

L'Università è comunità

Linee programmatiche per la candidatura
di Omar Chessa alla carica di Rettore
dell'Università degli Studi di Sassari
2026-2032

Indice

- Perché ora, perché insieme
- L'oggi e il domani dell'Università di Sassari

I. Il personale, le risorse e il governo dell'Ateneo

1. Il reclutamento e la valorizzazione del personale
2. La sostenibilità economico-finanziaria
3. La semplificazione dei processi decisionali
4. L'inclusione e le politiche di genere
5. I rapporti con le sedi territoriali

II. Le missioni

1. La prima missione: la didattica
2. La seconda missione: la ricerca
3. La terza missione: l'impatto socio-economico e culturale
4. La formazione post-laurea e i dottorati

III. I servizi, le infrastrutture e i sistemi

1. Il CRIDIA - Centro di ricerca informatica, dati e intelligenza artificiale
2. I servizi agli studenti e alla comunità accademica
3. Il sistema bibliotecario
4. L'area medica e il sistema integrato Università-Sanità
5. Il sistema museale
6. Il Centro linguistico d'Ateneo
7. I servizi di supporto alla ricerca e alla progettazione europea

IV. Le relazioni

1. L'internazionalizzazione
2. Il rapporto con le scuole e l'orientamento
3. La comunicazione

V. Allegato finale

Le Università sarde nell'autonomia speciale

Perché ora, perché insieme

Care Colleghe, cari Colleghi, gentile Personale tecnico-amministrativo e bibliotecario, gentili Collaboratrici e Collaboratori esperti linguistici, gentili Studentesse e Studenti, la decisione di candidarmi alla guida del nostro Ateneo nasce da una convinzione, semplice da enunciare ma assai più impegnativa da tradurre in pratica: l'Università di Sassari ha bisogno, anzitutto, di tornare a pensarsi e a riconoscersi come comunità. Non basta, infatti, condividere la medesima istituzione; occorre avvertire che le sue sorti riguardano ciascuno di noi e che ciascuno, secondo le proprie responsabilità, può concorrere a determinarle. Si tratta di ricostruire fiducia, coesione e senso di appartenenza, perché sia nuovamente possibile essere orgogliosi del nostro Ateneo: senza enfasi, ma con piena consapevolezza del suo valore e delle sue potenzialità.

Un programma credibile non può, tuttavia, occultare la realtà dietro il velo di promesse facili, formule rassicuranti o generiche dichiarazioni d'intenti. La condizione nella quale ci troviamo impone, al contrario, un esercizio di verità. Il calo demografico riduce progressivamente la platea studentesca e le proiezioni disponibili destano seria preoccupazione; le risorse pubbliche non crescono in misura corrispondente ai bisogni; si intensifica la concorrenza delle università telematiche e degli atenei sostenuti da rilevanti capitali privati; la proliferazione normativa e la pressione degli adempimenti amministrativi sottraggono energie alla didattica e alla ricerca; i carichi di lavoro sono spesso difficilmente sostenibili; le prospettive delle generazioni più giovani restano incerte; i processi decisionali si prolungano non di rado oltre ogni ragionevole misura. Non è un elenco di doglianze. È il quadro di realtà dal quale occorre muovere, perché soltanto la corretta individuazione dei problemi consente di predisporre risposte adeguate.

Proprio le fasi di maggiore difficoltà, del resto, possono aprire spazi di innovazione che sarebbe miope non cogliere. La trasformazione indotta dall'intelligenza artificiale sta modificando in profondità il modo di produrre e trasmettere conoscenza, di organizzare il lavoro e di amministrare istituzioni complesse. Sarebbe egualmente sbagliato abbandonarsi a un entusiasmo acritico o rifugiarsi in un rifiuto pregiudiziale. Il compito dell'Università è comprendere e governare il mutamento, non subirlo. L'intelligenza artificiale deve rimanere uno strumento al servizio delle finalità proprie dell'istituzione universitaria: la qualità della ricerca, la libertà dell'insegnamento, la formazione critica, l'efficienza delle procedure, la cooperazione scientifica nazionale e internazionale. La sfida, dunque, non è soltanto tecnologica. Investe la cultura, l'organizzazione e, in definitiva, l'identità stessa del nostro Ateneo.

Un secondo terreno decisivo è quello dei rapporti istituzionali. I legami dell'Università di Sassari con la Regione Autonoma della Sardegna, con la Città Metropolitana di Sassari, i comuni di Nuoro, Olbia e Oristano, con la Fondazione di Sardegna e con gli altri enti e istituzioni del territorio costituiscono un patrimonio che deve essere consolidato e reso strutturale. Occorre passare dalla episodicità delle interlocuzioni alla continuità della programmazione, individuando obiettivi condivisi in materia di formazione, diritto allo studio, ricerca, innovazione e trasferimento tecnologico, promozione culturale, terza missione e sviluppo sostenibile. La cooperazione istituzionale, però, non significa subordinazione. Un più intenso sostegno finanziario e programmatico della Regione può produrre risultati di grande rilievo, a condizione che sia preservata integralmente l'autonomia universitaria. Proprio qui sta il punto: l'Università non è una voce passiva del bilancio regionale, ma uno dei principali investimenti strategici della Sardegna; e può esserlo davvero soltanto se resta libera nella ricerca, nell'insegnamento e nell'esercizio delle proprie scelte fondamentali.

L'Università di Sassari è chiamata, in questo passaggio storico, ad assumere una responsabilità che oltrepassa i suoi stessi confini. Deve concorrere allo sviluppo della Sardegna, alla valorizzazione delle persone che vi abitano e alla costruzione di un modello di innovazione capace di tenere insieme memoria e futuro. La nostra Isola sperimenta già oggi, con particolare intensità, fenomeni destinati a investire in misura crescente molti altri territori: il declino demografico, gli effetti del cambiamento climatico, le trasformazioni della mobilità, le nuove esigenze dei sistemi sanitari. La condizione periferica non è un destino, né può diventare un alibi. Può essere convertita, al contrario, in un punto di osservazione avanzato, facendo dell'Ateneo un laboratorio di analisi e di sperimentazione di soluzioni suscettibili di assumere un valore più generale. Anche per questo dobbiamo essere protagonisti delle grandi sfide che riguardano la Sardegna e il Paese, a cominciare da quella dell'Einstein Telescope.

Nessun progetto, tuttavia, può essere affidato all'iniziativa di una sola persona. L'idea del rettore come «uomo solo al comando» è non soltanto estranea alla natura dell'istituzione universitaria, ma anche inadeguata alla complessità dei problemi che dobbiamo affrontare. Il governo dell'Ateneo richiede collegialità effettiva, competenze diffuse, deleghe reali e responsabilità chiaramente definite. Per questa ragione la mia candidatura si presenta insieme a una squadra plurale e competente: un gruppo aperto, che ha già lavorato alla definizione delle idee, del metodo e degli obiettivi del programma e che mette in relazione aree disciplinari, sensibilità ed esperienze generazionali differenti. La pluralità, quando è sorretta da una direzione condivisa, non è un fattore di debolezza, ma la prima risorsa di una comunità universitaria.

Non sottovaluto l'impegno né le difficoltà del compito. Posso però assicurare che metterò al servizio dell'Università tutte le mie energie, perché si rafforzino la coesione interna e l'autorevolezza esterna dell'Ateneo, si ricostruisca un autentico senso di appartenenza e si definisca una prospettiva di sviluppo insieme ambiziosa e realistica. Sono entrato in questa Università molti anni fa. Qui ho costruito il mio percorso umano e scientifico. Restituire oggi qualcosa alla comunità accademica che mi ha formato non è, per me, soltanto un'ambizione: è, prima ancora, un dovere.

L'oggi e il domani dell'Università di Sassari

Nei prossimi anni il nostro Ateneo dovrà affrontare tre grandi sfide, profondamente diverse, che metteranno in discussione il modello tradizionale di università che si è affermato dagli anni Settanta in poi.

La prima sfida è il calo demografico. L'Università di Sassari, distribuita su più sedi (Sassari, Alghero, Olbia, Nuoro, Oristano), è articolata in 12 Dipartimenti e conta complessivamente 11.151 iscritti (all'8 gennaio 2026), di cui 7.260 afferenti ai corsi di laurea triennale¹. Questi numeri, apparentemente confortanti, si collocano tuttavia dentro un contesto regionale segnato da un declino della popolazione giovanile (i sardi sotto i 14 anni erano 252.000 nel 2000 e sono 151.862 nel 2025 con una riduzione di quasi il 40%). Si tratta di un dato che desta preoccupazione e, poiché una parte molto significativa dei nostri studenti proviene dall'Isola, il fattore di rischio non deve essere trascurato. In un sistema di finanziamento in cui le risorse sono correlate, almeno in parte, alla numerosità e alle performance degli studenti, la dinamica demografica negativa può tradursi in una progressiva compressione delle entrate, con ricadute sulla sostenibilità economica e sulla tenuta complessiva dell'offerta formativa.

La seconda sfida è la concorrenza delle università telematiche. Nell'anno accademico 2025-26 l'Ateneo offre 62 corsi di laurea – 35 triennali, 21 magistrali e 6 a ciclo unico – con 7 corsi internazionali². Questa ampiezza è un punto di forza, ma non basta più. Le università telematiche intercettano un segmento crescente di studenti, e non solo, come un tempo, studenti lavoratori e adulti che cercano flessibilità e compatibilità con tempi di vita e di lavoro. Se consideriamo che l'Ateneo gestisce anche 30 scuole di specializzazione, 10 dottorati, 6 master, oltre a erogare percorsi abilitanti per futuri docenti della secondaria e corsi per insegnanti di sostegno, comprendiamo che una parte significativa della nostra utenza è già composta da studenti non tradizionali³. L'obiettivo, dunque, non può essere difendere la didattica in aula contro quella online. Occorre ripensare la formazione in modo integrato, valorizzando ciò che solo un'università in presenza può offrire: laboratori, tutoraggio, ricerca applicata, comunità accademica, interazione diretta con i docenti e con la rete di personale tecnico-amministrativo e bibliotecario, partecipazione alle attività della vita studentesca.

¹ I dati qui riportati sono stati ricavati dal Piano integrato di attività e organizzazione (PIAO) 2026-2028 dell'Università degli Studi di Sassari, approvato con delibera del Consiglio di amministrazione del 18 febbraio 2026, p. 9.

² Ivi, p. 8.

³ Ibidem.

La terza sfida è la rivoluzione dell'intelligenza artificiale. Con 449 professori tra ordinari e associati, 53 ricercatori a tempo indeterminato, 117 ricercatori a tempo determinato, 65 assegnisti di ricerca, 3 lettori di madrelingua, 487 appartenenti al personale tecnico-amministrativo l'Ateneo possiede una massa critica ancora significativa⁴. Ma l'intelligenza artificiale sta trasformando i metodi di ricerca, la scrittura accademica, la valutazione scientifica, la didattica, l'organizzazione amministrativa e molto altro ancora. Se non investiamo in competenze digitali avanzate e in infrastrutture adeguate, rischiamo di perdere competitività. L'adesione a progetti innovativi, quali il Digital Education Hub, è un passo importante⁵, ma occorre una strategia sistemica che attraversi didattica, ricerca, terza missione e amministrazione.

Di fronte a queste tre sfide, la risposta dell'Università di Sassari non può essere frammentaria. È fondamentale un piano organico di sviluppo. Un Ateneo funziona bene solo se ogni parte (docenti e ricercatori, personale tecnico-amministrativo, studenti) è integrata in una visione comune. Se una componente fondamentale si indebolisce, l'intero equilibrio si altera.

La prima leva strategica è la valorizzazione delle persone. La capacità della nostra Università di creare condizioni strutturali favorevoli – tempi amministrativi certi, supporto alla progettazione, infrastrutture tecnologiche aggiornate – sarà decisiva. Un ricercatore che lavora in un ambiente efficiente, digitalizzato, con servizi di supporto qualificati e procedure chiare e trasparenti, è più produttivo, più capace di generare reputazione per l'Ateneo, e la sua qualità della vita migliora. Allo stesso modo, la valorizzazione del personale tecnico-amministrativo presuppone un'impostazione coerente con la crescente complessità delle funzioni. La gestione amministrativa dei procedimenti, la rendicontazione dei progetti, il supporto alla didattica mista e i servizi agli studenti richiedono competenze specialistiche elevate. Formazione avanzata, percorsi di carriera trasparenti, responsabilizzazione e riconoscimento diventano condizioni necessarie per trasformare la struttura amministrativa.

La valorizzazione delle persone non coincide soltanto con le politiche di reclutamento o con la programmazione delle risorse. È altrettanto importante creare condizioni di lavoro che restituiscano tempo e qualità alla ricerca, alla didattica e ai servizi; riconoscere competenze, responsabilità e impegno; favorire relazioni più dirette fra governance e strutture, e ridurre le distanze, talvolta percepite, fra i luoghi decisionali e la vita quotidiana dell'Ateneo. La moltiplicazione degli adempimenti, la specializzazione crescente e la complessità organizzativa rischiano infatti di indebolire

⁴ Ivi, p. 9. L'«ancora» del testo segnala che tale significatività rischia di venire meno nei prossimi anni, come si spiegherà meglio nel prosieguo.

⁵ Cfr. <https://digitaleducation.uniss.it/>.

la percezione di un progetto comune e di rendere più difficile il dialogo fra le diverse componenti della comunità accademica. Valorizzare le persone significa allora creare condizioni che favoriscano collaborazione, fiducia reciproca e partecipazione; rafforzare il legame fra strutture centrali e Dipartimenti; promuovere forme di ascolto e di confronto capaci di rendere più vicina la governance alla vita concreta dell'Università; investire sulle nuove generazioni e sulle loro prospettive di crescita; costruire un ambiente nel quale ciascuno possa esprimere al meglio le proprie capacità e riconoscersi in una comunità scientifica e istituzionale orientata da finalità condivise. Non va trascurato che valorizzare il personale significa rafforzare la coesione interna. Il merito può essere riconosciuto senza alimentare controproducenti divisioni. La qualità istituzionale non nasce dalla competizione interna esasperata, ma dalla capacità di costruire un senso condiviso di appartenenza e di missione. Una comunità universitaria diventa davvero forte quando sa riconoscersi in un progetto comune, in grado di dare unità e significato a un lavoro che trova la propria ragion d'essere nella ricerca, nella formazione e nel servizio alla società.

La seconda leva strategica è la sinergia istituzionale. Il rafforzamento del sistema universitario sardo chiama in causa, in senso più profondo, l'idea stessa di autonomia speciale che la Sardegna intende costruire e, insieme, il ruolo che le sue Università devono svolgere. La Regione già oggi sostiene in misura significativa le proprie Università, attraverso finanziamenti, programmi di ricerca, politiche per il diritto allo studio e iniziative di alta formazione. Tuttavia, questa presenza si riduce spesso a una sommatoria di interventi, rilevanti ma dispersi, privi di una cornice unitaria capace di orientarne in modo coerente finalità e priorità. Ciò che appare necessario è dunque trasformare una presenza già esistente in una vera politica di sistema. L'orizzonte verso cui questo processo deve tendere è la costruzione di un sistema universitario più integrato e più consapevole del proprio ruolo territoriale. In una realtà insulare, caratterizzata da asimmetrie interne e da dinamiche demografiche e produttive particolari, l'Università deve diventare uno dei principali mezzi attraverso cui si costruiscono politiche di sviluppo, innovazione e coesione. In concreto, significa rafforzare il raccordo tra formazione, ricerca, sanità, sistema produttivo e politiche per le aree interne. E vuol dire, soprattutto, riconoscere che il valore dell'università non si misura soltanto nella sua collocazione nei ranking, ma nella sua capacità di incidere sui processi reali.

Un Ateneo che gestisce e intende realizzare consistenti investimenti infrastrutturali per decine di milioni di euro, che partecipa a ecosistemi dell'innovazione, che avvia imprese (startup-spin off) e attiva centri di simulazione medica e progetti territoriali, non può agire isolatamente. La collaborazione con la Regione, con le amministrazioni locali, con le aziende sanitarie, con la Fondazione di Sardegna, con il sistema

produttivo è una condizione di sostenibilità. Non per subordinare l'autonomia accademica, ma per rafforzarne l'impatto. L'apertura verso il territorio, comunque, non è sufficiente. L'Università di Sassari non può esaurire la propria missione in una dimensione locale e deve tendere sempre di più al rafforzamento delle prospettive di internazionalizzazione, che ormai non costituiscono una semplice opzione aggiuntiva ma sono una vera e propria necessità.

La strategia complessiva, dunque, dovrà articolarsi su più piani al fine di individuare e definire il migliore equilibrio possibile tra inclusione e qualità, tra radicamento territoriale e apertura internazionale, tra innovazione tecnologica e centralità della persona. Cambiare senza strappare – che è quello che ci proponiamo di fare – significa governare la trasformazione preservando la coesione interna e la missione pubblica.

Nei prossimi anni la nostra Università deve ambire a diventare un grande e incisivo laboratorio. Un laboratorio è per definizione un ambiente di ricerca aperta, di confronto rigoroso, di innovazione controllata: un luogo in cui il sapere non si limita a descrivere la realtà, ma contribuisce a cambiarla. Essere laboratorio significa intrecciare le discipline, collegare la ricerca e la didattica ai bisogni concreti della società, creare luoghi di sperimentazione in cui docenti, ricercatori, personale tecnico-amministrativo e studenti partecipano a un complesso progetto comune di produzione della conoscenza.

Le sfide che abbiamo davanti non potranno essere affrontate senza liberare energie interne, semplificare i processi, rafforzare il senso di appartenenza e conquistare maggiori margini di autonomia. Una comunità forte è la prima condizione per affrontare con successo la trasformazione demografica, la competizione delle università telematiche e le sfide poste dall'intelligenza artificiale.

È la qualità delle scelte – organizzative, scientifiche, culturali – che determinerà se questo Ateneo saprà trasformare le tre grandi sfide in tre occasioni di rilancio. Non è il momento di registrare il cambiamento. È tempo di guidarlo, con dati alla mano, con visione strategica e con la consapevolezza che l'equilibrio tra innovazione e coesione sarà la vera misura della nostra maturità.

Il personale, le risorse e il governo dell'Ateneo

1. Il reclutamento e la valorizzazione del personale

L'Università di Sassari è, anzitutto, una comunità di lavoratori. Al suo interno operano, a diverso titolo, circa millecinquecento persone; un dato che, prima ancora di assumere rilievo quantitativo, restituisce la misura della responsabilità istituzionale dell'Ateneo nei confronti di chi concorre quotidianamente all'adempimento delle sue funzioni. Secondo il Piano integrato di attività e organizzazione, nel dicembre 2025 il personale docente ammontava a 619 unità: 153 professori ordinari, 296 professori associati, 53 ricercatori a tempo indeterminato e 117 ricercatori a tempo determinato. Il personale impegnato nelle funzioni tecniche e amministrative era, invece, composto da 487 unità: 437 a tempo indeterminato, 25 a tempo determinato, 21 collaboratori ed esperti linguistici e quattro dirigenti, incluso il Direttore generale. Per la docenza sono disponibili dati più recenti: le informazioni ricavabili da CercaUniversità indicano, nel giugno 2026, 600 unità complessive, delle quali 152 professori ordinari, 294 associati, 53 ricercatori a tempo indeterminato e 101 ricercatori a tempo determinato; soltanto 27 di questi ultimi risultano inseriti in un percorso di tenure track.

Il perimetro effettivo della comunità lavorativa è, però, più ampio di quello definito dal personale strutturato. Vi rientrano anche 161 assegnisti di ricerca e numerosi titolari di contratti che, pur nella varietà e talora nella fragilità delle rispettive posizioni, mettono competenze e lavoro al servizio dell'istituzione. Considerata nel suo insieme, l'Università è dunque una delle maggiori realtà occupazionali del territorio. E il suo peso è ancora più significativo se si tiene conto della comunità studentesca e dell'indotto economico, sociale e culturale generato dalla presenza dell'Ateneo.

La dinamica degli organici degli ultimi anni impone, tuttavia, di distinguere l'apparenza dalla sostanza. A partire dal 2023 si è registrato un incremento del personale docente, alimentato in misura considerevole dalle assunzioni a tempo determinato finanziate con risorse del PNRR. Esaurita quella fase eccezionale, già nei primi mesi del 2026 la consistenza del corpo docente è tornata su valori prossimi a quelli precedenti. Rispetto al 2020, l'aumento complessivo è appena del 2,4 per cento, mentre la componente di ruolo è sostanzialmente stabile, anzi lievemente diminuita dell'1 per cento. Più netta è la contrazione del personale tecnico-amministrativo e bibliotecario, ridottosi del 4,1 per cento. Non siamo, dunque, in presenza di un'espansione strutturale degli organici, ma di una temporanea alterazione prodotta da una fonte di finanziamento straordinaria e non ripetibile.

Da qui deve muovere qualunque proposta seria. Le criticità del personale sono molteplici e, per larga parte, strutturali; non sono però omogenee. La posizione del personale docente e quella del personale tecnico-amministrativo e bibliotecario differiscono per stato giuridico,

regime contrattuale, procedure di reclutamento, trattamento economico, incidenza sui punti organico e ruolo nei processi di decisione. Confondere i due piani produrrebbe diagnosi sommarie e rimedi inefficaci. Occorre, perciò, tenerli distinti, riservando un'attenzione particolare alla componente che oggi appare maggiormente esposta: il personale tecnico-amministrativo e bibliotecario.

Quest'ultimo è ormai sceso ben al di sotto delle cinquecento unità, raggiungendo la consistenza più bassa degli ultimi decenni. Non si tratta dell'esito di una scelta organizzativa consapevole, bensì del risultato cumulativo di fattori diversi. Sullo sfondo vi sono la riduzione degli iscritti e l'insufficiente dinamica del Fondo di finanziamento ordinario, che rendono più difficile mantenere la dimensione organizzativa raggiunta in passato. A tali fattori si è aggiunta, negli ultimi anni, la fuoriuscita di numerosi dipendenti verso altre amministrazioni, attraverso procedure di mobilità o nuovi concorsi. La maggiore attrattività economica e professionale di altri comparti del pubblico impiego ha avuto un peso evidente. Il contratto collettivo del comparto universitario rimane, infatti, fra i meno competitivi e risente di politiche nazionali che hanno troppo spesso considerato il personale come una variabile di contenimento della spesa, anziché come una risorsa strategica. Le conseguenze di questa impostazione sono tanto più gravi negli atenei di minori dimensioni e nei territori economicamente più fragili.

Sarebbe però riduttivo spiegare l'esodo soltanto con il differenziale retributivo. Non poche mobilità si sono verificate senza apprezzabili vantaggi economici. In tali casi hanno inciso la qualità del lavoro e la percezione del proprio ruolo: il mancato riconoscimento delle competenze, il demansionamento, la scarsa possibilità di partecipare alle decisioni, la distanza fra responsabilità effettivamente assunte e riconoscimento professionale. Il disagio sembra manifestarsi con particolare intensità nelle strutture dipartimentali, dove la pressione operativa è spesso maggiore e il sostegno organizzativo più debole. Il problema, pertanto, non è soltanto quanto il personale riceve, ma quale posto gli sia riconosciuto nell'istituzione.

La risposta deve essere plurale, ma sorretta da un principio unitario: l'Università non può migliorare se non migliora, insieme, la condizione di chi vi lavora. Investire sul personale non equivale semplicemente ad assicurare la continuità minima dei servizi. Significa creare la condizione materiale perché l'Ateneo possa adempiere le proprie missioni, innovare, progettare e concorrere allo sviluppo del territorio. In questa prospettiva, la questione retributiva è ineludibile, ma deve essere affrontata insieme a quella dell'organizzazione, della partecipazione e delle opportunità professionali.

La proposta di un regime speciale per le Università sarde consente di collocare il problema entro un quadro istituzionale più ampio⁶. Essa contempla la possibilità di affiancare al contratto collettivo nazionale un contratto integrativo territoriale, negoziato da ARAN Sardegna con la partecipazione delle organizzazioni sindacali degli atenei. Il contratto

⁶ Per un approfondimento sulla proposta, si veda il paper *Le Università sarde nell'autonomia speciale*, che è parte integrante del Programma quale suo Allegato finale.

potrebbe modulare istituti economici e organizzativi in relazione alle competenze, alle responsabilità, alla natura delle prestazioni e ai risultati, incidendo sugli adeguamenti retributivi, sulle progressioni, sulla valorizzazione professionale, sulla flessibilità e sulle modalità di svolgimento del lavoro. Gli oneri sarebbero sostenuti dal bilancio regionale nell'ambito di una programmazione concordata con le Università. Non si avrebbe alcuna regionalizzazione del rapporto di impiego: il personale conserverebbe lo status statale e le relative garanzie. Si introdurrebbe, piuttosto, un livello integrativo capace di compensare gli svantaggi demografici, infrastrutturali e logistici dell'insularità e di rendere più attrattivo il lavoro negli atenei sardi.

Anche prima che un simile disegno giunga a compimento, esistono margini di azione immediata. Il primo concerne il salario accessorio del personale tecnico-amministrativo. Troppo spesso esso è stato amministrato secondo logiche residuali, poco trasparenti o sostanzialmente automatiche, sino a smarrire la propria funzione: riconoscere il contributo professionale e orientare il miglioramento dell'organizzazione. Occorre costruire un sistema fondato su indicatori conoscibili, procedure verificabili e una contrattazione integrativa effettiva; un sistema che premi non soltanto la prestazione individuale, ma anche i risultati collettivi, perché la qualità dei servizi universitari dipende dalla cooperazione fra persone e strutture. Devono trovare adeguato riconoscimento, in particolare, le competenze legate alla digitalizzazione, alla semplificazione, al sostegno della didattica e della ricerca, all'accoglienza degli studenti e all'accompagnamento verso il lavoro. Soprattutto, il sistema deve essere definito con il personale, non semplicemente comunicato al personale.

Una seconda possibilità riguarda la gestione dei progetti di ricerca. Il regolamento di Ateneo e alcuni regolamenti dipartimentali già consentono di destinare al personale coinvolto una quota delle risorse progettuali, ma tale previsione non risulta concretamente attuata. È una facoltà che deve essere resa operativa, con criteri generali e trasparenti, sia per riconoscere il carico e la responsabilità connessi alla gestione dei progetti, sia per attenuare gli squilibri oggi esistenti fra il personale dei Dipartimenti e quello degli uffici centrali.

Il tema, peraltro, non si esaurisce nella retribuzione. L'autonomia dell'Ateneo riguarda anche la forma del suo governo interno. La partecipazione dei lavoratori, richiamata dal quadro normativo introdotto dalla legge n. 76 del 2024, deve diventare un metodo ordinario, non un adempimento occasionale. Partecipazione gestionale significa confronto preventivo sulle riorganizzazioni, sulla digitalizzazione, sull'innovazione dei servizi e sulla revisione dei processi. Partecipazione organizzativa significa utilizzare il sapere diffuso di chi conosce dall'interno il funzionamento concreto dell'amministrazione, attraverso gruppi di lavoro, commissioni di semplificazione e progetti costruiti con gli operatori. Partecipazione economica significa, infine, rendere verificabile il rapporto fra responsabilità, risultati e riconoscimento. La partecipazione non rallenta la decisione quando è ben organizzata: ne migliora la qualità e ne rafforza la legittimazione.

In questa stessa prospettiva si impongono due modifiche statutarie e regolamentari. La prima riguarda il peso del voto del personale tecnico-amministrativo nell'elezione del Rettore, che deve essere avvicinato al valore medio riconosciuto negli altri atenei italiani. La seconda

concerne la rappresentanza nel Consiglio di amministrazione. L'art. 26, comma 5, dello Statuto dovrebbe essere modificato eliminando la deliberazione conclusiva del Senato accademico e rimettendo direttamente al corpo elettorale interessato la scelta del proprio rappresentante. La rappresentanza è autentica soltanto quando deriva da chi è chiamato a essere rappresentato.

Una specifica attenzione deve poi essere riservata al personale non stabile. La valorizzazione del precariato non coincide con il solo aumento dei posti a tempo indeterminato, pur necessario. Essa richiede una programmazione del reclutamento capace di riconoscere le competenze effettivamente maturate e di offrire percorsi coerenti con il livello professionale raggiunto. Non è raro che persone formate per anni dall'Ateneo rinuncino a partecipare ai concorsi o vi partecipino senza convinzione, perché i profili banditi non corrispondono alle responsabilità esercitate né alle aspettative ragionevolmente maturate. Quando ciò accade, l'Università perde due volte: disperde l'investimento compiuto e consegna ad altri, pubblici o privati, competenze che essa stessa ha contribuito a creare.

Per il personale docente il problema assume caratteri diversi. La consistenza del corpo accademico è inferiore a quella consolidatasi nei decenni passati e le possibilità di reclutamento tendono a restringersi, soprattutto per l'insufficiente dinamica del FFO. Nell'Ateneo sassarese il margine è ulteriormente limitato dalla prossimità dell'indicatore spese di personale/FFO alla soglia dell'80 per cento. L'incremento della docenza non è, tuttavia, un obiettivo accessorio: senza organici adeguati non si assicura la qualità della didattica, non si rafforza la ricerca, non si rende credibile l'internazionalizzazione e non si costruisce una politica di attrazione degli studenti e dei talenti.

Ogni politica di reclutamento presuppone, in primo luogo, risorse effettivamente utilizzabili. Oggi l'Ateneo dispone di decine di punti organico formalmente assegnati, ma non spendibili a causa del sottofinanziamento strutturale. Il paradosso è evidente: la capacità assunzionale esiste sul piano amministrativo, ma non può tradursi in assunzioni sostenibili sul piano finanziario. Ne deriva il rischio che alcuni settori scientifico-disciplinari non riescano, nei prossimi anni, a garantire la necessaria copertura didattica, con effetti diretti sulla tenuta dell'offerta formativa.

Accettare questa condizione significherebbe accettare una traiettoria di progressivo impoverimento. Occorre, invece, perseguire quattro obiettivi fra loro connessi. Il primo è utilizzare l'autonomia speciale per costruire un sistema di finanziamento che integri e, per quanto possibile, superi i limiti dell'attuale dipendenza dal FFO, rendendo disponibili risorse aggiuntive per il reclutamento. Il secondo è rendere effettiva la programmazione pluriennale in tutti i Dipartimenti, sottraendola alla logica episodica dell'emergenza. Il terzo è intervenire sui settori esposti al rischio di scopertura e su quelli che l'Ateneo intende strategicamente rafforzare. Il quarto è favorire il ringiovanimento del corpo accademico, in coerenza con gli standard internazionali e con l'esigenza di assicurare continuità alla ricerca e alla didattica.

La valorizzazione dei docenti non dipende, peraltro, soltanto dal numero delle posizioni. Il moltiplicarsi degli adempimenti, la crescente complessità amministrativa e l'espansione delle funzioni richieste hanno frammentato il lavoro accademico, sottraendo tempo alle

attività che ne definiscono la ragion d'essere. Ricerca, didattica, relazione con gli studenti, partecipazione alla vita istituzionale e apertura alla società devono comporsi in un'esperienza unitaria, non contendersi il tempo residuo lasciato dalla burocrazia. Semplificare i processi e rafforzare i servizi di supporto non sono, dunque, obiettivi meramente gestionali: sono condizioni per la libertà e la qualità del lavoro scientifico. Valorizzare la docenza significa permettere che il tempo dell'università torni a essere, in misura prevalente, il tempo della conoscenza, dell'insegnamento e della costruzione della comunità accademica.

2. La sostenibilità economico-finanziaria

La programmazione universitaria dei prossimi esercizi si colloca in un quadro macroeconomico e finanziario poco favorevole. Due dati convergono: la debolezza della crescita italiana e il rientro nel nuovo sistema europeo di sorveglianza fiscale, imperniato sul contenimento della spesa netta previsto dal Piano strutturale di bilancio di medio termine 2025-2029. La Raccomandazione del Consiglio dell'Unione europea conferma la traiettoria di aggiustamento e il mantenimento, dal 2027, dei meccanismi di salvaguardia connessi alla sostenibilità del deficit e del debito. Non è quindi necessario ipotizzare una riduzione nominale immediata del Fondo di finanziamento ordinario per cogliere il problema: anche un FFO stabile può contrarsi in termini reali e, soprattutto, irrigidirsi nella sua capacità di sostenere nuove politiche.

Per le Università sarde il rischio è precisamente questo: una lieve crescita nominale accompagnata da una diminuzione delle risorse effettivamente disponibili per il reclutamento, il funzionamento, la manutenzione, l'innovazione didattica e gli investimenti. I dati del FFO 2025 restituiscono, inoltre, una differenza di scala rilevante: circa 125,2 milioni di euro per l'Università di Cagliari e circa 75,8 milioni per l'Università di Sassari. La differenza non è soltanto quantitativa. Una base finanziaria più ridotta sopporta con maggiore difficoltà i costi fissi e assorbe più rapidamente gli effetti di una fase restrittiva.

Per Sassari il punto critico è, appunto, il rapporto fra scala finanziaria e rigidità dei costi. Nel bilancio di previsione 2024 il FFO relativo alle principali componenti ordinarie è stimato in circa 66,8 milioni di euro, mentre il FFO rilevante ai fini degli indicatori economico-gestionali raggiunge circa 81,8 milioni. Le spese di personale a carico dell'Ateneo sono quantificate in circa 70 milioni. Una parte molto ampia del finanziamento ordinario è dunque assorbita da oneri non comprimibili. Ne consegue che anche una semplice stagnazione del FFO si trasferisce immediatamente sulla capacità di assumere, consolidare le strutture, sostenere i Dipartimenti e finanziare strategie di sviluppo. La contribuzione studentesca netta, pari all'8,28 per cento del FFO, conferma d'altra parte la limitata possibilità di compensare la debolezza dei trasferimenti statali mediante entrate proprie.

L'Università di Cagliari si trova in una condizione relativamente più solida, ma non immune da rischi. La relazione del Nucleo di valutazione sul bilancio 2023 indica proventi da FFO per circa 140,1 milioni di euro, un ISEF pari a 1,18, assenza di indebitamento e una

incidenza delle spese di personale collocata entro margini di sicurezza. L'Ateneo cagliaritano dispone, pertanto, di una maggiore capacità di assorbimento. Ma anche in questo caso un FFO poco dinamico produrrebbe conseguenze: non necessariamente una crisi immediata, bensì un rallentamento della programmazione pluriennale, del rafforzamento della ricerca competitiva, dell'espansione dell'offerta didattica e delle politiche di attrazione.

È in tale contesto che acquista rilievo la capacità finanziaria della Regione. La manovra regionale 2025-2027 prevede, fra l'altro, 1,75 milioni annui nel 2025 e nel 2026 e 2,1 milioni nel 2027 per la formazione degli educatori socio-pedagogici e dei docenti di sostegno presso gli atenei di Cagliari e Sassari; 500 mila euro annui per dottorati di interesse nazionale presso l'Università di Cagliari; soprattutto, un incremento di 17 milioni annui del fondo destinato agli interventi regionali per l'Università. Il dato dimostra che la Regione già esercita, in fatto, una funzione di cofinanziamento e di riequilibrio del sistema universitario isolano.

La conseguenza istituzionale è chiara. Se il finanziamento statale non verrà strutturalmente rafforzato e se i vincoli europei continueranno a comprimere la dinamica della spesa, l'interesse della Sardegna consiste nel trasformare l'intervento regionale da sostegno episodico in componente ordinaria, organica e programmabile del finanziamento universitario. Per Sassari ciò è quasi una condizione di tenuta, perché riduce la vulnerabilità derivante dalla minore scala e dalla scarsa elasticità delle entrate proprie. Per Cagliari è la condizione perché una situazione oggi più solida non si traduca in una gestione puramente difensiva, incapace di sostenere crescita qualitativa, attrattività e competizione scientifica.

Si deve, pertanto, aprire una riflessione sulla costruzione di un modello stabile di concorso regionale al finanziamento delle Università sarde, anche attraverso una più stretta integrazione fra trasferimenti ordinari, obiettivi strategici e strumenti pattizi con lo Stato. La questione non riguarda soltanto la quantità delle risorse. Riguarda la loro qualità istituzionale: continuità, prevedibilità, programmabilità e coerenza con una strategia di sistema. Un sostegno già esistente, ma frammentato, deve diventare un elemento ordinario dell'architettura finanziaria. In una fase di bassa crescita e di disciplina fiscale rafforzata, questa trasformazione rappresenterebbe non un privilegio, ma una misura di stabilizzazione del sistema universitario regionale.

3. La semplificazione dei processi decisionali

Il Piano strategico 2026-2028 dell'Università di Sassari individua con sufficiente nettezza alcune criticità: l'assenza di un regolamento generale di Ateneo, la mancata attualizzazione della mappatura delle competenze, la limitata standardizzazione dei procedimenti, l'incompletezza della transizione digitale. Lo stesso Piano indica, coerentemente, obiettivi di semplificazione, revisione regolamentare, potenziamento dei sistemi informativi e migliore circolazione delle informazioni verso gli organi di governo e le strutture accademiche. La diagnosi, dunque, esiste ed è largamente condivisa.

Ciò che ancora manca è il passaggio dalla semplificazione come obiettivo tecnico alla semplificazione come principio di governo. Non basta ridurre qualche passaggio, informatizzare moduli o aggiornare singoli regolamenti. Occorre stabilire chi decide, su quale materia, entro quale termine, con quali risorse e sotto quale responsabilità. La semplificazione è, per questa ragione, insieme politica, amministrativa e culturale: ridisegna l'architettura della decisione e rende riconoscibile il luogo nel quale essa si forma.

Il problema investe tanto i processi interni quanto i procedimenti rivolti all'esterno. I documenti di Ateneo insistono, correttamente, sul coinvolgimento dei diversi livelli: organi di indirizzo, vertici gestionali e Dipartimenti. Ma la pluralità dei soggetti non garantisce, di per sé, né collegialità né buona amministrazione. Una filiera lunga, stratificata e ridondante può moltiplicare i passaggi senza rendere più chiara la responsabilità. In tal caso la partecipazione diventa sovrapposizione e il controllo si converte in lentezza.

Il criterio ordinatore deve essere la sussidiarietà. In un'organizzazione complessa essa non coincide con una generica devoluzione di compiti, ma impone che la decisione sia assunta al livello più vicino all'attività, quando quel livello possieda competenze, informazioni e responsabilità adeguate. Al centro devono rimanere le funzioni che richiedono unitarietà, garanzia, equilibrio tra strutture, presidio normativo e sostenibilità finanziaria. Il Rettore, il Senato accademico, il Consiglio di amministrazione e la Direzione generale devono concentrarsi sull'indirizzo strategico, sulla programmazione, sulla qualità, sul controllo dei risultati e sull'equità; i Dipartimenti e le altre strutture devono disporre di più ampi margini operativi entro regole certe.

Questa distribuzione non frammenta l'Ateneo. Al contrario, ne rafforza l'unità. Un'organizzazione è coesa non quando ogni decisione risale al centro, ma quando ciascun livello conosce con precisione la propria competenza, le risorse disponibili, i tempi dell'azione e i criteri di responsabilità. L'accentramento delle microdecisioni non produce unità: produce dipendenza, opacità e congestione. L'unità vera si realizza attraverso indirizzi comuni e responsabilità differenziate.

La semplificazione è anche una politica del tempo. Ogni duplicazione istruttoria, ogni parere non necessario, ogni autorizzazione priva di una giustificazione sostanziale sottrae energie alla didattica, alla ricerca, alla terza missione, ai servizi agli studenti e alle relazioni con il territorio. Docenti chiamati a presidiare adempimenti impropri, personale tecnico-amministrativo assorbito da microprocedure, direttori e coordinatori costretti a decifrare percorsi incerti rappresentano un costo che non compare immediatamente nei bilanci, ma riduce il capitale scientifico e professionale dell'Ateneo.

Occorre perciò passare da un governo fondato sul controllo diffuso a un governo fondato sulla responsabilità identificabile. Tre scelte sono decisive: eliminare i punti di decisione non necessari; distinguere con nettezza indirizzo politico-amministrativo e gestione; rendere pubblici tempi, responsabili e standard di servizio. Anche la revisione dei regolamenti deve essere intesa in questo senso. Non come mera manutenzione formale o recepimento di norme sopravvenute, ma come ricostruzione coerente delle competenze, dei procedimenti, dei flussi e dei raccordi.

Questa impostazione può essere tradotta in cinque linee operative.

Primo. Centralità dell'indirizzo, non dell'interferenza. Gli organi centrali devono definire priorità, criteri, standard, indicatori e controlli, senza occupare stabilmente lo spazio operativo delle strutture quando esse siano in grado di esercitarlo in autonomia responsabile. Secondo. Una filiera decisionale leggibile. Ogni procedimento rilevante deve avere un responsabile identificato, un termine ordinario di conclusione e un numero definito di passaggi. Le sovrapposizioni vanno eliminate; le zone grigie, ricondotte a competenze puntuali.

Terzo. Una regolazione semplice e unitaria. La revisione dei regolamenti non deve generare ulteriore complessità, ma costruire una cornice coerente, stabile e accessibile. La semplificazione normativa è la premessa della semplificazione amministrativa.

Quarto. La digitalizzazione come innovazione dell'organizzazione, non come trasposizione informatica dell'esistente. Prima di digitalizzare un procedimento occorre eliminare i passaggi inutili: una procedura irragionevole non diventa razionale soltanto perché è telematica.

Quinto. La misurazione degli effetti. La semplificazione deve essere valutata attraverso il tempo medio dei procedimenti, il numero delle autorizzazioni, la riduzione delle richieste duplicate, la capacità di risposta alle strutture, la rapidità nella gestione di didattica, ricerca e reclutamento, nonché la soddisfazione del personale e degli utenti.

Semplificare non significa impoverire il governo dell'Ateneo, bensì renderlo più forte e più prossimo alle sue finalità. La sussidiarietà non è una formula ornamentale: restituisce iniziativa alle strutture e, nello stesso tempo, assegna al centro il compito più impegnativo, quello di dare direzione, coerenza e garanzia all'intera istituzione.

4. L'inclusione e le politiche di genere

Le politiche di genere non costituiscono un settore laterale dell'azione universitaria. Esse interrogano direttamente il modello di comunità che l'Ateneo intende essere. L'Università non ha soltanto il compito di produrre e trasmettere conoscenza; ha anche la responsabilità di organizzarsi secondo principi coerenti con la dignità, l'eguaglianza e il rispetto delle persone. Una comunità accademica è credibile quando sa riconoscere le discriminazioni, prevenirle e contrastarle attraverso regole chiare, strumenti effettivi e responsabilità definite. Ed è credibile quando nessuna donna è posta davanti all'alternativa fra carriera e famiglia, fra realizzazione professionale e vita personale.

L'Università di Sassari dispone già di esperienze importanti. Il 29 dicembre 2021 ha adottato il Gender Equality Plan, concepito come programma di azioni positive volto a promuovere l'equilibrio di genere nei gruppi di ricerca, nei processi decisionali, nella ricerca e nell'innovazione. Il Piano prevede l'analisi dei dati e delle procedure, l'individuazione delle discriminazioni, la definizione di azioni, il monitoraggio attraverso indicatori e la valutazione dell'impatto. Esso offre, dunque, non una semplice dichiarazione di intenti, ma una struttura fatta di obiettivi, tempi, soggetti responsabili e destinatari.

A questo patrimonio appartengono anche le Linee guida per un linguaggio inclusivo in Accademia elaborate dal Gruppo GEP, i laboratori sull'identità di genere aperti alla comunità studentesca, gli insegnamenti dedicati al rapporto fra diritto e genere e le iniziative sulla gentilezza nel linguaggio, nel diritto e nella medicina. Sono esperienze che devono essere consolidate, non disperse, e soprattutto ricondotte a un disegno unitario.

Le iniziative esistenti non possono, tuttavia, nascondere le lacune. Mancano risorse e personale tecnico-amministrativo stabilmente dedicato; manca un monitoraggio sistematico capace di trasformare un insieme di attività meritorie in una vera politica istituzionale; manca la Consigliera di fiducia, figura esterna e indipendente chiamata a tutelare la dignità e il benessere nei luoghi di studio e di lavoro, offrendo ascolto riservato e gratuito alle persone che subiscano molestie, mobbing o discriminazioni.

Particolarmente grave è l'assenza di un protocollo antimolestie. Di fronte a una segnalazione, gli organi dell'Ateneo devono sapere quali procedure attivare e le persone interessate devono conoscere interlocutori, tutele e tempi, senza essere costrette a considerare il ricorso immediato all'autorità giudiziaria come l'unica via possibile. L'assenza di regole aumenta l'incertezza, aggrava la vulnerabilità delle vittime e può lasciare prive di adeguata risposta condotte accertate che offendono gravemente la dignità personale.

Occorre, pertanto, un salto istituzionale. La nomina della Consigliera di fiducia non è più differibile. Deve essere adottato un protocollo antimolestie chiaro, accessibile e operativo, che definisca procedure, responsabilità, strumenti di ascolto, misure di protezione e modalità di intervento. Deve inoltre essere costruita una rete stabile fra il Gruppo GEP, il Comitato unico di garanzia, il Centro di Vittimologia, il Centro universitario di mediazione e gli altri organismi competenti, sostenuta da personale tecnico-amministrativo dedicato e incaricata di informare, coordinare e monitorare l'attuazione del Piano.

A questa infrastruttura organizzativa deve accompagnarsi una comunicazione permanente rivolta a tutta la comunità universitaria. Non basta accrescere la consapevolezza sulle discriminazioni, sulle molestie e sulla violenza: occorre anche rendere conoscibili i canali di tutela e le azioni concretamente esperibili. Va infine rafforzato il Centro universitario di mediazione, anche mediante uno sportello per la gestione dei conflitti interni, capace di intercettare tempestivamente il disagio relazionale e di offrire strumenti di ascolto, prevenzione e composizione. La prevenzione è tanto più efficace quanto più precede la degenerazione del conflitto e non si limita a intervenire quando il danno è già compiuto.

5. I rapporti con le sedi territoriali

Fra le questioni decisive per il futuro dell'Università di Sassari vi è il rapporto con i territori nei quali l'Ateneo è presente attraverso sedi specifiche. Alghero, Nuoro, Olbia e Oristano non sono appendici dell'istituzione, ma una sua componente essenziale e uno dei tratti che maggiormente ne definiscono la fisionomia. Il problema deve essere posto in termini generali: quale funzione può assolvere un'università pubblica in una regione segnata da

squilibri territoriali, spopolamento, fragilità demografica e crescente concentrazione delle opportunità nei maggiori centri urbani?

La risposta definisce il modello di università. Una prima impostazione tende a concentrare strutture, servizi e opportunità formative nei poli centrali. È una scelta sostenuta da argomenti di efficienza e, in molti contesti, da effettive economie di scala. Né si può ignorare che la vita in una città universitaria rappresenti, per gli studenti, una parte rilevante dell'esperienza formativa. Ma l'applicazione meccanica di questo paradigma alla Sardegna rischierebbe di produrre conseguenze che eccedono l'organizzazione accademica e investono l'equilibrio complessivo dell'isola. Per storia e missione pubblica, l'Università di Sassari può proporre un modello diverso, nel quale la conoscenza si distribuisce, si radica e concorre alla coesione territoriale.

Le sedi di Alghero, Olbia, Nuoro e Oristano devono essere concepite come luoghi di incontro fra l'Università e le comunità locali, nei quali la formazione superiore entra in rapporto con i bisogni, le vocazioni e le trasformazioni del territorio. Ciò richiede, in primo luogo, qualità e riconoscibilità dell'offerta. Ogni sede deve sviluppare percorsi formativi coerenti con le caratteristiche economiche, sociali, culturali e ambientali del contesto. Non per chiudersi in una dimensione localistica, ma per trasformare le specificità locali in oggetti di ricerca e formazione di interesse nazionale e internazionale.

Alghero, con l'esperienza maturata nell'architettura, nel progetto urbano, nel paesaggio e nella pianificazione, mostra come una sede territoriale possa acquisire una identità scientifica riconoscibile. Olbia può consolidare la propria vocazione nei settori del turismo, della mobilità, della logistica, dell'economia del mare e dei servizi avanzati. Nuoro e Oristano possono divenire luoghi privilegiati per lo studio e l'innovazione connessi alle aree interne, alla sostenibilità ambientale, alle produzioni agroalimentari, al patrimonio culturale e alle trasformazioni sociali.

Il punto non è, dunque, moltiplicare indistintamente le strutture, ma assegnare a ciascuna sede una funzione scientifica e formativa chiara entro una strategia unitaria di Ateneo. Le esperienze europee più avanzate mostrano che la tradizionale opposizione fra centro e periferia può essere superata attraverso sistemi policentrici, nei quali i diversi campus non replicano le stesse funzioni, ma sviluppano specializzazioni complementari. L'unità dell'istituzione non dipende dall'uniformità delle sedi; dipende dalla capacità di integrare differenze territoriali entro un comune progetto accademico.

Per la Sardegna questa scelta assume un significato particolarmente intenso. Lo spopolamento delle aree interne, l'invecchiamento della popolazione, la riduzione dei servizi e la concentrazione delle opportunità nei poli maggiori tendono ad ampliare i divari. L'Università non può da sola rovesciare tali dinamiche, ma può concorrere a contrastarle, mantenendo presidi di conoscenza, formando competenze, attirando persone e costruendo relazioni stabili con le istituzioni e il tessuto produttivo locale.

Una presenza territoriale, tuttavia, è giustificata soltanto se è una presenza di qualità. Non basta conservare una denominazione o mantenere formalmente un corso di studio. Occorre assicurare adeguati standard di didattica, servizi agli studenti, infrastrutture

tecnologiche, biblioteche, spazi di studio, orientamento, internazionalizzazione e rapporto con il lavoro. Gli studenti delle sedi territoriali devono disporre, per quanto possibile, delle medesime opportunità offerte nella sede centrale. Le tecnologie digitali possono contribuire a questo obiettivo, integrando la didattica in presenza, facilitando la collaborazione fra sedi, condividendo seminari e laboratori e ampliando l'accesso ai servizi. Ma la tecnologia è uno strumento di integrazione, non un surrogato della presenza e della qualità.

La diffusione territoriale dell'Ateneo è dunque una forza quando si traduce in corsi solidi, sostenibili e coerenti con le vocazioni locali, inseriti in una rete accademica comune. Diversa e più delicata è l'eventuale istituzione di nuovi Dipartimenti fuori dalla sede centrale. Una scelta di tale rilievo scientifico, organizzativo, finanziario e simbolico non può essere giustificata dalla sola esigenza di presidiare un territorio. Essa richiede massa critica, qualità della ricerca, continuità della didattica, servizi adeguati, sostenibilità amministrativa e piena integrazione nella strategia complessiva dell'Ateneo.

Non si tratta di arretrare rispetto alla missione territoriale, ma di sottrarla all'improvvisazione. Un corso di laurea ben progettato, radicato nel contesto e sorretto da una rete accademica robusta può produrre effetti profondi senza creare frammentazioni istituzionali. Un Dipartimento, invece, introduce un ulteriore livello di autonomia, responsabilità e complessità e deve essere sostenuto da condizioni strutturali particolarmente solide e da una visione di lungo periodo. La sfida è, in definitiva, coniugare prossimità e unità: essere presenti nei territori senza disperdere l'identità dell'Ateneo; costruire un'università policentrica nelle funzioni e coesa nel governo; vicina alle comunità locali, ma saldamente ancorata a un unico progetto scientifico e istituzionale.

Le missioni

1. La prima missione: la didattica

La didattica costituisce il primo e più immediato terreno sul quale si misura la capacità dell'Università di Sassari di corrispondere alle trasformazioni del presente. La questione non è soltanto pedagogica: essa investe, insieme, la dimensione istituzionale, quella economica e quella culturale dell'Ateneo. Due sono, in particolare, i versanti sui quali la sfida si manifesta: l'innovazione tecnologica e la formazione del capitale umano. Quanto al primo, sarebbe illusorio ritenere che la trasformazione digitale, modificando radicalmente i modi del comunicare, del lavorare e dell'accedere alle informazioni, possa lasciare inalterate le forme dell'insegnamento e dell'apprendimento. Le nuove generazioni intrattengono con la conoscenza un rapporto diverso da quello sul quale si sono costruiti i modelli didattici tradizionali. Non si tratta, beninteso, di abbandonare questi ultimi, bensì di integrarli consapevolmente con gli strumenti offerti dalle tecnologie contemporanee, evitando tanto il rifiuto pregiudiziale dell'innovazione quanto la sua acritica assolutizzazione.

La sfida, prima ancora che tecnologica, è dunque antropologica. Essa impone di ripensare la posizione dello studente nel processo formativo, valorizzandone il ruolo attivo e ricorrendo con maggiore continuità a metodologie partecipative, fra le quali assume particolare rilievo la didattica laboratoriale. Lo studente non può essere considerato il semplice destinatario di un sapere unilateralmente trasmesso, ma deve diventare parte consapevole della costruzione del proprio percorso di apprendimento. Nella medesima direzione occorre attenuare la rigidità dei corsi di studio e favorire, entro un quadro ordinato e scientificamente esigente, percorsi concordati con lo studente e articolati per filiere formative, intese come aggregazioni coerenti di competenze.

Il sistema universitario è pertanto chiamato a sottoporre a verifica i propri modelli, senza rinunciare alla solidità della formazione disciplinare, ma aprendola a una preparazione più flessibile e multidimensionale. La rapida obsolescenza delle competenze richieste dal mondo del lavoro rende ormai insufficiente un insegnamento concepito come mera acquisizione di nozioni destinate a conservarsi immutate. L'obiettivo deve spostarsi dall'imparare all'imparare a imparare: dalla semplice assimilazione di contenuti alla capacità di aggiornare autonomamente conoscenze e strumenti lungo l'intero arco della vita. La didattica universitaria deve dunque educare all'autonomia intellettuale e alla formazione permanente, secondo un paradigma nel quale la conoscenza non sia soltanto trasmessa, ma venga elaborata criticamente attraverso l'interazione, il confronto e la cooperazione.

Il secondo versante, quello del capitale umano, rinvia direttamente all'idea di Università che si intende realizzare. L'Università di Sassari non può limitarsi ad amministrare l'esistente,

ma deve assumere una responsabilità specifica nei confronti del territorio nel quale è insediata. In raccordo con le altre istituzioni e con le risorse sociali, culturali ed economiche dell'Isola, l'Ateneo è chiamato a concorrere all'inversione di quei processi di arretramento e di declino che da anni destano una preoccupazione crescente. La formazione, in questa prospettiva, non è soltanto una funzione interna all'istituzione universitaria, ma una leva essenziale di sviluppo civile e territoriale.

I dati disponibili rendono evidente la dimensione del problema. In Sardegna soltanto il 13 per cento della popolazione è laureato, a fronte di una media nazionale del 15 per cento; nella fascia d'età compresa tra i trenta e i trentaquattro anni la quota dei laureati sardi si arresta al 22 per cento, contro il 31,6 per cento italiano e il 44,1 per cento dell'Unione europea. Anche il rapporto tra le prime iscrizioni universitarie e il numero dei diplomati della scuola secondaria, pari al 17,2 per cento, segnala una debolezza strutturale. A spiegare questi dati concorrono certamente le condizioni economiche delle famiglie, che in Sardegna rendono più gravosi, e talora insostenibili, i costi di un percorso di studio lontano dal luogo di residenza. Ma il problema non riguarda soltanto i giovani appena diplomati. La domanda di formazione proviene in misura crescente anche da lavoratrici e lavoratori che, consapevoli della rapida scadenza delle competenze professionali, cercano occasioni di aggiornamento, di avanzamento o di riconversione. Ferma restando la centralità della didattica in presenza, l'Università pubblica non può ignorare chi non è in condizione di frequentare quotidianamente le aule. Lasciare che a questa domanda risponda soltanto il mercato privato significherebbe rinunciare a una parte essenziale della funzione pubblica dell'Ateneo.

Da qui l'esigenza di una riflessione non episodica sulla formazione a distanza. La didattica online o ibrida, anche con componenti asincrone quando siano effettivamente utili e compatibili con la qualità dell'insegnamento, non deve essere intesa come un surrogato impoverito della presenza, ma come uno strumento di ampliamento dell'accesso e, dunque, di effettività del diritto allo studio. Piattaforme digitali adeguate possono estendere lo spazio dell'aula oltre i suoi confini materiali e rendere più inclusiva l'offerta formativa. La medesima finalità impone di valorizzare le sedi decentrate, inserendole in un disegno unitario e non considerandole mere articolazioni periferiche.

In tale quadro deve trovare collocazione una politica più consapevole nei confronti degli studenti lavoratori, che non possono essere trattati come una categoria residuale, o addirittura deviante, rispetto a un modello astratto di studente "ordinario". In una società segnata dalla discontinuità delle carriere, dalla rapida obsolescenza delle competenze e dalla necessità della formazione lungo tutto l'arco della vita, l'Università pubblica ha il dovere di offrire risposte credibili a chi studia lavorando, a chi rientra in formazione dopo anni e a chi cerca una progressione o una riconversione professionale. Per l'Università di Sassari la questione assume un rilievo particolare, poiché le distanze geografiche, la fragilità del mercato del lavoro e le condizioni economiche delle famiglie incidono direttamente sulle scelte formative. Occorre pertanto riconoscere formalmente la specificità dello studente lavoratore, predisponendo piani di studio a tempo parziale realmente praticabili, calendari prevedibili, materiali accessibili, strumenti digitali di supporto, forme di tutorato dedicate, sessioni

compatibili con gli impegni lavorativi e, nei limiti consentiti dalla normativa, procedure trasparenti per il riconoscimento delle competenze professionali pregresse.

Le trasformazioni del lavoro, della tecnologia e della società obbligano, più in generale, a ripensare il modo in cui sono costruiti i percorsi universitari. Per lungo tempo l'Università si è organizzata attorno a discipline relativamente stabili, entro le quali era possibile acquisire conoscenze destinate a conservare valore per periodi assai estesi. Quel quadro è oggi profondamente mutato. Le esperienze più avanzate tendono a combinare una solida identità disciplinare con una maggiore libertà nella costruzione del percorso individuale. Non si tratta di sostituire la profondità con l'indeterminatezza, né la competenza con una generica versatilità, ma di consentire allo studente di integrare il nucleo fondamentale della propria formazione con saperi provenienti da ambiti diversi. Il corso di studio cessa così di essere una semplice sequenza di esami e diventa un progetto formativo coerente con capacità, aspirazioni e obiettivi professionali. Modelli di questo tipo sono diffusi in molte università europee e nordamericane: Oxford, Cambridge, Amsterdam, Copenaghen, Maastricht, nonché numerosi atenei statunitensi e canadesi, consentono di affiancare alla formazione principale percorsi complementari, certificazioni aggiuntive, moduli interdisciplinari o veri e propri minor tematici. Anche nel sistema italiano si registrano esperienze trasversali dedicate alle competenze digitali, alla sostenibilità, all'imprenditorialità e all'innovazione sociale.

L'Università di Sassari può interpretare questa evoluzione secondo una linea propria, coerente con la sua dimensione e con la sua vocazione territoriale. Accanto ai corsi di studio tradizionali, l'Ateneo potrebbe istituire filiere formative trasversali, accessibili a studenti provenienti da Dipartimenti differenti. Chi studia Giurisprudenza potrebbe acquisire competenze certificate nell'impiego dell'intelligenza artificiale nei servizi pubblici; chi studia Medicina potrebbe approfondire la gestione dei dati sanitari e la medicina digitale; gli studenti di Agraria potrebbero integrare la propria preparazione con moduli di sostenibilità ambientale, imprenditorialità e innovazione tecnologica; gli studenti di Lettere, infine, potrebbero sviluppare competenze nella comunicazione digitale, nella valorizzazione del patrimonio culturale o nella progettazione europea. Non sarebbe una giustapposizione occasionale di insegnamenti, ma la costruzione di percorsi riconoscibili, coerenti e certificabili.

In questa prospettiva, il compito dell'Università non si esaurisce nel rilascio del titolo di studio. L'Ateneo deve essere in grado di documentare, rendere leggibile e certificare l'insieme delle competenze maturate durante il percorso formativo. Il mondo contemporaneo richiede sempre meno figure definite dall'appartenenza esclusiva a una sola disciplina e sempre più professionisti capaci di integrare saperi differenti, operare in contesti interdisciplinari, utilizzare strumenti digitali avanzati e adattarsi a mutamenti rapidi e non sempre prevedibili. La flessibilità, tuttavia, acquista valore soltanto se poggia sulla solidità della preparazione e non se ne diventa il sostituto.

La linea strategica deve essere, in definitiva, quella di una didattica innovativa e attiva, capace di ampliare l'accesso alla formazione senza comprometterne la qualità. Per un Ateneo di medie dimensioni, dotato di una storia plurisecolare e radicato in un territorio peculiare,

la didattica non può essere concepita come semplice erogazione di contenuti, ma come ambiente istituzionale di crescita umana, culturale e professionale. La centralità dello studente deve tradursi in criteri verificabili di organizzazione dei corsi, dei servizi e delle strutture. Solo così l'Università di Sassari potrà diventare un laboratorio permanente di innovazione formativa, nel quale tradizione e trasformazione non siano termini contrapposti, ma componenti di un medesimo progetto.

2. La seconda missione: la ricerca

La politica della ricerca dell'Università di Sassari non può essere costruita mediante la semplice trasposizione di modelli elaborati da Atenei collocati in contesti economici, sociali e culturali profondamente diversi da quello sardo. L'imitazione, quand'anche rivolta alle esperienze più prestigiose, non è di per sé una strategia. Se intende rafforzare la propria posizione nel sistema universitario nazionale e internazionale, l'Ateneo deve assumere la responsabilità di definire un profilo scientifico autonomo, riconoscibile e competitivo, coerente con le caratteristiche del territorio nel quale opera. La questione non concerne soltanto la quantità dei risultati prodotti. Essa investe, più radicalmente, l'idea stessa di Università: il rapporto tra sapere e contesto, tra libertà della ricerca e responsabilità pubblica, tra apertura internazionale e radicamento territoriale.

I territori insulari costituiscono un punto di osservazione privilegiato per alcune fra le questioni decisive del nostro tempo: la sostenibilità ambientale, la mobilità, la transizione energetica, la vulnerabilità dei sistemi sanitari, il rapporto tra patrimonio culturale e innovazione, la tenuta delle comunità locali dinanzi ai processi globali, lo spopolamento. Questa particolare posizione, tuttavia, non si traduce automaticamente in capacità scientifica organizzata. Il quadro della ricerca dell'Ateneo presenta, insieme, elementi di notevole vitalità e criticità non trascurabili. Negli ultimi anni l'Università di Sassari ha accresciuto la propria capacità progettuale, la presenza nei programmi competitivi e l'inserimento in reti nazionali di ricerca e innovazione. Il Piano strategico registra, in particolare, il ruolo assunto nell'attuazione del PNRR. Emblematica è la partecipazione al progetto e.INS – Ecosystem of Innovation for Next Generation Sardinia, del quale l'Ateneo è soggetto proponente e socio fondatore. Questi risultati dimostrano l'esistenza di competenze e di energie sulle quali è possibile costruire una politica più ambiziosa.

Proprio la fase di crescita rende, peraltro, più evidenti i limiti dell'assetto esistente. La frammentazione delle attività segnala la difficoltà di concepire la ricerca come impresa collettiva di Ateneo. Non di rado i gruppi operano come nuclei autosufficienti, capaci di conseguire risultati apprezzabili sul piano individuale o dipartimentale, ma scarsamente integrati in una strategia comune. Ne derivano dispersione di energie, duplicazioni, limitata circolazione interna delle competenze e minore capacità di affrontare in modo unitario problemi che, per loro natura, eccedono i confini di una singola disciplina. Salute, transizione

ecologica, digitalizzazione, trasformazioni sociali, migrazioni, coesione territoriale, patrimonio culturale e intelligenza artificiale sono soltanto alcuni dei campi nei quali la qualità della ricerca dipende dalla capacità di mettere in relazione saperi differenti.

Il necessario mutamento non è soltanto organizzativo: è, prima ancora, teorico e culturale. Occorre assumere la complessità come criterio effettivo di governo della ricerca. Ciò non significa indebolire le discipline, che restano il luogo primario della formazione scientifica e della verifica rigorosa dei risultati, ma creare le condizioni perché esse cooperino stabilmente attorno a problemi comuni. Linee di ricerca trasversali, laboratori condivisi, dottorati integrati, infrastrutture comuni e meccanismi premiali coerenti possono fare dell'interdisciplinarietà non una formula retorica, ma un principio organizzativo. Per l'Università di Sassari questa prospettiva è particolarmente feconda, poiché il territorio pone questioni che richiedono, per essere comprese e affrontate, il concorso di competenze diverse: la telemedicina nelle aree interne, la sostenibilità dei sistemi agro-veterinari, il rapporto tra ambiente e salute, la valorizzazione digitale dei beni culturali, i modelli di sviluppo delle economie insulari, la resilienza delle comunità locali.

Per troppo tempo il "locale" è stato rappresentato come il limite da oltrepassare per accedere alla rilevanza scientifica, mentre il "globale" è stato assunto quale unico orizzonte della qualità. Si tratta di una contrapposizione fuorviante. L'Università di Sassari deve perseguire un'internazionalizzazione dialogica, non imitativa: non semplicemente proiettarsi verso l'esterno, ma fare del proprio contesto un luogo nel quale problemi locali e questioni globali si illuminino reciprocamente. I partenariati internazionali devono essere selezionati e consolidati nei settori nei quali l'Ateneo può esprimere un contributo originale. La partecipazione a Horizon Europe e agli altri programmi competitivi non può dipendere soltanto dall'iniziativa di singoli gruppi particolarmente dinamici, ma deve diventare una priorità istituzionale. Nella stessa prospettiva, il coinvolgimento nel progetto Einstein Telescope va considerato non come un episodio isolato, bensì come un'occasione capace di ridefinire l'immagine scientifica della Sardegna e delle sue Università.

La ricerca, d'altra parte, non vive separata dalle condizioni materiali nelle quali operano le persone. Sul punto si è già richiamata l'attenzione con riferimento alle condizioni di lavoro (cfr. capitolo primo, paragrafo 1) e vi si tornerà esaminando il rapporto fra ricerca e apparato amministrativo (capitolo terzo, paragrafo 7). Qui occorre soffermarsi sul finanziamento. Il PNRR ha aperto per l'Università italiana, e per l'Ateneo sassarese in particolare, una fase straordinaria di espansione; proprio perché straordinaria, essa non può essere assunta come condizione permanente. Il progressivo esaurimento di quelle risorse impone sin d'ora un riposizionamento. L'accesso a Horizon Europe, ai bandi ERC e agli strumenti della cooperazione scientifica internazionale deve diventare una componente strutturale della politica di Ateneo. Sono perciò necessari un salto di qualità nella costruzione dei partenariati, una più chiara individuazione delle priorità tematiche, un sostegno qualificato alla scrittura progettuale e una continuità dei servizi di supporto alle unità di ricerca.

I gruppi di ricerca dotati della maggiore qualità e visibilità internazionale costituiscono uno dei patrimoni più preziosi dell'Ateneo. Dalla loro forza dipendono reputazione

scientifica, capacità di attrarre talenti, collaborazioni e opportunità. Non si tratta, evidentemente, di comprimere l'autonomia o di attenuarne la specificità, che sono condizioni della loro vitalità. Si tratta, piuttosto, di creare meccanismi grazie ai quali tali esperienze possano produrre effetti più ampi sull'intera comunità scientifica, generando occasioni di incontro, cooperazione e crescita condivisa. Le eccellenze non devono essere considerate isole autosufficienti, né ricondotte artificialmente a un'uniformità che ne impoverirebbe la forza; devono però diventare nodi di un ambiente scientifico più coeso, aperto e generativo, nel quale la qualità conseguita da alcuni si trasformi in risorsa istituzionale per tutti.

Una nuova politica della ricerca non può, infine, eludere la questione dell'impatto. In un sistema universitario sempre più intensamente sottoposto a valutazione, il rischio è quello di identificare il valore scientifico con ciò che risulta immediatamente misurabile mediante indicatori bibliometrici. Tali indicatori sono necessari e l'Ateneo deve migliorare la propria posizione nelle valutazioni nazionali e internazionali; sarebbe tuttavia un errore, insieme strategico e culturale, ridurre la ricerca a un processo di accumulazione di punteggi. L'impatto deve essere inteso in senso più esigente: capacità di incidere sui processi sociali, economici, culturali e istituzionali; di contribuire alla qualità dei servizi sanitari, alla modernizzazione del tessuto produttivo, alla tutela e valorizzazione del patrimonio, alla formazione del capitale umano, alla coesione territoriale e all'innovazione pubblica. In questa prospettiva, la terza missione non è un'appendice della ricerca, ma il luogo nel quale il sapere scientifico manifesta la propria attitudine a farsi bene pubblico.

La ricerca dell'Università di Sassari si trova, dunque, dinanzi a un passaggio decisivo. Non basta migliorare alcuni indicatori, aumentare il numero delle candidature ai bandi o correggere singole inefficienze. Occorre costruire un modello nel quale identità e apertura, radicamento e internazionalizzazione, specializzazione e interdisciplinarietà, qualità scientifica e impatto sociale siano ricondotti a un disegno coerente. L'Ateneo ha già dimostrato di possedere competenze, energie e capacità progettuali significative. Il compito della prossima fase è trasformare tali risorse in una visione riconoscibile e in un'organizzazione più coesa, capace di custodire il meglio della propria tradizione e, nello stesso tempo, di misurarsi senza timidezze con le esigenze della scienza contemporanea.

3. La terza missione: l'impatto socio-economico e culturale

Negli ultimi anni la terza missione dell'Università di Sassari – oggi ricondotta dall'ANVUR alla più ampia nozione di valorizzazione delle conoscenze – ha acquisito un rilievo crescente. L'Ateneo ha rafforzato il coordinamento attraverso l'Ufficio terza missione e ha avviato strumenti di monitoraggio, fra i quali un database dedicato e un sistema di raccolta delle informazioni sui progetti, finalizzati a migliorare la capacità di analisi e valutazione. Anche sul piano delle attività non mancano risultati positivi. Le iniziative di public engagement, dalla partecipazione alla Notte europea dei ricercatori ai programmi di divulgazione rivolti alle

scuole, contribuiscono a rendere visibile la funzione dell'Università nella produzione e nella diffusione della conoscenza. Sul versante della valorizzazione economica della ricerca, assumono rilievo l'incubatore universitario, il sostegno alla costituzione di spin-off e la partecipazione alla Start Cup Sardegna.

A questi elementi positivi si accompagnano, tuttavia, criticità significative. Le iniziative sono numerose, ma spesso frammentate; la raccolta dei dati è ancora in via di consolidamento e la stessa istituzione di un database dedicato rivela quanto sia urgente disporre di informazioni omogenee, affidabili e comparabili. Molte attività sorgono spontaneamente nei singoli ambiti disciplinari e restano prive di una regia complessiva, con la conseguenza di rendere difficile la costruzione di un'identità unitaria della terza missione. La capacità di attrarre risorse è disomogenea e organizzativamente fragile; il personale tecnico-amministrativo specificamente dedicato alla terza missione nei Dipartimenti è insufficiente; soprattutto, queste attività non trovano ancora un riconoscimento adeguato nei sistemi di valutazione interna e nei percorsi di valorizzazione del personale docente e tecnico-amministrativo.

Il quadro è dunque quello di una crescita reale, ma non ancora sostenuta da una piena maturità organizzativa. La sfida dei prossimi anni consiste nel trasformare un insieme di iniziative meritorie, ma disperse, in una stabile infrastruttura istituzionale di produzione dell'impatto territoriale. Il primo passaggio è la definizione di una strategia di Ateneo che individui alcune priorità sulle quali concentrare risorse e competenze. Spopolamento, fragilità del sistema produttivo, transizione ecologica, innovazione dei servizi pubblici, tutela e valorizzazione del patrimonio culturale e ambientale sono dinamiche proprie del contesto regionale e possono diventare altrettanti assi di intervento. Non si tratta di comprimere l'autonomia dei Dipartimenti, bensì di costruire piattaforme tematiche trasversali che colleghino competenze diverse e rendano riconoscibile il contributo dell'Università allo sviluppo della Sardegna. Solo così la terza missione potrà cessare di essere la somma di iniziative individuali e diventare un progetto istituzionale percepibile anche all'esterno.

Una simile trasformazione richiede un rafforzamento del governo della terza missione. È opportuno istituire una cabina di regia di Ateneo dotata non soltanto di funzioni amministrative, ma di effettive responsabilità strategiche. Essa dovrebbe costituire il luogo stabile di coordinamento fra Rettorato, Dipartimenti, centri di ricerca e soggetti territoriali, con il compito di individuare priorità, favorire partenariati e promuovere progettualità comuni. Alla cabina di regia potrebbe affiancarsi un advisory board territoriale, composto da rappresentanti delle istituzioni locali, del sistema produttivo, del terzo settore e delle professioni, con funzioni consultive e di orientamento. Non si tratterebbe di subordinare l'autonomia scientifica dell'Università a interessi esterni, ma di organizzare un confronto permanente e trasparente fra accademia e società.

Un secondo terreno di intervento è quello dell'informazione e del monitoraggio. La mera raccolta dei dati non basta, se non è accompagnata da indicatori chiari e condivisi, capaci di misurare non soltanto il numero delle attività, ma anche i loro effetti. Il database già avviato dovrebbe evolvere in una vera piattaforma della terza missione, nella quale confluiscano,

secondo criteri omogenei, informazioni relative a progetti, partenariati, finanziamenti, brevetti, spin-off, iniziative di public engagement e collaborazioni con il territorio. Un simile strumento fornirebbe all'Ateneo un quadro aggiornato, utile tanto alla programmazione quanto alla valutazione interna. A esso dovrebbe accompagnarsi un rapporto annuale sull'impatto territoriale dell'Università di Sassari, destinato a rendere pubblici i risultati, le criticità e gli obiettivi futuri.

Occorre, inoltre, rendere strutturali le relazioni con il sistema economico e istituzionale. Le collaborazioni esistenti non possono restare affidate a rapporti occasionali, ma devono tradursi in partenariati di medio e lungo periodo. L'Ateneo potrebbe promuovere, insieme alla Regione e agli altri attori territoriali, accordi quadro tematici in settori strategici quali l'innovazione agroalimentare, la salute pubblica, la digitalizzazione dei servizi, la gestione sostenibile delle risorse naturali e la valorizzazione del patrimonio culturale. Entro tali accordi potrebbero svilupparsi laboratori congiunti, programmi di ricerca applicata e percorsi di formazione avanzata rivolti alle imprese e alle pubbliche amministrazioni. La terza missione assumerebbe così la funzione di motore dell'innovazione diffusa, capace di produrre ricadute verificabili sul tessuto produttivo e istituzionale regionale.

A ciò deve corrispondere un adeguato rafforzamento delle competenze e delle risorse organizzative. La terza missione richiede professionalità specifiche nella progettazione europea, nel trasferimento tecnologico, nella comunicazione scientifica, nella tutela della proprietà intellettuale e nella gestione dei partenariati. È pertanto necessario potenziare progressivamente il personale tecnico-amministrativo dedicato, soprattutto a livello dipartimentale, e accompagnare tale investimento con programmi mirati di formazione. L'Ateneo deve altresì assicurare servizi stabili di supporto alla progettazione competitiva e al fundraising, capaci di assistere i gruppi di ricerca nella predisposizione delle proposte, nella gestione dei rapporti con i partner esterni e nella valorizzazione dei risultati.

Un ruolo strategico spetta al servizio Placement, che deve evolvere in un vero ufficio del lavoro interno all'Università. Non basta offrire un sostegno occasionale nella redazione del curriculum o nella preparazione ai colloqui: occorre costruire un presidio stabile capace di promuovere occasioni di recruitment, tirocini qualificati e rapporti continuativi con imprese, amministrazioni e professioni. Integrato nella rete territoriale dei servizi per l'occupazione, il Placement può diventare il punto di raccordo tra formazione, domanda di competenze e possibilità occupazionali degli studenti e dei laureati. Anche sotto questo profilo la terza missione mostra la sua natura trasversale, poiché collega la qualità della didattica alla capacità dell'Ateneo di incidere concretamente sui percorsi di vita e di lavoro.

Nessuna strategia di terza missione può consolidarsi, infine, senza un sistema di incentivi credibile e coerente. Le attività di impatto sociale, trasferimento tecnologico e public engagement devono ricevere un riconoscimento esplicito nei meccanismi di valutazione interna. A tal fine possono essere introdotti criteri specifici nella valutazione della performance dei Dipartimenti e nelle forme di valorizzazione del personale docente e tecnico-amministrativo, nel rispetto delle diverse funzioni e dei vincoli ordinamentali. Potrebbero inoltre essere istituiti fondi competitivi destinati ai progetti con il maggiore

potenziale di impatto territoriale. L'obiettivo è superare un modello affidato esclusivamente alla disponibilità individuale e riconoscere la terza missione per ciò che essa è: una componente costitutiva della responsabilità istituzionale dell'Università.

4. La formazione post-laurea e i dottorati

La formazione post-laurea non può essere concepita come il semplice prolungamento dell'offerta ordinaria, né come la giustapposizione di dottorati, scuole di specializzazione, master e corsi professionalizzanti privi di un disegno comune. L'Università di Sassari deve costruire un sistema integrato di alta formazione, nel quale ricerca, internazionalizzazione, territorio e mondo del lavoro siano messi stabilmente in relazione. In un contesto come quello sardo, il post-laurea può diventare non soltanto uno strumento di qualificazione individuale, ma una delle principali leve di trasformazione dell'Ateneo e della Regione.

L'Università di Sassari dispone già di una base significativa: dieci corsi di dottorato, trenta scuole di specializzazione e sei master universitari di primo e secondo livello, oltre ai percorsi di formazione e abilitazione collegati alla scuola e alle professioni⁷. L'Ateneo ha inoltre maturato un'esperienza rilevante nei progetti PNRR, negli ecosistemi dell'innovazione, nelle politiche di rafforzamento del capitale umano e nella costruzione di reti tra Università, imprese, istituzioni e territorio. Questa articolazione, tuttavia, deve essere ricondotta a un grado più elevato di coerenza e riconoscibilità. Il problema non è accrescere indiscriminatamente il numero dei percorsi, ma costruire una vera architettura strategica dell'alta formazione.

Il primo asse di intervento riguarda i dottorati di ricerca. Essi non possono essere considerati soltanto il gradino iniziale della carriera accademica, ma devono essere il luogo nel quale l'Ateneo forma competenze altamente qualificate per la ricerca, per l'innovazione pubblica e privata, per le professioni avanzate e per la società della conoscenza. In questa prospettiva, la Scuola di dottorato svolge una funzione essenziale nella costruzione di una comunità dei dottorandi e dei giovani ricercatori. Il dottorato deve essere internazionale, interdisciplinare e professionalizzante, senza perdere il rigore che gli è proprio, e deve misurarsi con le grandi questioni del presente: transizione ecologica, salute, intelligenza artificiale, biodiversità, patrimonio culturale, Mediterraneo, sviluppo sostenibile, tecnologie per i territori insulari, sistemi agro-veterinari, inclusione sociale e innovazione amministrativa. La Sardegna offre, da questo punto di vista, temi di rilievo generale: il rapporto tra salute e territori periferici, la medicina di prossimità e la telemedicina, la gestione delle risorse ambientali, la biodiversità, il turismo sostenibile, l'archeologia e i beni culturali, le lingue e le culture minoritarie, le trasformazioni delle aree interne, l'energia, la mobilità e la condizione insulare. Tali questioni possono diventare assi strutturali di percorsi dottorali capaci di attrarre giovani ricercatori dall'esterno e dall'estero.

⁷ Piano integrato di attività e organizzazione (PIAO), cit., p. 8.

È necessario, peraltro, rafforzare il coordinamento fra i corsi di dottorato, promuovere moduli comuni, potenziare la formazione trasversale e costruire scuole dottorali tematiche realmente interdisciplinari. Ogni dottorando dovrebbe poter acquisire, accanto alle competenze specialistiche, strumenti ormai indispensabili: progettazione europea, scrittura scientifica internazionale, open science, proprietà intellettuale, trasferimento tecnologico, public engagement, comunicazione della ricerca, etica, gestione dei dati, imprenditorialità e competenze digitali. La collocazione mediterranea dell'Università di Sassari può divenire, in questa prospettiva, un vantaggio competitivo, purché sia tradotta in programmi, reti e opportunità stabili, e non rimanga una semplice formula identitaria.

Accanto ai dottorati, un ruolo essenziale spetta alle scuole di specializzazione, soprattutto nelle aree medica, sanitaria, veterinaria, giuridica e professionale. Esse costituiscono un ponte decisivo tra Università, amministrazioni pubbliche e professioni. Il rapporto con il sistema sanitario regionale, con le aziende ospedaliere, con il territorio e con le aree interne deve essere ricondotto a una visione strategica unitaria. Le scuole di specializzazione devono concorrere alla costruzione di un sistema regionale di competenze avanzate. I progetti di innovazione, gli investimenti nella telemedicina e le collaborazioni con il servizio sanitario regionale offrono una base concreta per ripensare la formazione specialistica come fattore di modernizzazione del servizio pubblico e di riequilibrio territoriale.

I master universitari e i corsi di alta formazione devono rappresentare, invece, lo strumento più flessibile attraverso il quale l'Ateneo dialoga con il mondo del lavoro, con le imprese, con la pubblica amministrazione, con il terzo settore e con le professioni emergenti. La rapidità delle trasformazioni tecnologiche, sociali e produttive rende ormai insufficiente una formazione concentrata nella sola fase iniziale della vita. L'Università deve presidiare l'intero arco della formazione continua. Per Sassari ciò significa sviluppare percorsi brevi, modulari e professionalizzanti, anche in modalità blended, capaci di rispondere a esigenze concrete nei campi del management pubblico, della progettazione europea, dell'innovazione digitale, del turismo sostenibile, della valorizzazione dei beni culturali, della transizione energetica, dell'agroalimentare, della sanità territoriale, della data analysis, dell'intelligenza artificiale applicata, della comunicazione istituzionale, dell'economia del mare e dell'amministrazione degli enti locali.

L'identità post-laurea dell'Università di Sassari deve nascere dall'incontro tra le competenze scientifiche dell'Ateneo e i bisogni strategici della Sardegna. La replica meccanica di master già presenti altrove non produrrebbe né autorevolezza né attrattività. Occorre individuare filiere nelle quali l'Università sassarese possa esprimere una competenza credibile e riconoscibile e, insieme, accompagnare gli studenti oltre il conseguimento del titolo. Placement, career service, mentoring, tirocini avanzati, apprendistato di alta formazione, dottorati industriali, dottorati innovativi con le imprese e partenariati con enti pubblici e privati devono essere ricondotti a traiettorie professionali leggibili. Dottorati e master non possono apparire come percorsi isolati e privi di sbocchi definiti. La questione è particolarmente urgente in una Regione nella quale la fragilità del mercato del lavoro continua a spingere verso l'emigrazione una parte rilevante dei giovani più qualificati.

I servizi, le infrastrutture e i sistemi

1. Il CRIDIA – Centro di ricerca informatica, dati e intelligenza artificiale

Le competenze informatiche del personale docente, tecnico-amministrativo e bibliotecario non possono più essere considerate alla stregua di un settore specialistico, separato dalle altre funzioni dell'Ateneo. Esse costituiscono, al contrario, una condizione strutturale per il loro corretto esercizio: incidono sulla qualità e sull'innovazione della didattica, sulla capacità di promuovere una ricerca competitiva e autenticamente interdisciplinare, nonché sull'efficacia delle relazioni che l'Università di Sassari intrattiene con le istituzioni, il sistema produttivo e le comunità territoriali. Ne consegue la necessità di un investimento non episodico, fondato su solide competenze disciplinari, infrastrutture condivise, forme collegiali di coordinamento e una dotazione di personale adeguata a garantire continuità e sostenibilità alle attività.

In questa prospettiva si colloca la proposta di istituire il CRIDIA - Centro di ricerca informatica, dati e intelligenza artificiale -, destinato a conferire unità, visibilità e proiezione strategica a competenze oggi distribuite in sedi diverse dell'Ateneo. Non si tratterebbe dell'ennesimo centro tematico, né di una struttura rivolta esclusivamente allo sviluppo di applicazioni tecnologiche, bensì di un'infrastruttura scientifica e organizzativa di Ateneo, chiamata a integrare ricerca, formazione avanzata e servizi di supporto ai processi di trasformazione digitale delle istituzioni e dei territori. Il suo ambito di azione resterebbe distinto da quello del Coordinamento IT, digitalizzazione e AI, del quale, anzi, presupporrebbe e valorizzerebbe la funzione strategica. Al Coordinamento spettano la governance operativa dei sistemi informativi, digitali e documentali, la sicurezza, l'interoperabilità, la conformità normativa e l'attuazione del Piano di transizione digitale: compiti essenziali al funzionamento ordinato dell'Università. Il CRIDIA opererebbe su un piano diverso, ma complementare, orientato alla produzione di conoscenza, alla cooperazione interdisciplinare e alla costruzione di capacità scientifiche condivise.

La proposta si inserisce in una tendenza ormai riconoscibile nel panorama universitario internazionale. Numerosi Atenei europei, nordamericani e asiatici hanno infatti istituito strutture dedicate ai dati, agli algoritmi e ai sistemi intelligenti, nella consapevolezza che tali ambiti non rappresentino soltanto nuovi campi di ricerca, ma vere e proprie infrastrutture della produzione scientifica e, sempre più spesso, della decisione pubblica. Esperienze quali il MIT Stephen A. Schwarzman College of Computing e il Data Science Institute della Columbia University hanno contribuito a ridefinire il ruolo del computing e della data science come luoghi trasversali di cooperazione scientifica, formativa e istituzionale. Su un versante diverso, ma convergente, l'Oxford Internet Institute ha mostrato come il digitale possa

costituire il terreno d'incontro tra scienze sociali, metodi computazionali e riflessione pubblica sulle trasformazioni della società. Analoghe indicazioni provengono dalle esperienze sviluppate in Cina, tra le quali il Tsinghua Institute for AI Industry Research e le strutture attive presso la Shanghai Jiao Tong University, ove informatica, medicina, ingegneria e scienze sociali concorrono all'analisi di problemi complessi.

Il CRIDIA dovrebbe collocarsi entro questa traiettoria, ma secondo una configurazione commisurata alle dimensioni, alla storia e alla missione dell'Università di Sassari. Sarebbe, invero, velleitario riprodurre modelli elaborati da grandi università globali; è invece realistico progettare, anche mediante il coinvolgimento di altre istituzioni ed enti - fra i quali la Regione Autonoma della Sardegna e la Fondazione di Sardegna -, un centro agile, interdisciplinare e saldamente connesso al territorio. Un centro capace, da un lato, di mettere a sistema le competenze già presenti nell'Ateneo e, dall'altro, di offrire alla Sardegna un riferimento scientifico stabile per affrontare i processi di trasformazione digitale.

L'attività del CRIDIA potrebbe articolarsi attorno a tre funzioni principali. La prima sarebbe quella della ricerca interdisciplinare, da esercitare valorizzando e coordinando linee già presenti nell'Ateneo: metodi formali e verifica dei sistemi, cybersicurezza, intelligenza artificiale e ragionamento automatico, gestione e analisi di dati complessi, supporto alle decisioni mediante approcci data-driven. La disponibilità di piattaforme comuni per la raccolta e l'elaborazione dei dati e per il calcolo avanzato consentirebbe di porre tali competenze in relazione con gli altri ambiti disciplinari coltivati a Sassari - dalle scienze agrarie e ambientali alla medicina, dalle scienze economiche e giuridiche alle discipline umanistiche -, favorendo progetti nei quali la complessità dei problemi sia affrontata attraverso strumenti digitali adeguati, senza che questi ultimi pretendano di sostituirsi alle specifiche metodologie dei diversi saperi.

La seconda funzione riguarderebbe la costruzione di infrastrutture di dati e di conoscenza a servizio dell'intero Ateneo. Le esperienze più mature mostrano che i centri di data science possono operare come autentici hub scientifici, nei quali ricercatori e gruppi di lavoro accedono a servizi di analisi, piattaforme di calcolo e competenze metodologiche condivise. In tale prospettiva, il CRIDIA potrebbe ospitare un'infrastruttura di data governance e data analytics di Ateneo, utilizzabile sia per la ricerca sia per il supporto alle decisioni istituzionali. Ne deriverebbe una gestione più integrata, consapevole e responsabile dei dati scientifici, amministrativi e territoriali, ferma restando la necessità di assicurare la piena osservanza delle garanzie giuridiche, dei principi etici e delle regole di sicurezza applicabili.

La terza funzione sarebbe quella di raccordo tra Università e società, con particolare riguardo alla trasformazione digitale delle amministrazioni pubbliche e dei sistemi produttivi regionali. Per la sua condizione geografica e per le caratteristiche della sua economia, la Sardegna può costituire un laboratorio particolarmente significativo per lo sviluppo di soluzioni digitali nei settori della sanità territoriale, dell'agricoltura di precisione, della gestione delle risorse ambientali, della valorizzazione del patrimonio culturale e della digitalizzazione dei servizi pubblici. Il CRIDIA potrebbe così divenire una sede stabile di cooperazione fra Ateneo, enti pubblici, imprese innovative e comunità locali, contribuendo

alla formazione di ecosistemi regionali dell'innovazione che abbiano nella conoscenza scientifica, e non nella mera disponibilità di tecnologie, il proprio fondamento.

Decisivo, in tale disegno, è il rapporto tra innovazione tecnologica e responsabilità pubblica. L'intelligenza artificiale e l'analisi dei dati sollevano questioni che non sono soltanto tecniche, ma anche giuridiche, etiche, economiche e sociali. Per questa ragione il CRIDIA dovrebbe promuovere un approccio integrato, nel quale informatici, giuristi, economisti e studiosi delle scienze sociali possano concorrere a una valutazione critica delle implicazioni normative e democratiche delle tecnologie digitali. Il Centro sarebbe, pertanto, non solo un luogo di sperimentazione scientifica, ma anche una sede di elaborazione culturale e di formazione avanzata sui temi della governance dei dati, dell'etica dell'intelligenza artificiale e della regolazione delle tecnologie.

A tali funzioni dovrebbe aggiungersi quella formativa. Il CRIDIA potrebbe concorrere alla preparazione delle nuove generazioni di ricercatori e professionisti attraverso programmi di specializzazione avanzata, collaborazioni strutturate con le scuole di dottorato e iniziative rivolte agli studenti di corsi di laurea differenti. Proprio la capacità di mettere in relazione linguaggi, metodi e competenze diverse rappresenterebbe, infatti, il principale valore aggiunto del progetto.

2. I servizi agli studenti e alla comunità accademica

Lo studente non è un semplice destinatario di lezioni, esami e procedimenti amministrativi. È, anzitutto, parte della comunità universitaria e concorre, con la propria partecipazione, a definirne la qualità. Da questa premessa deve muovere una diversa concezione dei servizi: non una sommatoria di prestazioni accessorie e fra loro disarticolate, bensì un sistema unitario di accoglienza, sostegno, inclusione, socialità e partecipazione. L'effettività del diritto allo studio dipende anche dalla capacità dell'Ateneo di organizzare tale sistema in modo accessibile, coerente e riconoscibile.

In questo quadro, il rapporto con l'ERSU deve acquisire una centralità nuova. La collaborazione tra Università ed Ente regionale per il diritto allo studio non può restare affidata a interlocuzioni occasionali, ma deve tradursi in una programmazione condivisa e pluriennale. Alloggi, mense, borse, trasporti, sostegno agli studenti in condizione di fragilità e qualità complessiva della vita universitaria sono profili di un medesimo problema e richiedono, pertanto, una strategia unitaria. Il diritto allo studio è effettivo solo quando la scelta di frequentare l'Università di Sassari non sia preclusa o gravemente condizionata dalla situazione economica e familiare, dalla provenienza geografica o da condizioni personali di svantaggio.

Il primo terreno d'intervento è quello della residenzialità universitaria, che costituisce ormai una delle principali condizioni di attrattività di un Ateneo. L'Università dovrà promuovere, insieme all'ERSU, al Comune di Sassari, alla Regione e agli altri enti territoriali, un incremento significativo dei posti letto, a partire dalla piena valorizzazione delle strutture

di via Coppino, via Verona e via Padre Manzella. Ciò, tuttavia, non è sufficiente. Occorre una politica residenziale più ambiziosa, rivolta agli studenti fuori sede e pendolari, agli studenti Erasmus, ai dottorandi, agli specializzandi e ai docenti visiting. Una parte del patrimonio immobiliare pubblico di Sassari potrebbe essere recuperata e rifunzionalizzata a questo scopo, con un intervento capace di soddisfare simultaneamente più esigenze: offrire una risposta concreta al bisogno abitativo, rigenerare parti della città, rafforzare il rapporto fra Università e tessuto urbano, contribuire alla rivitalizzazione del centro storico e delle aree prossime ai poli didattici. Alla politica della residenzialità deve accompagnarsi un più attento governo del mercato delle locazioni studentesche. Accordi con il Comune e con le associazioni di categoria potrebbero favorire condizioni contrattuali sostenibili, trasparenti e verificabili. In tale contesto, l'Ateneo potrebbe promuovere una piattaforma certificata degli alloggi, integrata con i propri servizi digitali, atta a mettere in relazione domanda e offerta, prevenire abusi e agevolare soluzioni economicamente accessibili.

Un secondo asse riguarda i servizi di mensa e i punti di ristoro. Il punto di partenza deve essere una ricognizione puntuale dei bisogni nei diversi Dipartimenti, distinguendo tra sedi centrali, poli decentrati e strutture caratterizzate da una più elevata presenza studentesca. Su questa base dovrà essere predisposto un piano di ampliamento e razionalizzazione dell'offerta, che combini soluzioni diverse: nuove convenzioni con esercizi prossimi alle sedi didattiche, apertura di punti ristoro moderni e accessibili, integrazione fra spazi destinati alla pausa, allo studio e alla socializzazione, definizione di tariffe sostenibili per studenti e personale. Anche in questo ambito, l'eguaglianza nell'accesso ai servizi esige che si tenga conto delle differenze territoriali e organizzative interne all'Ateneo.

Un terzo profilo concerne la semplificazione dell'accesso ai servizi. A tal fine, l'Università di Sassari dovrebbe introdurre una carta unica dello studente, in formato fisico e digitale, integrata con l'app MyUniss e utilizzabile per i servizi bibliotecari, la mensa, le residenze, gli impianti del CUS, le convenzioni culturali e commerciali e i principali servizi digitali dell'Ateneo. La sua utilità non sarebbe soltanto pratica. Uno strumento unitario e immediatamente riconoscibile contribuirebbe a rendere percepibile l'appartenenza a una comunità organizzata e capace di offrire servizi semplici, coordinati e accessibili.

La qualità della vita universitaria, nondimeno, non si esaurisce nei servizi materiali. Un Ateneo consapevole della propria responsabilità deve assumere come priorità anche il benessere psicologico, emotivo e relazionale degli studenti. Negli ultimi anni si sono manifestate, nell'intero sistema universitario, forme crescenti di disagio, solitudine, ansia da prestazione, fragilità emotiva, difficoltà nelle relazioni e isolamento. L'esperienza universitaria, soprattutto per chi si allontana dal proprio paese o dalla propria famiglia, può rappresentare un passaggio particolarmente delicato, segnato da nuove responsabilità, pressioni e vulnerabilità. Non è dunque sufficiente intervenire quando il disagio si è già manifestato in forme acute: occorre predisporre una politica ordinaria di prevenzione, ascolto e accompagnamento. In questa direzione va rafforzato il progetto UniSS Wellness Hub, orientato alla creazione di una struttura dedicata al benessere studentesco, al supporto

psicologico e al tutorato personalizzato, da rendere visibile e riconoscibile come uno dei pilastri della politica dell'Ateneo per gli studenti.

La medesima impostazione deve guidare le politiche di inclusione. L'Università di Sassari dovrà rafforzare gli interventi a favore degli studenti con disabilità e con disturbi specifici dell'apprendimento, migliorando l'accessibilità degli spazi e degli strumenti digitali, il tutorato dedicato, il sostegno alla frequenza, la disponibilità di strumenti compensativi e le forme di accompagnamento personalizzato. L'inclusione, tuttavia, non può essere confinata in un settore amministrativo separato: deve divenire un criterio trasversale dell'intera vita universitaria e informare la progettazione degli spazi, l'organizzazione della didattica, la comunicazione istituzionale e le modalità della partecipazione studentesca.

In questa prospettiva si collocano anche le iniziative rivolte agli studenti internazionali, ai rifugiati, a quanti provengono da contesti di particolare fragilità, ai NEET e ai percorsi di reinserimento formativo. Nello stesso quadro devono essere sostenuti il Polo Universitario Penitenziario e i programmi di inclusione sociale e culturale. Non si tratta di attività marginali rispetto alla missione dell'Ateneo: esse ne esprimono, al contrario, la natura pubblica e la responsabilità verso il territorio e le persone che lo abitano.

Le rappresentanze studentesche devono essere coinvolte in modo più effettivo nei processi decisionali, mediante consultazioni reali, pieno accesso alle informazioni, strumenti digitali di partecipazione e forme di valorizzazione dell'impegno istituzionale, anche attraverso il riconoscimento di crediti formativi. Lo studente che partecipa agli organi collegiali non esercita soltanto una prerogativa individuale, ma rende un servizio alla comunità accademica. Riconoscere il valore di tale attività significa rafforzare la cultura della responsabilità e della cittadinanza universitaria.

L'Università di Sassari dovrà, infine, promuovere una rete strutturata dei propri laureati, capace di operare come strumento di mentoring, orientamento professionale, networking, fundraising e valorizzazione dell'immagine dell'Ateneo. Gli ex studenti costituiscono ambasciatori naturali dell'Università: ne hanno conosciuto gli spazi, la storia e le opportunità e possono restituire alla comunità competenze, relazioni e occasioni di crescita. Trascurare tale patrimonio significherebbe rinunciare a una risorsa importante per il consolidamento e la proiezione esterna dell'Ateneo.

3. Il sistema bibliotecario

Le biblioteche universitarie sono interessate da una trasformazione profonda. Per secoli esse sono state definite soprattutto dalla funzione di conservare e rendere accessibile la conoscenza. Nell'epoca della digitalizzazione e dell'intelligenza artificiale, tale funzione resta essenziale, ma non è più sufficiente a descriverne il ruolo. Il problema non consiste soltanto nell'accedere alle informazioni, bensì nel sapersi orientare entro una quantità pressoché

illimitata di dati, fonti, contenuti e strumenti. La biblioteca diviene così anche il luogo nel quale si apprendono i criteri per selezionare, valutare e usare criticamente la conoscenza.

L'Università di Sassari dispone, sotto questo profilo, di un patrimonio significativo: una rete bibliotecaria articolata, biblioteche di riferimento per le diverse aree disciplinari, servizi digitali accessibili mediante strumenti di ricerca integrati, risorse elettroniche consultabili da remoto e una struttura di coordinamento che consente di concepire il sistema come un'infrastruttura unitaria di Ateneo. La qualità delle prestazioni offerte e le valutazioni positive degli utenti attestano la solidità del Sistema bibliotecario, che deve essere preservato e ulteriormente valorizzato. Per molti studenti, in particolare per i fuori sede, i pendolari e quanti frequentano le sedi territoriali, la biblioteca costituisce un riferimento quotidiano: è il luogo dello studio, della costruzione di una routine, dell'incontro e dell'appartenenza. La qualità degli spazi bibliotecari incide, pertanto, direttamente sulla qualità dell'esperienza universitaria. Aule studio adeguate, postazioni confortevoli, connessioni stabili, orari estesi, accessibilità fisica e digitale, chiarezza dei servizi e personale qualificato sono condizioni concrete dell'effettività del diritto allo studio.

L'Ateneo dovrebbe assumere come obiettivo strategico il consolidamento delle biblioteche quali Student Learning Hubs. Il Sistema bibliotecario già offre spazi per lo studio individuale e di gruppo, postazioni digitali, orientamento bibliografico, supporto agli studenti con disabilità e DSA, attività collegate alla didattica e occasioni di formazione. Si tratta di proseguire lungo un percorso già avviato, assicurando un dialogo costante fra bibliotecari, docenti, studenti e organi di governo. La capacità di ricercare, valutare, selezionare, utilizzare e citare correttamente le fonti assume, infatti, un rilievo crescente in un contesto segnato dalla sovrabbondanza informativa e dalla diffusione dell'intelligenza artificiale generativa.

In questa prospettiva, la questione degli orari acquista un rilievo non secondario. Le biblioteche devono avvicinarsi ai tempi effettivi della vita studentesca. L'ampliamento progressivo delle aperture nelle fasce serali e, almeno per alcune sedi, durante il fine settimana costituirebbe un segnale concreto di attenzione alla comunità. Non si tratta soltanto di accrescere il numero delle ore di servizio, ma di riconoscere che l'Università è anche uno spazio di vita e non può essere rigidamente modellata sull'orario amministrativo. Una simile estensione, tuttavia, è praticabile solo a condizione che siano adeguatamente incrementate le risorse disponibili, attraverso una redistribuzione interna e il ricorso a canali di finanziamento esterni. In una situazione già segnata dalla scarsità di personale e dai sacrifici necessari per assicurare i compiti ordinari, non sarebbe né corretto né sostenibile imporre ai colleghi del Sistema bibliotecario ulteriori prestazioni senza un corrispondente rafforzamento degli organici e dei mezzi.

Le biblioteche sono, inoltre, una componente essenziale della competitività scientifica. L'accesso a banche dati, riviste elettroniche, e-book, repertori disciplinari e strumenti bibliometrici costituisce una condizione primaria della qualità della ricerca. Ma la mera disponibilità delle risorse non basta. Occorre un servizio capace di accompagnare in modo ancora più efficace docenti, ricercatori, assegnisti e dottorandi nell'uso avanzato degli strumenti della conoscenza. Le biblioteche e i bibliotecari sono partner della ricerca e

devono poter disporre di risorse adeguate per sostenere le ricerche bibliografiche, assistere nella gestione delle citazioni, orientare all'open access, fornire consulenza sui profili autoriali, sulle metriche responsabili, sui repository istituzionali, sulla gestione dei dati della ricerca e sulle politiche editoriali. In questo settore l'Università di Sassari può compiere un salto di qualità, sviluppando un servizio strutturato di Research Library Support, adeguatamente dotato di personale e rivolto in particolare ai dottorandi, ai giovani ricercatori e ai gruppi impegnati in progetti competitivi.

Il Sistema bibliotecario dispone già di strumenti fondamentali, quali il discovery UniSSearch, l'accesso alla biblioteca digitale e la consultazione da remoto delle risorse online. È necessario valorizzare ulteriormente questo processo e fare della biblioteca digitale uno degli assi della modernizzazione dell'Ateneo. In una regione come la Sardegna, nella quale le distanze e la distribuzione territoriale della popolazione incidono concretamente sull'accesso ai servizi, il digitale può divenire uno strumento di eguaglianza. Un maggiore investimento negli e-book e, più in generale, nelle collezioni digitali consentirebbe di ampliare l'accesso ai materiali di studio e di ricerca indipendentemente dalla sede frequentata. L'incremento dei titoli, definito alla luce delle esigenze delle diverse aree disciplinari, potrebbe attenuare gli svantaggi degli studenti delle sedi territoriali, dei pendolari e di quanti incontrano difficoltà nel raggiungere fisicamente le biblioteche. Particolare attenzione dovrebbe essere riservata ai manuali maggiormente utilizzati nei corsi, ai testi indicati nei programmi d'esame e alle pubblicazioni di più difficile reperibilità. L'obiettivo non è sostituire le collezioni fisiche, ma costruire un'offerta equilibrata, nella quale risorse materiali e digitali si integrino. Una politica razionale deve, peraltro, misurarsi con i costi delle licenze, le limitazioni imposte dagli editori, il numero di accessi simultanei e la diversa disponibilità di pubblicazioni elettroniche nei vari settori. Proprio per questo è necessaria una politica coordinata degli acquisti digitali, sostenuta da risorse adeguate e da un confronto stabile fra docenti, studenti e bibliotecari.

Non deve essere trascurata la funzione pubblica delle biblioteche nella valorizzazione della conoscenza. Mostre, percorsi tematici, attività con le scuole, iniziative di public engagement e laboratori sulla storia del libro, sulla ricerca documentaria e sull'uso delle fonti possono fare delle biblioteche luoghi d'incontro fra accademia e cittadinanza. La terza missione non si esaurisce nei brevetti, negli spin-off e nel trasferimento tecnologico: essa comprende anche la capacità di rendere vivo, accessibile e condiviso il patrimonio culturale.

Un Ateneo che intenda attrarre studenti e ricercatori internazionali deve offrire servizi bibliotecari comprensibili, accessibili e adeguatamente comunicati anche in lingua inglese. Le pagine web, le guide all'uso delle risorse, i regolamenti essenziali, i tutorial e i servizi di orientamento dovrebbero essere progressivamente resi disponibili in forma bilingue. Le biblioteche possono così diventare luoghi di integrazione per studenti Erasmus, visiting professor e dottorandi stranieri. L'internazionalizzazione si costruisce anche attraverso questi aspetti concreti: la capacità di far sentire chi arriva da fuori immediatamente orientato, accompagnato e parte della comunità accademica.

Le biblioteche, in definitiva, non sono soltanto servizi indispensabili alla didattica e alla ricerca. Sono luoghi di studio, incontro e costruzione della comunità della conoscenza e,

nello stesso tempo, attori sempre più rilevanti delle politiche di open science. Rafforzarle significa, dunque, investire insieme sul diritto allo studio, sulla qualità della ricerca e sulla responsabilità pubblica dell'Università.

4. L'area medica e il sistema integrato Università-Sanità

L'area medica è uno degli ambiti nei quali l'Università esercita in modo più immediato e impegnativo la propria responsabilità pubblica. In essa convergono la formazione delle future professioni sanitarie, la produzione della conoscenza scientifica e l'erogazione di servizi essenziali alla persona. Il suo sviluppo, che appare sempre più necessario, richiede un modello fondato sull'integrazione istituzionale, sulla chiarezza dei ruoli, sulla programmazione condivisa e sulla piena assunzione di responsabilità da parte di tutti i soggetti coinvolti. In assenza di tali condizioni, la compresenza di funzioni universitarie e sanitarie rischia di tradursi non in una ricchezza, ma in una fonte permanente di sovrapposizioni, conflitti e inefficienze.

L'Università svolge già un ruolo attivo insieme al Servizio sanitario regionale e agli enti territoriali, ma deve elevare la qualità della propria iniziativa, così da coniugare formazione, innovazione scientifica, sostenibilità organizzativa ed efficacia assistenziale. La realizzazione del nuovo ospedale universitario rappresenta, in questa prospettiva, un passaggio strategico non soltanto per il rafforzamento dell'area medica, ma per la ridefinizione complessiva dei rapporti fra Ateneo, sanità pubblica e territorio. L'integrazione fra Università, Azienda Ospedaliero-Universitaria e Regione deve essere assunta come priorità istituzionale. Occorre aggiornare gli accordi attuativi fra Ateneo e AOU, rendendoli coerenti con l'evoluzione del sistema sanitario e di quello universitario, e istituire un tavolo permanente di coordinamento strategico fra Ateneo, AOU, Regione Sardegna e Città Metropolitana di Sassari. Tale sede dovrebbe consentire la programmazione dei servizi sanitari su scala vasta e la definizione congiunta dei fabbisogni di personale, dello sviluppo delle attività assistenziali e degli investimenti tecnologici.

La realizzazione di un nuovo polo ospedaliero per Sassari e per l'intero Nord Sardegna risponde a un'esigenza ormai largamente riconosciuta. Un'infrastruttura moderna è condizione imprescindibile per garantire adeguati standard assistenziali, offrire contesti formativi coerenti con le esigenze della medicina contemporanea, sostenere la ricerca clinica e accrescere la capacità del territorio di attrarre professionisti, studenti, specializzandi e investimenti. L'Università deve assumere un ruolo attivo e propositivo: concorrere a sbloccare e stabilizzare i finanziamenti necessari, contribuire alla definizione di un cronoprogramma realistico e verificabile, vigilare sul coordinamento delle diverse fasi di progettazione e realizzazione. Un'opera di tale portata non può essere affidata a una successione di decisioni frammentarie, ma richiede continuità di indirizzo e responsabilità chiaramente individuate.

Il corso di laurea in Medicina e Chirurgia e, più in generale, i percorsi dell'area sanitaria devono essere posti al centro di un'azione di rafforzamento della qualità formativa. La formazione medica è un processo progressivo, rigoroso e integrato, che deve porre gli studenti, sin dalle fasi iniziali, in contatto con i contesti clinici, con la complessità delle decisioni professionali e con le implicazioni etiche, relazionali e sociali dell'attività sanitaria. In questa direzione devono essere promossi modelli di didattica integrata e progressiva, un inserimento più precoce e strutturato nei contesti clinici, metodologie didattiche innovative, un potenziamento degli strumenti di simulazione avanzata e lo sviluppo delle competenze trasversali, con particolare riguardo alla comunicazione, all'etica e alla responsabilità professionale. Anche le Scuole di specializzazione devono essere consolidate e, ove ne ricorrano le condizioni, ulteriormente sviluppate.

L'efficacia del sistema universitario in ambito sanitario richiede, inoltre, un livello più avanzato di integrazione fra i Dipartimenti dell'area medica. La frammentazione non costituisce soltanto un limite organizzativo: essa ostacola la formazione di una visione unitaria, la condivisione delle risorse e la definizione di priorità strategiche comuni. Nel rispetto delle autonomie scientifiche e organizzative, devono pertanto essere promosse forme strutturate di coordinamento, obiettivi condivisi, progettualità interdipartimentali e l'uso comune di infrastrutture e servizi. In tale contesto, la Struttura di raccordo interdipartimentale - la Facoltà di Medicina - deve essere rafforzata quale sede di sintesi, coordinamento e indirizzo strategico dell'area, anche per assicurare una rappresentanza unitaria nei rapporti con l'Azienda Ospedaliero-Universitaria.

La formazione medica, d'altra parte, non può svolgersi entro confini esclusivamente universitari o ospedalieri. Essa deve inserirsi in una rete ampia, qualificata e territorialmente articolata, in stretto raccordo con il sistema sanitario regionale. È necessario rafforzare le convenzioni con le strutture ospedaliere e territoriali, coinvolgere la medicina del territorio nei percorsi formativi e sviluppare una rete integrata per i tirocini, le Scuole di specializzazione e la formazione continua. L'Università è chiamata, in questo quadro, a concorrere stabilmente alla costruzione delle politiche sanitarie regionali. Una particolare attenzione dovrà essere riservata ad alcune criticità decisive, tra le quali la riduzione delle liste d'attesa - anche mediante una migliore integrazione fra sistema pubblico e privato accreditato - e il rafforzamento dell'attrattività del territorio per i professionisti sanitari.

Non può essere trascurata la condizione del personale universitario impegnato nelle attività assistenziali. Gli interventi devono assicurare chiarezza dei ruoli e delle responsabilità, equità nella distribuzione dei carichi, valorizzazione delle attività didattiche e di ricerca e percorsi coerenti di sviluppo professionale. Il principio guida deve essere quello di impedire che una delle dimensioni del lavoro universitario comprima o svuoti le altre. L'identità dell'area medica si fonda proprio sulla capacità di tenere insieme assistenza, didattica e ricerca, non in astratto, ma in condizioni organizzative concretamente sostenibili.

L'Ateneo deve sostenere con decisione anche lo sviluppo della ricerca biomedica, riconoscendone il valore strategico per l'innovazione dei percorsi di cura e per la qualità complessiva del sistema sanitario. A tal fine occorre promuovere piattaforme tecnologiche

condivise, l'integrazione fra ricerca di base e attività clinica, il sostegno alla partecipazione a programmi competitivi nazionali ed europei e la valorizzazione delle infrastrutture di ricerca. Dovrà essere predisposto, inoltre, un supporto strutturato alla redazione degli studi clinici da sottoporre al Comitato etico territoriale della Sardegna, anche allo scopo di rafforzare la capacità dell'Ateneo di valorizzare le conoscenze nell'ambito della VQR, con specifico riguardo all'area delle scienze della vita e della salute.

Lo sviluppo dell'area medica richiede, infine, un investimento tecnologico programmato e sostenibile. La digitalizzazione dei processi clinici e diagnostici non rappresenta un insieme di interventi accessori, ma una condizione essenziale per la qualità del sistema e per la sua capacità di rispondere alle trasformazioni della medicina contemporanea. Anche in questo settore, tuttavia, l'innovazione deve essere governata: occorrono interoperabilità, sicurezza, formazione del personale e una chiara definizione delle responsabilità.

La sfida, dunque, non consiste nel migliorare separatamente singoli aspetti organizzativi o nel rafforzare funzioni isolate. Si tratta di costruire un sistema realmente integrato, nel quale Università e sanità cooperino in modo stabile entro una visione comune, con regole chiare, responsabilità definite e obiettivi verificabili. Solo così sarà possibile rispondere alla complessità dei bisogni sociali e alle trasformazioni della medicina contemporanea senza sacrificare alcuna delle funzioni proprie dell'Università.

5. Il sistema museale

Il patrimonio scientifico, storico e culturale dell'Università di Sassari - il Museo scientifico dell'Università, le collezioni, comprese quelle naturalistiche, conservate nei Dipartimenti e le testimonianze architettoniche - costituisce una risorsa identitaria di particolare rilievo. Esso deve essere non soltanto conservato, ma conosciuto, ordinato, reso accessibile e inserito in una strategia complessiva di valorizzazione. In particolare, il Muniss deve essere progressivamente adeguato agli standard del Sistema museale nazionale, così da rafforzarne la qualità scientifica, organizzativa e comunicativa.

Al Dipartimento di Scienze umanistiche e sociali è stato affidato il compito di elaborare il piano di gestione integrato dei nuovi musei del Padiglione Tavolara e dell'ex convento del Carmelo. Fra le ipotesi sottoposte alla valutazione delle istituzioni vi è la costituzione di una fondazione di partecipazione per la gestione dei nuovi musei. La nascita di un sistema museale cittadino rappresenterebbe indubbiamente un'opportunità. Ma, anche qualora tale soluzione non giungesse a compimento, resterebbe necessario stabilire una collaborazione strutturata fra l'Università e le principali istituzioni museali sassaresi. Un simile percorso produrrebbe un duplice effetto: rafforzerebbe il rapporto fra Ateneo e città, rendendo l'Università un soggetto più visibile e riconoscibile della vita culturale; consentirebbe, al contempo, di sviluppare progetti condivisi di ricerca, educazione e divulgazione, capaci di generare innovazione culturale e impatto sociale.

Questa prospettiva interessa non soltanto gli ambiti tradizionalmente più prossimi alla realtà museale - la museologia, la storia dell'arte e le discipline scientifiche legate alle collezioni -, ma anche le competenze indispensabili al funzionamento di istituzioni culturali complesse: la storia, il diritto dei beni culturali, l'economia e la gestione delle organizzazioni culturali, il marketing e la comunicazione, la sociologia dei pubblici, la statistica e l'analisi dei dati, la pedagogia e la progettazione educativa. Investire in questa direzione significa, dunque, offrire agli studenti nuove occasioni di apprendimento e, nello stesso tempo, aprire concreti spazi di inserimento professionale qualificato.

6. Il Centro linguistico d'Ateneo

Una delle criticità più rilevanti del sistema universitario italiano riguarda l'inadeguatezza e la disomogeneità delle competenze linguistiche degli studenti, tanto in ingresso quanto in uscita. Molti giovani accedono all'Università con una conoscenza insufficiente delle lingue straniere; altri conseguono il titolo senza aver raggiunto una reale autonomia nei contesti accademici e professionali internazionali. Le conseguenze sono concrete: minore partecipazione ai programmi Erasmus, più difficile accesso ai dottorati internazionali, ridotta competitività nel mercato globale del lavoro e minore capacità di utilizzare la letteratura scientifica straniera.

La competenza linguistica è una condizione per l'accesso alla conoscenza, la mobilità internazionale, la ricerca, l'esercizio delle professioni e una cittadinanza capace di misurarsi con una dimensione globale. Per l'Università di Sassari tale consapevolezza assume un rilievo particolare. In una realtà insulare che intenda rafforzare la propria apertura internazionale, il Centro linguistico d'Ateneo non può essere concepito come un mero servizio ausiliario alla didattica. Esso deve divenire uno degli strumenti principali attraverso i quali l'Ateneo costruisce attrattività, inclusione, competitività e relazioni internazionali.

Il CLA svolge già un ruolo importante nella gestione dei corsi di lingua, nella verifica delle competenze richieste per la mobilità internazionale, nell'organizzazione di attività rivolte agli studenti, al personale docente e al personale tecnico-amministrativo e bibliotecario, nonché nella gestione di certificazioni riconosciute a livello internazionale. È un centro di riferimento per l'apprendimento di numerose lingue moderne e aderisce alle principali reti nazionali e internazionali dei centri linguistici universitari.

In questo quadro è prezioso il ruolo dei Collaboratori ed Esperti Linguistici, i quali non costituiscono una componente meramente ausiliaria dell'organizzazione universitaria, ma uno snodo essenziale dell'offerta formativa dell'Ateneo. È grazie alla loro attività che l'insegnamento delle lingue straniere può dispiegarsi lungo l'intero arco dei livelli di competenza, dall'A1 al C2 del Quadro comune europeo di riferimento, secondo percorsi che richiedono conoscenze specialistiche, capacità metodologiche, esperienza pedagogica e sensibilità culturale. La qualità della formazione linguistica, dunque, non è separabile dalla qualità del loro lavoro.

Il dato formale dell'inquadramento dei CEL nell'ambito del personale tecnico-amministrativo e bibliotecario non esaurisce, tuttavia, la qualificazione sostanziale delle funzioni da essi esercitate. Senza confondere piani ordinamentali distinti né sovrapporre status giuridici differenti, occorre riconoscere che il contenuto effettivo delle loro mansioni presenta una spiccata connotazione didattica: insegnamento, progettazione dei percorsi formativi, verifica delle competenze linguistiche, tutorato e sostegno metodologico agli studenti. È, pertanto, alla realtà delle funzioni, e non soltanto alla loro collocazione formale, che deve guardare una politica di Ateneo consapevole.

L'apporto dei CEL si riflette, del resto, su una pluralità di obiettivi strategici. Esso assicura continuità e qualità alla formazione linguistica; sostiene la mobilità degli studenti e la partecipazione ai programmi europei; concorre alla costruzione di profili professionali più solidi e competitivi; rafforza la dimensione interculturale dell'Università; collega, infine, la didattica delle lingue alle politiche di internazionalizzazione e ai servizi destinati agli studenti. Non si tratta, quindi, di una funzione settoriale, ma di un'attività trasversale, dalla quale dipende in misura non marginale la capacità dell'Ateneo di aprirsi al contesto europeo e internazionale.

Da questa premessa discende una prima conseguenza. Il riconoscimento del ruolo dei CEL non può rimanere affidato a dichiarazioni di principio, ma deve tradursi in scelte stabili, verificabili e finanziariamente sostenibili. In questa prospettiva, costituisce un punto qualificante del programma la strutturale imputazione al bilancio dell'Ateneo delle risorse necessarie a garantire il trattamento integrativo loro destinato. Una simile soluzione non rappresenta un'eccezione, ma si colloca nel solco di esperienze già maturate in numerose università italiane, nelle quali la stabilizzazione delle relative risorse ha consentito una programmazione più ordinata delle attività linguistiche, una maggiore certezza organizzativa e un più efficace sostegno ai processi di internazionalizzazione.

La questione, peraltro, non è soltanto economica. La valorizzazione dei CEL deve investire anche la loro partecipazione alla vita dell'Ateneo. Chi concorre in modo continuativo alla progettazione e alla realizzazione dell'offerta didattica deve poter rappresentare, nelle forme consentite dallo Statuto e dai regolamenti, l'esperienza e le esigenze maturate nell'esercizio quotidiano di tali funzioni. Occorre, pertanto, prevedere adeguate forme di presenza dei CEL nei Consigli di corso di studio e nei Consigli di dipartimento, così che il loro contributo possa essere acquisito nei luoghi nei quali si definiscono l'organizzazione dei corsi, la programmazione delle attività e gli indirizzi strategici delle strutture.

Non si tratterebbe di una concessione, ma del coerente riconoscimento di una responsabilità già esercitata nei fatti. Una governance universitaria è tanto più autorevole quanto più sa includere, senza alterare la distinzione dei ruoli, tutte le competenze che concorrono alla qualità delle sue decisioni. Dare stabilità economica e voce istituzionale ai Collaboratori ed Esperti Linguistici significa, dunque, non soltanto rendere giustizia al loro lavoro, ma rafforzare la qualità della didattica, l'apertura internazionale e, in definitiva, la stessa capacità dell'Università di Sassari di assolvere pienamente alla propria missione.

7. I servizi di supporto alla ricerca e alla progettazione europea

La capacità di un'università di produrre ricerca di qualità non dipende soltanto dal talento dei ricercatori, dalla disponibilità di infrastrutture scientifiche o dall'ammontare delle risorse finanziarie intercettate. Sempre più spesso, la differenza fra le istituzioni che competono con successo nei grandi programmi internazionali e quelle che restano ai margini è determinata dalla qualità delle strutture di supporto alla ricerca. L'eccellenza scientifica, infatti, necessita di un'organizzazione capace di sostenerla in modo stabile, competente e tempestivo.

Negli ultimi anni l'Università di Sassari ha accresciuto la propria capacità di partecipare a programmi competitivi nazionali ed europei. Proprio questo risultato rende, però, evidente la necessità di un ulteriore salto di qualità. Il supporto alla progettazione è ancora troppo spesso concepito come una funzione prevalentemente amministrativa, attivata in prossimità delle scadenze e rivolta soprattutto agli adempimenti procedurali. Nei sistemi universitari più avanzati tale impostazione è stata superata. Atenei come Cambridge, Oxford, Leiden, Copenhagen, KU Leuven, ETH Zürich e Lund hanno costruito strutture professionali altamente specializzate, che accompagnano il ricercatore lungo l'intero ciclo del progetto: dall'individuazione delle opportunità alla costruzione dei partenariati, dalla scrittura della proposta alla gestione finanziaria, dalla valorizzazione dei risultati alla misurazione dell'impatto. In tali contesti, il supporto non interviene al termine del processo, ma ne costituisce una componente strutturale.

È verso questo modello che l'Università di Sassari dovrebbe orientarsi. Occorre istituire un Research and Innovation Support Office, concepito come struttura avanzata di servizio e come interfaccia fra la comunità scientifica, le istituzioni finanziatrici, le imprese, le reti internazionali e il territorio. La sua funzione non dovrebbe limitarsi alla gestione delle procedure, ma comprendere l'analisi delle opportunità, il sostegno alla costruzione delle proposte, l'assistenza nella gestione dei progetti e la valorizzazione dei risultati. A ciò deve accompagnarsi l'istituzione di percorsi permanenti e incisivi di formazione sulla progettazione europea, rivolti a docenti, ricercatori, dottorandi e personale tecnico-amministrativo.

Un ulteriore elemento strategico riguarda il sostegno alle candidature nei programmi più competitivi, in particolare agli ERC Grants. In molti sistemi universitari europei sono previsti strumenti specifici per i ricercatori che intendono concorrere a tali finanziamenti: mentoring, simulazioni delle interviste, supporto alla scrittura, revisione fra pari e accompagnamento personalizzato. Si tratta di investimenti che producono effetti non solo sul successo dei singoli candidati, ma anche sulla reputazione scientifica dell'istituzione. L'Università di Sassari dovrebbe dotarsi di strumenti analoghi, individuando i ricercatori con il maggiore potenziale e accompagnandoli lungo percorsi strutturati di crescita scientifica e progettuale.

Vi è, infine, una questione più generale, che riguarda la stessa idea di Università. La ricerca contemporanea è sempre più collaborativa, internazionale e interdisciplinare. Nessun ricercatore, Dipartimento o Ateneo può affrontare isolatamente le grandi questioni del nostro tempo. Il supporto alla ricerca deve quindi diventare anche uno strumento di

connessione: fra discipline, fra Dipartimenti, fra Università, fra ricerca e società. Perché questa ambizione sia credibile, l'eccellenza scientifica deve essere accompagnata da un'eccellenza organizzativa altrettanto solida. Non si tratta di subordinare la ricerca all'amministrazione, ma di costruire un'amministrazione capace di liberare e moltiplicare le energie della ricerca.

Le relazioni

1. L'internazionalizzazione

È convinzione ormai largamente acquisita che la saldezza dell'identità di una comunità non dipenda dalla sua chiusura, bensì dalla capacità di tenere insieme il proprio patrimonio storico e culturale e una presenza riconoscibile nello spazio più ampio delle relazioni. Un'identità vitale, del resto, non si limita a custodire ciò che ha ricevuto: orienta la scuola, l'informazione, l'economia, il turismo e, più in generale, le forme della convivenza. Proprio per questo, un'università che si separasse dal contesto nel quale opera verrebbe meno a una parte essenziale della propria funzione formativa. Il punto dal quale muovere è dunque la costruzione, graduale e rispettosa della complessità delle differenze, di un rapporto non subalterno fra radicamento e apertura. Nel libero confronto della cultura e della ricerca, la proiezione esterna dell'identità isolana può essere tanto più forte quanto più i sardi siano messi in condizione di essere, insieme, produttori, destinatari e interpreti consapevoli del proprio patrimonio culturale e ambientale.

La Sardegna, Regione ad autonomia speciale e crocevia del Mediterraneo, è il luogo nel quale la dimensione europea, l'insularità, le culture locali, l'area nordafricana e i processi globali possono incontrarsi secondo una combinazione peculiare. L'Università di Sassari deve assumere questa condizione non come un limite da compensare, ma come il principio ordinatore della propria politica di internazionalizzazione. Non si tratta, dunque, di inseguire in forma imitativa modelli elaborati altrove, bensì di costruire un profilo originale, mediterraneo, policentrico e aperto. Quanto più l'Ateneo saprà misurarsi con le grandi questioni dell'Isola — nella ricerca, nell'offerta formativa, nella formazione dei gruppi dirigenti e nella valorizzazione delle risorse umane e intellettuali — e, al tempo stesso, dialogare con il mondo a partire dalla propria specificità, tanto più esso corrisponderà alla funzione che gli spetta nella società sarda e nel sistema nazionale e internazionale della conoscenza.

Sarebbe, peraltro, riduttivo misurare l'internazionalizzazione soltanto attraverso il numero degli studenti stranieri o degli accordi sottoscritti. Si tratta di indicatori certamente utili, ma incapaci, da soli, di restituire la qualità del fenomeno. Un'università è realmente internazionale quando la sua cultura istituzionale, la didattica, la ricerca, i servizi e le strutture amministrative sono organizzati per operare stabilmente entro uno spazio più ampio di quello locale e nazionale. Il Piano strategico dell'Ateneo già riconosce all'internazionalizzazione un rilievo centrale, collegandola all'alta formazione e alla ricerca, ai corsi internazionali, ai doppi titoli e ai titoli congiunti, all'ampliamento degli insegnamenti in lingua inglese, alla mobilità, ai visiting e al consolidamento delle reti. Occorre ora conferire a

tale indirizzo maggiore coerenza, facendone un asse trasversale della didattica, del post-laurea, dei servizi agli studenti, del reclutamento, della comunicazione, del Centro linguistico di Ateneo, del placement e della terza missione.

L'Ateneo dispone già di corsi internazionali e di percorsi interamente erogati in lingua inglese. La sfida dei prossimi anni non consiste, tuttavia, nella loro moltiplicazione indiscriminata, bensì nella costruzione di un'offerta selettiva, riconoscibile e competitiva. È necessario individuare gli ambiti nei quali Sassari possa esprimere una vocazione internazionale non artificiosa, perché fondata su competenze scientifiche e caratteristiche territoriali effettive. Biodiversità e cambiamento climatico, medicina territoriale e telemedicina, sistemi agro-veterinari, turismo sostenibile, patrimonio culturale e archeologia mediterranea, economia del mare, transizione energetica, lingue e culture minoritarie, cooperazione euro-mediterranea, salute globale e sviluppo delle aree interne sono campi nei quali l'Università può proporsi come laboratorio avanzato. In essi la competizione con gli atenei di maggiori dimensioni non richiede l'imitazione, ma la valorizzazione di ciò che il contesto sardo rende scientificamente e culturalmente peculiare.

Attrazione e accoglienza costituiscono, in questa prospettiva, due momenti inseparabili della medesima politica. Portare studenti stranieri a Sassari non basta, qualora non siano garantite condizioni effettive di permanenza, integrazione e successo formativo. Sono quindi necessari servizi accessibili in lingua inglese, procedure più semplici per l'iscrizione e per gli adempimenti connessi ai visti, un ruolo più incisivo del Centro linguistico, corsi di italiano per stranieri, tutor dedicati, soluzioni abitative sostenibili e occasioni strutturate di socialità con gli studenti italiani. Lo studente internazionale non può essere considerato una presenza transitoria e separata, ma deve essere riconosciuto quale componente della comunità universitaria. Per la stessa ragione, internazionalizzazione e diritto allo studio non possono procedere su linee parallele: gli studenti provenienti da contesti fragili, da Paesi in via di sviluppo, da programmi di cooperazione o da percorsi rivolti ai rifugiati richiedono misure specifiche. Le iniziative già rivolte a studenti internazionali in condizioni di svantaggio o provenienti dal Nord Africa possono essere consolidate sino a configurare un modello di internazionalizzazione inclusiva. Un'università aperta al mondo non è soltanto quella capace di attrarre le élite globali, ma anche quella che rende il sapere accessibile a chi proviene da condizioni di maggiore vulnerabilità.

Se l'internazionalizzazione dei corsi di laurea amplia l'orizzonte della formazione, quella del dottorato incide direttamente sulla reputazione scientifica dell'Ateneo. I dottorati non possono restare confinati in una dimensione prevalentemente locale o dipartimentale. Occorre, pertanto, una strategia internazionale di Ateneo per la formazione dottorale, capace di sostenere i corsi nella promozione all'estero, nella selezione dei candidati, nella qualità della supervisione, nella formazione trasversale e nel successivo inserimento nelle reti della ricerca. Non è sufficiente che i dottorati ospitino singole presenze straniere: è necessario che siano internazionali per composizione, relazioni scientifiche, mobilità, criteri di qualità e prospettive professionali.

Sassari dispone, sotto questo profilo, di un vantaggio potenziale: può offrire una comunità accademica a misura di persona, inserita in un contesto ambientale e culturale di particolare qualità. Un vantaggio potenziale, però, resta tale se non è tradotto in organizzazione. Servono procedure rapide, informazioni chiare e complete in lingua inglese, servizi abitativi per visiting professor e ricercatori, sostegno alle famiglie, assistenza amministrativa, orientamento alla città e un'effettiva integrazione nei Dipartimenti. L'attrattività non dipende soltanto dall'eccellenza della ricerca, ma anche dall'affidabilità dell'istituzione e dalla qualità concreta dell'esperienza che essa è in grado di assicurare.

In questa cornice l'Università di Sassari dovrebbe assumere con maggiore decisione una vocazione euro-mediterranea, non già come formula retorica, ma come progetto istituzionale. Può essere costruita una piattaforma permanente di cooperazione accademica fra università dell'Europa meridionale, del Nord Africa, del Medio Oriente e delle isole mediterranee, concentrata sui temi nei quali Sassari dispone di competenze e legittimazione: sostenibilità dei territori insulari, sicurezza alimentare, salute pubblica, gestione delle risorse idriche, transizione energetica, patrimonio culturale, turismo sostenibile, lingue e culture, migrazioni e cooperazione allo sviluppo. Una scelta di questo genere produrrebbe un duplice effetto: consentirebbe all'Ateneo di occupare uno spazio internazionale chiaramente identificabile e permetterebbe alla Sardegna di inserirsi in una geografia della conoscenza non subordinata ai soli centri continentali. Sassari potrebbe così svolgere, in senso proprio, una funzione di università-ponte: fra isola e continente, fra Europa e Mediterraneo, fra ricerca avanzata e territori fragili, fra radicamento culturale e circolazione globale del sapere.

2. Il rapporto con le scuole e l'orientamento

Per l'Università di Sassari l'orientamento non è una semplice tecnica di promozione dell'offerta formativa. Esso si collega al diritto allo studio, alla possibilità per i giovani di compiere scelte effettivamente consapevoli senza essere costretti ad abbandonare il proprio territorio e, in definitiva, alla capacità dell'Ateneo di agire come presidio pubblico accessibile e radicato nella comunità. I dati richiamati nel documento restituiscono un quadro preoccupante: nell'anno scolastico 2024/2025 il rischio di dispersione scolastica implicita in Sardegna avrebbe raggiunto il 20,7 per cento, collocandosi fra i valori più elevati del Paese. Nelle aree interne e nei contesti periferici l'Università di Sassari continua, inoltre, a essere percepita come un'opportunità difficile da raggiungere, onerosa da sostenere e non sempre prossima alle esigenze delle famiglie. L'orientamento deve perciò aiutare gli studenti a costruire una scelta non soltanto informata, ma anche sostenibile.

L'Ateneo dispone già di una base significativa: il Servizio orientamento studenti, gli studenti orientatori, i percorsi rivolti alle scuole, i PCTO, i corsi di orientamento attivo, le giornate dedicate e un patrimonio di relazioni territoriali che rappresenta una risorsa preziosa. Ciò che ancora difetta è, soprattutto, la continuità delle azioni e la stabilità delle relative infrastrutture organizzative. L'orientamento non può essere la somma episodica di iniziative

pur meritorie. Esso deve assumere la forma di una filiera integrata, raccordata anche alla terza missione, capace di accompagnare lo studente prima della scelta, durante il percorso universitario e nella transizione al lavoro o a ulteriori studi.

Il primo dato con il quale misurarsi è il restringimento del bacino potenziale degli immatricolati, in un contesto di crescente pressione competitiva. Molti giovani sardi devono scegliere se restare nell'Isola, trasferirsi nella penisola o rivolgersi a soluzioni percepite come più flessibili e meno onerose, quali le università telematiche. A questa difficoltà si aggiunge quella, non meno rilevante, del primo biennio dei corsi di laurea. In Sardegna il problema non coincide soltanto con l'accesso all'Università, ma riguarda la possibilità di acquisire tempestivamente un metodo di studio e gli strumenti necessari per superare le prime difficoltà. È nei mesi iniziali che si concentrano smarrimento, rallentamenti, obblighi formativi aggiuntivi non assolti, difficoltà nell'organizzazione del lavoro e forme di dispersione silenziosa che spesso precedono l'abbandono.

Il rafforzamento dell'orientamento deve muovere, anzitutto, da un presidio sistematico del territorio regionale, con particolare attenzione alle scuole delle aree interne, dei contesti periferici e dei bacini socialmente più fragili. La presenza dell'Ateneo deve diventare più frequente, diffusa e riconoscibile e non può esaurirsi nei grandi eventi di presentazione. Occorrono laboratori, attività disciplinari, esperienze di autovalutazione, incontri con docenti, tutor e studenti senior, momenti rivolti alle famiglie e strumenti di accompagnamento che rendano più intellegibile la scelta universitaria. Si deve adottare un modello di orientamento in entrata capillare e di prossimità: i Dipartimenti devono raggiungere i piccoli centri e operare nei contesti meno serviti entro relazioni continuative con scuole, comunità locali e famiglie. Non si tratta di organizzare una campagna occasionale, ma di costruire una rete stabile di micro-interventi territoriali — visite ripetute, ascolto dei bisogni, iniziative calibrate sui singoli contesti scolastici, accompagnamento degli studenti più incerti, coinvolgimento delle famiglie nei passaggi decisivi — che faccia dell'orientamento una forma visibile della presenza pubblica dell'Ateneo in Sardegna.

In secondo luogo, l'Università di Sassari deve investire con maggiore decisione sull'orientamento in itinere, inteso come politica di accompagnamento personalizzato. Il tutorato deve essere una presenza stabile, riconoscibile e accessibile nei momenti più delicati: ingresso, assolvimento degli OFA, primo anno, scelta del curriculum, preparazione della tesi, passaggio al lavoro, alla laurea magistrale o ai master. Un ruolo particolare può essere attribuito ai laboratori, quali luoghi di partecipazione attiva, valorizzazione del merito, riduzione dei tempi di laurea e connessione con il territorio. La loro formalizzazione all'interno dell'offerta formativa, anche mediante il riconoscimento di crediti e attestazioni, consentirebbe di trasformare l'orientamento in una componente strutturale dell'esperienza universitaria, capace di incidere sulla motivazione, sulla qualità delle carriere e sul senso di appartenenza alla comunità accademica.

Questa concezione dell'orientamento deve oggi confrontarsi con la trasformazione tecnologica e, in particolare, con l'intelligenza artificiale. L'Università di Sassari può sviluppare un modello di sostegno agli studenti fondato sulla relazione umana e, insieme,

dotato di strumenti intelligenti accessibili senza soluzione di continuità, alimentati esclusivamente da fonti ufficiali dell'Ateneo e capaci di fornire risposte immediate e affidabili su immatricolazioni, scadenze, OFA, piani di studio, servizi, tirocini, mobilità, opportunità formative e procedimenti amministrativi. Soluzioni di questo tipo sono già utilizzate in altri atenei per l'assistenza di primo livello; al tempo stesso, le indicazioni dell'UNESCO richiamano la necessità che l'impiego dell'intelligenza artificiale sia trasparente, sicuro, sottoposto a regole chiare e orientato alle persone. In un Ateneo come il nostro, un assistente digitale istituzionale potrebbe ridurre la distanza percepita, abbreviare i tempi di risposta, assicurare continuità nel rapporto con gli studenti e alleggerire il lavoro degli uffici, riservando all'intervento personale i casi complessi e delicati. L'innovazione ha senso, in questa prospettiva, soltanto se amplia la capacità di ascolto e di accompagnamento dell'istituzione.

L'orientamento in itinere deve inoltre preparare gli studenti a comprendere la trasformazione dei saperi e del lavoro. Tutorato e orientamento sono chiamati a svolgere anche una funzione di alfabetizzazione critica alle nuove tecnologie, affinché gli strumenti digitali avanzati siano utilizzati in modo consapevole, eticamente responsabile e produttivo. L'Università di Sassari può collocarsi in posizione innovativa proprio facendo dell'orientamento uno spazio di preparazione culturale alla transizione tecnologica che investe la formazione e le professioni.

In terzo luogo, l'orientamento deve consolidare il nesso fra Ateneo, terza missione e sviluppo territoriale. L'Università ha il compito di contrastare l'idea che la costruzione del proprio futuro richieda necessariamente di andare altrove. Spetta anzitutto ai docenti rendere visibili, già durante gli studi, le connessioni fra formazione, amministrazioni pubbliche, professioni, imprese, terzo settore, ricerca e innovazione. Il coinvolgimento degli attori sociali ed economici, i tirocini coerenti, i laboratori professionalizzanti e i rapporti con istituzioni e soggetti del territorio costituiscono una base solida per fare dell'orientamento uno strumento di mobilità sociale, cittadinanza attiva e contrasto allo spopolamento delle aree interne.

È precisamente nell'orientamento che l'Università di Sassari può esprimere una delle componenti più forti della propria identità pubblica. Per farlo, deve essere una comunità inclusiva ma non indulgente, capace di sostenere gli studenti senza rinunciare alla serietà della formazione e di accompagnare i giovani sardi nella costruzione di un progetto di vita consapevole, esigente e libero.

3. La comunicazione

La diffusione delle tecnologie digitali, l'affermazione delle piattaforme sociali e la progressiva disintermediazione dei flussi informativi hanno modificato in profondità le modalità attraverso le quali istituzioni, organizzazioni e cittadini producono, condividono e ricevono informazioni. In un ambiente reticolare, attraversato da una pluralità di canali, linguaggi e

dispositivi, anche l'Università di Sassari deve ripensare continuamente le proprie strategie. Il passaggio necessario è quello da una comunicazione prevalentemente burocratica e trasmissiva a una comunicazione capace di coinvolgere, spiegare e rendere riconoscibili l'identità dell'Ateneo e i suoi punti di forza. Ciò non significa cedere alla logica meramente promozionale, bensì assumere che la chiarezza, l'ascolto e la capacità di rendere comprensibile l'azione istituzionale sono parte della responsabilità pubblica dell'Università.

Negli ultimi anni l'Ateneo ha promosso iniziative volte ad assicurare un flusso costante di informazioni sulle attività degli organi istituzionali, a valorizzare i risultati, a diffondere obiettivi ed esiti della performance presso gli stakeholder e ad attivare percorsi formativi sul sistema AVA 3. Sono stati inoltre avviati interventi sulla governance e sui modelli organizzativi, fra i quali l'istituzione di un gruppo di lavoro permanente dei referenti per la comunicazione nominati nei Dipartimenti. Si tratta di acquisizioni importanti, che tuttavia non bastano. La comunicazione deve essere ulteriormente valorizzata e ricondotta a un disegno unitario, quale funzione essenziale al servizio della ricerca, della didattica e della terza missione. In questa direzione possono essere individuate cinque linee prioritarie.

1. Affermare la centralità della comunicazione e incrementare gli investimenti complessivi. La comunicazione universitaria non è un'attività accessoria rispetto alle funzioni tradizionali dell'Ateneo. Essa concorre al corretto funzionamento dei servizi, alla valorizzazione della ricerca e della terza missione, alla costruzione di relazioni stabili con gli studenti, con il territorio, con il sistema produttivo e con le istituzioni. È, inoltre, uno strumento di trasparenza, perché rende leggibili e comprensibili i processi decisionali e amministrativi. Deve pertanto acquisire piena dignità organizzativa e adeguate risorse professionali e finanziarie. In questo ambito va incoraggiato anche l'impiego consapevole delle tecnologie digitali e delle applicazioni di intelligenza artificiale, purché siano utilizzate come strumenti di supporto e non come sostituti della responsabilità istituzionale.

2. Sviluppare una governance della comunicazione più coordinata ed efficace. La risposta alle nuove esigenze comunicative richiede un rafforzamento del governo complessivo del sistema, tanto sul piano dell'organizzazione degli uffici quanto su quello delle regole che disciplinano le attività. Particolare attenzione deve essere riservata al raccordo fra l'Ufficio comunicazione, relazioni con il pubblico e trasparenza e le strutture dipartimentali, inclusi i referenti per la comunicazione. Il modello da perseguire è quello di un governo federale della comunicazione: unitario negli indirizzi e negli standard, ma capace di riconoscere e valorizzare le specificità delle diverse articolazioni dell'Ateneo.

3. Costruire un'identità comunicativa riconoscibile e condivisa. La comunicazione deve rappresentare in modo coerente l'unità dell'Ateneo senza cancellare la pluralità delle sue componenti. Occorre, quindi, rafforzare linee guida e standard comuni, così da valorizzare le specificità dei Dipartimenti e delle altre strutture entro un'immagine istituzionale chiara e riconoscibile. Particolare cura deve essere riservata alla diffusione e alla corretta applicazione dell'identità visiva dell'Ateneo. Ma l'identità comunicativa non può essere costruita soltanto dall'alto: richiede strumenti costanti di ascolto e di restituzione — sondaggi, questionari di

soddisfazione, monitoraggio dei social media e analisi dei dati web — capaci di far emergere bisogni, percezioni e criticità dei diversi pubblici.

4. Potenziare la presenza nei media e nei canali digitali. La presenza dell'Ateneo deve essere mantenuta e rafforzata tanto nei mezzi di comunicazione tradizionali quanto nei canali digitali. Siti istituzionali e social media sono ormai strumenti essenziali del rapporto con la società e, in particolare, con le giovani generazioni. L'Ateneo deve investire nella produzione di contenuti di qualità, capaci di raccontare con chiarezza e rigore le attività accademiche. È necessario un approccio integrato e multicanale, nel quale sito web, social media, eventi, orientamento e relazioni territoriali operino secondo un disegno coordinato. Il sito deve diventare il centro ordinatore dell'informazione istituzionale, intuitivo e costruito sull'esperienza dell'utente; i social, invece, devono raccontare in forma autentica la vita universitaria, dando conto della dimensione scientifica, culturale e sociale dell'Ateneo senza banalizzarla.

5. Sostenere l'internazionalizzazione e garantire l'accessibilità dei contenuti. La crescente dimensione internazionale delle attività accademiche impone strategie comunicative più aperte e inclusive. I canali istituzionali, e in primo luogo i siti web, devono assicurare una presenza ben più significativa della lingua inglese, affinché informazioni e servizi siano realmente fruibili da una platea internazionale. Al tempo stesso, l'accessibilità digitale deve diventare un criterio ordinario di progettazione e gestione, così da garantire pari opportunità di accesso agli studenti, al personale docente e tecnico-amministrativo e agli utenti esterni. Eliminare le barriere digitali significa non soltanto adempiere a un obbligo giuridico, ma rendere effettiva la partecipazione delle persone con disabilità alla vita universitaria e, più in generale, rafforzare i processi di integrazione all'interno della comunità accademica.

DIECI PUNTI PER COSTRUIRE INSIEME UN NUOVO PERCORSO DI SVILUPPO DELL'UNIVERSITÀ DI SASSARI

1. UN ATENEO LABORATORIO

Fare dell'Università di Sassari un grande laboratorio di idee, competenze e innovazione, in cui ricerca interdisciplinare e collaborazione con il territorio generano conoscenza e sviluppo.

2. UN NUOVO PATTO TERRITORIALE

Costruire un nuovo patto Regione–Università e trasformare il sostegno regionale in una strategia stabile di sviluppo, innovazione e alta formazione per tutta la Sardegna. Non più una Regione che finanzia l'Università, ma una Regione e un'Università che progettano insieme – con obiettivi condivisi e programmazione pluriennale – il futuro della Sardegna, nel rispetto dell'autonomia e dell'indipendenza dell'Ateneo.

3. APPARTENENZA E LIBERTÀ: LA COMUNITÀ' UNIVERSITARIA

Fare dell'Università di Sassari una comunità nella quale appartenenza e libertà di ricerca si rafforzano reciprocamente. Una comunità di studenti, docenti, ricercatori e personale che condividono un progetto comune, nella consapevolezza che il senso di appartenenza cresce insieme alla libertà di ricerca, di studio e di insegnamento.

4. GOVERNARE INSIEME L'ATENEO

Porre al cuore del funzionamento del governo d'Ateneo il principio di sussidiarietà, che permette meno centralismo e più responsabilità. Le decisioni devono essere prese il più vicino possibile ai problemi. Gli organi centrali definiscano la strategia e garantiscono il coordinamento; i Dipartimenti e le strutture devono avere maggiore autonomia, responsabilità e capacità di iniziativa. Un Ateneo più veloce, più fiducioso e meno burocratico.

5. VALORIZZARE IL PERSONALE

Rendere l'Università un luogo in cui conviene restare e crescere: più riconoscimento, migliori opportunità e percorsi professionali valorizzati per docenti, ricercatori e personale tecnico-amministrativo. Introdurre un regime speciale, in cui al contratto nazionale si affianchi un contratto integrativo territoriale finanziato dalla Regione, capace di incidere su retribuzioni, progressioni, valorizzazione del merito e

organizzazione del lavoro. Valorizzare competenze e responsabilità attraverso formazione continua, percorsi professionali più trasparenti, riconoscimento del merito e migliori condizioni di lavoro.

6. GOVERNARE LA RIVOLUZIONE DELL'INTELLIGENZA ARTIFICIALE

Creare il CRIDIA (Centro di ricerca informatica, dati e intelligenza artificiale) per costruire un ecosistema di dati e intelligenza artificiale capace di migliorare ricerca, didattica e servizi. Integrare l'IA nei percorsi formativi, sviluppare nuove competenze interdisciplinari e utilizzare le tecnologie digitali per semplificare l'organizzazione dell'Ateneo.

7. DALLA CONOSCENZA ALLA CITTADINANZA

Fare della terza missione una funzione permanente dell'Ateneo, capace di mettere in rete ricerca, sanità, imprese, istituzioni e comunità per sostenere innovazione, patrimonio culturale e sviluppo delle aree interne.

8. UNA DIDATTICA PER IL FUTURO

Percorsi interdisciplinari, competenze certificate, formazione personalizzata e integrazione intelligente tra presenza e digitale per ampliare l'accesso alla formazione e rendere l'Ateneo più attrattivo. Una didattica capace di accompagnare gli studenti lungo tutto l'arco della vita e di rispondere ai cambiamenti del lavoro e della società.

9. LE SEDI TERRITORIALI, UNA SOLA UNIVERSITÀ

Rafforzare Alghero, Nuoro, Olbia e Oristano come parte integrante di un unico progetto di Ateneo. Una presenza diffusa sul territorio che valorizzi le vocazioni locali, ampli le opportunità formative e contribuisca allo sviluppo delle comunità, evitando duplicazioni e frammentazioni non sostenibili.

10. PARTIRE DALLA SARDEGNA, PARLARE AL MONDO

Concentrare investimenti e competenze su ambiti nei quali l'Ateneo può esprimere originalità scientifica e rilevanza internazionale, rafforzando interdisciplinarietà, infrastrutture e progettazione europea. Fare dell'Università di Sassari un ponte tra Sardegna, Europa e Mediterraneo, capace di trasformare le proprie radici territoriali in una leva di riconoscibilità internazionale.

Allegato finale

LE UNIVERSITÀ SARDE NELL'AUTONOMIA SPECIALE

Per un nuovo modello istituzionale

Indice:

Sommario

1. Oggetto della proposta e presupposti di fondo
2. Il quadro macroeconomico e i vincoli della finanza pubblica
3. Dal sostegno regionale episodico a una responsabilità ordinaria
4. Università e nuovo Piano di Rinascita
5. Il fondamento costituzionale e statutario della riforma
6. Il precedente trentino e il d.lgs. 18 luglio 2011, n. 142
7. Le condizioni per un modello sardo
8. Programmazione integrata e autonomia universitaria
9. I rapporti finanziari fra Stato, Regione e Atenei
10. La necessità di investire negli organici e nelle infrastrutture
11. La posizione del personale tecnico-amministrativo
12. Le principali obiezioni
13. I rapporti fra UniSS e UniCA
14. Linee essenziali della norma di attuazione
15. Conclusioni

Sommario

Il sistema universitario sardo è esposto, in misura crescente, agli effetti congiunti del sottofinanziamento nazionale, della rigidità degli oneri di personale, della contrazione demografica e dell'insularità. La tesi qui sostenuta è che tali criticità non possano essere fronteggiate mediante aggiustamenti marginali, ma richiedano un mutamento del quadro istituzionale. L'autonomia speciale della Sardegna offre lo strumento per costruire, mediante una norma di attuazione dello Statuto, un regime differenziato nel quale la Regione assuma funzioni di programmazione e finanziamento oggi esercitate dallo Stato, senza che ciò comporti né la regionalizzazione degli Atenei né la compressione della loro autonomia. Il modello proposto si fonda sulla programmazione integrata fra Regione, Università di Sassari e Università di Cagliari, sulla stabilità pluriennale delle risorse, su adeguate garanzie finanziarie e su una più stretta connessione fra sistema universitario e sviluppo economico, sociale e culturale dell'Isola.

1. Oggetto della proposta e presupposti di fondo

La proposta illustrata in queste pagine muove da una constatazione che, per quanto elementare, non può essere elusa: il futuro delle Università sarde non dipende soltanto dalla qualità delle loro scelte interne, ma anche – e in misura decisiva – dalla struttura istituzionale e finanziaria entro la quale quelle scelte sono destinate a collocarsi. L'Università di Sassari, alla quale il discorso è anzitutto rivolto, presenta oggi criticità che non sembrano superabili facendo esclusivo affidamento sugli strumenti ordinari del sistema nazionale. Analoghe considerazioni, pur con differente intensità, valgono per l'Università di Cagliari. Si tratta, dunque, di interrogarsi non su un mero programma di gestione, ma su un possibile mutamento di modello.

Il ragionamento si fonda su cinque assunzioni. La prima riguarda il quadro della finanza pubblica nazionale. Le prospettive dei prossimi anni non autorizzano a confidare in un'espansione significativa del finanziamento ordinario delle università. Anche nell'ipotesi di una sostanziale stabilità nominale del Fondo di finanziamento ordinario, l'aumento dei costi e le tensioni inflazionistiche determinerebbero una contrazione in termini reali. È dunque prudente assumere che il sistema universitario sarà chiamato a operare in condizioni di crescente scarsità.

La seconda assunzione concerne la condizione degli organici. Le carenze del personale tecnico-amministrativo e di quello docente non sono episodiche, ma strutturali. In più settori scientifico-disciplinari esse hanno raggiunto una soglia tale da mettere in questione la continuità dell'offerta formativa e, in prospettiva, la stessa capacità dell'Ateneo di adempiere alle proprie funzioni istituzionali. La riduzione degli organici non produce soltanto un aggravio organizzativo: incide sulla qualità della didattica, sulla produttività scientifica, sui servizi agli studenti e sulla possibilità di programmare attività nuove.

La terza assunzione attiene alla dinamica demografica. Lo spopolamento della Sardegna e la diminuzione delle coorti giovanili non rappresentano una variabile esterna e neutrale. Nel vigente sistema di finanziamento, la riduzione degli studenti può tradursi in una diminuzione della quota di FFO, innescando un circuito cumulativo: meno studenti, meno risorse; meno risorse, minore capacità di innovare e di attrarre; minore attrattività, ulteriore riduzione degli studenti.

La quarta assunzione riguarda il ruolo della Regione Sardegna. La Regione interviene già, con risorse rilevanti, a sostegno delle Università dell'Isola. Tale intervento, tuttavia, rimane in larga misura frammentario, affidato a misure settoriali, programmi temporanei e decisioni contingenti. Il problema non è, pertanto, l'assenza di una relazione finanziaria fra Regione e Atenei, ma la mancanza di un disegno unitario che conferisca a quella relazione stabilità, organicità e programmabilità.

La quinta assunzione è di ordine istituzionale. La specialità statutaria non è un attributo simbolico, ma un insieme di strumenti che consente di differenziare l'assetto delle funzioni pubbliche in relazione alle esigenze peculiari del territorio. Fra tali strumenti, le norme di attuazione dello Statuto occupano una posizione centrale. Esse rendono possibile, previo accordo con lo Stato, il trasferimento alla Regione di funzioni che, nel regime ordinario, sono esercitate a livello statale. La materia universitaria può essere oggetto di tale processo, come dimostra l'esperienza trentina.

Il punto decisivo è, allora, il seguente: la crisi del modello attuale non impone necessariamente di ridimensionare le ambizioni delle Università sarde; può, al contrario, costituire l'occasione per costruire un assetto più coerente con la specialità regionale e più adeguato alle esigenze di sviluppo dell'Isola.

2. Il quadro macroeconomico e i vincoli della finanza pubblica

La programmazione universitaria dei prossimi esercizi si colloca in un quadro segnato da due fattori convergenti. Da un lato, la debolezza della crescita italiana, che può assumere i caratteri della stagnazione e, nelle ipotesi più sfavorevoli, della recessione. Dall'altro, il rafforzamento dei vincoli europei di finanza pubblica e la necessità di rispettare il percorso di contenimento della spesa netta definito nel Piano strutturale di bilancio di medio termine per il 2025-2029. Il permanere dei meccanismi di salvaguardia connessi alla sostenibilità del deficit e del debito rende improbabile che la spesa universitaria possa sottrarsi alle pressioni restrittive che investiranno l'insieme della spesa pubblica.

Non è necessario formulare previsioni catastrofiche. È sufficiente osservare che, in un contesto di risorse limitate, le università competono con altri settori di spesa politicamente e socialmente rilevanti. Ne consegue che l'FFO potrebbe non crescere in misura adeguata all'aumento dei costi, con effetti particolarmente severi sugli Atenei caratterizzati da minori economie di scala, da una ridotta capacità contributiva degli studenti e da costi logistici più elevati.

Per l'Università di Sassari il problema è aggravato dalla notevole incidenza degli oneri incompressibili. Una larga parte delle risorse ordinarie è assorbita dalle spese di personale e dal funzionamento essenziale. Ogni stagnazione del finanziamento statale si traduce, pertanto, in una compressione immediata degli spazi per il reclutamento, il consolidamento delle strutture, il sostegno ai Dipartimenti, la manutenzione e gli investimenti strategici. La possibilità di compensare tali restrizioni mediante la contribuzione studentesca è, inoltre, assai limitata, non solo per ragioni giuridiche, ma per la struttura economica e sociale del territorio di riferimento.

L'Università di Cagliari si trova, allo stato, in una condizione relativamente più solida. Ciò non significa, tuttavia, che essa sia immune dalle conseguenze di un FFO poco dinamico. Anche un Ateneo finanziariamente più robusto, se costretto a operare in un regime di stagnazione prolungata, finisce per trasformare la programmazione in amministrazione difensiva: rallenta il reclutamento, rinvia gli investimenti, riduce la capacità di competere nei programmi di ricerca e limita la possibilità di rinnovare l'offerta didattica.

La differenza fra i due Atenei è dunque una differenza di grado, non di natura. UniSS avverte già oggi gli effetti di una tensione che, in prospettiva, può coinvolgere anche UniCA. Proprio per questo il problema non può essere affrontato come una questione particolare dell'Ateneo sassarese: esso investe la tenuta dell'intero sistema universitario sardo.

3. Dal sostegno regionale episodico a una responsabilità ordinaria

Il sistema universitario isolano dispone, rispetto ad altri contesti regionali, di un elemento di forza: la presenza di un intervento finanziario regionale già significativo. La Regione Sardegna svolge, di fatto, una funzione di integrazione e di riequilibrio, sostenendo il diritto allo studio, la ricerca, l'edilizia, i servizi, la formazione specialistica e numerosi progetti di interesse territoriale. Questa funzione ha consentito di attenuare alcune delle insufficienze del finanziamento statale e, in più occasioni, di fronteggiare situazioni emergenziali.

Proprio l'esistenza di tale prassi rende evidente il limite dell'assetto attuale. La Regione interviene senza essere titolare di una responsabilità complessiva di governo del sistema universitario. Può finanziare singole misure, ma non dispone degli strumenti istituzionali per collegarle stabilmente a una programmazione pluriennale condivisa con gli Atenei. Ne deriva una dissociazione fra risorse e responsabilità: la Regione sostiene, ma non governa; gli Atenei ricevono contributi, ma non possono contare su una cornice programmatica certa.

Occorre superare questa dissociazione. In assenza di un rafforzamento strutturale del finanziamento statale, il sostegno regionale deve cessare di essere un intervento soltanto eventuale e diventare una componente ordinaria, organica e programmata del finanziamento universitario. Il punto non concerne soltanto il quantum delle risorse. Riguarda la loro stabilità nel tempo, la possibilità di coordinarle con le scelte strategiche degli Atenei e la definizione di responsabilità reciproche.

Per l'Università di Sassari un simile mutamento avrebbe valore essenziale, perché ridurrebbe la vulnerabilità determinata dalla minore scala e dalla rigidità delle entrate. Per l'Università di Cagliari costituirebbe la condizione per evitare che una situazione oggi relativamente favorevole si traduca in un equilibrio statico, incapace di sostenere l'innovazione e la competitività nel medio periodo. Per la Regione, infine, significherebbe disporre di un sistema universitario coerente con le proprie politiche di sviluppo, senza trasformare gli Atenei in articolazioni dell'amministrazione regionale.

4. Università e nuovo Piano di Rinascita

La stessa conclusione emerge quando si muova non dalla crisi del finanziamento universitario, ma dalle difficoltà strutturali della Sardegna. Lo spopolamento costituisce il fenomeno nel quale si riassumono molte delle fragilità dell'Isola. Al basso indice di natalità si accompagna l'emigrazione dei giovani, che lasciano la Sardegna per studiare, lavorare o cercare condizioni di vita ritenute migliori. La perdita di capitale umano è, insieme, effetto e causa della debolezza economica.

Il rapporto fra spopolamento e sviluppo ha carattere circolare. Si parte perché le opportunità sono insufficienti; ma la partenza dei giovani riduce la disponibilità di lavoro qualificato, comprime la domanda interna, impoverisce il tessuto sociale e indebolisce la capacità innovativa delle imprese e delle istituzioni. La Sardegna perde così non soltanto residenti, ma competenze, relazioni, capacità progettuale e fiducia nel futuro.

Per interrompere questo circuito è necessario un nuovo Piano di Rinascita, coerente con l'art. 13 dello Statuto speciale. Diversamente dal passato, esso dovrebbe assumere come asse portante l'economia della conoscenza: un modello nel quale la produzione, la diffusione e l'uso del sapere scientifico, tecnologico, umanistico e sociale divengano fattori primari di creazione del valore, qualificazione del lavoro e coesione territoriale.

Un simile progetto non può essere concepito come un programma esclusivamente regionale né come una mera sommatoria di interventi statali e regionali. L'art. 13 evoca il concorso dello Stato e della Regione; ma, nel quadro attuale, esso deve necessariamente includere le due Università sarde. Gli Atenei non sono semplici destinatari di politiche pubbliche: sono istituzioni che producono conoscenza, formano competenze, attraggono popolazione, alimentano la mobilità sociale e possono contribuire direttamente alla trasformazione del sistema produttivo.

La condizione, tuttavia, è che il rapporto fra Regione e Università sia organizzato in forma sistematica. Il sistema della ricerca e della formazione deve essere più strettamente connesso alle politiche regionali; e, simmetricamente, la Regione deve assumere l'università come infrastruttura permanente dello sviluppo. Non si tratta di subordinare la ricerca a obiettivi economici contingenti, ma di riconoscere che lo sviluppo di lungo periodo presuppone autonomia scientifica, investimenti stabili e capacità di programmare.

In questo scenario il contributo dello Stato non può essere immaginato, realisticamente, come un incremento indefinito delle risorse ordinarie. Più plausibile è chiedere allo Stato di favorire un nuovo assetto istituzionale, trasferendo alla Sardegna talune funzioni legislative, amministrative e finanziarie in materia universitaria. La specialità potrebbe così operare non come rivendicazione identitaria, ma come tecnica di governo di problemi specifici.

5. Il fondamento costituzionale e statutario della riforma

Nel regime vigente, le funzioni fondamentali in materia universitaria sono esercitate dallo Stato. Gli artt. 33 e 117 della Costituzione concorrono a definire un assetto nel quale allo Stato spettano la disciplina generale del sistema, la tutela del valore legale dei titoli, la determinazione degli ordinamenti essenziali, i sistemi nazionali di valutazione e accreditamento, lo stato giuridico della docenza e i principi del reclutamento. Le Regioni possono intervenire in ambiti connessi – diritto allo studio, edilizia, ricerca, rapporti con il territorio – ma non sostituiscono lo Stato nell'esercizio delle funzioni centrali.

Questa configurazione, tuttavia, non è inderogabile in presenza di un'autonomia speciale. Gli Statuti speciali e le relative norme di attuazione possono definire un riparto differente delle funzioni, purché nel rispetto della Costituzione e dei principi dell'ordinamento. La specialità, precisamente, consiste nella possibilità di modellare in modo differenziato l'assetto delle competenze, tenendo conto delle condizioni storiche, territoriali, economiche e sociali della Regione interessata.

Lo Statuto sardo già attribuisce alla Regione potestà in materia di istruzione. Non è dunque necessario immaginare una revisione statutaria, né attendere una legge parlamentare di riforma generale. Lo strumento appropriato è una norma di attuazione, elaborata in sede paritetica e adottata dal Governo. Tale strumento può trasferire funzioni e, insieme, regolare i rapporti finanziari conseguenti.

La procedura presenta tre caratteristiche di particolare rilievo. Anzitutto, è negoziale: il testo nasce dall'accordo fra rappresentanti dello Stato e della Regione. In secondo luogo, è stabile: la disciplina non può essere modificata unilateralmente né dallo Stato né dalla Regione, ma soltanto mediante una successiva norma di attuazione. Infine, è flessibile quanto al contenuto, poiché consente di trasferire non l'intera materia, ma specifiche funzioni, definendone limiti, condizioni e garanzie.

È proprio questa flessibilità a rendere improprio parlare di una generica "regionalizzazione" delle Università. Il problema non è sostituire integralmente la Regione allo Stato, ma costruire un riparto più razionale: alcune funzioni rimarrebbero statali; altre, soprattutto quelle di programmazione e finanziamento, potrebbero essere esercitate a livello regionale in forme concordate con gli Atenei.

6. Il precedente trentino e il d.lgs. 18 luglio 2011, n. 142

L'esperienza trentina dimostra che un simile trasferimento non appartiene al regno delle ipotesi astratte. Il d.lgs. 18 luglio 2011, n. 142, adottato in attuazione dello Statuto speciale del Trentino-Alto Adige, ha costruito per l'Università di Trento un regime differenziato, affidando all'autonomia territoriale funzioni legislative, amministrative e finanziarie prima esercitate dallo Stato.

La potestà legislativa è esercitata nel rispetto della Costituzione, dei principi dell'ordinamento e dei principi fondamentali della legislazione statale in materia universitaria. Lo Stato conserva, dunque, la definizione della cornice generale; ma l'ordinamento locale può disciplinare, entro quella cornice, gli aspetti affidati alla propria responsabilità. La differenziazione non coincide con la separazione dal sistema nazionale: ne costituisce un adattamento istituzionale.

Particolarmente rilevante è la disciplina della programmazione finanziaria. Il modello trentino collega il finanziamento all'attuazione dei piani strategici dell'Università e introduce un riferimento temporale pluriennale. La risorsa non è concepita come trasferimento annuale isolato, ma come componente di un programma almeno triennale. Questa stabilità consente di assumere decisioni che, per loro natura, producono effetti nel medio periodo: reclutamento, edilizia, infrastrutture scientifiche, internazionalizzazione, servizi agli studenti.

Il precedente non deve essere trasposto meccanicamente. La Sardegna ha caratteristiche demografiche, finanziarie e istituzionali diverse. Ciò che rileva è il principio: la materia universitaria può essere oggetto di un regime speciale; il trasferimento può essere accompagnato da risorse; la programmazione può essere costruita come funzione condivisa fra autonomia territoriale e istituzione universitaria.

7. Le condizioni per un modello sardo

Le condizioni per sviluppare in Sardegna un modello analogo, opportunamente adattato, sono presenti. Non si tratta di sostenere che la capacità fiscale dell'Isola sia equivalente a quella del Trentino. La comparazione deve essere condotta con prudenza. Il gettito prodotto nel territorio trentino consente di finanziare un insieme assai ampio di funzioni; la Sardegna dispone di una base fiscale meno favorevole. Ma la proposta qui formulata non mira ad assumere tutte le funzioni statali: riguarda uno specifico settore, quello universitario, e può essere sostenuta mediante un adeguato regolamento finanziario con lo Stato.

Esistono, inoltre, condizioni politiche e amministrative. La Regione interviene da tempo a favore degli Atenei; i principali attori istituzionali riconoscono il rilievo strategico dell'università; le due comunità accademiche hanno maturato una vasta esperienza di collaborazione con l'amministrazione regionale. Ciò che manca non è il rapporto, ma la sua istituzionalizzazione.

Il passaggio da una facoltà di intervento a una responsabilità di governo comporterebbe vantaggi molteplici. Il primo è la possibilità di definire una disciplina capace di tener conto delle peculiarità insulari, della bassa densità demografica, della distribuzione territoriale della popolazione, della fragilità del sistema produttivo e dei costi di mobilità. Un regime uniforme, costruito sulla media nazionale, tende inevitabilmente a penalizzare i contesti che si discostano da quella media.

Il secondo vantaggio è la stabilità pluriennale del finanziamento. La programmazione universitaria non può essere seriamente condotta se il volume e il tempo delle risorse rimangono incerti sino a esercizio avanzato. Un piano triennale o pluriennale consentirebbe agli Atenei di programmare il reclutamento, sostenere i Dipartimenti, sviluppare infrastrutture e assumere impegni coerenti con una strategia di medio periodo.

Il terzo vantaggio è la costruzione di una programmazione integrata. La Regione non dovrebbe limitarsi a finanziare le Università, né le Università potrebbero essere chiamate a eseguire indirizzi regionali unilateralmente definiti. Il modello dovrebbe prevedere procedimenti di decisione condivisa, differenziati secondo la natura degli atti. Per il piano strategico pluriennale potrebbe essere richiesta un'intesa forte, tale da impedire decisioni unilaterali. Per altri ambiti, come il diritto allo studio, potrebbero essere previsti pareri obbligatori o forme di consultazione qualificata.

L'obiettivo è costruire un sistema universitario regionale integrato, non università regionali. L'integrazione dovrebbe riguardare almeno i seguenti ambiti:

- la distribuzione territoriale dell'offerta formativa e la sostenibilità delle sedi decentrate;
- le specializzazioni scientifiche e didattiche dei due Atenei, nel rispetto della loro autonomia;
- i rapporti con il sistema sanitario regionale e con le aziende ospedaliero-universitarie;
- la programmazione della ricerca e delle infrastrutture scientifiche;
- le politiche di contrasto allo spopolamento e ai divari territoriali;
- il collegamento fra università, imprese, amministrazioni pubbliche e programmazione economica regionale.

8. Programmazione integrata e autonomia universitaria

La principale obiezione che può essere rivolta alla proposta concerne il rischio di una compressione dell'autonomia universitaria. Il timore merita considerazione, ma non conduce alla conclusione che ogni trasferimento di funzioni alla Regione sia di per sé incompatibile con l'art. 33 della Costituzione. L'autonomia universitaria è garantita nei confronti di ogni livello di governo. Il limite costituzionale opera tanto nei confronti dello Stato quanto nei confronti della Regione.

Non vi è ragione per ritenere che il potere regionale sia, per sua natura, più "politico" di quello statale. Le funzioni statali in materia universitaria sono anch'esse esercitate da organi

politicalmente responsabili e all'interno di indirizzi generali definiti dal Governo e dal legislatore. Il problema non è il livello al quale si colloca la funzione, ma la qualità delle garanzie che ne disciplinano l'esercizio.

Una norma di attuazione ben costruita dovrebbe, pertanto, contenere garanzie espresse: riconoscimento dell'autonomia statutaria, scientifica, didattica, organizzativa e finanziaria degli Atenei; esclusione di poteri regionali sulle scelte scientifiche e sulle procedure di reclutamento; definizione tassativa degli ambiti della programmazione; partecipazione necessaria delle Università agli atti strategici; meccanismi di soluzione delle controversie e clausole di salvaguardia.

In questa prospettiva, il trasferimento delle funzioni può perfino rafforzare l'autonomia effettiva. Oggi gli Atenei sardi subiscono decisioni statali adottate in un circuito nel quale la loro capacità di interlocuzione è necessariamente limitata. La distanza istituzionale e la dimensione nazionale del sistema rendono impensabile una codecisione fra Stato e singoli Atenei. A livello regionale, invece, è possibile costruire sedi permanenti di confronto e procedimenti nei quali UniSS e UniCA partecipino direttamente alla definizione delle scelte strategiche.

L'autonomia non coincide con l'isolamento. Un'istituzione è tanto più autonoma quanto più dispone di risorse adeguate, di regole certe e della possibilità di partecipare alle decisioni che ne condizionano il futuro. Un sistema nel quale il finanziatore decide unilateralmente e annualmente può risultare, nella sostanza, meno rispettoso dell'autonomia di un sistema nel quale la programmazione è pluriennale e concordata.

9. I rapporti finanziari fra Stato, Regione e Atenei

Il trasferimento di funzioni non può essere disgiunto dal trasferimento delle risorse necessarie al loro esercizio. Questo principio non è un elemento accessorio della proposta, ma una sua condizione essenziale. Se lo Stato cede una funzione, deve assicurare alla Regione una provvista finanziaria adeguata e proporzionata. Diversamente, il trasferimento si risolverebbe in un aggravio per la finanza regionale e, indirettamente, in un rischio per gli Atenei.

La norma di attuazione dovrebbe contenere, anzitutto, una clausola di salvaguardia in favore delle Università. Le risorse assicurate dalla Regione per il funzionamento, la didattica e la ricerca non potrebbero essere inferiori a quelle che gli Atenei avrebbero ricevuto restando integralmente nel sistema nazionale del FFO. Il modello trentino offre, anche sotto questo profilo, un precedente preciso.

La seconda garanzia riguarda il rapporto fra Stato e Regione. Il trasferimento potrebbe essere finanziato mediante una provvista diretta, mediante la riduzione di contributi regionali agli obiettivi di finanza pubblica, oppure mediante un aumento delle quote di compartecipazione al gettito erariale riferibile al territorio. La scelta tecnica è negoziabile;

non lo è il principio dell'invarianza sostanziale delle risorse necessarie all'esercizio della funzione.

Le entrate che compongono il regime finanziario speciale della Sardegna sono disciplinate dall'art. 8 dello Statuto e comprendono principalmente quote del gettito IVA, IRPEF, IRES e di altre entrate erariali prodotte nel territorio regionale. ¹ L'eventuale riconoscimento di una quota aggiuntiva dovrebbe essere calibrato in modo da coprire il costo delle funzioni trasferite.

Assumendo come riferimento le quote medie di FFO attribuite negli ultimi anni all'Università di Sassari e all'Università di Cagliari – rispettivamente, circa 75 e 125 milioni di euro – il volume finanziario da garantire si collocherebbe nell'ordine complessivo di 200 milioni di euro. La somma potrebbe essere assicurata direttamente o mediante una diversa regolazione dei rapporti finanziari fra Stato e Regione. Anche una frazione di decimale delle compartecipazioni può produrre effetti rilevanti: a titolo meramente esemplificativo, un decimale del gettito IRPEF generato in Sardegna equivale a circa 700 milioni di euro. ²

L'ampliamento delle competenze dovrebbe dunque accompagnarsi a un corrispondente ampliamento della capacità finanziaria regionale. Lo Stato non conseguirebbe necessariamente un risparmio monetario immediato, poiché dovrebbe comunque assicurare le risorse; ma potrebbe ridurre gli oneri organizzativi connessi alla gestione della funzione. La Regione, a sua volta, acquisirebbe non soltanto nuove attribuzioni, ma la possibilità di governare in forma più coerente il rapporto fra formazione, ricerca e sviluppo.

Il valore economico dell'investimento universitario non deve essere sottovalutato. La spesa per ricerca e formazione presenta effetti moltiplicativi elevati, poiché produce capitale umano, innovazione, occupazione qualificata, domanda di servizi, capacità imprenditoriale e attrazione di popolazione. Uno studio dedicato agli effetti della proposta sul sistema sardo ha sottolineato come, nei contesti autonomi, l'università possa operare come una vera infrastruttura di sviluppo e come attore economico centrale. ³

Attualmente la spesa regionale sarda per le Università si colloca, al netto dell'FFO statale, intorno allo 0,33 per cento del PIL regionale. Un obiettivo ambizioso ma plausibile sarebbe elevarla progressivamente almeno all'1 per cento, costruendo un percorso pluriennale e verificabile. Il punto non è fissare una cifra simbolica, ma assumere che il rafforzamento del sistema universitario costituisca una priorità strutturale della politica regionale.

10. La necessità di investire negli organici e nelle infrastrutture

Per l'Università di Sassari la priorità più urgente è l'aumento della capacità di spesa destinata al personale. Le carenze del PTAB e della docenza compromettono la funzionalità amministrativa, la sostenibilità dei corsi, la qualità dei servizi e la possibilità di sviluppare nuovi progetti. Il problema non è soltanto disporre formalmente di punti organico, ma poterli effettivamente utilizzare.

L'idea secondo la quale l'Ateneo potrebbe accrescere le proprie risorse semplicemente aumentando il numero degli studenti rovescia il rapporto fra mezzi e fini. È vero che la numerosità studentesca incide sul finanziamento; ma per attrarre e trattenere studenti occorrono docenti, personale amministrativo, servizi, alloggi, mobilità, laboratori e un'offerta didattica di qualità. Senza investimenti iniziali, la crescita della popolazione studentesca rimane un obiettivo meramente dichiarato.

Si determina così un circuito vizioso. L'Ateneo dispone di punti organici non spesi, ma non delle risorse necessarie per utilizzarli. La carenza di personale impedisce di migliorare l'offerta formativa e i servizi. L'insufficienza dell'offerta e dei servizi riduce l'attrattività. La minore attrattività si riflette sul finanziamento e restringe ulteriormente la capacità di reclutare.

Le politiche di internazionalizzazione devono essere collocate entro questo quadro. Esse sono indispensabili, perché il calo demografico rende insufficiente il solo bacino regionale. Ma non possono essere ridotte all'apertura formale di corsi in lingua inglese o a campagne promozionali. Richiedono docenti, personale, residenze, servizi di accoglienza, collegamenti, supporto linguistico e una strategia unitaria di promozione della Sardegna come luogo di studio e di vita.

La tesi che il sottofinanziamento produca efficienza è smentita dall'esperienza. Ridurre progressivamente le risorse nella speranza che l'istituzione divenga più agile significa confondere l'eliminazione degli sprechi con la privazione dei mezzi necessari. Quando il margine di razionalizzazione è esaurito, ulteriori tagli non rendono l'organizzazione più efficiente: ne riducono semplicemente la capacità di adempiere alle proprie funzioni.

Il nuovo regime dovrebbe perseguire obiettivi che si discostano dai parametri restrittivi del sistema nazionale: maggiore finanziamento in rapporto al PIL regionale, ringiovanimento del corpo docente, riduzione del rapporto studenti/docenti, rafforzamento del PTAB e delle infrastrutture scientifiche. Tali obiettivi non sono indici di inefficienza, ma condizioni per avvicinare il sistema sardo agli standard dei Paesi OCSE più avanzati.

I criteri nazionali di valutazione, quando sono applicati senza considerare le condizioni territoriali, possono produrre un effetto paradossale. Gli Atenei collocati in aree demograficamente e infrastrutturalmente fragili ricevono meno risorse proprio perché operano in condizioni più difficili; la riduzione delle risorse ne peggiora le prestazioni; il peggioramento viene poi utilizzato come giustificazione per ulteriori riduzioni. Una politica speciale deve spezzare questa spirale.

11. La posizione del personale tecnico-amministrativo

La questione del personale tecnico-amministrativo merita una considerazione autonoma. Il comparto universitario presenta un trattamento economico spesso meno favorevole rispetto ad altre amministrazioni pubbliche. Ne deriva una mobilità in uscita che, per

l'Università di Sassari, ha raggiunto dimensioni preoccupanti. La riduzione del PTAB non è un problema meramente quantitativo: essa comporta perdita di competenze, discontinuità dei procedimenti, sovraccarico degli uffici e difficoltà nel realizzare i progetti finanziati.

Il trasferimento di funzioni alla Regione non implicherebbe la regionalizzazione del personale. Il rapporto di lavoro continuerebbe a essere disciplinato dal contratto collettivo nazionale per gli aspetti fondamentali. La norma di attuazione potrebbe, tuttavia, consentire l'affiancamento di un contratto collettivo integrativo territoriale, finanziato dalla Regione, destinato a valorizzare la flessibilità, le responsabilità, il merito e gli sviluppi di carriera.

Il modello trentino offre, anche in questo caso, una soluzione: il contratto integrativo è stipulato dall'agenzia provinciale di rappresentanza negoziale con la partecipazione dell'Università e delle organizzazioni sindacali, mentre gli oneri sono previsti negli atti di programmazione. In Sardegna si potrebbe immaginare un meccanismo analogo, affidato a una struttura regionale di rappresentanza negoziale e costruito nel rispetto del quadro nazionale.

Si avrebbe così un regime misto: nazionale per il trattamento fondamentale, l'inquadramento professionale e gli istituti generali; territoriale per gli spazi di integrazione retributiva e organizzativa. Una simile soluzione non risolverebbe ogni problema, ma potrebbe ridurre l'esodo verso altre amministrazioni e rendere più competitivo il lavoro universitario.

12. Le principali obiezioni

12.1. La riforma non si esaurisce nella norma

Si osserva, anzitutto, che una norma non è sufficiente a creare un nuovo modello istituzionale. L'obiezione è corretta nella premessa, ma non nelle conseguenze. Nessuna disposizione, da sola, produce cooperazione, fiducia e capacità amministrativa. Tuttavia, senza una disciplina che attribuisca competenze, responsabilità, risorse e procedure, la cooperazione rimane affidata alla volontà contingente degli attori e non può consolidarsi in una prassi stabile.

In Sardegna esistono già molteplici forme di collaborazione fra Regione e Università. Esse sono, però, frammentarie e settoriali. La norma di attuazione non dovrebbe pretendere di sostituire il processo politico e amministrativo; dovrebbe offrirgli una struttura. Il diritto non interviene soltanto per recepire comportamenti già consolidati: serve anche a creare incentivi, stabilire aspettative e rendere obbligatoria la cooperazione dove la spontaneità si è rivelata insufficiente.

12.2. Il rischio di interferenze politiche

La seconda obiezione riguarda l'intrusione della politica nella vita universitaria. Come si è detto, il rischio non può essere negato in astratto, ma deve essere governato mediante

garanzie. La soluzione non è mantenere ogni funzione a livello statale, come se lo Stato fosse estraneo alla politica. La soluzione è delimitare con precisione la programmazione regionale, escludere ogni interferenza nelle scelte scientifiche e negli atti di gestione, e assicurare agli Atenei un potere effettivo di partecipazione alle decisioni strategiche.

12.3. Nessuna regionalizzazione degli Atenei

La terza obiezione nasce da un equivoco terminologico. Il trasferimento di funzioni non comporta la trasformazione delle Università di Sassari e Cagliari in enti regionali. Gli Atenei resterebbero statali; statale resterebbe il valore dei titoli; statali rimarrebbero lo stato giuridico della docenza, la disciplina fondamentale del personale, l'accreditamento e i principi generali del sistema. Alla Regione sarebbero affidate soltanto le funzioni individuate dalla norma di attuazione, in particolare quelle di programmazione, coordinamento e spesa.

12.4. L'interesse dell'Università di Cagliari

La quarta obiezione concerne l'eventuale mancanza di interesse di UniCA. L'Università di Cagliari può ritenere di trovarsi, oggi, in una posizione più solida; ma condivide con UniSS i vincoli strutturali dell'insularità, della dinamica demografica, della fragilità produttiva e della bassa scolarizzazione. Un sistema che aumenti la stabilità delle risorse e la capacità di programmare offre vantaggi anche all'Ateneo cagliaritano.

Il nuovo modello dovrebbe, inoltre, impedire che la maggiore dimensione di UniCA si traduca in una posizione dominante. Il piano strategico pluriennale potrebbe essere subordinato all'intesa fra Regione, UniSS e UniCA. Nessuno dei tre soggetti potrebbe decidere unilateralmente per gli altri. La regola della codecisione diventerebbe così una garanzia tanto per l'Ateneo più piccolo quanto per l'equilibrio complessivo del sistema.

13. I rapporti fra UniSS e UniCA

L'assetto attuale non offre incentivi sufficienti alla cooperazione fra i due Atenei. Le relazioni sono affidate a intese occasionali e, non di rado, prevale la competizione per studenti, risorse, corsi e sedi. In un sistema nazionale che distribuisce risorse scarse secondo logiche competitive, tale comportamento è razionale dal punto di vista di ciascun Ateneo, ma può essere inefficiente per la Sardegna nel suo complesso.

La programmazione integrata dovrebbe trasformare il rapporto bilaterale. Non si tratta di imporre una divisione rigida delle funzioni né di impedire ogni sovrapposizione, che in alcuni settori può essere utile alla qualità e alla libertà scientifica. Si tratta di creare procedure nelle quali i due Atenei possano decidere che cosa sviluppare separatamente, che cosa coordinare e che cosa realizzare insieme.

La cooperazione potrebbe riguardare infrastrutture di ricerca, dottorati, servizi digitali, biblioteche, internazionalizzazione, residenzialità, mobilità degli studenti, rapporti con il sistema sanitario e politiche per le sedi decentrate. In alcuni ambiti la condivisione ridurrebbe

costi e duplicazioni; in altri consentirebbe di raggiungere una massa critica altrimenti impossibile.

Per l'Università di Sassari, spesso esposta al rischio di subire le conseguenze della minore dimensione, la formalizzazione delle procedure di intesa rappresenterebbe una garanzia. Per l'Università di Cagliari, la costruzione di un sistema regionale forte offrirebbe maggiori risorse, capacità di attrazione e opportunità di specializzazione. Per la Regione, infine, consentirebbe di programmare senza arbitrarietà e senza favorire un Ateneo a discapito dell'altro.

14. Linee essenziali della norma di attuazione

Senza pretendere di anticipare una disciplina che dovrebbe essere elaborata in sede paritetica, è possibile indicare alcuni contenuti essenziali della futura norma di attuazione.

- a) individuazione puntuale delle funzioni legislative, amministrative e finanziarie trasferite alla Regione;
- b) riserva allo Stato delle funzioni relative ai principi generali, al valore legale dei titoli, allo stato giuridico della docenza, all'accreditamento e agli altri ambiti di interesse nazionale;
- c) riconoscimento espresso dell'autonomia delle Università di Sassari e Cagliari e delimitazione dei poteri regionali;
- d) istituzione di un piano strategico pluriennale del sistema universitario sardo, approvato mediante intesa fra Regione e Atenei;
- e) definizione di procedure differenziate di codecisione, consultazione e coordinamento in relazione ai diversi atti;
- f) garanzia di un finanziamento non inferiore a quello spettante nel sistema nazionale, con indicizzazione e meccanismi di aggiornamento;
- g) trasferimento o compensazione delle risorse statali necessarie all'esercizio delle funzioni;
- h) possibilità di un contratto integrativo territoriale per il personale tecnico-amministrativo, nel rispetto del contratto collettivo nazionale;
- i) previsione di strumenti di monitoraggio, verifica e revisione periodica del modello;
- l) clausole di salvaguardia per l'equilibrio fra i due Atenei e per la sostenibilità delle sedi e delle funzioni di interesse regionale.

15. Conclusioni

La proposta può essere riassunta in alcune proposizioni essenziali. La prima è che il sistema universitario sardo non può più essere governato mediante la semplice somma di finanziamento statale e interventi regionali occasionali. La crescente insufficienza dell'FFO, le carenze degli organici e la crisi demografica richiedono un quadro stabile e programmabile.

La seconda è che l'autonomia speciale offre già gli strumenti per costruire tale quadro. Una norma di attuazione dello Statuto può trasferire alla Regione funzioni di programmazione e finanziamento senza revisione statutaria e senza trasformare gli Atenei in enti regionali.

La terza è che il precedente trentino dimostra la praticabilità giuridica di un regime differenziato. Non si tratta di copiarlo, ma di adattarne i principi alle condizioni della Sardegna: due Atenei, una diversa struttura fiscale, una più grave fragilità demografica e una peculiare distribuzione territoriale.

La quarta è che la programmazione integrata può rafforzare l'autonomia universitaria, purché sia costruita come codecisione e non come direzione regionale. Gli Atenei parteciperebbero a scelte che oggi subiscono dall'esterno e potrebbero contare su risorse pluriennali e regole più certe.

La quinta è che l'università deve essere considerata una infrastruttura primaria dello sviluppo regionale. Investire negli Atenei significa contrastare lo spopolamento, trattenere giovani, attrarre competenze, sostenere la transizione produttiva e accrescere la capacità istituzionale dell'Isola.

La posta in gioco, dunque, non riguarda soltanto il futuro dell'Università di Sassari o dell'Università di Cagliari. Riguarda la possibilità che la Sardegna utilizzi la propria autonomia speciale per governare, anziché subire, la transizione verso un'economia della conoscenza. Una specialità che non si traduca in capacità di innovazione istituzionale resta incompiuta; una specialità che assuma l'università come leva di sviluppo può, invece, diventare il fondamento di un nuovo progetto di Rinascita.

Note

1. Le entrate regionali previste dall'art. 8 dello Statuto speciale comprendono, in particolare, quote del gettito dell'IVA, dell'IRPEF, dell'IRES e di altre entrate erariali riferibili al territorio regionale.
2. Il dato è richiamato a titolo meramente esemplificativo per indicare l'ordine di grandezza delle possibili compensazioni finanziarie.
3. C. Socci, S. Deriu, L'Università in Sardegna quale driver per la crescita economica e del capitale umano, p. 6, paper richiamato nel documento originario.