

*Ai Docenti, al Personale Tecnico Amministrativo e Bibliotecario, agli Studenti*

*Cari tutti,*

dopo attenta riflessione, ho deciso di rendermi disponibile per la candidatura a Rettore della nostra Università per il prossimo sessennio 2021-2027, mettendo al servizio delle istituzioni l'esperienza maturata nei ruoli accademici che ho avuto l'onore di ricoprire nel corso degli anni.

Gli incarichi di Presidente del Corso di Laurea di Economia e gestione delle piccole e medie Imprese, di Presidente del Corso di Studio Economia e diritto d'impresa, di Referente per le politiche di gestione del polo di Frosinone, di Consigliere di Amministrazione, con delega al Bilancio, nonché di Responsabile del Piano di risanamento, mi hanno permesso di conoscere a fondo il nostro Ateneo.

Come delegato al Bilancio e Responsabile del Piano di risanamento devo sottolineare i risultati fin qui conseguiti e frutto del lavoro svolto dalle diverse componenti dell'Ateneo, dal Rettore alla governance nel suo insieme, ai docenti, al personale tecnico amministrativo e agli studenti. Di fronte alle note difficoltà finanziarie, ognuno ha dato prova di un forte senso di appartenenza che ha permesso di superare ostacoli ritenuti insormontabili. L'intera comunità ha accettato e condiviso gli interventi del Piano, nonostante gli enormi sacrifici da sostenere: per tutti, ricordo la grande responsabilità dimostrata dagli studenti quando hanno accolto senza riserve la proposta di aumento delle tasse.

Le azioni individuate nel Piano hanno consentito di riportare la gestione in equilibrio, con ricavi che oggi, a differenza del passato, riescono a coprire i costi di esercizio.

Tuttavia, non possiamo rallegrarci di ciò fino in fondo.

Occorre riportare stabilmente l'indicatore del personale al di sotto dell'80%, per recuperare la capacità assunzionale, fortemente penalizzata negli ultimi anni. A tal fine, dobbiamo incrementare le entrate tipiche della gestione, facendo leva sui proventi della didattica, aumentando il numero degli iscritti e mantenendo invariate le tasse studentesche. È fondamentale investire più risorse finanziarie sull'orientamento, sul job placement e sulla comunicazione, per accrescere l'attrattività e invertire il trend negativo delle iscrizioni, scese del 34% negli ultimi dieci anni.

È indispensabile che l'Ateneo riprenda a funzionare "normalmente": il riconoscimento degli scatti di carriera, il rimborso delle spese per le missioni e per gli altri acquisti, il pagamento per le attività svolte nei master, le spese per l'attività di ricerca e l'utilizzo dei fondi di ricerca, devono ridiventare "ordinaria amministrazione" che una organizzazione come la nostra deve garantire ai propri dipendenti.

Gli interventi sulla didattica dovranno fronteggiare il quadro di riferimento che si prospetta per i prossimi anni. Le università collocate geograficamente in territori come il nostro, interessato da una grave crisi economica, avranno più difficoltà a sopravvivere. L'impovertimento delle famiglie fa

prevedere una significativa contrazione delle spese destinate agli studi universitari e, di riflesso, una riduzione del numero degli iscritti. Alla crisi economica si aggiunge il calo demografico che nei prossimi anni porterà, secondo le ultime statistiche dell'ISTAT, ad un preoccupante calo della popolazione giovanile.

Gran parte delle università italiane hanno, quindi, avviato un ripensamento radicale delle proprie linee strategiche, potenziando l'offerta didattica verso paesi con alta domanda di formazione qualificata, rafforzando la formazione post-laurea e programmando percorsi formativi dedicati agli studenti lavoratori.

In ordine all'offerta didattica verso paesi con alta domanda di formazione qualificata, possiamo contare su un vero e proprio vantaggio competitivo, considerati i risultati raggiunti dalle lauree in inglese che, grazie alla lungimiranza e al lavoro di colleghi, rappresentano un punto di forza, in termini di competenze, relazioni internazionali e risorse disponibili. L'attrattività a livello internazionale è ulteriormente migliorabile attraverso una maggiore interazione tra Ateneo e autorità territoriali, finalizzata a favorire più rapidi processi di integrazione tra studenti stranieri e cittadinanza locale.

Relativamente alla formazione post-laurea, si tratta di investire sul *lifelong learning*, rispettando standard qualitativi dell'offerta formativa. Vanno quindi esplorate le soluzioni digitali delle *digital credentials* (es. *open badges*, *microcredentials*) che permettono di proporre l'Ateneo come un attore pro-attivo in spazi innovativi per attività di educazione e formazione. Più in generale, è necessario potenziare l'innovazione nelle metodologie, nelle tecnologie e nei materiali per l'insegnamento, al fine di migliorare ulteriormente la qualità e l'efficacia della didattica, partendo dall'esperienza maturata in quest'anno di pandemia.

Riguardo al sistema locale, la nostra Università deve diventare motore dello sviluppo economico, sociale e culturale del territorio, anche sulla base del forte legame che nel corso degli anni si è consolidato con la città di Cassino. Date le caratteristiche del territorio, tristemente noto per la scarsa qualità dell'ambiente, l'Ateneo deve fungere da guida per lo sviluppo sostenibile, proponendosi come cabina di regia volta ad agevolare il coinvolgimento e stimolare la sensibilità dei diversi stakeholder locali, anche sulla base delle attività finora svolte in seno alla Rete delle Università per lo Sviluppo sostenibile.

Per la Ricerca, occorre valorizzare i risultati di eccellenza registrati in questi ultimi anni e programmare misure di supporto economico che, secondo una logica meritocratica, premiano i ricercatori più meritevoli. Nella VQR emerge chiaramente la necessità di presidiare più efficacemente il processo di valutazione, allo scopo di migliorare il nostro posizionamento a livello nazionale.

Nella Terza Missione, è prioritario dare soluzione alle criticità emerse in questi ultimi anni in ordine alle risorse finanziarie liberate dai progetti e dal conto terzi. La tensione finanziaria ci ha costretti ad impiegare indistintamente le entrate, per soddisfare le esigenze di Ateneo. Ciò ha prodotto non pochi problemi nella gestione e nella rendicontazione dei progetti. Oggi, in virtù del sostanziale consolidamento del debito, possiamo e dobbiamo implementare un efficace sistema di

amministrazione dei flussi finanziari che legghi l'utilizzo delle entrate ai fabbisogni specifici dei progetti.

Una problematica meritevole di particolare attenzione in una prospettiva di competizione tra Atenei a livello nazionale e internazionale è rappresentata dal posizionamento in termini reputazionali della nostra Università nei confronti degli stakeholder di riferimento (autorità politiche nazionali e territoriali, studenti, tessuto imprenditoriale, collettività, ecc.). Allo scopo di migliorare tale posizionamento, sono implementabili azioni di varia natura, tra cui:

- ridurre, attraverso l'utilizzo delle nuove tecnologie, le incombenze a carico dei docenti in modo da consentire una maggiore attenzione alla ricerca e all'insegnamento;
- digitalizzare e automatizzare i processi, favorendo l'ulteriore sviluppo di una cultura della transizione digitale che permetta di semplificare il lavoro di tutti, evitando duplicazione di attività, colli di bottiglia e rallentamenti delle attività;
- rafforzare l'apparato amministrativo dell'Ateneo per supportare le nuove funzioni di costruzione della reputazione;
- implementare politiche di comunicazione positive a livello di sistema;
- incrementare gli investimenti di risorse per risolvere criticità, come la qualità delle infrastrutture, il rapporto studenti/docenti e l'età media dei docenti;
- attribuire maggiore attenzione alle competenze emergenti dal mercato del lavoro a livello locale e internazionale al fine di incentivare una specializzazione mirata dell'offerta formativa e realmente corrispondente alle esigenze del territorio.

Per coniugare nel miglior modo possibile efficacia ed efficienza, è indispensabile che il nostro Ateneo faccia completamente proprio l'approccio per processi, sul quale già molto è stato fatto: solo attraverso la chiara individuazione e definizione dei processi, che includa responsabilità, indicatori e misure, sarà possibile per la nostra organizzazione valorizzare pienamente le competenze e procedere ad un corretto e trasparente riconoscimento meritocratico delle attività delle risorse umane, che sono e resteranno la colonna portante dell'Ateneo.

In particolare, non si può prescindere dal restituire dignità al personale tecnico amministrativo e bibliotecario, in quanto parte rilevante del progetto di rilancio dell'Ateneo: potenziamento della formazione e maggiore investimento sulle progressioni verticali rappresentano i presupposti per un'organizzazione più inclusiva ed efficiente.

È necessario investire risorse aggiuntive per la manutenzione e il miglioramento degli spazi e delle attrezzature, nella consapevolezza che si lavora meglio e con maggiore soddisfazione in un contesto salubre. Disponiamo di un asset importante, il campus universitario, con i suoi ampi spazi e con la sua posizione strategica: è una risorsa da valorizzare, non solo con nuovi alloggi per studenti, ma anche attraverso un approccio più ecologico e sostenibile, in sinergia con il Comune ed il territorio.

Il cammino, dunque, è ancora lungo e difficile. Richiede una nuova visione dell'Ateneo, con un cambio di passo che consenta di passare da una fase di contenimento delle spese ad una fase di crescita, rilancio e sviluppo. È doveroso un quadro strategico ben definito e correttamente basato sulla piena integrazione tra didattica, ricerca e terza missione, data la consapevolezza che una visione di medio e lungo periodo non possa fare a meno della condivisione dei processi decisionali.

Naturalmente, i contenuti di queste righe costituiscono primi elementi di riflessione del suddetto quadro strategico: per l'elaborazione di un programma più ampio e articolato sono a disposizione di chi avrà il piacere di condividere con me un percorso che dovrà necessariamente essere inclusivo e rispettoso delle opinioni di tutti.

Del resto, nel prossimo sessennio tutti saremo chiamati a dare un contributo, ognuno per le proprie competenze e ruoli, facilitando la partecipazione ed il senso di appartenenza a una Comunità coesa e proiettata verso i medesimi obiettivi e mettendo al centro gli studenti, che devono diventare parte attiva del nuovo corso.

Cassino, 16 aprile 2021

Carmelo Intrisano