



Marco Dell'Isola

Un programma condiviso per
il rilancio del nostro Ateneo

**Candidatura alla carica di rettore dell'Università degli
Studi di Cassino e del Lazio Meridionale (2021 -2027)**

Questo documento descrive il programma di governo di cui mi faccio garante ed è il frutto di un pensiero corale, sintesi dei contributi dei colleghi che si sono espressi a sostegno della mia candidatura, ma anche evidenza dei molti spunti emersi da queste settimane di interazione e confronto.

L'Ateneo di Cassino è un organismo che ha ancora grandi potenzialità di sviluppo e che mira ad ottenere risultati importanti nella crescita dei nostri giovani e del territorio che lo sostiene. L'ho percepito chiaramente durante questi giorni, attraverso l'energia di colleghi e studenti che continuano a manifestare attese e fiducia nel futuro, sul quale desiderano fortemente incidere.

Questo mi ha convinto ancora di più - se ce ne fosse stato bisogno - che coltivare questo pensiero corale è, e sarà, la vera sfida del prossimo mandato ma, credo, anche di una nuova fase di maturità e di fine dell'emergenza. Solo il pensiero corale, seguito da azioni concrete, è il fondamento di una corretta rappresentanza, così come è l'energia, l'impulso, la forza necessaria per affrontare le grandi sfide che ancora ci attendono.

Questo documento, dunque, non è un esercizio retorico, né un mero adempimento elettorale, ma intende dar voce a quanti hanno deciso di aggiungere passione e partecipazione al futuro che abbiamo intenzione di costruire insieme.

Premessa

1. Lo sviluppo dell'Ateneo

- Una strategia per il futuro
- Potenziare l'attrattività dell'Ateneo
- Investire nelle progettualità
- Promuovere e sostenere le collaborazioni
- Motivare e valorizzare le persone
- Dare (nuova) vita al campus e alle strutture dell'Ateneo

2. Il governo dell'Ateneo

- Il sistema di governo
- Trasparenza e collegialità nelle decisioni
- Pianificazione e programmazione
- Gestione delle emergenze

3. Una formazione aggiornata, flessibile, dinamica

- Un'offerta didattica che guarda al futuro
- Studentesse e studenti al centro
- Cassino verso il mondo, il mondo a Cassino
- Le sinergie con l'esterno: scuole, istituzioni, enti, imprese
- La formazione nel corso della vita
- Verso un nuovo umanesimo digitale

4. Ricerca e innovazione scientifica

- Ricerca di base e ricerca applicata: un binomio inscindibile
- L'importanza di fare rete
- Ricerca e risorse
- Dottorato e "generazione futuro"
- Infrastrutture e attrezzature per la ricerca

5. L'Università nella "società della conoscenza"

- La Terza missione: un nuovo modo di vivere e concepire l'Università
- Il trasferimento tecnologico
- Condividere e comunicare
- Per un'Università sostenibile
- La conoscenza come strumento di crescita e motore di sviluppo
- Il sistema bibliotecario
- Comunicazione istituzionale, sito web, editoria

PREMESSA

Faccio parte dell'Università di Cassino ormai da diversi decenni, ma in questi ultimi mesi ho assunto una nuova e più profonda consapevolezza della sue molte ricchezza e dei problemi che attendono soluzioni. Molti di voi mi hanno incontrato in presenza o virtualmente e hanno ascoltato le mie idee e conosciuto il mio modo di lavorare. Vi siete così resi conto che per me la vera "carta di identità" di ciascuno è rappresentata dal suo passato, dal tempo e l'impegno profuso nel lavoro, dai risultati raggiunti nella didattica, nella ricerca, nella terza missione e nelle attività gestionali, dal rapporto costruito con studenti e colleghi tutti, docenti e impiegati. Anche su questi aspetti, oltre che per le idee e il programma che leggerete in queste pagine, vorrei essere considerato e poi scelto per guidare la nostra Università nel prossimo sessennio.

Sono certo che il futuro dell'Ateneo di Cassino sia strettamente connesso alla capacità della nostra comunità accademica di condividere i medesimi obiettivi e collaborare per realizzarli, ma anche di cogliere con prontezza ed intelligenza gli elementi e le opportunità derivanti dai cambiamenti epocali che il nostro territorio, l'Italia e l'Europa stanno vivendo, quali la transizione digitale ed ambientale e le sfide dell'inclusione e della coesione sociale.

L'Università di Cassino è una componente fondamentale e un valore aggiunto per il tessuto produttivo, economico, sociale e culturale del territorio in cui opera. Ciò vale, a maggior ragione, per le aree più interne del Frusinate, dell'alto Casertano, del Molise e della provincia di Latina, che condividono criticità legate ai trasporti, alla ridotta dimensione dei comuni, alla distanza dai centri di offerta dei servizi essenziali. La presenza e il radicamento della nostra Università in questo contesto ci consente, da un lato, di svolgere la nostra missione sociale, permettendo a tanti giovani di accedere all'alta formazione e alla ricerca scientifica, dall'altro di aumentare il tasso di innovatività e competitività del nostro territorio e di promuoverne, nei molti ambiti di interesse dell'Ateneo, le potenzialità e le risorse.

Credo che il desiderio di migliorare e di guardare con ottimismo al futuro del nostro Ateneo non debba indurci a sottovalutare la complessità del contesto in cui operiamo, le carenze ed insufficienze che il nostro Ateneo non è ancora riuscito pienamente a superare e i segnali di insoddisfazione e di disagio che arrivano da parte dei docenti e del personale. Sono certo però che la nostra voglia di migliorare, la fiducia nei nostri studenti - e la loro nei nostri confronti - e la forza delle nostre idee possano

prevalere rispetto alle molteplici difficoltà che abbiamo attraversato e che stiamo ora cercando di lasciarci alle spalle.

La mia candidatura a svolgere il compito di rettore per me significa:

- impegnarmi ad operare nel solo interesse della nostra Università, garantendo assoluta coerenza e trasparenza nelle modalità di gestione: impegno che sottoscrivo non solo verso coloro che si riconoscono nelle mie idee e nei miei progetti e vorranno votarmi, ma verso l'intera comunità accademica con la quale ho avuto l'onore e il piacere di lavorare in trenta anni di servizio;
- porre al servizio dell'Ateneo e del territorio in cui ho scelto di vivere il patrimonio delle mie esperienze di docente, studioso, coordinatore di gruppi di ricerca, direttore di Dipartimento, componente degli organi accademici;
- portare in questo nuovo ruolo e nei rapporti con gli interlocutori interni ed esterni all'Ateneo un metodo di lavoro fondato sull'analisi dei dati, sulla riflessione, sul confronto delle idee, sulla concretezza delle scelte e sul mantenimento di decisioni sempre assunte nei limiti delle possibilità;
- lavorare insieme a tutte le componenti della comunità accademica alla realizzazione condivisa di un progetto di rilancio e di crescita del nostro Ateneo.

1. LO SVILUPPO DELL'ATENEO

Una strategia per il futuro: *risanamento e rilancio*

Potenziare l'attrattività dell'Ateneo: *innovazione didattica, orientamento, internazionalizzazione, servizi*

Investire nelle progettualità: *didattica, ricerca, infrastrutture, PNRR*

Promuovere e sostenere le collaborazioni: *reti territoriali, nazionali ed internazionali*

Motivare e valorizzare le persone: *coesione, condivisione, benessere organizzativo, pari opportunità*

Dare (nuova) vita al campus e alle strutture dell'Ateneo: *accessibilità, socialità, qualità della vita studentesca, sostenibilità*

1.1 Una strategia per il futuro

Ottimismo, responsabilità, realismo per il superamento della crisi

L'Università degli studi di Cassino e del Lazio Meridionale ha attraversato negli ultimi sei anni il periodo più difficile della sua storia. La grave e inaspettata crisi economica e finanziaria ne ha messo seriamente in pericolo la solidità e la credibilità e solo il senso di responsabilità di tutta la comunità accademica, insieme all'impegno generoso e alla competenza di chi l'ha guidata hanno consentito non solo di scongiurare il rischio reale (anche se non da tutti chiaramente percepito) di un commissariamento, ma anche di evitare la perdita del capitale di fiducia accumulato negli anni da parte degli interlocutori interni ed esterni all'Ateneo.

La dichiarazione e la conseguente gestione dello stato di "grave tensione finanziaria" hanno permesso di superare, grazie ad una procedura dolorosa ma inevitabile di mobilità straordinaria, lo scoppio determinato dal peso insostenibile dei costi del personale sul bilancio dell'Ateneo. Non so in quanti avrebbero saputo gestire un flusso di trasferimenti così ingente con il tempismo, la serenità e la trasparenza dimostrati dall'attuale rettore e dalla sua governance, senza forzare nessuno a rimanere o a trasferirsi e al contempo senza mettere a repentaglio la coesione dei docenti, la qualità dell'offerta formativa, la credibilità della ricerca.

Il senso di responsabilità dimostrato da tutto il personale nel continuare a svolgere le proprie attività - senza la certezza di riscontri economici per il lavoro straordinario, malgrado i notevoli ritardi nei rimborsi di missioni e supplenze e le difficoltà nella gestione economica dei progetti di ricerca, nonostante il ritardo nel riconoscimento degli scatti di anzianità, nelle procedure di reclutamento e negli avanzamenti di

carriera – rappresentano a mio parere una testimonianza di serietà e senso di appartenenza assai rara, se non unica, nel panorama universitario.

A tutti noi piacerebbe poter accantonare le preoccupazioni vissute negli ultimi anni e lasciarci completamente alle spalle i sacrifici e il rigore. Siamo riusciti ad aver ragione delle difficoltà di economiche, riportando finalmente in equilibrio il nostro bilancio di esercizio. Purtroppo però, come è noto, grava ancora sull'Ateneo una parte rilevante del debito contratto nei confronti del Ministero e dell'ente cassiere, senza analizzare il cosiddetto "debito interno", anche se un elemento di ottimismo deriva dall'aver distribuito in modo più uniforme e graduale l'entità delle quote da restituire al MUR da qui al 2029 e di avere molto ridotto i restanti debiti. Bisogna tuttavia assicurare che il debito rimanga sostenibile negli anni a venire e che l'Università possa finalmente guardare avanti, riprendendo a crescere e ad investire in modo equilibrato. Per questo motivo ritengo fondamentale:

- promuovere un significativo incremento delle iscrizioni, puntando in particolare sulla ridefinizione dell'offerta didattica, sull'innovazione e sull'internazionalizzazione;
- incrementare la capacità dell'Ateneo di attrarre finanziamenti, con progetti didattici e di ricerca che sappiano intercettare anche le ingenti risorse messe a disposizione dal PNRR;
- rilanciare il Campus universitario;
- valorizzare la presenza attiva dell'Ateneo all'interno delle reti territoriali, nazionali ed internazionali di ricerca e innovazione;
- prevedere attente azioni di monitoraggio e valutazione preventiva degli investimenti e della spesa produttiva.

Solo operando simultaneamente sui fronti indicati sarà possibile incrementare gli introiti dell'Ateneo, evitando ulteriori tagli alle spese e sacrifici del personale e degli studenti, e nel contempo riprendere ad investire efficacemente sul nostro Campus e sul nostro futuro.

Ripristinare la capacità di spesa

Un ulteriore elemento di criticità è rappresentato dalla tensione di cassa. Ritengo pertanto necessario dare rapida attuazione al lease-back, affinché alle difficoltà economiche che abbiamo attraversato non si aggiungano quelle finanziarie, connesse alle inevitabili e fisiologiche oscillazioni dei flussi di cassa. Per dare maggiore respiro alla politica di sviluppo e rilancio ritengo infatti indifferibile ripristinare la ca-

pacità di spesa in favore delle infrastrutture (assicurando il completamento delle opere edilizie già iniziate e la manutenzione di quelle esistenti e garantendo la salubrità e la sicurezza degli ambienti di lavoro) e dei progetti didattici e di ricerca, senza che il personale coinvolto debba mettere a disposizione, oltre al proprio impegno e al proprio tempo, anche sostanziosi anticipi economici.

1.2 Potenziare l'attrattività dell'Ateneo

Incrementare le iscrizioni

Fra il 2010 e il 2015 l'Università di Cassino ha purtroppo subito un periodo di implosione, passando da oltre 10.000 a circa 7.500 studenti. Probabilmente non tutti ci siamo accorti che il trend negativo è stato invertito già a partire dal 2016: nello scorso quinquennio gli immatricolati sono sempre aumentati, quest'anno in misura molto significativa (addirittura del 10%).

Tuttavia, malgrado l'andamento favorevole delle immatricolazioni il numero degli iscritti è rimasto pressoché costante, per l'effetto concomitante, e non trascurabile, derivante dalla durata media degli studi dei nostri laureati. Negli ultimi anni tuttavia, anche il numero dei laureati in corso è aumentato di oltre il 50%: un risultato da considerare positivamente per gli studenti (che anticipano il loro ingresso nel mercato del lavoro) e le famiglie (che sostengono economicamente gli studi dei propri figli), ma anche per l'Università, la cui quota di finanziamento a valere sul FFO è riconosciuta unicamente sulla base degli iscritti in corso.

Il riconoscimento al lavoro dell'attuale governance e della comunità accademica

Tutti insieme (studenti, personale tecnico-amministrativo e bibliotecario e docenti) siamo riusciti a migliorare i nostri risultati pur con meno risorse economiche e meno personale a disposizione, nella più totale emergenza. Per stimolarci a fare ancora di più non occorre dirci che abbiamo fatto poco e male: sarebbe ingeneroso, non solo per la nostra attuale squadra di governo (rettore, prorettori, delegati), ma per l'intera comunità accademica, che ha contribuito a produrre questo straordinario risultato. Certo, l'aumento degli studenti immatricolati – che riguarda soprattutto le lauree triennali e magistrali internazionali – non basta. Possiamo e dobbiamo fare ancora meglio.

Il ricorso a decisioni spesso inevitabili ma a volte estemporanee, in quanto dettate dalle contingenze e dalle emergenze (economica e sanitaria) vissute, deve lasciare il posto ad una politica di ampio respiro e di lungo periodo. Solo così potremo sensibilmente migliorare lo stato del nostro bilancio e consentire una politica più adeguata di rilancio dei servizi agli studenti e del Campus universitario, nonché di valorizzazione del personale docente e non docente.

Innovare e aggiornare i contenuti e i metodi dell'offerta formativa

La riforma Gelmini e gli adempimenti legati alla valutazione hanno imposto un carico notevole sulle strutture didattiche, con il rischio che l'impegno necessario ad assolverli trasformi il "miglioramento continuo" che ci viene giustamente richiesto in un mero intento formale piuttosto che in un risultato sostanziale. La competizione con altri Atenei ci impone invece di innovare, irrobustire e aggiornare continuamente la nostra offerta formativa, sia attivando preziose sinergie interne, rese possibili dalla ricchezza multidisciplinare presente in Ateneo, sia utilizzando le nuove tecnologie didattiche.

Sicuramente dovremo e potremo impegnarci a:

- migliorare ancor più la connettività (verso gli studenti, i docenti, le diverse sedi, le scuole e le aziende), in termini di accessibilità, affidabilità e sicurezza;
- sperimentare metodologie e tecnologie innovative di supporto alla didattica remota (per migliorare l'efficacia dell'interazione fra docenti e studenti, verificare l'apprendimento in itinere, condividere rapidamente informazioni e materiali...);
- mettere a disposizione dei docenti che vogliono registrare i propri corsi o migliorare le riprese esistenti (da utilizzare come supporto alla didattica, strumento di formazione permanente, volano per l'orientamento) adeguate attrezzature digitali e studi di registrazione.

La didattica a distanza è sicuramente un'opportunità, ma oltre a soffrire di limiti ampiamente noti e discussi (che attengono, fra l'altro, alla dimensione specifica dell'Università come luogo di scambio e comunità di persone), rischia di vederci svantaggiati nel confronto con Atenei più rinomati e attrezzati del nostro. Paradossalmente, più il nostro Ateneo saprà dare un valore aggiunto alle lezioni in presenza e più saremo competitivi rispetto agli altri, domani più ancora che oggi. Sono convinto che il valore aggiunto dell'Università del futuro sarà sempre più la qualità della relazione tra studenti e docenti, studenti e personale, studenti fra loro. Non possiamo non cogliere, attraverso la DAD, la sfida della modernità, ma dobbiamo ancor più sviluppare e arricchire le attività in presenza.

Oltre a scommettere - come dirò più avanti - sulla "vitalità" del nostro Campus, è indispensabile valorizzare la qualità delle nostre attività di ricerca, anche facendo leva sul rapporto proficuo con il territorio che ci circonda. Ci confrontiamo con una realtà produttiva tra le più interessanti del centro-sud, alla quale siamo in grado di offrire il sostegno dei nostri qualificati - e in più di un caso eccellenti - laboratori di ricerca.

Un'altra direzione da esplorare riguarda la possibilità di innovare i nostri corsi di studio. Senza poterci illudere sulla prospettiva a breve termine di copiosi reclutamenti, occorrerà verificare – nella strettoia tra le risorse scarse, l'offerta da preservare e la necessità di offrire nuovi sbocchi formativi – la possibilità di costituire, a partire dalla docenza esistente, percorsi di studio nuovi, anche interdipartimentali. Le strade da esplorare sono numerose: per menzionarne solo alcune, un corso di “Scienze politiche”, con l'apporto di docenti di tutti i Dipartimenti; una laurea magistrale nel settore dei beni culturali, per la quale i due Dipartimenti umanistici e quello di Economia e giurisprudenza sono riferimenti scontati, ma che potrebbe utilmente prevedere anche il contributo di Ingegneria. Le ipotesi di nuovi corsi dovranno ovviamente essere sottoposte al vaglio scrupoloso del potenziale di iscritti, per evitare pericolose retromarcie e sprechi di risorse.

Migliorare e potenziare i servizi agli studenti

I nostri studenti ci chiedono giustamente più servizi e soprattutto il miglioramento dei servizi e delle infrastrutture esistenti. Il documento congiunto prodotto dalle associazioni studentesche esprime molto lucidamente questo disagio e le proposte in esso contenute sono più che ragionevoli e spesso attuabili in tempi brevi e a costi molto contenuti. Il miglioramento delle prestazioni offerte dalla segreteria studenti, la previsione di uno specifico servizio di accoglienza alle matricole straniere, la creazione di un Centro linguistico interdipartimentale aperto a tutti gli studenti (e non solo a loro), la progettazione di un sito web efficace e “responsivo” ai diversi device, la realizzazione di una “card” dello studente, il potenziamento della connettività, l'istituzione del “Consigliere di fiducia” sono tutte iniziative valide, concrete e facilmente attuabili, anche con la collaborazione attiva degli studenti.

Spazi studio e infrastrutture didattiche

Più complesso e sfidante è l'obiettivo del miglioramento delle infrastrutture – del Campus della Folcara, degli impianti sportivi, del Polo di Frosinone e soprattutto dei trasporti. Questi investimenti, urgenti ed essenziali per il rilancio dell'Ateneo, dovranno essere oggetto di specifiche progettualità, che l'Università potrà proporre anche in risposta ai numerosi bandi che il PNRR metterà a disposizione. Diverso è il problema dell'organizzazione degli spazi per lo studio e per la socialità degli studenti, che può e deve essere rapidamente migliorata. Il primo banco di prova saranno la piazza del Rettorato e gli spazi destinati agli studenti del Dipartimento di Lettere e Filosofia, cui potranno facilmente seguire analoghi interventi sulle altre sedi del Campus.

Sviluppare la dimensione internazionale dell'Ateneo

Un'attenzione particolare dovrà anche essere rivolta all'internazionalizzazione del nostro Ateneo, un processo già avviato da più di venti anni e che ci vede sempre più impegnati nell'erogazione di corsi in lingua inglese, preservando al tempo stesso la

centralità e la qualità della didattica svolta nella nostra lingua madre. Questa strategia ci ha consentito non soltanto di migliorare la nostra attrattività nei confronti degli studenti stranieri (che sembrano sempre più gradire la nostra offerta formativa, portando il nostro Ateneo ai primi posti in percentuale al numero di iscritti nella regione Lazio), ma anche di migliorare significativamente l'offerta di esperienze formative per i nostri studenti in altre Università europee ed internazionali, non solo in termini di opportunità linguistiche, ma anche e soprattutto di confronto culturale in un mondo sempre più globalizzato.

Molto è stato fatto dalla *governance* attuale per potenziare la dimensione internazionale dell'Ateneo, spesso sul fondamento delle relazioni costruite dai nostri docenti e grazie all'impegno di un ufficio internazionale competente, ma sottodimensionato. Molto si può ancora fare:

- aumentando gli scambi di docenti e studenti e promuovendo progetti internazionali;
- attivando doppi titoli con altre Università straniere e analizzando la possibilità di istituire altre lauree internazionali (anche triennali);
- migliorando l'orientamento internazionale in alcuni paesi target;
- creando un Centro linguistico interdipartimentale e potenziando gli uffici deputati alla gestione delle attività internazionali.

1.3 Investire nelle progettualità

Il nostro Ateneo ha sempre mostrato grandi capacità di attrarre fondi e finanziamenti, anche su base competitiva. Il successo dell'offerta di corsi di specializzazione per le attività di sostegno, il finanziamento di un Dipartimento di eccellenza, la partecipazione a numerosi progetti competitivi regionali, nazionali e internazionali, le convenzioni di ricerca con Aziende ed Enti pubblici, i numerosi master - molti dei quali finanziati dall'INPS e dalla SNA - testimoniano questa capacità dell'Ateneo di reperire fondi per lo svolgimento di attività qualificate di formazione e di ricerca, contribuendo al tempo stesso al risanamento economico.

Il PNRR (Piano Nazionale Ripresa e Resilienza) rappresenta in questo senso una straordinaria opportunità di investimento sul capitale umano, sulla ricerca e sull'innovazione. Il Ministero dell'Università e della Ricerca metterà a bando progetti

per circa 10,6 miliardi di euro, di cui 4 miliardi sulla ricerca (suddivisi tra PRIN, PNR, ERC e Marie Curie, partenariati di ricerca), 2,9 miliardi a centri di ricerca, 2,2 miliardi sul supporto alla ricerca e innovazione e 1,6 per infrastrutture di ricerca e innovazione, 600 milioni su dottorati orientati in particolare al partenariato con le imprese e la pubblica amministrazione. Anche il Ministero dello Sviluppo Economico gestirà, direttamente e indirettamente, ingenti finanziamenti destinati a centri di trasferimento tecnologico e start up. Particolare attenzione verrà data alla realizzazione di attività formative innovative condotte in sinergia dalle Università, dagli enti e dalle imprese, finalizzate a ridurre il divario tra le competenze richieste dal sistema produttivo e quelle fornite dalle Università.

A queste voci si affiancheranno specifiche risorse per qualificare la didattica e le competenze universitarie avanzate (0,5 miliardi di euro), circa 1 miliardo per la realizzazione di alloggi per gli studenti, 0,25 miliardi di euro per l'orientamento attivo nella transizione fra scuola, formazione universitaria e lavoro. In particolare, questo programma prevedrà la realizzazione di corsi brevi erogati da docenti universitari e insegnanti scolastici, finalizzati a consentire agli studenti di comprendere al meglio l'offerta universitaria e di colmare le lacune nelle competenze di base richieste dai corsi di laurea triennale.

Non possiamo rinunciare a cogliere questa occasione unica per rilanciare sia la nostra ricerca che la nostra offerta formativa, attraverso progetti che coinvolgano tutti i Dipartimenti e il maggior numero di settori scientifico-disciplinari.

1.4 Promuovere e sostenere le collaborazioni

Negli ultimi anni sono stati riallacciati rapporti che sembravano definitivamente compromessi e la nostra Università è tornata ad assumere un ruolo centrale nei rapporti con il territorio, pur senza le velleità "faraoniche" delle grandi Università metropolitane. Avere aspirazioni di crescita qualitativa (più che quantitativa) non è certamente sbagliato, ma spingere un'Università oltre i suoi limiti strutturali è senz'altro un errore fatale.

In un contesto territoriale come quello su cui insiste il nostro Ateneo l'attivazione di reti di collaborazione in tutti gli ambiti in cui l'Università è impegnata (didattica, ricerca e terza missione) è una strategia fondamentale.

Le numerose sinergie già in essere possono e debbono essere ulteriormente valorizzate per proporre la nostra Università, insieme al territorio che essa abita, come un

insieme inscindibile, fatto di storia, cultura, lavoro, accoglienza, eccellenza. Penso al potenziamento dei servizi di connettività e di trasporto, alla valorizzazione delle strutture museali e dei monumenti storici, alla promozione e diffusione della cultura, al miglioramento dei servizi logistici (come le mense e l'accoglienza abitativa), alle sinergie con le eccellenze del territorio e degli enti pubblici, a fini di ricerca, innovazione, formazione. Questo forte radicamento territoriale dell'Ateneo rappresenta un importante fattore di crescita delle future generazioni a cui la nostra Università principalmente si rivolge. Anche l'estesa e qualificata rete nazionale ed internazionale di relazioni di ricerca e didattica è un prezioso capitale da coltivare e valorizzare per il futuro rilancio dell'Ateneo. I numerosi progetti di ricerca nazionali ed internazionali, oltre alla partecipazione a diversi Cluster di ricerca, ne sono già una tangibile testimonianza.

1.5 Motivare e valorizzare le persone

Sono convinto che le persone siano il cardine su cui poggiano tutte le istituzioni e in primis l'Università. Una comunità di studenti, personale tecnico-amministrativo e bibliotecario, ricercatori e docenti, che interagiscono quotidianamente in diversi ruoli, ma con i medesimi intenti, non può né crescere né migliorare senza che tutte le sue componenti siano adeguatamente valorizzate.

Accompagnare e sostenere la crescita delle persone

Malgrado i rapporti di stima e di collaborazione tra tutte le parti che concorrono allo sviluppo dell'Università, molto si può e si deve fare per favorire la crescita e lo sviluppo armonico dell'intera collettività accademica. Questo tema non riguarda esclusivamente le dinamiche di carriera, ma anche quelle di formazione, e richiede il coinvolgimento attivo di tutte le componenti, soprattutto del personale tecnico-amministrativo, che meriterebbe di essere più ampiamente e attivamente coinvolto nei processi legati alla ricerca e didattica.

Il corpo docente del nostro Ateneo si è ridotto negli ultimi 6 anni di oltre 50 unità ed è oggi composto da circa 254 unità di cui circa 69 professori di prima fascia, 83 professori di seconda fascia, 72 ricercatori a tempo indeterminato, 30 RTDB e RTDA. Anche l'età media è notevolmente aumentata e i giovani rappresentano una componente molto ridotta (solo il 12%) rispetto agli altri Atenei. Molti dei nostri ricercatori a inizio carriera sono ex allievi che hanno scelto di restare nel nostro Ateneo, malgrado i pesanti anni di crisi; altri continuano a lavorare con noi in condizioni di assoluto precariato.

**Valorizzare e riconoscere
l'impegno di docenti e
personale TAB**

A tutti loro (strutturati e non strutturati) rivolgo la mia attenzione e assicuro il mio impegno affinché possano guardare con fiducia al proprio futuro, garantendo trasparenza delle decisioni e nelle progressioni di carriera, basate sul merito e sulla capacità di lavoro.

Pur nell'assoluta autonomia dei Dipartimenti, l'attribuzione delle risorse dovrà essere definita in modo collegiale e trasparente, tenendo in debito conto le richieste provenienti dalle singole strutture, ma valutandone attentamente la rispondenza alle giuste esigenze di riequilibrio; sostenendo i progetti di espansione didattica; considerando adeguatamente i risultati della ricerca e della terza missione.

Anche il personale tecnico, amministrativo e bibliotecario si è notevolmente ridotto, quasi nella stessa misura del personale docente, ed è oggi composto di circa 266 unità (1 Dirigente, 9 unità di categoria EP, 82 di categoria D, 121 di categoria C, 43 di categoria B ed 11 collaboratori linguistici). Nei trenta anni trascorsi a Cassino ho avuto modo di conoscere e lavorare, nel mio Dipartimento e in molte uffici dell'Ateneo, con tantissime persone qualificate e motivate, ma molto spesso mortificate da una inadeguata dimensione contrattuale. Il personale tecnico, amministrativo e bibliotecario è una risorsa da valorizzare, migliorandone sia le condizioni di lavoro che le giuste aspettative di carriera.

Negli ultimi anni alle tradizionali attività burocratiche gestionali e tecniche si sono aggiunte molteplici attività di servizio agli studenti (e.g. l'internazionalizzazione) e di supporto alla didattica (e.g. la DAD), alla ricerca e alla terza missione (e.g. il job placement), oltre a più numerosi e complessi adempimenti amministrativi. A questi nuovi compiti il nostro Ateneo ha fatto fronte con il personale già disponibile, malgrado la consistente riduzione dell'organico a seguito dei numerosi pensionamenti. Questa diminuzione continuerà nei prossimi anni, rendendo imprescindibile un ripotenziamento degli uffici, che dovrà essere basato su una valutazione rigorosa della tipologia, della quantità e della complessità dei servizi erogati.

**Rafforzare la coesione e
il senso di appartenenza
della comunità
accademica**

Sebbene la crisi economica abbia cementato un forte senso di appartenenza all'istituzione in tutte le diverse componenti (dato sottolineato anche nel corso della recente visita di valutazione ANVUR), non si può non rilevare un progressivo scollamento tra la componente docente e non docente. Le ragioni di questa perdita di coesione sono solo in parte attribuibili alla disattenzione nella programmazione delle progressioni economiche (PEO e PEV) e delle politiche di formazione del per-

sonale. La crescita delle risorse umane non può essere esclusivamente numerica, ma deve tradursi soprattutto in crescita di competenze: ripristinare questo principio è fondamentale sia per recuperare gli aspetti motivazionali, sia per ripensare la dimensione organizzativa, rispetto alla quale il nostro Ateneo registra un grave ritardo nel ripristino dei quadri e della dirigenza. Proprio in questa logica, la formazione continua del personale non può essere di natura occasionale e generica, ma richiede l'elaborazione di piani formativi per le specifiche attività degli uffici, riguardanti, ad esempio, sia l'evoluzione legislativa e regolamentare, sia gli aspetti tecnologici connessi agli strumenti informatici utilizzati, sia le dimensioni più specificamente legate alle diverse attività.

A causa delle ben note problematiche economiche, l'attuale *governance* è riuscita solo in parte a mitigare il disagio del personale tecnico-amministrativo e bibliotecario, attuando recentemente sia una progressione economica orizzontale per gli anni 2020 e 2021, sia una progressione economica verticale. Siamo da poco usciti da un momento di crisi economica e il debito accumulato non ci consente facili ottimismo: non è corretto a mio parere fare promesse generiche, ma è necessario ripensare alle politiche programmatiche, nella logica complessiva di crescita di entrambe le componenti, docente e non docente.

Lavoro flessibile e benessere organizzativo

Al fine di migliorare l'organizzazione del lavoro e contribuire al benessere organizzativo andranno anche meglio definite le nuove forme di organizzazione flessibile del lavoro, approfittando delle modalità consentite dalle disposizioni legislative già esistenti. Andrà, in particolare, meglio regolamentato l'art. 9 della Legge 240 per il Fondo della premialità (per attribuire compensi aggiuntivi a tutto il personale che partecipa direttamente e indirettamente ai progetti di Ateneo) e andranno meglio organizzate le modalità di lavoro flessibile già sperimentate nel nostro Ateneo, per conciliare i tempi di lavoro con le specifiche esigenze personali e familiari. La digitalizzazione di alcuni processi amministrativi, unita al potenziamento dei servizi informatici, ha consentito di superare l'emergenza COVID: questa situazione imprevista ha però anche rappresentato un'opportunità per sperimentare lo smart working su ampia scala, valutandone opportunità e criticità. Ritengo che la semplificazione delle procedure e la loro completa digitalizzazione debbano procedere all'unisono, consentendo altresì un più ampio impiego di forme di lavoro cosiddetto "agile", ponendo il personale in condizione di operare al meglio e senza alterare e penalizzare la qualità dei servizi resi.

Il "Consigliere di fiducia"

Per valorizzare l'impegno del personale è anche necessario migliorarne il welfare ed il benessere organizzativo, come richiamato dal Piano delle azioni Positive del Comitato Unico di Garanzia (CUG). La giusta esigenza di conciliare i tempi di vita e di lavoro contrasta talvolta con quella di aumentare la produttività a beneficio della comunità. Anche se in condizioni eccezionali questo può ingenerare pericolose tensioni minando le condizioni di benessere lavorativo e organizzativo. Per prevenire condotte discriminatorie, molestie, mobbing e comportamenti illeciti l'Ateneo farà continuo riferimento al lavoro attento del CUG, che potrà essere supportato anche dal "Consigliere/a di fiducia", come previsto dalla normativa vigente.

Valorizzare e premiare la partecipazione degli studenti

Negli ultimi trent'anni l'Università è molto cambiata e la partecipazione degli studenti è sicuramente cresciuta in termini di rappresentatività, qualità e senso di responsabilità. I questionari sulla didattica, l'istituzione delle commissioni paritetiche, la partecipazione delle rappresentanze studentesche agli organi di governo, hanno costituito una svolta epocale, consentendo agli studenti di esprimere le proprie opinioni e di incidere sul miglioramento delle attività formative e sull'organizzazione della vita accademica.

Tutoraggio e partecipazione attiva degli studenti

Ritengo che ancora molto potrebbe e dovrebbe essere fatto per aumentare la partecipazione attiva degli studenti sia al processo formativo (ad esempio - ma non esclusivamente - nelle attività di tutoraggio e di orientamento), sia all'erogazione dei servizi (e.g. bibliotecari e informatici), potenziando ad esempio i contratti e i tirocini, anche all'interno degli uffici e dei centri di Ateneo. Potenziare e rendere meglio strutturate e visibili queste attività può aiutare ad ampliare e incentivare la partecipazione attiva di tutti gli studenti, con modalità già peraltro spontaneamente e virtuosamente adottate da alcuni gruppi di studenti e associazioni studentesche.

Promuovere le occasioni di socialità

L'Università non può definirsi tale se gli studenti non trovano al suo interno un luogo di crescita umana e culturale, prima ancora che tecnica. La socializzazione tra gli studenti, più ancora che quella tra docenti e studenti, accresce lo spirito di cooperazione e di solidarietà, rappresentando un momento di fondamentale importanza in un processo individuale e collettivo di maturazione umana e professionale. È pertanto essenziale prestare una cura particolare a questi aspetti, favorendo i momenti di socializzazione e cooperazione, ma anche l'incontro con ex studenti, imprenditori, rappresentanti delle istituzioni. A tal fine è opportuno stimolare e sostenere l'associazionismo (e.g. ALACLAM) e le sinergie con il territorio, coinvolgendo ad esempio gli enti, le imprese e gli istituti di credito territoriali, sia in termini di sfruttamento del potenziale di esperienze produttive che il territorio offre ai nostri studenti per un

efficace inserimento nel mondo del lavoro, sia per la promozione di nuove imprenditorialità e spin-off, che l'Università può e deve incoraggiare e sostenere.

Le principali azioni da intraprendere o proseguire, compatibilmente con il piano di risanamento e i vincoli di bilancio, sono:

- offrire un percorso di tenure track ad un numero più ampio possibile di giovani studiosi in possesso di abilitazione e al più elevato numero possibile di RTDA;
- garantire opportunità di avanzamento di carriera ai ricercatori a tempo indeterminato in possesso di abilitazione scientifica;
- assegnare una quota adeguata del turn over ai concorsi di prima fascia, per consentire ai colleghi in possesso della relativa abilitazione scientifica un giusto riconoscimento del proprio impegno;
- migliorare il welfare e il benessere organizzativo del personale;
- valorizzare le competenze del personale e definire in maniera puntuale e adeguata i carichi lavoro;
- coinvolgere maggiormente il PTA nelle progettualità relative a didattica e ricerca;
- incrementare la partecipazione attiva degli studenti anche mediante tirocini curriculari offerti all'interno di centri e uffici dell'Ateneo e riconoscimenti in carriera delle attività di tutoraggio svolte;
- migliorare i servizi didattici e amministrativi resi agli studenti ed implementare nuove tipologie di servizi (anche grazie alle opportunità offerte dalla digitalizzazione);
- assicurare a tutte le componenti della comunità accademica un coinvolgimento attivo nelle politiche di Ateneo;
- assicurare annualmente al personale l'avanzamento orizzontale, così come previsto dalla normativa vigente (con una percentuale definita in funzione della performance collettiva cercando di assicurare i valori massimi consentiti dalla normativa vigente);
- dare luogo (laddove compatibile con il piano di risanamento) allo scorrimento delle graduatorie degli idonei degli ultimi bandi, assicurando con cadenza sistematica (e.g. triennale) un bando di PEV, anche tenendo conto delle performance individuali e degli uffici nel loro complesso;
- assicurare il rispetto delle pari opportunità in tutte le attività dell'Università, negli uffici così come nella formazione e nella ricerca;

- assicurare il rispetto del benessere lavorativo ed organizzativo, prevenendo la discriminazione, le molestie sessuali e morali, il mobbing, sia attraverso il lavoro del Comitato Unico di Garanzia che con il ricorso all'istituto del "Consigliere/a di fiducia".

1.6 Dare (nuova) vita al Campus e alle strutture dell'Ateneo

La centralità del Campus e il dialogo con la città

Il Campus Folcara è senz'altro uno degli elementi di forza del nostro Ateneo: un luogo fisico in cui gli studenti possono trovare un "centro" di incontro non solo con i docenti, ma anche e soprattutto tra loro. In relazione alla centralità del Campus dovranno essere attentamente valutati il ruolo, la consistenza ed il costo delle strutture periferiche attualmente esistenti, che possono in modo diverso contribuire a rafforzare l'identità territoriale del nostro Ateneo, nella misura in cui, oltre a rappresentare uno spazio di accoglienza dei nostri studenti, sono in grado di trasformarsi in luogo di aggregazione culturale di tutta la città: in quest'ottica dovrà essere attentamente valutata la sostenibilità delle sedi decentrate e verificata la possibilità di sinergie con enti territoriali.

L'Università di Cassino non ha ancora completato il piano particolareggiato del Campus Folcara (denominato "Master Plan"), ma l'ultimo plesso programmato della "palazzina Lettere" è stato praticamente terminato. Sono state inoltre completate le residenze ADISU (che già prevedevano 200 posti in totale, di cui 12 destinati a studenti con disabilità), con l'aggiunta di altri 146 posti, già ultimati grazie alla sensibilità di Lazio DISCO. La mensa Universitaria e gli impianti sportivi (con 2 campi da tennis e 2 campi di padel da terminare per i prossimi Campionati Nazionali Studenteschi) sono in fase avanzata di progettazione e sono stati parzialmente rimodulati. Questi interventi sono assolutamente prioritari, sia per rispondere alle esigenze degli iscritti al corso di Laurea in Scienze Motorie, sia più in generale per fornire una varietà di attività ricreative all'interno del Campus.

Anche la realizzazione della piazza del Polo universitario (che rappresenta il fulcro del Piano di intervento infrastrutturale e l'elemento di connessione tra il parco sul Rio Fontanelle e gli edifici ad essa prospicienti del Rettorato e della palazzina Lettere) è stata oggetto di un concorso per idee ed è in corso di assegnazione. Essa prevederà anche un punto ristoro, con il quale si darà finalmente inizio alla realizzazione delle cosiddette "opere accessorie". Anche questo intervento è assolutamente prioritario, in una visione organica di sviluppo del Campus.

Il completamento e la promozione del Campus universitario è la vera sfida dei prossimi anni. È essenziale creare un "centro" di incontro per i nostri studenti, ove possano vivere con assiduità ed entusiasmo il rapporto fra loro, con le altre componenti della comunità accademica e con la cittadinanza, in modo da trascorrere gli anni della formazione universitaria non solo come un'esperienza di formazione, ma come un'esperienza di vita.

Verso una mobilità potenziata e sostenibile

Uno dei nodi ineludibili del rilancio del Campus è rappresentato dalla mobilità. Non si può dare per scontato che, ad oggi, il mezzo di trasporto prevalente per raggiungere l'area della Folcara sia quello privato, per effetto della modesta offerta di Trasporto Pubblico Locale (TPL). A livello locale Il Comune di Cassino ha effettuato recentemente un progetto di finanziamento di una pista ciclabile, ma ancora non è stato affrontato il problema della mobilità nella sua reale complessità. D'altro canto occorre ricordare che l'accessibilità delle sedi Universitarie (che investe categorie molto eterogenee in termini di capacità reddituale, potenzialità di scelta del mezzo di trasporto e tempo a disposizione) viene sicuramente riconosciuta dagli studenti come uno dei principali fattori discriminanti per la scelta dell'ateneo (cfr. Rapporto RUS Mobilità).

Come ha evidenziato anche una recente indagine condotta nel Luglio 2020 dalla RUS Mobilità sulla nostra comunità accademica, la distribuzione spaziale della nostra comunità è molto estesa con una percentuale significativa della popolazione studentesca sulla provincia di Frosinone (> 60%) ma non marginale su Latina, Caserta ed Isernia, mentre per il personale tecnico amministrativo c'è una prevalenza della provincia di Frosinone (90%) che diventa minore per quello docente (> 60%) con significative componenti da Roma e dalla Campania; non è pertanto un caso che il 30 % della nostra comunità effettui spostamenti giornalieri dai 40 agli 80 km e che più del 50% della stessa utilizzi l'auto privata.

Inoltre, l'articolazione spaziale delle sedi è incentrata su Frosinone e su Cassino con un'ulteriore "centrifugazione" in quest'ultima conurbazione tra la sede di Ingegneria a Via Di Biasio ed il Campus Folcara. Si aggiunga che Cassino per il suo posizionamento baricentrico lungo la direttrice Roma-Napoli e contemporaneamente di snodo tra Campania, Lazio e Molise, anche se insiste su una platea studentesca multi-regionale, soffre la inevitabile polarizzazione dell'offerta di TPL su ferro e su gomma verso Roma e verso Napoli che è ovviamente concepita per facilitare la mobilità pendolaristica giornaliera verso questi due grandi attrattori a scapito della accessibilità (e quindi della attrattività) delle sedi del nostro Ateneo; tale condizione rende

anche estremamente difficile l'interlocazione istituzionale a livello regionale finalizzata, da un lato, ad attivare operazioni di scontistica dedicata alla nostra Comunità Accademica (come già ottenuto da altri Atenei in altre regioni) e, dall'altro ad una rimodulazione dell'offerta di TPL su ferro e su gomma da ricalibrare in base agli attuali e futuri fabbisogni della nostra comunità.

Non può neanche sfuggire ai più come le problematiche di mobilità abbiano chiare ricadute sulle modalità di fruizione delle nostre sedi Universitarie che a detta della nostra componente studentesca (cfr Questionari di valutazione) presentano ancora una cronica carenza di spazi comuni e di studio che invece potrebbero (e dovrebbero) costituire dei punti di accoglienza strategici nel bilancio di una giornata tipo ad oggi vincolata dalla insoddisfacente offerta TPL esistente.

Il problema andrebbe quindi affrontato nella sua complessità attraverso un tavolo di lavoro congiunto con il Comune di Cassino, la Provincia e la Regione Lazio, Campania e Molise. Questo studio già ha preso recentemente corpo grazie alla nostra rete RUS e al Case per un sistema di trasporto ecosostenibile. Le proposte sono molteplici e diversificate in un arco temporale di medio e lungo periodo.

Senza alcuna pretesa di esaustività, si ritiene possano essere messi in campo i seguenti interventi:

- mobilità sostenibile; avvio delle procedure per la redazione di un Piano Spostamenti Casa Lavoro Studio (PSCLS) a valle di una ricognizione dei fabbisogni di mobilità mediante indagine condotta sull'intera Comunità Accademica attraverso la piattaforma informatica di Ateneo (intervento a breve-medio termine); ed utilizzo dello stesso come documento programmatico/progettuale per la partecipazione ai nuovi bandi su Mobilità Sostenibile avviati nell'ambito del PNRR; a tal proposito si segnala il prossimo finanziamento di un collegamento ciclabile dalla stazione FS di Cassino al Campus da parte di RFI (intervento a medio-lungo termine);
- mobilità sostenibile; valutazione del recupero del parco ciclistico a pedalata assistita attualmente dismesso dal Comune di Cassino e nella disponibilità dell'ADISU per l'utilizzo da parte della nostra comunità accademica (intervento a breve-medio termine);
- mobilità sostenibile; rinnovo e rimodulazione della convenzione per l'uso dei monopattini elettrici al fine di valutare delle opportunità di scontistica e di acquisire informazioni anonimizzate di tracking sulla fruizione da parte della nostra comunità accademica per l'analisi della domanda di mobilità morbida su Cassino, (intervento a breve-medio termine);

- mobilità sostenibile; avvio di interlocuzioni finalizzate ad una scontistica sui servizi TPL con le Amministrazioni comunali di Cassino e di Frosinone per una incentivazione del trasporto pubblico da parte della nostra comunità accademica (intervento a breve-medio termine);
- mobilità sostenibile; avvio di interlocuzioni finalizzate ad una rimodulazione dei servizi TPL con le Amministrazioni comunali di Cassino e di Frosinone per una incentivazione del trasporto pubblico da parte della nostra comunità accademica sulla scorta delle analisi sviluppate nell'ambito del PSCLS (intervento a medio-lungo termine);
- mobilità sostenibile; sviluppo di una app per l'organizzazione di sistemi di car-pooling all'interno della nostra comunità accademica; successivo perfezionamento della stessa per incentivare il modal split verso modalità maggiormente eco-sostenibili mediante tecniche di tecnologia persuasiva e gamification su smartphone (intervento a breve-medio termine);
- mobilità sostenibile; sviluppo di una app per l'organizzazione di sistemi di car-sharing elettrico all'interno della nostra comunità accademica con il parco veicolare acquisito da precedenti progetti di ricerca ed eventualmente da rifinanziare attraverso la partecipazione ai nuovi bandi PNRR (intervento a breve-medio termine);
- mobilità della comunità accademica; avvio di interlocuzioni finalizzati ad una scontistica sui servizi TPL con la Regione Lazio (COTRAL) e con Trenitalia per una incentivazione del trasporto pubblico da parte della nostra comunità accademica (intervento a lungo termine).

La sostenibilità energetica

La mobilità rappresenta solo uno degli aspetti della sostenibilità che sono oggetto di discussione all'interno del CASE. Un ulteriore elemento determinante è quello della sostenibilità energetica: l'efficientamento degli impianti energetici rappresenta infatti una priorità per l'Ateneo, non solo per gli aspetti ambientali ma anche per gli aspetti economici.

Le prospettive che si aprono all'Ateneo sono diverse e possono essere promosse anche parallelamente:

- un'ambiziosa previsione di simbiosi energetica, che potrebbe alimentare con i reflui termici industriali la fornitura di vettori energetici (acqua calda ed acqua refrigerata), tramite una Rete TLR, a tutti gli edifici di proprietà dell'Università siti nel Campus; l'esecuzione di queste opere non sarebbe in carico all'Università, ma potrebbe essere remunerata mediante canone in bolletta (in conformità

a quanto previsto dal TUAR di cui alla delibera ARERA 18 gennaio 2018 24/2018/R/tlr e smi), senza investimenti oggi impensabili per l'Ateneo, dando comunque luogo ad un sensibile risparmio sulla fornitura stimato ad almeno il 10% degli attuali costi di riscaldamento e refrigerazione;

- un massiccio investimento di riqualificazione e miglioramento degli impianti elettrici e termici attraverso un Energy Performance Contract, per individuare, progettare e realizzare un adeguato livello di efficienza energetica dei sistemi energetici già esistenti nel Campus, al fine di consentire un risparmio di spesa sulla bolletta energetica. Anche in tal caso il corrispettivo sarà correlato all'entità dei risparmi energetici o al livello di miglioramento dell'efficienza energetica e corrisposto direttamente in bolletta, senza investimenti oggi impensabili per l'Ateneo;
- la creazione di un "laboratorio didattico" che promuova lo studio e lo sviluppo di una "smart community" territoriale basata sull'efficienza energetica e sulla riduzione delle emissioni di gas serra, individuando possibili soluzioni di efficientamento energetico degli edifici dell'Università e valutando la procedura migliore finalizzata alla loro attuazione.

Le sedi fuori dal campus

La nostra storia ci ha dimostrato che è molto difficile, per un territorio poco antropizzato e policentrico come il nostro, realizzare un Ateneo "distribuito" in senso classico: tuttavia, la presenza di attività didattiche in sedi diverse da Cassino può facilitare la comprensione ed il riconoscimento della nostra connotazione territoriale ed alimentare il senso di appartenenza nei confronti del nostro Ateneo in tutto il territorio di riferimento (anche in città non vicinissime come Frosinone, Gaeta e Sora).

Dei tre poli decentrati di Frosinone, Terracina e Sora rimane oggi in vita solo quello di Frosinone. Su questa situazione ritengo necessaria una attenta riflessione, per il rispetto dovuto agli studenti e ai docenti impegnati su questa sede. Non possiamo, malgrado l'emergenza economica, dimenticare che a Frosinone studiano circa 400 studenti e lavorano molti nostri colleghi. La crescita del numero degli iscritti negli ultimi anni ha reso evidente l'inadeguatezza della struttura e dei servizi essenziali in essa erogati. Anche la mobilità da e verso il polo di Frosinone rappresenta una criticità ancora più grave rispetto a quella relativa al Campus.

Come gli stessi studenti auspicano, il trasferimento del polo didattico di Frosinone nei pressi della stazione potrebbe facilitare l'accessibilità all'Università da parte degli studenti pendolari: su questo aspetto dichiaro sin da ora un immediato impegno di interlocuzione con le autorità locali, ma fino al momento di una eventuale ricol-

locazione è necessario provvedere al ripristino delle condizioni minime di vivibilità della sede attuale, che oggi risultano del tutto compromesse (molte aule sono inutilizzabili e alcuni piani completamente inagibili). In particolare, occorre immediatamente realizzare almeno un'aula studio per gli studenti, stipulare urgentemente un accordo con LazioDisco sui servizi mensa e valutare le opere di manutenzione straordinaria per ripristinare il decoro della sede. In attesa di un riscontro per una efficace riallocazione della sede, occorre inoltre potenziare il trasporto, quasi totalmente assente e inefficiente.

La manutenzione delle strutture

Le maggiori criticità che oggi si registrano sono rappresentate, come si è detto, dai numerosi problemi di manutenzione ordinaria e straordinaria degli edifici più vetusti; interventi che sono stati purtroppo procrastinati a cause delle note emergenze affrontate negli ultimi anni. Questo problema interessa molte strutture pubbliche e recentemente sono stati emanati numerosi bandi riservati all'edilizia pubblica ed universitaria, anche su progetti immediatamente cantierabili per la ristrutturazione degli edifici.

Le competenze che l'ufficio tecnico di Ateneo ha dimostrato nella gestione dei progetti edilizi sono tali da consentire di partecipare con successo a tali bandi: le opere di ristrutturazione andrebbero pertanto opportunamente pianificate.

L'attuale situazione economica non lascia molti spazi a facili ottimismo e sarebbe dannoso coltivare illusioni sulla possibilità di realizzare investimenti importanti sulle strutture e infrastrutture dell'Ateneo. È necessario pertanto indirizzare opportunamente le limitate risorse disponibili, mediante un programma che selezioni le esigenze prioritarie, attraverso il necessario confronto con tutta la comunità accademica.

2. IL GOVERNO DELL'ATENEO

Il sistema di governo: *Organizzazione, Direzione, organi centrali e decentrati*

Trasparenza e collegialità nelle decisioni: *Comunicazione, Digitalizzazione, Gestione dei dati e delle informazioni*

Pianificazione e programmazione: *mappatura dei processi, stima dei fabbisogni, controllo di gestione, valutazione degli esiti*

Gestione delle emergenze: *l'importanza della prevenzione*

2.1 Il sistema di governo

Assicurare un buon sistema di governo alla nostra comunità accademica è essenziale non solo per la realizzazione dei progetti che vogliamo portare a compimento nel prossimo sessennio, ma per uscire finalmente dall'emergenza e dare alla nostra Università un assetto maturo, abbandonando definitivamente la suggestione di un modello per così dire "rettorecentrico" – che può giustificarsi solo nella fase di transizione iniziale o in un periodo di grave emergenza – in favore di una distribuzione più corretta ed equilibrata di ruoli e responsabilità.

Nei prossimi sei anni pertanto ritengo quindi necessario ridefinire e migliorare l'organizzazione e la governance dell'Ateneo, attraverso una serie di azioni complementari:

- stabilire un corretto equilibrio tra la funzione politica e decisionale spettante al Rettore e agli organi accademici e la funzione attuativa delle politiche, di competenza del Direttore Amministrativo e degli uffici, garantendo indipendenza amministrativa, tempi certi nell'attuazione delle politiche di Ateneo e valutazione dei risultati;
- coordinare l'azione di governo, assicurando una maggiore collegialità nell'elaborazione delle strategie e nell'assunzione delle decisioni e favorendo le sinergie tra Dipartimenti, Centri di Ateneo e strutture interdipartimentali, per garantire un'offerta condivisa di servizi e competenze all'intero Ateneo;
- semplificare e rendere più efficienti le procedure amministrative, garantendo le necessarie risorse per gli strumenti di lavoro e la formazione del personale;
- uscire definitivamente dalla logica gestionale propria di una fase emergenziale, assicurando un'attenta pianificazione e programmazione delle attività; sarà essenziale, a tal fine, proseguire e rendere operative le iniziative già avviate di mappatura dei processi, stima dei fabbisogni, controllo di gestione e valutazione degli esiti;

**Ripensare e riequilibrare
ruoli e funzioni**

- lavorare per una maggiore coesione della struttura di governo, superando logiche corporative e/o divisioni dipartimentali e puntando al valore comune di appartenenza ad un'unica collettività accademica e garantendo la reale applicazione dei principi di pari opportunità e non discriminazione;
- garantire la massima trasparenza nelle decisioni e comunicare con tutti (studenti, personale e docenti), assicurando momenti istituzionali e sociali che rendano tangibile questa volontà partecipativa.

La squadra di governo

Ritengo che un Rettore non debba operare sulla base di ricette preconfezionate, ma avere piuttosto una chiara visione del futuro del proprio Ateneo e soprattutto dei problemi che possono limitarne e ostacolarne la crescita e il rilancio. Sono altresì convinto che le scelte dell'Ateneo non possano essere compiute in modo verticistico, come in un'azienda. Abbiamo già sperimentato questo approccio in passato e non mi pare abbia dato buoni frutti. Tuttavia, sul piano dell'organizzazione considero opportuno applicare alcune semplici regole ancora disattese, relative alla pianificazione, all'analisi del fabbisogno, alla mappatura dei processi, all'analisi dei carichi di lavoro, al monitoraggio e alla valutazione dei risultati.

Credo che a un Rettore si debba chiedere di avere esperienza e capacità tali da consentirgli di proporre e porre in atto soluzioni di problemi complessi, ma è poco credibile pensare che da solo possa avere il tempo e la competenza necessari a risolvere qualunque tipo di problema.

Chi si candida deve quindi assicurare alla nostra collettività una squadra di governo in cui la scelta dei prorettori, dei delegati, dei presidenti di Centro e del Direttore Generale sia fondata sulla competenza, piuttosto che sul rispetto di equilibri politici. In particolare, per la scelta del Direttore Generale ritengo sia necessario prevedere un bando esterno, per assicurare all'Ateneo una guida indipendente e di grande esperienza.

La squadra di governo che sostiene la mia candidatura: i) nasce dalla volontà di rappresentare ed includere tutte le forze dipartimentali; ii) cerca di colloquiare con tutte le componenti sindacali e di intercettare le esigenze di tutti gli uffici; iii) desidera instaurare un dialogo costruttivo con le associazioni studentesche e cogliere comunque le istanze di tutti gli studenti.

Si rende inoltre necessaria una riflessione sulla governance dell'Ateneo, finalizzata a rendere più strutturale la cooperazione tra il centro ed i Dipartimenti - e fra i Dipar-

timenti stessi – senza lasciarla all'iniziativa volontaria dei singoli interlocutori. Le strutture interdipartimentali, quando gestite in modo collegiale e trasparente, hanno dimostrato di poter fornire un servizio efficace, efficiente e a costi accessibili a tutta la nostra collettività. Per raggiungere pienamente tale obiettivo è necessario incrementare la cooperazione tra i Dipartimenti stessi, nonché tra le diverse componenti della comunità accademica. Non si possono avere cinque diverse politiche per cinque Dipartimenti, ma un'unica politica condivisa con cinque diverse declinazioni.

Per dare reale attuazione a questa necessaria sinergia bisogna naturalmente dare alla governance stessa un orizzonte temporale ben definito, definendo obiettivi intermedi, sottoponendoli a verifica e perseguendo una maggiore collegialità nell'attuazione delle politiche stesse.

2.2 Trasparenza e collegialità nelle decisioni

La collegialità delle decisioni è un elemento essenziale, non come slogan elettorale, ma perché corrisponde alla natura stessa dell'Università. Le buone idee non possono germogliare e crescere senza questo elemento fondante, che deve caratterizzare tutta la politica universitaria.

Confronto, collaborazione, condivisione delle informazioni

Il metodo del confronto e della trasparenza, inaugurato dall'attuale rettore durante la fase di crisi economica, non ha però ancora raggiunto la continuità e la forza necessarie a far sentire tutti una parte indispensabile dell'Ateneo.

Fino ad oggi il confronto si è sempre svolto principalmente all'interno dei Dipartimenti e la possibilità di partecipare alla costruzione di una linea politica di Ateneo è stata riservata a pochi. La separazione tra i Dipartimenti è certamente ridotta dalla presenza istituzionale degli organi collegiali e dal Collegio dei Direttori, organo che, opportunamente, è stato previsto come sede deputata all'interazione tra i Direttori, che tuttavia rimane spesso, più che un luogo di condivisione, un terreno di confronto e riequilibrio delle differenti istanze.

La conseguenza di ciò è che malgrado la nostra università sia nata da oltre 40 anni, ancora molti docenti, dipendenti e studenti non sentono di far parte di una vera e propria comunità universitaria. Non credo che questa aspirazione debba essere abbandonata: tuttavia, perché possa trasformarsi in realtà occorre superare alcune barriere che separano docenti, studenti e personale.

Pur nella piena convinzione che gli organi di governo e gestione dell'Ateneo esistenti siano essenziali nel confronto tra le numerose e diverse istanze dell'Ateneo e nella successiva proposizione ed assunzione delle decisioni, penso che ci sia ancora una carenza di luoghi e momenti di condivisione delle strategie generali e di informazione sullo "stato" dell'Ateneo. Oltre al collegio dei direttori, sarebbe opportuno garantire una maggiore collegialità dei delegati stessi, soprattutto quelli operanti su tematiche convergenti (e.g. orientamento, didattica, comunicazione) con confronti periodici: L'istituzione di un "Assemblea Generale dell'Ateneo" potrebbe trasformare l'esperienza della gestione eccezionale della crisi, in una assemblea permanente che si possa riunire periodicamente per condividere le future scelte strategiche nonché i risultati che l'Ateneo ottiene.

Per consentire questo processo di maturazione della nostra Università servirebbe che l'assunzione delle decisioni fosse accompagnata da un'informazione corretta, chiara, completa e di facile reperibilità. Per migliorare la trasparenza e la visibilità delle decisioni collegiali si dovrebbe, ad esempio, intervenire sulle azioni di diffusione degli atti e verbali. Una buona prassi dovrebbe essere quella di pubblicare con celerità tutti i verbali degli organi collegiali.

La carenza di dati ufficiali e storici sullo stato dell'Ateneo (e la presenza di informazioni controverse) è un elemento chiaramente emerso durante questa campagna elettorale nella discussione su cifre e indicatori (e.g. sugli iscritti o sugli aspetti economici). Ciò fa chiaramente comprendere che non sempre conosciamo a sufficienza il nostro Ateneo.

Raccolta, digitalizzazione, analisi dei dati

Sono certo che ciò non dipenda dalla volontà degli organi accademici o degli uffici di ostacolare la diffusione delle decisioni o la comunicazione dei dati disponibili. Il dato stesso, del resto, è un elemento instabile, che si modifica continuamente, per quantità e complessità. Sarebbe necessario disporre di serie storiche almeno sul lustro o sul decennio, potendo così attribuire alle variabili di contesto e alle scelte compiute dall'Ateneo e dai Dipartimenti un senso compiuto e poter agire di conseguenza, rafforzando, innovando, cambiando indirizzo, in funzione di ciò che solo un'analisi basata su dati certi può suggerire.

Raccogliere, archiviare, elaborare e condividere informazioni ordinate e complete mi sembra dunque una prima, pur se faticosa, operazione da compiere. Ne deriverebbe non solo la possibilità di condurre un'analisi più fondata e puntuale dei problemi e, dunque, di programmare interventi più mirati ed efficaci, ma anche un "bi-

glietto da visita” chiaro e leggibile dell’Ateneo. Troppo spesso la conoscenza delle informazioni, dei precedenti, delle modalità di applicazione di norme e regolamenti è appannaggio personale di impiegati capaci, piuttosto che strumento di studio collettivo. Quando quegli impiegati saranno in pensione, si perderanno definitivamente le tracce del lavoro compiuto fino ad allora.

Anche per questo motivo, ritengo necessario rivisitare e ammodernare il trattamento digitale di tutte le informazioni. La completa e diffusa digitalizzazione della macchina amministrativa permetterà di migliorare da un lato l’accessibilità e la trasparenza dei dati, dall’altro l’uniformità nell’applicazione delle procedure, in modo da semplificare gli iter amministrativi e ridurre i costi. Un’adeguata progettazione potrebbe inoltre consentire di migliorare anche la qualità di tutti i servizi amministrativi del nostro Ateneo in ogni ambito di gestione e soprattutto nei complessi processi della didattica e della ricerca. Questi servizi potranno inoltre essere meglio integrati e fruiti attraverso il sito web di Ateneo, che deve essere urgentemente riprogettato.

2.3 Pianificazione e programmazione

Programmare meglio le attività degli uffici e le azioni strategiche che l’Ateneo deciderà di intraprendere significa per me utilizzare strumenti di pianificazione e controllo, implementando una mappatura dei diversi processi ed un rigoroso controllo di gestione.

La pianificazione dei processi inizia da un’attenta analisi dei fabbisogni. Tutti conosciamo le molteplici esigenze del nostro Ateneo, ma fino ad oggi le specifiche necessità non sono mai state quantificate economicamente, in modo da avere un preciso quadro esigenziale. Solo in tal modo è possibile procedere ad una successiva programmazione sulla base delle criticità e delle priorità che saranno stabilite.

In tal senso:

- occorre che le necessità di sviluppo e potenziamento delle risorse umane siano valutate in anticipo rispetto alle programmazioni (generalmente fatte nell’immediatezza dei bandi). Ciò consentirebbe sia ai diversi settori scientifico disciplinari, sia agli uffici centrali e periferici un più armonico e sereno investimento nella formazione di ricercatori, tecnici e amministrativi e un ricambio generazionale senza pericolosi vuoti di competenza. Tutti sappiamo che la precarizzazione della fase di cooptazione ha reso molto più complesso il coinvolgimento e la crescita di giovani ricercatori;
- occorre valutare gli investimenti necessari al completamento delle opere della Folcara e alla manutenzione straordinaria ed ordinaria delle strutture. Oggi l’e-

dilizia universitaria è profondamente cambiata. I finanziamenti non sono più a fondo perduto; si fanno bandi in cui devi già avere progetti pronti a volte anche praticamente cantierabili. Se vogliamo completare il nostro progetto di campus dobbiamo rimetterci a pianificare, progettare e partecipare ai bandi.

Pianificare e programmare significa anche garantire tempi certi nell'attuazione delle decisioni e delle responsabilità degli uffici. Ad esempio, se abbiamo deciso di ridurre la tensione di cassa è necessario poi assicurare una maggiore regolarità nel trasferimento delle risorse ai Dipartimenti e ai centri. La questione del trasferimento è stata più volte oggetto di frizioni tra Ateneo e Dipartimenti, in quanto il leaseback che l'Ateneo aveva deciso di attivare negli organi collegiali non ha avuto seguito nei tempi desiderati. Senza voler polemizzare sulle responsabilità di questo ritardo, non mi risulta che alle delibere prese si accompagnassero precise tempistiche di attuazione e responsabilità degli uffici.

Censimento delle competenze e assegnazione delle responsabilità

Una precisa definizione dei processi, delle competenze e responsabilità, consentirebbe anche una più efficace valutazione, anche per premiare il merito e investire su personale docente, tecnico-amministrativo e bibliotecario motivato ed efficiente. In tal senso è necessario utilizzare sempre strumenti condivisi e trasparenti per la valutazione di tutte le attività, comprese quelle connesse alla didattica, alla ricerca e alla terza missione.

L'Università ha già avviato un ottimo progetto concernente la definizione di un "Modello di funzionamento dell'Ateneo" che partendo dall'analisi della situazione presente (attraverso lo studio della documentazione di riferimento, l'individuazione e schematizzazione dei macroprocessi e dei relativi processi e una serie di interviste ai responsabili di processo) ha consentito una precisa diagnosi dei problemi e la proposta di specifiche azioni di miglioramento. Questo progetto non è purtroppo stato ancora discusso e applicato.

La futura Direzione dell'Ateneo, insieme agli uffici competenti ed al nucleo di valutazione, potrebbero aiutare l'Ateneo nella prosecuzione dell'analisi e nella conseguente, virtuosa trasformazione.

2.4 Il sistema di governo

Pianificare la gestione degli imprevisti

La pandemia COVID-19 ha messo a dura prova il sistema universitario, ma il nostro Ateneo ha reagito in modo rapido ed efficace alla crisi sanitaria da un lato propo-

nendo un modello didattico, che seppur basato sulle tecnologie telematiche, è molto diverso da quello delle università telematiche, dall'altro con lo smart working. I docenti hanno cercato di supplire alla loro astratta relazione con gli studenti cercando di creare un rapporto virtuale fundamentalmente interattivo, confermando che il rapporto vocazionale e naturale della formazione universitaria che non può che essere quello di confronto dialettico e continuo nel processo formativo. Il Personale tecnico amministrativo hanno organizzato quando possibile il proprio lavoro anche fuori dai propri uffici oppure nelle attività non remotizzabili dedicandosi con coraggio al servizio degli studenti e della comunità accademica.

Questa emergenza sanitaria ci ha dimostrato che non possiamo essere impreparati ad eventi eccezionali (anche se di intensità minore di quelli che abbiamo già vissuto) e che è necessario fare tesoro dell'esperienza vissuta in modo da poterla riutilizzare in future situazioni emergenziali che speriamo non si verifichino mai.

3. UNA FORMAZIONE AGGIORNATA, FLESSIBILE, DINAMICA

Un'offerta didattica che guarda al futuro: *sapere critico, interdisciplinarietà, apertura al cambiamento*

Studentesse e studenti al centro: *diritto allo studio e servizi, partecipazione attiva, inclusione, contrasto al gender gap*

Cassino verso il mondo, il mondo a Cassino: *corsi congiunti, mobilità internazionale da e verso Unicas, laboratori linguistici*

Le sinergie con l'esterno (scuole, istituzioni, enti, imprese): *orientamento, stage e tirocini, tutorato, accompagnamento al lavoro*

La formazione nel corso della vita: *master, corsi di alta formazione, corsi di apprendimento permanente, winter/summer school, microcredenziali)*

Verso un nuovo umanesimo digitale: *tecnologie, metodi, strumenti innovativi al servizio della didattica*

3.1 Un'offerta didattica che guarda al futuro

Il ruolo svolto dall'Università nell'ambito dell'alta formazione è inscindibile dalle sue due altre missioni primarie: la ricerca e il trasferimento della conoscenza. L'importanza della didattica è stata tuttavia sottovalutata sia nelle politiche nazionali di valutazione e selezione dei docenti, sia nella valutazione dei corsi di studio, in cui gli aspetti formali assumono talvolta un significato preponderante rispetto alla qualità dell'insegnamento universitario.

**Per una didattica moderna,
attrattiva e di qualità**

D'altra parte la nostra comunità accademica deve confrontarsi, come molte, con il tema del numero di iscritti e di crediti sostenuti, che è posto a livello nazionale indipendentemente dalla diversità delle condizioni demografiche, sociali ed economiche: si impone pertanto una riflessione attenta sul rapporto fra "quantità" e "qualità" della didattica, che ci consenta di mantenere il passo con le altre Università, evitando che le caratteristiche peculiari del contesto locale possano penalizzare il futuro del nostro Ateneo.

Nella progettazione dei percorsi formativi l'Università di Cassino ha sempre cercato di coniugare la qualità ed il rigore dell'offerta formativa con le conoscenze e le capacità degli studenti in ingresso, al fine di evitare abbandoni e ritardi nell'acquisizione dei crediti formativi. Non sempre però questo processo è stato affrontato con la necessaria sistematicità, analizzando puntualmente i dati delle diverse coorti e realiz-

zando un bilancio analitico delle competenze iniziali e finali degli studenti. Per garantire efficacia ed efficienza ai percorsi formativi è necessario mantenere continuamente aggiornati i progetti didattici e condividere le strategie da adottare con i docenti, gli studenti e le altre parti interessate, senza dimenticare la necessità di tenere conto delle risorse disponibili.

Ritengo che la riflessione condivisa sulle iniziative da attuare per garantire la qualità e allo stesso tempo l'attrattività e l'efficacia della nostra offerta formativa sia una tra le sfide più importanti per il rilancio del nostro Ateneo, che a tutt'oggi annovera tra i propri studenti una percentuale di figli di genitori non laureati tra le più alte in Italia.

Nell'ultimo decennio il numero di immatricolati ai corsi di laurea (sia triennali che magistrali) del nostro Ateneo ha subito un trend di riduzione, determinato da un obiettivo calo demografico, ma anche dalla richiesta di una domanda sempre più specialistica. Tale tendenza è stata negli ultimi anni invertita anche grazie dall'apertura di nuovi corsi di laurea internazionali, che hanno intercettato con successo una domanda crescente di alta formazione, derivante soprattutto dai paesi emergenti.

Nell'ultimo Piano Strategico il nostro Ateneo ha sottolineato l'esigenza di offrire nuovi profili formativi che "rispondano all'esigenza di una conoscenza specialistica, ma non settorializzata, integrata in un'ottica di interdisciplinarietà." Il valore aggiunto di un piccolo Ateneo come il nostro è quello di riuscire ad attivare con maggiore semplicità connessioni tra dipartimenti e docenti di settori apparentemente molto distanti, valorizzando la complementarità e l'interazione tra i diversi ambiti del sapere.

Un ulteriore punto di forza è rappresentato anche dalle connessioni esterne, sia quelle basate sulle radicate interazioni che il nostro Ateneo ha saputo costruire con il proprio tessuto produttivo, sia quelle attivate con il contributo dei docenti con altri enti, Università, istituti di ricerca nazionali ed internazionali, sia infine quelle derivanti dalla rete degli ex studenti dell'Università (ALACLAM).

La valorizzazione di queste connessioni interne ed esterne, insieme a una efficace profilatura dei nostri percorsi formativi, potranno realmente proiettarci in uno scenario nazionale ed internazionale e rendere maggiormente competitiva ed internazionale la nostra Università.

Per tali ragioni ritengo che in ambito didattico, l'Ateneo debba investire - oltre che sul potenziamento dell'offerta formativa internazionale (trattata più avanti) - sui

seguenti obiettivi portanti:

- il consolidamento dei corsi di laurea e laurea magistrale esistenti, prevedendo un aggiornamento che tenga conto delle sollecitazioni provenienti dagli stakeholder e il superamento delle criticità determinate dal trasferimento di molti colleghi (sia attraverso un adeguato piano di reclutamento che attraverso la valorizzazione delle connessioni interne ed esterne all'Ateneo);
- la ricerca di nuovi spazi di sviluppo dell'offerta formativa in ambiti interdisciplinari e transdisciplinari (come i beni culturali, la transizione digitale, la transizione ecologica, le nuove professioni giuridiche, ...), favorendo la contaminazione efficace tra saperi;
- l'orientamento degli studenti in ingresso ed in itinere, inteso non solo come "marketing" dei nostri percorsi, ma soprattutto come indirizzamento verso nuovi saperi e nuove professioni; questa diversa modalità dovrà necessariamente prevedere una più profonda e stabile collaborazione con le scuole del territorio e degli uffici scolastici.

3.2 Studentesse e studenti al centro

Condividiamo tutti la consapevolezza che la didattica richieda un rapporto diretto e profondo fra studente e docente. Questo aspetto è senza dubbio un importante punto di forza del nostro Ateneo, le cui dimensioni contenute, insieme al rapporto favorevole fra studenti e docenti e alla possibilità di interagire in maniera diretta e aperta con i titolari dei corsi, sono particolarmente apprezzati da tutta la popolazione studentesca. La pandemia ci ha reso particolarmente consapevoli dell'impossibilità di tenere una lezione universitaria efficace senza la partecipazione attiva e l'interazione diretta con gli studenti.

Anche solo gli sguardi interrogativi e le espressioni di interesse, oltre alle osservazioni e alle domande, arricchiscono in misura importante le lezioni; gli studenti alimentano con la loro curiosità ed il loro entusiasmo le idee dei docenti: trasmettere loro ciò che non è ancora scritto nei libri, o anche soltanto fungere da mediatori nella loro ricerca di conoscenza, è un'esperienza unica e irripetibile. Anche per questo motivo, se fossi eletto Rettore, non rinuncerei ad insegnare, per mantenere viva questa interazione unica e preziosa.

Tra i paesi UE l'Italia è tra gli ultimi posti per quota di laureati, seguita solo dalla Romania. Questo divario aumenta ancor più nel Mezzogiorno, dove sia i livelli di istru-

zione sia i tassi di occupazione rimangono decisamente inferiori e si laurea solo un quinto dei giovani. Malgrado la Strategia europea 2020 sull'aumento del numero di laureati, nel nostro Paese permane quindi una forte criticità nel perseguire l'obiettivo di un adeguato livello di istruzione; nel nostro territorio di riferimento si aggiunge l'ulteriore "gap" rappresentato dal numero ancora esiguo di laureati anche nella popolazione adulta, che lascia chiaramente comprendere perché l'Università resti ancora un elemento essenziale di crescita sociale, oltre che di innovazione e sviluppo.

Il diritto allo studio, con la "no tax area" e la politica delle agevolazioni a famiglie a basso reddito, assume pertanto nel nostro contesto universitario una dimensione ancora più rilevante rispetto alle altre Università laziali e nazionali. Lo sforzo fatto per mantenere una ridotta tassazione durante questi difficili anni di crisi economica e finanziaria non deve essere dilapidato, continuando in questa politica lungimirante del diritto allo studio.

Diritto allo studio e incremento dei servizi

Per migliorare l'accesso all'Università sarà necessario sfruttare tutte le risorse disponibili, fra cui quelle del Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza, che stanzierà oltre due miliardi di euro per potenziare i servizi abitativi (destinati agli studenti fuori sede) e finanziare un numero maggiore di borse di studio (estendendo anche la "no-tax area" agli studenti provenienti da famiglie con ISEE sotto i 23.500 euro).

Malgrado la situazione economica di crisi degli ultimi anni, il nostro Ateneo ha mantenuto una grande attenzione al diritto allo studio, anche per gli studenti diversamente abili, riuscendo in parte, grazie alla partecipazione attiva degli studenti, a supplire alla riduzione delle spese previste dal piano di risanamento. In realtà, in una normale dinamica accademica, questa partecipazione dovrebbe essere considerata un valore aggiunto, non suppletivo rispetto a servizi "fondamentali" che dovrebbero essere sempre ben definiti ed organizzati dalle strutture competenti. In tale ottica, gli sforzi degli studenti potrebbero essere maggiormente canalizzati verso l'organizzazione di eventi di socializzazione (sportivi, artistici, musicali, teatrali, ecc.).

Un contesto cui gli studenti hanno già offerto un contributo importante e che può essere ulteriormente valorizzato è rappresentato dalle attività di tutoraggio e orientamento, in cui il loro protagonismo è particolarmente apprezzabile, per la loro capacità di entrare immediatamente in sintonia con i propri coetanei, più di quanto possa fare un tutor adulto. È però indiscutibile che per incentivare e promuovere questa forma di supporto solidale tra studenti sarebbe auspicabile riconoscere se non economicamente, almeno sul piano formale il loro impegno. L'adozione di una

certificazione delle attività di tutoring, anche mediante il rilascio di un “patentino di tutor” che dia libero accesso ad alcuni servizi (e.g. sportivi, linguistici o culturali), potrebbe almeno in parte rendere merito di questo compito particolarmente gravoso.

Le principali azioni da intraprendere o proseguire (poiché in parte già previste nel precedente piano triennale) sono:

- l'attivazione ed il potenziamento di laboratori didattici interdipartimentali (e.g. in ambito linguistico, di calcolo, sui beni culturali...);
- il miglioramento dei servizi on line (SOL) e dei servizi digitali di comunicazione ed informazione (e.g. ampliamento copertura rete, forum studenti, ...);
- il potenziamento dei servizi agli studenti diversamente abili (e.g. strumentazione dedicata, biblioteca di audioregistrazioni...);
- il consolidamento dei moduli dedicati all'acquisizione di competenze trasversali (e.g. musica, teatro, arte);
- il potenziamento dei servizi sportivi e del tempo libero per tutti gli studenti;
- la maggiore valorizzazione del ruolo “attivo” degli studenti nelle attività di socializzazione, tutoraggio ed orientamento, mediante l'introduzione di un patentino di certificazione di tali attività e il ripristino di borse di studio;
- il potenziamento di altri servizi accessori (e.g. mensa universitaria, biblioteca e copisteria d'Ateneo, etc.);
- l'ampliamento degli spazi di studio e socialità.

3.3 Cassino verso il mondo, il mondo a Cassino

L'Università, come tutto il mondo del lavoro, ha vissuto negli ultimi decenni una trasformazione epocale. Mentre solo un decennio fa il nostro Ateneo era chiamato a confrontarsi solo con l'offerta formativa erogata in ambito regionale, oggi la mutata propensione alla mobilità degli studenti, unita all'importanza data dalle famiglie all'alta formazione (nell'ottica di una rapida e soddisfacente occupazione dei propri figli) ci costringe a competere con l'offerta formativa nazionale e internazionale, pubblica e privata.

Per un Ateneo sempre più internazionale

D'altro canto, questo fenomeno ci ha anche consentito di intercettare una domanda di formazione che fino a poco tempo fa ci era preclusa. Alla cosiddetta “prima globalizzazione”, che ha visto una massiva delocalizzazione della produzione e dei

servizi a basso costo verso i paesi emergenti, sta facendo seguito (anche a causa della pandemia) una “seconda globalizzazione”, in cui l’automazione e la digitalizzazione hanno reso molto meno importante la manodopera a basso costo e hanno indotto molte aziende a competere nella ricerca di figure ad alta professionalità.

Questo fenomeno sta creando nuove opportunità di lavoro anche per gli studenti dei Paesi in via di sviluppo, sempre più interessati ad entrare, fin dalla formazione universitaria, in una dimensione internazionale. Il successo delle lauree internazionali offerte recentemente dal nostro Ateneo ne è la prova concreta. Le nostre eccellenze di ricerca e i nostri contatti internazionali ci offrono la possibilità di ampliare ulteriormente la nostra offerta formativa internazionale, venendo incontro alle attuali esigenze del mercato del lavoro globale. Questa offerta potrebbe inoltre diventare ancor più attrattiva se riuscissimo a comunicare la nostra capacità di placement e collaborazione con il tessuto produttivo del territorio con cui l’Università intrattiene proficui rapporti.

D’altro canto, anche per gli studenti che si iscrivono alle lauree in lingua italiana, la nuova dimensione internazionale dell’Ateneo di Cassino rappresenta una grande opportunità linguistica, di internazionalizzazione dei percorsi formativi e soprattutto culturale. La scelta già compiuta dai nostri studenti di essere rappresentati negli organi di governo da uno studente straniero è la testimonianza del valore che essi stessi attribuiscono all’internazionalizzazione ed alla multiculturalità.

Purtroppo, malgrado le numerose offerte di mobilità Erasmus proposte dal nostro Ateneo, non tutti i nostri studenti riescono a sfruttare questa opportunità, spesso anche a causa di problemi economici. Per questo motivo, la mobilità esterna verso l’Ateneo rappresenta un importante elemento di qualità da sostenere anche per consentire a tutti gli studenti, stranieri e locali, di poter vivere a Cassino una dimensione internazionale.

Affinché l’offerta formativa del nostro Ateneo possa pienamente tradursi in un’esperienza internazionale per i nostri studenti e al tempo stesso in una opportunità di internazionalizzazione delle imprese del territorio occorrerà:

- potenziare ulteriormente l’internazionalizzazione dell’offerta formativa, in continuità con gli indirizzi strategici di Ateneo, tramite l’incremento degli accordi di doppio titolo con Atenei stranieri (facilitati dalla possibilità di erogare una parte della didattica a distanza) e l’incentivazione della mobilità degli studenti e dei docenti;

- incoraggiare l'interazione tra le imprese locali e regionali e la comunità degli studenti stranieri;
- introdurre nell'offerta formativa curriculare dei corsi di laurea magistrale in italiano (e/o nei corsi di dottorato) moduli formativi in lingua inglese, anche tenuti da colleghi di Atenei stranieri ed erogati eventualmente da remoto, affiancando una forte azione di tutoraggio ad opera di un docente locale;
- potenziare i servizi linguistici di Ateneo, anche sfruttando la didattica multimediale;
- promuovere e migliorare la mobilità Erasmus, attraverso la riduzione costi di soggiorno all'estero (ad esempio attivando scambi bilaterali alla pari con famiglie ed associazioni);
- attrarre docenti stranieri in visiting ed incentivare con apposite misure la mobilità dei docenti UNICAS verso l'estero.

3.4 Le sinergie con l'esterno: scuole, istituzioni, enti, imprese

Le sinergie che l'Ateneo di Cassino ha saputo costruire con il territorio nei suoi 40 anni di vita sono molteplici e profonde. Questa interazione costituisce certamente un nostro punto di forza, che ancora non risulta pienamente esplorato e capitalizzato.

Dalla scuola al mondo del lavoro: un percorso da disegnare insieme

In primo luogo, nell'ambito dell'orientamento in ingresso, la collaborazione con tutti gli uffici e gli istituti scolastici superiori rappresenta una necessità inderogabile per gli studenti, ma anche un'opportunità di promozione dei Corsi di Laurea proposti dall'Università di Cassino. Scuole e Università possono reciprocamente sostenersi aiutando i ragazzi ad avvicinarsi in modo progressivo e consapevole alla scelta degli studi universitari, aiutandoli a: i) conoscere le proprie inclinazioni; ii) valutare sulla base di una informazione dettagliata i diversi corsi di studio; iii) conoscere gli sbocchi occupazionali di ciascun indirizzo; iii) prepararsi in modo mirato ai test di ingresso; vi) colmare in anticipo eventuali lacune didattiche, evitando che si trasformino in obblighi formativi aggiuntivi (OFA) in ingresso. È inoltre importante che Università e scuole proseguano e rafforzino il percorso di collaborazione già avviato per incoraggiare l'accesso delle studentesse alle discipline STEM, contribuendo a sradicare i preconcetti tuttora vigenti in alcuni ambiti del sapere.

Questa strategia potrebbe consentire di eliminare, o quanto meno di ridurre drasticamente, gli abbandoni dovuti a scelte errate o a eccessive debolezze nella prepa-

razione in ingresso. A tal fine potranno essere utilizzati al meglio anche gli strumenti offerti dal consorzio CISIA (e.g, POT e PLS).

Esiste certamente una stretta complementarità fra le strategie di orientamento, accompagnamento e job placement, sapientemente fuse dal CUORI nell'evento "Carrier day" che ogni anno l'Università replica con sempre maggiore risonanza. Anche la funzione di placement viene erogata dall'Ateneo in grande sinergia con il territorio, mettendo in campo una relazione pluridecennale con il mondo del lavoro. Occorre tuttavia contrastare il rischio che la ripetitività delle azioni proposte generi forme di stanchezza e assuefazione dovute alla loro riproposizione continua. Un ulteriore elemento di fragilità nell'orientamento in ingresso, emerso durante la pandemia, è dato da una eccessiva omologazione del format dell'orientamento e della proposizione degli aspetti informativi a svantaggio di quelli esperienziali.

Non tutti i nostri studenti, d'altra parte, conoscono al momento dell'iscrizione le molteplici opportunità di tirocinio e inserimento lavorativo attivabili grazie all'Università.

Ritengo, infine, che la strutturazione ed il coordinamento delle attività di orientamento non debba mortificare il contatto diretto dei docenti con i futuri studenti. Per consentire un efficace orientamento occorrerebbe rivitalizzare le sinergie con il territorio per:

- potenziare le attività di orientamento negli istituti superiori, attraverso modalità coprogettate insieme ai docenti delle scuole e con la collaborazione degli studenti già iscritti presso l'Ateneo formalizzando specifiche convenzioni con le scuole aderenti;
- rafforzare il senso di appartenenza degli studenti UNICAS con iniziative mirate ad accrescere orizzontalmente (fra gli iscritti a diversi corsi) e verticalmente (fra matricole e studenti più "anziani") la consapevolezza di appartenere ad una comunità unica e solidale;
- ripristinare l'organizzazione di eventi di accoglienza alle matricole, anche per favorire l'internazionalizzazione;
- potenziare il tutorato studentesco (ogni studente senior potrebbe prendersi carico di uno studente junior);
- potenziare il job placement, in collaborazione con partner istituzionali e l'associazione degli ex studenti ALACLAM per accompagnare lo studente nel loro primo inserimento lavorativo, favorendo l'incontro tra domanda e offerta di laureati e sostenendo l'imprenditorialità dei giovani laureati.

3.5 La formazione nel corso della vita

In un sistema globale che richiede un continuo aggiornamento ed una crescente domanda di certificazione delle competenze, la formazione post-laurea sta diventando sempre più importante. La società della conoscenza, con i suoi complessi e repentini cambiamenti, richiede di rendere strutturale e continua la formazione, non solo negli anni dell'Università, ma durante l'intera vita dei professionisti e dei cittadini, anche attraverso solide relazioni con scuole e mondo produttivo.

Aggiornamento, riqualificazione, crescita professionale e culturale

In questo contesto è necessario misurarsi con nuovi strumenti e percorsi formativi e con il loro riconoscimento (corsi di perfezionamento, di alta formazione o di aggiornamento professionale; singoli insegnamenti anche erogati all'interno di percorsi di laurea già esistenti; microcredenziali, percorsi formativi brevi per la formazione degli insegnanti, MOOCs, Summer e Winter Schools...).

Nella dimensione territoriale questa esigenza è ancora più evidente, per la necessità di riqualificare, aggiornare e migliorare i lavoratori (sia in termini di "upskilling" che di "reskilling") e di rimanere al passo con i cambiamenti in corso in tutti gli ambiti della conoscenza (tecnico-scientifico, giuridico-economico, linguistico...). Le problematiche della formazione continua, infatti, pur scaturendo spesso da evoluzioni settoriali, coinvolgono sempre più aspetti interdisciplinari, in molti dei quali il nostro Ateneo ha già dimostrato grande reattività e capacità.

In tale ottica è necessario rimodulare le politiche di alta formazione (da iniziali a permanenti) in un'ottica di "lifelong learning", diversificando ed ampliando la popolazione dei destinatari, studenti e non. Le strategie didattiche dovranno adattarsi alle diverse esigenze di formazione, anche capitalizzando le competenze acquisite durante la pandemia, rendendo più flessibile e modulare la formazione superiore, differenziando le modalità di erogazione (in presenza, online, mista) alle diverse tipologie di utenze e ai diversi obiettivi formativi, senza rinunciare al rigore nella valutazione e certificazione delle competenze acquisite.

Il nostro Ateneo ha già dimostrato questa capacità di rispondere direttamente alle necessità del mercato del lavoro, sia cooperando con le aziende, gli ordini professionali, le associazioni e gli enti del territorio in numerosissime attività di alta formazione (non limitate ai master universitari), sia nella didattica abilitante attraverso l'erogazione dei TFA, dei corsi di sostegno e dei 24 CFU integrativi, in collaborazione con il MIUR.

Ritengo pertanto che sia necessario:

- promuovere ulteriormente le attività di formazione continua e la certificazione dei risultati;
- mantenere la leadership acquisita nei percorsi di didattica abilitante (sostegno, etc.);
- aggiornare l'offerta formativa esistente, monitorandone la qualità e l'efficacia in termini di aggiornamento professionale e nuovi sbocchi lavorativi;
- valorizzare la capacità dell'Ateneo di "lettura interdisciplinare" delle complesse trasformazioni tecnologiche e sociali nella proposta di percorsi e interventi di aggiornamento, arricchimento culturale, riqualificazione, offerta di nuove competenze.

3.6 Verso un nuovo umanesimo digitale

La pandemia e la rapida transizione digitale hanno determinato una crescita esponenziale della "digital education". Questa modalità già oggi rappresenta il principale metodo di apprendimento per milioni di "learner", con possibilità di raggiungere utenze internazionali illimitate, soprattutto nell'ambito della formazione professionale.

L'innovazione dei metodi e delle tecnologie didattiche

Anche se i vantaggi dell'interazione in presenza sono irrinunciabili, l'esperienza di didattica a distanza compiuta durante la pandemia dovrà sicuramente essere sfruttata per aumentare sempre le potenzialità e le occasioni di interazione con i nostri studenti, investendo sulla possibilità di condividere materiali didattici, sugli strumenti di autoverifica delle conoscenze acquisite e sull'impiego e la sperimentazione di tecnologie integrative e non sostitutive della didattica frontale.

Anche prima del COVID-19 il nostro Ateneo aveva avviato la sperimentazione efficace di numerose tecnologie digitali, grazie alla disponibilità di alcune aule multimediali (con possibilità di didattica virtualizzata nelle sedi di Cassino e di Frosinone), cinque canali Youtube contenenti complessivamente circa 2.500 ore di lezione fruibili in accesso aperto, l'uso della piattaforma Google Suite "standard" (attivata per il 5-10% dei corsi) e l'adesione alla piattaforma Openedu (per MOOC), purtroppo mai entrata in fase operativa a causa dei problemi economici. Anche la rete UnicasNet in fibra, che connette le sedi di Cassino, Frosinone e Sora ed i numerosi ponti radio attivi fra l'Università, le scuole del territorio e il Conservatorio di Frosinone sono stati utili a questa trasformazione digitale. La banda di connettività (di circa 31 Gbit/s simmetrici) è oggi certamente tra le più importanti tra le Università italiane.

Questa esperienza di innovazione didattica ha consentito al nostro Ateneo di reagire prontamente già durante il primo lockdown, gestendo con grande rapidità ed efficacia – grazie alla risposta pronta e motivata del personale docente e non docente e al supporto del CASI – la transizione da didattica frontale a remota e rendendo tempestivamente disponibili sulla piattaforma Google Workspace (ex Suite) Enterprise, attivata per il 100% dei corsi, moltissime videoregistrazioni (solo per gli studenti iscritti al nostro Ateneo). Nello scorso anno accademico, grazie anche all'investimento in telecamere ad alta e media definizione e altro materiale multimediale (tavole grafiche, telecamere da tavolo...) abbiamo potuto sperimentare una didattica gestita con varie modalità: in presenza, ibrida (o blended), completamente in remoto.

L'obiettivo ulteriore è potenziare, nel prossimo futuro, la copertura WiFi Eduroam, anche esternamente alle nostre strutture, arrivando a coprire l'intera area del Campus universitario e alcune zone della città di Cassino (come la zona del comune/poste, la villa comunale e altre aree del centro). Questo consentirà, anche dall'esterno delle sedi dell'Ateneo, l'accesso a tutti i servizi digitali che necessitano della rete Unicas (ad esempio le risorse biblioteconomiche), sia per i nostri studenti che per gli studenti delle scuole secondarie superiori servite dalla nostra rete. Sarà inoltre necessario investire in un vero e proprio studio WebTV, per poter effettuare registrazioni e streaming in altissima qualità (ad esempio per MOOC).

L'esperienza compiuta nella fase emergenziale dovrebbe essere intelligentemente capitalizzata anche intercettando le risorse che saranno presto messe a disposizione dal Recovery plan sulla componente "Potenziamento delle competenze e diritto allo studio", che riunisce gli interventi per la didattica scolastica e universitaria. Ferma restando la centralità della didattica frontale nei corsi curricolari, il potenziamento delle tecnologie di formazione a distanza, efficacemente utilizzate durante la pandemia, potrà svolgere un importante ruolo di supporto; l'applicazione delle tecnologie potrà inoltre essere utilmente sperimentata nella formazione continua, maggiormente condizionata da problematiche logistiche e dall'impegno lavorativo dei discenti.

Per consentire una maggiore flessibilità delle attività formative e anticipare la transizione digitale già in atto, bisognerà anche sperimentare ulteriori forme di applicazione delle tecnologie e metodologie di didattica innovativa, modulandole opportunamente in funzione dei discenti e delle attività formative. La dimensione digitale sta infatti sempre più modificando non solo il mondo della formazione, ma più in

generale le modalità di interazione e la vita stessa delle persone. È pertanto necessario ripensare le tradizionali logiche comunicative, tenendo sempre presente la centralità dello studente e del docente rispetto alle macchine e alla tecnologia, nella logica del cosiddetto “umanesimo digitale”.

Le tecnologie a supporto della gestione amministrativa

Le tecnologie innovative possono inoltre migliorare in misura sensibile anche la gestione amministrativa dei processi didattici (ad esempio, ma non esclusivamente, velocizzando l'approvazione dei piani di studio, il riconoscimento di crediti formativi, la verbalizzazione degli esami, l'assegnazione dei tirocini...) e supportare docenti e personale nello svolgimento dei compiti organizzativi.

Sarà pertanto necessario:

- sperimentare metodologie e tecnologie innovative di supporto alla didattica (adottando un approccio più flessibile ai percorsi formativi e introducendo metodologie didattiche innovative anche di natura esperienziale, come il “learning-by-doing” nei laboratori universitari, nei tirocini aziendali, nei lavori di gruppo);
- fornire strumenti digitali adeguati a rendere più efficace e fruibile il materiale didattico a supporto delle lezioni, a verificare l'apprendimento in itinere, a condividere contenuti e informazioni con gli studenti, a raccogliere feedback e suggerimenti, supportando i docenti nell'utilizzo consapevole e avanzato delle tecnologie messe a loro disposizione;
- mettere a disposizione dei docenti intenzionati a migliorare le registrazioni esistenti dei loro corsi o a produrne di nuove attrezzature adeguate e studi di registrazione;
- migliorare ulteriormente la connettività (verso gli studenti, i docenti, le diverse sedi, le scuole e le aziende) in termini di estensione della copertura, accessibilità, affidabilità e sicurezza;
- utilizzare le potenzialità del digitale per semplificare le procedure amministrative connesse alle attività didattiche, promovendo l'informatizzazione della documentazione e dei processi ed evitando duplicazioni e ripetizioni;
- definire chiaramente i processi e le responsabilità dei docenti e degli uffici di supporto.

4. RICERCA E INNOVAZIONE SCIENTIFICA

Ricerca di base e ricerca applicata, un binomio inscindibile: *dall'ampliamento delle conoscenze alla soluzione di problemi*

L'importanza di fare rete: *Atenei, enti di ricerca, distretti, cluster, aziende, associazioni ed enti territoriali*

Ricerca e risorse: *bandi di finanziamento competitivi e non; fundraising; ideazione, redazione, gestione dei progetti*

Dottorato e "generazione futuro": *formazione dottorale, ricerca, mondo delle professioni, opportunità del PNNR*

Infrastrutture e attrezzature per la ricerca: *laboratori, centri, attrezzature e strumentazione*

4.1 Ricerca di base e ricerca applicata: un binomio inscindibile

Malgrado la sua giovane età, nel nostro Ateneo si sono sviluppate e radicate scuole di ricerca che hanno raggiunto in molti campi una visibilità nazionale ed internazionale e traguardi di maturità e di eccellenza dei quali possiamo andare orgogliosi. Anche i molti colleghi che si sono trasferiti in altri Atenei nell'ambito della difficile opera di risoluzione della crisi attraversata negli ultimi anni hanno confermato la stima e la considerazione riscosse esternamente da Cassino, al tempo stesso, hanno mantenuto con la nostra Università uno strettissimo legame di appartenenza. Questo patrimonio non può e non deve essere disperso.

Un'interazione indispensabile e proficua

La qualità della ricerca sviluppata in Ateneo si manifesta in entrambi gli ambiti della ricerca cosiddetta "di base" di e quella cosiddetta "applicata": due facce complementari di una medesima realtà, che si sostengono e si alimentano vicendevolmente. La ricerca di base, mossa dalla curiosità intellettuale e finalizzata all'avanzamento libero delle conoscenze, è una missione primaria dell'Università e necessita di essere sostenuta e potenziata, anche negli ambiti in cui è priva di immediate ricadute applicative. La ricerca di base rappresenta d'altra parte l'elemento propulsivo dell'innovazione e dello sviluppo tecnologico, che utilizzano la conoscenza teorica a fini pratici.

È evidente che negli ultimi decenni sono profondamente mutati tempi e contesti in cui la ricerca cresce e si sviluppa, con dinamiche che tendono a diventare, in molti contesti, sempre più di breve periodo, specie nel caso di progetti sviluppati su di-

retta commessa delle imprese. Questa interazione ha conseguenze sicuramente positive per la ricerca applicata (che si alimenta del contributo e delle finalizzazioni del contesto in cui opera), ma può comportare un pericolo, se tutta la ricerca si appiattisce sulla sola dimensione “pratica”, laddove è necessario riconoscere e tutelare i ritmi più lenti della ricerca “teorica” e le sue finalità specifiche di scoperta e di approfondimento.

**Le sfide della ricerca:
investimenti, connessioni,
concorrenza, valutazione**

La ricerca di base e quella applicata hanno entrambe dei costi, sia pure variabili in funzione dei temi e dei contesti di svolgimento. In uno scenario nazionale e internazionale sempre più competitivo, le politiche relative alla ricerca devono confrontarsi con una serie rilevanti di temi: i) la necessità di attrarre fondi attraverso la partecipazione a bandi competitivi; ii) i grandi investimenti infrastrutturali; iii) la gestione sempre più complessa dei finanziamenti; iv) le connessioni con il mondo produttivo; v) l'esigenza di costruire solide relazioni nazionali e internazionali; vi) la necessità di cogliere con sempre maggiore rapidità le sfide della modernità, in uno scenario di concorrenza globale; vii) la qualità e la reputazione dei risultati della ricerca, oggetto di meccanismi di valutazione da cui dipende l'allocazione dei finanziamenti pubblici.

Queste sfide rischiano di mettere fuori gioco, o comunque di rendere marginale, la ricerca scientifica dei piccoli Atenei, elemento irrinunciabile e distintivo della stessa idea di Università. Purtroppo, la contrapposizione fra due modelli alternativi di “teaching university” e “research university” ricorre ancora in molti dibattiti, alimentato soprattutto dalle Università che vantano importanti economie di scala. È veramente difficile, a mio avviso, pensare che si possa fare alta formazione (magari solo a livello di laurea triennale) senza condividere con gli studenti un sapere critico e plastico che solo le “research university” sono in grado di proporre.

I criteri di attribuzione del FFO riconoscono del resto il valore della ricerca universitaria, dal momento che la quota premiale del finanziamento ordinario pesa per ben il 27% e si basa sui risultati della VQR dell'intero Ateneo (per il 60%) e dei singoli docenti per le politiche di reclutamento (per il 20%). Sebbene limitato e per alcuni aspetti forse discutibile, la VQR è l'unico strumento valutativo oggi utilizzato e con essa il nostro Ateneo deve sapersi misurare.

In questo quadro di trasformazioni radicali occorre pertanto sempre più valorizzare gli elementi distintivi del nostro Ateneo e del nostro territorio che hanno consentito di rispondere efficacemente a questa rapida evoluzione del mondo della ricerca.

È necessario pertanto:

- preservare l'equilibrio fra ricerca di base e ricerca applicata, individuando modalità e criteri condivisi per sostenere la progettualità delle aree che hanno maggiore difficoltà ad attrarre finanziamenti esterni;
- mantenere una stretta integrazione tra ricerca, didattica e terza missione;
- promuovere la qualità generale della ricerca, valorizzando al tempo stesso i gruppi di eccellenza;
- rafforzare le connessioni con i centri di ricerca nazionali e internazionali e le reti territoriali;
- intensificare il rapporto tra ricerca e mondo produttivo locale;
- investire nel dottorato di ricerca, inteso come "accademia" della ricerca e dell'innovazione.

4.2 L'importanza di fare rete

Come più volte ribadito, per molte discipline la ricerca cresce e acquista rilevanza solo all'interno di un contesto (locale, nazionale e sovranazionale) interdisciplinare e di ampia portata, nel quadro di un vero e proprio "sistema della conoscenza". Per sostenere ed implementare in tutte le discipline questo complesso ecosistema della ricerca e dell'innovazione è oggi più che mai indispensabile l'apporto sinergico delle diverse aree e competenze (umanistiche, giuridiche, economiche, tecnologiche ...) presenti in Ateneo e l'apertura al coinvolgimento di stakeholder locali, nazionali e internazionali.

Convenzioni, reti, cluster tecnologici

Uno strumento significativo per promuovere la ricerca e incentivarne la competitività consiste nel promuovere la collaborazione tra la nostra Università ed altri Enti pubblici e privati di ricerca, attraverso la stipula di specifici accordi o l'adesione a reti regionali, nazionali o internazionali (cluster, distretti tecnologici, ecc.), anche al fine di sviluppare alcuni specifici filoni di indagine particolarmente innovativi e strategici per il territorio (come la transizione ecologica, la digitalizzazione, la valorizzazione dei beni culturali, la mobilità, la salute, l'inclusione, la coesione sociale).

L'Università di Cassino partecipa già a numerosissime reti nazionali ed internazionali (fra cui ben tre dei quattro cluster tecnologici nazionali per la ricerca industriale di recente costituzione - Blue Growth, Energia e Beni Culturali - e il Centro di Eccellenza "DTC Lazio" per le tecnologie applicate ai beni culturali). Al forte radicamento

dell'Ateneo nel territorio e alla responsabilità svolta 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) si deve inoltre un ricco capitale di relazioni e connessioni con istituzioni, enti e imprese del territorio attive in tutti i settori produttivi (economico, industriale, civile, medico...), documentato da centinaia di convenzioni quadro con organismi di ricerca pubblici e privati e con altre Università. Nelle interazioni con i partner l'Ateneo ha ampiamente dimostrato la propria capacità di accreditarsi come interlocutore attivo e qualificato, anche assumendo ruoli di responsabilità all'interno degli organi di governo delle reti.

È necessario proseguire e potenziare ulteriormente le strategie avviate in questo ambito, incrementando lo sviluppo di reti di interconnessione (sia interne che esterne), per mantenere ed accrescere il livello di eccellenza che la comunità scientifica internazionale oggi ci riconosce in molti ambiti della ricerca. In questa accezione la rete diventa più che una strategia un vero e proprio metodo di lavoro.

Ritengo quindi estremamente rilevante:

- potenziare le convenzioni quadro di ricerca con aziende, enti di ricerca, enti locali, associazioni territoriali;
- monitorare l'attività delle convenzioni e i risultati della nostra partecipazione;
- proseguire e rafforzare la partecipazione attiva a reti, cluster e distretti negli ambiti di competenza dell'Ateneo;
- ampliare la presenza dell'Ateneo in ambito internazionale, mettendo a frutto il patrimonio di relazioni qualificate intrattenute da singoli docenti o gruppi di ricerca;
- potenziare il supporto offerto dagli uffici centrali e periferici nelle fasi di stipula, gestione, rinnovo degli accordi.

4.3 Ricerca e risorse

Grazie alle eccellenti capacità di gruppi di ricerca e singoli ricercatori la nostra Università è riuscita a risultare vincitrice in numerosi bandi competitivi regionali, nazionali ed internazionali - anche in competizione con Atenei più "blasonati"; a sviluppare solide e proficue collaborazioni con altre istituzioni scientifiche e con il sistema produttivo; a costruire e mantenere attivi alcuni laboratori di ricerca di eccellenza.

Nella nostra Università sono attualmente presenti circa 255 docenti e ricercatori, afferenti a numerosi settori scientifico-disciplinari; tale varietà di profili e competenze può essere indubbiamente considerata una ricchezza, ma comporta anche una criticità, se si pensa che molti settori sono coperti da un unico docente (e altri settori che sarebbero necessari allo sviluppo di filoni prioritari di attività scientifica e didattica non sono affatto rappresentati).

Pur se in un quadro al momento non facile, l'Ateneo continua a caratterizzarsi per una vivace e qualificata attività di ricerca, sviluppata all'interno di numerosi ambiti di interesse e attestata su livelli di qualità complessivamente discreti, benché non del tutto omogenei (con punte di eccellenza e ambiti che presentano margini significativi di miglioramento). Lo stato di tensione finanziaria attraversato dall'Ateneo, immediatamente seguito dalla pandemia, ha sicuramente complicato in misura notevole lo svolgimento delle normali attività di ricerca, ma non ha compromesso l'iniziativa progettuale dei ricercatori: nel 2020 la nostra capacità di attrarre risorse esterne (da bandi competitivi che da ricerche commissionate) è sensibilmente aumentata (anche grazie alla presenza in Ateneo di un Dipartimento di eccellenza), sia per quanto riguarda i proventi da bandi competitivi che le attività di ricerca commissionate.

Stimolare e sostenere l'iniziativa progettuale

Nei prossimi anni, l'Ateneo deve dimostrarsi in grado di cogliere le opportunità offerte dall'avvio della nuova programmazione Horizon Europe per la ricerca e l'innovazione, dai documenti strategici nazionali (il nuovo Piano Nazionale per la Ricerca e il Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza). A questo scopo, è indispensabile anzitutto uno sforzo coordinato di programmazione congiunta da parte di tutti i settori dell'Ateneo, con obiettivi chiari e condivisi da tradurre nel nuovo Piano strategico e da riportare nei documenti di programmazione periodica dei Dipartimenti, che dovranno essere redatti – come già sperimentato, in modalità condivisa – con cadenza almeno triennale, ma con momenti annuali di aggiornamento e riesame.

Una politica della ricerca necessariamente sempre più orientata verso l'acquisizione di fondi esterni richiede il monitoraggio permanente dei bandi, lo studio di documentazione spesso complessa, un dispendio significativo di tempo e di energie per l'elaborazione e la presentazione dei progetti: comporta quindi un rischio conseguente di dispersione scientifica, qualora l'onere progettuale ricada interamente o prevalentemente sui proponenti. Ne consegue la necessità di potenziare ulteriormente l'attività di supporto e di accompagnamento svolta dal Settore Ricerca, prevedendo, in particolare, l'offerta di un servizio di supporto ai ricercatori nelle fasi di

censimento e selezione delle opportunità di finanziamento, interpretazione dei bandi e interazione con gli organismi emittenti, strutturazione e sottomissione delle proposte e incentivi al tempo stesso la costruzione di reti interne di trasferimento di competenze (fra ricercatori vincitori di bandi, colleghi interessati alla partecipazione e personale amministrativo).

Valorizzare la ricerca interdisciplinare

Nell'ambito delle strategie di promozione della ricerca e fundraising è anche essenziale proseguire nell'opera di valorizzazione delle competenze scientifiche interne e nella costruzione di sinergie fra ricercatori e gruppi di diversa formazione e collocazione dipartimentale, in possesso di competenze e interessi di ricerca diversi ma potenzialmente complementari.

Per garantire le risorse necessarie allo svolgimento delle attività di ricerca e migliorare la capacità di attrazione di finanziamenti esterni serve pertanto:

- incentivare e sostenere la partecipazione dei ricercatori (anche delle aree progettualmente meno dinamiche) a bandi di finanziamento locali, nazionali e internazionali;
- favorire il miglioramento qualitativo e quantitativo dei risultati della ricerca svolta in Ateneo, con il duplice obiettivo di consolidare le eccellenze e di incoraggiare la crescita degli standard qualitativi medi dell'attività scientifica di singoli e gruppi;
- rafforzare le strutture periferiche e centrali di supporto alla ricerca, favorendone un'interazione più efficace e chiaramente regolamentata;
- proseguire nell'attività di censimento dei progetti competitivi (finanziati e non finanziati, ma eventualmente riproponibili su altri bandi), al fine di incrementarne la visibilità esterna e interna e a incoraggiare lo sviluppo di nuove collaborazioni;
- potenziare l'attività di monitoraggio sistematico della qualità della ricerca di Ateneo, analizzando con attenzione i risultati della nuova VQR (che saranno resi noti a metà del 2022) e attivando forme di incentivazione e processi mirati di miglioramento;
- promuovere la presenza dell'Ateneo ai tavoli decisionali regionali, nazionali ed europei, anche attraverso il ricorso a consulenze esterne;
- prevedere l'elaborazione di piani di ricerca dipartimentali a cadenza almeno triennale, con aggiornamenti annuali.

4.4 Dottorato e “generazione futuro”

Ripensare l'offerta dottorale

Il Dottorato di ricerca è senz'altro lo strumento principale per promuovere la ricerca scientifica, non solo all'interno dell'Università, ma anche nel contesto imprenditoriale e nell'amministrazione. Nel nostro Ateneo la riduzione del numero di borse finanziate e i vincoli imposti dalla normativa hanno imposto negli anni passati la riduzione a tre dei corsi di dottorato di ricerca, determinando l'aggregazione all'interno di un medesimo corso di dottorato di insiemi variegati di discipline: tale operazione, se da un lato ha prodotto interessanti sinergie e collaborazioni interdisciplinari, ha reso più complessa la gestione dei corsi e la definizione di percorsi formativi coerenti ed efficaci. La situazione di dissesto ha di fatto cristallizzato questa condizione, generando una logica di alternanza nell'accesso alla ricerca di giovani dottorandi in molti settori di ricerca strategici per l'Ateneo, laddove sarebbe necessario dare continuità alle attività in corso di sviluppo con l'ingresso di giovani risorse.

Dottorato, impresa, professioni

Un interessante elemento di novità è derivato dall'attivazione, all'interno dei corsi esistenti, di percorsi di dottorato di ricerca industriale, che hanno agevolato l'inserimento di figure professionali di alto valore scientifico nelle imprese, rafforzando la connessione tra l'Ateneo e il sistema delle imprese. Il dottorato è diventato così, oltre che un'occasione di alta formazione, un prezioso strumento di trasferimento tecnologico, introducendo nelle aziende competenze specialistiche di elevato livello, e la nostra Università ha potuto generare interessanti ed innovative contaminazioni con il mondo del lavoro, all'intersezione fra ricerca universitaria e formazione di futuri dipendenti. Il cofinanziamento di borse di dottorato industriale a valere su fondi acquisiti tramite progetti competitivi o iniziative di trasferimento tecnologico ha prodotto sia un aumento del numero totale di borse finanziate, sia una maggiore contaminazione fra temi di ricerca di base e ricerca applicata; anche i recenti bandi di finanziamento e cofinanziamento emanati dalla Regione Lazio e dall'INPS hanno potuto positivamente avvalersi di consolidate esperienze di collaborazione con le imprese del territorio e con altri centri di ricerca, non limitate alle sole aree “scientifiche”.

Il nuovo Decreto ministeriale relativo al dottorato di ricerca, di prossima emanazione, dovrebbe rendere possibile, grazie alla riduzione del numero di borse necessarie per l'attivazione dei singoli corsi, la riconsiderazione dell'attuale strutturazione dell'offerta dottorale. Si tratta di un'opportunità importante, che potrà consentire, nei limiti delle possibilità, di bilanciare esigenze diverse (valorizzare la ricerca interdisciplinare in ambiti innovativi, tutelare la specificità di ambiti di specializzazione penalizzati dall'attuale articolazione dei corsi, intercettare le risorse messe a disposizione dal PNNR per i dottorati di natura industriale e professionalizzante).

Su questo aspetto le azioni da compiere – da definire più puntualmente a valle dell'emanazione del nuovo DM – riguarderanno in particolare:

- la ridefinizione complessiva dell'assetto attuale dell'offerta dottorale, a seguito dell'aggiornamento della normativa di riferimento e tenendo conto della strategia nazionale e degli investimenti previsti dal PNRR;
- l'incremento del numero delle borse, attraverso le relazioni con il mondo produttivo, la partecipazione a bandi nazionali e regionali, la candidatura a call internazionali che supportano la formazione dottorale (e che ci hanno visto in passato vincitori);
- l'internazionalizzazione del sistema della formazione dottorale, attraverso la promozione degli scambi con istituzioni di ricerca straniere, la promozione dei soggiorni all'estero, l'internazionalizzazione dell'offerta formativa dottorale;
- la costruzione di un sistema di monitoraggio interno dei corsi, fondato sulle esperienze già avviate negli anni scorsi, anche in vista dell'introduzione di nuove procedure di accreditamento iniziale e periodico dei dottorati da parte dell'ANVUR;
- il potenziamento dell'Ufficio Dottorati e del sistema di coordinamento dei corsi, per favorire una gestione condivisa delle attività, supportare i Coordinatori e i Collegi nello svolgimento delle loro attività, favorire l'interazione fra dottorandi anche iscritti a corsi diversi, rafforzandone il senso di appartenenza a un'unica comunità;
- l'introduzione di una politica interna di premialità, legata alla capacità di attrarre risorse e alla valorizzazione della qualità e dell'attrattività delle attività di ricerca e alta formazione proposte;
- il coinvolgimento più sistematico dei dottorandi nelle attività di supporto alla didattica e di tutoraggio;
- il miglioramento dell'orientamento e del placement dei dottori di ricerca.

4.5 Infrastrutture e attrezzature per la ricerca

Nel nostro Ateneo operano attualmente quasi 60 laboratori di ricerca dotati di personale dedicato e di strumentazione e attrezzature anche importanti e all'avanguardia. Abbiamo tante attrezzature per le misure, per il calcolo, per l'analisi dei materiali, dei prodotti e dell'ambiente: perché non condividerle e far diventare questi laboratori una risorsa per tutti?

Manutenzione, aggiornamento, potenziamento delle attrezzature

La situazione di crisi vissuta dall'Ateneo ha avuto come conseguenza l'eliminazione dei finanziamenti ai laboratori, che ne ha messo a dura prova, negli anni scorsi, la capacità di mantenere la funzionalità di impianti e apparecchiature che richiedono continua manutenzione, aggiornamento e sostituzione.

Per mantenere e sviluppare ulteriormente i livelli di qualità raggiunti occorre quindi:

- individuare le priorità di sostegno e finanziamento ai laboratori di ricerca;
- attivare sinergie tra diversi laboratori di Ateneo (e.g. laboratori di calcolo, laboratori di chimici e merceologici; laboratori sui beni culturali...);
- finanziare la manutenzione ordinaria dei laboratori strategici per l'Ateneo;
- incoraggiare la multiculturalità e l'interdisciplinarietà dei gruppi di ricerca;
- sostenere la crescita e la sinergia tra laboratori di ricerca (anche con afferenze di ricercatori esterni all'Ateneo);
- razionalizzare la distribuzione dei tecnici di laboratorio rispetto a tali esigenze e valorizzare la loro competenza ed esperienza;
- garantire la messa in sicurezza delle strutture e delle attività di ricerca;
- potenziare la connessione con le imprese mettendo i laboratori universitari a servizio del territorio e fruibili agli stessi studenti universitari.

5. L'UNIVERSITÀ NELLA "SOCIETÀ DELLA CONOSCENZA"

La Terza missione: *un nuovo modo di vivere e concepire l'Università: la conoscenza come strumento di sviluppo sociale, economico, culturale*

Il trasferimento tecnologico: *Spin-off, start-up e Job placement*

Condividere e comunicare: *diffondere la cultura promuovendo la propria identità*

Per un'università sostenibile: *gli obiettivi dell'Agenda 2030*

La conoscenza come strumento di crescita e motore di sviluppo: *la "quarta missione" dell'Università*

Il sistema bibliotecario: *luogo di studio, ricerca, incontro; patrimonio di risorse; rete di persone*

Il sito web, la comunicazione istituzionale, l'editoria: *uno strumento essenziale di lavoro, di conoscenza e di dialogo*

5.1 La Terza missione: un nuovo modo di vivere e concepire l'Università

Le attività di cosiddetta "Terza missione" sono ormai entrate a far parte dei compiti istituzionali delle Università, affiancandosi e anzi integrandosi alle due missioni tradizionali della didattica e della ricerca: non a caso, nell'ambito degli esercizi periodici di valutazione (VQR) condotti dall'ANVUR, la terza missione ha acquisito nel tempo un rilievo crescente ed è stata oggetto di una riflessione – tuttora in corso – che ha interessato la definizione puntuale delle tipologie di attività portate avanti negli Atenei e le modalità per apprezzarne e misurarne l'impatto.

La conoscenza come bene comune

Fare Terza missione nell'Università significa promuovere attività che diffondano i risultati dell'attività di ricerca – quanto avviene all'interno delle aule e dei laboratori –, trasformandoli in bene comune, e valorizzare la conoscenza come strumento di sviluppo sociale, economico, culturale. La Terza missione è, in senso lato, la responsabilità sociale dell'Università, è il dialogo diretto e lo scambio con il tessuto produttivo, la società civile, il territorio.

L'Università è sempre stata un importante motore di sviluppo, favorendo il transito di informazioni, conoscenze e saperi tra diverse città, regioni e nazioni mediante lo scambio di risorse umane, idee ed innovazioni. Territorio ed Università si alimentano reciprocamente nelle attività di diffusione della cultura e di trasferimento delle competenze e dell'innovazione tecnologica.

La Terza missione comporta un diverso modo di vivere e concepire l'Università stessa. Esige una metamorfosi radicale dell'Università, sfatando il mito dell'accademico chiuso tra le mura del suo sapere, e mette la ricerca al servizio della comunità: non più un'Università auto-referenziale, ma un'Università che oltrepassa le mura del campus, aprendosi al mondo esterno, capace non solo di trasferire ma soprattutto di cooperare.

Alla dematerializzazione degli strumenti di diffusione e di trasferimento dei risultati della ricerca deve pertanto corrispondere una rimaterializzazione del sapere, non solo inteso come contatto fisico tra docente, studente e cittadino, ma anche come traduzione e riproposizione pratica del sapere. L'Università deve essere pienamente inserita nel contesto territoriale in cui opera, aprendosi alle sue sollecitazioni culturali, sociali e tecnologiche, anche accogliendo e fornendo cittadinanza alle novità che il mondo globale continuamente propone.

Il nostro giovane Ateneo, che ha compiuto da poco 40 anni, si è caratterizzato fin dalla nascita per il radicamento in un territorio culturalmente fertile, anche se economicamente fragile. Un'identità che ha sempre mantenuto e che probabilmente è ancora oggi uno dei suoi maggiori punti di forza.

Per rafforzare questo ruolo occorre:

- riaffermare l'identità culturale di UNICAS come Università strettamente interconnessa e radicata nel proprio territorio, ma anche aperta alle sollecitazioni internazionali;
- promuovere la stretta relazione dell'Ateneo con il territorio, non solo rispetto al suo ruolo necessario di istituzione di alta formazione, ma come elemento propulsivo di innovazione e sviluppo sociale;
- accogliere ed anticipare le trasformazioni e le innovazioni tecnologiche (ad esempio la transizione digitale), sociali (ad esempio la transizione ambientale) ed economiche (ad esempio la globalizzazione) elaborandole nella loro complessità, anche in vista delle loro ricadute sociali;
- interagire sempre più intensamente con le scuole, le associazioni culturali, le imprese, il mondo del lavoro, gli enti territoriali, allo scopo di promuovere la diffusione della cultura in tutte le sue articolazioni;
- esprimere il potenziale di innovazione della ricerca sviluppata in Ateneo, accompagnando gli studenti, i ricercatori e le imprese nella creazione di brevetti, spin-off e start-up, agendo in tal modo come un vero e proprio "laboratorio di ricerca e innovazione" del territorio.

5.2 Il trasferimento tecnologico

L'economia ed il contesto produttivo vivono oggi mutamenti radicali, dal momento che il tempo di vita dei prodotti e dei servizi diventa sempre più breve in un mercato globale e fortemente innovativo. I territori che riescono maggiormente a superare la sfida della modernità sono quelli che hanno fatto della collaborazione tra ricerca, formazione e produzione un imperativo. Non serve citare la Silicon Valley per osservare queste trasformazioni: basta osservare alcuni distretti produttivi italiani come quelli dell'agrifood, dell'automotive, del chimico-farmaceutico.

L'Università come volano del territorio

La dimensione propulsiva dell'Università, attenta all'innovazione ed alle complesse trasformazioni economiche, tecnologiche e culturali, può rappresentare una grande opportunità sia per il territorio che per l'Università stessa, alimentando una crescita reciproca e simbiotica. Alcuni aspetti come la digitalizzazione, la transizione ecologica, l'internazionalizzazione stanno sempre più diventando, da un'opportunità, una necessità per tutte le imprese.

Anche in un Ateneo piccolo come quello di Cassino il trasferimento tecnologico ha assunto un ruolo rilevante per: i) la promozione dell'imprenditorialità attraverso spin off e start up; ii) la valorizzazione della proprietà intellettuale o industriale (ne sono testimonianza i diversi brevetti depositati dai nostri ricercatori); iii) la partecipazione a strutture di intermediazione e trasferimento tecnologico (come ad esempio il Cosilam e il Parco scientifico e tecnologico del Lazio Meridionale).

Accanto alle numerose attività dipartimentali, la delega al "Job placement e al trasferimento tecnologico" e il lavoro dell'Ufficio Job Placement hanno consentito di dare maggiore unitarietà ed efficacia alla politica di Ateneo sul trasferimento tecnologico, nonché di fornire specifici servizi in questa dimensione di Terza missione.

La formazione all'imprenditorialità

Il tema dell'imprenditorialità è certamente tra quelli che ha ricevuto una maggiore attenzione da parte dell'Ateneo, anche per la rilevanza che essa ha nei settori ad elevata tecnologia ed alla sua centralità nella creazione di occupazione. Un ruolo rilevante è stato attribuito sia alla formazione all'imprenditorialità, per fornire agli studenti - non solo di area economica - strumenti utili a migliorare l'occupabilità, sia al sostegno a studenti e laureati nella realizzazione delle loro idee di impresa. Il corso "Four Steps To Entrepreneurship" (FSTE) è un esempio della validità di questo approccio.

Nel nostro Ateneo abbiamo anche assistito alla nascita di diversi spin-off, che sono stati un elemento di novità per molti di noi: alcuni di essi coinvolgono giovani stu-

denti e stanno avendo un discreto successo. Alcuni spin-off giunti a maturità stanno dimostrando la capacità del nostro Ateneo di essere protagonisti anche in questo importante compito dell'Università, portando Aziende di caratura internazionale ad investire sui nostri giovani laureati e sulla nostra ricerca. Ciò dimostra che la promozione dell'imprenditorialità può rappresentare molto di più di un mero esercizio accademico. È quindi necessario guardare con attenzione a questa potenzialità e elaborare una chiara politica in merito, evitando potenziali conflitti di interesse tra Università e impresa.

Il sostegno all'attività brevettuale

Malgrado l'attenzione dell'Ateneo nei confronti della brevettazione, attraverso l'attività informativa dell'ufficio preposto e l'adozione di un apposito regolamento a tutela della proprietà intellettuale, questo aspetto risulta ancora marginale rispetto alle effettive potenzialità dell'Ateneo: pochi ricercatori hanno infatti registrato brevetti. Una incisiva strategia di promozione potrebbe aumentare il numero complessivo dei brevetti e dei ricercatori coinvolti in questa forma di trasferimento tecnologico. Anche la pubblicizzazione e la commercializzazione degli stessi brevetti potrebbero essere potenziati.

Per quanto concerne la presenza dell'Ateneo all'interno di strutture di intermediazione e trasferimento tecnologico, la partecipazione attiva al Cosilam e all'ASI Frosinone (che presto costituiranno un'unica struttura regionale), al Palmer, a Unindustria e a tutte le associazioni datoriali ha consentito a diverse imprese e all'Università di Cassino di partecipare con successo a numerosi bandi di ricerca regionali e nazionali. Questa sinergia territoriale rappresenta un vero e proprio amplificatore nel contatto con le imprese, grazie alla capacità di consorzi e associazioni di intercettare le esigenze di innovazione delle imprese ed alla profonda conoscenza delle capacità e potenzialità di ricerca dell'Università di Cassino.

Anche il rapporto con gli Ordini professionali costituisce un importante "asset" per l'Università non solo per la formazione dei futuri professionisti, ma anche per le attività di diffusione dell'innovazione.

Le attività di job placement

Nell'ambito del placement, l'Università di Cassino ha promosso il contatto diretto fra le aziende ed i propri studenti attraverso alcuni servizi offerti dall'Ufficio job placement, tra cui la possibilità offerta alle aziende di consultare gli elenchi di studenti e laureati, nonché l'opportunità data agli studenti di mettere a disposizione delle aziende i propri *curricula* per offerte di tirocinio e lavoro.

La collaborazione con enti istituzionali come la Regione Lazio ha consentito, inoltre, di raggiungere un numero ancora più elevato di studenti e cittadini attraverso il servizio "PortaFuturo", messo a disposizione in un apposito ambiente presso il Campus Folcara, che eroga ei servizi pubblici e gratuiti di formazione, orientamento ed empowerment, promuovendo la valorizzazione del merito e facilitando l'incontro tra domanda e offerta di lavoro.

Tutte queste attività sono state largamente apprezzate sia dalle aziende che dai nostri laureati e possono essere certamente affinate e potenziate.

A tale scopo occorre:

promuovere ulteriormente la costituzione di spin-off e start-up da parte di studenti, dottorandi/dottori di ricerca e giovani ricercatori, anche in collaborazione con le strutture di intermediazione e trasferimento tecnologico territoriali;

mantenere e potenziare le attività di job placement, con particolare riferimento alla formazione all'imprenditorialità;

migliorare l'assistenza alla brevettazione, promuovendo la valorizzazione economica del know-how sviluppato all'interno dell'Ateneo e il trasferimento di tecnologia dal mondo dell'Università a quello delle imprese;

mantenere attiva ed efficace la partecipazione a strutture di intermediazione e trasferimento tecnologico locali e regionali (ad esempio potenziando lo sportello "PortaFuturo").

5.3 Condividere e comunicare: diffondere la cultura promuovendo la propria identità

Uno dei campi caratterizzanti della Terza missione come produzione di beni pubblici di natura sociale, educativa e culturale è il cosiddetto "Public Engagement", ovvero l'impegno dell'Università a preparare cittadini responsabili e a contribuire al bene pubblico. Consapevole del radicamento e di questo impegno istituzionale, dal 2016 l'Ateneo ha rafforzato la struttura politico-amministrativa di supporto alle attività di Public Engagement, con l'istituzione di una Delega rettorale dotata di un suo consiglio scientifico composto dai referenti dei 5 Dipartimenti, e un ufficio amministrativo, SCIRE, acronimo di Società e cultura in relazione, che si occupa appunto di promuovere e coordinare le attività di PE e di un ufficio amministrativo, che hanno progettato e realizzato specifiche azioni di PE insieme ai 5 Dipartimenti. Tale scelta è in linea con gli indirizzi del Piano Strategico dell'Università di Cassino e del Lazio meridionale, in cui si sottolinea come valore prioritario che l'integrazione culturale e sociale con il territorio debba avvenire attraverso il confronto delle diverse anime

*Il Public engagement:
condivisione dei saperi e
formazione dei cittadini*

dell'Ateneo, affinché la condivisione dei saperi si attui e si esprima al meglio sia dentro che fuori il campus universitario. Attraverso SCIRE l'Università di Cassino si è impegnata stabilmente a trasformare i risultati della ricerca e della didattica in bene pubblico e comune e ad attivare processi di condivisione con la società e il territorio.

La recuperata centralità della Terza missione non solo per il consolidamento dell'identità dell'Ateneo di Cassino, ma anche per il rilancio del ruolo propulsivo dell'Università sul proprio territorio dovrebbe essere riconosciuta da tutti i docenti dell'Università. Molto è stato fatto nell'ultimo mandato rettorale in termini quantitativi aumentando e censendo gli eventi di PE, ma soprattutto in termini qualitativi, strutturando il PE in una cornice di "continuità", attraverso la riproposizione di temi particolarmente rilevanti per la comunità accademica e la società, dalle pari opportunità alla tutela della salute, alla sostenibilità economica e ambientale alla divulgazione scientifica, all'affermazione dei diritti, alla valorizzazione del patrimonio culturale (inclusi i beni di proprietà dell'Università).

Sulla base di questa importante esperienza, per il potenziamento delle attività di diffusione della cultura e della conoscenza dell'Ateneo bisognerà ancora:

- far crescere nell'Ateneo lo spirito della Terza missione e soprattutto della condivisione dei saperi, in una prospettiva multidisciplinare. Il Public Engagement, più che un insieme di attività individuali, dovrebbe diventare un'attitudine diffusa, allargata a tutte le componenti dell'Università, compresi gli studenti e il personale tecnico-amministrativo e bibliotecario;
- rafforzare il coordinamento, la programmazione e l'organizzazione dei processi, investendo economicamente (anche attraverso sponsorizzazioni esterne) ma anche prevedendo un riconoscimento concreto dell'impegno del personale accademico nelle attività di Public Engagement;
- proseguire sulla strada dell'istituzionalizzazione delle attività di Public Engagement, sviluppando gli strumenti di censimento, di monitoraggio e di misurazione dell'impatto;
- mantenere vivo il dialogo con il territorio e la società, intercettandone i bisogni e aggregando portatori di interessi istituzionali e privati;
- elaborare modi di comunicazione che superino lo specialismo del linguaggio accademico e le tradizionali modalità di trasmissione dei risultati della ricerca, adottando forme coinvolgenti di interazione con i cittadini, anche attraverso il ricorso ai nuovi media.

5.4 Per un'Università sostenibile

Gli obiettivi dell'Agenda 2030, adottati dall'Assemblea Generale delle Nazioni Unite come un quadro di riferimento condiviso da tutti i Paesi per contribuire alla realizzazione di un mondo maggiormente sostenibile, sollecitano le Università a porsi al centro di questo cambiamento. Numerosi Atenei italiani, tra cui la nostra Università, si sono impegnati a diventare parte attiva nel perseguimento dei 17 Sustainable Development Goals (SDGs), attraverso la costituzione di una Rete per lo Sviluppo Sostenibile RUS). Ponendosi convintamente in questa prospettiva, l'Università di Cassino ha promosso la costituzione di un "Comitato di Ateneo per lo Sviluppo Sostenibile" (CAsE), che ha avviato una serie di gruppi di ricerca finalizzati a promuovere l'integrazione degli obiettivi di sostenibilità in tutte le dimensioni della vita universitaria e ha animato una ricca serie di iniziative mirate a coinvolgere le diverse componenti della comunità accademica in un confronto su diversi temi e a molteplici livelli, finalizzato all'elaborazione di una strategia condivisa di sviluppo.

La sfida della sostenibilità

Le decisioni sulla sostenibilità, per poter essere efficaci, richiedono un'ampia partecipazione e condivisione. Di qui l'importanza che le tematiche dello sviluppo sostenibile siano proposte agli studenti nella fase della formazione universitaria, ma anche che trovino trasversalmente collocazione fra gli interessi scientifici dei ricercatori e nelle scelte relative alla gestione dell'Ateneo: si pensi ad esempio ai temi del risparmio energetico, della produzione di rifiuti differenziati, dell'economia circolare, della mobilità, ma anche alla promozione dell'inclusività e all'eliminazione delle discriminazioni, all'incentivazione della parità di genere nell'accesso alle opportunità di formazione e alla carriera scientifica.

Di fatto, moltissime delle attività di didattica, ricerca, terza missione e servizio già da anni in essere presso il nostro Ateneo coinvolgono, direttamente o indirettamente, vari aspetti della sostenibilità. È però necessario uno sforzo ulteriore di promozione della consapevolezza, per meglio definire e finalizzare le azioni e le collaborazioni.

Occorrerà pertanto:

- continuare a promuovere, attraverso il CAsE, l'adesione ad un approccio integrato, di natura transdisciplinare, rivolto alle trasformazioni e allo sviluppo delle responsabilità sociali;
- contribuire a diffondere, all'interno dell'Ateneo e nel territorio, la cultura e le buone pratiche della sostenibilità, incentivando lo sviluppo di collaborazioni fra università e città;

- rafforzare l'interazione con gli altri Atenei impegnati nell'ambito della sostenibilità, partecipando attivamente a iniziative e gruppi di lavoro;
- progettare iniziative di formazione e aggiornamento sui temi dello sviluppo sostenibile, destinate a studenti e personale docente, tecnico-amministrativo e bibliotecario;
- utilizzare le competenze dei ricercatori dell'Ateneo per la realizzazione di interventi volti a migliorare, in diversi ambiti, il livello di sostenibilità dell'Ateneo;
- promuovere la partecipazione a bandi e call per attività di ricerca di base e applicata sui temi dello sviluppo sostenibile.

5.5 La conoscenza come strumento di crescita e motore di sviluppo

Nel dibattito vivace sul ruolo sociale dell'Università è emersa di recente una nozione nuova - che alcuni individuano, poco felicemente a mio avviso, come "quarta missione" -, intesa come il ruolo di protagonista che l'Università può assumere nell'orientare attraverso la conoscenza (umanistica, scientifica e tecnologica) le politiche di sviluppo dei territori e del Paese e nel contribuire (non solo attraverso la formazione) alla crescita delle generazioni future e alla promozione del benessere della società nel suo complesso.

L'Università al centro della "società della conoscenza"

Questa nozione pone l'Università al centro del dibattito politico (in senso "alto"), come fondamento e luogo di elaborazione di una società fondata sulla conoscenza, e la chiama ad assumere una responsabilità di indirizzo del cambiamento e dell'innovazione sociale, particolarmente rilevante nella fase di profonda e delicata trasformazione che ci attende all'uscita dalla pandemia: fase in cui, oltretutto, il Paese sarà chiamato ad investire le somme ingenti messe a disposizione dall'Unione Europea e a compiere scelte rilevanti e delicate per garantire un futuro migliore alle nuove generazioni.

Tra i vari temi in discussione ce ne sono molti sui quali anche il nostro Ateneo potrà e dovrà fare sentire in modo attivo e propositivo la propria voce: la rivoluzione digitale, la trasformazione ambientale, la sanità, la gestione del patrimonio culturale, il turismo sostenibile, solo per citarne alcuni fra i principali.

Perché l'Ateneo possa candidarsi a svolgere un ruolo autenticamente propulsore nella definizione degli scenari futuri di sviluppo territoriale e nazionale occorrerà:

- ribadire la centralità della conoscenza nel dibattito sociale e politico, incoraggiando una riflessione aperta al coinvolgimento di tutte le componenti della comunità accademica;
- rafforzare all'interno e all'esterno dell'Ateneo la consapevolezza del ruolo attivo e propositivo che l'Università può svolgere in una fase di importante trasformazione degli assetti della società;
- candidarsi alla definizione delle priorità e alla realizzazione dei progetti che verranno finanziati con i fondi del Recovery Plan, valorizzando – anche attraverso forme di collaborazione interdisciplinare – le competenze e le eccellenze presenti all'interno dell'Ateneo.

5.6 Il sistema bibliotecario

La centralità del SBA e il ruolo sociale delle biblioteche

Le nostre biblioteche sono un patrimonio culturale e scientifico la cui qualità ci viene riconosciuta anche dall'esterno, e hanno un ruolo centrale per il perseguimento degli obiettivi strategici dell'Ateneo, non solo come strumenti indispensabili di formazione e la ricerca, ma anche come elemento portante per il monitoraggio e l'incentivazione della qualità, come luogo di aggregazione della comunità accademica e come fattore di dialogo con la città e di apertura verso il territorio. Le biblioteche hanno anche assunto compiti sempre più rilevanti di responsabilità sociale, nell'ambito dell'orientamento e dei servizi a pubblici con disabilità. Al Sistema Bibliotecario di Ateneo devono quindi essere dedicate, in un'ottica di superamento delle ristrettezze determinate dalla crisi, concrete iniziative di rilancio.

La fisionomia e le attività delle biblioteche accademiche hanno subito negli ultimi anni un'evoluzione significativa, legata alle trasformazioni sociali che hanno modificato i ritmi della vita quotidiana e soprattutto all'affermazione delle tecnologie digitali e al mutamento delle modalità di apprendimento e trasmissione della conoscenza. Di conseguenza, è cresciuto l'impegno richiesto ai bibliotecari nell'acquisizione e nella gestione delle risorse a stampa e digitali, ma anche nel delicato compito di mediazione dell'informazione nei confronti delle diverse categorie di utenti e delle loro diversificate esigenze.

Le biblioteche fra comunità accademica e territorio

Il ruolo della biblioteca accademica ha assunto sempre più una connotazione di impegno sociale e una crescente centralità nei processi di crescita della comunità universitaria e del territorio di riferimento, in linea con le prospettive e gli obiettivi della Terza missione. Ciò è tanto più vero in un contesto come quello del nostro Ate-

neo, caratterizzato da una quota rilevante di popolazione studentesca e docente che risiede a distanze anche significative dalla sede di studio o di insegnamento e ricerca e che nelle biblioteche devono trovare concreta risposta alle loro necessità di un utilizzo razionale dei tempi e all'aspirazione di vivere in modo pieno e soddisfacente, nel corso dell'intera giornata, la dimensione della vita accademica. La presenza all'interno del Campus, dei due poli bibliotecari di Economia e Giurisprudenza e (a breve) di Lettere, oltre all'esistenza in città della biblioteca di Ingegneria, può e deve tradursi in una sempre più chiara affermazione della centralità sociale e culturale del nostro Ateneo.

Le tecnologie per la fruizione anche a distanza di risorse e servizi

Al tempo stesso, per consentire e agevolare le possibilità di lavoro e accesso a distanza, va potenziata la possibilità di accesso diretto di studenti e studiosi ad un crescente patrimonio di testi e riviste digitali e vanno ulteriormente incentivati e valorizzati i sistemi di prestito interbibliotecario e document delivery, già da tempo attivi nel nostro Ateneo, promuovendone l'utilizzo.

Un ulteriore obiettivo da perseguire con decisione – riprendendo su nuove basi un discorso già avviato in passato – riguarda l'ampliamento delle connessioni esistenti fra il SBA e le altre biblioteche del territorio, a cominciare da quella, ricchissima, dell'abbazia di Montecassino. La qualità, e in alcuni ambiti l'eccellenza, del nostro patrimonio ci consente di aprirne la fruizione a un'utenza territoriale – sempre più estesa alle scuole, agli enti locali, alle istituzioni interessate – ma anche di prevedere un'interazione più stretta con il sistema bibliotecario nazionale e con alcuni poli di ricerca specializzati di livello internazionale.

Un SBA aperto e accessibile

Va infine proseguita, e adeguatamente sostenuta, la collaborazione fra il SBA e il Settore ricerca, finalizzata all'ottimizzazione del portale IRIS e alla costruzione di un archivio digitale della ricerca di Ateneo, sempre più ampio e disponibile, laddove possibile, ad accesso aperto (incoraggiando lo sviluppo dell'iniziativa CassiOpeA, "Cassino Open Access").

L'impegno per la realizzazione di un sistema bibliotecario sempre più dinamico e proiettato verso il futuro riguarderà in particolare i seguenti aspetti:

- la condivisione del patrimonio librario dell'Università attraverso il SBA con gli studenti e i cittadini, potenziando e migliorando servizi e il loro accesso online;
- la previsione di stanziamenti concreti per l'acquisizione delle risorse e il miglioramento di strutture e servizi;
- la promozione delle biblioteche del Campus come centro di aggregazione per studenti e docenti;

- la previsione di modalità di apertura a una più ampia comunità territoriale (studenti delle scuole superiori, professionisti, cittadini...) in un'ottica di longlife learning;
- la prosecuzione e l'incentivazione degli esperimenti di prolungamento dell'orario di apertura delle biblioteche, anche nelle fasce serali e nei giorni festivi;
- l'attenzione nei confronti degli studenti disabili, anche attraverso l'acquisto di strumentazione dedicata;
- lo sviluppo di strategie di cooperazione con altre biblioteche cittadine, regionali, nazionali e internazionali;
- il sostegno alla piena realizzazione del portale CassiOpeA e all'implementazione della diffusione in accesso aperto dei risultati della ricerca di Ateneo.

5.7 Comunicazione istituzionale, sito web, editoria: non solo una vetrina

Focalizzare gli obiettivi, i pubblici, gli strumenti della comunicazione

Le modalità tradizionali di comunicazione interna ed esterna degli Atenei stanno vivendo negli ultimi anni radicali trasformazioni, indotte dall'avvento di nuove tecnologie, dalla trasformazione delle competenze digitali, dei linguaggi e delle modalità di interazione dei destinatari (gli studenti, in primo luogo), dalla digitalizzazione crescente dei servizi. Benché le strutture deputate alla comunicazione abbiano promosso, con esiti interessanti, una riflessione condivisa sulle forme, gli strumenti e le tecnologie per fornire risposta ai nuovi fabbisogni, le soluzioni adottate dagli Atenei non sono sempre riuscite ad adeguarsi in maniera efficace alle esigenze di un contesto in rapida evoluzione, come dimostrano i livelli di qualità e fruibilità molto variegati dei siti web istituzionali, le strategie spesso poco incisive o inadeguate di presenza sui social, le incertezze nell'adeguamento dei linguaggi alle caratteristiche ed esigenze dei destinatari.

In questo ambito il nostro Ateneo, pur avendo compiuto sforzi rilevanti per promuovere le proprie attività e presidiare le principali "piazze" virtuali, sconta ancora un ritardo determinato dalla tardiva e ancora incerta definizione di una strategia globale - fondata su una puntuale definizione degli obiettivi della comunicazione e sulla identificazione corretta dei pubblici di riferimento - e dalla mancanza di un team di lavoro "trasversale" (composto da docenti, personale e studenti) incaricato di realizzarla.

Il sito web: servizi agli studenti, comunicazione, identità dell'Ateneo

Un evidente limite della nostra strategia comunicativa è facilmente riconoscibile nell'attuale sito web, sviluppatosi, a valle di una scelta non del tutto felice di passaggio

da un vecchio a un nuovo modello (privo dei necessari requisiti di flessibilità e facilità di modifica), attraverso una stratificazione di interventi occasionali e privi di coordinamento, sia per quanto concerne i contenuti che l'architettura logica e il layout. Un intervento, indispensabile e urgente, di ridefinizione complessiva del sito dovrà tenere conto della sua natura molteplice di punto di accesso ad un insieme di informazioni e servizi; di strumento di comunicazione, diversificato in funzione della varietà degli stakeholder; di rappresentazione dell'identità dell'Ateneo e della sua struttura organizzativa.

La ridefinizione del sito dovrà prevedere la creazione di un "Comitato tecnico di redazione" che raccolga figure e competenze diverse (PTAB, docenti e studenti), incaricato di censire le esigenze delle diverse categorie di utenti, di sviluppare una riflessione approfondita sugli obiettivi, di redigere un progetto comunicativo, di declinarlo in un'architettura lineare e fruibile, di testarne l'efficacia attraverso il coinvolgimento dell'intera comunità, di redigere i contenuti e sovrintendere al loro aggiornamento.

Una specifica attenzione dovrà essere rivolta alla fruibilità del sito da parte degli studenti italiani e stranieri. Sarà pertanto necessario curare la traduzione sistematica dei contenuti in inglese, l'usabilità, l'accessibilità, con particolare riferimento agli aspetti di "responsività" del sito - per consentirne la fruizione in mobilità e da diversi dispositivi (sfruttando anche le potenzialità offerte dalle funzionalità di localizzazione). Particolarmente utile sarà la raccolta delle domande più frequenti degli studenti (FAQ), per fornire informazioni pratiche ed immediate su tasse, iscrizioni, esami, trasporti e su altre modalità di fruizione dei servizi offerti agli studenti.

Un approccio simile e un'analogia cura dovranno essere dedicati alle modalità di presenza dell'Ateneo sui diversi canali social, rafforzando le analisi di uso dei diversi strumenti al fine di individuare i canali e i linguaggi più adeguati ai target di interesse dell'Ateneo.

L'identità visiva dell'Ateneo

Un secondo aspetto su cui si impone una riflessione riguarda il potenziamento dell'identità visiva dell'Ateneo, attraverso la creazione di un'immagine condivisa, volta a superare la frammentazione e dispersione delle forme grafiche e comunicative attraverso le quali l'Ateneo veicola all'esterno (ma anche al suo interno) i propri contenuti istituzionali e scientifici. La nuova identità, sulla quale l'Ateneo ha già avviato una riflessione e per il cui sviluppo sarà opportuno avvalersi di specifiche competenze, dovrà essere gradualmente adottata, pur con margini definiti di personalizzazio-

ne e flessibilità, a tutti i livelli della comunicazione, inclusa la segnaletica interna alle sedi (di cui andrà prevista la traduzione in inglese) e quella (da potenziare) diffusa sul territorio.

Un terzo intervento riguarda il potenziamento dell'Ufficio stampa, anche attraverso il ricorso alla consulenza di professionisti della comunicazione istituzionale e accademica.

Un'editoria "aperta" al servizio di ricerca e didattica

All'ambito della comunicazione, con specifico riferimento alla diffusione dei risultati della ricerca di Ateneo, può essere ricondotta anche una riflessione relativa all'editoria di Ateneo. Il Centro Editoriale di Ateneo (CEA), istituito sull'onda delle diffuse esperienze delle University Press nazionali ed internazionali, ha inteso rispondere, fin dalla sua istituzione, alle esigenze di: i) pubblicare e diffondere i risultati della ricerca dell'Ateneo e della comunità scientifica nazionale ed internazionale, ii) curare la realizzazione di prodotti editoriali finalizzati alla didattica; iii) sostenere attività di formazione e tirocinio negli ambiti di propria competenza.

A tale scopo il CEA ha progettato, realizzato e diffuso molti prodotti delle attività di ricerca e insegnamento svolte in Ateneo, in forma sia cartacea che multimediale, dotandosi progressivamente di strumenti in grado di semplificare i processi, garantire la qualità delle produzioni, diversificare i formati ed i modelli comunicativi, stabilizzare i costi di produzione. La crisi economica dell'Ateneo e la progressiva diminuzione delle risorse assegnate al CEA hanno però sensibilmente ostacolato e rallentato raggiungimento degli obiettivi editoriali inizialmente fissati. La recente apertura all'editoria digitale apre prospettive nuove e promettenti di pubblicazione dei risultati della ricerca (aperte anche agli studiosi in formazione) e di condivisione dei dati della ricerca, che ne consentono il riutilizzo, la redistribuzione e la riproduzione con modalità conformi ai principi dell'Open Science.

Per ampliare la visibilità dell'Ateneo a livello locale, nazionale e internazionale e rendere più chiara e incisiva la percezione del suo ruolo e della qualità delle attività che vi si svolgono sarà necessario:

- rivedere interamente la struttura e i contenuti dell'attuale sito web, per renderne più efficace la fruizione, adeguandola alle esigenze informative delle diverse categorie di utenti;
- costituire un "Comitato tecnico" trasversale, incaricato della redazione e del monitoraggio dei contenuti, garantendone la qualità e il tempestivo aggiornamento;

- dedicare una riflessione complessiva alla presenza dell'Ateneo sui principali social, fondata su una chiara definizione di obiettivi e priorità comunicative;
- sperimentare nuovi canali innovativi di comunicazione digitali e non convenzionali per coinvolgere studenti e cittadini;
- potenziare e diversificare l'Ufficio stampa, anche avvalendosi l'ausilio di professionalità esterne;
- creare e rendere disponibile all'esterno un archivio unitario degli eventi e delle iniziative realizzate in Ateneo, al fine di incrementarne la visibilità e di conservarne la memoria;
- investire nella realizzazione di un'"immagine coordinata" dell'Ateneo, volta a superare la frammentazione delle forme e degli stili comunicativi che ne caratterizzano attualmente la sua presentazione all'esterno, a sostenerne l'identità e a rafforzare il senso di appartenenza da parte del territorio;
- rendere più efficace e sistematica la relazione fra le attività di comunicazione istituzionale e quelle relative alla diffusione della cultura e alla promozione della sostenibilità;
- implementare e diversificare il merchandising;
- rilanciare il ruolo dell'Università nell'editoria scientifica attraverso il Centro Editoriale di Ateneo;
- promuovere la condivisione dei risultati e metodi della ricerca secondo la cultura dell'Open Science.



Marco Dell'Isola

Un programma condiviso per
il rilancio del nostro Ateneo

**Candidatura alla carica di rettore dell'Università degli
Studi di Cassino e del Lazio Meridionale (2021 -2027)**