa strategica	22
Il monitoraggio	36



Campus, Palazzo degli Studi, biblioteca

IL PROCESSO DI PIANIFICAZIONE STRATEGICA

Il metodo: condivisione, discussione e confronto

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 imprime la direzione di marcia alla comunità e all'organizzazione universitaria, al fine di attuare la propria visione, ispirata ai valori identitari dell'Ateneo.

La costruzione 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 dell'Ateneo: il personale docente e amministrativo, gli studenti e i principali portatori di interessi esterni.

La 'cabina di regia'

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 fra 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. Bozze del piano sono state condivise con il Consiglio degli studenti, la rappresentanza sindacale di Ateneo e i principali interlocutori esterni, al fine di acquisire osservazioni e suggerimenti.

L'esercizio di pianificazione è stato avviato nel mese di gennaio 2019, con il pieno insediamento della nuova governance, consentendo di consegnare all'inizio dell'autunno una proposta di Piano strategico agli organi di governo, che l'hanno approvata nel mese di novembre 2019. Parallelamente alla definizione delle linee di indirizzo del Piano strategico, l'Ateneo ha predisposto la programmazione del personale, approvata nel mese di luglio 2019.

LE FASI DELLA PIANIFICAZIONE



1.

Rifocalizzazione della mission e della visione strategica dell'Ateneo



2.

Analisi di contesto



3.

Individuazione e coinvolgimento degli stakeholder strategici



4.

Esplicitazione delle politiche di Ateneo per l'assicurazione della qualità e la comunicazione



5.

Analisi di posizionamento



6.

Costruzione della mappa strategica



7.

Definizione del sistema di monitoraggio

DOCUMENTI DI RIFERIMENTO



- Indirizzi e linee programmatiche del Magnifico Rettore
- Quadro normativo
- Linee Generali di indirizzo della programmazione delle Università 2019-2021
- Rapporto ANVUR sullo stato del Sistema Universitario e della Ricerca
- Piano strategico 2016-2018
- Documento di programmazione triennale dell'Ateneo 2016-2018
- Piani integrati (2016-2018; 2017-2019 e 2018-2020)
- Relazioni dipartimentali sulla ricerca (2014-2016 ; 2016-2018)
- Feedback ANVUR al Piano integrato 2017-2019
- Relazioni sulla performance per gli anni 2016, 2017 e 2018
- Relazioni annuali del Nucleo di Valutazione dell'Ateneo per gli anni 2016, 2017, 2018
- Relazioni del Presidio per la Qualità
- Piano di risanamento dell'Ateneo e relativi aggiornamenti
- Relazioni al bilancio preventivo per gli anni 2016, 2017, 2018
- Rapporto finale ANVUR VQR 2011-2014
- Esiti della visita di accreditamento da parte della CEV (novembre 2017)
- Indagini sul benessere organizzativo
- Report finali progetto Good Practice per le edizioni 2015/2016, 2016/2017 e 2017/2018
- Indicatori ANVUR

I FONDAMENTI DELLA STRATEGIA: MISSIONE, VISIONE, VALORI

Missione

«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» (art. I.2 dello Statuto).

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.

Visione: ricerca di avanguardia

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.

radicamento nel territorio e responsabilità sociale

L'Ateneo è pienamente consapevole del proprio radicamento nel territorio e della responsabilità che svolge quale attore 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 revisione delle proprie strategie e rafforzando così la capacità comune di fare sistema.

apertura internazionale

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.

sostenibilità economica, ambientale e sociale

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.

cultura della legalità

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 illecità 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 corruttivi.

approccio alla qualità

Fondamentale per realizzare la visione strategica è anche il consolidamento dell'approccio alla qualità: i risultati 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.

LA QUALITÀ PER UNICAS È:



- **Impegno 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 sistemica dei propri processi** (didattici, di ricerca e terza missione, amministrativi), in chiave di integrazione e semplificazione
- **Cultura del miglioramento continuo e orientamento ai risultati**, espressi 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

Valori identitari

L'Unicas è un'istituzione universitaria «*indipendente da ogni orientamento ideologico, politico e confessionale, rispettosa del pluralismo delle opinioni secondo i principi della Costituzione della Repubblica italiana*» (art. 1.1 dello Statuto).

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'eccellenza e il buon nome dell'Ateneo, la creazione di un ambiente improntato 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*» (art. 1 del Codice etico).

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 le ambizioni 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 alumni; 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, dal CNSU e dal CODAU, con i quali l'Ateneo interagisce continuamente per migliorare il proprio assetto organizzativo e gestionale.

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 influenzarne e caratterizzarne 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 (Centro Universitario Diversamente Abili, Ricerca e Innovazione), 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.

ULTERIORI OPPORTUNITÀ PER LO STUDENTE UNICAS



Orientamento – Tutorato – Placement – Esperienza internazionale – Cultura – Sport – Didattica innovativa – Servizi per le disabilità



STAKEHOLDER STRATEGICI	ASPETTATIVE
1 Studenti e dottorandi	• 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 adeguate per affacciarsi al mercato del lavoro globale • Vivere un Ateneo multiculturale, 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 disagiate • Vedere assicurato il diritto allo studio per gli studenti con disabilità, temporanee o permanenti
2 Comunità accademica	• Riconoscersi nell'identità e nei valori dell'Unicas • Sentirsi parte di una ‘famiglia accademica’, che rispetta e asseconda, conformemente alla normativa e ai 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 eccellenze 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 dal territorio nazionale che dal resto del mondo • Condividere notizie e informazioni per una crescita equilibrata di tutto l'Ateneo • Rendere visibile il contributo dei singoli per il raggiungimento delle finalità generali dell'Ateneo • Lavorare e vivere in un ambiente rispettoso dei diritti di ciascuno, che promuove il merito e ambisce ad accrescere costantemente il benessere organizzativo • Sviluppare le proprie competenze e vederle valorizzate • Fruire di strutture moderne, confortevoli e sicure



STAKEHOLDER STRATEGICI	ASPETTATIVE
3 Società civile, enti e istituzioni, scuole, associazioni, imprese, 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 • Sviluppare politiche e azioni comuni nel campo del welfare, dell'ecologia, della promozione culturale, dell'innovazione sociale, della salute pubblica
4 Comunità scientifica, ANVUR, CUN, CRUI, CRUL, CNSU, CODAU	• Condividere con l'Unicas esperienze, modelli e <i>best practice</i> 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

**La governance
e la condivisione
degli obiettivi**

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 precipua responsabilità di perseguirne le finalità. Il Rettore è coadiuvato dal Prorettore vicario, dai Prorettori e dai Referenti per specifiche aree di competenza, dai Presidenti dei Centri di Servizio.

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 dei Direttori 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 della Qualità dell'Ateneo (AQ).

Le responsabilità per il soddisfacimento degli obiettivi sono condivise, ma differenziate tra i diversi attori che partecipano alla governance 'allargata' dell'Ateneo. Al Rettore, ai 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.

Sulla scorta sia degli obiettivi strategici individuati sia delle rispettive deleghe, Rettore, Prorettori, Referenti, Presidenti dei Centri e Direttori di Dipartimento supportano, inoltre, operativamente il Direttore Generale nella definizione degli obiettivi gestionali da attribuire alle strutture ad essi direttamente riconducibili.

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.

**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.

**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 riesame 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.

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 attività di *public engagement* finalizzata alla trasmissione della conoscenza alla società civile.

La comunicazione di Ateneo per il triennio 2019-2022 sarà 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'Unicas, pubblicamente esposta.

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 dell'Ateneo, monitorare la sua efficacia e sottoporre agli organi di indirizzo e di governo i risultati conseguiti, al fine di elaborare nuovi obiettivi da raggiungere e rendicontare quelli già realizzati.

Il Piano di Comunicazione mira al raggiungimento di obiettivi operativi individuati annualmente e che volgono 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 reputation 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.

IL CONTESTO: OPPORTUNITÀ E SFIDE

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.

In Unicas operano (luglio 2019) 535 unità di personale (di cui 251 docenti e ricercatori, 275 unità di personale tecnico-amministrativo e bibliotecario e 9 collaboratori ed

La comunità accademica

LE STRUTTURE

- 

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

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
- 

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

8 aule informatiche
- 

200 posti letto presso le residenze DiSCo, dotate anche di una palestra interna alla struttura
- 

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)
- 

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

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

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
- 

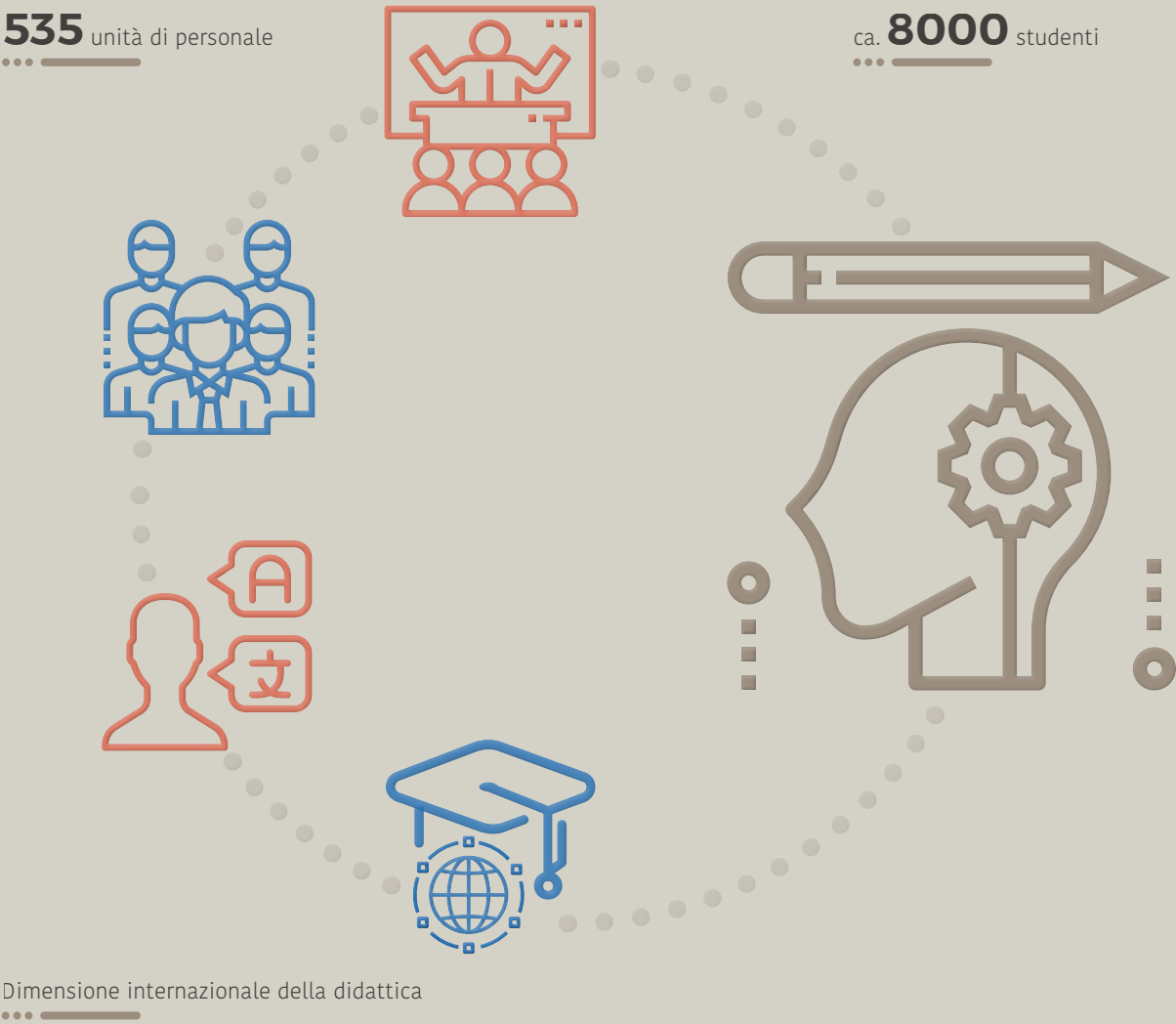
1 mensa DiSCo, 1 punto ristoro DiSCo presso la sede di Frosinone

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'.

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

La didattica

IL RAPPORTO TRA LO STUDENTE E L'ATENE0



La ricerca

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 forniscono evidenza il più basso livello di scolarizzazione della popolazione adulta e i meno lusinghieri risultati dei test Invalsi nella provincia di Frosinone rispetto alla media regionale); (ii) la debolezza del mercato locale del lavoro (la provincia di Frosinone registra il più alto tasso di disoccupazione giovanile 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 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'.

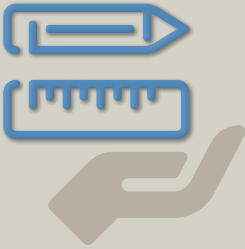
La terza missione

Sin dalla sua istituzione l'Ateneo ha rappresentato un riferimento per le realtà industriali, culturali e socio-economiche 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.

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.

TUTTE LE CIFRE DELL'ATENE0



STUDENTI

- 2.350 immatricolati (a.a. 2018/2019)
- 7.414 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 studenti 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)

PERSONALE (agg. luglio 2019)

- 251 unità di personale docente e ricercatore, di cui:
 - 52 professori ordinari
 - 92 professori associati
 - 87 ricercatori
 - 20 ricercatori a tempo determinato
- 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)
- 32 docenti in mobilità internazionale (outgoing) (a.a. 2018/2019)
- 8 PTA in mobilità internazionale (outgoing) (a.a. 2018/2019)
- 5 PTA in mobilità internazionale (incoming) (a.a. 2018/2019)

DIDATTICA (corsi attivi nell'a.a. 2018/2019)

- 11 corsi di laurea, di cui uno in lingua inglese
- 18 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
- 17 corsi di master 1° livello
- 10 corsi di master 2° livello
- 6 corsi di didattica abilitante (percorsi formativi 24 cfu, corsi di specializzazione per le attività di sostegno, corso di educatore professionale socio-pedagogico)
- 6 corsi di perfezionamento/aggiornamento professionale/summer camp/alta formazione

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 (nel 2019)
- partecipazione a CLUSTER TICHE, ENERGIA, DTC Lazio
- € 4.862.035 da ricerche con finanziamenti competitivi (nel triennio 2016-2018)

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
- € 6.064.431 da ricerche commissionate e trasferimento tecnologico (nel triennio 2016-2018)

L'analisi di posizionamento

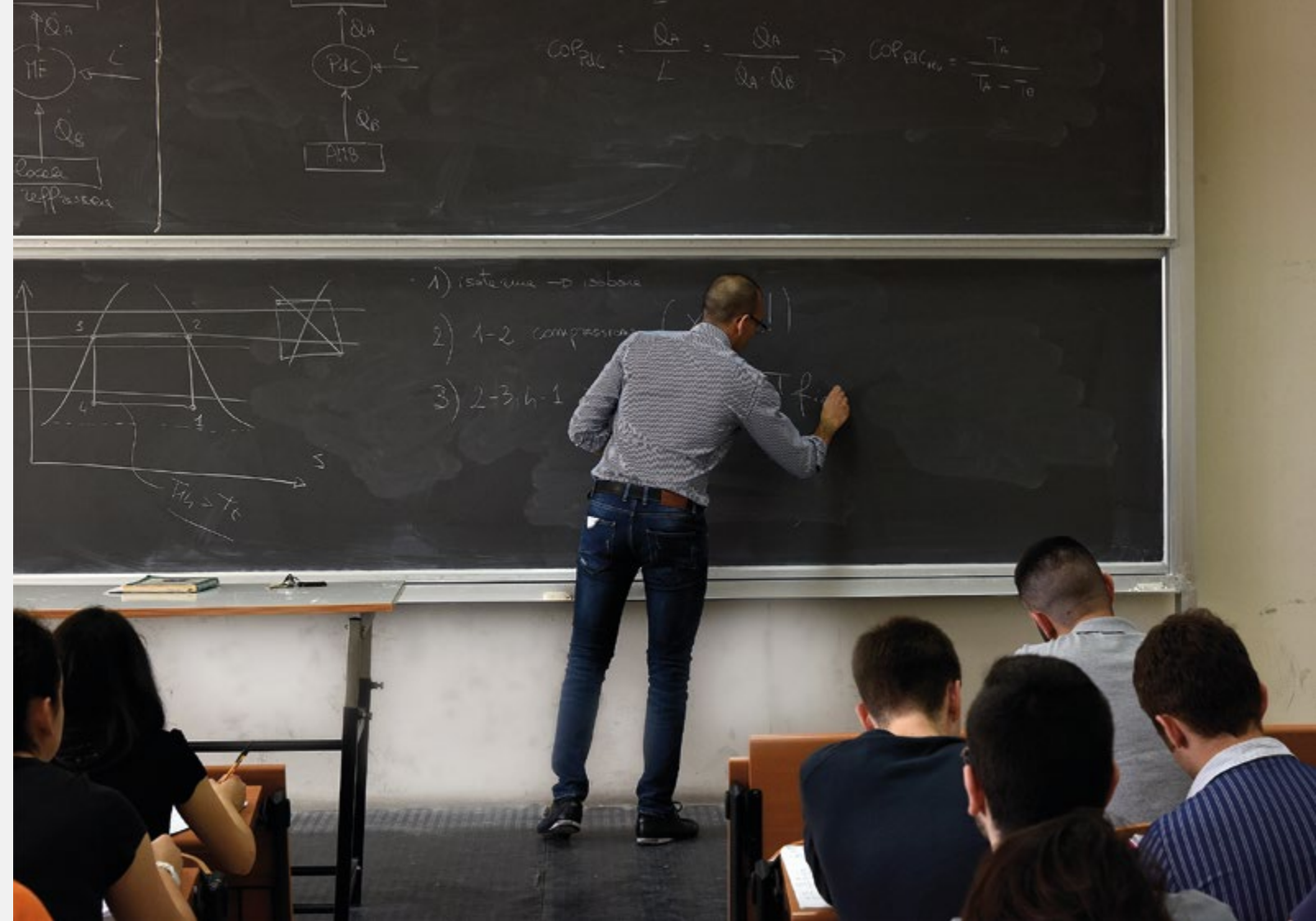
L'analisi di posizionamento – confluita nella definizione di una matrice SWOT che identifica in maniera schematica i punti di forza (Strengths) e di debolezza (Weaknesses) interni all'Ateneo, nonché le opportunità (Opportunities) e le minacce (Threats) provenienti dall'ambiente esterno – rappresenta una tappa fondamentale del processo di pianificazione. La matrice SWOT è stata elaborata a partire da una analisi approfondita dei documenti di cui ai precedenti paragrafi e dalla valutazione del contesto di riferimento.

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 contezza delle forze e debolezze interne e delle opportunità e dei fattori di rischio che agiscono dall'esterno.

È innegabile che il grave dissesto economico-finanziario che l'Unicas si è trovata a gestire a partire dal 2017 ne abbia fortemente condizionato l'operatività e le 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 immatricolazioni, nell'ultimo anno, di un lusinghiero 9%. 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 vicende 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 circostanziate, i sacrifici finanziari richiesti a tutto il personale avrebbero potuto innescare un circolo vizioso di demotivazione, sfiducia, rassegnazione. Invece, il personale tutto e 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 pieno della tempesta – ha promosso l'Ateneo con un giudizio di piena sufficienza.

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.



Aula didattica
Evento culturale

MATRICE SWOT

PUNTI DI FORZA INTERNI (S – Strenghts)

FORMAZIONE

- Inversione del trend delle immatricolazioni (da due anni in aumento)
- Dimensioni adeguate a una più agevole interazione diretta tra studenti, docenti e personale tecnico-amministrativo
- Ampiezza, articolazione e continuità dell’offerta didattica, con presenza di corsi in inglese e opportunità di *double degree*
- Avvio di iniziative rivolte a potenziare le competenze trasversali (es. imprenditorialità) per migliorare l’occupabilità in una prospettiva di lungo periodo
- Sperimentazione di soluzioni di didattica innovativa
- Gestione dematerializzata della carriera degli studenti
- Disponibilità di collegamento a Internet in fibra, servizi Google Education, partecipazione al Consorzio Eduroam

RICERCA

- Collaborazioni con centri d’eccellenza
- Buona produttività scientifica e presenza di aree di eccellenza
- Laboratori moderni e tecnologicamente avanzati
- Crescita delle competenze interne al Settore Ricerca attraverso iniziative formative di alto livello per il rafforzamento del supporto ai ricercatori
- Ottimo posizionamento di Unicas in consorzi regionali e nazionali
- Incremento dei progetti multidisciplinari
- Potenziamento e riarticolazione del personale amministrativo addetto alla ricerca

TERZA MISSIONE

- Moltiplicazione e diversificazione delle iniziative di public engagement
- Reputazione e ampia 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 (bandi e accordi di cooperazione)
- Presenza di adeguate strutture residenziali nel Campus
- Efficaci servizi di orientamento, con tutorato e incremento degli sportelli informativi sul territorio
- Valutazione positiva del sistema di AQ da parte dell’ANVUR in occasione della visita di accreditamento periodico
- Resilienza dimostrata dalla comunità accademica nei confronti delle difficoltà finanziarie dell’Ateneo
- Investimento dell’Ateneo nella comunicazione esterna, anche attraverso i canal social

PUNTI DI DEBOLEZZA INTERNI (W – Weaknesses)

FORMAZIONE

- Riduzione significativa del personale docente nel corso del 2018
- Abbandoni e ritardi nelle carriere degli studenti
- Insufficiente implementazione di modelli didattici di tipo blended
- Presenza limitata di studenti che usufruiscono della mobilità internazionale
- Bassa percentuale di iscritti con titolo estero
- Limitate competenze linguistiche del personale (a supporto degli studenti e dei ricercatori stranieri)
- Portale web di non facile fruizione e incompleto nella versione in lingua inglese
- Carenza di spazi per lo studio che favoriscano la permanenza degli studenti in Ateneo oltre gli impegni di didattica frontale
- Numero rilevante di studenti (e docenti) pendolari

RICERCA

- Significativo numero di trasferimenti di ricercatori di elevata qualità e produttività presso altri Atenei (nel 2018)
- Carenza di risorse per il FAR dipartimentale e per l’incentivazione delle progettuali interne
- Esiti della VQR non uniformi, con aree di eccellenza e situazioni di maggiore debolezza
- Presenza di aree meno attive nell’accesso ai bandi competitivi per il finanziamento della ricerca
- Personale di supporto non ancora sufficiente per far fronte alle attività di progettazione, gestione e rendicontazione dei progetti

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 turn-over del personale, anche per vincoli esterni
- Ritardo 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

OPPORTUNITÀ DALL’AMBIENTE ESTERNO (O – Opportunities)

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
- Sensibilità e partecipazione degli stakeholder al 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 finalizzato 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 uno dei compiti istituzionali dell’Università

AREA TRASVERSALE

- Progressivo affinamento dei modelli di autovalutazione e accreditamento delle sedi, dei corsi di studio e dei dipartimenti, da parte di MIUR e ANVUR

MINACCE DALL’AMBIENTE ESTERNO (T – Threats)

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
- 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 qualità eterogenea 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

LA MAPPA STRATEGICA

La cultura del risultato

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 compartecipi le diverse anime dell'Ateneo verso il raggiungimento degli stessi obiettivi.

La cultura della sostenibilità

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 concrete le azioni 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 Comitato di Ateneo per lo Sviluppo sostenibile (CAsE), una ricerca orientata ai temi della sostenibilità, sensibilizzando i propri ricercatori e favorendo una rete intra e interuniversitaria 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.

Una gestione etica

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, al diritto allo studio, all'efficienza della spesa, al risparmio energetico, alla gestione dei rifiuti, all'impatto sulla mobilità. Anche in questo caso, la sinergia dei diversi attori presenti nell'organizzazione universitaria deve divenire il prezioso punto di partenza per creare un Ateneo sostenibile.



Ingegneria, laboratorio

Area strategica: FORMAZIONE

Didattica e formazione sostenibili e innovative

La didattica e la formazione sono da sempre centrali nelle strategie dell'Unicas, anche per il ruolo di ascensore sociale che, in controtendenza rispetto all'andamento nazionale, ancora svolgono 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-Pentaho, l'Ateneo ha inteso confermare nel Piano strategico 2019-2022 il proprio impegno per una didattica e una formazione sostenibili e innovative – capaci di interpretare le istanze del territorio e raccogliere, al tempo stesso, l'importante sfida dell'apertura al contesto internazionale –, investendo sulle seguenti priorità strategiche:

Miglioramento della qualità e arricchimento dei contenuti dell'offerta formativa, fondamentalmente attraverso il rafforzamento delle iniziative formative in ottica *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 distintive, 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 di gruppo, allo spirito imprenditoriale, alle competenze linguistiche e informatiche.

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 o con bisogni educativi speciali.

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.

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.

Maggiore 'cura' e attenzione allo studente lungo tutto il percorso formativo, attraverso la revisione dei carichi 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 contrarre i tempi di conseguimento del titolo di studio.

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 multiculturale.

AREA STRATEGICA 1: FORMAZIONE



Obiettivo strategico	Azione strategica	Responsabile
1.1 Potenziare l'attrattività dell'offerta formativa	1.1.1 Revisione e manutenzione dell'offerta formativa	Prorettore alla Didattica
	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	Presidente CUOri (Presidente CRI)
	1.1.3 Realizzazione di progetti finanziati in collaborazione con scuole, uffici scolastici, aziende	Presidente CUOri
	1.1.4 Incremento degli accordi per il rilascio di doppi titoli	Presidente CRI (Prorettore alla Didattica Prorettore alla Ricerca e ai progetti competitivi)
	1.1.5 Potenziamento della dimensione internazionale (attraverso la promozione delle attività di 'visiting professors' e 'visiting PhD students' e di scambio di studenti e personale in ingresso e in uscita)	
	1.1.6 Promozione dell'offerta formativa dell'Ateneo in ambito internazionale	
1.2 Ottimizzare le tempistiche della carriera degli studenti e ridurre gli abbandoni	1.2.1 Rafforzamento del tutorato in itinere e progettazione di iniziative innovative di didattica di supporto agli studenti con ritardi nella carriera	Prorettore alla Didattica (Presidente CUOri Referente alla didattica innovativa)
	1.2.2 Progettazione e sviluppo di modalità innovative di supporto alla didattica	Referente alla Didattica innovativa (Prorettore alla Didattica)
	1.2.3 Revisione della distribuzione dei carichi didattici in anni e semestri, delle modalità di verifica dell'apprendimento e della prova finale/ tesi di laurea	Prorettore alla Didattica
1.3 Migliorare i sistemi di rilevazione e analisi dei livelli di soddisfazione degli studenti	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	Prorettore alla Didattica (Presidente Presidio della Qualità)
1.4 Favorire lo sviluppo di competenze trasversali	1.4.1 Introduzione in offerta di moduli (esistenti o di nuova attivazione) dedicati all'acquisizione di competenze trasversali (accessibili a studenti e personale)	Prorettore alla Didattica (Prorettore al Job placement e trasferimento tecnologico Prorettore alla Ricerca e ai progetti competitivi)
1.5 Ottimizzare la gestione della didattica abilitante	1.5.1 Creazione di una struttura di servizio flessibile per l'espletamento delle procedure di gestione dei corsi di didattica abilitante e il monitoraggio della soddisfazione dei corsisti	Referente alla Didattica abilitante
1.6 Rafforzare le attività di inclusione e integrazione culturale degli studenti diversamente abili	1.6.1 Incremento delle iniziative, degli strumenti e dei servizi destinati agli studenti diversamente abili	Presidente CUDARI

Lo sviluppo
dei servizi
per la ricerca

Area strategica: RICERCA

L'Unicas ha all'attivo una consolidata attività di ricerca scientifica, riconducibile alle aree delle scienze umane 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;
- 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 in italiano e in inglese; l'aggiornamento e la ripulitura del catalogo IRIS dei prodotti della ricerca e la sua estensione ai dottorandi);
- promuovere il miglioramento della qualità dei risultati (attraverso l'attivazione di un sistema periodico di monitoraggio della produzione scientifica);
- incrementare la partecipazione a bandi competitivi e il relativo tasso di successo (tramite l'incentivazione del dialogo fra ricercatori afferenti ad ambiti disciplinari e Dipartimenti diversi e la partecipazione a cluster e centri di eccellenza);
- migliorare la conoscenza degli schemi di finanziamento e delle strategie per la redazione di proposte efficaci (mediante l'organizzazione di corsi dedicati a dottorandi e ricercatori early stage, ma aperti a tutto il personale dell'Ateneo).

Le priorità
strategiche
della ricerca

Malgrado i progressi compiuti, permangono fattori di criticità legati alla compresenza di punte di eccellenza e aree o ricercatori meno attivi sul piano della progettualità o 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:

Potenziamento della qualità dei risultati della ricerca.

Promozione delle capacità progettuali dei ricercatori e incremento della partecipazione a bandi competitivi.

Miglioramento della visibilità interna ed esterna della ricerca svolta in Ateneo e dell'accessibilità dei risultati.

Miglioramento delle conoscenze e delle competenze del personale docente e tecnico sui temi della ricerca.

Internazionalizzazione del dottorato di ricerca.

AREA STRATEGICA 2: RICERCA



Obiettivo strategico	Azione strategica		Responsabile
2.1 Promuovere la qualità della ricerca	2.1.1	Creazione di un ambiente di ricerca stimolante, con particolare riferimento ai ricercatori neoassunti, attraverso l'adozione della Carta europea dei ricercatori e l'adesione alla HS4R	Prorettore alla Ricerca e ai progetti competitivi
	2.1.2	Ripristino di criteri di incentivazione della ricerca fondati sulla qualità dei risultati	
2.2 Incentivare la partecipazione a bandi di finanziamento	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)	
	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	
2.3 Migliorare la visibilità interna ed esterna (nazionale e internazionale) e l'accessibilità dei risultati della ricerca di Ateneo	2.3.1	Redazione e divulgazione di relazioni periodiche sulla ricerca dipartimentale e produzione di brochure sintetiche (in italiano e in inglese)	Prorettore alla Ricerca e ai progetti competitivi / Presidente SBA
	2.3.2	Ridefinizione dell'interfaccia IRIS e della procedura di validazione dei prodotti della ricerca	
	2.3.3	Popolamento e gestione del database dei progetti competitivi	Prorettore alla Ricerca e ai progetti competitivi
	2.3.4	Introduzione di un 'diploma supplement' per i dottori di ricerca, con il dettaglio delle attività di formazione e ricerca condotte nel triennio	Prorettore alla Ricerca e ai progetti competitivi (in qualità di coordinatore dei corsi di dottorato)
2.4 Promuovere la formazione del personale ricercatore e tecnico-amministrativo sulle tematiche della ricerca	2.4.1	Organizzazione di iniziative di formazione e informazione mirata alla diverse tipologie di addetti alla ricerca (master, giornate di formazione, cicli di lezioni mirate a dottorandi e ricercatori early stage)	Prorettore alla Ricerca e ai progetti competitivi
2.5 Potenziare l'internazionalizzazione dei dottorati di ricerca	2.5.1	Incremento del grado di internazionalizzazione dei collegi di dottorato tramite l'integrazione di componenti provenienti da università ed enti di ricerca internazionali	Prorettore alla Ricerca e ai progetti competitivi (in qualità di coordinatore dei corsi di dottorato)
	2.5.2	Aumento del numero delle tesi in co-tutela	
	2.5.3	Incentivazione della mobilità dei dottorandi, incrementando il numero e la durata dei soggiorni all'estero	

Area strategica: TERZA MISSIONE**La contaminazione dei saperi**

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 muovono lungo una stessa direttrice: mettere a disposizione del territorio il proprio patrimonio di conoscenze e competenze, innovazioni e ricerche, in un'ottica di integrazione e feconda contaminazione.

Le priorità strategiche del placement e del trasferimento tecnologico

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 laureati**, fondamentalmente attraverso il rafforzamento dei meccanismi di domanda 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 ricavabili dal monitoraggio degli esiti occupazionali e ottenibili da altre fonti (studi di scenario) e il potenziamento delle attività di orientamento in itinere 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/enti. Le azioni strategiche sono, in particolare, focalizzate:

- sulla **promozione della cultura imprenditoriale** di studenti e personale;
- sul **sostegno alla creazione di impresa** come strumento di trasferimento tecnologico;
- sul **miglioramento del supporto amministrativo offerto ai docenti nelle attività di trasferimento tecnologico**, anche attraverso la definizione di un quadro regolatorio appropriato (in particolare, con riferimento agli spin off e alla proprietà intellettuale).

Le priorità strategiche del public engagement

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'ideazione 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.



Campus, aula didattica

AREA STRATEGICA 3: TERZA MISSIONE



Obiettivo strategico	Azione strategica	Responsabile
3.1 Potenziare gli strumenti di incontro fra domanda e offerta di opportunità occupazionali	3.1.1 Promozione dell'utilizzo del portale AlmaLaurea da parte delle imprese e del personale dell'Ateneo interessato	Prorettore al Job placement e trasferimento tecnologico
	3.1.2 Informatizzazione della gestione dei tirocini tramite il portale AlmaLaurea	
	3.1.3 Realizzazione di una piattaforma per il tracciamento e il monitoraggio delle attività di placement	Prorettore al Job placement e trasferimento tecnologico (Presidente CASI)
	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.)	Prorettore al Job placement e trasferimento tecnologico / Presidente CUOri
3.2 Potenziare il supporto alla protezione e gestione della proprietà intellettuale, alla realizzazione di spin off e allo svolgimento di attività di trasferimento tecnologico	3.2.1 Realizzazione di una piattaforma per il tracciamento e il monitoraggio delle attività di trasferimento tecnologico	Prorettore al Job placement e trasferimento tecnologico (Presidente CASI)
	3.2.2 Potenziamento delle reti di relazione con soggetti che si occupano di trasferimento tecnologico sul territorio regionale e nazionale	Prorettore al Job placement e trasferimento tecnologico
	3.2.3 Regolamentazione delle attività di spin off e tutela della proprietà intellettuale	
3.3 Potenziare e monitorare le attività di public engagement	3.3.1 Miglioramento degli strumenti di censimento e monitoraggio delle attività di public engagement	Prorettore alla Diffusione della cultura e della conoscenza
	3.3.2 Incentivazione del coinvolgimento della cittadinanza (e in particolare delle scuole) nelle iniziative di public engagement (es. Unicità, Università&Salute, Scire Cloud, Museo Facile, Ada Award)	



Gaeta, Castello Angioino-Aragonese, aula Summer school Lettere, aula studio

Area strategica trasversale: GOVERNANCE, ORGANIZZAZIONE, INFRASTRUTTURE

L'innovazione organizzativa

Per assicurare il raggiungimento degli obiettivi strategici nelle missioni istituzionali, l'Unicas ha l'esigenza di assicurare una 'infrastruttura organizzativa' efficace, trasparente, responsabile. Non ci 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 sistemico dei propri processi organizzativi, la revisione di modalità, procedure e responsabilità di gestione dei processi lavorativi.

Si tratta ora di progredire su questa linea di cambiamento, al fine di governare e non subire le crescenti pressioni derivanti essenzialmente dalle difficoltà finanziarie dell'Ateneo, combinate con la costante diminuzione delle risorse ministeriali destinate al comparto universitario; dall'accesa 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.

Il miglioramento del sistema di pianificazione e controllo

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 ed 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.

La semplificazione amministrativa

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.

La digitalizzazione dei processi

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 ridisegnato anche a partire dalla ristrutturazione del sito web dell'Ateneo, nell'ambito del più ampio obiettivo di miglioramento della visibilità esterna dell'ente.

La prevenzione e il contrasto della corruzione

Tra gli obiettivi strategici particolare importanza rivestono 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'affidamento 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 assicurare, 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.

La trasparenza e il controllo sociale

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 dell'Ateneo nei confronti dei propri stakeholder.

La gestione responsabile e sostenibile delle infrastrutture

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 foresteria 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.

La persona al centro del cambiamento

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 centrare 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



Obiettivo strategico	Azione strategica		Responsabile
Governance			
4.1 Potenziare gli strumenti di pianificazione e controllo funzionali al governo dell'Ateneo	4.1.1	Rafforzamento delle iniziative di coordinamento fra i diversi attori del governo dell'Ateneo	Rettore (Governance)
	4.1.2	Integrazione dei documenti di pianificazione strategica e operativa	Direttore generale
	4.1.3	Formalizzazione dei canali e delle procedure di comunicazione con gli stakeholder interni ed esterni, finalizzati alla ricezione di istanze e suggerimenti	Direttore generale
Organizzazione			
4.2 Ottimizzare i processi e valorizzare le risorse interne	4.2.1	Sperimentazione di nuove modalità e strumenti di condivisione delle informazioni all'interno delle strutture e di gestione digitale dei processi	Direttore generale (Presidente CASI)
	4.2.2	Valorizzazione e rafforzamento delle competenze del personale tecnico-amministrativo e bibliotecario, anche con l'apporto di competenze esterne	Direttore generale
4.3 Migliorare il benessere organizzativo	4.3.1	Ottimizzazione dell'uso di strumenti di flessibilità e conciliazione dei tempi di vita e lavoro	Direttore generale
	4.3.2	Individuazione di soluzioni per garantire la parità di genere	Presidente CUG
4.4 Migliorare la visibilità esterna dell'Ateneo	4.4.1	Definizione e diffusione di un'identità visiva e di politiche di Ateneo per la comunicazione	Gruppo di lavoro per il Piano di comunicazione dell'Ateneo
	4.4.2	Rivisitazione dei canali di comunicazione dell'Ateneo	Direttore generale Gruppo di lavoro per il Piano di comunicazione dell'Ateneo (Presidente CASI) (Presidente CRI)
Infrastrutture			
4.5 Risolvere le criticità strutturali dell'Ateneo per una più moderna, razionale ed efficiente organizzazione degli spazi	4.5.1	Attivazione della nuova sede dell'area umanistica e dei servizi annessi e miglioramento delle strutture già operative, inclusi gli impianti sportivi	Prorettore all'edilizia Referente alle attività e impianti sportivi
	4.5.2	Ottimizzazione degli impianti tecnologici e contenimento dell'impatto ambientale	Referente al risparmio energetico (Prorettore all'edilizia)
	4.5.3	Miglioramento dei servizi logistici e di trasporto per gli utenti con disabilità	Presidente CUDARI (Prorettore all'edilizia)



Campus, impianti sportivi

Gli indicatori e il 'cruscotto di monitoraggio'

IL MONITORAGGIO

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

L'attuazione delle strategie è valutata e presidiata dalla governance di Ateneo attraverso un cruscotto di monitoraggio organizzato su due livelli: (i) indicatori di efficacia collegati agli obiettivi strategici, che intendono misurare l'adeguatezza dei risultati raggiunti dall'Ateneo rispetto agli obiettivi fissati, tenuto conto delle aspettative e delle necessità degli utenti (interni ed esterni); (ii) indicatori di performance, che intendono esprimere la capacità dell'Ateneo di realizzare le azioni funzionali al raggiungimento dell'obiettivo strategico, tenuto conto della necessità di utilizzare le risorse (umane, economico-finanziarie, strumentali, infrastrutturali, intangibili) in modo sostenibile e tempestivo per la realizzazione dei risultati e di mantenerne e migliorarne costantemente il livello nel tempo. Gli indicatori sono dettagliatamente descritti nel documento «Cruscotto di monitoraggio degli obiettivi strategici 2019-2022», con indicazione della metrica, dei target e delle responsabilità operative.

La costruzione del cruscotto di monitoraggio rappresenta il risultato di un importante sforzo di raccolta, analisi e sistematizzazione di dati e informazioni necessarie a supportare le decisioni strategiche della governance. L'Ateneo è consapevole del fatto che la mancanza di un approccio sistematico e strutturato alla gestione dei dati e delle informazioni rappresenta un punto di debolezza del proprio sistema di pianificazione.

Questo Piano intende radicare, pertanto, una 'cultura del risultato', che metta al centro del sistema di autovalutazione non soltanto gli approcci, ma anche i risultati effettivamente conseguiti, verificandone sistematicamente la coerenza e il grado di raggiungimento, a garanzia della sostanziale adeguatezza dell'organizzazione alle proprie finalità generali e agli obiettivi definiti nel breve e nel medio termine.

Si tratta, evidentemente, di un importante passo avanti nell'adozione di un nuovo approccio alla qualità della pianificazione, certamente migliorabile, ma comunque espressione dell'impegno dell'Ateneo a sperimentare, correggere, apprendere dai propri errori e migliorare il sistema.

Il Piano strategico e il relativo cruscotto di monitoraggio sono concepiti come strumenti flessibili e dinamici, che devono poter agevolmente e tempestivamente recepire eventuali modifiche o integrazioni richieste da cambiamenti significativi nel contesto (interno ed esterno) di riferimento, che possono influire sulla effettiva fattibilità del Piano.

L'implementazione del piano di monitoraggio e dei relativi modelli di reporting è affidata all'Area Qualità, che – su input del Rettore e sulla base del cruscotto degli indicatori di monitoraggio definito dalla governance – procede alla raccolta e a una prima analisi delle schede di rendicontazione per la verifica della coerenza tra obiettivi, azioni e target pianificati rispetto ai risultati conseguiti. Gli scostamenti sono segnalati al Rettore e ai

La cultura del risultato

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 predisporre i contenuti da veicolare all'esterno, soddisfacendo in tal modo l'esigenza di accountability.

OBIETTIVI, AZIONI STRATEGICHE, INDICATORI

Area STRATEGICA	OBIETTIVI STRATEGICI	INDICATORI DI EFFICACIA
FORMAZIONE	1.1. Potenziare l'attrattività dell'offerta formativa	Nuove immatricolazioni (iC00a) Nuove iscrizioni (iC00c) Attrattività LM per studenti provenienti da altri Atenei (iC04) Attrattività studenti con titolo di studio estero (iC12) Offerta didattica in lingua inglese (n° moduli didattici e cfu offerti in lingua straniera, n° CdS 'a carattere internazionale', n° studenti italiani iscritti a CdS internazionali o a curriculum impartiti in lingua inglese) Soddisfazione complessiva degli studenti (iC25) Fruizione e gradimento di eventi e iniziative di comunicazione e orientamento (n° medio partecipanti nell'anno; % soddisfazione rispondenti ai questionari di valutazione)
	1.2 Ottimizzare le tempistiche della carriera degli studenti e ridurre gli abbandoni	Studenti 'attivi' (iC15) Studenti 'regolari' (iC16 e iC01) Laureati in corso (iC02)
	1.3 Migliorare i sistemi di rilevazione e analisi dei livelli di soddisfazione degli studenti	Partecipazione alle rilevazioni sulla soddisfazione
	1.4 Favorire lo sviluppo di competenze trasversali	Fruizione moduli didattici per l'acquisizione di competenze trasversali (n° studenti e PTA che hanno usufruito dell'offerta di moduli per l'acquisizione di competenze trasversali)
	1.5 Ottimizzare la gestione della didattica abilitante	Soddisfazione corsi FIT e specializzazione per il sostegno
	1.6 Rafforzare le attività di inclusione e integrazione culturale degli studenti diversamente abili	Accesso ai servizi per l'inclusione e l'integrazione culturale degli studenti diversamente abili (n° studenti iscritti al CUDARI rispetto al n° studenti con disabilità)

Area STRATEGICA	OBIETTIVI STRATEGICI	INDICATORI DI EFFICACIA
RICERCA	2.1 Promuovere la qualità della ricerca	Andamento qualità dei prodotti della ricerca nelle valutazioni interne ed esterne Andamento qualità dei prodotti della ricerca dei neoassunti o con avanzamento di carriera nelle valutazioni interne ed esterne
	2.2 Incentivare la partecipazione a bandi di finanziamento	Andamento candidature ai bandi di finanziamento della ricerca (n° progetti presentati rispetto al n° ricercatori) Andamento progetti di ricerca finanziati (n° progetti finanziati rispetto al n° ricercatori)
	2.3 Migliorare la visibilità interna ed esterna (nazionale e internazionale) e l'accessibilità dei risultati della ricerca di Ateneo	Pubblicazione in full text e disponibilità in Open Access dei prodotti della ricerca (n° prodotti della ricerca e tesi di dottorato pubblicati in full text e Open Access) Consultazione database dei progetti competitivi (n° accessi al database)
	2.4 Promuovere la formazione del personale ricercatore e tecnico-amministrativo sulle tematiche della ricerca	Partecipazione alle iniziative formative sulla ricerca
	2.5 Potenziare l'internazionalizzazione dei dottorati di ricerca	Mobilità internazionale dottorandi (% dottorandi all'estero per almeno 30 gg)

Area STRATEGICA	OBIETTIVI STRATEGICI	INDICATORI DI EFFICACIA
GOVERNANCE ORGANIZZAZIONE INFRASTRUTTURE	4.1 Razionalizzare, potenziare e formalizzare gli strumenti di pianificazione e controllo funzionali al governo dell'Ateneo	Valutazioni NdV sul sistema di pianificazione e controllo dell'Ateneo Autovalutazioni interne
	4.2 Ottimizzare i processi e valorizzare le risorse interne	Fruizione moduli didattici per l'acquisizione di competenze trasversali Avanzamento progetti di informatizzazione dei processi amministrativi Avanzamento progetto di costruzione del database delle competenze
	4.3 Migliorare il benessere organizzativo	Tasso di assenteismo Esiti indagine benessere organizzativo
	4.4 Migliorare la visibilità esterna dell'ateneo	Andamento indicatori social network
	4.5 Risolvere le criticità strutturali dell'ateneo per una più moderna, razionale ed efficiente organizzazione degli spazi	Diminuzione spesa annua per attività energetiche Carbon footprint

Area STRATEGICA	OBIETTIVI STRATEGICI	INDICATORI DI EFFICACIA
TERZA MISSIONE	3.1 Potenziare gli strumenti di incontro fra domanda e offerta di opportunità occupazionali	Gradimento piattaforma placement da parte delle imprese (n° aziende accreditate) Grado utilizzo della piattaforma (n° cv scaricati e n° posizioni lavorative pubblicate)
	3.2 Potenziare il supporto alla protezione e gestione della proprietà intellettuale, alla realizzazione di spin off e allo svolgimento di attività di trasferimento tecnologico	Sviluppo imprenditoriale (n° spin off e start up avviate)
	3.3 Potenziare e monitorare le attività di public engagement	Partecipazione a eventi di public engagement (n° partecipanti in media per evento)



Campus, Aula magna

CREDITI

Il Piano strategico è stato approvato dagli Organi collegiali nelle seguenti sedute:

Senato accademico, 13 novembre 2019:

Consiglio di amministrazione, 20 novembre 2019.

Il testo qui riprodotto riporta fedelmente quello del documento ufficiale, con poche eccezioni mirate a semplificare e alleggerire la presentazione.

Layout: Edmondo Colella, Antonella Pisano

Foto: Franco Cappellari

Foto p.19, seconda: 'Museo Facile' - Gaetano Alfano

Icons: flaticon.com

Ingegneria, aula didattica

