



LINEE STRATEGICHE PER L'OFFERTA FORMATIVA

approvate da

Senato Accademico e Consiglio di Amministrazione del 25 settembre 2024

Premessa

L'Università di Sassari si vuole caratterizzare come un Ateneo generalista a vocazione internazionale, focalizzato sulle aree più forti per la qualità della ricerca, per l'attrattività e la sostenibilità dell'offerta formativa.

L'Ateneo è impegnato nel promuovere una didattica attenta alle esigenze degli studenti ed alle richieste della società e dei differenti portatori d'interesse, con puntuale riferimento al contesto regionale, valorizzando al massimo le proprie competenze scientifiche e culturali in sintonia con i cambiamenti sociali ed economici della collettività, con particolare attenzione alla qualità dell'ambiente, alla salute e alla tutela del territorio e dei beni culturali, insieme al supporto delle fasce più deboli, della difesa dei diritti umani e delle produzioni sostenibili. Pone, quindi, al centro della sua azione la complessa questione dell'occupabilità, le problematiche della disabilità, i temi dello sviluppo sostenibile e il superamento dei divari e delle disuguaglianze.

Criteri di riferimento

In particolare, l'Università di Sassari prospetta alcuni criteri di riferimento e alcune linee di indirizzo per la Programmazione didattica, che deve rispondere ai seguenti requisiti:

1. *sostenibilità* nel tempo dell'offerta formativa;
2. *focalizzazione dell'offerta* sui corsi di studio maggiormente attrattivi, definiti sulla base del numero e della dinamica delle immatricolazioni e dei dati Alma Laurea, nonché dall'interazione con le imprese, con le scuole e più in generale con le parti sociali;
3. *ottimizzazione dell'impiego dei docenti* all'interno dei vari corsi di studio con incremento del numero di docenti di riferimento appartenenti alle discipline di base e/o caratterizzanti.

Linee di indirizzo

Le linee d'indirizzo per la programmazione didattica sono le seguenti:

1. Analisi delle esigenze degli studenti e del mercato del lavoro: condurre indagini periodiche per comprendere le esigenze e le aspettative degli studenti, così come le tendenze del mercato del lavoro. Questo aiuta a identificare i corsi più richiesti e a garantire che i programmi accademici siano allineati alle competenze richieste nel contesto economico, sociale e culturale di riferimento.
2. Aggiornamento dei corsi e adattabilità dei programmi: mantenere i programmi accademici aggiornati e flessibili per rispondere alle esigenze in evoluzione del mercato del lavoro. Introdurre corsi interdisciplinari e moduli opzionali che consentano agli studenti di personalizzare il proprio percorso formativo in base ai propri interessi e obiettivi.
3. Inclusione di competenze trasversali: introdurre corsi, moduli e metodologie didattiche che sviluppino competenze trasversali come problem-solving, pensiero critico, comunicazione efficace, collaborazione e abilità di leadership. Queste competenze sono essenziali per preparare gli studenti ad affrontare sfide complesse nel mondo reale.
4. Tecnologie innovative e didattica: integrare metodi e tecnologie all'avanguardia nella didattica, come la realtà virtuale, l'apprendimento basato su giochi, le simulazioni e l'intelligenza artificiale. Questo aiuterà a rendere l'esperienza di apprendimento più coinvolgente ed efficace.
5. Internazionalizzazione: promuovere la mobilità internazionale degli studenti, incoraggiando gli scambi accademici con altre università e favorendo la collaborazione con istituti di ricerca e aziende straniere. Questa apertura internazionale arricchirà la prospettiva degli studenti negli scenari della post-globalizzazione.
6. Incentivare la ricerca e l'innovazione: investire nella ricerca e nell'innovazione accademica, incoraggiando la partecipazione di docenti e studenti in progetti di ricerca significativi. Questo contribuirà a migliorare la reputazione dell'università e a offrire un ambiente stimolante per l'apprendimento.
7. Orientamento alla carriera e supporto all'occupabilità: redigere e attuare programmi di orientamento alla carriera e fornire supporto per lo sviluppo delle competenze occupazionali degli studenti, inclusi tirocini, opportunità di lavoro part-time e servizi di consulenza per il percorso professionale.
8. Promozione della diversità e dell'inclusione: creare un ambiente accademico inclusivo e rispettoso delle diverse prospettive culturali, etniche e sociali. Favorire l'equità nell'accesso all'istruzione e eliminare le barriere che possano ostacolare il successo degli



studenti.

9. Monitoraggio e valutazione: implementare un sistema di monitoraggio e valutazione dei risultati e dei prodotti per misurare l'efficacia delle strategie adottate nell'offerta formativa. Utilizzare i risultati per apportare miglioramenti continui e garantire l'adeguatezza degli obiettivi stabiliti.
10. Collaborazione con il settore privato: stabilire partenariati con il settore privato per garantire una stretta connessione tra il mondo accademico e il mercato del lavoro. Questa collaborazione può facilitare opportunità di stage, progetti di ricerca congiunti e possibilità di assunzione post-laurea.

PIANO STRATEGICO PER LA DIDATTICA

Analisi SWOT

Gli Stati Generali della Didattica, tenutisi il 12 giugno 2023, sono stati occasione di riflessione organica e comune sulle attuali condizioni della didattica dell'Ateneo. In tale occasione, con la collaborazione della Società Conforma, è stato predisposto un report finale che compendia i contributi degli ospiti esterni, dei delegati, degli studenti, dei direttori di dipartimenti e di quanti hanno partecipato ai tavoli tematici, così come si dà conto di un'indagine condotta presso un campione rappresentativo di studenti appositamente consultato.

Il report, reperibile e scaricabile presso il sito web dell'Ateneo alla pagina https://www.uniss.it/sites/default/files/report_-_update2030.pdf, giunge a conclusioni riassumibili nella seguente tabella, in cui sono riepilogati i principali punti di forza e debolezza dell'offerta formativa, nonché le opportunità e le minacce provenienti dall'ambiente di riferimento.

Punti di Forza	Punti di Debolezza
- Elevato livello di soddisfazione degli studenti	- Corsi triennali "orfani" di una laurea magistrale
- Apprezzamento per il lavoro dei docenti	- Inadeguatezza di alcune infrastrutture
- Ampiezza dei corsi sia in termini di varietà che di ambiti disciplinari	
- Disponibilità di borse di studio	
- Offerta di opportunità formative all'estero	
Opportunità	Minacce
- Rafforzamento delle partnership con il territorio	- Calo demografico
- Integrazione tra istituzione accademica e realtà locali	- Invecchiamento della popolazione
- Digitalizzazione e innovazione tecnologica	- Dispersione scolastica
- Potenziamento dell'offerta formativa per il reclutamento e la fidelizzazione di studenti sia del territorio che provenienti da aree nazionali e internazionali	

Definizione dell'assetto strategico

L'assetto strategico da impostare con riferimento ad un orizzonte temporale medio-lungo, dell'ordine di 3-5 anni, parte dunque dalla presa d'atto di tali conclusioni, sulla base delle quali occorre riposizionare l'offerta formativa di UniSS nell'arena competitiva. Entrando nel dettaglio, ci si dovrà concentrare sui seguenti ordini di problemi.

Posizionamento competitivo

Criticità da risolvere:

- Offerta inadeguata e incompleta. Uno sguardo storico alle dinamiche che hanno condotto all'attuale assetto dell'offerta formativa di UniSS rivela che, a partire dalla riforma dell'ordinamento universitario, caratterizzata dall'organizzazione dei piani di studio in crediti formativi e dall'introduzione delle lauree triennali e magistrali, la traiettoria evolutiva perseguita è conformata in prevalenza intorno alla definizione di un corpus "storico" di corsi di studio, su cui sono stati innestati progetti didattici integrativi e complementari, provenienti soprattutto da proposte dipartimentali o di Facoltà. Le esigenze che tali progetti intendono soddisfare combinano le necessità di conformare, da un lato, l'offerta all'attuale assetto dell'organico docente, chiamato a rispettare soglie minime di impegno didattico, con una domanda di conoscenze, competenze e capacità espressa, dall'altro, dalla società e dal mercato del lavoro locale e nazionale in costante mutamento e, anch'essa, in evoluzione. Ne è derivata una struttura didattica che, se nel suo insieme può risultare ampia e diversificata, appare condizionata dalle fasi precedenti del processo di rigenerazione e dalla natura prevalentemente decentrata delle responsabilità di concezione e progettazione, delegate quasi esclusivamente alle amministrazioni periferiche, mentre agli organi di governo è stato riservato un ruolo circoscritto sostanzialmente alla ratifica delle proposte formative provenienti dai dipartimenti e validate dal Nucleo. Soffermandoci dunque ad esaminare l'attuale assetto dell'offerta formativa di UniSS con le lenti della dinamica storica appena riportata, si possono individuare due elementi di debolezza che necessitano un intervento incisivo e immediato. Il primo riguarda la natura stessa del processo di rigenerazione, chiaramente improntato su un continuo aggiustamento dell'attuale assetto, che conferisce all'evoluzione i caratteri condizionanti della *path dependency*, ovvero del ruolo della storia nella formulazione delle scelte didattiche dell'Ateneo. Quasi mai un corso di studi è stato messo in seria discussione, al punto di provvedere alla sua cancellazione, e se ciò è avvenuto, la scelta è stata funzionale

a necessità di sostenibilità puntualmente rinvenute in alcune pieghe dell'offerta o alla esigenza di far spazio ad un progetto che prometteva maggiore appetibilità e occasioni di collocazione di risorse di docenza non completamente utilizzate. In altri termini, non si è mai proceduto ad una revisione organica e sistematica dell'assetto formativo di UniSS, preferendo un approccio per aggiustamenti e integrazioni puntuali. Da ciò deriva anche il secondo aspetto critico dell'offerta formativa dell'Ateneo, legato alla limitata multidisciplinarietà e interdisciplinarietà che dovrebbe invece conformare l'impegno didattico di un'Università moderna. Per non parlare delle numerose lacune quantitative e qualitative che si possono rinvenire nei percorsi quinquennali, specialmente nella parte relativa alla rifinitura magistrale della preparazione culturale e professionale promossa dai corsi di laurea. Se, infatti, l'Ateneo soffre, per motivi di sostenibilità, dell'assenza di alcuni importanti corsi di laurea magistrale, che costituirebbero naturale sbocco per numerosi studenti che conseguono a Sassari il titolo triennale, si assiste anche alla scarsa competitività di alcuni nostri corsi biennali nei confronti di quelli proposti da altri Atenei, che finiscono di frequente con l'essere preferiti dai nostri laureati per la chiusura del ciclo di preparazione universitaria. Un'offerta costruita per punti, eccessivamente decentrata, fondata anche su esigenze interne di collocazione di risorse altrimenti sottoccupate, non può che risultare sconnessa, poco organica, inefficiente, lacunosa e, in definitiva, inadeguata.

- Dotazione strutturale e di organico da rimodulare e adeguare. Nonostante gli sforzi finanziari e progettuali profusi dall'Ateneo nel corso degli ultimi mandati rettorali, le rilevazioni delle opinioni degli studenti e dei laureati individuano sistematicamente nella dotazione e nella qualità delle infrastrutture e delle attrezzature didattiche una delle criticità più evidenti dell'intero impegno didattico di UniSS. Entrando nello specifico, si manifestano insoddisfazioni generalizzate, con diverse sfumature, a tutti i livelli: aule didattiche, laboratori, aree di studio. Negli ultimi anni si è assistito, altresì, al ridimensionamento delle statistiche di utilizzo dei servizi delle biblioteche, che non può esclusivamente attribuirsi all'insorgenza dell'evento pandemico. La stessa rete telematica, in corso di ristrutturazione e aggiornamento, appare ai più inadeguata, specialmente per quel che concerne il segnale wi-fi, progettato e calibrato in tempi ormai remoti su un'utenza non paragonabile, per intensità e volume dei flussi di dati, a quella attualmente gravante sul sistema. Se i progetti attualmente in chiusura, come quello di Piandanna, promettono un significativo miglioramento sul piano della

dotazione e della qualità delle strutture, resta in piedi la parte gestionale del problema. L'affidamento delle aule e dei laboratori didattici ai dipartimenti ha reso chiaramente sbilanciata la distribuzione delle strutture rispetto a quella delle utenze potenziali ed effettive e, soprattutto, ha creato rendite di posizione ingiustificate, che si riflettono anche sulla distribuzione degli altri spazi (uffici, studi, sale riunioni e consiliari). Occorrerà procedere ad una centralizzazione della gestione di tali strutture, magari articolata per poli didattici, ma comunque sottratta a logiche competitive, a favore dell'interesse comune dell'Ateneo e degli studenti. È chiaro che a tale riassetto gestionale dovrà corrispondere un adeguamento dei servizi di manutenzione ordinaria e straordinaria degli spazi e delle attrezzature, che attualmente soffrono di significativi picchi di inefficienza, intempestività e croniche mancanze di interventi. Anche sul piano della dotazione dell'organico occorre rivedere criteri di programmazione e distribuzione delle risorse. Innanzitutto, l'attuale dotazione di personale tecnico, amministrativo e bibliotecario è inadeguata per volume e per qualità. Sul primo fronte, l'Ateneo di Sassari si caratterizza per una distribuzione sbilanciata dei punti organico tra personale docente e non docente; se infatti il rapporto tra personale TA in servizio e quello docente al 31 dicembre 2021 risulta pari a $505/595=0,85$, il dato nazionale rilevato dall'ANVUR nello stesso istante corrisponde a $684,40/658,75=1,04$ (Fonte: Relazione Nucleo di Valutazione 2022). Se dunque le relazioni con gli uffici tecnici, amministrativi e bibliotecari risultano problematiche, specialmente quando da una parte si fanno notare carenze di organico, una parte del problema risiede proprio in questo dato. Occorre dunque intervenire per una riequilibrio della dotazione di personale, a favore di una maggiore efficacia del servizio offerto. Si è però consapevoli del fatto che non si tratta solo di un problema di volume: spesso occorre agire anche sulla qualità dei reclutamenti e del personale in servizio. Non si spiega altrimenti il pesante ritardo che grava, a tutti i livelli, sull'amministrazione di UniSS rispetto alla media nazionale in termini di soddisfazione degli utenti, così come rivelata in occasione del progetto Good Practice del 2021. Adeguati investimenti in attività formative e di aggiornamento, combinati con schemi di incentivazione e modelli di misurazione delle performance condivisi e trasparenti, a cominciare dalla definizione dei target, possono condurre al conseguimento di un obiettivo di qualità e di miglioramento continuo che dovrebbe essere innato nelle logiche gestionali di una moderna amministrazione. Anche sul piano del personale docente occorre rivedere criteri e sistemi di

programmazione. Innanzitutto, è necessario ricondurre ad una visione organica d'insieme il sistema della programmazione dei reclutamenti, attualmente sbilanciato a favore delle logiche interne dei dipartimenti, sui quali la governance si è finora limitata ad interventi puntuali di riequilibrio e incentivazione. Ricondurre il sistema al protocollo istituzionale, che attribuisce agli Organi collegiali la parola definitiva in merito alle proposte dipartimentali di chiamata, potrebbe finalmente consentire ai processi di reclutamento del personale docente uno sviluppo armonico e coerente con le logiche strategiche dell'offerta formativa. Inoltre, per quanto riscontrino consensi pressoché generalizzati presso gli studenti in merito alla qualità del servizio offerto, è necessario che i docenti si aggiornino periodicamente in merito agli strumenti e alle metodologie didattiche, partecipando a iniziative appositamente organizzate dall'Ateneo. Tale partecipazione, qualificata da una verifica finale dell'apprendimento, potrebbe essere incentivata anche attraverso appositi meccanismi istituzionali, quali ad esempio quelli che sovrintendono alle valutazioni di riferimento per l'accesso agli scatti stipendiali.

Vantaggi da accentuare:

- Borse e tasse. UniSS ha da sempre tenuto conto del contesto economico e sociale in cui è immersa, garantendo livelli di rette e di supporti finanziari tra i più competitivi in Italia. Un simile vantaggio può essere accentuato nella sostanza e nella forma. Sul primo fronte, eventualmente, rivedendo l'algoritmo, già di per sé efficace, che sovrintende alla definizione del contributo annuale a carico dello studente, allo scopo di accentuarne il grado di progressività in ragione degli indicatori patrimoniali e di reddito. Il potenziamento dei supporti agli studenti lavoratori e agli studenti atleti, già attualmente considerevole, potrebbe ulteriormente incentivare l'immatricolazione di tali categorie di potenziali iscritti, così come l'allargamento della platea di beneficiari a quella dei cittadini con esigenze speciali potrebbe rivelarsi efficace nel perseguimento degli obiettivi della missione didattica. Allo stesso modo, ulteriori risorse a favore di borse di studio, a vantaggio dei più meritevoli, potrebbe favorire il miglioramento di alcune prestazioni didattiche attualmente non soddisfacenti, come quelli relativi ai CFU conseguiti o ai laureati in corso.
- Soddisfazione. Alla base dell'efficacia e dell'efficienza della missione didattica risiede l'attenzione al grado di soddisfazione dell'utenza, con particolare riferimento a quella studentesca. Se UniSS gode di un consenso pressoché generalizzato lungo questa

dimensione, occorre dotarsi di strumenti di analisi e condivisione delle opinioni più potenti ed efficaci. In particolare, l'adesione al sistema Sisvaldidat di rilevazione ed elaborazione delle opinioni degli studenti, pur migliorando considerevolmente la fruibilità e l'immediatezza del dato rilevato, reso peraltro accessibile con maggiore facilità ad una platea più ampia di potenziali fruitori, non ha al momento sortito le ricadute auspiccate. Innanzitutto, non è diffusa la conoscenza dell'esistenza stessa della piattaforma di consultazione presso i docenti e gli studenti, né gli organi di assicurazione della qualità ne sfruttano appieno le potenzialità. Ciò che manca, in particolare, è la consapevolezza dell'utilità della condivisione delle opinioni rilevate in momenti di confronto collegiale, nel corso dei quali le parti interessate hanno modo di prendere coscienza della natura e della portata dei problemi e insieme intravedono i percorsi di risoluzione delle criticità. Si tratta, evidentemente, di un problema culturale, che finisce col derubricare il momento importante del dialogo a un mero e vuoto adempimento formale, tanto peggio se impiegato al fine di redigere classifiche di merito o di individuare in precisi nominativi sacche di palese inefficienza didattica personale. La stessa limitata partecipazione al sondaggio Good Practice denuncia una simile carenza culturale, evidentemente non supportata da un'efficace campagna comunicativa promozionale.

- Internazionalizzazione. La generosa disponibilità di risorse finanziarie, accompagnata da un efficace lavoro delle strutture gestionali e amministrative preposte e da meccanismi incentivanti adeguati, consente da tempo a UniSS di conseguire livelli di eccellenza in ambito nazionale in merito agli indicatori prestazionali dedicati all'internazionalizzazione. Uno dei vantaggi più significativi dell'isciversi a UniSS risiede proprio nella relativa facilità, grazie proprio alla disponibilità di fondi, di accedere ad un'esperienza formativa presso un ateneo straniero. Allo stesso modo, a numerosi studenti provenienti dall'estero è dato modo di conseguire crediti formativi presso la nostra sede. È tuttavia necessario, da un lato, mettere ordine alla pletora di learning agreement finora sottoscritti, verificandone puntualmente l'effettiva funzionalità e rispondenza alle attuali esigenze. Allo stesso modo, occorre migliorare l'accessibilità dei nostri corsi agli studenti incoming attuali e potenziali, a partire dalla fruibilità del sito web, spesso difficilmente navigabile nelle pagine in italiano, tanto meno in quelle in lingua straniera. Sul fronte dei corsi di laurea internazionali, l'impegno dei docenti e della governance è da ritenere attualmente suscettibile di sostanziale e intensa intensificazione. UniSS difetta di progettualità, risorse

finanziarie e di organico di supporto a tali iniziative, peraltro non semplici sul piano degli adempimenti burocratici per l'ingresso e il soggiorno degli studenti stranieri. Eppure, la minaccia demografica, che a breve declineremo, impone con urgenza l'ampliamento di orizzonte di riferimento a un target internazionale, comunque ben più ampio di quello regionale, oggi quasi esclusivamente applicato. Di certo, l'attuale scenario conflittuale della geopolitica internazionale non agevola il dialogo e l'apertura ad esperienze didattiche di ampio respiro.

Adeguamento alle dinamiche di contesto

Minacce da affrontare:

- Dinamica demografica. Il principale, pressoché esclusivo, bacino di utenza dell'offerta formativa di UniSS è sempre stato quello locale. Non sfugge a nessuno che tale platea è destinata progressivamente a ridursi, in considerazione dei tassi di natalità, longevità e del saldo migratorio che caratterizzano da tempo la dinamica demografica della regione. Le condizioni di insularità fisica e logistica accentuano la portata di tale minaccia, dal momento che rendono problematiche le politiche tese ad accentuare l'attrattività dei nostri corsi di studio. L'attuale stato dei trasporti pubblici da, per e lungo l'isola non sempre favorisce condizioni di mobilità che possano ritenersi a basso costo ed efficaci. Occorre pertanto rovesciare la prospettiva dell'insularità in opportunità, da percorrere attraverso una campagna di comunicazione che trasmetta un'immagine incontaminata e peculiare del territorio sardo. Ma soprattutto, occorre iniziare a pensare a un'offerta formativa competitiva e appetibile per studenti provenienti da altre regioni e Stati, sottolineandone e accentuandone i punti di forza e rafforzando ulteriormente le aree di eccellenza.
- Dispersione scolastica. Come se non bastasse, il già striminzito bacino di utenza di riferimento risulta ulteriormente ridimensionato dal fenomeno della dispersione scolastica, ormai cronico, che induce una significativa quota dei giovani sardi a non concludere il ciclo formativo scolastico superiore. Oltre a ciò, la Sardegna risulta da tempo la regione in cui si rileva il più basso tasso di diplomati che decide di rifinire la propria preparazione culturale e professionale iscrivendosi all'Università. Troppo diffusamente, tuttora, circola la convinzione che l'investimento negli studi universitari sia inaccessibile e, comunque, non paghi a sufficienza in termini di posizione professionale. L'Ateneo è chiamato a contribuire alla soluzione del problema della dispersione, condividendo progettualità e azioni con le autorità scolastiche in una

nuova concezione delle attività di orientamento, attualmente caratterizzato da un prevalente contenuto promozionale.

Opportunità da valorizzare:

- Digitalizzazione. Viviamo una fase storica di transizione digitale verso nuovi orizzonti tecnologici e comunicativi. Tale opportunità, oltre a consentire la rimozione, o comunque il ridimensionamento, di criticità legate all'insularità, colloca l'Ateneo in un contesto competitivo globale, le cui regole di ingaggio devono essere accettate e praticate con rigore e metodo. In particolare, si rende necessario procedere all'ampliamento dell'offerta formativa, sia rivolgendosi ad aree disciplinari attinenti all'ingegneria dell'informazione, sia impiegando le nuove tecnologie per offrire percorsi didattici destinati a bacini d'utenza extraregionali e a nuovi target di fruitori, quali lavoratori e studenti con esigenze speciali. La stessa digitalizzazione delle informazioni potrà migliorare l'efficienza gestionale delle attività didattiche e di servizio agli studenti. Per far ciò è necessario procedere alla realizzazione di un progetto di radicale infrastrutturazione delle sedi didattiche, integrato da adeguati percorsi formativi del personale addetto. Con specifico riferimento al personale docente, se l'evento pandemico ha rivelato le difficoltà di adeguamento allo strumento telematico per la formazione a distanza, d'altra parte ha reso consapevoli professori e ricercatori intorno alle potenzialità connaturate all'impiego di dispositivi informatici ai fini della formazione a distanza. In particolare, tali strumenti consentono l'accesso a innovative metodologie comunicative e interattive, che potenziano in misura significativa l'efficacia dell'azione didattica. Occorre però, anche in questo caso, che tali metodologie siano acquisite dai docenti attraverso percorsi formativi dedicati. L'adesione dell'Ateneo al Progetto ALMA per la realizzazione di un Digital Education Hub nel Mezzogiorno contribuirà a iniettare nel sistema risorse finanziarie e di competenze utili allo scopo.
- Territorio. Nonostante operi in un contesto socio-economico e culturale problematico, l'Ateneo di Sassari è chiamato a sviluppare un'offerta didattica che si avvalga delle competenze e delle capacità in esso diffuse realizzando partnership operative finalizzate a qualificare e calibrare i percorsi formativi di primo e secondo livello. Su questo piano, si rende necessario valorizzare le eccellenze locali attraverso la condivisione di progetti didattici e di ricerca, potenziando altresì le attività di terza missione, con riferimento specifico al trasferimento tecnologico.

Obiettivi

Una volta definito l'assetto strategico generato dall'analisi SWOT, la sua declinazione in azioni e misure deriva dalla preliminare enunciazione degli obiettivi da perseguire. In particolare, l'analisi appena condotta induce a rivolgere l'azione didattica di UniSS al fine del conseguimento del seguente

obiettivo fondamentale:

*“adeguare l’offerta formativa alle esigenze della società,
del mercato del lavoro e della cultura, non solo in ambito locale,
ma anche guardando a bacini di utenza più ampi per provenienza e classi d’età”*

“Matching” è dunque la parola chiave che sintetizza la finalità ultima del piano strategico della didattica di UniSS, a sottolineare le capacità di risposta alla domanda di formazione e di flessibilità gestionale e organizzativa da perseguire e potenziare per qualificare la prima missione universitaria.

Tale obiettivo fondamentale verrà perseguito e declinato attraverso 6 dimensioni di finalità, che possiamo riassumere nei seguenti

obiettivi specifici:

1. Migliorare l’attrattività dell’offerta formativa
2. Completare, integrare e qualificare i percorsi formativi nel processo di rigenerazione
3. Potenziare l’orientamento in entrata, in itinere e in uscita
4. Programmazione dei reclutamenti e qualificazione del personale
5. Potenziare e adeguare la dotazione infrastrutturale e di attrezzature
6. Intensificare a tutti i livelli le relazioni di partnership accademiche e con portatori di interesse
7. Assicurare adeguati servizi di assistenza e di terza missione, con particolare riferimento alla Sanità e al trasferimento tecnologico

Misure

Il perseguimento degli obiettivi specifici, funzionali a quello dell'obiettivo fondamentale, ovvero al successo del piano strategico, esige l'attuazione di una serie di Misure, o direttrici di intervento, a loro volta articolate in specifiche azioni.

- Misura 1: Servizi
- Misura 2: Formazione
- Misura 3: Orientamento
- Misura 4: Comunicazione
- Misura 5: Internazionalizzazione
- Misura 6: Governance

I riferimenti logici e operativi che connettono Misure e Obiettivi sono riassunti nel quadro che segue

Obiettivo fondamentale	Obiettivi specifici	Servizi	Formazione	Orientamento	Comunicazione	Internazionalizzazione	Governance
Adeguate l'offerta formativa alle esigenze della società, del mercato del lavoro e della cultura, non solo in ambito locale, ma anche guardando a bacini d'utenza più ampi per provenienza e classi d'età	1. Migliorare l'attrattività dell'offerta formativa						
	2. Completare, integrare e qualificare i percorsi formativi nel processo di rigenerazione						
	3. Potenziare l' orientamento in entrata, in itinere e in uscita						
	4. Programmazione dei reclutamenti e qualificazione del personale						
	5. Potenziare e adeguare la dotazione infrastrutturale e di attrezzature						
	6. Intensificare a tutti i livelli le relazioni di partnership accademiche e con portatori di interesse						
	7. Assicurare adeguati servizi di assistenza e di terza missione, con particolare riferimento alla Sanità e al trasferimento tecnologico						

Misura 1: Servizi

Obiettivi di riferimento:

1. Migliorare l'attrattività dell'offerta formativa
7. Assicurare adeguati servizi di assistenza e di terza missione, con particolare riferimento alla Sanità e al trasferimento tecnologico

Azioni:

1. Calibrazione dell'organico tecnico-amministrativo e bibliotecario

L'analisi SWOT ha evidenziato i limiti strutturali dell'organico tecnico-amministrativo e bibliotecario, da colmare in virtù dei target prestazionali delle componenti dell'attuale assetto gestionale dell'Ateneo. Anche quest'ultimo, prima di procedere alla programmazione dei reclutamenti, dovrà essere definitivamente rivisitato dal Direttore Generale, attraverso un processo di condivisione di obiettivi e strumenti con la governance, da un lato, e con le parti interessate, dall'altro. Un aspetto specifico da non trascurare, al riguardo, si riferisce alla dotazione di figure dirigenziali lungo la mappa funzionale e organizzativa di UniSS.

Occorre inoltre transitare verso una nuova stagione di determinazione degli obiettivi prestazionali delle divisioni tecniche e amministrative dell'Ateneo, da caratterizzare attraverso un approccio metodologico improntato alla concreta realizzabilità degli obiettivi di performances, che tenga conto del volume e della qualità delle forze messe in campo, alla tempestività e semplicità delle azioni di monitoraggio e rimodulazione dei target e, soprattutto, alla condivisione di tutte le fasi del processo, a partire dalla definizione degli schemi di incentivazione che ne sovrintendono la funzionalità.

2. Potenziamento dei servizi allo studente

Lo studente è al centro della vita dell'Ateneo e, in particolare, della sua missione didattica. I risultati del progetto Good Practice, al pari delle rilevazioni AlmaLaurea e dei questionari di rilevazione delle opinioni degli studenti, evidenziano l'esistenza di sacche significative di insoddisfazione in merito all'esistenza e alla qualità dei servizi erogati. Occorre partire da tali indicazioni per individuare le direttrici di sviluppo e qualificazione dei servizi erogati. Gli sforzi dovranno essere profusi in ogni direzione, a partire dall'assistenza amministrativa, passando per quella psicologica e sanitaria, da perseguire attraverso efficaci azioni di partnership, consulenze e reclutamento, contraddistinte da precise ed efficaci progettualità che consentano di individuare risorse finanziarie e meccanismi funzionali in grado di potenziare e migliorare il livello attuale dei servizi erogati. Anche sul piano della mobilità e delle connessioni, lo studente non dovrà mai più

sentirsi isolato né percepire l'Ateneo come luogo inaccessibile. Dal momento che occorrerà continuamente monitorare lo stato dei servizi, le fonti sopra elencate, e in particolare il progetto Good Practice, dovranno essere potenziati e assunti come riferimento principale per l'attuazione delle azioni strategiche.

Particolare attenzione merita la categoria degli studenti con esigenze sociali, ai quali occorre dedicare competenze, capacità, risorse e strutture specifiche e dedicate. In particolare, occorre assicurare loro la quotidianità della vita accademica, fin dalla concezione dei contenuti e dei metodi di insegnamento, fino a giungere alla qualità degli accessi alle strutture e ai servizi. La commissione di ateneo competente costituirà, in questo senso, un riferimento imprescindibile per la governance, a condizione che anch'essa sia dotata di adeguate risorse e strutture di supporto.

Corollario alla fornitura di servizi è da considerarsi l'inserimento dell'Ateneo in una rete di imprese locali attraverso una serie di convenzioni che prevedano sconti, agevolazioni e altre forme di accessibilità a servizi, complementari a quelli erogati da UniSS, necessari a migliorare il livello di qualità della vita e di socialità che dovrebbero caratterizzare l'esperienza studentesca, dentro e fuori le mura accademiche. I finanziamenti da destinare a tali iniziative devono provenire da progettualità precise o dalla mobilitazione di risorse proprie, anche prestazionali, dell'Ateneo. L'interfaccia di accesso a tali servizi potrà prefigurarsi in una Card, da erogare nell'ambito di un accordo con un partner dell'intermediazione finanziaria, attraverso la quale le agevolazioni e le altre forme di accesso saranno automaticamente riconosciute ed applicate.

L'erogazione di servizi agli studenti non può prescindere dall'importante opera delle Associazioni, a cui devono essere assicurati spazi e risorse affinché integrino le azioni dell'Ateneo in materia di informazione, tutoraggio, consulenza e promozione culturale. Il loro ruolo deve essere pertanto potenziato e sottoposto a rigorosa valutazione, funzionale alla distribuzione delle risorse su base premiale e funzionale.

3. Miglioramento dell'attrattività: accoglienza delle città sede

UniSS ha avviato una piattaforma "Vetrina alloggi" sulla quale i proprietari di immobili possono pubblicare i loro annunci di locazione di spazi residenziali a favore degli studenti nelle diverse sedi dell'Ateneo. A parte la necessità di procedere ad una promozione capillare del mezzo, occorre procedere ad una sua più felice collocazione nel percorso di navigazione del sito web, al fine di renderlo finalmente visibile e facilmente fruibile dalle famiglie e, di conseguenza, imprescindibile per i proprietari degli immobili. Allo stesso modo, l'attivazione di adeguate relazioni di partenariato con le principali agenzie di intermediazione immobiliare e della

comunicazione economica contribuirà a rendere pressoché esaustivo il contesto delle transazioni che sarà trattato attraverso la piattaforma dell'Ateneo. In tal modo, sempre in collaborazione con le agenzie di intermediazione, si potrà procedere ad un puntuale e capillare monitoraggio del mercato degli affitti, le cui tendenze rilevate potranno essere di utilità anche per rendere più efficace l'opera calmieratrice dell'ERSU.

La disponibilità di condizioni di mobilità e alloggio agevolate dovrà costituire elemento fondamentale e caratterizzante delle campagne promozionali di immatricolazione a UniSS, così come ogni informazione al riguardo dovrà essere facilmente reperita e diffusa attraverso ogni mezzo di comunicazione, ivi compresi quelli adottati in sede di tutoraggio e il sito web dell'Ateneo. Maggiori dettagli saranno definiti nella Misura dedicata.

Presupposto imprescindibile per rendere finalmente Sassari città universitaria è far parte integrante della sua vita sociale, delle sue dinamiche culturali, del suo sviluppo economico. Ciò implica infrangere la barriera che separa l'Ateneo dalla comunità presso cui opera e partecipare in maniera attiva e propositiva al suo percorso. Questo, ovviamente, vale anche per le realtà locali che ospitano le sedi gemmate dell'Ateneo: Alghero, Nuoro, Olbia, Oristano. Un ruolo fondamentale, in questo ambito, è ricoperto dagli eventi culturali che animano il senso di convivenza civile di tali comunità. Le numerose associazioni, fondazioni, organizzazioni che promuovono la formazione e la diffusione della cultura, della scienza, della tecnologia e della cultura devono trovare nell'Università una sponda potente, disponibile e sinergica. Questo significa farsi parte attiva nell'organizzazione e nella promozione delle iniziative di tal genere e mettere a disposizione, con rigorosi criteri gestionali e di terzietà della partecipazione, risorse umane e spazi a supporto dello sviluppo culturale delle città.

4. Miglioramento delle condizioni di garanzia del diritto allo studio

L'accentuarsi della crisi economica e occupazionale, che flagella il territorio regionale in maniera ormai strutturale, impone una revisione del complesso algoritmo che sovrintende alla determinazione del contributo studentesco alle spese dell'Ateneo. In particolare, si tratta di coniugare la sostenibilità dei conti economici dell'istituzione con l'assolvimento della missione sociale e culturale di diffusione del sapere e della formazione continua che l'Università è chiamata ad assolvere in questo periodo difficile. Andrà in particolare confrontato il danno economico, espresso in termini di contributi ministeriali, per ogni immatricolazione non effettuata a causa degli oneri di contribuzione con l'impatto finanziario della riduzione o azzeramento degli stessi, tenendo presente che comunque un eventuale perdita netta potrebbe essere compensata dai benefici intangibili legati all'assolvimento di tale missione. La natura complessa dell'algoritmo

non esclude una sua rivisitazione nella direzione di una maggiore flessibilità – garantita dalla maggiore ponderazione della parte variabile rispetto alla componente fissa ed alla richiesta di commissioni specifiche solo a seguito dell'erogazione di alcune tipologie di servizi – finalizzata alla realizzazione di un modello maggiormente aderente alle specifiche capacità contributive dello studente. La modulazione dovrà comunque essere testata attraverso robusti modelli di simulazione implementati nell'ambito di analisi di scenario e di sensitività.

5. Potenziamento dei servizi di assistenza sanitaria e di terza missione

La missione dell'assistenza è una delle più rilevanti e impattanti nella definizione dell'impronta della presenza dell'Ateneo nel territorio. Anche sul piano della didattica, una chiara e inequivocabile divisione dei ruoli con la governance delle strutture sanitarie appare indispensabile per garantire qualificate e continue disponibilità di risorse materiali e umane per la conduzione delle attività collaterali e complementari alle tradizionali lezioni frontali. Occorre pertanto ridefinire daccapo tutti i termini e le clausole degli accordi in essere con gli organi gestionali delle strutture sanitarie, in modo da rendere efficienti e qualificanti per il territorio e per la didattica i ruoli ricoperti dalle parti.

Attenzione particolare merita l'attività di trasferimento tecnologico, la cui struttura di riferimento necessita di potenziamento e ammodernamento strutturale e delle dotazioni. Tale sforzo dovrà essere modulato sulla base di un serio e approfondito report di analisi e valutazione delle prestazioni della struttura, con riferimento a precisi target strategici da ritenere concretamente ed efficacemente conseguibili. In tal modo si supererà una volta per tutte una troppo prolungata fase di rodaggio, contraddistinta da mere rendicontazioni dell'attività svolta, validate dal Nucleo di Valutazione in sede di redazione della relazione annuale.

Più in generale, il ruolo guida assunto in ambito nazionale dall'Ateneo turritano in materia di valutazione delle attività di Terza Missione dovrà finalmente tradursi in rigidi protocolli di rilevazione dei dati, di analisi prestazionale e di attribuzione di risorse finanziarie, tecnologiche e di personale.

Misura 2: Formazione

Obiettivi di riferimento:

2. Completare e integrare i percorsi formativi nel processo di rigenerazione
4. Programmazione dei reclutamenti e qualificazione del personale

Azioni:

1. Attivazione del ciclo di formazione

La dotazione di competenze, conoscenze e capacità in capo all'organico dell'Ateneo necessita di essere sottoposta a un processo ciclico e continuo di rinnovamento e potenziamento. Tale ciclo dovrà partire da un'attività di monitoraggio di tale dotazione, nonché della sua distribuzione nell'assetto strutturale e funzionale dell'Ateneo. La valutazione del patrimonio intangibile in essere dovrà avvenire, da un lato, con riferimento all'attuale mappatura degli incarichi, delle posizioni e delle responsabilità, giungendo così alla definizione dei criteri per una sua riformulazione, in concorrenza con quella degli obiettivi strategici dell'Ente. D'altra parte, ciò che è più importante, l'esito del monitoraggio servirà ad avviare la fase successiva di pianificazione delle attività di formazione e aggiornamento a beneficio del personale.

2. Formazione del personale

Sulla base delle indicazioni della fase di monitoraggio, e compatibilmente con gli obiettivi strategici, si procederà alla programmazione periodica di corsi di formazione e aggiornamento per il personale tecnico amministrativo e bibliotecario di supporto alla didattica. Anche il personale docente dovrà periodicamente preoccuparsi di aderire all'offerta di servizi di formazione e aggiornamento predisposti dall'Ateneo, in proprio o in convenzione con enti esterni, in materia di didattica e progettazione e gestione dell'offerta formativa. Un utile incentivo alla partecipazione potrebbe giungere dall'inserimento della frequenza a tali iniziative nel protocollo di riconoscimento della progressione economica e dei conseguenti adeguamenti salariali. Particolare riguardo dovrà essere riservato al personale in ingresso, specie per quel che concerne la componente docente, che necessita di acquisire i fondamenti della didattica e della gestione della vita universitaria.

La particolare e specifica capacità in capo all'organico dell'Ateneo in tema di formazione continua suggerisce l'intrapresa di un'iniziativa di spin off dedicato, da collocare sul mercato professionale in una posizione competitiva di oggettivo vantaggio. L'iniziativa potrà avvalersi di relazioni convenzionali e societarie con ditte esterne, esperte di gestione e promozione della formazione professionale.

Misura 3: Orientamento

Obiettivi di riferimento:

1. Migliorare l'attrattività dell'offerta formativa

3. Potenziare l'orientamento in entrata, in itinere e in uscita

Azioni:

1. In entrata

Le prospettive demografiche, il contesto socioeconomico e culturale nel quale opera l'Ateneo esigono che l'azione di orientamento in entrata sia potenziata e migliorata in termini di efficienza ed efficacia. I rapporti con le istituzioni scolastiche devono essere improntati sulla condivisione di progetti tesi a risolvere criticità consolidate e in progressivo deterioramento, quali ad esempio la dispersione e l'abbandono scolastico implicito ed esplicito. I progetti in corso, finanziati dai fondi europei nell'ambito del PNRR, costituiscono il modello di riferimento da modulare e rafforzare con ulteriori risorse e capacità. In particolare, occorre individuare, isolare e prosciugare le fonti di potenziali fenomeni di abbandono e dispersione, condividendo con le scuole progetti di monitoraggio, aggiornamento e recupero di carenze di conoscenza, capacità e competenze, oltre a promuovere il ruolo dell'alta formazione quale occasione di qualificazione personale e del ruolo che si intende coprire nel processo di sviluppo e ammodernamento del territorio.

Si potrà giungere così a colmare il ritardo che separa i nostri immatricolati dai colleghi delle altre sedi in termini di livello di competenze di base, che finisce col penalizzare le prestazioni dell'Ateneo e, soprattutto, le prospettive di crescita economica, sociale e culturale della regione. In quest'ambito, sarà utile rivedere le modalità e gli strumenti con i quali vengono diffusi e condivisi programmi di comunicazione tesi a promuovere una scelta consapevole del percorso universitario. I costi sociali dell'abbandono degli studi e dei trasferimenti di corso gravano sulla comunità e inceppano il funzionamento della macchina universitaria.

2. In itinere

Lo studente iscritto ad UniSS non deve sentirsi solo o trascurato in nessun momento della sua vita accademica. A questo proposito, il ruolo degli studenti tutor appare fondamentale nell'accompagnare gli iscritti attraverso le difficoltà quotidiane. Si rende necessario, per questo, dotarsi di un organico di tutor qualificato e appositamente formato. Programmi di formazione propedeutici all'inizio dell'attività consentiranno ai tutor di svolgere con maggiore consapevolezza, sicurezza ed efficacia il proprio importante compito.

Naturalmente, l'orientamento in itinere non può gravare solo sugli studenti tutor. Anche ai docenti, infatti, il tutoraggio è richiesto nell'ambito dei doveri del ruolo istituzionale che essi ricoprono. Al di là delle ore di ricevimento e di assistenza, sarà opportuno assegnare a

ciascun docente un congruo numero di studenti dei corsi di studio in cui detiene responsabilità di insegnamento, a cui dovrà garantire assistenza operativa riguardo alle scelte gestionali e di percorso che gli iscritti dovranno effettuare. Alle strutture dipartimentali e all'Ufficio Orientamento si richiede l'organizzazione di eventi dedicati alla diffusione di informazioni riguardanti il funzionamento della macchina universitaria. Esempi utili possono intravedersi nei welcome days a beneficio delle matricole e degli studenti internazionali incoming, che già fanno parte dell'ordinaria amministrazione delle azioni di diversi dipartimenti. Occorrerà potenziare, coordinare e accentuare l'efficacia di tali iniziative sotto l'ombrello dell'area didattica, prevedendo anche altri momenti di condivisione di dati e informazioni tra studenti, dottorandi, tutor, personale docente, personale tecnico-amministrativo e bibliotecario, organismi di governance, stakeholders.

L'organizzazione di tali eventi potrà giovare della collaborazione con le Associazioni studentesche, utili a sensibilizzare gli iscritti alla partecipazione e a veicolare le istanze informative dei loro aderenti a cui l'Ateneo dovrà rispondere.

Un ruolo imprescindibile nell'orientamento in itinere è infine svolto dal sito web dell'Ateneo. A questo riguardo, una sezione di faq, pagine vademecum dipartimentali e, più in generale, migliore navigabilità possono contribuire a rendere effettivo l'apporto comunicativo dell'interfaccia digitale.

3. In uscita

L'Area di Terza Missione e placement dell'Ateneo svolge già un ruolo fondamentale attraverso uno sforzo non comune di risorse e mezzi, ma occorre potenziarne l'incisività sia sul mercato del lavoro locale sia sull'attrattività generale dell'offerta formativa dell'Ateneo attraverso un migliore indice di occupabilità dei laureati. Nuove risorse, nuove energie, nuove modalità di azione consentiranno all'Area di soddisfare le esigenze strategiche e di missione dell'ateneo. Laddove necessario, nulla vieta di avvalersi dei servizi professionali esterni o dello spin off postulato nell'Azione 2 della Misura 2, dedicata alla formazione continua. Tali servizi potranno riguardare il monitoraggio del mercato del lavoro e l'intermediazione di offerta e domanda di competenze e capacità. La missione sarà completata attraverso azioni in partenariato con portatori di interesse e organizzazioni professionali.

Misura 4: Comunicazione

Obiettivi di riferimento:

1. Migliorare l'attrattività dell'offerta formativa

3. Potenziare l'orientamento in entrata, in itinere e in uscita

Azioni:

1. Comunicazione interna

Una delle carenze funzionali ormai croniche della vita dell'Ateneo riguarda l'incompleta, lenta, macchinosa e disordinata circolazione delle informazioni lungo l'assetto organizzativo dell'Ente. La condivisione efficace di dati, atti, decisioni e decreti consentirebbe una migliore gestione delle attività didattiche e la garanzia dei servizi a cui lo studente ed ogni utente ha diritto di accesso.

Tale risultato necessita di una revisione radicale dell'intero sistema informativo dell'Ateneo. Innanzitutto, è necessario potenziare il sistema telematico interno, sia per quel che riguarda le connessioni fisiche che quelle wireless, oltre alla dotazione di software dedicati. È già in fase di avanzata realizzazione un progetto di adeguamento che risponde a tali esigenze: si tratta di valutarne le ricadute nell'ambito del presente Piano Strategico.

Ciò che è più importante, però, è la progettazione, l'implementazione e l'assicurazione della qualità di un sistema di comunicazione tra uffici, dipartimenti e aree amministrative e funzionali, che possa dotarsi di un protocollo rigido e realizzabile attraverso semplici, efficaci e verificabili procedure. A questo proposito, si ritiene imprescindibile caratterizzare il sistema da iter semplificati di accesso agli atti e di condivisione delle banche dati amministrative. Ancora più rilevante, al di là dei meri aspetti procedurali, è adoperarsi per riprodurre quel clima di condivisione di valori, obiettivi e progetti tra uffici, dipartimenti e categorie di personale, senza il quale non si potrà mai conseguire alcun obiettivo di efficienza procedurale. Si rende perciò indispensabile provvedere a organizzare e promuovere eventi, atti e norme di comportamento che possano concorrere a riqualificare e riprodurre il necessario senso di appartenenza all'istituzione e al dovere individuale.

2. Comunicazione esterna

Nonostante gli sforzi profusi dalla divisione dedicata, le esigenze di comunicazione esterna sono divenute attualmente tanto stringenti quanto diversificate da rendere assolutamente inadeguata la dotazione di risorse in essere. Le iniziative da intraprendere percorrono diverse dimensioni, da esplorare con attenzione e determinazione.

Innanzitutto, nonostante il recente rinnovamento, il sito web www.uniss.it è di fatto incapace di veicolare efficacemente il messaggio informativo ai diversi target a cui è rivolto. Penalizzato dal "modello cineca", adottato fin dalla programmazione del suo rinnovamento, si

tratta di un sito non intuitivo né agevolmente navigabile, nel senso che non è strutturato in maniera lineare e congeniale alle specifiche esigenze delle diverse categorie di utenti. Moltissime carenze si rinvencono, nello specifico, nella navigazione lungo l'offerta formativa dell'Ateneo e, a cascata, fino ai syllabi dei singoli insegnamenti erogati, a cui gli studenti delle diverse coorti dovrebbero avere immediatamente accesso ordinario e continuato. A questo riguardo, oltre alla struttura del sito, occorre rivedere le funzioni di query e di ricerca per parole chiave.

Analoghi problemi, aggravati dalla carenza di intere sezioni del corrispettivo italiano, si rinvencono nei mirror in lingua straniera, a cui l'amministrazione sta lavorando, ma che attualmente non consentono ai potenziali iscritti dall'estero e agli studenti incoming di farsi un'idea della nostra attività formativa e dei servizi di supporto. Sarebbe utile, inoltre, provvedere a diffondere – con periodicità settimanale - una raccolta di novità, eventi, notizie della vita accademica locale attraverso una newsletter inviata a una mailing list estesa a tutto l'Ateneo e agli stakeholders di riferimento.

L'evoluzione continua del panorama di contenuti e mezzi di comunicazione che caratterizza il mondo dei social media denuncia l'indifferibilità del reclutamento di professionalità gestionali specializzate, a cui delegare la diffusione di contenuti in maniera differenziata per sistemi, mezzi e linguaggi in funzione della platea di destinatari a cui ci si rivolge. Tale attività, tra l'altro, può essere facilmente e costantemente monitorata in termini di contatti, esposizione, reputazione e immagine percepita.

Anche il mondo della carta stampata è in fase di radicale trasfigurazione, a favore di una produzione e diffusione della notizia che rifugge i mezzi e i linguaggi tradizionali per frantumarsi in una miriade di microelementi informativi di difficile connessione reciproca. L'Ateneo deve tener conto di questo nuovo mondo e adeguarsi alle emergenti modalità di trasmissione delle notizie con mezzi e strumenti che superino l'ormai vetusto comunicato stampa, spesso troppo lungo, didascalico e autoreferenziale. Piccoli file digitali audio e/o video possono agevolare i giornalisti nel loro lavoro e promuovere una presenza stabile e curata dell'Ateneo nel panorama informativo locale e nazionale. Di sicuro, occorrerà intensificare le occasioni di diffusione di tali comunicati, ma si dovrà curare una più assidua partecipazione dei docenti e della governance ai dibattiti culturali, politici e sociali che appassionano il territorio, al fine di rendere centrale la posizione dell'Ateneo nello sviluppo locale. Al di là dei confronti franchi e costruttivi, nel rispetto dei rispettivi ruoli e senza mai condizionare la libertà e l'autonomia professionale del mondo della stampa, la sottoscrizione di partnership strutturate e formalizzate con redazioni e editori agevolerebbe il percorso di reciproco beneficio di trasmissione di notizie e di raggiungimento dei destinatari che il messaggio istituzionale identifica come elettivi.

Un ripensamento più profondo e organico, infine, deve riguardare le politiche che finora hanno promosso l'immagine dell'Ateneo nella percezione dell'opinione pubblica. Oltre a una rivisitazione del progetto del marchio identificativo e delle sue modalità d'uso, si ritiene indifferibile un passaggio a una massiva produzione di gadget e l'apertura, presso la sede centrale, di uno store dedicato al merchandising. Uno store virtuale potrà potenziare l'attività di vendita di felpe, t-shirt, tazze, penne, bloc-notes, mousepad, borracce e quant'altro si riterrà utile a rivitalizzare il logo UniSS. Periodiche campagne di comunicazione, con al centro il marchio UniSS, faranno ripartire i cicli di vita dei prodotti. Ogni evento UniSS, inoltre, dovrà veicolare gadget e marchio in maniera efficace e intensiva. Un ruolo fondamentale sarà riservato a testimonial di eccezione, che incarnaeranno lo spirito UniSS con le loro storie ed esperienze di successo: non si tratterà necessariamente di superstar, ma saranno probabilmente più utili figure di docenti e studenti ambassador, che in ogni occasione promuoveranno l'appartenenza e l'essenza del nostro Ateneo e del territorio. E, a proposito di appartenenza, sotto lo slogan "una volta UniSS, per sempre UniSS" sarà opportuno aprire dei Circoli Alumni, su scala tematica, che raggrupperanno i nostri laureati, accompagnandoli per tutta la loro vita privata e professionale con iniziative periodiche ad essi dedicate.

Misura 5: Internazionalizzazione

Obiettivi di riferimento:

1. Migliorare l'attrattività dell'offerta formativa
2. Completare e integrare i percorsi formativi nel processo di rigenerazione
3. Potenziare l'orientamento in entrata, in itinere e in uscita
4. Programmazione dei reclutamenti e qualificazione del personale
6. Intensificare a tutti i livelli le relazioni di partnership accademiche e con portatori di interesse

Azioni:

1. Ampliamento partnership estere

L'Ateneo vanta una tradizione di punta, nel panorama nazionale, in termini di crediti maturati all'estero dai propri studenti, grazie anche alle cospicue risorse assicurate ordinariamente dall'amministrazione regionale e dalla fitta rete di relazioni che nel tempo il corpo docente è riuscito a intessere in Europa e nel mondo. È tempo di procedere all'introduzione di un ciclo di valutazione di tali partnership, a partire dalla definizione dei criteri di selezione di una batteria di indicatori di efficienza e di efficacia, che consenta di ridefinire i termini di collaborazione con le altre sedi, in una logica di massimizzazione dei risultati ottenuti a partire dai finanziamenti

erogati. La valutazione dovrà in particolare curare la qualità e l'impatto dei servizi e della specifica offerta formativa dedicati agli studenti incoming.

2. Ampliamento dell'offerta formativa in lingua straniera

D'altra parte, la stessa offerta formativa in lingua straniera dovrà essere potenziata e ampliata. Si tratterà di monitorare e valutare, da un lato, la domanda potenziale di studenti stranieri da coinvolgere e, dall'altro, l'offerta di competenze e saperi, in capo all'Ateneo, che potrebbe supportare l'attuazione del progetto. Da tale incrocio dovrebbe derivare un documento programmatico di reclutamenti che garantisca sostenibilità ed efficacia ai nuovi percorsi formativi.

3. Potenziamento dei servizi di supporto

Ogni sforzo programmatico si rivelerà però inutile, se i servizi di supporto non saranno potenziati in maniera adeguata agli sforzi che si intende approfondire in tal senso. Uno sportello permanente di assistenza potrebbe, da un lato, presidiare e coordinare la molteplicità di tipologie di servizi richiesti e, dall'altra, favorire la percezione presso gli studenti stranieri di una presenza e di un riferimento sistematico e affidabile. Tra tali servizi, quelli relativi al disbrigo delle pratiche di ingresso e uscita appare tra i più complicati e meno efficacemente risolti, nonostante la stretta collaborazione con le istituzioni deputate. I fatti suggeriscono di adoperarsi affinché la cooperazione si fregi di un salto di qualità che preveda un impegno speciale delle parti e la condivisione di protocolli di interazione che abbrevino gli iter procedurali. Medesime considerazioni riguardano l'assistenza sanitaria e sociale, che prevede la responsabilità in capo ad enti di diversa natura e, proprio per questo, da coinvolgere attraverso un riferimento di Ateneo univoco e trasversale.

4. Progettazione congiunta di percorsi formativi internazionali

Un decisivo e definitivo impulso alla trasfigurazione dell'attività didattica dell'Ateneo in una dimensione globale può venire dalla progettazione di percorsi formativi internazionali in collaborazione con sedi accademiche estere. L'attuale stato dei programmi in essere è infatti da ritenere insufficiente rispetto alle potenzialità dell'Ateneo e necessita comunque di un attento riesame ciclico dell'efficacia degli accordi stipulati e delle risorse ad essi dedicate. Detto che occorre comunque decidersi a implementare un ciclo di valutazione periodica delle partnership, la redazione dei programmi di cooperazione con le attuali e con nuove sedi accademiche estere determinerà i volumi e le qualità degli investimenti finalizzati al

potenziamento delle risorse destinate alla consultazione e alla mediazione con potenziali partner. Non si può escludere, a tale proposito, anche il ricorso a capacità e competenze professionali esterne all'Ateneo.

Misura 6: Governance

Obiettivi di riferimento:

1. Migliorare l'attrattività dell'offerta formativa
2. Completare, integrare e qualificare i percorsi formativi nel processo di rigenerazione
3. Potenziare l'orientamento in entrata, in itinere e in uscita
4. Programmazione dei reclutamenti e qualificazione del personale
5. Potenziare e adeguare la dotazione infrastrutturale e di attrezzature
6. Intensificare a tutti i livelli le relazioni di partnership accademiche e con portatori di interesse
7. Assicurare adeguati servizi di assistenza e di terza missione, con particolare riferimento alla Sanità e al trasferimento tecnologico

Azioni:

1. Matching dell'offerta formativa

La presente Misura percorre trasversalmente quelli precedenti nella definizione delle responsabilità e delle azioni operative che dovranno dare gambe al progetto di sviluppo della didattica che viene prefigurato in questo documento. Ai diversi livelli di governance competono infatti le azioni fin qui descritte, a partire dall'analisi della corrispondenza dell'attuale assetto dell'offerta formativa rispetto alle esigenze della società, della cultura, del lavoro. Si tratta della prima fase del ciclo di rigenerazione dell'offerta didattica, che si avvale della valutazione delle ricadute occupazionali dei titoli rilasciati dall'Ateneo. Oltre ai dati AlmaLaurea, a cui UniSS aderisce funzionalmente, sarà utile attingere a rilevazioni dirette presso i partner coinvolti nelle esperienze di tirocinio e placement. Una rilevazione diretta dovrà riguardare anche il grado di soddisfazione dei portatori di interesse in merito alle competenze, alle conoscenze e capacità prodotte presso i nostri titolari, allo scopo di individuare i margini di miglioramento e le carenze da colmare con l'adeguamento dei contenuti e dei metodi didattici.

Anche la dinamica delle iscrizioni, stratificata per provenienze geografiche, economiche, sociali e culturali dovrà essere oggetto di dettagliata analisi e reportistica a vantaggio dei corsi di studio e dei dipartimenti. L'azione svolta dal Nucleo di Valutazione in merito

all'analisi della sostenibilità dell'offerta formativa nel medio-lungo periodo dovrà essere infine supportata da adeguate determinazioni della governance in materia di programmazione dei reclutamenti e dell'offerta formativa. Sulla sostenibilità sarà quindi utile affiancare a quelle annuali anche a valutazioni periodiche dedicate proprio alla programmazione. Non sarà più considerato accettabile, in quest'ambito, il ricorso sistematico e strutturale ai contratti di insegnamento per mantenere in piedi corsi di studio non adeguatamente sostenuti da un organico docente interno adeguato a garantire la qualità e la continuità dell'attività didattica.

2. Monitoraggio delle competenze emergenti

Un ruolo strategico di assoluta rilevanza dovrà essere affidato all'attività di monitoraggio delle competenze emergenti nel mercato del lavoro e, più in generale, della vita culturale, economica e sociale del nostro tempo. Tanto per fare alcuni esempi, le nuove frontiere dell'educazione e della formazione, la gestione digitale di grandi volumi di dati e la cybersecurity, l'intelligenza artificiale, l'assistenza sociale, la sostenibilità e la gestione dell'assetto idrogeologico del territorio, l'economia circolare e l'uso di fonti energetiche rinnovabili, la comunicazione e la mobilità, l'enogastronomia e il turismo esperienziale, la domotica, la gestione e la risoluzione dei conflitti, l'economia post-capitalista del mondo glocalizzato sono solo alcuni dei temi nei quali la società esige rinnovate e qualificate competenze che l'Ateneo è chiamato a formare. Non si ha la pretesa di poter riuscire a svolgere tale opera di monitoraggio in assoluta autonomia: esistono già sul mercato professionalità in grado di assicurare risultati efficaci e disponibili in breve tempo a costi accessibili rispetto ai benefici che l'Ateneo può trarre. Si tratta di stipulare contratti di collaborazione di medio termine con esperti esterni, che consentano di rivalutare il grado di aderenza della nostra offerta alle prospettive occupazionali e culturali che si prefigurano in tale orizzonte temporale.

Di per sé, tra l'altro, l'Ateneo dispone già di un cospicuo tesoro di relazioni di partenariato con portatori di interesse, che consentirebbe di ricevere un flusso continuo di feedback in corrispondenza delle esperienze di stage e tirocinio degli studenti UniSS. Allo stesso modo, i Comitati di Indirizzo dipartimentali dovranno trovare una sede di coordinamento e di scambio di informazioni e di esperienze che dia luogo a una reportistica annuale, utile alla rigenerazione dell'offerta formativa.

3. Partenariato

È a questo punto chiara e tangibile l'importanza che la rete di relazioni di partenariato intessuta dall'Ateneo costituisca una risorsa imprescindibile nel processo di sviluppo

didattico qui postulato. Ed allora, un'azione dedicata alla rivisitazione critica e costruttiva di tale rete è da ritenersi necessaria, se si vuole pensare di rendere realizzabili gli intenti di questo Piano. Un censimento sistematico e critico dello stato attuale delle convenzioni e degli accordi quadro in essere è senz'altro il punto di partenza dell'azione, da cui dovranno scaturire – da un lato – i criteri di ridefinizione e rimodulazione delle scritture stipulate e – dall'altro – la strutturazione e l'ampliamento delle relazioni in direzione funzionale al presente programma.

L'Ateneo dovrà inoltre partecipare ed essere protagonista nella redazione e nella realizzazione dei Piani di sviluppo che localmente saranno predisposti dagli enti di governo del territorio. Sarà inoltre necessario intensificare, nell'ambito degli accordi in essere, le opportunità di tirocinio e stage per i nostri studenti, prevedendo al riguardo anche adeguate risorse finanziarie. Non disgiunta a tale intento sarà l'intensificazione di progetti comuni di percorsi formativi flessibili, che possano assumere formati variabili dall'erogazione di microcredenziali a più strutturati Master di primo e secondo livello.

Un capitolo a parte merita lo sforzo che dovrà essere profuso nella direzione di una compiuta integrazione tra assistenza e didattica dei corsi di medicina e delle professioni sanitarie. La rivisitazione degli accordi e delle convenzioni con le aziende ospedaliere dovrà caratterizzarsi per una inequivocabile definizione dei ruoli dei contraenti, delle risorse finanziarie, strumentali e umane coinvolte e degli aspetti funzionali delle attività condotte in partnership.

4. Implementazione del Sistema di Assicurazione della Qualità

Siamo tutti consapevoli che la riuscita di un qualunque piano di sviluppo esige la funzionalità operativa efficace ed efficiente del Sistema di Assicurazione della Qualità (SAQ). Non è questa la sede per giustificare tale affermazione, considerata peraltro la sua ovvietà. Si preferisce qui prendere atto e richiamare a tutte le componenti dell'Ateneo la necessità di un definitivo e risoluto colpo di reni in questa direzione. La cultura della qualità tarda a diffondersi capillarmente nell'ordinaria quotidianità gestionale della didattica e nei relativi cicli di programmazione: si è già parlato di inefficienze nel flusso interno di informazioni, ma si possono aggiungere le procedure di assicurazione, concepite spesso come adempimenti e, in quanto tali, inutili appesantimenti burocratici, anziché come basi di partenza per una riqualficazione della didattica, il che giunge a produrre condizioni inaccettabili quali quelle delle mancate compilazioni dei syllabi, della percepita inutilità pratica delle rilevazioni delle opinioni degli studenti, fino a giungere a mancati doveri che non si riesce a sanzionare e, tanto meno, a prevenire.

Un primo passo, in questo senso, è rappresentato dal potenziamento degli uffici e del personale preposto alle attività del Nucleo di Valutazione, del Presidio di Qualità e dei

Gruppi dipartimentali di Assicurazione della Qualità. L'Ateneo di Sassari è tra i pochi in Italia a non disporre di un Ufficio del Nucleo ben strutturato, autonomo e qualificato. L'imminente vista del CEV ANVUR del 2026 non potrà esimersi dal rilevarlo, se non si porrà rimedio per tempo. Ancora più rilevante è la credibilità del ruolo del Nucleo, che dovrebbe trovare sostanza e sostegno nelle decisioni della governance, auspicabilmente conseguenti alle indicazioni formulate in sede di redazione della relazione annuale, e non solo quando vincolanti per legge. A questo proposito, una revisione della composizione del Nucleo con una componente esterna ulteriormente accentuata e con una presidenza affidata a un membro non UniSS, potrebbe contribuire a rendere ancor più terza e credibile la funzione attualmente svolta dall'organo.

Un suggerimento ulteriore nella direzione dell'implementazione del SAQ può rinvenirsi nell'ipotesi di "mettere a bando" alcune risorse tra strutture e unità di personale sulla base di prestazioni misurabili conseguite entro determinate scadenze. In tale modo, sarebbero le strutture stesse a promuovere sistemi gestionali improntati realmente all'assicurazione della qualità e al miglioramento continuo delle performances.

5. Rigenerazione dell'offerta formativa

Non ultima, l'azione principale dell'intero Piano punta a definire i tratti essenziali del ciclo di rigenerazione dell'offerta formativa, che dovrà essere condotta in entrambe le direzioni gerarchiche dell'assetto organizzativo e funzionale della macchina universitaria.

Per quel che concerne la programmazione dal basso, sarà cura della governance promuovere iniziative dipartimentali e interdipartimentali di rivisitazione e riformulazione della propria offerta didattica. Sarà cura del rettore alla didattica accertarsi che tali iniziative vengano condotte secondo criteri di efficacia e sostenibilità, nel rispetto dell'autonomia decisionale e programmatica dei dipartimenti e dei docenti. Di certo, tale riformulazione dovrà puntualmente riferirsi al dettato della programmazione strategica di Ateneo e di quelle dipartimentali, che saranno formulate in considerazione di obiettivi e missioni più ampie della mera erogazione dei servizi didattici. Connaturata alla rigenerazione, la valutazione della sostenibilità dell'offerta formativa nel medio-lungo periodo dovrà condurre a non escludere scelte di chiusura di corsi di studio non più funzionali alle traiettorie strategiche che si intenderà percorrere.

Contemporaneamente, l'Ateneo si riserva di intraprendere proprie iniziative di governance, anche attraverso appositi delegati fiduciari, tese a innestare nuove proposte di corsi di studio, di dottorato, di specializzazione, di Master e, più in generale, di alta formazione e formazione continua che ritenga utile per cogliere istanze del territorio e della società che i

dipartimenti non hanno potuto o saputo cogliere. Resta anche qui sottintesa la valutazione della sostenibilità delle proposte della governance nel più ampio quadro dell'offerta didattica di Ateneo, così come della coerenza con la più ampia programmazione strategica della sede e delle strutture periferiche. Entrambe le direzioni di programmazione – rispettivamente bottom-up e top-down – dovranno essere supportate da adeguate programmazioni dei reclutamenti del personale docente, condizionate a loro volta dalla disponibilità di risorse e punti organico.

Non è disgiunta dalla rigenerazione la programmazione pluriennale finanziaria delle risorse da destinare al reclutamento di personale docente e tecnico-amministrativo e bibliotecario e agli investimenti in dotazioni strumentali, strutturali e digitali che consentano di dare sostanza ai desiderata espressi in sede di pianificazione strategica. Per quel che riguarda le strutture laboratoriali, si tengano presenti il Piano Laboratori e quello Grandi Attrezzature attualmente in fase, rispettivamente, di elaborazione e di realizzazione. A tale proposito, e più in generale, si ritiene funzionale prevedere comunque che il presente documento possa generare, a cura dei delegati e degli uffici preposti, un report speculare di fabbisogni finanziari, espressi in termini di ordini di grandezza e articolati per fonti e impieghi, che determinino i confini degli ambiti operativi concretamente praticabili ai fini dello sviluppo della didattica universitaria nelle direzioni qui auspiccate.

A puro titolo esemplificativo, vengono di seguito suggerite alcune macrotematiche ritenute strategiche dalla governance per la riqualificazione dell'offerta formativa fin dall'anno accademico 2025-26. Innanzitutto, occorre rivedere la generalità dei corsi di laurea magistrale, la cui appetibilità appare nei fatti ridotta presso i nostri laureati triennali. Oltre a ciò, l'offerta di corsi internazionali è da ritenersi allo stato attuale – come già detto – insoddisfacente, richiedendo nuovi sforzi programmatici tesi a un suo potenziamento. Quanto alle modalità di erogazione della didattica, la governance auspica il passaggio sistematico a una forma mista, che privilegi le lezioni e le esercitazioni in presenza, integrandoli con supporti didattici digitali (podcast e video di breve durata) che completino organicamente il ricorso ai testi di riferimento. Ciò non esclude, quando necessario e funzionale, di riservare parti dei crediti di insegnamento a didattica asincrona, specialmente nei casi di discipline caratterizzate da un gran numero di crediti e da docenze gravate da un numero eccessivo di incarichi rispetto alle esigenze qualitative della didattica. A tale proposito, le risorse assicurate dalla realizzazione del Progetto ALMA di realizzazione di un Digital Education Hub con capofila l'Ateneo di Napoli Federico II, possono costituire una buona base di dotazione finanziaria e di competenza. La governance, infine, ritiene strategico un potenziamento e la riqualificazione dell'offerta didattica nella direzione di macrotematiche quali: la scienza dell'educazione (laurea magistrale), l'enogastronomia,



l'assistenza sanitaria e sociale, l'ingegneria dell'informazione (laurea magistrale), l'innovazione tecnologica e lo sviluppo territoriale e, più in generale, un'accentuazione dell'impegno didattico nel campo delle discipline scientifico-tecnologiche (le cosiddette STEM). Si tratta, ovviamente, di suggerimenti, che rivelano però precise volontà politiche che la governance perseguirà nell'alveo delle autonomie dipartimentali e della sostenibilità.