UNISS
UNIVERSITÀ
DEGLI STUDI
DI SASSARI



RAPPORTO DI FINE MANDATO

2020 - 2026

Bilancio di un mandato
2020-2026

«Ho imparato che il problema degli altri è uguale al mio.
Sortirne tutti insieme è la politica.
Sortirne da soli è l'avarizia».
Don Lorenzo Milani, Lettera a una professoressa.

Indice

Sei anni di governo dell'Università degli Studi di Sassari (2020-2026). Introduzione ..... pag. 1

Obiettivi strategici del mandato rettorale ..... pag. 7

Il bilancio e la sostenibilità economico-finanziaria dell'Ateneo ..... pag. 13

Reclutamento del personale docente. programmazione strategica e modello di allocazione delle risorse ..... pag. 27

Il personale tecnico-amministrativo e bibliotecario (PTAB). Organizzazione, valorizzazione delle competenze e sostenibilità amministrativa ..... pag. 40

Didattica, servizi agli studenti e qualità dell'offerta formativa ..... pag. 52

Orientamento: accompagnare le scelte, sostenere i percorsi, responsabilizzare l'Ateneo ..... pag. 66

L'istituzione di nuovi Dipartimenti: una scelta strategica per il futuro dell'Ateneo pag. 74

Il Dipartimento di Ingegneria: consolidamento di un'area strategica e investimento strutturale dell'Ateneo ..... pag. 75

Il Dipartimento di Innovazione: una scelta strategica territoriale e infrastrutturale ..... pag. 79

Servizi agli studenti e sportello di ascolto: benessere, inclusione e qualità della vita universitaria come condizioni del successo formativo ..... pag. 84

Il Polo Universitario Penitenziario (PUP): diritto allo studio, inclusione e funzione pubblica dell'università ..... pag. 88

Le aree laboratoriali: i laboratori come infrastruttura strategica della didattica e della formazione professionalizzante ..... pag. 92

L'orto botanico: un progetto di ateneo tra ricerca, biodiversità e territorio ..... pag. 98

L'internazionalizzazione come scelta strutturale di Ateneo ..... pag. 102

La ricerca nel sessennio (2020-2026): coordinamento, qualità e capacità competitiva dell'ateneo ..... pag. 108

Il Dottorato di Ricerca: formazione alla ricerca, internazionalizzazione e sviluppo del capitale umano ..... pag. 115

Il PNRR come leva di trasformazione strutturale: ricerca, innovazione e sviluppo territoriale nel mandato 2020-2026. e.INS ecosystem of Innovation for Next generation Sardinia ..... pag. 120

Valorizzare la conoscenza, generare sviluppo: la Terza Missione dell'Ateneo nel sessennio 2020-2026 ..... pag. 126

La qualità: consolidamento del sistema e diffusione di una cultura organizzativa ..... pag. 132

Edilizia universitaria e sviluppo infrastrutturale: investire negli spazi per sostenere didattica, ricerca e innovazione ..... pag. 136

CENSIS 2026-2027: il riconoscimento di un percorso ..... pag. 140

La visita di accreditamento periodico dell'ANVUR: un riscontro esterno sul percorso di rafforzamento dell'ateneo ..... pag. 145

L'Ateneo come luogo di incontro e di dialogo: personalità ospiti nel sessennio 2020–2026 ..... pag. 150

Considerazioni finali ..... pag. 156

Iconografia ..... pag. 161

SEI ANNI DI GOVERNO
DELL'UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI SASSARI (2020-2026)

INTRODUZIONE

A distanza di sei anni dall'avvio di questo mandato rettorale, le parole di Don Lorenzo Milani che aprivano il programma presentato alla comunità accademica nel 2020 conservano intatta la loro forza e, forse oggi più di allora, restituiscono il senso più autentico del percorso compiuto dall'Università degli Studi di Sassari in questo sessennio.

Esse non rappresentavano una semplice citazione introduttiva, né un richiamo ideale astratto. Costituivano, piuttosto, una precisa idea di università e di governo accademico: la convinzione che un Ateneo pubblico debba essere innanzitutto una comunità, e che la responsabilità di guidarlo non possa essere esercitata come pratica individuale o autoreferenziale, ma come costruzione collettiva fondata sull'ascolto, sulla partecipazione, sulla condivisione delle scelte e sulla consapevolezza che i problemi dell'istituzione appartengono a tutti.

In questi anni tale principio ha rappresentato il filo conduttore dell'azione di governo dell'Ateneo. In una fase storica caratterizzata da profondi cambiamenti del sistema universitario, da crisi impreviste e da trasformazioni strutturali, l'Università degli Studi di Sassari ha cercato di affrontare le sfide del presente mantenendo saldo il senso della propria missione pubblica: essere luogo di formazione, di ricerca, di inclusione sociale, di crescita civile e di sviluppo per il territorio regionale.

Redigere un Rapporto di fine mandato non rappresenta un adempimento formale, né un esercizio di auto-rappresentazione. È, piuttosto, un atto di responsabilità istituzionale verso la comunità accademica, verso le istituzioni e verso il territorio di riferimento. In un'università pubblica, la conclusione di un mandato di governo impone un momento di restituzione, di riflessione e di trasparenza, che consenta di leggere in modo unitario le scelte compiute, i risultati raggiunti e le criticità rimaste aperte.

L'Università degli Studi di Sassari è una comunità complessa, composta da studentesse e studenti, docenti, personale tecnico-amministrativo, organi di governo e portatori di interesse esterni. Un Rapporto di fine mandato si rivolge a

questa pluralità di soggetti, con l'obiettivo di rendere comprensibili le linee di indirizzo che hanno orientato l'azione di governo, le priorità assunte, i vincoli affrontati e le opportunità colte in un contesto in continuo mutamento.
Scrivere un Rapporto di fine mandato significa anche riconoscere che l'azione di governo di un Ateneo non si esaurisce in singoli atti o provvedimenti, ma si costruisce nel tempo attraverso decisioni spesso complesse, talvolta difficili, sempre condizionate da fattori esterni – normativi, finanziari, demografici – che richiedono capacità di adattamento e visione strategica. In questo senso, il Rapporto non è una narrazione autoreferenziale, ma uno strumento per contestualizzare le scelte, esplicitarne le motivazioni e valutarne gli effetti.
Vi è infine una ragione più profonda, che attiene alla continuità istituzionale. Un Rapporto di fine mandato non guarda soltanto al passato, ma costituisce un patrimonio conoscitivo per il futuro. Offrire una lettura strutturata del sessennio consente alla governance successiva di disporre di elementi utili per comprendere il punto di partenza, i percorsi già avviati e le sfide ancora aperte. In questa prospettiva, il Rapporto si configura come atto di lealtà verso l'istituzione, volto a rafforzare la memoria organizzativa e a favorire un governo consapevole e informato dell'Ateneo.



Inaugurazione 460° Anno Accademico presso il Teatro Verdi

La complessità e l'ampiezza delle azioni intraprese nel corso del mandato, così come la molteplicità dei risultati conseguiti nei diversi ambiti di attività dell'Ateneo, rendono inevitabilmente difficile restituirne in modo esaustivo ogni articolazione; tuttavia, il presente rapporto intende offrire una lettura organica e consapevole delle principali direttrici di sviluppo che hanno caratterizzato questo periodo.

* * *

Il mandato rettorale che si avvia alla conclusione si è svolto in una fase di particolare complessità e trasformazione per il sistema universitario italiano ed europeo. I sei anni trascorsi dal 2020 al 2026 sono stati attraversati da eventi di portata straordinaria – dalla crisi pandemica alle profonde riorganizzazioni legate al Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza – che hanno inciso in modo strutturale sulle modalità di funzionamento delle università, sulle loro missioni fondamentali e sulle aspettative che la società ripone in esse.

L'Università degli Studi di Sassari ha affrontato questo periodo con un atteggiamento di responsabilità istituzionale, consapevole della propria storia e della propria funzione nel contesto regionale, ma al tempo stesso determinata a rafforzare il proprio posizionamento nel panorama nazionale. Il sessennio è stato caratterizzato da una costante tensione tra continuità e cambiamento: continuità nei valori fondanti dell'Ateneo, nella qualità della didattica e della ricerca, nel radicamento territoriale; cambiamento nelle strategie di governo, negli strumenti di programmazione, nell'organizzazione amministrativa, nella capacità di intercettare risorse competitive e di tradurle in sviluppo strutturale.

Fin dall'inizio del mandato, è apparso evidente come l'azione rettorale non potesse limitarsi a una gestione ordinaria dell'esistente. Il programma presentato alla comunità accademica individuava chiaramente la necessità di costruire "una nuova prospettiva", fondata su progettualità innovative, sostenibilità finanziaria, rafforzamento della dimensione europea dell'Ateneo e forte integrazione con il territorio e le istituzioni regionali.

Molti degli obiettivi allora indicati — investimenti nella ricerca, rafforzamento delle infrastrutture, sviluppo delle aree laboratoriali, sostegno al diritto allo studio, internazionalizzazione, trasferimento tecnologico, valorizzazione del personale, costruzione di nuove reti territoriali e scientifiche — hanno progressivamente trovato concreta attuazione nel corso del sessennio.

Il contesto richiedeva una visione di medio-lungo periodo, capace di integrare le tre missioni dell'università – didattica, ricerca e terza missione – in un disegno unitario, sostenuto da una solida governance economico-finanziaria e da un programma infrastrutturale coerente. È in questa prospettiva che si collocano i diversi Piani Strategici che hanno scandito il periodo, non come meri adempimenti formali, ma come strumenti di indirizzo reale, progressivamente affinati e sempre più orientati alla misurabilità dei risultati.

L'Ateneo ha operato in un contesto demografico e territoriale non semplice. La Sardegna è una delle regioni europee maggiormente colpite dal calo delle nascite e dalla migrazione giovanile, fattori che incidono direttamente sulla popolazione studentesca potenziale. A ciò si aggiunge una crescente competizione inter-ateneo, amplificata dalla mobilità studentesca e dalla diffusione di modelli formativi sempre più flessibili e digitalizzati. In questo scenario, l'Università di Sassari ha scelto di non rincorrere strategie puramente quantitative, ma di investire sulla qualità complessiva dell'esperienza universitaria: qualità dell'offerta formativa, dei servizi, degli spazi, delle relazioni con il mondo del lavoro e delle istituzioni.

Un elemento distintivo di questo mandato è stato il rafforzamento della cultura della programmazione. La definizione degli obiettivi strategici è stata progressivamente integrata con i documenti di bilancio, con la pianificazione del personale e con la programmazione edilizia. Tale integrazione ha consentito di superare una visione frammentata dell'azione di governo e di orientare l'intera organizzazione verso priorità condivise. In questo senso, il sessennio ha segnato un passaggio da una gestione prevalentemente reattiva a una gestione maggiormente anticipatoria, capace di leggere i segnali di cambiamento e di preparare risposte strutturali.

La pandemia da COVID-19 ha rappresentato, soprattutto nei primi anni del mandato, una prova senza precedenti. L'Ateneo ha garantito la continuità della didattica e dei servizi, sperimentando su larga scala modalità di insegnamento e di lavoro che hanno accelerato la transizione digitale. Questa esperienza, pur nata in un contesto emergenziale, ha lasciato in eredità competenze, strumenti e una maggiore flessibilità organizzativa che sono state progressivamente integrate nella normalità istituzionale. Il ricorso consapevole alle tecnologie digitali è divenuto così un fattore strutturale, non sostitutivo ma complementare alla didattica in presenza e ai modelli tradizionali di lavoro.

Sul piano della ricerca, il sessennio ha coinciso con una fase di straordinaria disponibilità di risorse competitive, in particolare attraverso il PNRR. L'Università di Sassari ha saputo cogliere questa opportunità, rafforzando la propria capacità progettuale e partecipando a iniziative di rilevanza nazionale e internazionale. Tuttavia, l'obiettivo non è stato soltanto l'incremento quantitativo dei finanziamenti, ma la loro trasformazione in infrastrutture di ricerca, reti scientifiche, dottorati, opportunità per i giovani ricercatori e ricadute concrete sul territorio.

Parallelamente, è cresciuta l'attenzione verso la terza missione, intesa non come ambito residuale, ma come componente essenziale della responsabilità sociale dell'università. Il rapporto con il territorio, storicamente uno dei punti di forza dell'Ateneo, è stato ulteriormente strutturato attraverso iniziative di trasferimento tecnologico, progetti di impatto sociale, collaborazioni con enti locali, sistema sanitario, imprese e istituzioni culturali. Le sedi decentrate e i poli territoriali hanno continuato a svolgere un ruolo cruciale nel garantire accessibilità, coesione e sviluppo, confermando l'Università di Sassari come presidio culturale e scientifico diffuso.

Un capitolo centrale del mandato è stato quello relativo alla sostenibilità economico-finanziaria. In un contesto di finanziamento pubblico sempre più orientato a criteri premiali e a meccanismi di costo standard, l'Ateneo ha mantenuto un equilibrio complessivo, incrementando la capacità di investimento e salvaguardando al tempo stesso la solidità dei conti. La gestione prudente delle risorse ha consentito di sostenere un ampio programma di edilizia universitaria, di rafforzare i servizi e di accompagnare le politiche di reclutamento e valorizzazione del personale docente e tecnico-amministrativo.

Proprio il personale ha rappresentato uno degli assi portanti dell'azione rettorale. In questi anni si è lavorato per valorizzare le competenze, favorire il ricambio generazionale e migliorare l'organizzazione amministrativa. L'aggiornamento della struttura organizzativa, entrato in vigore nel 2026, è il risultato di un percorso di analisi e confronto avviato negli anni precedenti, volto a rendere l'amministrazione più efficiente, più trasparente e più adeguata alle nuove sfide normative e gestionali.

Il presente Rapporto di fine mandato non intende offrire una narrazione autocelebrativa, ma una ricostruzione responsabile e documentata di un percorso istituzionale. I capitoli che seguono analizzano in modo tematico le principali

aree di intervento – didattica, ricerca, bilancio, terza missione e edilizia – evidenziando risultati conseguiti, criticità affrontate e nodi ancora aperti. Per ciascun ambito, laddove possibile, viene proposto un confronto tra la situazione di partenza del 2021 e quella attuale del 2026, nella convinzione che la trasparenza dei dati e la chiarezza delle scelte siano elementi imprescindibili di una corretta rendicontazione pubblica.

L'Università degli Studi di Sassari che si consegna al termine di questo mandato è un Ateneo più strutturato, più consapevole delle proprie potenzialità, maggiormente inserito nelle reti scientifiche e istituzionali nazionali e internazionali e dotato di una più forte capacità progettuale e infrastrutturale. Un Ateneo che ha cercato di affrontare il cambiamento senza smarrire la propria identità e il proprio ruolo pubblico.

Le sfide che attendono l'università italiana — dalla transizione demografica a quella digitale ed ecologica — richiederanno anche in futuro visione, coraggio decisionale e capacità di coesione interna.

Questo Rapporto vuole essere, al tempo stesso, bilancio di un percorso compiuto e base conoscitiva per le scelte che verranno, nella convinzione che il futuro dell'Università possa essere costruito soltanto attraverso la responsabilità condivisa, la partecipazione e il senso di comunità evocati, sei anni fa, dalle parole di Don Lorenzo Milani.

OBIETTIVI STRATEGICI DEL MANDATO RETTORALE (2020-2026)



Veduta aerea del Palazzo storico dell'Università

Nel corso del mandato 2020-2026, la definizione degli obiettivi strategici dell'Ateneo è stata concepita non come un esercizio formale di pianificazione, ma come uno strumento di governo sostanziale, orientato a garantire coerenza, sostenibilità e capacità di adattamento in un contesto in rapido mutamento. La strategia, in questa prospettiva, ha rappresentato il punto di raccordo tra missione istituzionale, risorse disponibili e aspettative della comunità accademica e del territorio.

Gli obiettivi strategici sono stati costruiti tenendo conto di una pluralità di vincoli e opportunità: le linee di indirizzo ministeriali, i meccanismi di finanziamento basati su costo standard e premialità, le indicazioni provenienti dai processi di valutazione (ANVUR, VQR), nonché le specificità demografiche, sociali ed economiche della Sardegna. In questo quadro, l'Ateneo ha scelto di non inseguire modelli astratti di eccellenza, ma di valorizzare la propria identità di università generalista, radicata e al tempo stesso aperta, capace di coniugare qualità accademica, inclusione e impatto sociale.

Il periodo è stato scandito da diversi cicli di programmazione strategica (2021-2023, 2023–2025, 2025–2027, 2026–2028), che non si sono susseguiti in modo disarticolato, ma hanno costituito tappe progressive di un unico disegno. Ogni aggiornamento del Piano Strategico ha recepito le lezioni apprese, gli esiti delle azioni intraprese e le nuove condizioni esterne, rafforzando nel tempo la capacità dell'Ateneo di misurare i risultati e di correggere le traiettorie.

Il primo obiettivo strategico, di natura trasversale, è stato quello di superare una visione compartimentata delle missioni universitarie. Didattica, ricerca, terza missione, bilancio, personale ed edilizia sono stati progressivamente ricondotti a un quadro unitario di governo, nella consapevolezza che nessuna di queste dimensioni possa produrre risultati duraturi se sviluppata in modo isolato.

Questa integrazione si è tradotta in una maggiore coerenza tra programmazione didattica e politiche di reclutamento, un allineamento più stretto tra strategie di ricerca e investimenti infrastrutturali, una lettura della terza missione come esito naturale della qualità di didattica e ricerca, un utilizzo del bilancio come leva strategica e non soltanto come strumento contabile.

L'obiettivo non è stato quello di ridurre la complessità dell'Ateneo, ma di governarla, rendendo esplicite le priorità e favorendo una maggiore responsabilizzazione dei Dipartimenti e delle strutture centrali.

Tra gli obiettivi strategici del mandato, tre parole chiave hanno assunto un valore guida: qualità, sostenibilità, inclusione.

La qualità è stata intesa in senso ampio: qualità dell'offerta formativa, della produzione scientifica, dei servizi amministrativi, degli spazi e dell'ambiente di lavoro e di studio. Non una qualità elitaria o autoreferenziale, ma una qualità diffusa, verificabile e percepibile dalla comunità accademica e dagli stakeholder esterni.

La sostenibilità è stata declinata su più livelli:

- economico-finanziaria, attraverso una gestione prudente del bilancio e una programmazione pluriennale degli investimenti;
- organizzativa, con l'attenzione ai carichi di lavoro, alle competenze e ai processi;
- sociale e territoriale, valorizzando il ruolo dell'Ateneo come presidio culturale e scientifico in una regione caratterizzata da forti squilibri demografici e infrastrutturali.

L’inclusione ha rappresentato un obiettivo strategico esplicito, non riducibile a singole azioni. Essa ha riguardato l’accesso agli studi, il supporto agli studenti in condizioni di fragilità, l’attenzione alle pari opportunità, la valorizzazione delle diversità disciplinari e professionali all’interno dell’Ateneo.
Nel sessennio, uno degli obiettivi prioritari è stato il rafforzamento della qualità e della sostenibilità dell’offerta formativa. In un contesto di riduzione della popolazione studentesca potenziale, l’Ateneo ha scelto di investire su una revisione critica dell’offerta, evitando duplicazioni e rafforzando i corsi con maggiore coerenza scientifica e occupazionale, sull’innovazione delle metodologie didattiche, anche attraverso l’integrazione consapevole delle tecnologie digitali, sul miglioramento dei servizi agli studenti, considerati parte integrante dell’esperienza formativa, sul potenziamento dell’internazionalizzazione, pur nella consapevolezza dei limiti strutturali e logistici del contesto territoriale.
L’obiettivo strategico non è stato soltanto quello di mantenere i livelli di iscrizione, ma di migliorare gli indicatori di successo formativo, riducendo l’abbandono e accompagnando gli studenti verso il completamento degli studi e l’ingresso nel mondo del lavoro.
Sul versante della ricerca, la strategia del mandato si è concentrata su alcuni obiettivi chiave: l’incremento della capacità di attrarre finanziamenti competitivi, il miglioramento della qualità e dell’impatto della produzione scientifica, la valorizzazione dei giovani ricercatori e il rafforzamento dei dottorati, la partecipazione a grandi progettualità nazionali e internazionali.
L’Ateneo ha riconosciuto che la competizione scientifica richiede strutture di supporto adeguate, competenze progettuali diffuse e un investimento continuo in infrastrutture di ricerca. In questo senso, i fondi straordinari legati al PNRR sono stati considerati non come risorse episodiche, ma come un’opportunità per costruire basi strutturali durature.
Un obiettivo strategico rilevante è stato anche quello di rafforzare il legame tra ricerca e didattica, promuovendo ambienti di apprendimento in cui gli studenti, fin dai primi cicli, potessero entrare in contatto con attività scientifiche avanzate.
Nel corso del mandato, la terza missione è stata progressivamente integrata nella strategia complessiva dell’Ateneo. L’obiettivo non è stato quello di moltiplicare iniziative frammentarie, ma di costruire un sistema coerente di relazioni con il territorio, il sistema produttivo, le istituzioni e il mondo della cultura.

La terza missione è stata così interpretata come uno spazio di responsabilità pubblica, in cui l'università restituisce valore alla società che la sostiene.
Un obiettivo strategico centrale del mandato è stato il mantenimento dell'equilibrio economico-finanziario dell'Ateneo, in un contesto caratterizzato da incertezza e da una crescente competizione per le risorse pubbliche.
La strategia di bilancio ha perseguito prioritariamente la tutela della solidità dei conti, l'incremento della capacità di investimento, una programmazione pluriennale delle spese, in particolare per edilizia e infrastrutture, la salvaguardia delle politiche di reclutamento e valorizzazione del personale.
L'obiettivo non è stato quello di accumulare risorse, ma di utilizzarle in modo coerente con le priorità strategiche, garantendo al tempo stesso margini di flessibilità per affrontare imprevisti e cambiamenti di scenario.
Nel sessennio, l'edilizia universitaria è stata riconosciuta come un fattore strategico e non meramente tecnico. Gli obiettivi hanno riguardato la messa in sicurezza e l'adeguamento normativo degli edifici, la creazione di spazi adeguati per la didattica innovativa e la ricerca avanzata, la valorizzazione del patrimonio storico, il miglioramento della sostenibilità energetica e ambientale.
Gli interventi edilizi sono stati pianificati in coerenza con le esigenze didattiche e scientifiche, evitando logiche episodiche e favorendo una visione di lungo periodo.
Nel 2021 l'Ateneo si presentava come un'istituzione solida, ma con margini di miglioramento nella capacità di integrazione strategica e di programmazione pluriennale.
Nel 2026, il quadro che emerge è quello di un'università maggiormente consapevole dei propri obiettivi, dotata di strumenti di pianificazione più maturi e di una cultura organizzativa più orientata alla valutazione e al miglioramento continuo.
Il passaggio più significativo non è stato soltanto nei numeri o negli indicatori, ma nel modo di concepire il governo dell'Ateneo: da una logica prevalentemente gestionale a una logica strategica, capace di tenere insieme visione, responsabilità e rendicontazione.
Gli obiettivi strategici del mandato 2020-2026 hanno rappresentato una bussola per orientare l'azione di governo in una fase complessa e sfidante. Essi non esauriscono il percorso di sviluppo dell'Ateneo, ma ne delineano una traiettoria chiara, fondata su qualità, sostenibilità e responsabilità pubblica.

Il loro conseguimento, parziale o pieno, costituisce una base solida su cui le future governance potranno innestare nuove scelte e nuove ambizioni, nella continuità istituzionale che deve caratterizzare un'università pubblica.

I cicli di programmazione strategica del mandato 2021–2026



Gli obiettivi strategici del mandato per ambito di intervento

Ambito strategico	Obiettivi perseguiti nel sessennio
Didattica e studenti	Qualificazione e sostenibilità dell'offerta formativa; innovazione didattica; riduzione dell'abbandono; miglioramento delle carriere; internazionalizzazione.
Ricerca	Attrazione di finanziamenti competitivi; qualità scientifica; valorizzazione dei giovani ricercatori; rafforzamento dei dottorati e delle infrastrutture.
Terza missione	Rafforzamento delle relazioni con istituzioni, imprese e territorio; trasferimento della conoscenza; responsabilità sociale.
Risorse finanziarie	Equilibrio di bilancio; programmazione pluriennale; capacità di investimento; sostenibilità delle politiche di valiuppo.
Personale e organizzazione	Integrazione tra programmazione e reclutamento; valorizzazione delle competenze; efficienza dei processi; responsabilizzazione delle strutture.
Edilizia e infrastrutture	Sicurezza e adeguamento degli edifici; modernizzazione degli spazi; valorizzazione del patrimonio; sostenibilità energetica.
Qualità e inclusione	Monitoraggio e miglioramento continuo; accessibilità; pari opportunità; sostegno alle fragilità.


Dalla pianificazione strategica al miglioramento continuo
Pianificazione strategica
Missione istituzionale, priorità e obiettivi
Programmazione integrata
Bilancio, personale, infrastrutture e organizzazione
Didattica
Ricerca
Terza missione
Monitoraggio, valutazione e riesame
Verifica dei risultati e aggiornamento degli indirizzi
Miglioramento continuo

IL BILANCIO E LA SOSTENIBILITÀ ECONOMICO-FINANZIARIA DELL'ATENEO

Nel corso del mandato 2020-2026, la gestione del bilancio dell'Università degli Studi di Sassari è stata concepita come uno strumento centrale di governo strategico. In un sistema universitario caratterizzato da risorse strutturalmente limitate, da un crescente peso dei meccanismi premiali e da una complessità normativa in continuo aumento, il bilancio ha rappresentato la principale leva attraverso cui rendere effettive le scelte politiche dell'Ateneo.

Il principio guida è stato quello della sostenibilità nel medio-lungo periodo: garantire l'equilibrio economico-finanziario, preservare la capacità di investimento, sostenere politiche di reclutamento, sviluppo infrastrutturale e miglioramento dei servizi, senza compromettere la solidità dei conti né trasferire alle generazioni future oneri non governabili. In questa prospettiva, bilancio, programmazione strategica, pianificazione del personale e programma delle opere pubbliche risultano integrati assumendo un ruolo di cerniera tra visione e attuazione.

Il sessennio è stato attraversato da una fase di apparente espansione delle risorse statali, determinata soprattutto dai piani straordinari di reclutamento finanziati con quote vincolate del FFO, cui si sono affiancate, su un canale distinto, le risorse straordinarie del PNRR. Tuttavia, tale crescita è stata accompagnata da una progressiva rigidità del sistema di finanziamento, legata al peso crescente del costo standard e dei criteri premiali, ricalcolati annualmente, che hanno reso più complessa e meno prevedibile la programmazione finanziaria degli Atenei.

Per un Ateneo di medie dimensioni come quello di Sassari, inserito in un contesto regionale caratterizzato da bassa densità demografica e limitata capacità di attrazione esterna, ciò ha comportato la necessità di una gestione particolarmente attenta dei fattori che incidono sul FFO: numerosità e regolarità degli studenti, indicatori di sostenibilità del personale, risultati VQR, capacità di attrazione di finanziamenti competitivi.

Il bilancio dell'Ateneo ha dovuto quindi tenere insieme due esigenze solo apparentemente contrapposte: prudenza e capacità di investimento. La scelta di fondo del mandato è stata quella di evitare politiche espansive non sorrette da basi strutturali, privilegiando una lettura realistica delle dinamiche del sistema universitario nazionale.

All’inizio del mandato, nel 2021, l’Ateneo disponeva di una prima assegnazione del FFO pari a € 70,6 milioni (comprensiva delle assegnazioni vincolate per piani straordinari di reclutamento). Tale valore rappresentava una base solida, ma già evidenziava la crescente incidenza delle componenti storiche e dei meccanismi correttivi legati al costo standard.

La quota premiale nel 2021 costituiva il 35% dell’ammontare complessivo dell’FFO, al netto dei fondi a destinazione vincolata, mentre la quota base costituiva il 65% del totale. La parte storica della quota base costituiva il 53% dell’intera quota base, mentre la parte da costo standard saliva al 47% ed è aumentata negli anni successivi, fino a raggiungere il 61% nel 2025, per effetto della legge 3 agosto 2017, n. 123 che dispone che la quota base da “costo standard” dovrà essere incrementata tra il 2% e il 5% all’anno in modo da sostituire gradualmente la quota di finanziamento determinata sulla base del trasferimento storico e fino ad un massimo del 70 per cento del FFO non vincolato.

Nel 2022 e 2023, la prima assegnazione del FFO è salita rispettivamente a € 74,06 e 83,64 milioni, segnando un incremento nominale significativo per effetto dell’aumento delle risorse a livello nazionale e delle assegnazioni vincolate tra cui quelle per i piani straordinari ricercatori/docenti.

Nell’anno 2024 lo stanziamento complessivo del FFO a livello nazionale diminuisce rispetto all’anno precedente, di un ammontare pari a circa 173 milioni di euro, con una generalizzata riduzione di tutte le componenti principali e interrompendo la tendenza di crescita degli anni precedenti. L’evoluzione del FFO nel periodo tra il 2019 e il 2023 è stata infatti caratterizzata da un progressivo aumento delle risorse complessivamente destinate al sistema universitario (dai 7,5 miliardi del 2019 ai 9,2 miliardi del 2023) prevalentemente sotto forma di piani straordinari per l’assunzione di ricercatori e, recentemente, di professori e personale tecnico-amministrativo. In tale periodo è cambiata anche la struttura del FFO, con un progressivo aumento della parte della quota base distribuita in base al costo standard (a scapito della parte di quota base distribuita in base alla quota storica), un costante aumento della quota premiale legata alla qualità delle politiche di reclutamento e dei risultati della ricerca e un significativo incremento della quota vincolata, prevalentemente all’assunzione di nuovo personale.

Inoltre, il meccanismo di salvaguardia introdotto per il 2024, destinato a ricondurre l'entità del FFO 2024 di ciascun Ateneo entro l'intervallo (-4%, 0%) rispetto all'assegnazione del FFO 2023, interrompe il meccanismo di salvaguardia adottato dal 2020 che era destinato a garantire che l'entità della quota base e premiale del FFO fosse non inferiore alla quota base, premiale e intervento perequativo dell'anno precedente. Tale modifica ha comportato per l'anno 2024, a titolo di prima assegnazione per quota base, premiale e intervento perequativo, un FFO di € 63,2 milioni, con una riduzione di € 5,5 milioni rispetto alla prima assegnazione 2023 per le medesime componenti, esclusi i finanziamenti per piani straordinari, compensata solo in parte (per circa € 2,9 milioni) da un incremento dei finanziamenti regionali di cui alla LR 26/1996.
Per l'esercizio 2025 la prima assegnazione del FFO registra, per le medesime componenti, un incremento dell'1% rispetto all'anno precedente.

FFO: prima assegnazione a perimetro omogeneo (milioni di euro)

Anno	Quota base (al netto dei piani straordinari)	Quota premiale	Perequativo	Totale componenti non vincolate	Piani straordinari (compresa parte consolidata all'interno della quota base a decorrere dal 2024)	Totale
2021	40,57	24,27	0,84	65,68	4,95	70,63
2022	40,80	22,44	2,68	65,92	5,86	71,78
2023	43,15	23,96	1,72	68,83	8,06	76,89
2024	37,97	23,49	1,92	63,38	11,43	74,81
2025	37,90	24,26	2,26	64,42	11,43	75,85
2026	37,06	23,91	2,78	63,75	11,59	75,34

Nel medesimo periodo si sono registrate una riduzione delle componenti premiali legate alla VQR 2015–2019, una maggiore sensibilità degli indicatori di sostenibilità del personale e una crescente rigidità della spesa corrente.
Il governo dell'Ateneo ha affrontato questa fase adottando un approccio prudenziale, evitando di assumere come strutturali risorse di natura contingente. Tale impostazione trova piena conferma nel Bilancio di previsione 2026 e nel triennale 2026–2028, nei quali il FFO viene stimato applicando una riduzione prudenziale del 2% rispetto al valore 2025, al fine di assorbire eventuali effetti negativi del riparto nazionale e garantire stabilità gestionale.
Questa scelta riflette una concezione responsabile del bilancio, orientata a garantire stabilità e continuità anche in scenari avversi.

Nel corso del mandato, la struttura del bilancio dell'Ateneo ha mantenuto un equilibrio complessivo tra entrate correnti, entrate da progetti e finanziamenti esterni e utilizzo programmato di riserve per investimenti.
La Tabella seguente sintetizza i principali risultati economici e patrimoniali del sessennio, desunti dai bilanci d'esercizio approvati.

Principali grandezze economico-patrimoniali (milioni di euro)

Voce	2021	2022	2023	2024	2025
Proventi operativi	134.060.678,15	143.538.405,31	151.488.287,21	155.589.196,01	175.307.381,91
Costi operativi	122.768.019,75	124.612.314,41	138.802.072,61	144.531.649,34	157.180.119,79
Risultato d'esercizio	16.355.876,48	14.417.981,89	6.815.695,31	5.419.727,01	11.702.447,60
Patrimonio netto	80.502.233,80	94.583.417,72	105.304.621,35	110.446.848,10	121.878.708,60
di cui riserve vincolate	40.136.663,36	49.145.841,39	63.203.802,83	64.956.713,16	67.745.973,90

Fonte: bilanci d'esercizio approvati.

Principali grandezze economico-patrimoniali (milioni di euro)

Voce	2021	2022	2023	2024	2025
di cui riserve non vincolate	39.709.239,36	44.781.245,25	38.442.428,23	41.831.744,66	50.474.344,41
Immobilizzazioni nette	235.606.929,94	248.803.603,53	264.967.523,54	281.097.771,60	301.503.550,75
Disponibilità liquide al 31/12	143.343.778,94	142.200.616,01	157.865.160,42	175.490.870,98	188.780.852,25
Indicatore tempestività pagamenti (gg)	−7,55	−7,77	−9,64	−10,34	−8,2

Fonte: bilanci d'esercizio approvati.

L'obiettivo non è stato quello di comprimere la spesa, ma di qualificarla, orientandola verso ambiti strategici: didattica, ricerca, servizi agli studenti, edilizia e sicurezza delle strutture.
In questo quadro, un dato particolarmente significativo è rappresentato dalla crescita della capacità dell'Ateneo di acquisire finanziamenti e commesse da soggetti pubblici e privati per attività di ricerca, didattica, internazionalizzazione e investimenti edilizi. Nel periodo considerato, il totale dei finanziamenti e delle commesse acquisite ha registrato un passaggio da circa € 23,2 milioni nel 2021 a

oltre € 52,3 milioni nel 2022, fino a oltre € 70,3 milioni nel 2023, con un valore ancora molto rilevante nel 2024, a circa € 50,6 milioni e a € 44 milioni nel 2025. Questa dinamica testimonia il rafforzamento della capacità progettuale dell'Ateneo e la progressiva diversificazione delle fonti di finanziamento. Particolarmente evidente è l'incremento delle risorse destinate alla ricerca, che raggiungono nel 2023 oltre € 42,9 milioni, di cui € 13,3 milioni da fondi PNRR. Si tratta di un dato che evidenzia la capacità dell'Università di trasformare le opportunità offerte dal PNRR e dai programmi competitivi in investimenti strutturali e duraturi.

Si tratta, tuttavia, di risorse in larga parte legate al PNRR e quindi non ricorrenti. La loro conclusione richiede di governare con attenzione gli effetti sugli esercizi successivi: costi di gestione e manutenzione delle nuove infrastrutture ed attrezzature, quote di ammortamento non coperte da contributi, cessazione dei contratti di personale a tempo determinato finanziati su progetti.

Un elemento di particolare rilievo è rappresentato dal rispetto sistematico dei vincoli di finanza pubblica, inclusi i tetti di spesa per beni e servizi previsti dalla normativa vigente (L. 160/2019, art. 1, cc. 590 ss.). Anche nel bilancio di previsione 2026, l'Ateneo ha rispettato il limite di € 9.548.170,52, escludendo i costi energetici, in coerenza con le indicazioni ministeriali e con il contesto internazionale caratterizzato da forte volatilità dei prezzi.

Uno degli elementi più significativi del sessennio è rappresentato dal volume degli investimenti programmati e realizzati. I bilanci di esercizio approvati 2024 e 2025 mostrano un Ateneo capace di sostenere investimenti complessivi molto rilevanti, rispettivamente pari a € 16,3 milioni e a € 20,28 milioni.

Una quota particolarmente significativa di tali risorse è stata destinata all'edilizia universitaria, con importi nell'ordine di € 11,29 milioni nel 2024 e € 8,46 milioni nel 2025.

Questi dati testimoniano una scelta strategica chiara: utilizzare la leva degli investimenti per rafforzare in modo strutturale la qualità dell'Ateneo, migliorando spazi, laboratori, sicurezza e sostenibilità energetica. È una politica che richiede equilibrio e capacità di programmazione, poiché gli investimenti generano anche costi di gestione futuri che devono essere attentamente valutati.

La crescita degli investimenti trova conferma anche nell'evoluzione delle immobilizzazioni e del patrimonio dell'Ateneo. I dati dei bilanci di esercizio evidenziano che il valore complessivo delle immobilizzazioni passa da circa €

218,9 milioni nel 2020 a oltre € 299 milioni nel 2025, con un incremento superiore al 36,85%. Nello stesso periodo crescono in modo significativo anche le attrezzature scientifiche, da circa € 28,08 milioni nel 2020 a circa € 41,6 milioni nel 2025, e gli impianti e attrezzature, da circa € 12 milioni a circa € 20,2 milioni.

Questo andamento restituisce con evidenza il potenziamento infrastrutturale realizzato nel corso del mandato e conferma la scelta strategica di destinare una quota rilevante delle risorse disponibili al miglioramento delle infrastrutture per la ricerca, la didattica e l'innovazione. L'aumento delle attrezzature scientifiche assume particolare rilievo perché incide direttamente sulla competitività dei gruppi di ricerca, sulla qualità della didattica laboratoriale e sulla capacità dell'Ateneo di attrarre finanziamenti competitivi. Il rafforzamento patrimoniale in senso proprio è invece misurato dal patrimonio netto, passato da €80,50 milioni nel 2021 a € 121,88 milioni nel 2025, considerato che una parte rilevante delle immobilizzazioni è finanziata da contributi in conto capitale.

Accanto alla crescita degli investimenti, va evidenziata la politica di destinazione degli utili deliberata dal Consiglio di Amministrazione. Come riportato dalla tabella seguente, nel periodo considerato, gli utili d'esercizio, pari complessivamente a € 54,68 milioni, sono stati destinati secondo criteri di prudenza e sostenibilità, evitando di alimentare spesa corrente strutturale e privilegiando invece il rafforzamento patrimoniale, il sostegno agli investimenti e la copertura di programmi strategici. Questa impostazione ha contribuito a consolidare la stabilità economico-finanziaria dell'Università, preservandone al contempo la capacità di investimento.

Destinazione degli utili d'esercizio (milioni di euro)

Esercizio	Utile	Riserve vincolate	Riserve non vincolate
2021	16,36	40,14	39,71
2022	14,42	49,15	44,78
2023	6,8	63,2	38,4
2024	5,4	64,96	41,83
2025	11,7	67,75	50,47
Totale	**54,68**	**67,75**	**50,47**

Fonte: delibere del Consiglio di Amministrazione di approvazione dei bilanci d'esercizio. Valori al netto del Fondo di dotazione

La sostenibilità finanziaria dell'Ateneo è strettamente connessa alla gestione del personale docente e tecnico-amministrativo, che rappresenta la principale componente della spesa. Nel corso del mandato, il bilancio ha sostenuto politiche di reclutamento mirate, progressioni di carriera, adeguamenti contrattuali legati al rinnovo del CCNL, investimenti in formazione e organizzazione.
Il rispetto degli indicatori di sostenibilità del personale, previsti dal D.Lgs. 49/2012, è stato considerato un vincolo strutturale, non come limite allo sviluppo, ma come garanzia di equilibrio nel tempo. In questo senso, il bilancio ha svolto una funzione di mediazione responsabile tra esigenze di crescita e doveri di prudenza, consentendo all'Ateneo di mantenere una struttura organizzativa sostenibile anche in un contesto normativo in continua evoluzione. La tabella seguente riporta l'andamento degli indicatori nel sessennio.

Indicatori D.Lgs. 49/2012 e punti organico

Indicatore	Soglia	2021	2022	2023	2024	2025
Spese di personale (IP)	≤ 80%	65,13%	66,09%	66,13%	69,76%	70,37%
Sostenibilità economico-finanziaria (ISEF)	> 1	1,25	1,22	1,23	1,17	1,16
Indebitamento (IDEB)	≤ 15%	1,01%	1,05%	0,99%	1,14%	0,96%

Fonte: PROPER

Un ulteriore elemento essenziale della sostenibilità economico-finanziaria è rappresentato dal rapporto con la Regione Autonoma della Sardegna. I finanziamenti regionali, e in particolare quelli riconducibili alla Legge Regionale 26/1996, hanno rappresentato nel corso del mandato una componente fondamentale dello sviluppo dell'Ateneo e della sostenibilità delle sue sedi territoriali. Il Fondo Globale LR 26/1996 passa da € 9.100.000 nel 2021 a € 9.222.500 nel 2022 e 2023, fino a € 12.092.500 nel 2024 e a € 15.172.500 nel 2025 e 2026.
L'incremento delle risorse assegnate dalla Regione ha consentito di sostenere l'offerta formativa, rafforzare le sedi territoriali e compensare parzialmente le oscillazioni registrate nel finanziamento statale. La collaborazione istituzionale con la Regione si conferma pertanto uno degli elementi strategici del modello di sviluppo dell'Università di Sassari.
In questo quadro si inserisce anche il sostegno alle sedi universitarie territoriali di Alghero, Nuoro, Oristano e Olbia. Le risorse regionali destinate a tali sedi, come riportato nella tabella successiva, hanno consentito di consolidare un

modello di Ateneo diffuso sul territorio regionale, garantendo la sostenibilità dell'offerta formativa e rafforzando il ruolo dell'Università quale presidio culturale e scientifico nelle diverse aree della Sardegna.

Sedi territoriali: assegnazioni iniziali per oneri didattici (euro)

Sede	2021/22	2022/23	2023/24	2024/25	2025/26
Alghero	648.087	971.136	1.009.160	1.131.958	1.106.510
Nuoro	444.072	833.429	645.087	548.583	553.158
Oristano	445.785	529.689	670.106	625.631	573.670
Olbia	479.529	555.341	567.320	601.499	564.211

Fonte: assegnazioni regionali alle sedi territoriali.

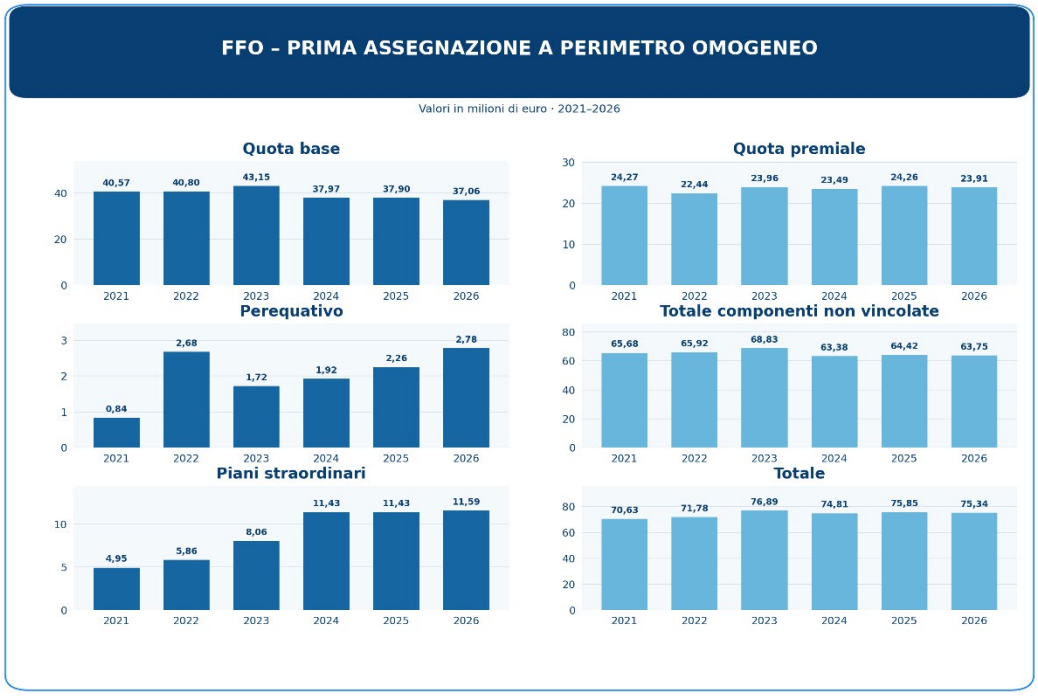
Questi dati confermano una delle scelte caratterizzanti del mandato: garantire una presenza universitaria qualificata anche al di fuori della sede storica di Sassari, valorizzando le specificità dei diversi territori della Sardegna. Alghero, Nuoro, Oristano e Olbia non rappresentano semplici sedi decentrate, ma componenti essenziali della strategia di sviluppo territoriale dell'Ateneo. In particolare, il rafforzamento della presenza universitaria nel nord-est dell'Isola trova una prospettiva di ulteriore consolidamento nell'istituzione del nuovo Dipartimento dell'Innovazione presso la sede di Olbia, destinato a sostenere i processi di innovazione, trasferimento tecnologico e sviluppo economico del territorio.

Nel sessennio, si è confermata l'attenzione alla trasparenza e alla leggibilità dei documenti contabili. I bilanci di previsione e i documenti strategici hanno progressivamente esplicitato le ipotesi sottostanti alle stime, i margini di incertezza e i rischi potenziali legati a variazioni del contesto normativo o finanziario.

Questa impostazione risponde alla visione istituzionale: il bilancio non è soltanto un documento tecnico, ma uno strumento di rendicontazione verso la comunità accademica e verso la collettività attraverso il quale l'Ateneo rende conto delle proprie scelte e delle proprie priorità.

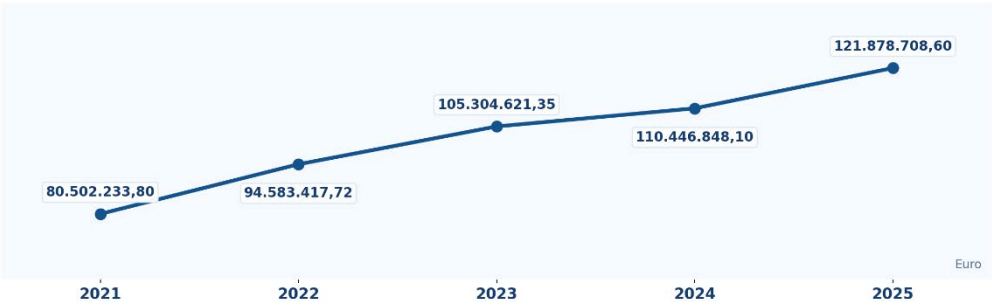
Nel corso del mandato l'Ateneo ha migliorato la propria capacità di pianificazione finanziaria, incrementato gli investimenti, rafforzato l'integrazione tra bilancio e strategia e conseguito risultati d'esercizio positivi in tutti i bilanci approvati.

In sintesi, i dati confermano alcuni elementi centrali del mandato: bilanci costantemente in equilibrio, crescita della capacità di attrarre finanziamenti competitivi nazionali, europei e regionali, incremento del patrimonio e delle immobilizzazioni dell'Ateneo, rafforzamento degli investimenti in infrastrutture, ricerca, laboratori e digitalizzazione, consolidamento delle sedi territoriali.
Questo patrimonio di solidità e competenze rappresenta una delle eredità più rilevanti del mandato e costituisce una base essenziale per affrontare le sfide future con maggiore consapevolezza, a cominciare dalla gestione della fase successiva alla conclusione del PNRR.

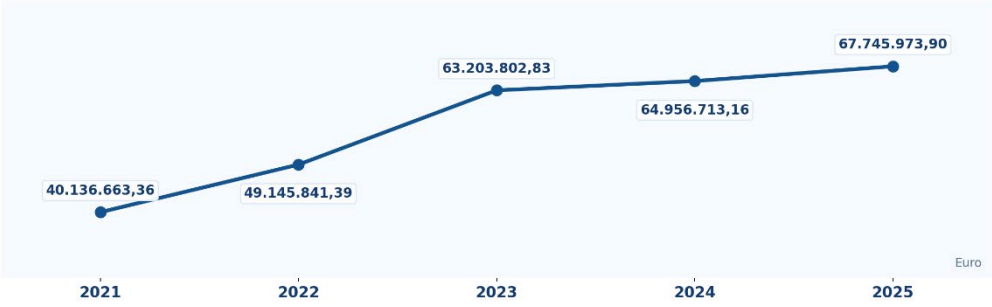


PATRIMONIO NETTO E RISERVE

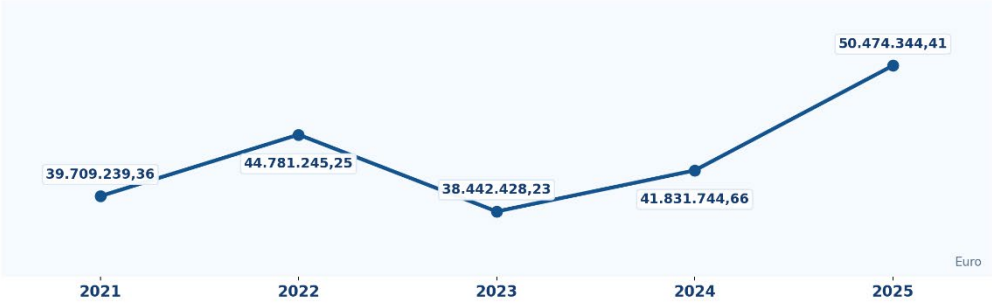
Patrimonio netto



Di cui riserve vincolate

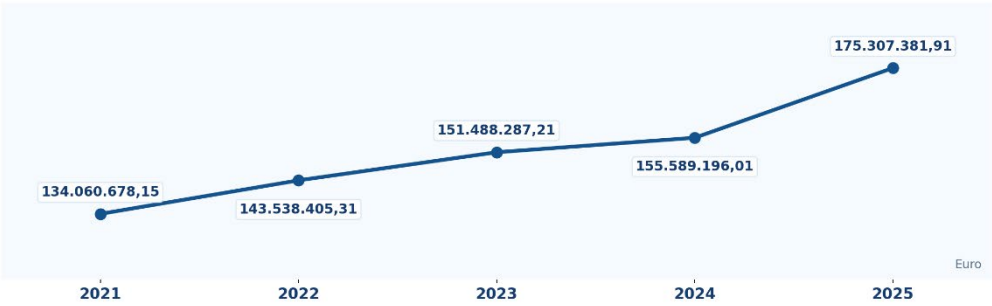


Di cui riserve non vincolate

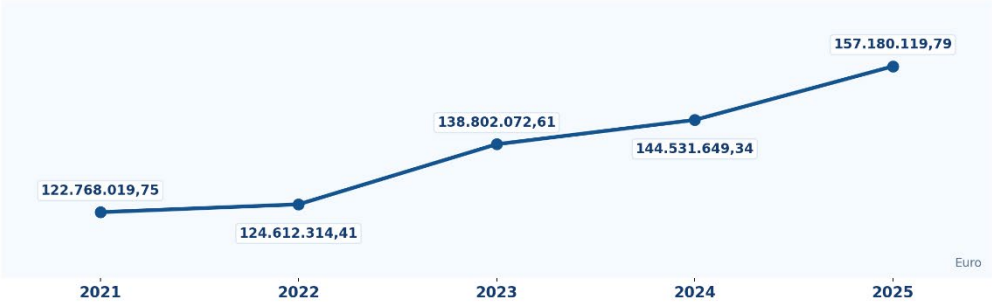


PROVENTI, COSTI E RISULTATO D'ESERCIZIO

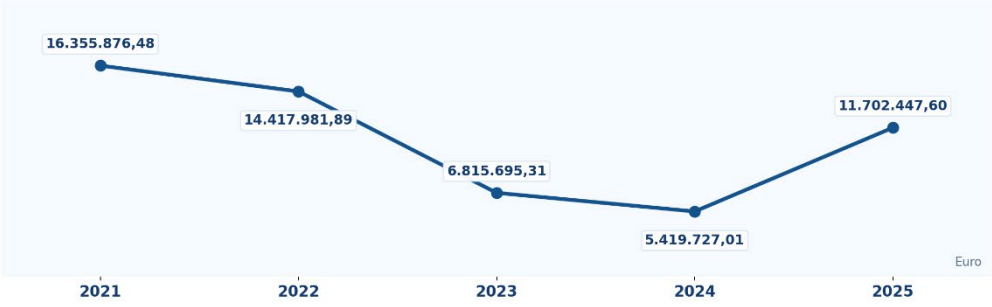
Proventi operativi



Costi operativi

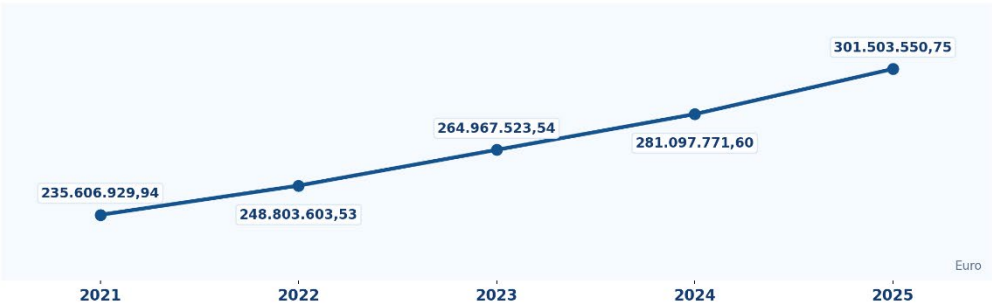


Risultato d'esercizio

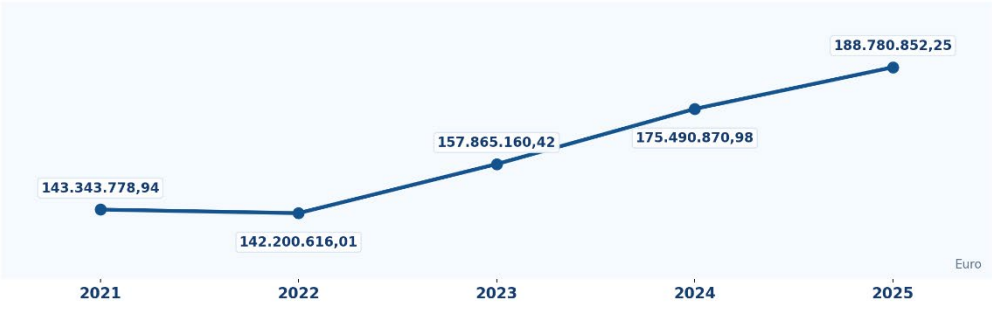


IMMOBILIZZAZIONI, LIQUIDITÀ E PAGAMENTI

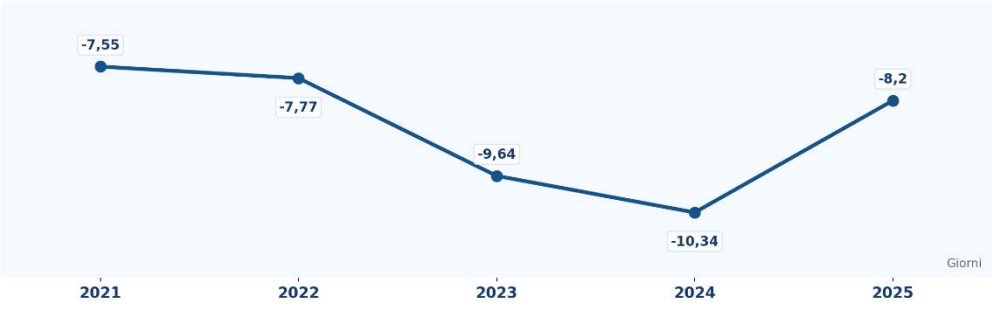
Immobilizzazioni nette



Disponibilità liquide al 31/12

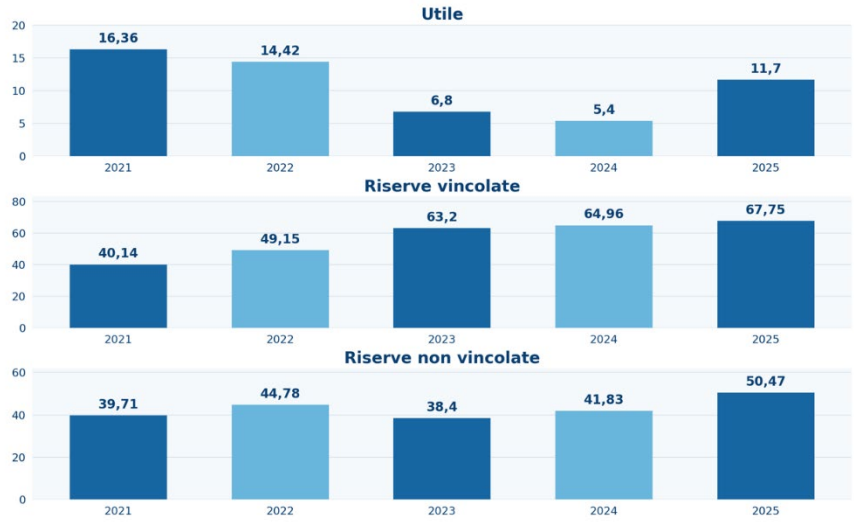


Indicatore tempestività pagamenti (gg)



DESTINAZIONE DEGLI UTILI D'ESERCIZIO

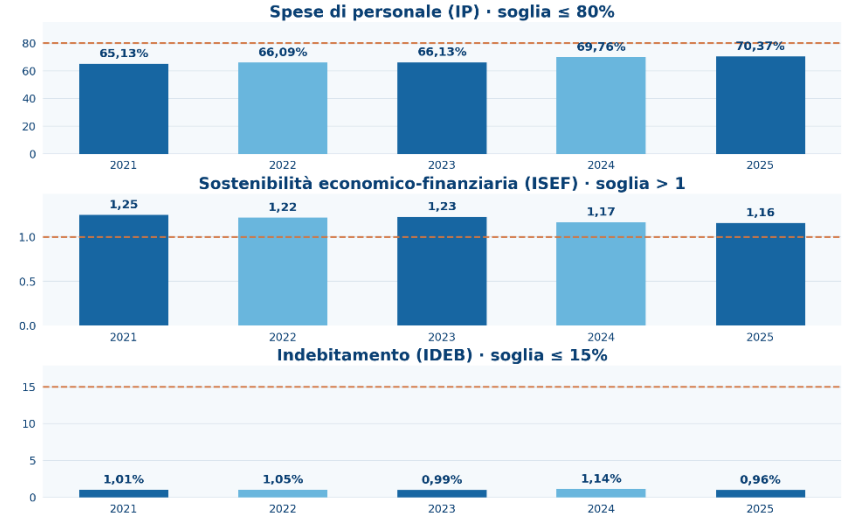
Valori in milioni di euro · 2021-2025

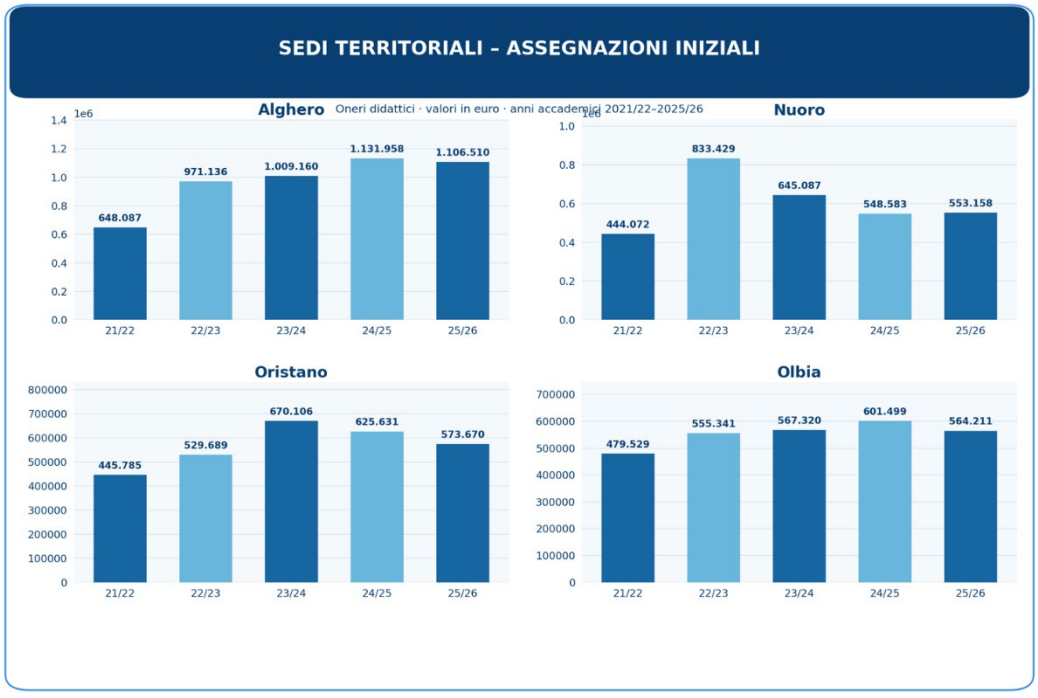


Riga «Totale» della tabella: Utile 54,68 · Riserve vincolate 67,75 · Riserve non vincolate 50,47

INDICATORI D.LGS. 49/2012 E PUNTI ORGANICO

Valori 2021–2025 · Soglie riportate nella tabella originale




SEDI TERRITORIALI – ASSEGNAZIONI INIZIALI
Alghero
Oneri didattici · valori in euro · anni accademici 2021/22–2025/26
1e6
1.4
1.2
1.0
0.8
0.6
0.4
0.2
0.0
648.087
971.136
1.009.160
1.131.958
1.106.510
21/22
22/23
23/24
24/25
25/26
Nuoro
1e6
1.0
0.8
0.6
0.4
0.2
0.0
444.072
833.429
645.087
548.583
553.158
21/22
22/23
23/24
24/25
25/26
Oristano
800000
700000
600000
500000
400000
300000
200000
100000
0
445.785
529.689
670.106
625.631
573.670
21/22
22/23
23/24
24/25
25/26
Olbia
700000
600000
500000
400000
300000
200000
100000
0
479.529
555.341
567.320
601.499
564.211
21/22
22/23
23/24
24/25
25/26

RECLUTAMENTO DEL PERSONALE DOCENTE: PROGRAMMAZIONE STRATEGICA E MODELLO DI ALLOCAZIONE DELLE RISORSE

Nel sistema universitario contemporaneo, il reclutamento del personale docente rappresenta uno degli ambiti nei quali si manifesta con maggiore evidenza la responsabilità strategica della governance di un Ateneo. Le scelte relative alla composizione del corpo accademico non incidono soltanto sull'organizzazione della didattica o sulla distribuzione delle risorse interne, ma determinano nel medio e lungo periodo la capacità dell'università di sviluppare nuove linee di ricerca, di attrarre studenti e finanziamenti competitivi e di rispondere alle esigenze scientifiche e culturali della società.

Nel corso del mandato 2020-2026, il governo dell'Università degli Studi di Sassari ha considerato il reclutamento come una leva fondamentale per accompagnare la trasformazione dell'Ateneo in un contesto caratterizzato da cambiamenti profondi del sistema universitario italiano.

Se nel periodo precedente il sistema universitario italiano era stato caratterizzato da una forte contrazione delle assunzioni e da una limitata disponibilità di punti organico, il sessennio oggetto del presente Rapporto segna una inversione di tendenza, nella quale l'Ateneo ha saputo cogliere le opportunità offerte dal contesto nazionale e trasformarle in un programma coerente di sviluppo.

L'introduzione di nuovi modelli di carriera accademica, la crescente competizione tra università e la necessità di rafforzare la qualità della ricerca hanno imposto scelte attente e lungimiranti nella programmazione del personale docente.

In questo quadro, la politica di reclutamento adottata dall'Ateneo ha perseguito tre obiettivi principali: favorire il ricambio generazionale del corpo accademico, valorizzare le competenze scientifiche presenti nei Dipartimenti e garantire la sostenibilità finanziaria e organizzativa delle scelte compiute. Il risultato di questo percorso è oggi visibile in una struttura del personale docente più equilibrata e maggiormente orientata allo sviluppo futuro dell'Università.

Nel corso del mandato 2020-2026, le politiche di reclutamento del personale docente hanno rappresentato uno degli strumenti più rilevanti di governo dell'Università degli Studi di Sassari. In un sistema universitario nel quale la qualità della didattica, della ricerca e della terza missione dipende in misura

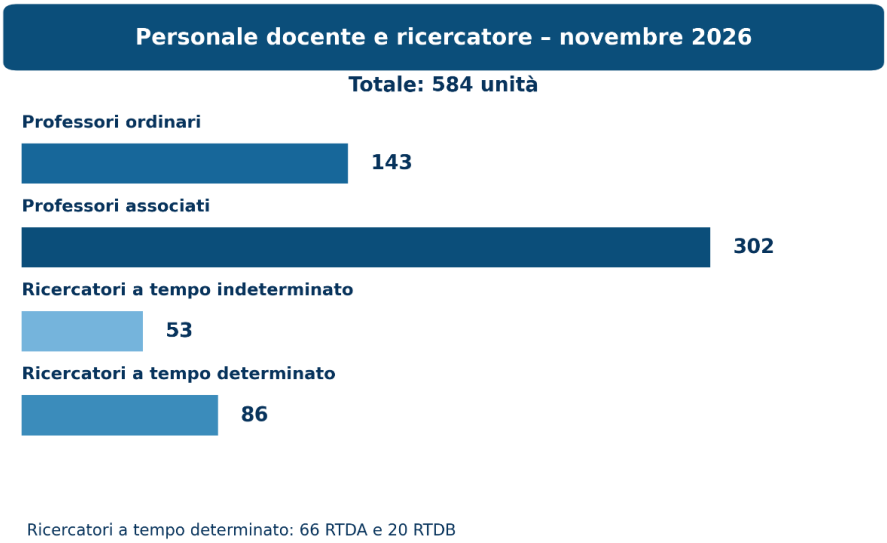
decisiva dalla solidità del corpo accademico, la programmazione delle assunzioni non può essere considerata un mero esercizio tecnico di gestione dei punti organico, ma deve essere interpretata come leva strategica per orientare lo sviluppo dell'Ateneo.

Il sessennio si è collocato in una fase di graduale riapertura delle politiche di reclutamento nel sistema universitario italiano, dopo oltre un decennio caratterizzato da forti limitazioni del turnover. L'incremento delle risorse statali, i piani straordinari nazionali e le opportunità offerte dal Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza hanno consentito agli Atenei di avviare nuove politiche di rafforzamento del capitale umano.

Tuttavia, i vincoli normativi e finanziari hanno continuato a imporre una programmazione prudente e sostenibile delle assunzioni. In questo contesto, l'Università di Sassari ha perseguito una strategia fondata su tre obiettivi principali: favorire il ricambio generazionale del corpo docente, rafforzare la qualità scientifica dei Dipartimenti, garantire la sostenibilità finanziaria e organizzativa dell'Ateneo.

A novembre 2026 il personale docente e ricercatore dell'Ateneo è composto da 584 unità, articolate come segue:

- N. 143 professori ordinari
- N. 302 professori associati
- N. 53 ricercatori a tempo indeterminato
- N. 86 ricercatori a tempo determinato (66 RTDA e 20 RTDB).

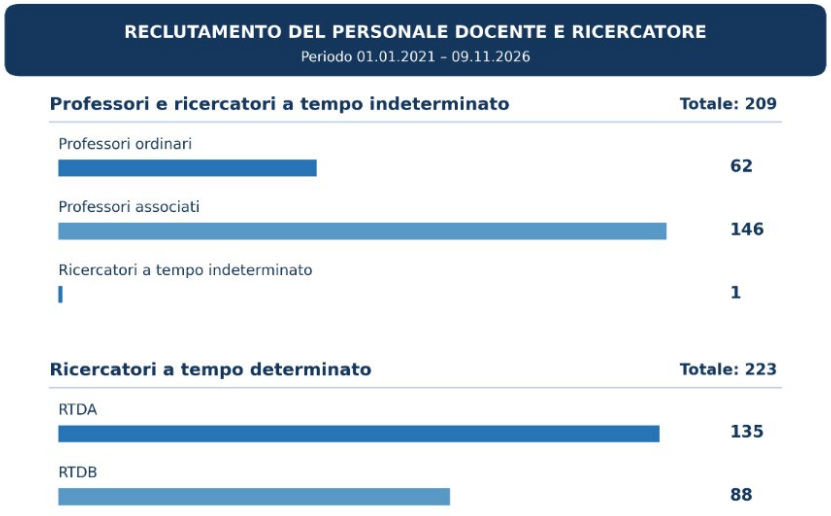


A queste figure si affiancano inoltre 24 assegnisti di ricerca e 2 lettori di madrelingua, che contribuiscono alle attività scientifiche e formative dell'Ateneo.
La distribuzione delle diverse categorie accademiche evidenzia un sistema in progressiva trasformazione, caratterizzato da un aumento del peso dei professori associati e da una presenza significativa di ricercatori a tempo determinato, che rappresentano oggi il principale canale di ingresso nella carriera accademica.
Allo stesso tempo, la riduzione progressiva dei ricercatori a tempo indeterminato segnala il completamento di una transizione normativa che ha modificato profondamente la struttura delle carriere accademiche. In questo contesto, l'Ateneo ha dovuto gestire una fase di passaggio complessa, mantenendo l'equilibrio tra continuità delle attività e rinnovamento generazionale.
L'analisi dei dati relativi al periodo compreso tra l'1.1.2021 ed il 09.11.2026 consente di cogliere con chiarezza la dimensione del reclutamento realizzato.
Nel quinquennio sono stati complessivamente reclutati:

- 62 professori ordinari
- 146 professori associati
- 1 ricercatore a tempo indeterminato

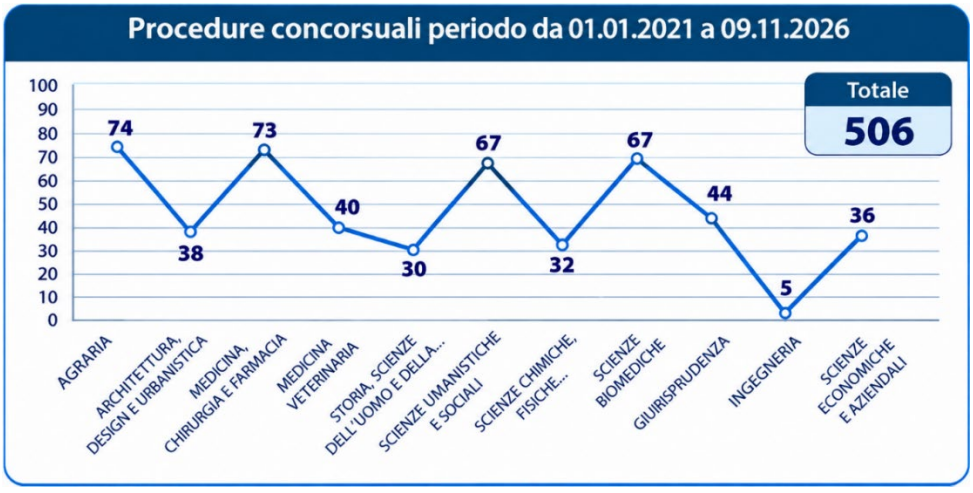
per un totale di 209 docenti strutturati.
A questi si aggiungono:
223 ricercatori a tempo determinato, di cui

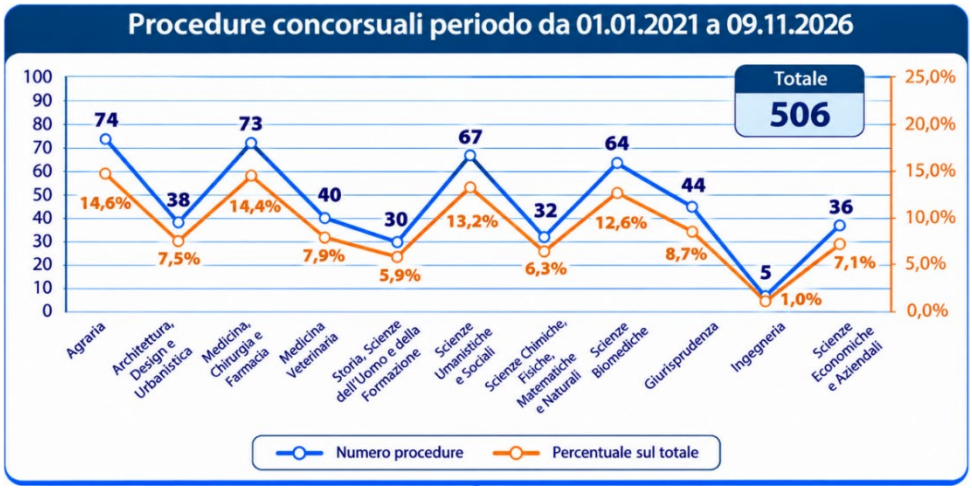
- 135 RTDA
- 88 RTDB



Si tratta di numeri di particolare rilievo per un Ateneo delle dimensioni di Sassari, che testimoniano una fase di significativo investimento nel capitale umano.
L'analisi dei grafici allegati evidenzia inoltre alcune dinamiche specifiche:

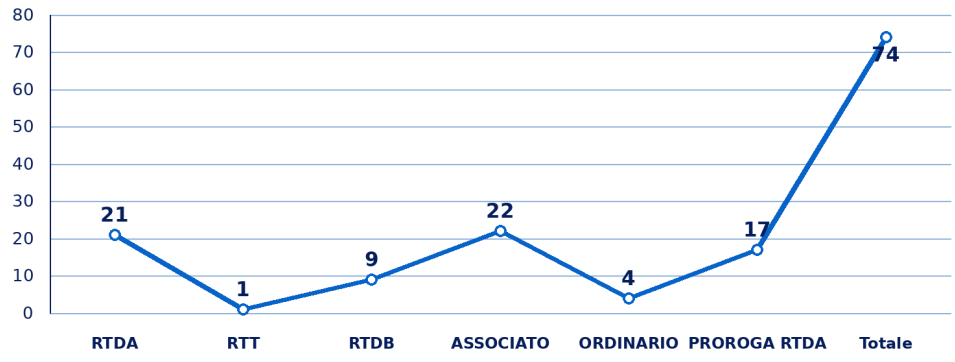
- una forte concentrazione del reclutamento nelle posizioni di professore associato, che rappresentano il principale asse di consolidamento del sistema;
- un flusso costante di ingresso di ricercatori a tempo determinato, funzionale al ricambio generazionale;
- una distribuzione articolata tra i Dipartimenti, che riflette sia le esigenze didattiche sia le strategie di sviluppo scientifico.





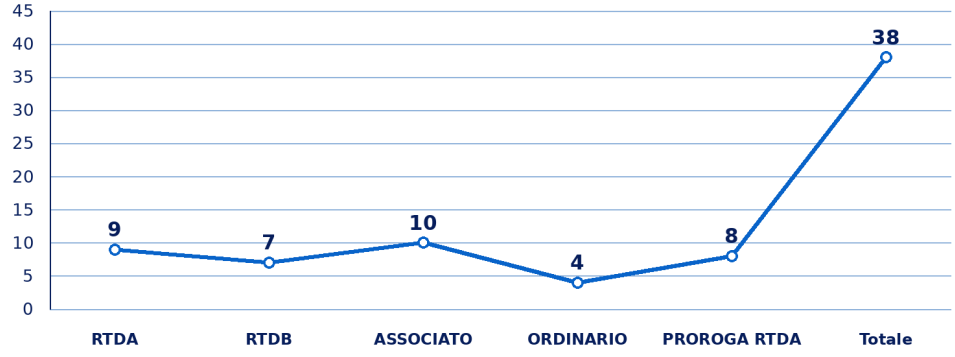
Procedure concorsuali periodo da 01.01.2021 a 09.11.2026

AGRARIA



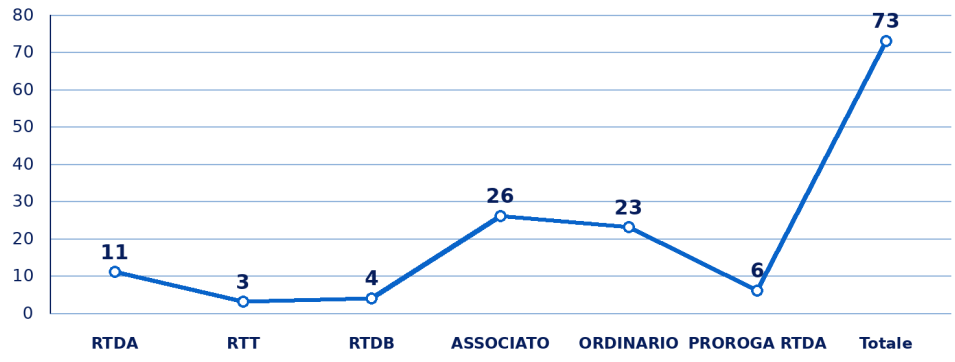
Procedure concorsuali periodo da 01.01.2021 a 09.11.2026

ARCHITETTURA, DESIGN E URBANISTICA



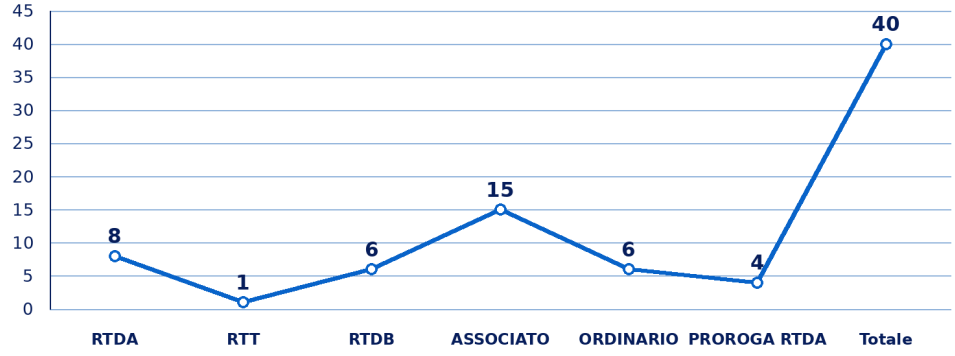
Procedure concorsuali periodo da 01.01.2021 a 09.11.2026

MEDICINA, CHIRURGIA E FARMACIA



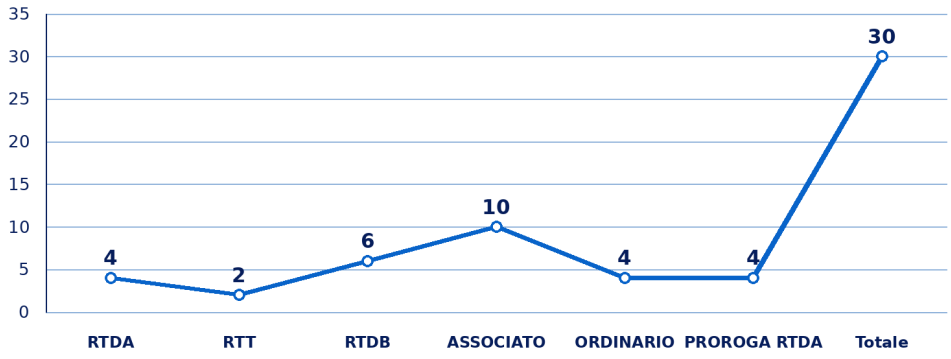
Procedure concorsuali periodo da 01.01.2021 a 09.11.2026

MEDICINA VETERINARIA



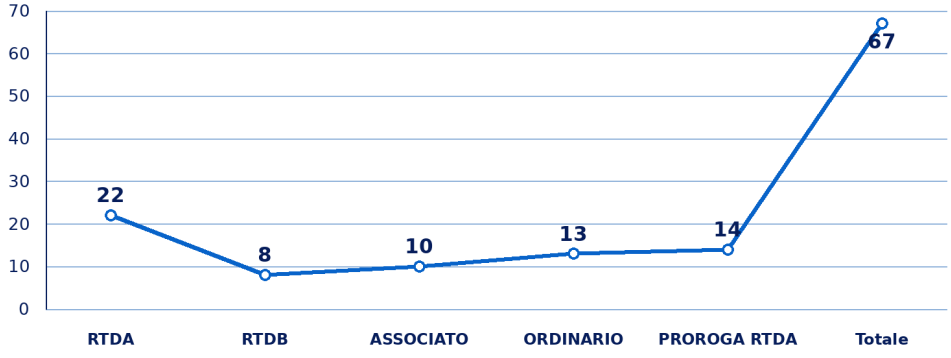
Procedure concorsuali periodo da 01.01.2021 a 09.11.2026

STORIA, SCIENZE DELL'UOMO E DELLA FORMAZIONE



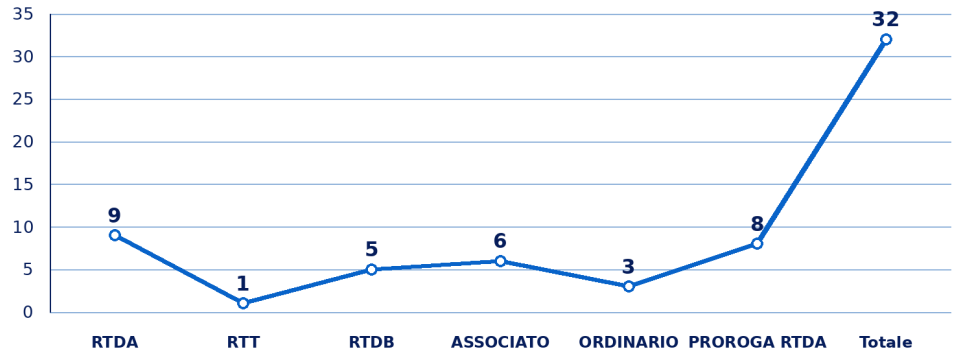
Procedure concorsuali periodo da 01.01.2021 a 09.11.2026

SCIENZE UMANISTICHE E SOCIALI



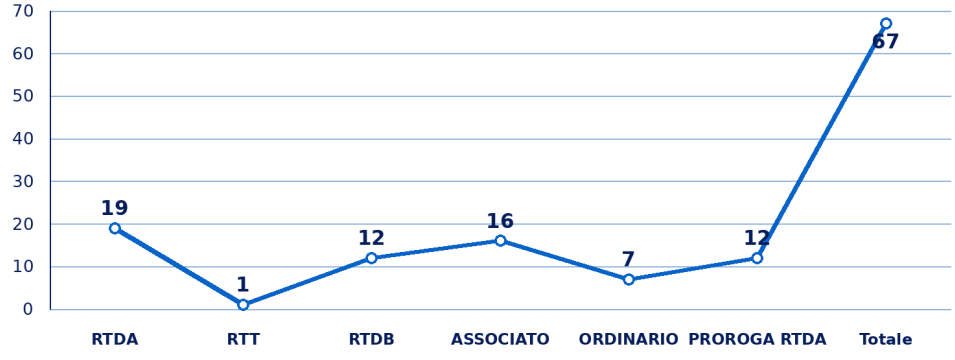
Procedure concorsuali periodo da 01.01.2021 a 09.11.2026

SCIENZE CHIMICHE, FISICHE, MATEMATICHE E NATURALI



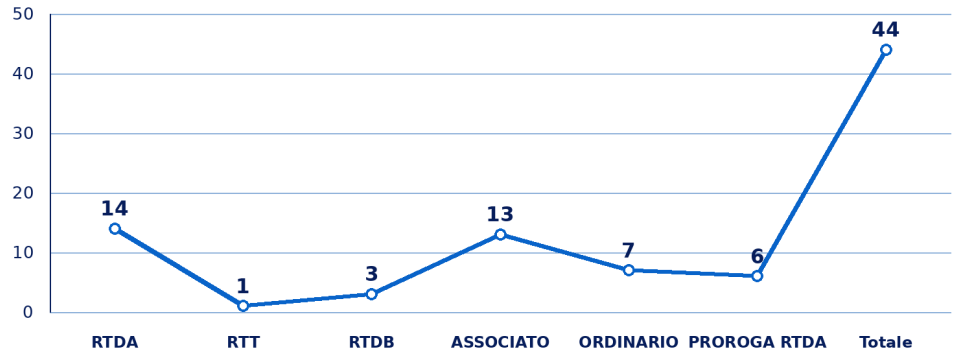
Procedure concorsuali periodo da 01.01.2021 a 09.11.2026

SCIENZE BIOMEDICHE



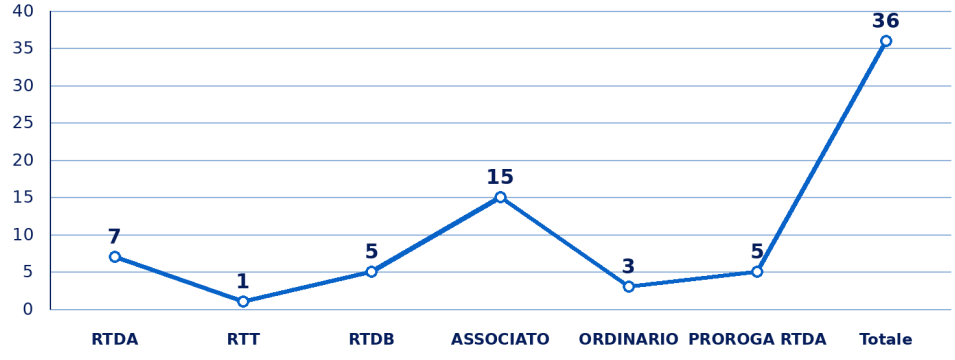
Procedure concorsuali periodo da 01.01.2021 a 09.11.2026

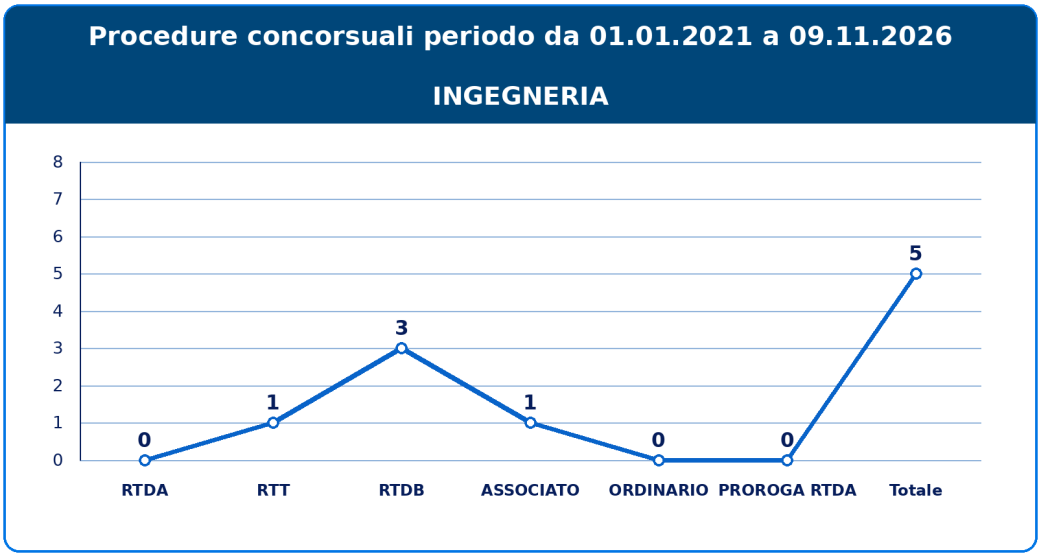
GIURISPRUDENZA



Procedure concorsuali periodo da 01.01.2021 a 09.11.2026

SCIENZE ECONOMICHE E AZIENDALI





Particolarmente significativa è la presenza di livelli elevati di reclutamento nelle aree medico-sanitarie e nelle scienze della vita, a conferma del ruolo strategico di questi ambiti per l'Ateneo, senza tuttavia trascurare le aree umanistiche, giuridiche ed economiche.

Nel sistema universitario italiano, il reclutamento è strettamente regolato dal meccanismo dei punti organico, che costituisce il principale strumento di controllo della spesa per il personale.

Nel periodo più recente del mandato, un passaggio decisivo è stato rappresentato dall'assegnazione all'Ateneo, nell'ambito del Piano straordinario DM 795/2023, di 29 punti organico complessivi. Questa dotazione ha rappresentato una opportunità significativa, consentendo di superare una fase di relativa rigidità del sistema e di avviare una programmazione più incisiva.

Nel solo anno 2026, l'utilizzo delle risorse evidenzia una intensità particolarmente elevata:

- 14,4 punti organico destinati al reclutamento di professori;
- 3,5 punti organico destinati al reclutamento di ricercatori;

per un totale di 17,9 punti organico impiegati per nuove posizioni.

A questi si aggiungono ulteriori interventi relativi a progressioni di carriera e a chiamate su linee dedicate, nonché risorse specificamente destinate allo sviluppo di nuovi ambiti, tra cui il Dipartimento di Innovazione con sede a Olbia (3 punti organico dedicati).

In seguito all'emanazione della L.R. 21 settembre 2026, n. 20, è stato inoltre concesso a questo Ateneo, dalla Regione Sardegna, un finanziamento complessivo di euro 81.205.690 (fino al 2042) finalizzato al reclutamento di personale docente e ricercatore per le esigenze del nuovo Dipartimento di Innovazione di Olbia e per quelle delle altre sedi decentrate, compreso un contributo di euro 100.000 per laboratori e attrezzature della sede di Olbia ed euro 1.590.000 per il triennio 2026-2028 destinato al Centro linguistico di Ateneo.

A fine ottobre 2026, infine, gli organi accademici hanno approvato l'utilizzo e il cofinanziamento del piano straordinario di reclutamento RTT di cui al DM 193/2026, che consentirà l'assunzione di n. 23 ricercatori a tempo determinato ex art. 24 della legge 240/2010.

Questi dati evidenziano come l'Ateneo abbia saputo utilizzare in modo efficace le opportunità offerte dal contesto nazionale, trasformando una disponibilità straordinaria di risorse in un programma coerente di rafforzamento del corpo docente.

Uno degli elementi più qualificanti della politica di reclutamento adottata nel corso del mandato è stato il consolidamento di un modello di allocazione delle risorse e dei punti organico basato su criteri premiali.

Il modello adottato dall'Ateneo tiene conto di diversi indicatori strategici, tra cui:

- risultati della valutazione della ricerca (VQR);
- numerosità della popolazione studentesca;
- rapporto studenti/docenti;
- capacità dei Dipartimenti di attrarre finanziamenti competitivi.

Attraverso questo modello, la distribuzione delle risorse interne dell'Ateneo è stata progressivamente resa coerente con i meccanismi di finanziamento del sistema universitario nazionale, incentivando comportamenti virtuosi nelle attività di ricerca e nella progettazione scientifica.

Il superamento di logiche meramente distributive ha rappresentato un passaggio culturale rilevante: il reclutamento non è stato più considerato come una risorsa da ripartire, ma come uno strumento per promuovere qualità, competitività e sostenibilità.

Un obiettivo centrale perseguito nel corso del mandato è stato il rafforzamento del ricambio generazionale del corpo docente.

Le politiche adottate hanno favorito l'ingresso di giovani ricercatori, la progressiva stabilizzazione delle carriere accademiche, la valorizzazione delle competenze interne.
In particolare, le progressioni di carriera — come il passaggio dei ricercatori RTDB al ruolo di professore associato — hanno rappresentato un elemento fondamentale di consolidamento del sistema.
Queste dinamiche, chiaramente evidenziate nei dati e nei grafici allegati, mostrano come il reclutamento sia stato concepito non solo come ingresso di nuove risorse, ma come processo continuo di crescita e sviluppo del capitale umano.
Le politiche di reclutamento hanno inoltre svolto un ruolo determinante nel rafforzamento di alcune aree disciplinari e nella costruzione di nuove traiettorie di sviluppo.
Tra le principali linee di intervento si possono ricordare: il rafforzamento delle aree medico-sanitarie, anche in relazione al sistema sanitario regionale, il consolidamento delle aree scientifiche con maggiore capacità di attrazione di finanziamenti, lo sviluppo di nuovi ambiti legati all'innovazione e al trasferimento tecnologico.
In questa prospettiva, il reclutamento è stato utilizzato come strumento di politica accademica, capace di incidere non solo sull'organizzazione interna, ma anche sul posizionamento dell'Ateneo nel contesto nazionale e internazionale.
Peraltro, nel corso del mandato il sistema universitario italiano ha avviato anche una fase di trasformazione del modello di reclutamento accademico.
La progressiva sostituzione delle figure di ricercatore a tempo determinato previste dalla legge 240/2010 (RTDA e RTDB) con la nuova figura del ricercatore in tenure track (RTT) e l'introduzione nella richiamata legge 240/2010 delle nuove figure del preruolo (contratti di ricerca, incarichi post-doc e incarichi di ricerca), rappresenta un cambiamento importante nella struttura delle carriere accademiche. Attualmente presso questo Ateneo abbiamo attivi n. 7 contratti di ricerca, n. 1 incarico post-doc e n. 2 incarichi di ricerca.
Questo nuovo modello mira a rendere più lineare e prevedibile il percorso di accesso alla carriera universitaria, riducendo la frammentazione delle posizioni precarie e favorendo una maggiore stabilità delle prospettive professionali dei giovani ricercatori.

L’Università di Sassari ha accompagnato questa transizione integrando gradualmente le nuove figure previste dalla normativa nazionale nella propria programmazione del personale, con l’obiettivo di garantire continuità alle politiche di ricambio generazionale e di valorizzazione del capitale umano.
Le politiche di reclutamento sono state costantemente integrate con la programmazione economico-finanziaria dell’Ateneo. Il costo del personale rappresenta infatti la componente più significativa della spesa universitaria e richiede una gestione prudente e sostenibile.
La programmazione del personale prevista nel PIAO per il triennio 2026–2028 conferma questa impostazione, prevedendo assunzioni compatibili con il turnover e con le risorse finanziarie disponibili.
Il reclutamento del personale docente nel periodo 2020-2026 rappresenta uno dei processi più significativi del governo dell’Ateneo nel corso del mandato.
I dati disponibili evidenziano un volume rilevante di assunzioni, con oltre 200 docenti strutturati e più di 220 ricercatori a tempo determinato, una gestione efficace dei punti organico, culminata nell’utilizzo delle risorse straordinarie, una coerenza tra reclutamento e obiettivi strategici, in termini di qualità della ricerca, sostenibilità e sviluppo.
Nel loro insieme, queste politiche hanno contribuito a costruire un corpo accademico più equilibrato, più dinamico e maggiormente orientato al futuro.
In un contesto caratterizzato da crescente competizione e da vincoli stringenti, l’Università di Sassari ha dimostrato di saper coniugare sviluppo e responsabilità, utilizzando il reclutamento come leva strategica per rafforzare la propria identità istituzionale e la propria capacità di rispondere alle sfide del sistema universitario contemporaneo.

IL PERSONALE TECNICO-AMMINISTRATIVO E BIBLIOTECARIO (PTAB). ORGANIZZAZIONE, VALORIZZAZIONE DELLE COMPETENZE E SOSTENIBILITÀ AMMINISTRATIVA

Nel sistema universitario contemporaneo, il personale tecnico-amministrativo e bibliotecario rappresenta una componente essenziale per il funzionamento delle università. La crescente complessità delle attività amministrative, la gestione di programmi di ricerca competitivi, l'evoluzione dei servizi agli studenti, l'internazionalizzazione e la progressiva digitalizzazione dei processi organizzativi hanno reso sempre più centrale il ruolo delle professionalità amministrative all'interno degli Atenei.

Nel corso del mandato 2020-2026, la governance dell'Università degli Studi di Sassari ha progressivamente rafforzato la consapevolezza del valore strategico del personale tecnico-amministrativo e bibliotecario. L'amministrazione universitaria non può infatti essere considerata soltanto come una struttura di supporto alle attività accademiche, ma come una vera e propria infrastruttura organizzativa della didattica, della ricerca e della terza missione.

Le politiche adottate nel corso del sessennio hanno perseguito tre obiettivi principali: migliorare l'efficienza organizzativa dell'amministrazione universitaria, valorizzare le competenze professionali del personale e garantire la sostenibilità nel medio-lungo periodo dell'organizzazione amministrativa. In questa prospettiva, la gestione del personale è stata progressivamente integrata con la programmazione strategica dell'Ateneo, con la pianificazione economico-finanziaria e con l'evoluzione dei modelli organizzativi dell'università.

Al 31 dicembre 2025 il personale tecnico-amministrativo e bibliotecario dell'Ateneo risulta composto da 487 unità, articolate in un Direttore Generale a tempo determinato, tre dirigenti a tempo indeterminato, 437 unità di personale tecnico-amministrativo a tempo indeterminato, 25 unità a tempo determinato e 21 collaboratori ed esperti linguistici (CEL). Considerando anche le figure collegate a specifici progetti e le ulteriori componenti a termine, la consistenza complessiva raggiunge le 500 unità.

Questa articolazione riflette la struttura organizzativa dell'Università, che comprende l'amministrazione centrale, i servizi amministrativi dipartimentali, il

sistema bibliotecario, le strutture di supporto alla didattica, alla ricerca e all'internazionalizzazione.
Il rapporto tra personale tecnico-amministrativo e personale docente costituisce un indicatore significativo dell'equilibrio organizzativo di un Ateneo. Nel caso dell'Università di Sassari tale rapporto si attesta intorno a 80 unità di personale tecnico-amministrativo ogni 100 docenti e ricercatori, valore leggermente inferiore alla media nazionale. Questo dato evidenzia come l'Ateneo operi con una struttura amministrativa relativamente contenuta rispetto alla dimensione del corpo docente e renda pertanto particolarmente rilevante l'efficienza organizzativa delle strutture amministrative.
Dal punto di vista anagrafico emerge inoltre una significativa concentrazione del personale nella fascia di età compresa tra i 50 e i 59 anni, che rappresenta circa la metà dell'organico complessivo. Tale dato ha reso evidente la necessità di programmare con attenzione il ricambio generazionale, garantendo al tempo stesso la trasmissione delle competenze e la continuità amministrativa.
Uno degli elementi che hanno caratterizzato il mandato è stato il progressivo adeguamento dell'organizzazione interna alle innovazioni introdotte dal nuovo Contratto Collettivo Nazionale di Lavoro del comparto Università.
A partire dal 2024 il personale è stato reinquadrato nelle nuove aree professionali di Operatori, Collaboratori, Funzionari ed Elevate Professionalità, in coerenza con il nuovo modello di classificazione previsto dal contratto nazionale.
L'introduzione di questa nuova articolazione professionale ha rappresentato un passaggio importante non soltanto sul piano formale, ma anche sotto il profilo organizzativo, favorendo una maggiore coerenza tra responsabilità, competenze e funzioni svolte.
L'evoluzione dell'organico nel corso del mandato evidenzia alcune dinamiche particolarmente significative.

PERSONALE TECNICO-AMMINISTRATIVO E BIBLIOTECARIO (PTAB)
Evoluzione per categoria (2021–2026)

Categoria	2021	2022	2023	2024	2025	2026
Dirigenti	4	4	3	3	3	3
Area Elevate Professionalità	17	17	15	15	14	14
Area Funzionari	141	140	132	174	182	150
Area Collaboratori	287	293	272	260	241	230
Area Operatori	35	35	35	31	25	24
Collaboratori linguistici (CEL)	17	17	22	21	21	20
Totale personale PTAB	**501**	**506**	**479**	**504**	**486**	**441**

La crescita particolarmente marcata della categoria dei Funzionari riflette la crescente specializzazione richiesta dalle attività amministrative universitarie, soprattutto nei settori della gestione della ricerca, della rendicontazione dei progetti finanziati, dell'internazionalizzazione, della trasformazione digitale e della gestione dei servizi agli studenti. Parallelamente si osserva una progressiva riduzione delle categorie tradizionali, coerente con l'evoluzione tecnologica e organizzativa dell'amministrazione universitaria.

Le politiche di reclutamento hanno rappresentato un elemento fondamentale della strategia di rafforzamento amministrativo perseguita nel corso del mandato. Attraverso il Piano Integrato di Attività e Organizzazione (PIAO), l'Ateneo ha progressivamente sviluppato una programmazione strutturata del fabbisogno di personale, finalizzata a garantire la continuità dei servizi, sostenere la crescita delle attività istituzionali e accompagnare le trasformazioni organizzative.

Nel corso del sessennio sono state realizzate procedure di stabilizzazione del personale, sono state effettuate nuove assunzioni e sono stati attivati percorsi di progressione verticale che hanno consentito di valorizzare le professionalità interne. A partire dal 2023 sono state reclutate 56 unità di personale, di cui 12 attraverso procedure di progressione verticale. A tali interventi si aggiungono le procedure di mobilità attivate nel 2025 e la programmazione di ulteriori reclutamenti previsti nel 2026.

Particolare attenzione è stata dedicata alla trasparenza e alla qualità delle procedure di selezione. Nel corso del mandato è stato aggiornato il Regolamento

per il reclutamento del personale tecnico-amministrativo e bibliotecario, recependo le più recenti innovazioni normative e rafforzando i principi di pubblicità, imparzialità, pari opportunità e valorizzazione del merito. Le procedure concorsuali vengono oggi gestite attraverso strumenti digitali quali la piattaforma inPA, la piattaforma PICA e il portale istituzionale dell'Ateneo, garantendo massima trasparenza e ampia accessibilità.

Uno degli interventi più rilevanti realizzati nel corso del mandato ha riguardato l'evoluzione dell'assetto organizzativo dell'Ateneo. La crescente complessità delle attività universitarie, l'aumento delle responsabilità amministrative connesse alla gestione dei progetti competitivi, l'introduzione di nuove procedure digitali e l'espansione dei servizi rivolti agli studenti hanno reso necessario un progressivo aggiornamento del modello organizzativo.

Questo percorso ha trovato una sintesi nella revisione della struttura organizzativa entrata in vigore nel gennaio 2026. La riorganizzazione è stata preceduta da un'attenta fase di analisi dei processi e dei fabbisogni delle strutture amministrative e ha perseguito diversi obiettivi: rafforzare il coordinamento tra le aree dell'amministrazione centrale, migliorare l'integrazione con i Dipartimenti, chiarire responsabilità e competenze organizzative e adeguare l'assetto amministrativo alle nuove esigenze derivanti dal PNRR, dall'internazionalizzazione e dalla crescente digitalizzazione delle attività istituzionali.

Il processo di riorganizzazione non ha rappresentato una semplice modifica formale dell'organigramma, ma l'espressione di una più ampia strategia volta a rendere l'amministrazione universitaria maggiormente capace di accompagnare lo sviluppo dell'Ateneo e di sostenere efficacemente le sue missioni istituzionali.

Parallelamente, il mandato è stato caratterizzato da un importante investimento nella digitalizzazione dei processi amministrativi. La progressiva diffusione di piattaforme collaborative basate su sistemi cloud, l'estensione degli strumenti di gestione documentale digitale, il potenziamento delle infrastrutture informatiche e l'integrazione delle piattaforme amministrative hanno contribuito a migliorare l'efficienza organizzativa e a ridurre i tempi di gestione delle procedure.

La digitalizzazione ha riguardato non soltanto i processi interni, ma anche le modalità di interazione con studenti, docenti e utenti esterni, favorendo una progressiva semplificazione amministrativa e una maggiore accessibilità ai servizi. In questo contesto si colloca anche il rafforzamento della comunicazione

istituzionale digitale, perseguito attraverso il coinvolgimento di figure professionali dedicate alla gestione dei social media e alla produzione di contenuti digitali, con l'obiettivo di migliorare la capacità dell'Ateneo di comunicare le proprie attività e i propri servizi alla comunità universitaria e agli stakeholder esterni.

Un'attenzione crescente è stata inoltre dedicata ai temi dell'inclusione, della disabilità e delle pari opportunità. Nel corso del mandato l'Ateneo ha promosso una gestione delle risorse umane orientata alla valorizzazione delle competenze e delle diversità, favorendo un ambiente di lavoro inclusivo e rispettoso delle esigenze individuali.

In tale ambito assumono particolare rilievo le attività sviluppate attraverso i servizi di counseling psicologico, il supporto agli studenti con disabilità e disturbi specifici dell'apprendimento, le iniziative dedicate all'accessibilità e i percorsi di formazione rivolti al personale sui temi dell'inclusione e della progettazione universale dei servizi. Queste azioni si inseriscono in una più ampia visione dell'università come comunità aperta e inclusiva, nella quale il benessere delle persone costituisce una componente essenziale della qualità istituzionale.

La valorizzazione del personale è stata perseguita anche attraverso politiche innovative di welfare organizzativo. Nel triennio 2023–2025 l'Ateneo ha destinato circa 1,5 milioni di euro a misure di welfare aziendale, sviluppando interventi finalizzati al miglioramento del benessere organizzativo e della qualità della vita lavorativa.

Tra le iniziative più significative si collocano l'attivazione dello sportello di ascolto psicologico rivolto al personale, l'introduzione di strumenti di sostegno economico e assistenziale, l'attenzione ai temi della salute organizzativa e il rafforzamento delle azioni di prevenzione del disagio lavorativo. Tali interventi testimoniano una crescente attenzione verso la dimensione umana dell'organizzazione universitaria e verso la qualità delle relazioni all'interno della comunità accademica.

Un ruolo particolarmente importante è stato assunto dalle politiche di conciliazione tra vita lavorativa e vita privata. In questo ambito il lavoro agile ha rappresentato una delle innovazioni organizzative più significative del mandato.

L'Università di Sassari ha progressivamente ampliato il numero dei dipendenti coinvolti in modalità di lavoro agile, accompagnando tale processo con investimenti tecnologici e con l'adozione di strumenti organizzativi adeguati.

I dati evidenziano una crescita significativa:

Personale in lavoro agile

Anno	Personale in lavoro agile	% sul totale
2025	121	24,9%
2026*	158	33,9%

L'incremento registrato nel 2026 conferma il consolidamento di questa modalità organizzativa, che ha contribuito a modernizzare l'amministrazione universitaria e a migliorare l'equilibrio tra esigenze professionali e personali.
In coerenza con tale impostazione, il disciplinare sull'orario di lavoro e sugli istituti inerenti alla struttura del rapporto di lavoro, approvato in sede di contrattazione integrativa, ha perseguito l'obiettivo di contemperare le esigenze organizzative dell'Ateneo con il benessere psico-fisico del personale, promuovendo modelli organizzativi più flessibili e sostenibili.
Accanto alle politiche organizzative e di welfare, un elemento qualificante del mandato è rappresentato dal rafforzamento delle attività di formazione e sviluppo delle competenze.
Nel corso del sessennio l'Ateneo ha progressivamente consolidato un sistema strutturato di programmazione e gestione della formazione del personale tecnico-amministrativo e dirigenziale, riconoscendo nella crescita professionale un elemento fondamentale per il miglioramento dei servizi e per il sostegno ai processi di innovazione.
La formazione è stata concepita come leva strategica di sviluppo istituzionale e non come semplice aggiornamento professionale. Il Piano di Formazione, integrato nel PIAO e collegato agli obiettivi del Piano Strategico di Ateneo, ha perseguito finalità molteplici: migliorare la performance organizzativa, sostenere la transizione digitale, accompagnare il cambiamento amministrativo, promuovere il benessere organizzativo e valorizzare il capitale umano.
Particolare attenzione è stata dedicata alle competenze richieste dai nuovi scenari della pubblica amministrazione e dell'università contemporanea, con interventi

rivolti alla digitalizzazione, alla gestione dei progetti di ricerca, alla sicurezza, alla trasparenza amministrativa, alle competenze linguistiche e informatiche e allo sviluppo delle capacità manageriali.
In questo quadro si inserisce anche la partecipazione al programma nazionale PA110 e Lode e l'utilizzo della piattaforma ministeriale Syllabus, strumenti che hanno contribuito ad ampliare le opportunità formative e ad allineare le competenze del personale agli indirizzi strategici nazionali e alle esigenze derivanti dal PNRR.
Tra gli interventi più significativi realizzati nel corso del mandato merita una particolare evidenza la soluzione della storica problematica relativa al salario accessorio del personale tecnico-amministrativo e bibliotecario.
Si trattava di una criticità che si trascinava da anni e che derivava dalla complessità del quadro normativo e contabile di riferimento, nonché dalla difficoltà di garantire una piena e continuativa operatività dei fondi destinati alla retribuzione accessoria.
All'inizio del mandato il sistema presentava significativi elementi di incertezza. La mancata o incompleta costituzione dei fondi negli esercizi precedenti e le difficoltà nella loro certificazione avevano determinato una situazione nella quale non risultava pienamente garantita la possibilità di riconoscere in modo stabile le componenti retributive accessorie collegate alle responsabilità, alla performance e alla produttività del personale.
La gestione di questa problematica ha richiesto un lavoro complesso e articolato, sviluppato attraverso approfondimenti tecnico-giuridici, verifiche contabili, interlocuzioni con il Collegio dei Revisori dei Conti e un confronto costante con le organizzazioni sindacali.
Il percorso intrapreso ha consentito, a partire dal 2023, di procedere alla regolare costituzione e certificazione dei fondi per il salario accessorio, superando una situazione di incertezza che si protraeva da tempo e ripristinando pienamente l'operatività del sistema.
Questo risultato ha consentito di garantire con continuità l'erogazione delle principali componenti del trattamento accessorio, comprese le indennità di responsabilità, l'indennità mensile accessoria, i premi collegati alla performance e gli incentivi alla produttività.
La soluzione della questione del salario accessorio assume un valore che va ben oltre la dimensione tecnica. Essa rappresenta infatti il riconoscimento concreto

del ruolo svolto dal personale tecnico-amministrativo nella vita dell'Ateneo, contribuisce a rafforzare il clima organizzativo e testimonia la capacità della governance di affrontare e risolvere problemi complessi attraverso un approccio improntato a responsabilità, equilibrio e sostenibilità.

Nel complesso, il sessennio 2020-2026 restituisce l'immagine di un'amministrazione universitaria che ha saputo evolvere, rafforzarsi e accompagnare la crescita dell'Ateneo.

Il personale tecnico-amministrativo e bibliotecario emerge oggi come una componente pienamente integrata nella strategia di sviluppo dell'Università degli Studi di Sassari. Le politiche di reclutamento, la valorizzazione delle competenze, la riorganizzazione amministrativa, gli investimenti nella formazione, le misure di welfare, il rafforzamento del lavoro agile e la soluzione di criticità storiche come quella del salario accessorio costituiscono parti di una medesima strategia, orientata a costruire un'amministrazione più moderna, competente, inclusiva e sostenibile.

Se nel 2021 il personale tecnico-amministrativo era spesso percepito come struttura di supporto alle attività accademiche, nel 2026 esso si configura sempre più come una componente strategica e abilitante della capacità di governo dell'Ateneo, contribuendo in modo determinante alla qualità dei servizi, all'efficacia dell'azione amministrativa e alla realizzazione degli obiettivi istituzionali dell'Università.

Parallelamente al rafforzamento dell'organico stabile, l'Ateneo ha utilizzato in maniera mirata le opportunità offerte dai finanziamenti competitivi e dai progetti speciali per acquisire professionalità altamente qualificate destinate a sostenere specifiche esigenze organizzative e progettuali.

In tale ambito sono state reclutate figure specialistiche quali tecnologi per il supporto alle attività scientifiche e umanistiche dei Dipartimenti, psicologi per il servizio di counseling rivolto a studenti e personale, professionisti dedicati all'accessibilità e all'inclusione degli studenti con disabilità e DSA, mediatori culturali, tutor d'aula e di orientamento, specialisti informatici per lo sviluppo di piattaforme digitali e professionisti della comunicazione istituzionale.

Queste professionalità hanno contribuito in modo significativo al rafforzamento dei servizi universitari e all'attuazione di progetti strategici dell'Ateneo, consentendo di affrontare con maggiore efficacia le sfide connesse alla

trasformazione digitale, all'inclusione, all'internazionalizzazione e all'innovazione dei servizi.

Nel corso del mandato è inoltre progressivamente maturata una crescente consapevolezza circa la necessità di rafforzare la dotazione amministrativa dell'Ateneo. La crescente complessità dei processi universitari, l'espansione delle attività progettuali, l'aumento delle responsabilità amministrative e il continuo incremento degli adempimenti normativi hanno reso evidente come il personale tecnico-amministrativo rappresenti una componente essenziale della capacità di governo dell'Università.

Per questa ragione una quota crescente delle risorse disponibili e dei punti organico è stata destinata al rafforzamento delle strutture amministrative, nella convinzione che la sostenibilità complessiva del sistema universitario non possa prescindere da un adeguato equilibrio tra personale docente e personale di supporto.

Questa scelta rappresenta uno degli elementi qualificanti del mandato e riflette una visione evoluta della governance universitaria, nella quale il personale tecnico-amministrativo e bibliotecario è riconosciuto non come componente accessoria, ma come elemento strutturale e abilitante dello sviluppo dell'Ateneo.

INTERVENTI A FAVORE DEL PERSONALE TECNICO AMMINISTRATIVO E BIBLIOTECARIO

Esercizio finanziario 2023

A) Conto individuale flessibile – Buoni spesa digitali

Attivazione di un conto individuale flessibile a sostegno del reddito, pari a: € 258 per dipendente; incremento di € 258 per ogni figlio a carico.

Totale stanziato: € 204.590,20

B) Sussidi, contributi una tantum e rimborsi

Totale stanziato: € 231.103,53

Tipologie di intervento finanziate

- Contributi per malattie croniche o gravi patologie;
- Spese odontoiatriche e per occhiali/lenti;
- Prestazioni mediche specialistiche;
- Bisogni eccezionali rilevanti;
- Spese per istruzione universitaria dei dipendenti;
- Spese per materiale didattico e libri per dipendenti;
- Spese per materiale didattico (esclusi libri) per figli dei dipendenti di tutti i livelli scolastici;
- Attività culturali, ludiche e sportive per dipendenti e/o figli;
- Spese per istruzione post-lauream dei dipendenti;
- Spese per assistenza a familiari anziani o non autosufficienti;
- Spese per inserimento dei figli in strutture educative per l'infanzia, asili nido e servizi di babysitting;
- Spese per iscrizione dei figli a corsi universitari e post-universitari (iscrizione, libri, mensa);
- Spese per iscrizione dei figli a corsi non universitari, corsi di lingua straniera e qualificazione professionale;
- Spese per centri ricreativi estivi in Italia e all'estero;
- Spese per utenze domestiche (servizio idrico integrato, gas, energia elettrica);
- Contributi per il riconoscimento dei meriti scolastici dei figli dei dipendenti;
- Spese per abbonamenti al trasporto pubblico urbano ed extraurbano per dipendenti o familiari a carico.

C) Promozione del benessere lavorativo

Studio preliminare per il Piano Welfare, formazione UNISS Stress PTAB e progettazione dello sportello di ascolto



Totale stanziato: € 24.000,00

Attività realizzate

- Creazione di indicatori per un'indagine conoscitiva sulle misure di welfare più idonee alla conciliazione vita-lavoro-famiglia del personale PTAB;
- Realizzazione e somministrazione di un questionario online (versione beta);
- Analisi dei dati raccolti e presentazione della "Relazione Preferenze Servizi di Welfare UNISS";
- Progettazione del piano di comunicazione:
  - video tutorial informativo;
  - pagina web dedicata;
  - studio dell'applicativo per la prenotazione dei colloqui nel rispetto della privacy;
- Prima definizione di un programma formativo rivolto al personale PTAB;
- Attività informative sui rischi psicosociali e sullo stress lavoro-correlato.

INTERVENTI A FAVORE DEL PERSONALE TECNICO AMMINISTRATIVO E BIBLIOTECARIO

Esercizio finanziario 2024

A) Conto individuale flessibile – Buoni spesa digitali



Attivazione di un conto individuale flessibile del valore di: € 300 per dipendente.

Totale stanziato: € 135.954,14

B) Sussidi, contributi una tantum e rimborsi



Totale stanziato: € 282.346,21

Interventi finanziati

- Contributi per malattie croniche o gravi patologie;
- Spese odontoiatriche e per occhiali/lenti;
- Prestazioni mediche specialistiche;
- Bisogni eccezionali rilevanti;
- Spese per istruzione universitaria dei dipendenti;
- Spese per materiale didattico e libri;
- Materiale didattico per figli dei dipendenti;
- Attività culturali, ludiche o sportive;
- Spese post-lauream;
- Assistenza a familiari anziani o non autosufficienti;
- Asili nido e servizi di babysitting;
- Iscrizione dei figli a corsi universitari e post-universitari;
- Iscrizione a corsi non universitari, corsi di lingua straniera e qualificazione professionale;
- Centri ricreativi estivi;
- Utenze domestiche;
- Riconoscimento meriti scolastici;
- Trasporto pubblico urbano ed extraurbano.

C) Promozione del benessere lavorativo

"Servizio di ascolto, supporto psicologico e potenziamento delle attività di monitoraggio e focus group"



Totale stanziato: € 78.432,72

Attività realizzate

- Incontri con i rappresentanti dei lavoratori per attività di sensibilizzazione sulle finalità dello sportello di ascolto;
- Incontri di gruppo con lavoratori e lavoratrici; Realizzazione di focus group.

INTERVENTI A FAVORE DEL PERSONALE TECNICO AMMINISTRATIVO E BIBLIOTECARIO

Esercizio finanziario 2025

A) Conto individuale flessibile – Buoni spesa digitali



Attivazione di un conto individuale flessibile del valore di: € 300 per dipendente.

Totale stanziato: € 139.301,25

B) Sussidi, contributi una tantum e rimborsi



Totale stanziato: € 250.745,25

Interventi finanziati

- Contributi per malattie croniche o gravi patologie;
- Spese odontoiatriche e per occhiali/lenti;
- Prestazioni mediche specialistiche;
- Bisogni eccezionali rilevanti;
- Spese per istruzione universitaria dei dipendenti;
- Spese per materiale didattico e libri;
- Materiale didattico per figli dei dipendenti;
- Attività culturali, ludiche e sportive;
- Spese post-lauream;
- Assistenza a familiari anziani o non autosufficienti;
- Asili nido e servizi di babysitting;
- Iscrizione dei figli a corsi universitari e post-universitari;
- Iscrizione a corsi non universitari, corsi di lingua straniera e qualificazione professionale;
- Centri ricreativi estivi;
- Utenze domestiche;
- Riconoscimento meriti scolastici;
- Trasporto pubblico urbano ed extraurbano.

C) Promozione del benessere lavorativo

"Servizio di ascolto, supporto psicologico e potenziamento delle attività di monitoraggio e focus group"



Totale stanziato:
€ 73.856,28

Attività realizzate

Supporto e ascolto

- Incontri con i rappresentanti dei lavoratori per attività di sensibilizzazione;
- Incontri di gruppo con lavoratori e lavoratrici;
- Realizzazione di focus group;
- Consulenze individuali.

Comunicazione, monitoraggio e valutazione

- Coordinamento della campagna di comunicazione interna (web, social e in presenza);
- Predisposizione del sistema di valutazione e prenotazione online;
- Gestione del triage dello sportello di ascolto;
- Elaborazione di questionari online post-consulenza e post-incontri di gruppo;
- Coordinamento organizzativo dei turni dei focus group e degli incontri;
- Elaborazione del questionario online su welfare e benessere lavorativo;
- Analisi dei dati relativi al gradimento delle misure di welfare adottate.

DIDATTICA, SERVIZI AGLI STUDENTI E QUALITÀ DELL'OFFERTA FORMATIVA

Nel corso del mandato 2020-2026, la programmazione dell'offerta formativa è stata riconosciuta come uno degli atti di governo più delicati e politicamente rilevanti dell'Università degli Studi di Sassari. In un contesto segnato da un calo demografico strutturale, da una crescente competizione tra Atenei e da una profonda trasformazione delle aspettative degli studenti, la definizione dei corsi di studio non poteva più essere affrontata come esercizio meramente tecnico, né come sommatoria di istanze dipartimentali. Al contrario, essa è stata progressivamente ricondotta a una visione strategica unitaria, capace di tenere insieme qualità della formazione, sostenibilità organizzativa e responsabilità pubblica.

L'Ateneo si presenta storicamente come università generalista, con una forte vocazione pubblica e territoriale, chiamata a garantire un'offerta formativa ampia e articolata in un contesto regionale caratterizzato da limitata densità demografica e da forti diseguaglianze di accesso all'istruzione universitaria. Nell'anno accademico 2026/2027 l'offerta complessiva comprende 64 corsi di studio, così articolati:

- lauree triennali, che rappresentano l'ossatura dell'accesso agli studi universitari;
- lauree magistrali, destinate alla formazione avanzata e alla prosecuzione degli studi;
- corsi di laurea magistrale a ciclo unico, in particolare nelle aree sanitaria, medica, veterinaria e giuridica.

L'Ateneo opera sulla sede centrale di Sassari e su altre 4 sedi decentrate nel territorio regionale: Alghero, Nuoro, Oristano e Olbia.

Per quanto attiene le sedi decentrate la particolare novità dell'offerta formativa è l'apertura di una nuova sede in Vietnam, presso la Huè University, con il corso (LM6) in Biomedical Sciences for One Health che ha ricevuto l'accreditamento ministeriale come corso di nuova istituzione presso una nuova sede decentrata estera già per l'a.a. 25/26 (che avrebbe così portato a 65 il totale dei corsi), ma il corso ha ricevuto formale accreditamento nel mese di Settembre e verrà pertanto attivato a decorrere dall'a.a. 27/28.



Campus di Piandanna. Spazi all'aperto per lo studio

Una quota rilevante dell'offerta è costituita da corsi ad accesso programmato, soprattutto nelle aree della salute, che richiedono un impegno organizzativo e finanziario particolarmente elevato, in termini di docenza, strutture, laboratori e rapporti con il sistema sanitario. Questa configurazione rende l'offerta formativa dell'Ateneo particolarmente complessa, ma al tempo stesso strategica per il territorio regionale, poiché garantisce la formazione di professionalità essenziali per il funzionamento dei servizi pubblici.

L'ampiezza dell'offerta rappresenta indubbiamente un valore: essa consente a studentesse e studenti sardi di accedere a un'ampia gamma di percorsi senza essere costretti alla mobilità fuori regione, contribuendo alla coesione sociale e territoriale. Tuttavia, tale ampiezza comporta anche un elevato livello di responsabilità istituzionale, poiché ogni corso di studio attivato genera costi strutturali, impegni di personale, esigenze infrastrutturali e aspettative legittime da parte degli studenti. Governare l'offerta significa quindi assumersi la responsabilità delle sue conseguenze nel medio e lungo periodo.

Fin dall'inizio del mandato è stato chiaro che la difesa dell'esistente non poteva costituire una strategia. Il contesto sardo, caratterizzato da una riduzione costante della popolazione in età universitaria e da una crescente concorrenza esercitata da Atenei extra-regionali e università telematiche, rende strutturalmente insostenibile un modello fondato sull'espansione o sulla conservazione indiscriminata dell'offerta. In questa prospettiva, l'Ateneo ha scelto di affrontare con realismo una questione spesso rinviata: non tutta l'offerta storicamente attivata è automaticamente sostenibile nel tempo, e non ogni corso può continuare a esistere indipendentemente dalle dinamiche di iscrizione, dalle carriere degli studenti e dalla coerenza complessiva del sistema.

A partire dal Piano Strategico 2023–2025, l'Università di Sassari ha esplicitato in modo chiaro i criteri guida della programmazione didattica, che hanno orientato le scelte successive e trovato conferma nei cicli di programmazione 2025–2027 e 2026–2028. Tra questi criteri assumono particolare rilievo il rispetto rigoroso dei requisiti ministeriali di docenza, numerosità e sostenibilità, l'analisi sistematica delle immatricolazioni, delle carriere studentesche e degli abbandoni, la coerenza tra offerta formativa, competenze scientifiche effettivamente disponibili e fabbisogni del territorio, l'attenzione agli esiti occupazionali e alla capacità dei corsi triennali di raccordarsi in modo efficace con le lauree magistrali.

Questi criteri hanno segnato un passaggio culturale rilevante: la programmazione didattica non è più stata intesa come somma di singole proposte, ma come architettura complessiva dell'Ateneo, da governare in modo unitario. Tale impostazione ha consentito di leggere l'offerta formativa non solo in termini quantitativi, ma anche in relazione al bilancio, al personale, alle infrastrutture e alla qualità complessiva dell'esperienza formativa.

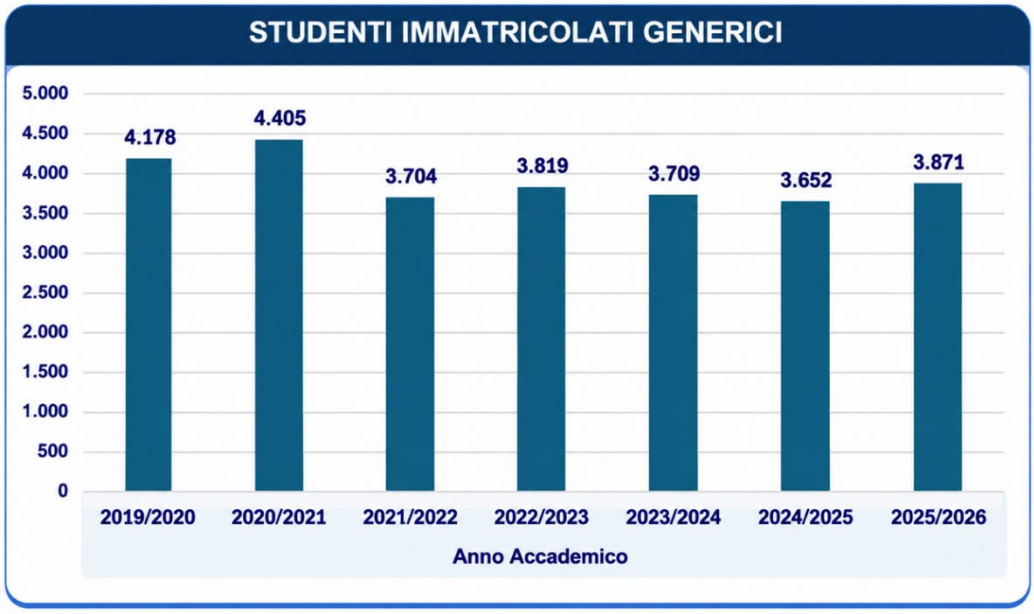
Come ogni processo strategico concepito nella visione del miglioramento continuo esige, quello relativo alla rigenerazione dell'offerta formativa si è attenuto ai principi del ciclo di pianificazione, attuazione, verifica e regolazione. Per questo, si è profuso uno sforzo di ascolto delle parti interessate che si è sostanziato nella giornata degli Stati Generali della Didattica, tenutisi ad Alghero il 12 giugno 2023, durante la quale tutte le componenti dell'Ateneo si sono confrontate tra loro e con i portatori di interesse. In tale occasione, e anche successivamente, l'Ateneo ha commissionato ad una società esterna una serie di studi di settore che hanno contribuito a definire con chiarezza il posizionamento competitivo dell'offerta formativa universitaria e post-laurea rispetto all'ambiente di riferimento.

Combinando tali informazioni con le analisi condotte dagli organi di assicurazione della qualità dell'Ateneo, a partire dalle relazioni del Nucleo di Valutazione, dei Gruppi di Riesame e delle Commissioni Paritetiche Docenti-Studenti, oltre alla mole di dati elaborati e resi fruibili in un cruscotto diagnostico da parte dell'Area Didattica e Servizi agli Studenti, sono emerse con chiarezza alcune criticità strutturali, già documentate nel quadro dell'offerta 2025: la presenza di corsi triennali non sempre raccordati con una laurea magistrale coerente; una frammentazione eccessiva di alcuni percorsi; la difficoltà di sviluppare in modo adeguato aree strategiche come le STEM e l'ICT; la limitata attrattività extra-regionale di una parte dell'offerta. Tali criticità non sono state lette come elementi di colpa, ma come esiti storici di un modello che richiedeva di essere ripensato, alla luce delle trasformazioni del sistema universitario e del contesto socio-economico.

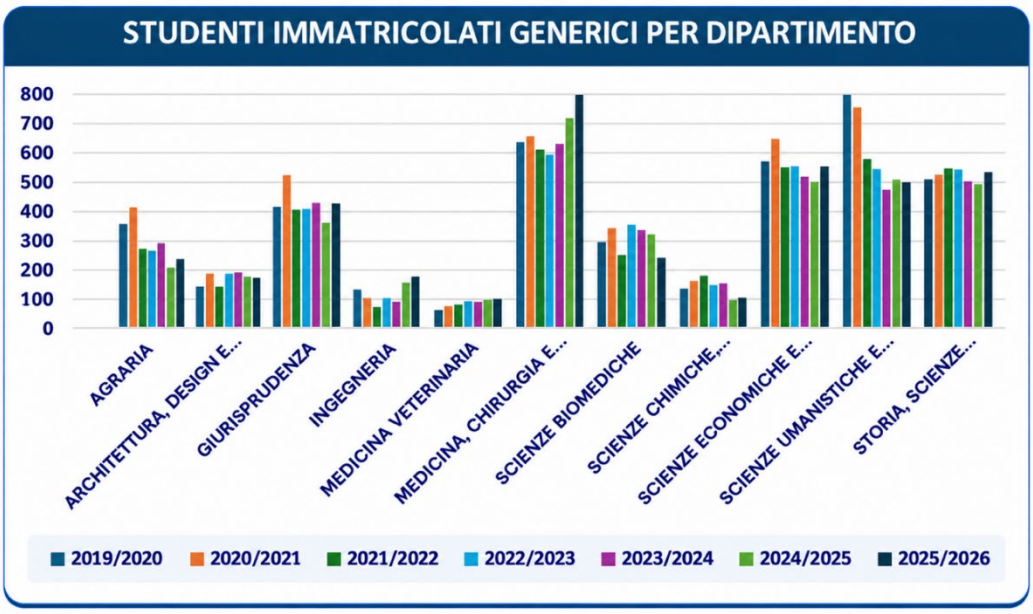
Per questa ragione, nel 2025 è stata istituita una Commissione di Ateneo per la programmazione dell'offerta formativa, con la partecipazione di rappresentanti dei Dipartimenti, degli organi di governo, dell'Area didattica e della componente studentesca. La Commissione ha avuto il compito di accompagnare l'Ateneo verso scelte più consapevoli e condivise, superando logiche difensive e favorendo

una lettura sistemica dell'offerta. Si è trattato di un passaggio non semplice, poiché ha richiesto di affrontare anche ipotesi di ristrutturazione e disattivazione di corsi, in un quadro di responsabilità collettiva e di visione di medio periodo.
L'obiettivo perseguito non è stato quello di ridurre l'offerta in modo indiscriminato, ma di qualificarla, rafforzando i corsi con maggiore potenziale formativo e occupazionale, promuovendo percorsi professionalizzanti e di alta formazione e migliorando la coerenza complessiva del sistema didattico. In questa prospettiva si collocano anche le politiche di sviluppo del *post-lauream*, dei master e della formazione permanente, intesi come strumenti per rispondere a una domanda formativa sempre più diversificata e per sostenere il principio del lifelong learning.
Un ulteriore elemento qualificante del mandato è stato il progressivo riconoscimento del legame tra offerta formativa e organizzazione dell'Ateneo. Ogni corso di studio implica carichi di lavoro, esigenze amministrative, spazi, laboratori e servizi. Governare l'offerta ha significato quindi anche interrogarsi sulla sostenibilità organizzativa, sulla distribuzione della docenza, sul ruolo del personale tecnico-amministrativo e sulla necessità di infrastrutture adeguate. In questo senso, la programmazione didattica è divenuta uno strumento di integrazione tra didattica, bilancio, personale e edilizia, superando definitivamente una visione settoriale delle scelte.
Al termine del mandato, l'Università di Sassari consegna un'offerta formativa che non è esente da criticità, ma che è indubbiamente più consapevole, più governata e più coerente rispetto al passato. Il percorso avviato ha posto le basi per una stagione di decisioni ulteriormente incisive, nella convinzione che la qualità della didattica non derivi dalla moltiplicazione dei corsi, ma dalla capacità di offrire percorsi solidi, sostenibili e realmente formativi per le nuove generazioni.
L'analisi delle dinamiche relative agli immatricolati e agli iscritti nel periodo 2020-2026 consente di cogliere in modo particolarmente significativo l'evoluzione della capacità attrattiva e della tenuta complessiva del sistema formativo dell'Ateneo.
Nel corso del sessennio, i dati evidenziano un andamento complessivamente stabile, con oscillazioni legate sia a fattori esterni — in particolare gli effetti della pandemia e il successivo riassestamento della domanda universitaria — sia a dinamiche interne connesse alla riorganizzazione dell'offerta formativa.

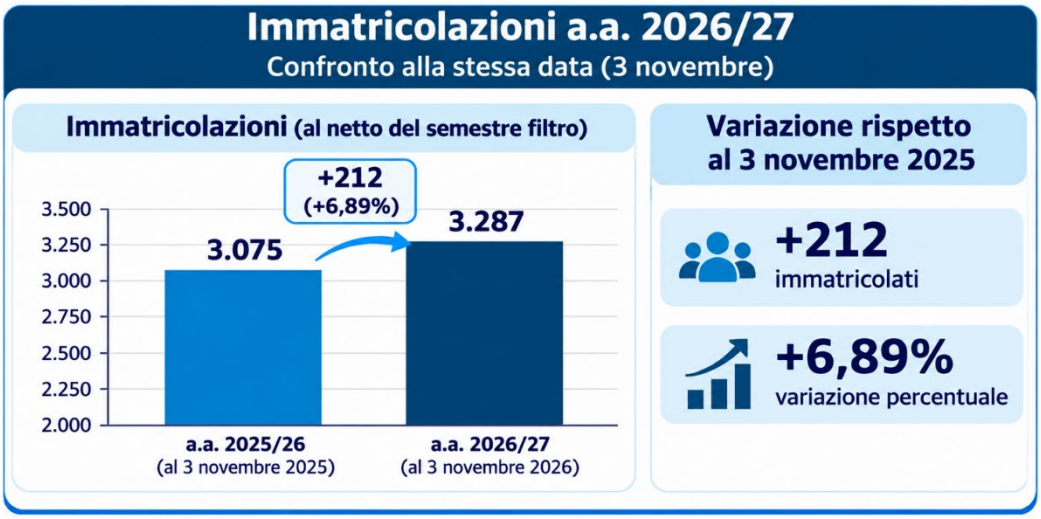
Nel quadro delle dinamiche della domanda formativa, un elemento di particolare rilievo è rappresentato dai dati più recenti sulle immatricolazioni, depurati dagli effetti del cosiddetto "semestre filtro", che consente una lettura più accurata dell'andamento reale dell'attrattività dell'Ateneo.
Alla data del 3 novembre 2026, le immatricolazioni registrate all'a.a. 25/26 (ultimo anno accademico chiuso) risultano pari a 3.871 unità (al netto del semestre filtro), in crescita rispetto alle 3.652 matricole dell'anno accademico precedente, con un incremento di +219 unità (+6%).



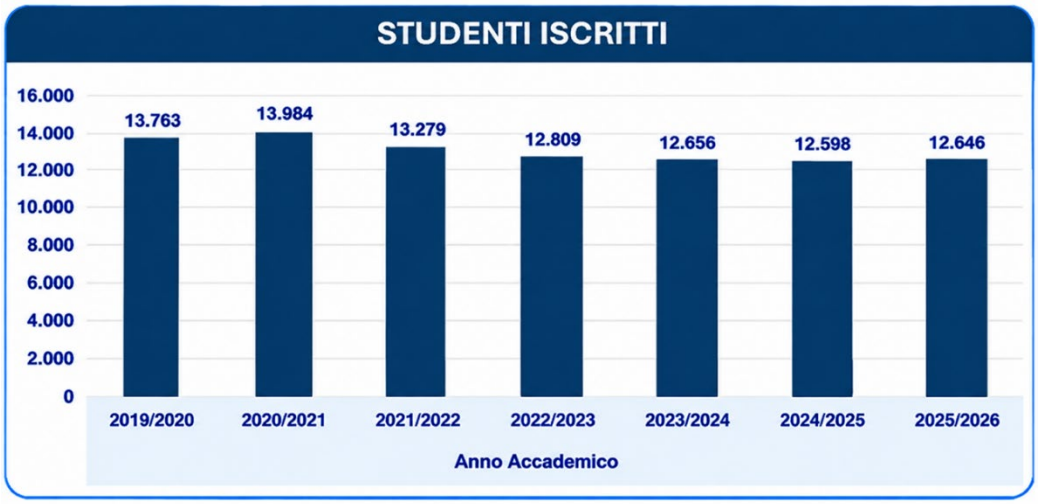
Si tratta di un risultato di particolare rilevanza se confrontato con il dato nazionale, che nello stesso periodo registra una contrazione delle immatricolazioni pari al -3,3%, e che conferma la capacità dell'Università di Sassari di rafforzare la propria attrattività in un contesto demografico e competitivo complesso.
L'analisi per aree disciplinari evidenzia una crescita diffusa, con incrementi significativi nei Dipartimenti di Agraria, Giurisprudenza, Ingegneria, Medicina, Economia e Storia, mentre si registrano flessioni nei Dipartimenti di Scienze Biomediche, Scienze Chimiche e Scienze Umanistiche e Sociali.



Per quanto riguarda le immatricolazioni registrate all'a.a. 26/27 (ancora in corso) risultano pari a 3287 unità (sempre al netto del semestre filtro), il confronto omogeneo alla stessa data (3075 unità) evidenzia un dato ancora più significativo: +212 immatricolati (+6,89%) rispetto al 3 novembre 2025.



La lettura delle immatricolazioni si riflette, parzialmente, nel dato relativo agli iscritti complessivi, che, riferito all'a.a. 25/26, registra 12.646 iscritti, in leggero aumento rispetto ai 12.598 dell'anno precedente (+46; 0,36%).



Per quanto riguarda invece le iscrizioni registrate all'a.a. 26/27, un dato molto provvisorio alla data del 3 novembre 2026, si attestano a 10936 unità (sempre al netto del semestre filtro); il confronto omogeneo alla stessa data (10580 unità) evidenzia il mantenimento del trend positivo: +17 iscritti rispetto al 3 novembre 2025.

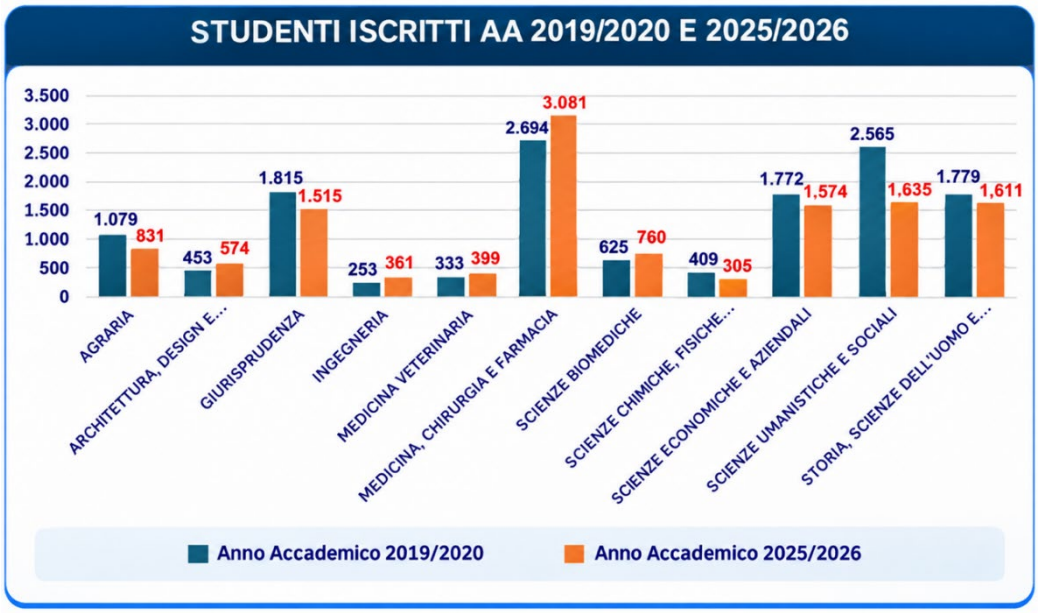
Il primo elemento che emerge con chiarezza da tali dati è la capacità dell'Ateneo di mantenere una sostanziale stabilità del numero degli iscritti complessivi, nonostante un contesto regionale caratterizzato da un progressivo calo della popolazione in età universitaria.

Questo dato assume particolare rilevanza se letto in relazione al contesto sardo, nel quale la riduzione della base demografica rappresenta un fattore strutturale. La tenuta del numero degli iscritti testimonia dunque una capacità dell'Ateneo di compensare almeno in parte tale dinamica attraverso il consolidamento dell'offerta e il miglioramento dei servizi agli studenti.

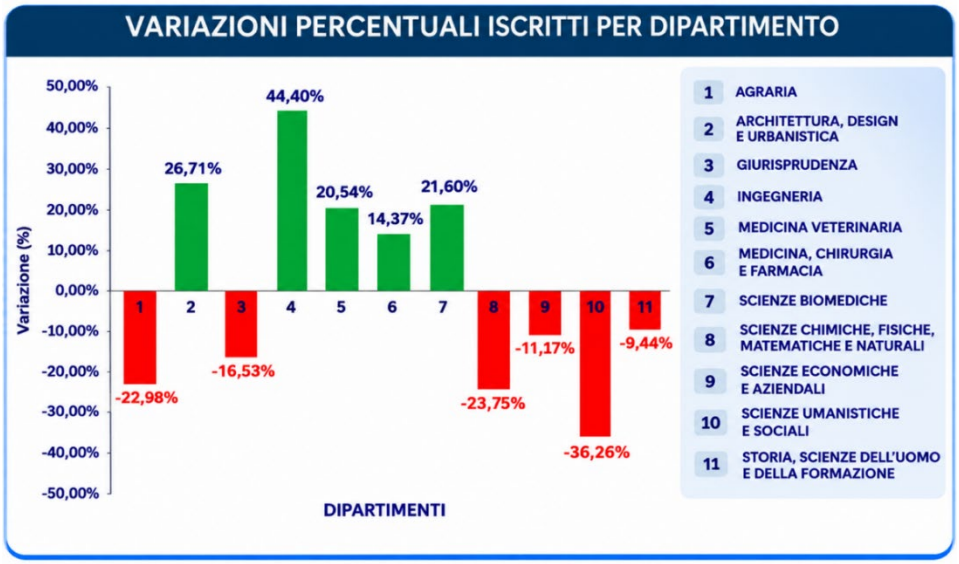
Le immatricolazioni mostrano una dinamica più articolata. Il periodo iniziale del sessennio risente ancora degli effetti della pandemia, che ha inciso sulle scelte di iscrizione e sulle modalità di accesso all'università. In particolare, si osserva una fase di relativa contrazione o stabilizzazione delle immatricolazioni nei primi anni ed una successiva fase di ripresa, legata sia al ritorno alla normalità sia alle politiche di orientamento e rafforzamento dell'offerta formativa.

Nel complesso, l'andamento delle immatricolazioni evidenzia come l'Ateneo abbia saputo reagire a una fase di incertezza, mantenendo una capacità attrattiva significativa nel proprio bacino di riferimento.
L'analisi disaggregata per Dipartimento mostra una distribuzione differenziata delle dinamiche di immatricolazione e iscrizione.
In particolare:

- le aree medico-sanitarie e delle scienze della vita confermano una elevata capacità attrattiva, anche grazie alla presenza di corsi ad accesso programmato e a una domanda stabile e strutturata;
- le aree scientifiche e tecniche evidenziano una crescita o una maggiore stabilità, in linea con le tendenze nazionali di rafforzamento delle discipline STEM;
- le aree umanistiche, giuridiche ed economiche presentano andamenti più variabili, maggiormente esposti alle dinamiche demografiche e alla competizione tra Atenei.



Questa differenziazione riflette non solo le caratteristiche dei diversi ambiti disciplinari, ma anche il grado di attrattività dei singoli percorsi formativi e la loro capacità di intercettare la domanda studentesca.

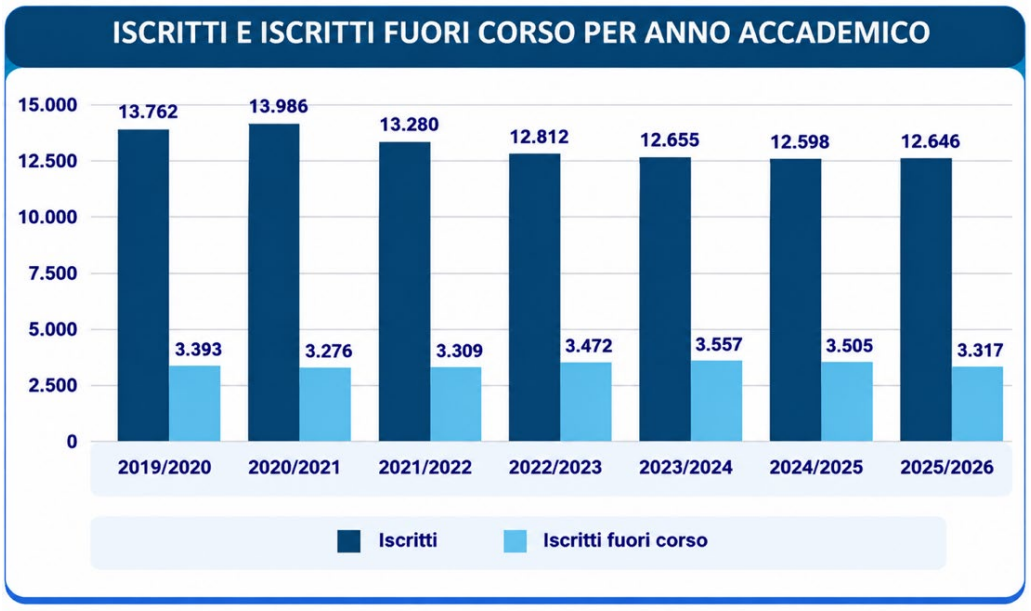


I dati confermano in modo evidente il legame tra qualità e struttura dell'offerta formativa e dinamiche di iscrizione. I corsi caratterizzati da maggiore chiarezza negli sbocchi occupazionali, integrazione con il sistema produttivo e istituzionale, presenza di attività laboratoriali e professionalizzanti, tendono a mostrare una maggiore stabilità o crescita delle immatricolazioni.

Al contrario, i percorsi più frammentati o meno chiaramente orientati evidenziano maggiori difficoltà nel mantenere livelli costanti di iscrizione.



Un ulteriore elemento di valutazione dell'andamento delle carriere studentesche è rappresentato dalla consistenza degli iscritti fuori corso. Nel periodo considerato, il loro numero presenta oscillazioni relativamente contenute, passando dalle 3.393 unità dell'a.a. 2019/2020 alle 3.317 dell'a.a. 2025/2026, con una riduzione complessiva di 76 studenti (−2,2%). Il dato assume maggiore significato se rapportato alla popolazione studentesca complessiva: nello stesso periodo, infatti, l'incidenza degli iscritti fuori corso sul totale degli iscritti passa dal 24,7% al 26,2%.



Questa dinamica evidenzia come, accanto alla sostanziale tenuta delle iscrizioni, permangano alcune criticità nella regolarità dei percorsi formativi. Il contenimento del fenomeno dei fuori corso costituisce pertanto un obiettivo importante per il miglioramento della qualità della didattica, che richiede interventi mirati di tutorato, orientamento in itinere, monitoraggio delle carriere e sostegno agli studenti che incontrano maggiori difficoltà nella progressione degli studi. In questa prospettiva, la valutazione dell'efficacia dell'offerta formativa deve necessariamente considerare non soltanto la capacità di attrarre nuovi studenti, ma anche quella di accompagnarli verso il conseguimento del titolo in tempi regolari.

L'analisi delle carriere studentesche trova un ulteriore elemento di approfondimento nell'andamento del numero dei laureati, indicatore significativo

della capacità dell'Ateneo di accompagnare gli studenti fino al completamento del percorso universitario. Nel periodo 2019–2025 si osserva una dinamica articolata: dopo le 2.212 lauree conseguite nel 2019, il numero raggiunge i valori più elevati nel 2020 e nel 2021, rispettivamente con 2.355 e 2.351 laureati, per poi registrare una flessione negli anni successivi, fino alle 1.828 unità del 2024. Nel 2025 si rileva una prima inversione di tendenza, con 1.942 laureati, pari a un incremento di 114 unità (+6,2%) rispetto all'anno precedente.
Pur in presenza di questo recupero, il dato del 2025 rimane inferiore ai livelli registrati all'inizio del periodo considerato e richiama l'attenzione sulla necessità di rafforzare le politiche di accompagnamento al completamento degli studi. L'andamento dei laureati deve essere interpretato tenendo conto della numerosità delle coorti di ingresso, della durata dei diversi percorsi formativi e delle caratteristiche delle carriere studentesche, senza attribuire automaticamente le variazioni annuali a una maggiore o minore efficacia delle politiche didattiche. Resta tuttavia centrale, nella prospettiva del miglioramento continuo, l'obiettivo di favorire la regolarità delle carriere, prevenire i rallentamenti e gli abbandoni e sostenere il conseguimento del titolo attraverso un sistema integrato di servizi e interventi didattici.



Nel loro insieme, i dati sugli immatricolati e sugli iscritti restituiscono l'immagine di un Ateneo che, pur operando in un contesto demografico e competitivo complesso, ha saputo mantenere una base studentesca complessivamente stabile, attraversare senza effetti strutturalmente negativi la fase pandemica, avviare un processo di riallineamento tra offerta formativa e domanda.

Questo risultato è il frutto di un insieme di politiche integrate: orientamento, revisione dell'offerta, rafforzamento dei servizi agli studenti e sviluppo delle attività didattiche.

L'analisi del sessennio evidenzia tuttavia anche alcune criticità strutturali, in particolare la necessità di:

- rafforzare ulteriormente l'attrattività extra-regionale;
- sviluppare in modo più deciso alcune aree strategiche (in particolare STEM e ICT);
- migliorare la continuità tra lauree triennali e magistrali.

In questa prospettiva, i dati sugli immatricolati e sugli iscritti non rappresentano soltanto un indicatore quantitativo, ma uno strumento fondamentale per orientare le future scelte strategiche dell'Ateneo.

La lettura integrata delle dinamiche di iscrizione conferma che la programmazione dell'offerta formativa non può prescindere da una valutazione sistematica della domanda, nella consapevolezza che la qualità dell'Ateneo non si misura nella quantità dei corsi attivati, ma nella loro capacità di rispondere in modo efficace e sostenibile alle esigenze degli studenti e della società.



Le feluche, storico simbolo della goliardia dell'Università di Sassari

ORIENTAMENTO: ACCOMPAGNARE LE SCELTE, SOSTENERE I PERCORSI, RESPONSABILIZZARE L'ATENEO

Nel corso del mandato 2020-2026, l'orientamento è stato progressivamente ricondotto al centro delle politiche didattiche dell'Università degli Studi di Sassari, superando una visione riduttiva che lo confinava alla sola fase promozionale o informativa. In un contesto segnato da un calo demografico strutturale, da una crescente complessità dell'offerta formativa e da una maggiore fragilità delle scelte educative, l'Ateneo ha riconosciuto che l'orientamento costituisce una leva strategica per la qualità, l'equità e la sostenibilità della didattica.

La scelta universitaria, oggi più che in passato, non è un passaggio neutro: essa incide profondamente sulle traiettorie personali, professionali e sociali degli studenti. Per questa ragione, il mandato ha promosso una concezione dell'orientamento come processo continuo, articolato in tre fasi strettamente interconnesse – ingresso, itinere e uscita – e non come insieme di iniziative episodiche. L'obiettivo non è stato soltanto attrarre nuovi studenti, ma ridurre le scelte non consapevoli, contrastare l'abbandono precoce e accompagnare gli studenti lungo l'intero percorso formativo.



Orientamento in ingresso: dalla promozione dell'offerta alla costruzione di scelte consapevoli

L'orientamento in ingresso ha rappresentato uno degli ambiti di maggiore investimento strategico del mandato. L'Ateneo ha progressivamente superato una logica centrata esclusivamente sulla presentazione dei corsi di studio, riconoscendo che la qualità dell'orientamento si misura nella capacità di aiutare gli studenti a comprendere le proprie attitudini, aspettative e motivazioni, in relazione alle caratteristiche dei percorsi universitari.

In questo quadro si colloca il Progetto di orientamento attivo nella transizione scuola–università, finanziato nell'ambito del PNRR. Il progetto ha coinvolto quasi 11.000 studenti delle scuole secondarie di secondo grado distribuiti sull'intero territorio regionale, costituendo una delle esperienze più rilevanti mai realizzate dall'Ateneo in questo ambito. Le attività sono state svolte quasi integralmente da docenti dell'Università di Sassari, afferenti a tutti i Dipartimenti, rafforzando il legame tra università e sistema scolastico.

Il valore del progetto non risiede soltanto nei numeri – pur significativi – ma nell'approccio adottato. L'orientamento è stato concepito come intervento formativo, volto a rafforzare i saperi di base, a chiarire le differenze tra i percorsi universitari e a rendere più trasparenti le richieste cognitive e organizzative dell'università. In questo modo, l'Ateneo ha contribuito a ridurre il divario tra scuola e università, intervenendo su uno dei fattori che maggiormente incidono sull'insuccesso nei primi anni di corso.

Il progetto ha inoltre consentito all'Ateneo di attrarre risorse per circa 1,5 milioni di euro, che sono state reinvestite nel potenziamento delle attività di orientamento e nel rafforzamento delle strutture dedicate. Questo aspetto segnala un ulteriore elemento di maturità istituzionale: l'orientamento non è stato considerato un costo, ma un investimento strategico, in grado di generare ritorni in termini di qualità delle carriere studentesche e di sostenibilità del sistema.



Orientamento in itinere: tutorato, accompagnamento e contrasto all'abbandono

Accanto all'orientamento in ingresso, il mandato ha posto crescente attenzione all'orientamento in itinere, riconosciuto come strumento fondamentale per sostenere gli studenti nelle fasi più critiche del percorso universitario. I dati e le analisi interne mostrano infatti come l'abbandono e il rallentamento delle carriere si concentrino soprattutto nei primi anni dei corsi di studio, in particolare nei percorsi triennali.

In risposta a questa criticità, l'Ateneo ha progressivamente rafforzato un sistema articolato di tutorato e supporto alla didattica. Nel solo 2025, hanno svolto attività di tutorato:

- 42 studenti senior, impegnati in attività di supporto alle esercitazioni, ai laboratori e alle attività didattiche integrative;
- 30 tutor da 400 ore, attivi nei Dipartimenti e presso gli uffici dell'Area didattica;
- 329 studenti collaboratori (150 ore), coinvolti prevalentemente nel supporto alle biblioteche e alle strutture didattiche.

Queste attività non hanno avuto un carattere meramente assistenziale, ma sono state finalizzate a rimuovere gli ostacoli alla frequenza, a migliorare l'integrazione degli studenti nei contesti didattici e a rafforzare il senso di appartenenza alla comunità accademica. In questa prospettiva, il tutorato è stato

concepito come strumento di orientamento continuo, integrato con la didattica e con i servizi agli studenti.
L'esperienza di tutoraggio ha assunto inoltre valore formativo per i 400 studenti che l'hanno praticata ogni anno. Per essi, infatti, si sono prospettate opportunità di collaborazione con il personale docente e tecnico-amministrativo e bibliotecario, nonché di condivisione di valori e attività con la stessa comunità studentesca.
Anche la componente docente ha partecipato attivamente all'orientamento in itinere attraverso le figure dei docenti tutor e altre figure specializzate, che hanno rappresentato un punto di riferimento per gli studenti dell'Ateneo, ivi compresi quelli con esigenze speciali e quelli *outgoing* e *incoming* che hanno sostanziato le relazioni didattiche internazionali dei corsi di laurea e dottorato.
Un aspetto particolarmente rilevante è stato il collegamento tra orientamento in itinere e politiche di inclusione. Le attività di tutorato e accompagnamento sono state infatti progettate tenendo conto delle esigenze di studenti lavoratori, studenti con difficoltà di apprendimento, studenti con disabilità e studenti detenuti, in coerenza con una visione di Ateneo attento alla pluralità dei percorsi e delle condizioni di partenza.
Con le attività di Orientamento in ingresso, tra incontri dedicati presso le Scuole, Fiere e Giornate dell'Orientamento, corsi PNRR di Orientamento, ecc., sono state contattate quasi 90 Istituti del territorio regionale:

- 26 Sassari
- 7 Oristano
- 15 Nuoro
- 38 Cagliari

Numerose attività sono, inoltre, state avviate per potenziare il ruolo internazionale dell'Ateneo, in particolare:

- Contributo in favore di studenti internazionali con status di rifugiato. Sono state assegnate 8 borse di studio, dell'importo di 7000 euro, a valere su fondi di Ateneo, a studenti con lo status di rifugiati. Questo permetterà la prosecuzione degli studi presso l'Ateneo di Sassari a due studenti Camerun, Angola, Congo, Tunisia, Mali e Mozambico.
- Progetto ForMed. Nell'anno accademico in corso, grazie al Progetto SARDEGNA FORMED" (Sardegna per il Mediterraneo), finanziato dalla Fondazione di Sardegna, nei corsi magistrali del nostro Ateneo sono

immatricolati 26 studenti (14 del Marocco, 6 dell'Algeria e 6 della Tunisia). Questi beneficeranno di un contributo economico mensile, per 22 mesi, di 650 euro. Dal 2020 al 2026 sono circa 100 gli studenti coinvolti nel progetto FORMED gestiti dall'Ateneo.

- Studenti Palestinesi residenti nella Striscia di Gaza. L'Ateneo ha provveduto all'assegnazione di dieci borse di studio a studenti palestinesi residenti nella Striscia di Gaza, per un importo complessivo di € 120.000,00 a carico del bilancio di Ateneo per tre annualità. Tale intervento si aggiunge all'esenzione dal pagamento delle tasse universitarie, la fornitura gratuita dei libri di testo ed il supporto linguistico erogato dal Centro Linguistico di Ateneo, oltre al coordinamento con l'ERSU per garantire ospitalità gratuita e l'accesso alla mensa. Tale intervento ha integrato analogo stanziamento della Regione che prevedeva ulteriori 5 borse di studio, sempre del valore di 12mila euro annui, portando così a complessive 15 borse, intervento unico nel panorama nazionale, anche in rapporto alla dimensione dell'Ateneo.

L'Ateneo ha, inoltre, stanziato la somma di 226.000,00 euro a favore degli studenti con disabilità/ DSA. Per il pagamento di servizi di tutorato specializzato sono stati spesi € 167.500. La somma ha permesso a 41 studenti con certificato di invalidità civile ≥67% di usufruire del supporto di tutor dedicato. Il supporto quotidiano agli studenti SES è stato fornito dai tutor dello sportello dedicato: 20 tutor per 500 ore ciascuno.

È stato inoltre individuato personale amministrativo dedicato per gli studenti SES all'interno dell'Ufficio Orientamento e Servizi agli Studenti, oltre al Medico di Ateneo per il quale è stata individuata copertura economica per 2 anni di contratto.

Orientamento in uscita: competenze, occupabilità e responsabilità verso il futuro degli studenti

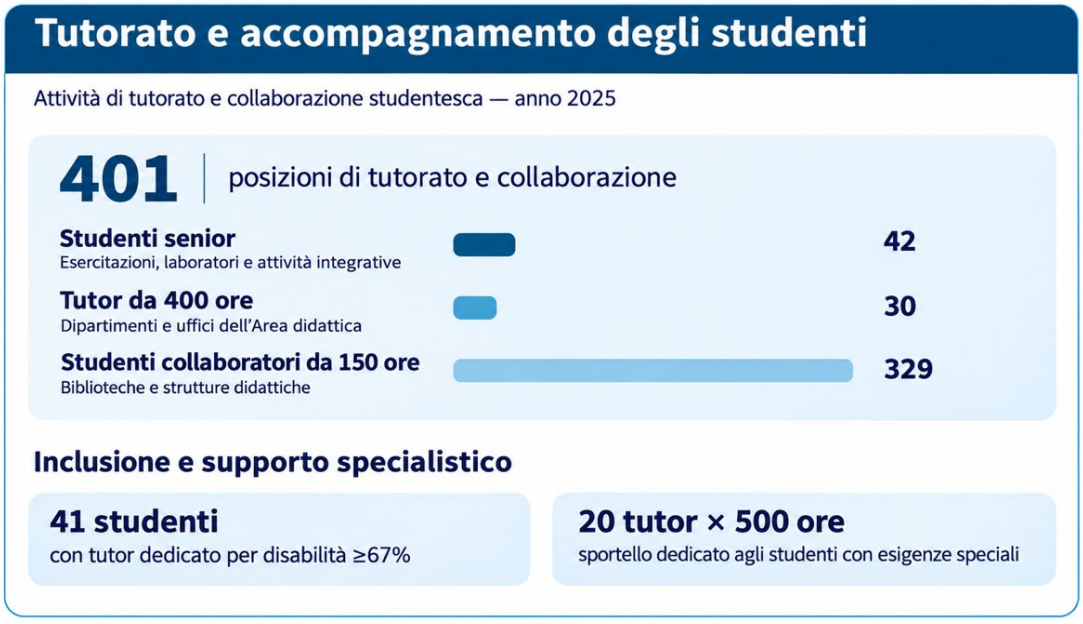
L'orientamento in uscita ha rappresentato il terzo pilastro della strategia di Ateneo, in un contesto in cui l'occupabilità dei laureati costituisce un indicatore sempre più rilevante della qualità dei percorsi formativi. I documenti strategici dell'Ateneo riconoscono con trasparenza che i tassi di occupazione dei laureati a un anno dal titolo rappresentano una criticità, soprattutto nel contesto regionale, caratterizzato da un mercato del lavoro fragile e da limitate opportunità di inserimento qualificato.

In risposta a questa situazione, l'Ateneo ha scelto di non ridurre la formazione universitaria a mera preparazione professionale, ma di rafforzare il collegamento tra competenze acquisite e contesti lavorativi, attraverso strumenti coerenti con la missione dell'università. In questa prospettiva si collocano il potenziamento dei tirocini curricolari, l'integrazione di laboratori professionalizzanti all'interno dei corsi di studio, il rafforzamento dei servizi di job placement e di orientamento alla carriera.
I tirocini curricolari, in particolare, hanno costituito un'occasione di confronto continuo con la realtà imprenditoriale e istituzionale esterna, da cui i corsi di studio traggono utili informazioni circa il livello di apprendimento e di acquisizione di competenze dei propri studenti, oltreché suggerimenti circa le opportunità di rifinire e aggiornare ulteriormente i propri progetti formativi per allinearli alle esigenze del mercato del lavoro. La rete di accordi, convenzioni e intese con imprese e istituzioni a fini di tirocinio e laboratori professionalizzanti diviene così un tessuto di relazioni fondamentali ai fini dell'inserimento dell'Ateneo nella realtà operativa del territorio, a tutto vantaggio delle attività di job placement e revisione del progetto formativo.
L'orientamento in uscita è stato così inteso come spazio di responsabilità istituzionale, in cui l'università accompagna gli studenti nella transizione verso il lavoro o verso ulteriori percorsi di formazione, senza rinunciare alla propria funzione culturale e critica. Questa impostazione riflette una visione equilibrata del ruolo dell'università: non semplice erogatrice di titoli, ma istituzione che si prende cura degli esiti dei percorsi formativi.

Orientamento e integrazione con le politiche di Ateneo
Un elemento qualificante del mandato è stato il progressivo inserimento dell'orientamento all'interno di una visione integrata delle politiche di Ateneo. L'orientamento non è stato più considerato un ambito separato, ma un punto di intersezione tra offerta formativa, servizi agli studenti, benessere, inclusione e qualità della didattica.
Questa integrazione si è tradotta in una maggiore collaborazione tra strutture centrali, Dipartimenti, docenti e personale tecnico-amministrativo, favorendo una responsabilità condivisa nei confronti degli studenti. L'orientamento è divenuto così uno strumento di governo, capace di informare le scelte sulla

programmazione dell'offerta e di restituire all'Ateneo una lettura più consapevole delle proprie criticità e potenzialità.

Il bilancio del sessennio in materia di orientamento restituisce l'immagine di un Ateneo che ha scelto di investire nella qualità delle scelte, riconoscendo che l'orientamento rappresenta una condizione essenziale per il successo formativo e per la sostenibilità complessiva del sistema universitario. Le azioni intraprese non hanno esaurito le criticità, ma hanno posto basi solide per una concezione più matura e responsabile dell'orientamento come funzione strutturale dell'università pubblica.





Attività di orientamento con il coinvolgimento di studenti e dottorandi



Piandanna. Giornate dell'orientamento

L'ISTITUZIONE DI NUOVI DIPARTIMENTI: UNA SCELTA STRATEGICA PER IL FUTURO DELL'ATENEO

Nel corso del mandato 2020-2026, l'Università degli Studi di Sassari ha avviato un processo di riflessione profonda sulla propria architettura scientifica e organizzativa, giungendo alla decisione di promuovere l'istituzione di nuovi Dipartimenti in ambiti ritenuti strategici per lo sviluppo futuro dell'Ateneo e del territorio.

Tale scelta si colloca in un contesto caratterizzato da trasformazioni significative del sistema universitario nazionale e internazionale, nel quale la capacità di organizzare in modo efficace le strutture della ricerca e della didattica rappresenta un elemento decisivo per la competitività degli Atenei. Il Dipartimento, infatti, non è soltanto una unità amministrativa, ma costituisce il luogo in cui si sviluppano le principali traiettorie scientifiche, si definisce l'offerta formativa e si costruiscono le relazioni con il territorio e con il sistema produttivo.

In questa prospettiva, l'istituzione di nuovi Dipartimenti è stata interpretata come una leva di governo strategico, finalizzata a:

- rafforzare aree disciplinari emergenti o in crescita;
- consolidare ambiti di ricerca ad alto potenziale;
- migliorare la capacità di attrazione di risorse e finanziamenti competitivi;
- favorire una più stretta integrazione tra università, territorio e sistema economico.

La scelta di intervenire sull'assetto dipartimentale non è stata dettata da esigenze contingenti, ma è maturata all'interno di un disegno più ampio, coerente con la programmazione strategica dell'Ateneo e con le sfide poste dalla transizione digitale, ecologica e sociale.

In questo quadro si collocano, in particolare, i progetti di istituzione del Dipartimento di Innovazione e del Dipartimento di Ingegneria, che rappresentano due direttrici complementari di sviluppo: da un lato la costruzione di una piattaforma interdisciplinare orientata all'innovazione e al trasferimento tecnologico, dall'altro il consolidamento di un'area disciplinare – quella ingegneristica – destinata a svolgere un ruolo sempre più centrale nel sistema universitario e nella società.

IL DIPARTIMENTO DI INGEGNERIA: CONSOLIDAMENTO DI UN'AREA STRATEGICA E INVESTIMENTO STRUTTURALE DELL'ATENEO

Accanto al Dipartimento di Innovazione, il percorso di istituzione del Dipartimento di Ingegneria rappresenta una scelta di natura diversa ma ugualmente rilevante sotto il profilo strategico, in quanto non nasce da una logica di espansione territoriale, bensì dal progressivo consolidamento di un'area disciplinare che, nel corso degli ultimi anni, ha assunto un ruolo sempre più centrale all'interno dell'Ateneo.

L'ingegneria, nelle sue diverse articolazioni, costituisce oggi uno degli ambiti nei quali si giocano le principali sfide della contemporaneità: digitalizzazione, transizione energetica, sostenibilità dei sistemi produttivi, sviluppo delle tecnologie avanzate. In questo contesto, la presenza di una solida area ingegneristica non rappresenta soltanto un elemento di qualificazione dell'offerta formativa, ma diviene condizione essenziale per la capacità dell'Università di contribuire in modo attivo ai processi di innovazione.

Nel corso del mandato, l'Università di Sassari ha accompagnato con convinzione la crescita dell'area ingegneristica, attraverso l'attivazione e il consolidamento dei corsi di studio, il rafforzamento delle competenze scientifiche e la costruzione di relazioni con il territorio. Questo percorso ha progressivamente evidenziato la necessità di dotare tale area di una autonoma struttura dipartimentale, capace di garantire maggiore coerenza organizzativa, visibilità scientifica e capacità progettuale.

Tuttavia, la scelta di istituire il Dipartimento di Ingegneria non è stata interpretata come un esito automatico di un processo di crescita, né come una decisione meramente organizzativa. Essa è stata piuttosto il risultato di una valutazione strategica più ampia, che ha tenuto conto della necessità di investire in modo mirato su un ambito destinato a svolgere un ruolo sempre più rilevante nel futuro dell'Ateneo.

In questa prospettiva, la governance ha assunto un impegno chiaro e concreto nel sostenere la nascita e lo sviluppo del Dipartimento, consapevole che la sua affermazione richiede non solo una base scientifica adeguata, ma anche un investimento strutturale nel tempo.

Tale impegno si è tradotto, in primo luogo, nella destinazione di punti organico dedicati, finalizzati a rafforzare progressivamente il corpo docente e a garantire la sostenibilità dell'offerta formativa. In un contesto caratterizzato da risorse limitate e da vincoli stringenti, la scelta di allocare punti organico a favore dell'area ingegneristica rappresenta un segnale politico rilevante, che testimonia la volontà dell'Ateneo di orientare le proprie priorità verso ambiti strategici.

Accanto alle politiche di reclutamento, un ruolo altrettanto centrale è stato attribuito alla dimensione infrastrutturale. L'ingegneria è, per sua natura, una disciplina che richiede spazi adeguati, laboratori avanzati e dotazioni tecnologiche in grado di supportare attività didattiche e di ricerca ad alto contenuto applicativo.

Per questa ragione, l'Ateneo ha avviato un percorso di investimento volto a garantire la disponibilità di spazi dedicati e funzionali, idonei ad accogliere le attività del Dipartimento, il potenziamento e la messa a sistema dei laboratori esistenti, già riconosciuti a livello nazionale e internazionale, nonché la programmazione di ulteriori interventi infrastrutturali, finalizzati a rafforzare nel tempo la capacità di ricerca e di innovazione.

Particolarmente rilevante è proprio il patrimonio laboratoriale già presente, che consente al Dipartimento di nascere su basi solide e di evitare una fase iniziale di debolezza strutturale. I laboratori attivi nei settori della bioingegneria, della visione artificiale e della scienza dei materiali rappresentano infatti un elemento distintivo dell'Ateneo, in grado di sostenere sia la didattica sia la partecipazione a progetti di ricerca competitivi.

Un ulteriore aspetto qualificante riguarda il rafforzamento del personale tecnico-amministrativo, la cui funzione è stata pienamente riconosciuta come essenziale per il funzionamento e lo sviluppo del Dipartimento. La gestione di laboratori complessi, il supporto alle attività di ricerca e la crescente articolazione dei processi amministrativi richiedono infatti competenze specifiche e strutture organizzative adeguate.

In questo senso, la scelta di investire anche sul PTAB non rappresenta un elemento accessorio, ma una componente strutturale della strategia di sviluppo del Dipartimento.

La costituzione del Dipartimento di Ingegneria si inserisce dunque in una visione di medio-lungo periodo, nella quale l'Ateneo non si limita a registrare la crescita di un'area disciplinare, ma decide consapevolmente di sostenerla e orientarla,

assumendosi la responsabilità di un investimento che produrrà effetti negli anni a venire.
È importante sottolineare come questo percorso non sia stato lineare né privo di criticità. La mobilità del personale docente, le dinamiche del reclutamento e i vincoli del sistema universitario hanno reso necessario un approccio prudente e progressivo.
In questa prospettiva, il Dipartimento di Ingegneria rappresenta oggi non soltanto il punto di arrivo di un percorso già compiuto, ma soprattutto l'inizio di una nuova fase di sviluppo, nella quale le discipline tecnologiche sono destinate a svolgere un ruolo sempre più centrale.
La sua istituzione testimonia la volontà dell'Università di Sassari di rafforzare la propria presenza nelle aree STEM, di migliorare la qualità della formazione e della ricerca e di contribuire in modo più incisivo ai processi di innovazione del territorio.









Sassari. Dipartimento di Ingegneria

IL DIPARTIMENTO DI INNOVAZIONE: UNA SCELTA STRATEGICA TERRITORIALE E INFRASTRUTTURALE PER IL FUTURO DELLA SARDEGNA

La decisione di promuovere l'istituzione del Dipartimento di Innovazione presso la sede di Olbia rappresenta una delle scelte più qualificanti e, al tempo stesso, più innovative del mandato 2020-2026.

Essa non risponde unicamente a una logica di riorganizzazione accademica o di ampliamento dell'offerta formativa, ma si inserisce all'interno di una visione più ampia del ruolo dell'Università nel territorio regionale, fondata sul principio della policentricità e sulla volontà di rafforzare la presenza dell'Ateneo nelle aree della Sardegna caratterizzate da maggiore dinamismo economico, capacità di attrazione di investimenti e potenzialità di sviluppo nei settori dell'innovazione e della ricerca applicata.

La scelta di Olbia assume in questo senso un valore profondamente strategico. Il nord-est della Sardegna rappresenta oggi una delle aree più dinamiche dell'Isola, caratterizzata da una forte apertura verso i mercati nazionali e internazionali, dalla presenza di importanti realtà imprenditoriali e da un sistema economico in rapida trasformazione, sempre più orientato verso i servizi avanzati, la sostenibilità ambientale, l'economia del mare, il turismo innovativo e le tecnologie digitali. In questo contesto, l'Università non può limitarsi a svolgere una funzione tradizionale di erogazione della didattica, ma è chiamata a diventare infrastruttura della conoscenza, capace di accompagnare i processi di crescita e di innovazione del territorio, contribuendo alla costruzione di un modello di sviluppo fondato sul capitale umano, sulla ricerca e sul trasferimento tecnologico.

L'istituzione del Dipartimento di Innovazione ad Olbia risponde dunque a una duplice esigenza. Da un lato, rafforzare la capacità dell'Ateneo di presidiare ambiti emergenti della formazione e della ricerca, sviluppando nuove filiere scientifiche e interdisciplinari coerenti con le trasformazioni economiche e tecnologiche contemporanee. Dall'altro, contribuire in modo diretto allo sviluppo di un territorio strategico per l'intera regione, consolidando la presenza universitaria nel nord-est della Sardegna e costruendo nuove opportunità formative, occupazionali e imprenditoriali.

Questa scelta si colloca coerentemente all'interno della strategia di Ateneo relativa alle sedi decentrate, considerate non semplici articolazioni periferiche

della sede centrale, ma strumenti fondamentali per rafforzare il rapporto tra università e territori e per contrastare fenomeni strutturali come lo spopolamento giovanile e la migrazione studentesca verso altre regioni. In questa prospettiva, il polo di Olbia rappresenta uno degli elementi centrali del modello policentrico sviluppato dall'Università di Sassari nel corso del mandato, insieme alle sedi di Alghero, Nuoro e Oristano.



L'istituzione del nuovo Dipartimento è stata resa possibile grazie a un importante programma di investimenti infrastrutturali e organizzativi avviato negli ultimi anni. Il progetto si sviluppa infatti all'interno della Piattaforma Tecnologica Europea (PTE), nella zona industriale di Olbia, destinata a diventare uno dei principali hub dell'innovazione e della ricerca applicata della Sardegna.
La nuova struttura nasce dalla collaborazione tra Università di Sassari, Regione Sardegna, Comune di Olbia e CIPNES Gallura, configurandosi come un intervento di sistema nel quale convergono risorse pubbliche, infrastrutture tecnologiche e strategie di sviluppo territoriale. Il progetto complessivo prevede investimenti per circa 36 milioni di euro destinati alla realizzazione della Piattaforma Tecnologica Europea e del Polo per l'Innovazione, mentre circa 15 milioni di euro sono direttamente collegati allo sviluppo delle strutture universitarie e del nuovo Dipartimento.
Particolarmente rilevante è inoltre il modello di finanziamento pluriennale previsto a sostegno del nuovo polo universitario. Il progetto beneficia infatti di un finanziamento stabile da parte della Regione pari a 3 milioni di euro annui per 15 anni, per un valore complessivo di circa 45 milioni di euro. Si tratta di una scelta di straordinaria importanza strategica e istituzionale, che distingue profondamente questa iniziativa da molte esperienze precedenti di decentramento universitario.



La disponibilità di risorse programmate su un orizzonte temporale così lungo rappresenta infatti una condizione eccezionalmente favorevole per costruire un progetto universitario stabile, credibile e sostenibile nel tempo. In un sistema universitario spesso caratterizzato da elevata incertezza programmatoria e da finanziamenti temporanei o frammentati, la previsione di un sostegno continuativo per quindici anni consente all'Ateneo di affrontare con maggiore solidità la programmazione del personale, degli investimenti infrastrutturali e dell'offerta formativa.

Queste risorse consentiranno di sostenere il reclutamento di personale docente, ricercatore e tecnico-amministrativo, l'attivazione di nuovi corsi di studio, il potenziamento delle infrastrutture scientifiche e laboratoriali, lo sviluppo di attività di ricerca applicata e trasferimento tecnologico, la costruzione di servizi avanzati per studenti, imprese e visiting professor.

Il finanziamento pluriennale assume inoltre un forte significato politico e istituzionale, poiché testimonia la volontà condivisa delle istituzioni coinvolte di considerare il nuovo Dipartimento non come intervento episodico o sperimentale, ma come investimento strutturale sul futuro della Sardegna nord-orientale.

Dal punto di vista infrastrutturale, il nuovo polo universitario sarà caratterizzato da spazi didattici moderni e flessibili, laboratori scientifici e tecnologici avanzati, ambienti interdisciplinari per la ricerca e l'innovazione, infrastrutture digitali ad alta connettività, servizi destinati all'accoglienza di studenti, ricercatori e visiting professor.

L'obiettivo perseguito è quello di costruire progressivamente un vero e proprio campus dell'innovazione, capace di integrare università, imprese, ricerca e trasferimento tecnologico in un unico ecosistema della conoscenza.

Particolarmente significativa è la scelta di orientare il nuovo Dipartimento verso ambiti coerenti con le principali vocazioni strategiche del territorio e con le

trasformazioni contemporanee: innovazione digitale, sostenibilità ambientale, economia del mare, turismo intelligente, transizione energetica, salute e benessere, intelligenza artificiale e gestione dei dati, servizi avanzati e innovazione organizzativa.

In questa prospettiva, il Dipartimento non si configura semplicemente come nuova struttura accademica, ma come piattaforma aperta di relazione tra università, imprese, istituzioni e territorio, capace di favorire la contaminazione tra saperi e lo sviluppo di progetti interdisciplinari.

Il nuovo polo si integra inoltre pienamente con le strategie di Ateneo legate al PNRR, ai programmi europei e alle reti internazionali della ricerca. La partecipazione dell'Università di Sassari ai grandi programmi competitivi nazionali ed europei e il ruolo assunto dall'Ateneo nell'ecosistema dell'innovazione regionale costituiscono infatti il contesto entro cui il Dipartimento di Innovazione potrà sviluppare ulteriormente le proprie attività scientifiche e progettuali.

Particolarmente rilevante è anche la funzione attrattiva che il nuovo Dipartimento potrà svolgere. La localizzazione in un'area economicamente dinamica e fortemente connessa ai flussi internazionali consente infatti all'Ateneo di intercettare nuovi bacini di studenti, ricercatori e imprese, ampliando la capacità attrattiva dell'Università ben oltre il tradizionale contesto territoriale di riferimento.

Dal punto di vista organizzativo e culturale, la scelta di localizzare il Dipartimento al di fuori della sede storica di Sassari rappresenta un passaggio di grande rilievo. Essa testimonia la volontà dell'Ateneo di superare una visione centralistica dell'università, adottando invece un modello distribuito e policentrico, capace di valorizzare le specificità dei diversi territori della Sardegna.

Il nuovo Dipartimento non costituirà comunque una struttura separata rispetto alla sede centrale, ma opererà in stretta connessione con essa, condividendo risorse, progettualità, competenze e reti di collaborazione. In questo senso, il polo di Olbia rappresenta il passaggio preliminare verso la costruzione di una rete universitaria regionale integrata, capace di collegare Sassari, Olbia, Nuoro, Oristano e Alghero in un sistema unitario e funzionale alle tre missioni dell'Università.

Nel 2021 la presenza dell'Ateneo nel nord-est dell'isola risultava ancora limitata e non pienamente strutturata. Nel 2026, grazie agli investimenti realizzati, alla programmazione avviata e alle risorse dedicate in termini di personale docente, ricercatore e tecnico-amministrativo, si pongono invece le basi per la costruzione di un polo universitario stabile, innovativo e fortemente integrato con il territorio. L'istituzione del Dipartimento di Innovazione ad Olbia rappresenta dunque una scelta che coniuga visione strategica, capacità di investimento e responsabilità istituzionale. Essa dimostra come l'Università di Sassari abbia inteso interpretare il proprio ruolo non soltanto in chiave accademica, ma come soggetto attivo nella costruzione del futuro economico, sociale e culturale della Sardegna.

In questo senso, il nuovo Dipartimento non costituisce soltanto una nuova struttura organizzativa, ma un segnale chiaro della direzione intrapresa dall'Ateneo: un'università più aperta, più moderna, più integrata con i territori e più capace di innovare.





Olbia. Dipartimento di innovazione

SERVIZI AGLI STUDENTI E SPORTELLO DI ASCOLTO: BENESSERE, INCLUSIONE E QUALITÀ DELLA VITA UNIVERSITARIA COME CONDIZIONI DEL SUCCESSO FORMATIVO

Nel corso del mandato 2020-2026, l'Università degli Studi di Sassari ha progressivamente rafforzato una convinzione che oggi può dirsi pienamente maturata: la qualità della didattica non dipende esclusivamente dall'offerta formativa, ma dall'insieme delle condizioni materiali, organizzative e relazionali che accompagnano la vita universitaria degli studenti. In questa prospettiva, i servizi agli studenti non sono stati considerati un ambito accessorio o residuale, bensì una componente strutturale della missione formativa dell'Ateneo.

Il sessennio si è collocato in una fase storica particolarmente delicata. Gli effetti della pandemia, l'aumento delle fragilità psicologiche e sociali, la crescita delle disuguaglianze economiche e territoriali hanno reso evidente come l'esperienza universitaria possa trasformarsi, per una parte significativa degli studenti, in un percorso ad alto rischio di interruzione. In questo contesto, l'Ateneo ha scelto di investire consapevolmente sui servizi, assumendo il benessere come fattore abilitante del successo formativo e come responsabilità pubblica dell'istituzione.

Nel mandato 2020-2026 si è affermata una visione dei servizi agli studenti come infrastruttura immateriale della didattica, al pari delle aule, dei laboratori e delle biblioteche. Servizi amministrativi efficienti, supporti alla carriera, misure per il diritto allo studio, interventi di inclusione e attenzione al benessere sono stati progressivamente ricondotti a un disegno unitario, orientato a rendere l'Ateneo un ambiente accogliente, accessibile e sostenibile.

Questa impostazione ha trovato riscontro anche nei principali indicatori esterni di valutazione: l'Università di Sassari si colloca stabilmente nelle prime posizioni nazionali tra i medi atenei per qualità dei servizi e delle strutture, a conferma di una capacità diffusa di rispondere in modo concreto ai bisogni della popolazione studentesca. Tali risultati non sono stati considerati come traguardi autoreferenziali, ma come segnali di una direzione corretta, da consolidare e rafforzare.

Nel corso del mandato, l'Ateneo ha lavorato per migliorare l'accessibilità dei servizi, semplificare i processi amministrativi e rendere più chiara la comunicazione verso gli studenti. La digitalizzazione dei servizi, pur non priva

di criticità, è stata perseguita come strumento per ridurre le barriere burocratiche e favorire una relazione più trasparente e continua tra studenti e istituzione.
Uno degli elementi più qualificanti del mandato è stato il riconoscimento esplicito del benessere psicologico, emotivo e relazionale come priorità strategica dell'Ateneo. Tale riconoscimento non è stato soltanto dichiarato nei documenti di programmazione, ma tradotto in scelte concrete di investimento e di organizzazione dei servizi.
L'esperienza pandemica ha reso evidente come il disagio psicologico possa incidere profondamente sulle carriere universitarie, aumentando il rischio di abbandono, rallentamento degli studi e isolamento sociale. In questo quadro, l'Ateneo ha scelto di superare una visione emergenziale del benessere, promuovendo invece un approccio strutturale e continuativo, capace di intercettare precocemente le situazioni di difficoltà e di offrire supporti qualificati.
Il benessere è stato inteso in senso ampio: non soltanto come assenza di disagio, ma come condizione positiva di equilibrio, partecipazione e integrazione nella comunità accademica. Questa visione ha orientato le politiche rivolte agli studenti, ma anche – in modo innovativo – quelle rivolte al personale docente e tecnico-amministrativo, nella consapevolezza che la qualità dell'ambiente universitario dipende dal benessere di tutte le sue componenti.
All'interno di questa strategia, un ruolo centrale è stato assunto dal Servizio di counseling e supporto psicologico, comunemente identificato come Sportello di ascolto. Attivo all'Università di Sassari sin dal 2010, il servizio ha attraversato negli anni fasi di discontinuità legate a vincoli organizzativi e finanziari. È nel corso dell'ultimo quinquennio, tuttavia, che si è realizzata una svolta decisiva, sia sul piano quantitativo sia su quello qualitativo.
Grazie alla convenzione stipulata con l'ERSU di Sassari e al sostegno finanziario della Regione Autonoma della Sardegna (in particolare nel 2022 e nel 2025, con copertura fino al 2027), il servizio è stato rilanciato, potenziato e progressivamente strutturato come presidio stabile di Ateneo. Questo passaggio segna un cambiamento culturale rilevante: lo Sportello di ascolto non è più stato concepito come intervento accessorio o sperimentale, ma come componente permanente delle politiche universitarie.
Il potenziamento del servizio si è tradotto in:

- incremento significativo delle risorse professionali, con il passaggio da 1 a 5 consulenti;
- introduzione di funzioni di coordinamento, supervisione e ricerca;
- ampliamento dell'offerta di consulenze individuali e di gruppo;
- integrazione del servizio all'interno di una più ampia rete di iniziative sul benessere.

Questo rafforzamento ha consentito di rispondere in modo più efficace a una domanda crescente di supporto, intercettando situazioni di disagio che, in assenza di un presidio strutturato, avrebbero potuto compromettere i percorsi di studio.

Un elemento di particolare innovazione del mandato è rappresentato dall'estensione del servizio di ascolto anche al personale docente e tecnico-amministrativo. Questa scelta, resa possibile dal finanziamento regionale più recente, riflette una visione avanzata del benessere come fattore di sostenibilità organizzativa.

L'università è stata concepita non soltanto come luogo di formazione e produzione di conoscenza, ma come contesto di relazioni, nel quale il disagio individuale può riflettersi sulla qualità complessiva del lavoro e dei servizi offerti agli studenti. Offrire spazi di ascolto e supporto al personale significa quindi investire indirettamente anche sulla qualità della didattica e sull'efficacia dei servizi.

Questa impostazione colloca l'Università di Sassari in una posizione avanzata nel panorama nazionale, in linea con le indicazioni emerse anche a livello CRUI, dove la stabilizzazione dei Servizi di Counseling Psicologico d'Ateneo è ormai considerata un obiettivo non più rinviabile.

Nel sessennio, i servizi agli studenti sono stati fortemente orientati anche alla riduzione delle disuguaglianze, in coerenza con i principi dell'Agenda ONU 2030 e con la missione pubblica dell'Ateneo. Le politiche di benessere e supporto psicologico si sono integrate con interventi rivolti agli studenti con disabilità e disturbi specifici dell'apprendimento, in condizioni di fragilità economica, agli studenti lavoratori ed agli studenti detenuti afferenti al Polo Universitario Penitenziario.

L'inclusione non è stata intesa come somma di misure settoriali, ma come criterio trasversale delle politiche di Ateneo, capace di orientare la progettazione dei servizi e di rafforzare il senso di appartenenza alla comunità universitaria.

Il bilancio del mandato in materia di servizi agli studenti e di Sportello di ascolto restituisce l'immagine di un Ateneo che ha scelto di investire nella dimensione umana dell'esperienza universitaria, riconoscendo che il successo formativo non dipende soltanto dalla qualità dei corsi, ma dalla capacità dell'istituzione di prendersi cura delle persone che la abitano.

La stabilizzazione e il potenziamento dei servizi di benessere rappresentano una delle eredità più significative del sessennio 2020-2026. Esse costituiscono una base solida per le politiche future e testimoniano una concezione dell'università pubblica come luogo di formazione, ma anche di tutela, ascolto e crescita personale.







IL POLO UNIVERSITARIO PENITENZIARIO (PUP): DIRITTO ALLO STUDIO, INCLUSIONE E FUNZIONE PUBBLICA DELL'UNIVERSITÀ

Nel corso del mandato 2020-2026, il Polo Universitario Penitenziario (PUP) dell'Università degli Studi di Sassari ha rappresentato una delle espressioni più significative e identitarie dell'azione di governo dell'Ateneo in materia di didattica e inclusione. L'esperienza del PUP non è stata concepita come progetto accessorio o come iniziativa di carattere sperimentale, ma come componente strutturale della missione formativa e come declinazione concreta del diritto allo studio universitario in contesti di particolare complessità.

In un sistema universitario sempre più orientato a indicatori quantitativi e logiche competitive, il PUP ha rappresentato una scelta controcorrente e profondamente coerente con la funzione pubblica dell'università: garantire accesso alla conoscenza anche a chi si trova in condizioni di forte marginalità, riaffermando il valore educativo della formazione universitaria come strumento di emancipazione individuale e di coesione sociale.

Il Polo Universitario Penitenziario dell'Università di Sassari opera come infrastruttura immateriale stabile, fondata su una collaborazione istituzionale strutturata tra l'Ateneo, l'Amministrazione Penitenziaria, l'Ufficio Interdistrettuale di Esecuzione Penale Esterna, il Centro per la Giustizia Minorile e l'ERSU di Sassari. Questa rete interistituzionale rappresenta uno degli elementi di maggiore forza del PUP e ne garantisce la continuità operativa nel tempo.



Nel quinquennio 2021–2025, il PUP ha seguito mediamente circa 90 studenti detenuti all'anno, dei quali una quota significativa ha svolto un regolare percorso universitario. Un dato di particolare rilievo è rappresentato dalla composizione della popolazione studentesca: circa il 60% degli studenti afferenti al PUP si trova in regimi di Alta Sicurezza, inclusi detenuti sottoposti al regime del 41-bis; circa

il 30% è in Media Sicurezza e una quota intorno al 10% è in Esecuzione Penale Esterna. Questa configurazione rende il PUP di Sassari un'esperienza unica nel panorama nazionale, per complessità organizzativa e intensità educativa.
L'Ateneo ha riconosciuto che garantire il diritto allo studio in contesti detentivi di questo tipo richiede un investimento specifico in termini di organizzazione, competenze, flessibilità didattica e coordinamento istituzionale. Il PUP è stato quindi governato come struttura dedicata, dotata di una delega rettorale specifica e inserita stabilmente nelle politiche di Ateneo.



Nel corso del mandato, il PUP è stato progressivamente valorizzato come scelta culturale e politica, non soltanto come risposta a un'esigenza sociale. Offrire formazione universitaria in ambito penitenziario significa affermare un'idea di università che non si limita a selezionare i migliori, ma che si assume la responsabilità di includere, accompagnare e sostenere percorsi complessi.
Questa scelta si colloca pienamente all'interno degli obiettivi dell'Agenda ONU 2030, in particolare per quanto riguarda:

- l'istruzione di qualità;
- la riduzione delle disuguaglianze;
- la promozione di istituzioni inclusive e giuste;
- la costruzione di comunità sostenibili.

Nel mandato 2020-2026, l'Ateneo ha rafforzato il proprio ruolo anche a livello nazionale, partecipando attivamente alla rete CNUPP–CRUI e assumendo responsabilità di coordinamento che testimoniano il riconoscimento dell'esperienza sassarese come modello di riferimento. La presenza dell'Università di Sassari nel Consiglio Direttivo della rete nazionale per più mandati consecutivi rappresenta un indicatore significativo di questo ruolo.
La didattica erogata attraverso il PUP presenta caratteristiche profondamente diverse rispetto a quella tradizionale. Le limitazioni legate alla detenzione, le difficoltà di accesso alle risorse digitali, la discontinuità dei percorsi e la

variabilità delle condizioni individuali rendono necessaria una didattica adattata, fondata su flessibilità, personalizzazione e forte coordinamento tra docenti, tutor e strutture amministrative.
Nel corso del mandato, l'Ateneo ha lavorato per garantire che gli studenti detenuti potessero iscriversi regolarmente ai corsi di studio, sostenere esami in condizioni di equità, accedere ai materiali didattici compatibilmente con i vincoli di sicurezza, beneficiare di tutorato e supporto dedicati.
Particolare attenzione è stata riservata alla gestione dei trasferimenti tra istituti penitenziari e, quando necessario, verso altri Atenei, nell'ambito della rete nazionale dei Poli Penitenziari. Questa attività, spesso invisibile, rappresenta uno degli aspetti più complessi e qualificanti del PUP e richiede competenze amministrative e relazionali altamente specializzate.
Nel mandato 2020-2026 il PUP è stato progressivamente integrato all'interno delle più ampie politiche di inclusione dell'Ateneo. Gli studenti detenuti sono stati riconosciuti come parte della comunità studentesca a pieno titolo, beneficiando, per quanto possibile, dei servizi di orientamento, tutorato e supporto psicologico.
Progetti specifici, come LiberArte e iniziative di agricoltura sociale, hanno contribuito a rafforzare il legame tra didattica, rieducazione e territorio, dimostrando come la formazione universitaria possa dialogare con altre dimensioni dell'intervento penitenziario senza snaturare la propria funzione accademica.
Questa integrazione ha richiesto un lavoro costante di coordinamento interno, volto a sensibilizzare docenti e strutture amministrative sulle specificità del contesto penitenziario e a costruire una cultura condivisa dell'inclusione. In questo senso, il PUP ha avuto anche una funzione trasformativa per l'intero Ateneo, contribuendo a rafforzare una visione più ampia e consapevole della didattica.
Nel corso del mandato il Polo Universitario Penitenziario è divenuto uno degli elementi più riconoscibili dell'identità dell'Università di Sassari. Non si tratta soltanto di un progetto di successo, ma di una scelta che qualifica l'immagine pubblica dell'Ateneo, rafforzandone la credibilità istituzionale e il ruolo sociale.
Il PUP testimonia che l'università può essere luogo di eccellenza scientifica e, al tempo stesso, spazio di inclusione radicale; che la qualità accademica non è incompatibile con l'impegno sociale; che il diritto allo studio può essere garantito

anche nei contesti più complessi, se sostenuto da una visione politica chiara e da una governance responsabile.
Il bilancio del sessennio 2020-2026 in materia di Polo Universitario Penitenziario restituisce l'immagine di un Ateneo che ha scelto di assumersi fino in fondo la propria funzione pubblica, interpretando la didattica come strumento di emancipazione, reinclusione e responsabilità sociale.
Il PUP rappresenta una delle eredità più significative del mandato: non soltanto per i risultati conseguiti, ma per il modello di università che incarna. Un modello che pone al centro la persona, riconosce il valore trasformativo della conoscenza e riafferma il ruolo dell'università pubblica come presidio di diritti, anche nei luoghi dove tali diritti appaiono più fragili.





11 Novembre 2026: Rapporto attività del Polo Universitario Penitenziario: sessennio 2021-26

LE AREE LABORATORIALI E L'INNOVAZIONE TECNOLOGICA: INFRASTRUTTURE STRATEGICHE PER DIDATTICA, RICERCA E TRANSIZIONE DIGITALE

Nel corso del mandato 2020-2026, l'Università degli Studi di Sassari ha progressivamente ricondotto le aree laboratoriali e le infrastrutture tecnologiche al centro delle proprie politiche di sviluppo. Questa scelta ha rappresentato uno dei passaggi strategici più significativi del sessennio, poiché ha sancito il superamento di una concezione del laboratorio come semplice supporto tecnico alla didattica o alla ricerca, riconoscendolo invece quale infrastruttura essenziale della qualità universitaria contemporanea.

In un contesto nel quale la competitività degli Atenei dipende sempre più dalla capacità di integrare formazione avanzata, ricerca applicata, simulazione, digitalizzazione e trasferimento tecnologico, l'investimento nelle infrastrutture scientifiche ha assunto una funzione centrale nella programmazione strategica dell'Ateneo. Il laboratorio è stato progressivamente interpretato non soltanto come spazio fisico dedicato alla sperimentazione, ma come ambiente di apprendimento attivo, di innovazione metodologica e di costruzione delle competenze professionali.

All'inizio del mandato, il patrimonio laboratoriale dell'Università di Sassari risultava caratterizzato da una significativa ricchezza disciplinare, ma anche da una forte frammentazione organizzativa e da livelli non omogenei di innovazione tecnologica. In molti casi, le strutture risultavano adeguate sul piano scientifico, ma mancava ancora una visione sistemica capace di integrare le diverse infrastrutture in un disegno unitario di Ateneo.

Il sessennio 2020-2026 ha segnato un deciso cambio di paradigma. I laboratori sono stati progressivamente ricondotti all'interno di una strategia complessiva che ha intrecciato l'edilizia universitaria, gli investimenti tecnologici, la digitalizzazione, la didattica innovativa, la ricerca competitiva, la sostenibilità organizzativa.

In questa prospettiva, l'Ateneo ha avviato un ampio programma di potenziamento infrastrutturale che ha interessato tanto le aree scientifiche e medico-sanitarie quanto i settori umanistici, giuridici e della progettazione architettonica.



Uno degli interventi più significativi è rappresentato dal programma di "Adeguamento di spazi didattici, miglioramento tecnologico dei laboratori di ricerca nelle aree umanistica, scientifica e medica e istituzione di una struttura a rete", sviluppato nell'ambito dei finanziamenti regionali e ministeriali collegati alla L.R. 17/2021 e al programma "Edilizia Universitaria 2021–2035" (DM 1274/2021).

All'interno di questo quadro si colloca la realizzazione del nuovo Centro di Simulazione Medica dell'Università di Sassari (SimulMedica), uno dei progetti infrastrutturali più avanzati realizzati dall'Ateneo nel corso del mandato. L'intervento, finanziato per circa 2,1 milioni di euro nell'ambito di un investimento complessivo pari a 2,7 milioni di euro, rappresenta un salto qualitativo particolarmente rilevante per la didattica medico-sanitaria e per la formazione esperienziale.

Istituito nel 2025 presso il Polo Bionaturalistico di Piandanna, il Centro è stato concepito come hub interdisciplinare per la simulazione clinica avanzata e la ricerca applicata alla sicurezza del paziente. La struttura occupa una superficie di circa 450 mq, articolata in sale operative, aule di simulazione, sale di controllo, ambienti dedicati al briefing e al debriefing con sistemi audio-video integrati.

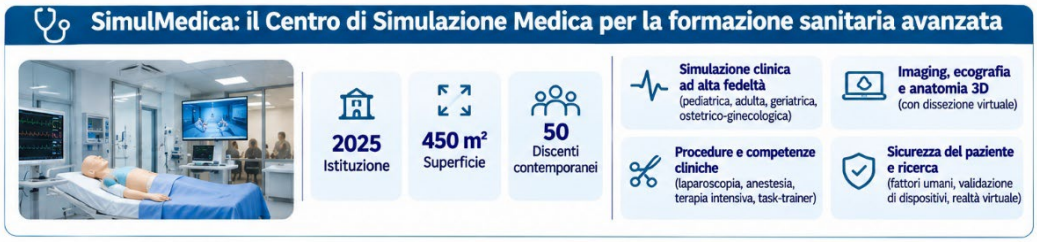
Il Centro è in grado di ospitare fino a 50 discenti contemporaneamente e dispone di simulatori ad alta fedeltà per pazienti neonatali, pediatrici, adulti, geriatrici, ostetrico-ginecologici.

Le dotazioni comprendono inoltre simulatori laparoscopici, sistemi per anestesia e terapia intensiva, workstation ecografiche, sistemi di imaging integrato, tavolo anatomico 3D per dissezione virtuale, simulatori per procedure angiografiche ed endovascolari;

task-trainer per procedure invasive e sviluppo delle skills cliniche.

Il SimulMedica rappresenta non soltanto un'infrastruttura didattica avanzata, ma anche una piattaforma di ricerca e innovazione metodologica. Le attività sviluppate all'interno del Centro riguardano infatti la simulazione clinica

avanzata, l'analisi dei fattori umani nei contesti ad alta complessità, la validazione di dispositivi medicali, l'impiego di realtà virtuale e aumentata, lo sviluppo di metodologie per la riduzione degli errori in area critica.



Parallelamente, sono stati avviati ulteriori investimenti di rilievo nelle aree laboratoriali dell'Ateneo. Risultano infatti in esecuzione:

- il Laboratorio di Geografia, afferente al DUMAS, per un investimento di circa 0,6 milioni di euro;
- il progetto di rinnovamento dei laboratori giuridico-umanistici e degli archivi compattati, per circa 0,95 milioni di euro;
- il laboratorio virtuale di simulazione del Dipartimento di Giurisprudenza, dedicato all'utilizzo del metaverso e dell'intelligenza artificiale nell'amministrazione della giustizia, per circa 0,28 milioni di euro.

Quest'ultimo intervento assume un valore particolarmente innovativo poiché testimonia l'estensione della cultura laboratoriale anche alle aree giuridiche e umanistiche, superando definitivamente una concezione dei laboratori limitata alle sole discipline scientifiche e tecnologiche.
Altri interventi programmati riguardano:

- il rinnovamento dei laboratori del Dipartimento di Scienze Biomediche, per circa 1,95 milioni di euro;
- il potenziamento dei laboratori del Dipartimento di Medicina, Chirurgia e Farmacia, per circa 1,25 milioni di euro.

Particolarmente rilevante risulta inoltre il Laboratorio di Modellistica Fisica e Virtuale della sede di Alghero, realizzato con un investimento di circa 1,5 milioni di euro. La struttura nasce con l'obiettivo di integrare modellazione fisica, simulazione digitale, rappresentazione tridimensionale processi innovativi di progettazione e sperimentazione.

Il laboratorio costituisce una delle infrastrutture più avanzate dell'Ateneo nell'ambito della trasformazione digitale applicata alla progettazione architettonica e alla ricerca interdisciplinare.
Nel quadro del rafforzamento tecnologico assume inoltre particolare rilievo il progetto GAUSS – Grandi Attrezzature dell'Università di Sassari, che ha consentito investimenti per circa 7,6 milioni di euro destinati al potenziamento delle grandi infrastrutture scientifiche di Ateneo.
Parallelamente al potenziamento fisico delle infrastrutture, il mandato ha promosso un ampio programma di transizione digitale dell'Ateneo, sostenuto da un investimento complessivo di circa € 1.950.000, finanziato ai sensi della L.R. 1/2023.
Il progetto si è articolato lungo quattro direttrici strategiche, la digitalizzazione e dematerializzazione dei processi, il rinnovamento dell'ecosistema web e delle piattaforme e-learning, la cybersecurity e infrastrutture cloud, il potenziamento dei servizi digitali all'utenza.
In tale contesto sono stati implementati i sistemi CINECA integrati, la firma digitale remota, le piattaforme telematiche per gli appalti, i servizi cloud Microsoft 365 e Azure, i sistemi avanzati di sicurezza informatica, le piattaforme digitali per la gestione amministrativa e didattica.
Un ulteriore ambito di intervento ha riguardato il patrimonio bibliotecario e documentale dell'Ateneo. Grazie a un finanziamento regionale di € 1,8 milioni per il triennio 2023–2025, è stato avviato un importante programma di digitalizzazione, archiviazione, incremento del patrimonio bibliotecario, valorizzazione del fondo librario antico.
Il progetto ha consentito l'acquisizione di nuove banche dati e risorse elettroniche, il potenziamento delle collezioni bibliografiche, la ricognizione e il restauro del patrimonio librario storico, l'avvio della digitalizzazione di volumi antichi e di pregio, finalizzata alla consultazione open access del patrimonio documentario dell'Ateneo.
Nel complesso, il sessennio 2020-2026 restituisce l'immagine di un Ateneo che ha investito in modo strutturale nella modernizzazione delle proprie infrastrutture scientifiche, laboratoriali e digitali.
Nel 2021 il sistema laboratoriale appariva ancora caratterizzato da una significativa frammentazione e da livelli disomogenei di innovazione tecnologica. Nel 2026 emerge invece un sistema più moderno, interconnesso e

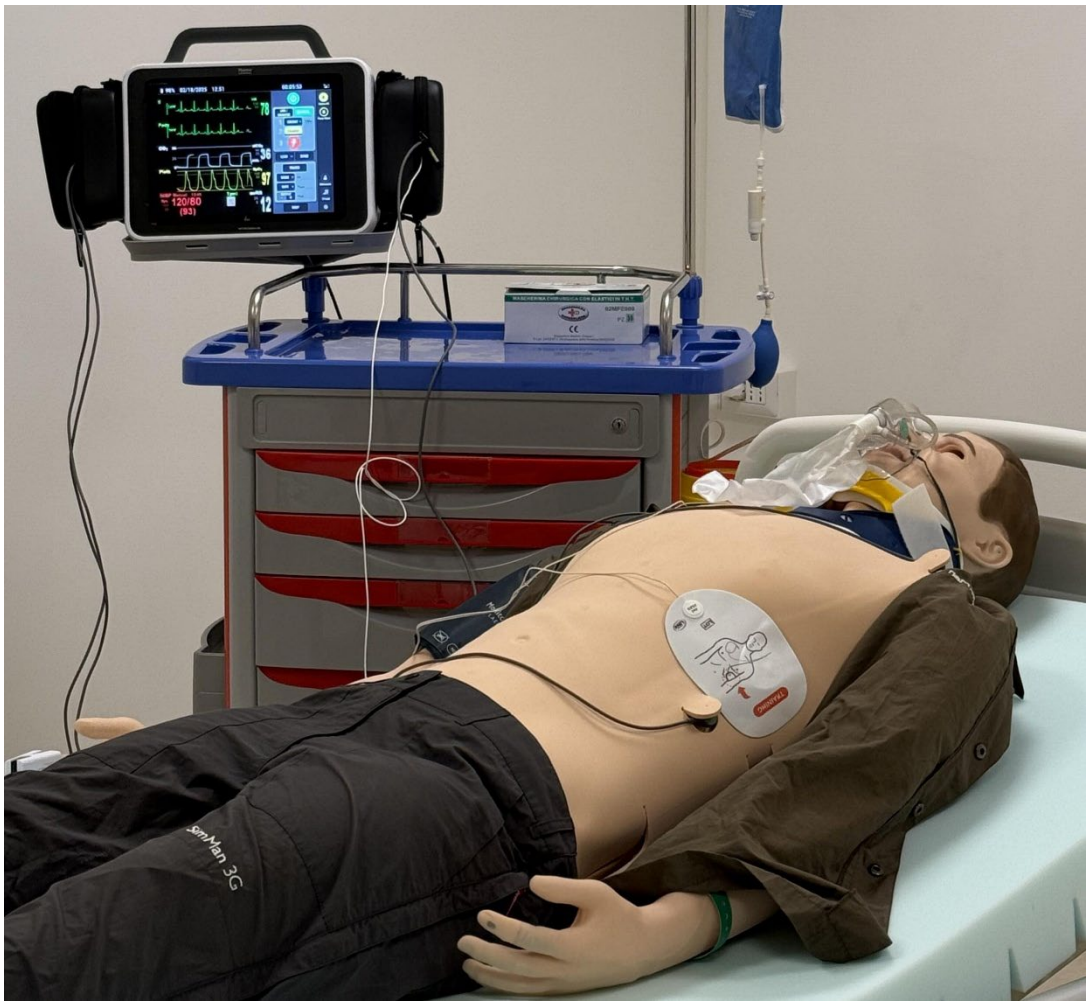
competitivo, fondato su infrastrutture scientifiche avanzate, laboratori di simulazione, digitalizzazione dei processi, grandi attrezzature di ricerca, integrazione tra didattica, ricerca e innovazione, maggiore capacità di attrazione di finanziamenti competitivi.

Le aree laboratoriali si configurano così come una delle eredità strategiche più rilevanti del mandato, nella consapevolezza che senza infrastrutture moderne, integrate e tecnologicamente avanzate non sia oggi possibile garantire né una didattica di qualità né una ricerca realmente competitiva in ambito nazionale e internazionale.



Principali investimenti nelle aree laboratoriali, tecnologiche e digitali (2020-2026)

Intervento / Progetto	Ambito	Importo
Centro di Simulazione Medica (SimulMedica)	Formazione medica avanzata e simulazione clinica	€ 2,1 milioni
Adeguamento spazi didattici e miglioramento tecnologico laboratori (rete aree umanistica, scientifica e medica)	Laboratori e infrastrutture didattico-scientifiche	€ 2,7 milioni
Laboratorio di Geografia	Area umanistica e territoriale	€ 0,6 milioni
Rinnovamento laboratori giuridico-umanistici e archivi compattati	Area giuridica e documentale	€ 0,95 milioni
Laboratorio virtuale di simulazione – Dip. Giurisprudenza (metaverso e IA)	Innovazione digitale e giustizia	€ 0,28 milioni
Rinnovamento laboratori Dip. Scienze Biomediche	Ricerca biomedica	€ 1,95 milioni
Rinnovamento laboratori Dip. Medicina, Chirurgia e Farmacia	Ricerca e didattica medico-farmaceutica	€ 1,25 milioni
Laboratorio di Modellistica Fisica e Virtuale – Alghero	Architettura, progettazione e simulazione	€ 1,5 milioni
Progetto GAUSS – Grandi Attrezzature Università di Sassari	Infrastrutture scientifiche avanzate	€ 7,6 milioni
Piano di transizione digitale di Ateneo	Digitalizzazione, cloud, cybersecurity, servizi digitali	€ 1,95 milioni
Progetto patrimonio bibliotecario, digitalizzazione e archiviazione	Biblioteche e patrimonio documentale	€ 1,8 milioni
Investimenti complessivi edilizia scientifica e laboratoriale	Riqualificazione poli scientifici e laboratori	> € 40 milioni
Piano di adeguamento spazi universitari e laboratori	Ammodernamento infrastrutturale	~ € 28 milioni



Centro di Simulazione Medica di Ateneo "SimulMedica"

L'ORTO BOTANICO: UN PROGETTO DI ATENEO TRA RICERCA, BIODIVERSITÀ E TERRITORIO

Tra le iniziative che hanno caratterizzato il sessennio 2020–2026, la realizzazione dell'Orto Botanico dell'Università di Sassari riveste un particolare significato per il valore scientifico e ambientale dell'intervento e per il percorso che ne ha consentito il progressivo sviluppo.

Un progetto da tempo presente nella programmazione dell'Ateneo, che nel corso del mandato rettorale ha ricevuto un impulso decisivo attraverso la ripresa delle attività, il rafforzamento delle collaborazioni istituzionali e la costituzione delle collezioni botaniche.

Formalmente istituito nel 2010, l'Orto Botanico ha conosciuto una nuova fase di sviluppo grazie all'impegno dell'Ateneo, che ne ha promosso il rilancio e la strutturazione, ponendo le basi per il suo consolidamento quale infrastruttura scientifica universitaria.

Un passaggio determinante è stato rappresentato dalla convenzione sottoscritta nel maggio 2021 con l'Agenzia regionale Forestas, nell'ambito di un accordo quadro di collaborazione scientifica, didattica e di formazione tecnico-applicativa. L'intesa ha previsto una collaborazione della durata di sei anni per la realizzazione e la manutenzione delle aree verdi dell'Orto Botanico, consentendo di affiancare, alle competenze scientifiche dell'Università, l'esperienza operativa di Forestas, attraverso il coinvolgimento di personale forestale specializzato, la preparazione dei terreni, la messa a dimora delle essenze e la cura delle collezioni, con il contributo delle risorse vegetali della rete vivaistica regionale.

Particolare importanza ha assunto la disponibilità di specie della flora sarda e di risorse genetiche locali, in relazione alle finalità di conoscenza e conservazione della biodiversità dell'Isola.

Il percorso di realizzazione ha richiesto un significativo impegno organizzativo e scientifico. Il professor Giuseppe Pulina, Prorettore alla Ricerca e delegato per l'Orto Botanico, ne ha seguito le procedure di avvio e strutturazione, insieme al Direttore dell'Orto Botanico, professor Giuseppe Brundu.

I risultati raggiunti testimoniano la consistenza del lavoro svolto. Tra il 2021 e il dicembre 2025 sono state messe a dimora almeno 4.030 piante, appartenenti a circa 170 specie diverse, tra alberi, arbusti e piante erbacee. Le collezioni sistematiche e tematiche occupano un'area di circa 2,5 ettari, con 121 aiuole

tematiche distribuite su 1,40 ettari. Tra le essenze presenti figurano numerose specie caratteristiche della vegetazione mediterranea, tra cui rosmarino, ginestra, lavanda, alloro e diverse specie di cisto. A queste si affiancano le collezioni organizzate secondo le famiglie botaniche e il roseto, nel quale sono stati messi a dimora 23 differenti *cultigen* di rose antiche, donati dal Roseto di Monte Minerva «Andrea Monti».

Orto Botanico dell'Università di Sassari: principali caratteristiche

Indicatore / ambito	Dato / intervento
Anno di istituzione	2010
Periodo di riferimento delle piantumazioni	2021 – dicembre 2025
Piante messe a dimora	Oltre 4.030
Specie vegetali	Circa 170
Superficie delle collezioni sistematiche e tematiche	Circa 2,5 ettari
Superficie delle aiuole tematiche	1,40 ettari
Aiuole tematiche	121
Collezione di rose antiche	23 differenti cultigen

La varietà delle specie e l'organizzazione delle collezioni costituiscono una risorsa per le attività scientifiche e formative, consentendo lo studio diretto del patrimonio vegetale e delle sue caratteristiche.

Collaborazione istituzionale e programmazione economica

Indicatore / ambito	Dato / intervento
Convenzione con Forestas	Maggio 2021
Durata prevista	6 anni
Finalità	Realizzazione e manutenzione delle aree verdi dell'Orto Botanico
Attività previste	Preparazione dei terreni, messa a dimora delle essenze, cura delle collezioni
Contributo di Forestas	Personale specializzato e risorse vegetali della rete vivaistica regionale
Oneri per l'Ateneo relativi alla collaborazione con Forestas	Collaborazione a titolo non oneroso

A sostenere questo percorso è intervenuto anche un rilevante impegno economico dell'Ateneo. La programmazione infrastrutturale ha previsto un investimento di 6,8 milioni di euro per il completamento del Polo Bionaturalistico di Piandanna

e la realizzazione dell'Orto Botanico, cui si aggiungono 1,2 milioni di euro destinati al completamento del parco botanico.
Accanto all'area delle collezioni, il progetto prevede un parco botanico di circa cinque ettari, destinato alla fruizione della cittadinanza e ad attività di carattere culturale. L'Orto Botanico assume così una dimensione che affianca alle funzioni istituzionali dell'Università un'opportunità di conoscenza del patrimonio naturalistico, rafforzando il rapporto tra l'Ateneo e il territorio.

Risorse finanziarie destinate alla realizzazione e allo sviluppo dell'Orto Botanico

Intervento programmato	Importo
Completamento del parco botanico	1,2 milioni di euro

In tale contesto, assume un significato particolare il contributo, determinante all'impostazione scientifica del progetto, del professor Giuseppe Pulina, scomparso proprio nei giorni che precedono la conclusione di questo Rapporto, che ha seguito con convinzione lo sviluppo dell'Orto Botanico, dedicandovi un impegno costante nell'ambito delle proprie responsabilità di Prorettore alla Ricerca.
Il suo lavoro ha lasciato un segno concreto in un'iniziativa che continuerà a svilupparsi negli anni. La crescita dell'Orto Botanico costituisce anche una testimonianza del suo contributo alla vita scientifica e istituzionale dell'Università di Sassari.
Al termine del sessennio, l'Orto Botanico si presenta come un'infrastruttura di Ateneo in fase di sviluppo, dotata di un consistente patrimonio vegetale, di collezioni organizzate e di una collaborazione istituzionale che ne ha sostenuto la realizzazione. Il percorso compiuto ha consentito di dare concreta attuazione a un progetto rimasto a lungo in attesa di pieno sviluppo, consegnando alla comunità universitaria ed alla Città di Sassari una struttura da consolidare e valorizzare negli anni futuri.



Orto Botanico. Prima piantumazione

L'INTERNAZIONALIZZAZIONE COME SCELTA STRUTTURALE DI ATENEO

Nel corso del mandato 2020-2026, l'internazionalizzazione ha progressivamente assunto un ruolo centrale nella strategia complessiva dell'Università degli Studi di Sassari, configurandosi come una delle principali direttrici di sviluppo dell'Ateneo. In un contesto universitario caratterizzato da una crescente competizione internazionale, dalla necessità di attrarre studenti e risorse e dall'importanza sempre maggiore delle reti accademiche globali, l'apertura verso l'esterno non può più essere considerata un ambito accessorio, ma rappresenta una componente strutturale della missione istituzionale.

Per un'università collocata in un contesto insulare come quello sardo, questa dimensione assume un valore ancora più rilevante. L'internazionalizzazione è stata infatti interpretata come risposta strategica a un limite strutturale — la distanza geografica — trasformato progressivamente in opportunità di connessione e cooperazione. In questa prospettiva, l'Ateneo ha sviluppato una politica coerente e progressiva, orientata a rafforzare la mobilità internazionale, ampliare le reti di collaborazione e inserirsi stabilmente nei principali circuiti accademici europei e globali.

Uno degli elementi più significativi del periodo è rappresentato dal consolidamento di un sistema di governance dell'internazionalizzazione articolato e capace di integrare le diverse componenti dell'Ateneo.

La gestione delle politiche internazionali non è stata affidata esclusivamente a strutture centrali, ma si è sviluppata attraverso un modello diffuso, nel quale il livello di Ateneo e quello dipartimentale hanno operato in modo coordinato.



Il Comitato Erasmus di Ateneo ha svolto una funzione di indirizzo strategico, mentre l'Ufficio Mobilità e Relazioni Internazionali ha garantito il supporto operativo e amministrativo. A livello periferico, il coinvolgimento dei referenti

dipartimentali e dei delegati Erasmus ha consentito di radicare le politiche di internazionalizzazione all'interno dei corsi di studio e delle attività di ricerca.
Questa struttura ha favorito una maggiore integrazione tra didattica, ricerca e mobilità, contribuendo a trasformare l'internazionalizzazione da ambito specialistico a responsabilità diffusa all'interno della comunità accademica.
Nel corso del mandato, la mobilità internazionale è stata progressivamente riconosciuta come parte integrante del percorso formativo degli studenti. Non più esperienza marginale o opzionale, ma elemento qualificante della formazione universitaria, in grado di contribuire allo sviluppo di competenze trasversali, alla capacità di adattamento e alla costruzione di profili professionali più competitivi.
Questa visione si riflette nei dati, che evidenziano una significativa partecipazione degli studenti alle esperienze di mobilità. La quota di laureati con un'esperienza all'estero ha raggiunto il 12,2%, superando la media nazionale, mentre nei corsi a ciclo unico si attesta al 27,2%, confermando la centralità della dimensione internazionale nei percorsi più strutturati.



Un elemento particolarmente qualificante delle politiche adottate è stato l'impegno nel rendere la mobilità accessibile. L'introduzione di meccanismi di anticipazione delle borse, l'incremento del valore medio dei contributi economici e l'attivazione di forme di premialità hanno contribuito a ridurre le barriere economiche, ampliando la platea degli studenti coinvolti.
Il periodo è stato profondamente segnato dalla pandemia, che ha inciso in modo significativo sulla mobilità internazionale, determinando una temporanea contrazione dei flussi. Tuttavia, l'Ateneo ha dimostrato una rilevante capacità di adattamento, introducendo soluzioni innovative che hanno consentito di mantenere attive le relazioni internazionali.
L'introduzione delle mobilità blended, l'utilizzo di strumenti digitali e la flessibilizzazione delle procedure hanno rappresentato non solo una risposta all'emergenza, ma anche un'occasione per ripensare i modelli tradizionali di

internazionalizzazione. In questo contesto si colloca anche la partecipazione ai Blended Intensive Programmes, che hanno ampliato le opportunità di mobilità, rendendole più flessibili e inclusive.
Parallelamente alla mobilità in uscita, l'Ateneo ha rafforzato la propria capacità di attrarre studenti e personale dall'estero, investendo in servizi di accoglienza e supporto.
La semplificazione delle procedure amministrative, anche attraverso la collaborazione con le istituzioni territoriali, ha rappresentato un elemento importante per migliorare l'esperienza degli studenti internazionali. L'attivazione di servizi dedicati, il supporto linguistico e l'assistenza nelle pratiche di soggiorno hanno contribuito a costruire un ambiente più accogliente e inclusivo.
In questo quadro, si colloca anche l'elevato numero di mobilità incoming del personale, che testimonia la capacità dell'Ateneo di inserirsi in circuiti di scambio accademico e professionale.
Uno degli aspetti più rilevanti del mandato riguarda l'ampliamento e il consolidamento delle reti di collaborazione internazionale.
L'Università di Sassari ha progressivamente costruito una rete articolata di accordi con istituzioni accademiche e scientifiche distribuite su scala globale, che costituisce oggi una vera e propria infrastruttura strategica per lo sviluppo delle attività di didattica e ricerca.
Particolarmente significativa è stata l'apertura verso contesti extra-europei, favorita sia dai programmi Erasmus+ dedicati alla cooperazione internazionale sia da iniziative specifiche dell'Ateneo, come il programma Ulisse, che ha consentito di estendere le opportunità di mobilità e collaborazione a Paesi del Mediterraneo, dell'America Latina e dell'Asia.
L'internazionalizzazione ha interessato in modo crescente anche la dimensione della ricerca, attraverso la partecipazione a reti accademiche internazionali e a progetti di cooperazione scientifica.
L'inserimento in organizzazioni come UNIMED, EUA e IAU ha consentito all'Ateneo di rafforzare la propria presenza nei principali circuiti di confronto internazionale, favorendo lo sviluppo di partnership scientifiche e la partecipazione a progetti competitivi.
Questa dimensione ha contribuito a migliorare la visibilità dell'Ateneo e a rafforzare la capacità dei gruppi di ricerca di operare in contesti internazionali.

Uno degli elementi più qualificanti del mandato è rappresentato dalla partecipazione all'Alleanza Europea EUNICoast, che ha segnato un vero e proprio salto di scala nella strategia di internazionalizzazione.
L'Alleanza, finanziata con oltre 14 milioni di euro e composta da 13 università partner, coinvolge una comunità accademica di circa 100.000 studenti e rappresenta uno dei principali strumenti attraverso cui l'Unione Europea promuove l'integrazione dei sistemi universitari.
Per l'Università di Sassari, l'ingresso in questa rete ha significato non solo ampliare le opportunità di mobilità e cooperazione, ma anche assumere un ruolo attivo nella costruzione di modelli innovativi di università europea, basati sulla condivisione di programmi formativi, sulla mobilità integrata e sul riconoscimento reciproco dei percorsi di studio.
Il confronto tra l'inizio e la fine del mandato evidenzia un'evoluzione significativa.
Nel 2021 l'internazionalizzazione si presentava come un insieme di attività consolidate ma in parte frammentate, fortemente centrato sulla mobilità Erasmus tradizionale e con una limitata integrazione nelle strategie complessive dell'Ateneo.
Nel 2026 emerge invece un sistema più maturo, caratterizzato da una maggiore integrazione tra le diverse missioni, da una più ampia diversificazione degli strumenti e da un posizionamento più solido nelle reti accademiche internazionali.
La rete di relazioni internazionali costruita nel corso del mandato evidenzia non solo una crescente diversificazione geografica, ma anche un significativo rafforzamento quantitativo delle attività, configurandosi come una vera e propria infrastruttura strategica a supporto della didattica, della ricerca e del posizionamento internazionale dell'Ateneo.



Reti e aree di internazionalizzazione dell'Ateneo (2021 – 2026)

Area geografica / Sistema	Strumenti e programmi	Principali partner / reti	Dati quantitativi	Funzione strategica
Europa	Programma Erasmus+ Alleanze europee	Università partner UE Alleanza EUNICoast European University Association	>200 accordi Erasmus attivi 20 BIP attivati 75 studenti coinvolti	Mobilità strutturata Integrazione accademica europea Costruzione università europea
Area Mediterranea	Programmi di cooperazione Erasmus+ KA171	UNIMED Partner in Tunisia e Marocco	Mobilità extra-UE attiva Accordi professionali e accademici	Cooperazione euro-mediterranea Dialogo scientifico e culturale
Americhe	Accordi bilaterali Mobilità internazionale	Università brasiliane Istituzioni USA	Accordi attivi in più Paesi Progetti di mobilità e ricerca	Sviluppo cooperazione scientifica Internazionalizzazione della ricerca
Asia	Accordi accademici Programmi di scambio	Università cinesi (Shandong, Hebei)	Accordi attivi in Cina Mobilità studentesca e docente	Apertura verso contesti emergenti Collaborazione culturale
Reti globali	Programmi internazionali Mobilità globale	International Association of Universities Erasmus+ KA171 Programma Ulisse	209 progetti europei presentati 32 finanziati ~9,6 mln € risorse ~200 mobilità staff incoming/anno	Posizionamento globale Accesso a network internazionali
Alleanze strategiche UE	Università europee	EUNICoast (13 partner)	EUNICoast (13 partner) >14 mln € finanziamento ~100.000 studenti coinvolti	Integrazione strutturale europea Sviluppo programmi congiunti

Il percorso compiuto nel sessennio 2020-2026 consente di affermare che l'internazionalizzazione è divenuta una componente strutturale dell'identità dell'Università di Sassari.

Attraverso il rafforzamento della mobilità, l'espansione delle reti, l'integrazione con la ricerca e la partecipazione alle alleanze europee, l'Ateneo ha progressivamente superato una condizione di marginalità geografica, trasformandola in un'opportunità di apertura e connessione.

In questa prospettiva, l'internazionalizzazione non rappresenta soltanto uno degli ambiti di sviluppo dell'Ateneo, ma uno degli strumenti principali attraverso cui l'Università costruisce il proprio futuro.



15 Settembre 2026: Associazione Erasmuss - ESN - Sassari

LA RICERCA NEL SESSENNIO (2020-2026): COORDINAMENTO, QUALITÀ E CAPACITÀ COMPETITIVA DELL'ATENEO

Nel corso del mandato 2020-2026, la ricerca ha rappresentato uno degli ambiti nei quali si è manifestata con maggiore evidenza la capacità dell'Università degli Studi di Sassari di interpretare il proprio ruolo istituzionale in un sistema universitario in profonda trasformazione.

La crescente centralità degli indicatori di qualità scientifica, l'intensificarsi della competizione per l'accesso ai finanziamenti nazionali ed europei, l'importanza sempre maggiore attribuita all'impatto sociale ed economico della ricerca hanno reso evidente come la dimensione scientifica non possa più essere considerata un ambito autonomo, ma costituisca una componente strutturale della governance dell'Ateneo.

In questa prospettiva, il mandato ha perseguito un obiettivo chiaro: trasformare un sistema di ricerca già solido ma in parte frammentato in un modello più integrato, coordinato e consapevole, capace di coniugare qualità scientifica, capacità competitiva e coerenza strategica.

Uno degli interventi più rilevanti del mandato è stato il rafforzamento della governance della ricerca attraverso l'istituzione della Commissione di Ateneo per gli Studi e la Ricerca (CASR) nel 2021.

La costituzione della CASR ha segnato un passaggio culturale e organizzativo significativo. Per la prima volta, la gestione della ricerca è stata strutturata attraverso un organo collegiale stabile, in grado di mettere in relazione i Dipartimenti, attraverso i referenti per la ricerca, gli Organi di governo, le strutture tecnico-amministrative di supporto.

La Commissione ha operato con continuità lungo tutto il mandato, riunendosi con cadenza regolare e svolgendo funzioni di coordinamento delle politiche di ricerca, supporto alla programmazione, gestione dei processi di valutazione, monitoraggio delle attività scientifiche.

Questo modello ha consentito di superare una logica prevalentemente dipartimentale, introducendo una visione di sistema. La ricerca è stata così progressivamente riconosciuta come ambito di responsabilità condivisa e non come somma di iniziative individuali.

Il sessennio è stato caratterizzato dalla gestione di due esercizi completi di Valutazione della Qualità della Ricerca (VQR): VQR 2015–2019 e VQR 2020–2024.

La dimensione quantitativa dell'impegno è significativa:

- oltre 650 ricercatori coinvolti nell'ultima tornata;
- più di 1.600 prodotti della ricerca valutati;
- un numero crescente di casi studio di terza missione.

Al di là dei dati, ciò che emerge con maggiore evidenza è il salto di qualità nella gestione dei processi garantendo il pieno rispetto delle scadenze ministeriali, l'assenza di richieste di integrazione, una maggiore consapevolezza nella selezione dei prodotti, la diffusione di strumenti di autovalutazione (IRIS, Criterium).

La VQR non è stata vissuta come un adempimento, ma come occasione di riflessione interna e di crescita del sistema.

I risultati conseguiti nella più recente Valutazione della Qualità della Ricerca (VQR 2020–2024) consentono di valutare con maggiore precisione gli effetti delle politiche adottate nel corso del mandato e di collocare l'Università degli Studi di Sassari nel contesto del sistema universitario nazionale.

L'Ateneo si colloca tra le università di dimensione medio-piccola, con una quota di prodotti attesi pari a circa l'1% del totale nazionale. In questo contesto, i risultati della VQR 2020–2024 evidenziano un andamento complessivamente positivo e un progressivo consolidamento della qualità della produzione scientifica.

Gli indicatori sintetici elaborati dall'ANVUR mostrano infatti un miglioramento rispetto alla precedente tornata valutativa. In particolare, l'indicatore R1_2, che misura la qualità media dei prodotti della ricerca rispetto alla media nazionale, passa da 0,90 nella VQR 2015–2019 a 0,921 nella VQR 2020–2024. L'indicatore IRAS1_2, che combina qualità e dimensione della produzione scientifica, si attesta a 1,01, collocando l'Ateneo sostanzialmente in linea con il peso che esso esprime nel sistema universitario nazionale.

VQR

Periodo	Indicatore R	Indicatore IRAS 1_2
2011-2014	0,91	*1,19*
2015-2019	0,90	1,02
2020-2024	0,921	1,01

L'analisi in prospettiva storica evidenzia quindi una sostanziale stabilità del posizionamento dell'Ateneo, accompagnata da un lieve ma significativo miglioramento nell'ultima tornata valutativa. Si tratta di un risultato che, pur non configurando una discontinuità rispetto al passato, testimonia la capacità dell'Università di Sassari di consolidare progressivamente la qualità della propria produzione scientifica in un contesto caratterizzato da una crescente competizione tra Atenei e da criteri di valutazione sempre più selettivi.

L'interpretazione dei dati richiede tuttavia una lettura equilibrata. Il miglioramento registrato nell'ultima VQR rappresenta certamente un segnale positivo, ma evidenzia al tempo stesso la necessità di proseguire nelle politiche di rafforzamento della qualità della ricerca, del reclutamento e della capacità competitiva dei gruppi scientifici. L'obiettivo non può essere soltanto l'incremento quantitativo della produzione scientifica, ma soprattutto il progressivo miglioramento della sua qualità media e del suo impatto.

L'analisi dei risultati disaggregati per aree disciplinari e Dipartimenti restituisce un quadro articolato, caratteristico di un Ateneo generalista quale l'Università di Sassari. Accanto ad aree che confermano una consolidata capacità competitiva e un significativo contributo alla performance complessiva dell'Ateneo, si osservano settori che hanno registrato importanti miglioramenti rispetto alla precedente tornata valutativa e altri che presentano ancora margini di crescita.

Tra i segnali più incoraggianti emergono i progressi registrati in diversi ambiti disciplinari, tra cui le scienze biologiche, le scienze politiche e sociali, l'area dell'architettura e dell'ingegneria civile, le scienze mediche e alcuni settori delle discipline umanistiche e giuridiche. Al tempo stesso, aree storicamente rilevanti

per l'identità scientifica dell'Ateneo, come quelle agrarie e veterinarie, confermano un ruolo di primo piano in termini di consistenza e contributo complessivo alla ricerca dell'Università.

Confronto VQR 2015-2019 vs VQR 2020-2024 per Aree (R1_2)
Aree con Δ positivo

Area	2015-2019	2020-2024	Δ
Matematica-Informatica	0,89	0,92	+0,03
Biologia	0,84	0,94	+0,10
Medicina	0,82	0,88	+0,06
Agraria-Veterinaria	0,95	0,96	+0,01
Ingegneria civile/Architettura	0,80	0,90	+0,10
Ingegneria industriale	0,90	0,91	+0,01
Area umanistica	0,89	0,95	+0,06
Giurisprudenza	0,95	0,99	+0,04
Scienze politiche e sociali	0,79	0,92	+0,13

Confronto VQR 2015-2019 vs VQR 2020-2024 per Dipartimento (R1_2).
Dipartimenti con Δ positivo

Dipartimento	VQR 2015-2019	VQR 2020-2024	Δ
Architettura, Design e Urbanistica	0,85	0,92	+0,07
Giurisprudenza	0,92	0,99	+0,07
Medicina Veterinaria	0,86	0,93	+0,07
Scienze Biomediche	0,87	0,93	+0,06
Scienze Chimiche/Farmaceutiche → DCFMN*	0,92	0,98	+0,06
Medicina (Scienze Mediche Chirurgiche e Sperimentali → Medicina, Chirurgia e Farmacia)*	~0,77	0,84	+0,07
Storia, Scienze dell'Uomo e della Formazione	~0,81	0,91	+0,10

** confronto non perfettamente omogeneo per la successiva riorganizzazione dipartimentale.*

Permangono naturalmente differenze tra i diversi ambiti disciplinari, che rappresentano uno stimolo a proseguire nel rafforzamento delle politiche di sostegno alla ricerca e nella diffusione delle buone pratiche scientifiche e

organizzative maturate all'interno dell'Ateneo. Tale eterogeneità costituisce peraltro una caratteristica fisiologica degli Atenei multidisciplinari e riflette la diversa maturità dei settori scientifici, la loro dimensione e le differenti modalità di pubblicazione e valutazione della ricerca.

Più che il dato numerico in sé, assume particolare rilievo il percorso che ha consentito di conseguire questi risultati. Nel corso del mandato si è infatti consolidata una più diffusa cultura della valutazione, sostenuta dall'attività della Commissione di Ateneo per gli Studi e la Ricerca (CASR), dall'utilizzo sistematico degli strumenti di monitoraggio e autovalutazione e da una crescente consapevolezza dei processi legati alla VQR da parte dei Dipartimenti e dei singoli ricercatori.

La VQR non è stata quindi vissuta come un mero adempimento amministrativo, ma come un'opportunità di analisi e miglioramento del sistema della ricerca dell'Ateneo. In questa prospettiva, i risultati della tornata 2020–2024 confermano il consolidamento di una governance della ricerca più strutturata, una maggiore integrazione tra le diverse componenti dell'Università e una crescente attenzione alla qualità dei processi scientifici e valutativi.

Uno degli elementi più qualificanti del mandato è rappresentato dalla capacità dell'Ateneo di attrarre e gestire risorse per la ricerca, diversificando le fonti di finanziamento.

La collaborazione con la Fondazione di Sardegna si è confermata come una delle principali leve di sostegno alla ricerca di base.

Nel periodo considerato:

- sono stati finanziati oltre 110 progetti;
- per un importo superiore a 7,7 milioni di euro;
- con un totale complessivo che supera i 12 milioni di euro nel quinquennio.

Queste risorse hanno avuto un impatto rilevante sul rafforzamento delle attività scientifiche, sul reclutamento di giovani ricercatori, sulla capacità progettuale dei Dipartimenti.

La partecipazione ai programmi nazionali evidenzia un rafforzamento significativo della competitività dell'Ateneo.

Nel periodo 2020-2026 sono stati finanziati oltre 100 progetti PRIN per un importo complessivo superiore a 8,6 milioni di euro.

A questi si aggiungono i finanziamenti del DM 737/2021 (oltre 3,3 milioni di euro), i progetti FISR e FIS, i bandi per la ricerca interdisciplinare e collaborativa.

Questi risultati non sono soltanto quantitativi, ma indicano una crescente capacità dei gruppi di ricerca di competere su scala nazionale.
Sul piano europeo, il periodo evidenzia una crescita significativa della partecipazione:

- 209 progetti presentati
- 32 progetti finanziati
- circa 9,6 milioni di euro acquisiti

Si tratta di un risultato particolarmente rilevante, che testimonia una maggiore apertura internazionale, un miglioramento delle competenze progettuali, una progressiva integrazione nei network di ricerca europei.
Il supporto fornito attraverso Sardegna Ricerche e le attività di formazione ha contribuito a rafforzare questa dinamica.
Le politiche di ricerca sono state strettamente integrate con quelle di reclutamento.
Le risorse acquisite hanno consentito:

- il reclutamento di oltre 25 ricercatori RTDA;
- l'attivazione di programmi di mobilità per giovani ricercatori (53 progetti finanziati);
- il rafforzamento delle competenze nei Dipartimenti.

Questo legame tra finanziamento della ricerca e sviluppo del capitale umano rappresenta uno degli elementi più significativi del mandato.
Il periodo ha visto anche l'avvio e il consolidamento di alcune iniziative di rilievo strategico:
il progetto PNRR e.INS, nell'ambito degli ecosistemi dell'innovazione e la costituzione e lo sviluppo dell'Orto Botanico di Ateneo.
Queste iniziative rappresentano investimenti di lungo periodo, destinati a rafforzare la capacità scientifica dell'Ateneo e il suo radicamento territoriale.
L'Università di Sassari ha rafforzato la propria presenza nei principali tavoli istituzionali:

- programmazione regionale (FSE+, ricerca e innovazione);
- Piano Energetico e Ambientale Regionale;
- grandi infrastrutture di ricerca (Einstein Telescope).

Questo ruolo testimonia una crescente capacità dell'Ateneo di contribuire ai processi di indirizzo strategico a livello territoriale e nazionale.

Nel complesso, il bilancio del sessennio restituisce l'immagine di un Ateneo che ha rafforzato in modo significativo il proprio sistema della ricerca. Se nel 2021 il settore ricerca appariva solido ma frammentato, una governance meno strutturata e una partecipazione competitiva disomogenea. Nel 2026 si osserva una governance stabile e collegiale (CASR), una maggiore integrazione tra Dipartimenti, una crescita significativa delle risorse acquisite;
una più elevata capacità competitiva.
Infatti, il percorso intrapreso ha consentito di: consolidare la governance, migliorare la qualità dei processi, aumentare le risorse disponibili, rafforzare il capitale umano.
La ricerca emerge così come una dimensione pienamente integrata nella strategia complessiva dell'Ateneo, non soltanto quale ambito di produzione scientifica, ma come leva fondamentale di sviluppo istituzionale, di attrazione di competenze e risorse, di crescita territoriale e di posizionamento dell'Università di Sassari nel sistema nazionale ed europeo della conoscenza.

Finanziamenti e competitività della ricerca

Ambito	Risultati conseguiti
Progetti PRIN finanziati	Oltre 100
Finanziamenti PRIN acquisiti	> € 8,6 milioni
Progetti europei presentati	209
Progetti europei finanziati	32
Risorse europee acquisite	~ € 9,6 milioni
Progetti Fondazione di Sardegna	>110
Finanziamenti Fondazione di Sardegna	> € 7,7 milioni
Risorse complessive Fondazione (quinquennio)	> € 12 milioni
Finanziamenti DM 737/2021	> € 3,3 milioni

Reclutamento e capitale umano

Intervento	Risultato
Ricercatori RTDA reclutati su progetti	>25
Programmi mobilità giovani ricercatori	53

IL DOTTORATO DI RICERCA: FORMAZIONE ALLA RICERCA, INTERNAZIONALIZZAZIONE E SVILUPPO DEL CAPITALE UMANO

Il dottorato di ricerca rappresenta il livello più elevato della formazione universitaria e costituisce il punto di incontro tra didattica avanzata, ricerca scientifica e internazionalizzazione. In un sistema universitario sempre più orientato alla competitività scientifica e alla capacità di attrarre giovani ricercatori, il dottorato rappresenta uno degli indicatori più significativi della vitalità di un Ateneo e della sua capacità di produrre nuova conoscenza.

Nel corso del mandato 2020-2026, l'Università degli Studi di Sassari ha perseguito un percorso di progressivo rafforzamento del proprio sistema dottorale, intervenendo contemporaneamente sulla qualità dei percorsi formativi, sull'organizzazione della Scuola di Dottorato, sull'incremento delle opportunità di finanziamento, sull'assicurazione della qualità e sull'internazionalizzazione.

L'obiettivo perseguito non è stato esclusivamente quello di aumentare il numero dei dottorandi o delle borse disponibili, ma soprattutto quello di consolidare un sistema capace di attrarre giovani ricercatori, sostenere la crescita scientifica dei Dipartimenti e rafforzare la competitività dell'Ateneo nei principali programmi nazionali ed europei.

In questa prospettiva, il dottorato è stato progressivamente considerato non soltanto come momento conclusivo del percorso formativo universitario, ma come una delle principali leve attraverso cui investire sul futuro dell'Università, favorendo il ricambio generazionale della ricerca, la formazione di competenze altamente qualificate e il trasferimento dell'innovazione verso il sistema produttivo, le istituzioni e la società.

La Scuola di Dottorato ha progressivamente consolidato il proprio ruolo quale struttura di coordinamento dell'intero sistema della formazione dottorale, promuovendo una maggiore omogeneità organizzativa tra i corsi, favorendo la diffusione delle buone pratiche e rafforzando l'identità complessiva del dottorato di ricerca dell'Ateneo.

Durante il sessennio l'offerta formativa è stata progressivamente riorganizzata mantenendo una forte caratterizzazione multidisciplinare e coinvolgendo tutti i principali ambiti scientifici dell'Università. Accanto ai corsi storicamente presenti sono stati istituiti nuovi percorsi coerenti con l'evoluzione della struttura

dipartimentale e con le esigenze emergenti della ricerca, come i dottorati in Scienze Mediche, Chirurgiche e Sperimentali ed in Scienze e Tecnologie Chimiche, contribuendo ad ampliare e qualificare ulteriormente l'offerta formativa di terzo livello.

Particolarmente significativa risulta la crescita delle opportunità di finanziamento. Tra il XXXVII e il XLI ciclo sono stati complessivamente iscritti 458 dottorandi, con l'attivazione di 400 borse di studio, testimonianza di una capacità di sostegno alla formazione avanzata senza precedenti nella storia recente dell'Ateneo.

Dottorato di ricerca: iscritti e borse di studio

Ciclo	Dottorandi iscritti	Borse di studio finanziate su FFO Post Laurea (Fondi vincolati per il Dottorato)	Borse su fondi esterni	Totale borse	% stranieri
XXXVII	93	33	54	87	24,10%
XXXVIII	122	3	104	107	21,50%
XXXIX	71	0	63	63	20,60%
XL	62	11	40	51	25,50%
XLI	110	8	84	92	32,60%
Totale	**458**	**55**	**345**	**400**	**25,00%**

I dati evidenziano con chiarezza come la crescita del sistema dottorale sia stata sostenuta soprattutto dalla capacità dell'Ateneo di intercettare finanziamenti competitivi. Ben 345 delle 400 borse complessivamente attivate, pari all'86,25%, sono infatti finanziate attraverso risorse esterne provenienti dal Ministero, dal Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza, dalla Regione Autonoma della Sardegna, da imprese, enti pubblici e altri soggetti finanziatori.

Questa capacità di attrazione di risorse rappresenta uno degli elementi maggiormente qualificanti del sessennio, poiché testimonia non soltanto la solidità scientifica dell'Ateneo, ma anche la crescente credibilità dei propri gruppi di ricerca nei confronti delle istituzioni nazionali e dei partner esterni.

Particolarmente rilevante è stato il contributo del Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza. Attraverso i diversi decreti ministeriali emanati tra il 2022 e il 2024, l'Università ha potuto beneficiare di un numero senza precedenti di borse dedicate

ai dottorati innovativi, ai dottorati per la Pubblica Amministrazione, ai dottorati orientati al patrimonio culturale, alle transizioni digitali ed ecologiche e ai progetti sviluppati in collaborazione con il sistema delle imprese.
L'utilizzo di queste risorse ha consentito non soltanto di incrementare il numero delle borse disponibili, ma soprattutto di rafforzare il collegamento tra università, pubbliche amministrazioni, sistema produttivo e ricerca applicata, favorendo la costruzione di percorsi formativi sempre più orientati all'innovazione e allo sviluppo territoriale.
Accanto alla crescita quantitativa, il sessennio è stato caratterizzato da un significativo miglioramento dell'organizzazione e della qualità del sistema dottorale.
Con l'approvazione del nuovo Regolamento dei Corsi di Dottorato di Ricerca sono stati recepiti gli indirizzi ministeriali più recenti ed è stato introdotto un sistema organico di Assicurazione della Qualità pienamente coerente con il modello AVA 3.
Ogni corso ha individuato un referente per la qualità, un Gruppo di Riesame e un Comitato Consultivo con la partecipazione degli stakeholder esterni, favorendo una cultura della valutazione continua, del monitoraggio e del miglioramento sistematico dei percorsi formativi.
Parallelamente è stata profondamente rinnovata la comunicazione della Scuola di Dottorato. Sono stati realizzati nuovi portali web dedicati ai corsi, predisposta una Guida del Dottorando e sviluppati strumenti digitali destinati a migliorare l'accessibilità dei servizi e la trasparenza delle procedure.
Un ulteriore elemento qualificante del mandato è rappresentato dal progressivo rafforzamento della dimensione internazionale del sistema dottorale.
La percentuale di dottorandi stranieri è infatti cresciuta dal 24,1% del XXXVII ciclo al 32,6% del XLI ciclo, dato che testimonia una crescente capacità attrattiva dell'Università nei confronti di giovani ricercatori provenienti da altri Paesi e conferma il progressivo consolidamento della dimensione internazionale della formazione alla ricerca.
Parallelamente sono proseguite le collaborazioni scientifiche con università e centri di ricerca stranieri, la mobilità internazionale dei dottorandi e il coinvolgimento di studiosi provenienti da istituzioni estere nelle attività seminariali e formative.

Particolarmente significativo è stato inoltre il progressivo consolidamento della Giornata del Dottorato, istituita nel 2023 e divenuta rapidamente uno degli appuntamenti più rappresentativi della vita accademica dell'Ateneo.
L'iniziativa, dedicata alla consegna dei diplomi e al confronto con personalità di assoluto rilievo del panorama scientifico internazionale, ha visto la partecipazione, tra gli altri, di Donald Sassoon, Gian Francesco Giudice, Silvio Garattini e Telmo Pievani, contribuendo a rafforzare il prestigio della Scuola di Dottorato e il senso di appartenenza della comunità dei giovani ricercatori.
Sempre nella prospettiva della valorizzazione del merito, dal 2024 è stato istituito il Premio per le migliori tesi di Dottorato, destinato alle due migliori tesi discusse annualmente e accompagnato dall'attribuzione di menzioni speciali alle ricerche di particolare valore scientifico.
Nel corso del mandato è stato inoltre introdotto il Corso di Avviamento alla Ricerca Scientifica, percorso formativo trasversale rivolto ai dottorandi del primo e del secondo anno, articolato in moduli comuni finalizzati a rafforzare le competenze metodologiche e a favorire la costruzione di una comunità scientifica interdisciplinare.
Di particolare rilievo istituzionale è stato infine il conferimento, nel dicembre 2025, del primo Dottorato Honoris Causa nella storia dell'Università di Sassari alla Prof.ssa Ilaria Capua, riconoscimento che ha ulteriormente rafforzato il prestigio della Scuola di Dottorato e il ruolo dell'Ateneo nel panorama scientifico nazionale e internazionale.
Nel complesso, il bilancio del sessennio restituisce l'immagine di un sistema dottorale profondamente rafforzato sotto il profilo quantitativo, qualitativo e organizzativo. L'incremento delle opportunità formative, la straordinaria capacità di attrarre finanziamenti esterni, il consolidamento della Scuola di Dottorato, l'introduzione di un sistema strutturato di Assicurazione della Qualità, la crescita dell'internazionalizzazione e la valorizzazione del merito hanno contribuito a trasformare il dottorato in una delle principali leve strategiche per lo sviluppo dell'Ateneo.
Oggi il dottorato di ricerca non rappresenta soltanto il livello più elevato della formazione universitaria, ma costituisce uno degli strumenti attraverso cui l'Università degli Studi di Sassari investe sul proprio futuro, favorendo la crescita del capitale umano, il ricambio generazionale della ricerca, l'innovazione e la competitività scientifica nazionale e internazionale.

Dottorato di ricerca: principali risultati

Indicatore	N.
Corsi di dottorato attivi (XLI ciclo)	10
Giornate del Dottorato	4
Premi annuali per le migliori tesi	6 (2 nel 2024, 2 nel 2025, 2 nel 2026)
Primo Dottorato *Honoris Causa*	1 (2025)

IL PNRR COME LEVA DI TRASFORMAZIONE STRUTTURALE: RICERCA, INNOVAZIONE E SVILUPPO TERRITORIALE NEL MANDATO 2020-2026.

***e.INS Ecosystem of Innovation for Next Generation Sardinia* - PNRR M4C2, Investimento 1.5.**

L'Ecosistema dell'Innovazione e.INS – Ecosystem of Innovation for Next generation Sardinia (codice ECS00000038; CUP F53C22000430001) è un programma globale di ricerca e innovazione ammesso a finanziamento dal Ministero dell'Università e della Ricerca con decreto n. 10056 del 23 giugno 2022, a valere sulla Missione 4 "Istruzione e Ricerca", Componente 2 "Dalla ricerca all'impresa", Investimento 1.5 del PNRR, linea dedicata alla creazione di "Ecosistemi dell'Innovazione" e alla costruzione di "Leader Territoriali di R&S". Il programma, finanziato per 119.000.000 di euro e con durata triennale, mira a rafforzare il legame fra imprese e scienza, a mitigare gli impatti sociali della crisi, ad aumentare l'inclusione territoriale e a guidare la Sardegna verso un'economia realmente basata sulla conoscenza, valorizzando l'osmosi fra saperi artigianali, culture locali e innovazione.

Il Soggetto Attuatore (HUB) è la società "e.INS – Ecosystem of Innovation for Next generation Sardinia S.c.a.r.l.", Società Consortile a Responsabilità Limitata con sede a Sassari è costituita da 9 soci fondatori pubblici e privati. L'HUB è responsabile del lancio, dell'implementazione e della gestione dell'intero ecosistema, articolato attorno a 10 Spoke tematici. Le funzioni strategiche attribuite all'HUB sono: coordinamento scientifico e gestionale del programma; gestione amministrativo-finanziaria e di rendicontazione; programmazione e supervisione dei bandi a cascata verso PMI, start-up e altri soggetti del tessuto produttivo; monitoraggio degli indicatori di milestone e target PNRR; comunicazione, disseminazione e valorizzazione dei risultati; presidio della coerenza con la Strategia di Specializzazione Intelligente (S3) della Regione Autonoma della Sardegna.

Il partenariato degli affiliati agli spokes è composto da 18 soggetti: 3 università (Cagliari, Sassari, Teramo); una istituzione AFAM (Accademia di Belle Arti "Mario Sironi"); 2 enti pubblici e di ricerca (CNR-IRGB e Istituto Zooprofilattico Sperimentale della Sardegna); 12 soggetti privati tra grandi imprese, PMI innovative, istituti bancari e associazioni di categoria (Banco di Sardegna,

Confindustria Sardegna, So.G.Aer, INPECO TPM, CNIT, Abinsula, CCIAA di Sassari, Accenture Technology Solution, Fondazione Centro Studi Enel, RSE, CYBERTECH, GenomeUp). Il modello hub-and-spoke garantisce unità di indirizzo strategico e, al tempo stesso, autonomia operativa ai singoli Spoke, consentendo di portare la progettualità a livelli di maturità tecnologica elevati (TRL 5-8), più prossimi al mercato.

I dieci Spoke tematici

Gli Spoke rappresentano una sintesi delle principali filiere economiche e delle aree di ricerca strategiche della Sardegna, dalla medicina di precisione alla biofarmacologia, dall'aerospazio all'energia. La tabella seguente riepiloga le aree tematiche, i soggetti di riferimento e il focus di ciascuno Spoke.

I 10 Spoke dell'ecosistema e.INS

#	Area tematica	Leader / Riferimento	Focus principale
1	Medicina	UNISS	Medicina di precisione, genomica delle coorti sarde, sanità digitale e diagnostica avanzata
2	Turismo e Beni Culturali	UNISS	Innovazione e sostenibilità delle PMI turistico-culturali, valorizzazione del patrimonio, esperienze immersive
3	AgriVet	IZS della Sardegna	Filiera agroalimentare e zootecnica, tracciabilità, One Health, miglioramento genetico
4	Finanza e Credito	CCIAA Nord Sardegna	Servizi finanziari innovativi per il territorio, accesso al credito delle PMI sarde
5	Aerospazio	UNISS	Tecnologie aerospaziali, spazioporti, osservazione della Terra, sicurezza e ambiente
6	Digitale	UNICA	Trasformazione digitale del tessuto produttivo, AI, sistemi applicativi intelligenti
7	Energia	UNICA	Transizione energetica, rinnovabili, accumulo, reti intelligenti, decarbonizzazione
8	Mobilità	UNICA	Mobilità connessa, autonoma e sostenibile; logistica integrata e trasporto pubblico
9	Beni Ambientali	UNICA	Tutela del capitale naturale, biodiversità, monitoraggio ambientale, economia circolare
10	Biofarmacologia	Biotech	R&S farmaceutica, biotecnologie, farmaci di nuova generazione, bioeconomia

Allocazione finanziaria

Il finanziamento complessivo di 119 milioni rimodulato a 114 milioni di euro è ripartito fra l'HUB, responsabile del coordinamento e dei servizi trasversali, e i 10 Spoke operativi. Il valore economico dell'intero investimento supera i 124 milioni, considerando le quote di compartecipazione dei partner privati.

Budget allocato per Spoke e HUB (importi in euro)

#	Spoke / Componente	Budget (€)	Quota sul totale
HUB	Coordinamento e gestione dell'ecosistema	2.714.551	2,37%
1	Medicina	26.529.355	23,20%
2	Turismo e Beni Culturali	14.330.934	12,53%
3	AgriVet	9.906.953	8,66%
4	Finanza e Credito	7.726.188	6,76%
5	Aerospazio	7.251.134	6,34%
6	Digitale	14.991.139	13,11%
7	Energia	12.356.763	10,80%
8	Mobilità	2.926.870	2,56%
9	Beni Ambientali	9.850.018	8,61%
10	Biofarmacologia	5.786.319	5,06%
Tot.	**Totale spesa effettuata - programma e.INS**	**114.370.223**	**100,00%**

Composizione del partenariato

Il partenariato e.INS è stato progettato in modo da assicurare un equilibrio fra componente pubblica della ricerca e componente privata del tessuto produttivo sardo, così da massimizzare il trasferimento tecnologico e la capacità di intercettare i fabbisogni delle imprese. Le tabelle che seguono sintetizzano la composizione del partenariato e i principali indicatori quantitativi del programma.

Composizione del partenariato (18 soggetti)

Tipologia di soggetto	N. partner	Incidenza %
Università e istituzioni AFAM	4	22,2%
Enti pubblici ed enti pubblici di ricerca	2	11,1%
Imprese private (grandi, PMI, banche, associazioni)	12	66,7%
Totale partenariato	**18**	**100,0%**

Indicatori statistici e dati di sintesi del progetto

Indicatore	Valore
Finanziamento complessivo PNRR	€ 119.000.000
Numero di Spoke tematici	10
Budget medio per Spoke	€ 10.600.000
Dimensione singolo piano MPMI (bando a cascata)	€ 100.000 – € 250.000
TRL target dei progetti	da 5 a 8
Durata programmata	36 mesi (2022 – 2026)
Area PNR di riferimento	Cultura umanistica, creatività, trasformazioni sociali
Beneficiari finali potenziali (MPMI sarde, stima)	> 400
Territorio di intervento prevalente	Regione Autonoma della Sardegna

Reclutamento eINS (atenei regionali)

134	58	76
Totale tra i due atenei	Cagliari	Sassari

Role	Total (n=134)	Cagliari (n=58)	Sassari (n=76)
Dottorati	41 (30.6%)	8 (13.8%)	33 (43.4%)
Ricercatori (RTDa)	67 (50.0%)	39 (67.2%)	28 (36.8%)
Tecnologi	26 (19.4%)	11 (19.0%)	15 (19.7%)

La prima fase di reclutamento condotta nell'ambito dell'Ecosistema dell'Innovazione *eINS – Ecosystem of Innovation for Next Generation Sardinia*, finanziato dal PNRR, restituisce un quadro già significativo degli effetti prodotti sul sistema universitario regionale e offre elementi utili a orientare le scelte strategiche dei prossimi mesi.

Il primo dato di rilievo è la dimensione del reclutamento. Le 119 unità di personale di ricerca assunte in questa finestra — 58 a Cagliari e 61 a Sassari, di cui 67 Ricercatori a Tempo Determinato, 41 Dottorandi e 11 Tecnologi — rappresentano un'immissione di capitale umano senza precedenti recenti, che modifica in modo tangibile la composizione scientifica dei dipartimenti, rafforza le filiere afferenti agli otto Spoke dell'Ecosistema e restituisce alla Sardegna opportunità di carriera che in passato trovavano sbocco altrove.

Sul versante delle priorità trasversali del Piano, i dati relativi all'equilibrio di genere mostrano un quadro articolato: nell'Università di Sassari la componente femminile rappresenta la maggioranza tra i dottorandi (63,6%) e una quota significativa tra i ricercatori (42,9%). È tuttavia necessario presidiare con maggiore attenzione le politiche di accesso e bilanciamento di genere, soprattutto nelle aree disciplinari in cui lo squilibrio si riproduce strutturalmente; su questo versante l'impegno dell'Ateneo proseguirà attraverso il Gender Equality Plan e in raccordo con il coordinamento dell'Ecosistema.

Un terzo elemento di attenzione riguarda il tempo intercorso tra il conseguimento dell'ultimo titolo e l'assunzione: per i ricercatori la mediana è di 30 mesi a

Cagliari e di 62,5 mesi a Sassari, con estremi che in alcuni casi superano i nove anni. Il dato evidenzia un ritardo strutturale nel consolidamento delle carriere di ricerca, che il PNRR contribuisce a correggere ma che richiede un intervento più ampio sul finanziamento ordinario, per evitare un ritorno alla precarietà prolungata una volta esaurita la stagione straordinaria del Piano.

Si registrano, parallelamente, segnali qualitativi positivi: il 97,4% dei ricercatori di Cagliari e il 92,3% di quelli di Sassari dichiara piena coerenza tra Settore Scientifico-Disciplinare e attività di ricerca assegnata, a conferma del rigore dei processi di selezione; e la distribuzione del personale tra otto Spoke — dalla Medicina all'Aerospazio, dal Turismo alle Scienze Ambientali, passando per Agrivet, Energia, Trasporti e Biofarmaceutica — testimonia il carattere autenticamente multidisciplinare dell'Ecosistema.

La prima lettura dei dati conferma dunque che il PNRR sta producendo sull'Ecosistema dell'Innovazione sardo un impatto di portata strategica, non soltanto in termini di volumi, ma nella qualità del matching scientifico e nella capacità di attivare nuove filiere di ricerca. Resta la responsabilità — istituzionale, politica e scientifica — di consolidare questi risultati oltre l'orizzonte del Piano, trasformando un investimento straordinario in un assetto strutturalmente più forte del sistema della ricerca sardo.

Il progetto e.INS rappresenta un intervento di politica industriale e di ricerca senza precedenti per la Sardegna: un programma su larga scala che, attraverso l'alleanza fra università, centri di ricerca e sistema produttivo, persegue l'ambizione di fare dell'isola un vero "Leader Territoriale di R&S". Il modello hub-and-spoke, l'ampiezza del partenariato e il portafoglio tematico dei 10 Spoke consentono di presidiare in modo sistemico i settori chiave dell'economia regionale, dalla medicina di precisione alla biofarmacologia, dall'aerospazio all'energia, dal turismo culturale alla mobilità sostenibile.

Il valore dei 119 milioni di euro di dotazione, combinato con una quota significativa destinata a bandi a cascata verso le PMI, consente di trasformare la ricerca in innovazione concreta, sostenere la creazione di nuova occupazione qualificata e favorire il radicamento sul territorio di competenze tecnologiche avanzate.

VALORIZZARE LA CONOSCENZA, GENERARE SVILUPPO: LA TERZA MISSIONE DELL'ATENEO NEL SESSENNIO 2020-2026

Nel corso del mandato 2020-2026, la Terza Missione ha assunto un ruolo progressivamente sempre più centrale nella strategia dell'Università degli Studi di Sassari, consolidandosi come una delle dimensioni qualificanti dell'azione istituzionale dell'Ateneo. In un contesto nazionale e internazionale nel quale alle università è sempre più richiesto di contribuire direttamente allo sviluppo economico, sociale e culturale dei territori, l'Università di Sassari ha progressivamente superato una concezione della Terza Missione come insieme di attività aggiuntive rispetto alla didattica e alla ricerca, riconoscendola come componente strutturale della propria missione istituzionale.

Il sessennio è stato caratterizzato da una profonda evoluzione organizzativa. Uno dei passaggi più significativi è rappresentato dalla creazione e dal consolidamento dell'Ufficio Terza Missione e Placement, che ha consentito di ricondurre all'interno di una visione unitaria ambiti tradizionalmente gestiti in maniera separata: public engagement, trasferimento tecnologico, imprenditorialità accademica, proprietà intellettuale, placement, rapporti con il territorio e valorizzazione della ricerca. Parallelamente, il ruolo della Commissione Terza Missione di Ateneo ha contribuito a rafforzare il coordinamento tra governance centrale e Dipartimenti, favorendo una crescente omogeneità nelle politiche e nei processi di monitoraggio.

Tra le innovazioni più rilevanti introdotte nel corso del mandato assume particolare rilievo la realizzazione del Database Terza Missione, progettato nel 2022 e reso operativo nel 2023. Tale strumento, che rappresenta un'esperienza innovativa nel panorama universitario nazionale, ha consentito per la prima volta una raccolta sistematica, strutturata e continuativa delle attività realizzate dall'Ateneo nei diversi ambiti della Terza Missione. Il sistema ha permesso di superare una logica fondata sulla sola rendicontazione *ex post*, introducendo strumenti di monitoraggio, valutazione e programmazione che hanno rafforzato la capacità dell'Ateneo di misurare il proprio impatto e di orientare le scelte strategiche future.

Questa evoluzione organizzativa ha trovato conferma anche nei processi di valutazione nazionale. Nell'ambito della VQR 2020–2024 l'Ateneo ha sviluppato un percorso strutturato di selezione e valorizzazione dei casi studio di

Terza Missione, coinvolgendo attivamente Dipartimenti, Commissione Terza Missione e Organi di governo. I risultati ottenuti hanno evidenziato un posizionamento complessivo superiore alla media nazionale, confermando la crescente capacità dell'Università di Sassari di generare impatto culturale, sociale ed economico attraverso le proprie attività di ricerca e di interazione con il territorio.

Uno degli ambiti che ha registrato la crescita più significativa è quello del *public engagement*. Nel corso del sessennio l'Ateneo ha progressivamente costruito un sistema articolato di iniziative rivolte alla cittadinanza, alle istituzioni, alle scuole e ai diversi stakeholder territoriali, con l'obiettivo di favorire il dialogo tra scienza e società e promuovere una più ampia diffusione della cultura scientifica. In questo quadro assume particolare rilevanza la partecipazione al progetto europeo SHARPER – Notte Europea dei Ricercatori, che si è progressivamente consolidato come uno degli appuntamenti più importanti di divulgazione scientifica del territorio regionale. Attraverso laboratori, dimostrazioni, incontri pubblici, attività rivolte alle scuole e percorsi di avvicinamento alla ricerca, l'iniziativa ha coinvolto negli anni migliaia di studenti, cittadini e ricercatori, contribuendo in maniera significativa alla visibilità dell'Ateneo e alla costruzione di un rapporto sempre più stretto con la comunità.

A tale esperienza si affiancano i programmi Researchers@School, UNISSchool e i percorsi di formazione dedicati alla comunicazione della scienza, che hanno favorito il rafforzamento delle competenze divulgative di docenti, ricercatori e dottorandi e contribuito a diffondere una cultura della comunicazione scientifica come elemento integrante dell'attività accademica. Particolarmente significativa è stata inoltre la partecipazione dell'Ateneo alle reti nazionali e internazionali dedicate al public engagement. L'Università di Sassari è stata tra i soci fondatori di APEnet, assumendo nel corso del mandato un ruolo sempre più rilevante fino ad esprimere la Presidenza nazionale dell'Associazione. Parallelamente, nell'ambito dell'alleanza europea EUNICoast, l'Ateneo coordina le attività di community engagement, rafforzando ulteriormente la propria dimensione internazionale.

La dimensione culturale della Terza Missione trova una delle sue espressioni più significative nel Museo Scientifico di Ateneo (mUNISS). Nel corso del mandato il Museo ha consolidato il proprio ruolo come infrastruttura culturale aperta alla cittadinanza e al sistema scolastico, ampliando l'offerta di visite guidate,

laboratori, percorsi didattici ed eventi divulgativi. La partecipazione a iniziative nazionali quali Monumenti Aperti e a progetti innovativi come CULTURGAME ha ulteriormente rafforzato la capacità del Museo di promuovere il patrimonio scientifico e culturale dell'Ateneo. Particolarmente significativo è stato inoltre l'avvio del percorso di accreditamento nel Sistema Museale Nazionale e il consolidamento della presenza nelle principali reti di settore, tra cui ICOM, ANMS e Associazione Nazionale Piccoli Musei.

Accanto alla dimensione culturale e divulgativa, il sessennio ha registrato un importante rafforzamento delle attività di trasferimento tecnologico e valorizzazione della ricerca. L'Incubatore Universitario d'Impresa CUBACT ha rappresentato il principale strumento di supporto all'imprenditorialità accademica, offrendo servizi di pre-incubazione e incubazione rivolti a studenti, ricercatori e gruppi di ricerca. La partecipazione alla rete nazionale NETVAL ha consentito all'Ateneo di consolidare le proprie competenze nel campo del trasferimento tecnologico e della valorizzazione della proprietà intellettuale.
Particolarmente rilevante è stata l'attività di sostegno alla tutela dei risultati della ricerca. Grazie alla convenzione stipulata con la Regione Autonoma della Sardegna, che ha messo a disposizione risorse per complessivi 400.000 euro, l'Ateneo ha potuto rafforzare il supporto ai ricercatori nelle procedure di deposito e mantenimento dei brevetti. Attualmente l'Università di Sassari è titolare di 18 famiglie di brevetti e di un modello di utilità, dato che testimonia la crescente capacità di trasformare i risultati della ricerca in innovazione trasferibile al sistema produttivo. Parallelamente è stato avviato un percorso di revisione della regolamentazione interna in materia di proprietà intellettuale, finalizzato a rendere più efficiente il sistema di tutela e valorizzazione delle invenzioni.
Nello stesso quadro si collocano le iniziative di sostegno all'imprenditorialità accademica. Nel corso del sessennio il numero degli spin-off universitari si è mantenuto stabile attestandosi su dieci realtà attive, a conferma della capacità dell'Ateneo di generare iniziative imprenditoriali basate sulla conoscenza. A ciò si aggiunge il ruolo svolto nella Start Cup Sardegna, organizzata in collaborazione con l'Università di Cagliari e con i principali attori regionali dell'innovazione, che rappresenta oggi il principale strumento regionale di promozione dell'imprenditorialità ad alta intensità di conoscenza. Particolarmente significativo è inoltre il finanziamento del Contamination Lab

UniSS, pari a 600.000 euro per il triennio 2025–2027, che consentirà di rafforzare ulteriormente la diffusione della cultura dell'innovazione tra studenti e giovani laureati.

Un ulteriore ambito di crescita riguarda il placement e i rapporti con il sistema produttivo. Nel corso del mandato il Placement si è progressivamente trasformato in una vera e propria infrastruttura di collegamento tra Università e mondo del lavoro, sviluppando servizi di orientamento, accompagnamento professionale, organizzazione di recruiting day, incontri con le imprese e gestione dei tirocini extracurriculari. Particolarmente importante risulta la convenzione stipulata con la Regione Autonoma della Sardegna, sostenuta da oltre 400.000 euro, che ha visto l'Ateneo operare come soggetto accreditato per l'intermediazione al lavoro e per la gestione dei percorsi di tirocinio. Attraverso queste attività l'Università ha rafforzato il proprio contributo alle politiche regionali dell'occupazione e dello sviluppo del capitale umano.

Nel complesso, il confronto tra l'inizio e la conclusione del mandato evidenzia una trasformazione significativa. Se nel 2021 la Terza Missione era rappresentata da un insieme di iniziative spesso frammentate e scarsamente integrate tra loro, nel 2026 emerge un sistema strutturato, dotato di strumenti di monitoraggio, di una governance dedicata, di processi condivisi e di una crescente capacità di generare impatto. Public engagement, valorizzazione della ricerca, trasferimento tecnologico, imprenditorialità accademica, attività culturali e placement costituiscono oggi componenti di una strategia unitaria che rafforza il ruolo dell'Università di Sassari quale attore centrale dello sviluppo sociale, culturale ed economico della Sardegna.

La Terza Missione si conferma pertanto come uno degli ambiti nei quali il mandato 2020-2026 ha prodotto una delle più significative evoluzioni organizzative e strategiche dell'Ateneo, ponendo le basi per un ulteriore consolidamento nel prossimo ciclo di programmazione e contribuendo a rafforzare il ruolo dell'Università come istituzione pubblica capace di creare valore non soltanto attraverso la formazione e la ricerca, ma anche attraverso il proprio impatto sulla società.

Iniziative di Terza Missione nel sessennio 2020-2026

Public engagement	1641
Formazione Permanente e Didattica aperta	7
Gestione e valorizzazione del patrimonio	5
Attività per la salute pubblica	5
Brevetti	18
Spin off	10

Attività di placement nel sessennio 2020-2026

Tirocini extracurriculari	520
Convenzioni	148

Finanziamenti esterni all'Ateneo per iniziative di Terza Missione

Regione Autonoma della Sardegna – CRP - finanziamenti per proprietà intellettuale di scoperte di particolare interesse – triennio 2024-2027	€ 400.000
Legge Regionale 8 maggio 2025, n. 12 "Legge di Stabilità regionale 2025" Finanziamento progetto *Contamination LAB* 2024-2027	€ 600.000
Protocollo d'Intesa tra Assessorato Lavori Pubblici RAS e UNISS, rep. UNISS 2011/2025, prot. 127153 del 03/11/2025 - Convenzione Attuativa per attivazione tirocini extracurriculari di formazione e orientamento e di inserimento/reinserimento lavorativo rep. UNISS 542/2026, Prot n. 35706 del 30/03/2026 e Prot. 1363 del 16/6/2026; 2026-2028	€ 536.735

Notte europea dei ricercatori

Anni	Numero eventi	Scuole	Studenti	Pubblico totale	Animatori
2025	58	25	2.389	4.544	367
2024	41	8	1.936	2.892	356
2023	52	13	2.900	4.520	233
2022	58	19	1.730	2.580	136
2021	43	12	1.142	1.643	283
Totale	**252**	**77**	**10.097**	**16.179**	**1.375**

| Iniziative del Museo Scientifico di Ateneo (MUNISS)

ANNI	Numero iniziative	Numero classi	Studenti	Visitatori
2026	–	–	–	1.100
2025	50	61	1.000	1.430
2024	32	24	420	855
2023	28	20	340	745
2022	10	4	78	350
2021	8	/*	/*	161
Totale	**128**	**109**	**1.838**	**4.641**

*: Non sono state registrate iniziative specifiche legate all'emergenza pandemica, in un contesto di progressivo superamento della fase emergenziale.

LA QUALITÀ: CONSOLIDAMENTO DEL SISTEMA E DIFFUSIONE DI UNA CULTURA ORGANIZZATIVA

Nel corso del mandato 2020-2026, l'Assicurazione della Qualità ha assunto un ruolo sempre più centrale nella vita dell'Università degli Studi di Sassari, evolvendo da insieme di procedure e adempimenti a vera e propria dimensione strutturale della governance dell'Ateneo.

In un sistema universitario nel quale la qualità rappresenta non solo un requisito per l'accreditamento, ma anche un elemento determinante per la credibilità istituzionale e per la capacità di competere a livello nazionale e internazionale, l'Ateneo ha progressivamente rafforzato il proprio Sistema di Assicurazione della Qualità (SAQ), orientandolo verso una logica di miglioramento continuo e di integrazione tra le tre missioni fondamentali: didattica, ricerca e terza missione.

La qualità è stata quindi interpretata non come vincolo esterno, ma come strumento interno di governo, capace di guidare le scelte strategiche e di supportare la crescita dell'intero sistema universitario.

Nel periodo 2020-2026, il Sistema di Assicurazione della Qualità dell'Ateneo ha conosciuto una fase di significativo consolidamento, articolata in due momenti principali, il rafforzamento successivo agli esiti della visita di accreditamento ANVUR del 2019 e l'adeguamento al nuovo modello AVA3 introdotto nel 2023.

In questa fase, l'Ateneo ha progressivamente definito in modo più chiaro non solo l'architettura del sistema, ma anche i ruoli e le responsabilità, nonché i processi di monitoraggio e autovalutazione.

Il documento "Politiche per la Qualità", introdotto e successivamente aggiornato nel corso del mandato, ha rappresentato il riferimento strategico per l'intero sistema, contribuendo a trasformare il SAQ da insieme di pratiche eterogenee a sistema organico e integrato.



Uno degli elementi qualificanti del percorso intrapreso è stato il rafforzamento della struttura organizzativa della qualità, sia a livello centrale che periferico.
A livello centrale:

- Presidio della Qualità di Ateneo (PQA);
- Nucleo di Valutazione (NdV);
- Delegato del Rettore per la Qualità.

A livello dipartimentale e dei corsi di studio:

- Referenti AQ di Dipartimento (RAQ-D);
- Gruppi di Gestione AQ dei CdS (GAQ);
- Commissioni Paritetiche Docenti-Studenti (CPDS);
- Referenti per ricerca e terza missione.

Questa articolazione ha consentito una diffusione capillare della responsabilità della qualità, favorendo la partecipazione attiva delle diverse componenti della comunità accademica.



L'introduzione del modello AVA3 ha rappresentato un passaggio particolarmente rilevante.
L'Ateneo ha affrontato questa transizione non come mero adeguamento normativo, ma come opportunità per rafforzare l'integrazione tra didattica, ricerca e terza missione, estendere il SAQ ai corsi di dottorato e alle sedi decentrate, chiarire i ruoli e le responsabilità nei Dipartimenti, rendere più sistematici i processi di monitoraggio e riesame.
L'adozione delle Linee Guida per l'Assicurazione della Qualità nei Dipartimenti ha contribuito a rendere operativa questa evoluzione, definendo strumenti e modelli condivisi per la gestione della qualità.
Nel corso del mandato, il Presidio della Qualità ha svolto un ruolo fondamentale nel passaggio da una qualità formale a una qualità sostanziale.

L’azione del PQA si è concentrata sulla sistematizzazione delle buone pratiche: la semplificazione dei processi, il supporto operativo ai Dipartimenti e ai CdS, lo sviluppo di strumenti informatizzati per il monitoraggio.
Questo percorso ha consentito di passare da una fase iniziale (2016) di definizione del sistema, a una fase di strutturazione operativa (2022), fino a una fase di consolidamento e miglioramento continuo (2025).
Uno degli elementi più significativi del periodo è rappresentato dal rafforzamento della capacità di autovalutazione dell’Ateneo.
Il SAQ si è progressivamente configurato come un sistema integrato di progettazione, di gestione delle attività, di monitoraggio degli indicatori, di valutazione dei risultati.
Particolare attenzione è stata dedicata alla definizione di indicatori misurabili, alla redazione delle schede annuali di monitoraggio, alla diffusione di strumenti di analisi.
In questo ambito, si segnala il consolidamento delle schede di monitoraggio della ricerca e della terza missione e l’introduzione del Database di Terza Missione, strumento innovativo per la raccolta e analisi dei dati.
Il rafforzamento del sistema di qualità è stato accompagnato da un investimento significativo nella formazione.
La partecipazione al corso nazionale “Assicurazione della Qualità di Ateneo – AVA3”, promosso dalla Fondazione CRUI, ha coinvolto sia gli organi di governo, ma anche i dirigenti ed il personale amministrativo, i docenti e le rappresentanze studentesche.
Questo percorso ha contribuito a sviluppare una comprensione condivisa dei processi di qualità e a rafforzare la cultura organizzativa dell’Ateneo.
Uno degli aspetti più rilevanti del mandato è stato il progressivo superamento di una visione settoriale della qualità.
Il SAQ è stato infatti applicato in modo trasversale alla didattica, alla ricerca ed alla terza missione.
In questa prospettiva si inserisce anche l’istituzione di Commissioni di Ateneo dedicate (ricerca, terza missione, offerta formativa), che hanno contribuito a rafforzare il coordinamento e la coerenza delle politiche di qualità.
Se nel 2021 il sistema di qualità dell’Ateneo si presentava formalmente strutturato ma non ancora pienamente integrato e con una diffusione non omogenea della cultura della qualità.

Nel 2026 emerge invece un sistema più chiaro e strutturato, una maggiore integrazione tra le missioni, una più ampia partecipazione della comunità accademica, una maggiore capacità di autovalutazione e miglioramento.
Il percorso compiuto nel sessennio 2020-2026 ha consentito all'Università degli Studi di Sassari di consolidare il proprio Sistema di Assicurazione della Qualità, trasformandolo in uno strumento effettivo di governo.
La qualità non è più soltanto un requisito da soddisfare, ma una dimensione strutturale dell'organizzazione, capace di orientare le scelte, migliorare i processi e rafforzare la coerenza tra obiettivi e risultati.
Questo patrimonio rappresenta una base fondamentale per affrontare le sfide future, nella consapevolezza che la qualità non è un punto di arrivo, ma un processo continuo, che richiede impegno, responsabilità e partecipazione dell'intera comunità accademica.

Dal 2020 al 2026: il consolidamento del SAQ

	2020	2026
Assetto del sistema	Formalmente strutturato ma non ancora pienamente integrato	Più chiaro e strutturato
Integrazione tra le missioni	Limitata	Più ampia e consolidata
Partecipazione della comunità	Non omogenea	Più ampia e diffusa
Capacità di autovalutazione	In via di sviluppo	Potenziata e orientata al miglioramento continuo

EDILIZIA UNIVERSITARIA, INFRASTRUTTURE E SPAZI (2020-2026): DALLA MANUTENZIONE ALLA STRATEGIA INFRASTRUTTURALE

Nel corso del mandato 2020-2026, l'edilizia universitaria è stata progressivamente ricondotta al centro delle politiche di governo dell'Ateneo.
Nel corso del sessennio, infatti, si è affermata una concezione dell'Edilizia con visione strategica, nella quale gli spazi universitari vengono considerati infrastrutture abilitanti della didattica, della ricerca e della vita universitaria.
L'edilizia non è stata quindi interpretata come ambito tecnico, ma come una delle principali leve attraverso cui migliorare la qualità complessiva dell'esperienza accademica.
L'azione dell'Ateneo si è sviluppata attraverso un programma ampio e diversificato di interventi, che ha riguardato sia il recupero e la riqualificazione del patrimonio esistente sia la creazione di nuovi spazi e funzioni.
Tra gli interventi più significativi si segnalano:

- la ristrutturazione integrale di diversi stabili e il recupero di edifici di particolare valore, tra cui il complesso di Largo Porta Nuova e l'ex edificio dei Bagni Popolari;
- la riqualificazione di poli strategici, come il Polo Bionaturalistico con l'Orto Botanico e l'Azienda veterinaria di "La Crucca";
- gli interventi sul complesso di Piazza Università, che hanno interessato sedi amministrative e spazi storici dell'Ateneo;
- il potenziamento e la ristrutturazione di Dipartimenti chiave, tra cui Veterinaria, Chimica, Farmacia e Informatica;
- gli interventi di adeguamento normativo e antincendio, indispensabili per garantire la sicurezza e la piena fruibilità degli spazi.

Questi interventi testimoniano una scelta chiara: non limitarsi a conservare il patrimonio edilizio, ma riattivarlo e renderlo funzionale alle esigenze contemporanee dell'università.
Un elemento qualificante del mandato è rappresentato dall'integrazione tra edilizia universitaria e politiche di sostenibilità.
Gli interventi di efficientamento energetico hanno interessato diversi poli, tra cui Agraria, Veterinaria e il Polo giuridico del Quadrilatero, contribuendo alla riduzione dei consumi e al miglioramento della sostenibilità ambientale.

Particolarmente rilevante è il progetto UnisSmartGrid, che ha introdotto sistemi di produzione da fonti rinnovabili in più sedi dell'Ateneo, consentendo, in prospettiva, una riduzione superiore al 60% dei costi energetici, oltre all'installazione di infrastrutture per la mobilità sostenibile.
In questo modo, l'edilizia universitaria diventa anche uno strumento attraverso cui l'Ateneo contribuisce agli obiettivi di transizione ecologica.
Il programma edilizio ha dedicato particolare attenzione al rafforzamento delle infrastrutture di ricerca.
Nel corso del mandato sono stati realizzati interventi finalizzati ad adeguare e potenziare gli spazi laboratoriali, introdurre nuove strumentazioni tecnologiche, organizzare i laboratori secondo una logica di rete.
Tra le principali realizzazioni:

- nuovi laboratori nel Polo Bionaturalistico;
- laboratorio di simulazione medica;
- potenziamento delle infrastrutture per medicina e architettura;
- attivazione del laboratorio Big Data;
- riorganizzazione complessiva del sistema dei laboratori con censimento e regolamentazione d'uso.

A questi interventi si affianca il programma delle Grandi Attrezzature Scientifiche (GAUSS), che ha consentito investimenti mirati e la transizione verso un modello organizzato in poli specializzati, tra cui quello dedicato all'intelligenza artificiale.
Un altro ambito di intervento ha riguardato il sistema bibliotecario, oggetto di un processo di riorganizzazione e razionalizzazione. Tra le principali azioni, l'accorpamento di strutture bibliotecarie, il trasferimento e la riqualificazione di sedi (in particolare nel 2024 per Lettere, Lingue e Agraria), l'integrazione del sistema in reti esterne.
Questi interventi hanno migliorato l'accessibilità e la qualità dei servizi, contribuendo a rendere le biblioteche spazi sempre più centrali nella vita universitaria.
Una particolare attenzione è stata riservata agli spazi destinati agli studenti, nella consapevolezza che la qualità dell'esperienza universitaria non dipende soltanto dalla didattica, ma anche dagli ambienti di studio e socialità.
Nel corso del mandato sono stati realizzati nuovi e rinnovati student hub, spazi studio attrezzati anche all'aperto, con connessione elettrica e digitale, interventi

di ampliamento delle aree verdi, riqualificazione di poli didattici strategici, tra cui Via Vienna e Via Piandanna, rinnovamento della biblioteca di Agraria.
Questi interventi contribuiscono a una visione dell'università come spazio di vita, oltre che di formazione.
L'edilizia universitaria è stata accompagnata da un significativo investimento nelle infrastrutture digitali, sempre più indispensabili per il funzionamento dell'Ateneo.
Tra gli interventi principali, il potenziamento delle reti e dei sistemi di sicurezza informatica (progetto Kentos), il rinnovamento della rete Wi-Fi con centinaia di nuove postazioni, lo sviluppo della rete MAN di Ateneo in fibra, con infrastrutture avanzate di connessione.
Queste azioni rafforzano il modello di campus diffuso, nel quale spazi fisici e infrastrutture digitali operano in modo integrato.
Il confronto tra l'inizio e la conclusione del mandato evidenzia con chiarezza la trasformazione intervenuta. Se nel 2021 la programmazione edilizia risultava ancora caratterizzata da interventi prevalentemente settoriali e da una limitata integrazione con le altre politiche di Ateneo, nel 2026 emerge un quadro profondamente diverso: un programma infrastrutturale organico e strategico, una stretta connessione tra edilizia, didattica e ricerca, un significativo incremento degli investimenti e una concezione degli spazi universitari non più come semplice patrimonio da conservare, ma come leva fondamentale di sviluppo istituzionale, innovazione e competitività.
L'edilizia universitaria rappresenta pertanto uno degli ambiti nei quali l'azione di governo dell'Ateneo ha prodotto i risultati più tangibili e duraturi del sessennio, lasciando in eredità infrastrutture più moderne, sicure, sostenibili e pienamente coerenti con le esigenze dell'università contemporanea. Attraverso un programma articolato di interventi, l'Università di Sassari ha migliorato la qualità degli spazi, rafforzato le infrastrutture di ricerca, ampliato i servizi agli studenti e avviato una transizione verso modelli più sostenibili e innovativi.
L'edilizia non è stata soltanto un ambito di investimento, ma uno strumento attraverso cui l'Ateneo ha dato forma concreta alla propria strategia di sviluppo.
L'azione sviluppata nel corso del mandato ha progressivamente trasformato il modo stesso di concepire gli spazi universitari. Non più luoghi statici destinati a ospitare attività, ma infrastrutture dinamiche, integrate e orientate al futuro,

capaci di sostenere la qualità della didattica, della ricerca e della vita universitaria.

In questo senso, l'edilizia rappresenta una delle eredità più visibili e durature del sessennio: una trasformazione che non si esaurisce nelle opere realizzate, ma che ha introdotto un diverso modo di programmare, investire e progettare lo sviluppo dell'Ateneo.

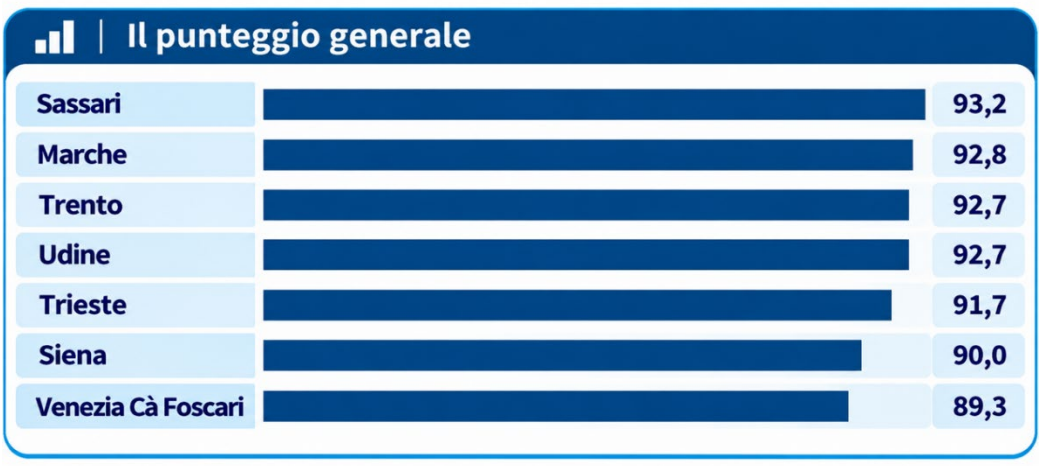
L'Università di Sassari consegna così alla governance successiva un patrimonio infrastrutturale più moderno, più sostenibile e più coerente con le sfide del sistema universitario contemporaneo, ponendo le basi per una nuova stagione di crescita fondata sulla qualità degli spazi e delle opportunità offerte alla comunità accademica.

Tabella riassuntiva procedimenti

id	Procedimenti	€
1	Costruzione nuova sede Dipartimento di Chimica e Farmacia complesso Monserrato.	7.680.000,00 €
2	Realizzazione polo umanistico di via Roma - via Zanfarino - via Diaz.	16.877.972,38 €
3	Ristrutturazione Palazzi Amministrazione Centrale Complesso Piazza Università – Edifici P. Università – Ex Estanco – Zirulia.	12.345.000,00 €
4	Lavori di completamento funzionale aree 4, 5, 6 e 7 Polo Bionaturalistico di Piandanna.	12.120.592,75 €
5	Realizzazione Orto Botanico.	2.000.000,00 €
6	Polo Agrario Veterinario Ristrutturazione e messa a norma degli edifici delle due Aziende agrarie di S. Quirico ad Oristano e S. Lucia.	1.100.000,00 €
7	Lavori di Realizzazione di un centro di ricerca dedicato al monitoraggio di patogeni trasmissibili – MCDC.	1.300.000,00 €
8	Progetto pilota UniSSmartGrid.	12.822.050,00 €
9	Restauro conservativo e riqualificazione dell'edificio degli "ex Bagni Popolari" di Sassari.	6.600.000,00 €
10	Efficientamento e adeguamento normativo polo giuridico Quadrilatero.	1.700.000,00 €
11	Lavori di "Efficientamento energetico e adeguamento edifici polo di agraria".	6.500.000,00 €
12	Lavori di "Efficientamento e adeguamento edificio dipartimento di veterinaria".	6.500.000,00 €
13	Progetto laboratori simulazione "Adeguamento di spazi didattici, miglioramento tecnologico laboratori di ricerca nelle aree umanistica, scientifica e medica".	2.600.000,00 €
14	Progetto rinnovamento laboratori dipartimento scienze biomediche.	1.950.000,00 €
15	Progetto rinnovamento laboratori dipartimento Medicina Chirurgia e Farmacia.	1.250.000,00 €
16	Progetto rinnovamento laboratori giuridico/umanistici archivi compattati REI biblioteche.	950.000,00 €
17	Lavori di riqualificazione piani 3° e 4° edificio Via Muroni 25.	1.600.000,00 €
18	Riqualificazione e completamento area verde ex orto botanico Via Muroni.	330.000,00 €
Totale		**96.225.615,13 €**

CENSIS EDIZIONE 2026-2027:
IL RICONOSCIMENTO DI UN PERCORSO

Il primo posto conseguito dall'Università di Sassari nella classifica Censis 2026 tra gli Atenei statali di medie dimensioni rappresenta uno dei principali riconoscimenti del percorso di crescita compiuto nel corso del mandato. Pur nella consapevolezza che nessuna graduatoria possa esaurire la complessità di un'università, l'analisi dell'evoluzione degli indicatori Censis offre una lettura significativa dei risultati raggiunti.



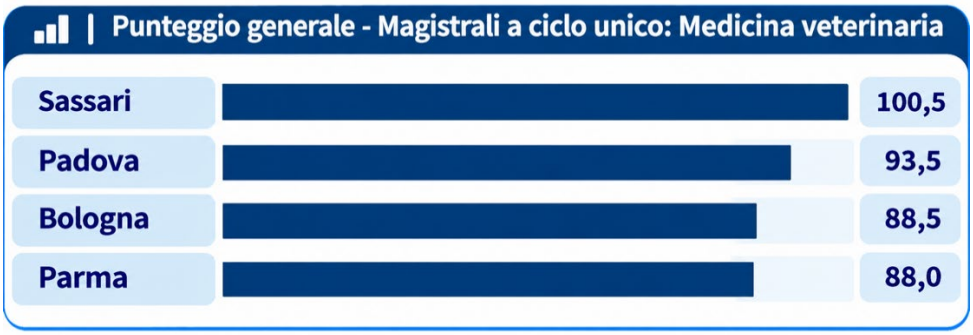
La lettura congiunta delle ultime sei edizioni della classifica Censis restituisce l'immagine di un Ateneo che ha mantenuto nel tempo una buona solidità complessiva, pur con andamenti differenti nei singoli ambiti di valutazione. Il risultato più recente non appare quindi come un episodio isolato, ma come l'esito di un percorso nel quale alcuni indicatori si sono confermati su livelli elevati, mentre altri hanno conosciuto variazioni più significative.

Servizi	2021/22	2022/23	2023/24	2024/25	2025/26	2026/27
Servizi	81	81	80	81	84	84
Borse di studio	95	110	110	105	92	95
Strutture	110	110	110	110	110	110
Comunicazione e servizi digitali	103	103	91	90	79	107
Internazionalizzazione	89	93	89	88	84	85
Occupabilità	79	79	74	76	84	78

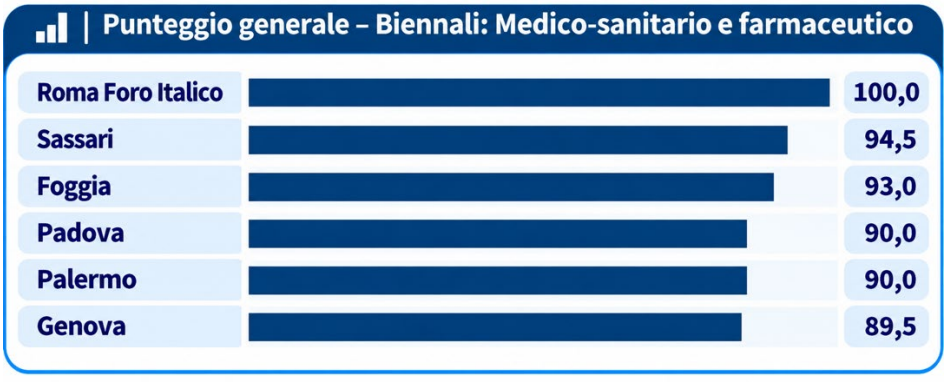
Il dato più stabile riguarda le strutture, che conservano per tutto il periodo considerato il punteggio massimo. È un risultato coerente con l'impegno sostenuto dall'Ateneo negli interventi edilizi, nell'ammodernamento degli spazi destinati alla didattica e alla ricerca, nell'acquisizione di attrezzature scientifiche e nella realizzazione di nuovi laboratori. La continuità del punteggio indica che tali investimenti non hanno prodotto soltanto effetti episodici, ma hanno contribuito a consolidare nel tempo la dotazione strutturale dell'Università.
Un andamento complessivamente positivo emerge anche per le borse di studio, sebbene con alcune oscillazioni tra le diverse edizioni. Il livello raggiunto testimonia l'attenzione dedicata al diritto allo studio e alla capacità dell'Ateneo di accompagnare gli studenti nel loro percorso universitario. Le variazioni annuali richiedono tuttavia una lettura prudente, perché questo indicatore può risentire anche di fattori esterni all'azione diretta dell'Università e delle modalità con le quali vengono rilevati e ponderati i dati.
L'indicatore relativo ai servizi presenta valori più contenuti e sostanzialmente stabili nella prima parte del periodo, con un miglioramento nelle edizioni più recenti. Il dato segnala una crescita, ma mostra anche la necessità di proseguire nel rafforzamento dei servizi rivolti agli studenti, in particolare sul versante dell'accoglienza, dell'orientamento, dell'accompagnamento durante il corso degli studi e della semplificazione delle procedure amministrative.
L'andamento più evidente è quello della comunicazione e dei servizi digitali. Dopo una progressiva flessione, culminata nel valore più basso dell'intero periodo, l'ultima edizione registra un recupero molto marcato. Questo risultato rappresenta uno degli elementi più significativi della serie storica, perché interviene proprio nell'ambito che aveva evidenziato le maggiori difficoltà. Il miglioramento è riconducibile al lavoro svolto sul sito istituzionale, sulla comunicazione digitale, sull'accessibilità delle informazioni e sui servizi online. Si tratta, tuttavia, di un settore nel quale il mantenimento dei risultati richiede continuità, aggiornamento tecnologico e una costante attenzione alla qualità dell'esperienza degli utenti.
L'internazionalizzazione mostra un andamento meno lineare. Dopo una fase di crescita, l'indicatore registra una progressiva riduzione. Il dato deve essere letto tenendo conto della pluralità dei fattori considerati dal Censis, che comprendono la mobilità degli studenti, l'offerta formativa in lingua straniera, l'attrattività nei confronti degli studenti internazionali e gli accordi con Atenei esteri. Pur in

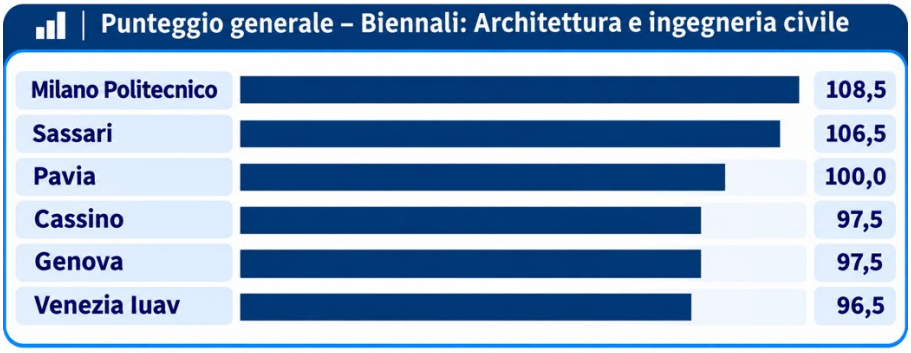
presenza di un'intensa attività dell'Università in questo campo, la serie storica segnala l'opportunità di rafforzare ulteriormente la capacità di attrazione internazionale e di trasformare le numerose collaborazioni esistenti in risultati pienamente riconoscibili anche negli indicatori di valutazione.
Più variabile è infine il dato relativo all'occupabilità. Dopo una diminuzione nelle edizioni centrali, il punteggio registra un recupero, seguito da una nuova flessione nell'ultima rilevazione. È probabilmente l'indicatore che più di altri richiede una lettura contestualizzata. L'inserimento lavorativo dei laureati dipende infatti dalla qualità della formazione ricevuta, ma anche dalle caratteristiche economiche e produttive del territorio. In una regione insulare, caratterizzata da un mercato del lavoro più ristretto e da una minore presenza di grandi imprese, il dato occupazionale non può essere interpretato come una misura esclusiva della qualità dell'Ateneo. Esso costituisce comunque un ambito sul quale proseguire l'impegno, rafforzando il rapporto con il sistema produttivo, le attività di orientamento in uscita, i tirocini, il placement e il monitoraggio delle carriere dei laureati.
Nel complesso, la tabella sopra riportata mostra quindi un Ateneo caratterizzato da punti di forza consolidati, in particolare nelle strutture, da un recupero significativo nella comunicazione e nei servizi digitali e da alcuni ambiti nei quali permane un margine di miglioramento.
La qualità dell'offerta formativa dell'Università di Sassari trova un'importante conferma anche nelle classifiche Censis dedicate ai singoli corsi di studio e alle aree disciplinari. I risultati conseguiti testimoniano la capacità dell'Ateneo di coniugare tradizione accademica, qualità della didattica e continuo investimento nelle strutture e nei servizi, valorizzando competenze riconosciute a livello nazionale.
Tra le eccellenze dell'Ateneo si distingue il Corso di Laurea Magistrale a ciclo unico in Medicina Veterinaria, che si conferma al primo posto in Italia con un punteggio di 100,5, precedendo di oltre sette punti l'Università di Padova, seconda classificata. Si tratta di un risultato di particolare rilievo, che non rappresenta un episodio isolato ma il consolidamento di un percorso di crescita costruito negli anni. A questo primato contribuiscono la qualità della formazione, l'elevato livello delle attività cliniche e di ricerca, il recente conseguimento dell'accreditamento europeo EAEVE e il costante sviluppo dell'Ospedale

Didattico Veterinario, oggi riconosciuto come una delle principali infrastrutture formative e assistenziali del settore.

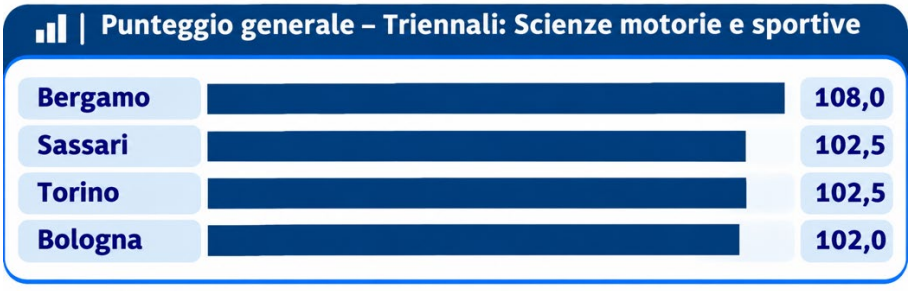


Anche le lauree magistrali biennali evidenziano risultati di assoluto valore. L'area Medico-sanitaria e farmaceutica raggiunge il secondo posto nazionale tra ventitré Atenei, con un punteggio di 94,5, confermando la solidità di un'offerta formativa strettamente integrata con l'attività assistenziale e di ricerca. Di particolare prestigio è anche il risultato dell'area Architettura e Ingegneria civile, che conquista il secondo posto nazionale con 106,5 punti, preceduta soltanto dal Politecnico di Milano, riferimento nazionale nel settore. L'area Agrario-forestale e veterinaria si colloca al quinto posto nazionale su ventidue Atenei con 98,5 punti, confermando la competitività di un comparto che rappresenta storicamente uno degli elementi distintivi dell'Università di Sassari e il suo forte legame con le esigenze del territorio.





Anche le lauree triennali confermano la qualità dell'offerta didattica dell'Ateneo. L'area Architettura e Ingegneria civile si posiziona al quarto posto nazionale tra trentuno Atenei con un punteggio di 104, mentre particolarmente significativo è il risultato conseguito dall'area delle Scienze motorie e sportive, che raggiunge il secondo posto nazionale su venticinque Atenei con 102,5 punti. Si tratta di un riconoscimento che valorizza il lavoro svolto negli ultimi anni per rafforzare un settore in costante crescita, caratterizzato da una forte attrattività nei confronti degli studenti e da un'offerta formativa sempre più qualificata.



Nel loro insieme, questi risultati evidenziano come l'eccellenza dell'Università di Sassari non sia concentrata in un singolo corso di studio, ma interessi una pluralità di aree disciplinari. È un elemento particolarmente significativo per un Ateneo generalista, che dimostra di saper esprimere livelli di qualità elevati in ambiti scientifici tra loro molto diversi. Le classifiche Censis confermano così la solidità dell'offerta formativa dell'Ateneo e rappresentano un ulteriore riscontro esterno dell'efficacia delle politiche perseguite nel corso del mandato, orientate al miglioramento continuo della qualità della didattica, all'innovazione dei percorsi formativi e al rafforzamento delle infrastrutture a supporto dell'apprendimento.

LA VISITA DI ACCREDITAMENTO PERIODICO DELL'ANVUR: UN RISCONTRO ESTERNO SUL PERCORSO DI RAFFORZAMENTO DELL'ATENEO

La visita di accreditamento periodico condotta nel maggio 2026 dalla Commissione di Esperti della Valutazione (CEV) dell'ANVUR ha rappresentato un importante momento di verifica del percorso compiuto dall'Università di Sassari durante il mandato rettorale.

L'Ateneo si è presentato a questo appuntamento dopo sei anni caratterizzati da un'intensa attività di revisione dei propri strumenti di governo e di programmazione, dal rafforzamento del Sistema di Assicurazione della Qualità e da importanti investimenti sulle risorse umane, sulle infrastrutture, sulla didattica e sulla ricerca.

La valutazione, condotta secondo il modello AVA3, ha interessato cinque ambiti fondamentali: strategia, pianificazione e organizzazione; gestione delle risorse; Assicurazione della Qualità; qualità della didattica e dei servizi agli studenti; qualità della ricerca e della terza missione.

Gli esiti trasmessi dalla Commissione evidenziano un quadro complessivamente positivo: su 23 punti di attenzione relativi alla Sede, 18 hanno ottenuto un giudizio pienamente soddisfacente o soddisfacente. In particolare, due requisiti sono stati classificati con il giudizio pienamente soddisfacente (valore A) e sedici con il giudizio soddisfacente (Valore B). I restanti cinque punti, classificati come parzialmente soddisfacenti, sono attualmente oggetto di controdeduzioni. La procedura di accreditamento non è pertanto ancora conclusa, ma i valori A e B consentono già di individuare gli ambiti nei quali il lavoro svolto dall'Ateneo ha ricevuto un riconoscimento positivo.

Particolarmente significativi sono le due A, che riguardano settori centrali dell'azione di governo sviluppata nel sessennio: la pianificazione e la gestione delle risorse finanziarie e l'adeguatezza delle strutture e delle infrastrutture edilizie destinate alla didattica, alla ricerca e alla terza missione.

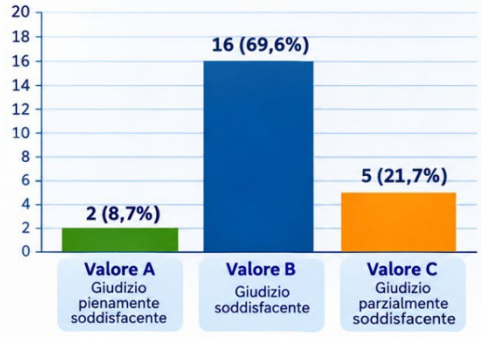
Il primo riconosce la qualità della gestione economico-finanziaria dell'Ateneo, che ha consentito di mantenere gli equilibri di bilancio e, contemporaneamente, sostenere una stagione di investimenti particolarmente intensa. La programmazione delle risorse è stata progressivamente integrata con gli obiettivi strategici dell'Università, orientando le disponibilità finanziarie al reclutamento,

al potenziamento delle infrastrutture, alla ricerca e al miglioramento della didattica e dei servizi. Un risultato di particolare rilievo in un periodo caratterizzato dalla gestione dei finanziamenti straordinari del PNRR e da crescenti esigenze di sostenibilità della spesa.
Il secondo valore A riguarda invece il patrimonio edilizio e le infrastrutture dell'Ateneo, oggetto di un ampio programma di recupero, riqualificazione e ammodernamento. Gli interventi realizzati sulle sedi didattiche, sui laboratori, sulle attrezzature scientifiche e sull'efficientamento energetico hanno migliorato le condizioni nelle quali si svolgono le attività istituzionali. Il giudizio pienamente soddisfacente espresso dalla CEV costituisce un riconoscimento della politica di investimenti infrastrutturali perseguita durante il mandato.
Accanto a questi risultati, i valori B interessano le principali funzioni dell'Università, a partire dalla strategia e dall'organizzazione. La Commissione ha valutato positivamente la qualità delle politiche e delle strategie dell'Ateneo, l'architettura del Sistema di Governo e di Assicurazione della Qualità e il ruolo attribuito agli studenti.
Si tratta di ambiti nei quali sono state introdotte importanti innovazioni attraverso la definizione e l'aggiornamento dei Piani strategici, il raccordo con la programmazione operativa e finanziaria, la revisione dei processi organizzativi e il rafforzamento degli strumenti di partecipazione e rappresentanza. Il giudizio soddisfacente espresso su questi requisiti assume particolare rilievo perché riguarda la capacità dell'istituzione di definire obiettivi, attribuire responsabilità e tradurre gli indirizzi strategici in azioni operative.
Anche nella gestione delle risorse umane sono stati ottenuti giudizi soddisfacenti per il reclutamento, la qualificazione e la gestione del personale docente e di ricerca, nonché per la dotazione di personale e servizi a supporto dell'amministrazione, della didattica, della ricerca e della terza missione. Tali valutazioni si inseriscono nel percorso di rafforzamento dell'organico, di ricambio generazionale e di riorganizzazione amministrativa sviluppato durante il mandato.
Ulteriori valori B riguardano la pianificazione e la gestione delle infrastrutture, delle attrezzature e delle tecnologie, nonché la gestione delle informazioni e della conoscenza. In questi settori l'Ateneo ha progressivamente rafforzato gli strumenti di programmazione e gestione, accompagnando gli investimenti materiali con interventi di innovazione tecnologica e organizzativa.

Un altro ambito nel quale emergono risultati significativi è quello dell'Assicurazione della Qualità. La CEV ha espresso giudizi soddisfacenti sull'autovalutazione e sul riesame dei Corsi di Studio, dei Dottorati di Ricerca e dei Dipartimenti, con il supporto del Presidio della Qualità, nonché sul monitoraggio del sistema di Assicurazione della Qualità di Ateneo.
Nel corso del sessennio è stato sviluppato un lavoro di progressiva strutturazione di questi processi, attraverso la predisposizione di strumenti comuni, il rafforzamento dei flussi informativi tra il livello centrale e le strutture didattiche e scientifiche e una maggiore sistematicità delle attività di autovalutazione. Un impegno che ha coinvolto il Presidio della Qualità, il Nucleo di Valutazione, i Dipartimenti, i Corsi di Studio e i Dottorati di Ricerca.
Particolarmente importante è il risultato conseguito nell'ambito della qualità della didattica e dei servizi agli studenti, nel quale tutti e tre i punti di attenzione relativi alla Sede hanno ottenuto il giudizio soddisfacente (B).
La Commissione ha valutato come soddisfacenti la programmazione dell'offerta formativa, la progettazione e l'aggiornamento dei Corsi di Studio e dei Dottorati di Ricerca incentrati sullo studente, nonché i processi relativi all'ammissione e alla carriera degli studenti.
Questi giudizi assumono particolare significato alla luce delle difficoltà che l'Ateneo ha dovuto affrontare negli ultimi anni, legate alla contrazione demografica, alla capacità di attrazione e alla regolarità delle carriere universitarie. In tale contesto, la revisione dell'offerta formativa, il potenziamento dell'orientamento e del tutorato, l'innovazione didattica e il rafforzamento dei servizi agli studenti hanno rappresentato alcune delle principali linee di intervento. La valutazione positiva dei relativi processi costituisce un risultato importante, pur nella consapevolezza che permangono criticità sulle quali sarà necessario continuare a lavorare.
Anche nell'ambito della ricerca e della terza missione la Commissione ha espresso giudizi soddisfacenti, sia sulla definizione delle linee strategiche dei Dipartimenti sia sulla valutazione dei risultati conseguiti dai Dipartimenti e dai Dottorati di Ricerca e delle relative azioni di miglioramento.
Questi risultati si inseriscono nel lavoro svolto per rafforzare il raccordo tra gli indirizzi strategici di Ateneo e le attività delle strutture scientifiche, attraverso strumenti di programmazione, monitoraggio e valutazione. Un percorso che ha accompagnato il potenziamento della capacità progettuale dell'Università, la

partecipazione ai grandi programmi di ricerca nazionali ed europei e lo sviluppo delle attività di trasferimento tecnologico e valorizzazione della conoscenza.
La valutazione ha individuato anche cinque punti di attenzione classificati come parzialmente soddisfacenti (livello C). Su questi aspetti l'Ateneo sta predisponendo le controdeduzioni previste dalla procedura, al fine di fornire alla Commissione ulteriori elementi documentali e chiarimenti sulle attività e sui processi oggetto di valutazione.
Nel suo insieme, il quadro dei giudizi espressi dalla CEV assume un significato particolare nella valutazione del mandato rettorale. I risultati positivi non si concentrano in un singolo settore, ma interessano trasversalmente le principali attività dell'Università e, soprattutto, alcuni degli ambiti sui quali si sono maggiormente indirizzate le scelte della governance: la sostenibilità finanziaria, gli investimenti infrastrutturali, la programmazione strategica, l'organizzazione, la qualità della didattica e il rafforzamento dei processi di Assicurazione della Qualità.
Pur in attesa della conclusione del procedimento di accreditamento al momento dell'invio alla stampa del presente Rapporto, i giudizi già consolidati costituiscono un importante riscontro esterno al percorso di trasformazione istituzionale realizzato nel sessennio e delineano un quadro valutativo che, sulla base dei risultati finora acquisiti, consentirebbe di collocare l'Ateneo nella fascia alta del livello B, a conferma della solidità del sistema di governance e del progressivo consolidamento dei processi di Assicurazione della Qualità.
È un risultato al quale hanno contribuito gli Organi di Governo, la Direzione Generale, il Presidio della Qualità, il Nucleo di Valutazione, i Dipartimenti, i Corsi di Studio, i Dottorati di Ricerca e tutte le componenti della comunità universitaria, attraverso un lavoro condiviso che ha consentito di tradurre gli indirizzi strategici in interventi organizzativi e operativi.
La visita della CEV consegna così alla fase successiva della vita dell'Ateneo un patrimonio di risultati, competenze e strumenti di governo più strutturati, che rappresenta una base importante per proseguire il percorso di miglioramento e affrontare le sfide dei prossimi anni.

Distribuzione dei giudizi CEV sui 23 punti di attenzione della Sede – Modello AVA3



Tipologia di giudizio	Punti di attenzione	Percentuale
Valore A (giudizio pienamente soddisfacente)	2	8,7%
Valore B (giudizio soddisfacente)	16	69,6%
Valore C (giudizio parzialmente soddisfacente)	5	21,7%
Totale	**23**	**100,0%**

18 punti su 23 (78,3%) hanno ottenuto un giudizio pienamente soddisfacente o soddisfacente (valori A o B).

I due punti di attenzione con giudizio pienamente soddisfacente (valore A)

Valore A

Pianificazione e gestione delle risorse finanziarie

- Equilibri di bilancio e sostenibilità della spesa
- Programmazione delle risorse integrata con gli obiettivi strategici
- Investimenti e gestione dei finanziamenti straordinari PNRR

Valore A

Adeguatezza delle strutture e delle infrastrutture edilizie

- Recupero, riqualificazione e ammodernamento delle sedi
- Interventi su laboratori, attrezzature scientifiche ed efficientamento energetico
- Infrastrutture per didattica, ricerca e terza missione

Ambiti interessati dai giudizi soddisfacenti (valore B)

Strategia, governo e organizzazione	Politiche e strategie; sistema di governo e AQ; ruolo degli studenti
Gestione delle risorse umane	Reclutamento, qualificazione e gestione del personale; servizi di supporto
Infrastrutture, tecnologie e informazioni	Pianificazione e gestione di infrastrutture, tecnologie e conoscenza
Assicurazione della Qualità	Autovalutazione e riesame di CdS, dottorati e Dipartimenti; monitoraggio SAQ
Didattica e servizi agli studenti	Tre punti di attenzione della Sede con giudizio soddisfacente (B)
Ricerca e terza missione	Linee strategiche dipartimentali; valutazione dei risultati e miglioramento

L’ATENEO COME LUOGO DI INCONTRO E DI DIALOGO: PERSONALITÀ OSPITI NEL SESSENNIO 2020–2026

Nel corso del sessennio, l’Università degli Studi di Sassari ha consolidato il proprio ruolo di luogo privilegiato di incontro, confronto e dialogo tra il mondo accademico, le istituzioni, la comunità scientifica e la società civile.
Le cerimonie di inaugurazione degli anni accademici, così come i numerosi eventi scientifici, culturali e istituzionali promossi dall’Ateneo, hanno rappresentato occasioni significative di apertura e di partecipazione, attraverso la presenza di personalità di rilievo nazionale e internazionale provenienti dal mondo della ricerca, della cultura, delle istituzioni e delle professioni.
La loro partecipazione ha contribuito ad arricchire la vita culturale dell’Università, a promuovere il confronto sui grandi temi della contemporaneità e a rafforzare la visibilità e le relazioni istituzionali dell’Ateneo, confermandone il ruolo di riferimento per il territorio e la sua capacità di dialogare con realtà e protagonisti di primo piano.
Si riportano di seguito alcune delle personalità che, nel periodo considerato, hanno preso parte alle principali cerimonie istituzionali, alle inaugurazioni e agli eventi promossi dall’Università degli Studi di Sassari.

Personalità ospiti dell’Ateneo nel sessennio 2020–2026

Principali interventi in occasione delle inaugurazioni degli anni accademici, di eventi istituzionali e di inaugurazioni

Data	Personalità e qualifica	Occasione / Evento	Onorificenze / Note
15 novembre 2021	Sen. Maria Elisabetta Alberti Casellati, Presidente del Senato della Repubblica	Cerimonia di inaugurazione del 460° anno accademico 2021-2022	Sigillo storico
15 novembre 2021	Maestro Elio Pulli, Artista, Pittore, Scultore e Ceramista	Conferimento della Laurea honoris causa in Lettere, Filologia moderna e Industria culturale	Sigillo storico e pergamena per la Laurea honoris causa

Personalità ospiti dell’Ateneo nel sessennio 2020–2026

Principali interventi in occasione delle inaugurazioni degli anni accademici, di eventi istituzionali e di inaugurazioni

Data	Personalità e qualifica	Occasione / Evento	Onorificenze / Note
03 dicembre 2021	Prof.ssa Cristina Messa, Ministra dell’Università e della Ricerca	Visita istituzionale per un incontro tecnico riservato sul sistema universitario sardo e il PNNR (Piano nazionale di ripresa e resilienza)	Sigillo storico
17 luglio 2021	On. Dott. Christian Solinas, Presidente della Regione Autonoma della Sardegna	Cerimonia di intitolazione della Sala consiliare dell’Università di Sassari al filosofo, storico e politico “Camillo Bellieni”	Sigillo storico

Personalità ospiti dell’Ateneo nel sessennio 2020–2026

Principali interventi in occasione delle inaugurazioni degli anni accademici, di eventi istituzionali e di inaugurazioni

Data	Personalità e qualifica	Occasione / Evento	Onorificenze / Note
25 maggio 2022	On. Prof. Sergio Mattarella, Presidente della Repubblica Italiana	Cerimonia in ricordo di Enrico Berlinguer in occasione del centenario della sua nascita	Sigillo storico al Presidente della Repubblica e attestato di benemerenza alla memoria di Enrico Berlinguer
28 febbraio 2023	Edith Steinschreiber (Edith Bruck) Scrittrice, Poetessa e Regista	Conferimento della Laurea Magistrale honoris causa in Scienze Filosofiche	Sigillo storico e pergamena per la Laurea honoris causa

Personalità ospiti dell’Ateneo nel sessennio 2020–2026

Principali interventi in occasione delle inaugurazioni degli anni accademici, di eventi istituzionali e di inaugurazioni

Data	Personalità e qualifica	Occasione / Evento	Onorificenze / Note
15 marzo 2023	Dott. Franco Bettoni, Presidente nazionale INAIL	Convegno “Made in INAIL: forum della prevenzione”	Sigillo storico
21 marzo 2023	Sen. Prof.ssa Anna Maria Bernini, Ministra dell’Università e della Ricerca	Cerimonia di inaugurazione del 461° anno accademico 2022-2023	Sigillo storico

Personalità ospiti dell’Ateneo nel sessennio 2020–2026

Principali interventi in occasione delle inaugurazioni degli anni accademici, di eventi istituzionali e di inaugurazioni

Data	Personalità e qualifica	Occasione / Evento	Onorificenze / Note
14 aprile 2023	Prof. Donald Sasson Professore emerito di Storia europea comparata presso la Queen Mary University - Londra – Storico e saggista	Lectio magistralis dal titolo “La cultura ci unisce” - Giornata del Dottorato 2023	Sigillo storico
15 febbraio 2024	On. Prof. Giuseppe Conte, già Presidente del Consiglio dei Ministri e già Docente di Diritto Privato e Civile presso la Facoltà di Giurisprudenza dell’Università degli Studi di Sassari	Lectio/conferenza dal titolo “L’impresa sapiens - la disciplina di impresa fra diritto, economia, etica e politica”	Sigillo storico

Personalità ospiti dell’Ateneo nel sessennio 2020–2026

Principali interventi in occasione delle inaugurazioni degli anni accademici, di eventi istituzionali e di inaugurazioni

Data	Personalità e qualifica	Occasione / Evento	Onorificenze / Note
19 febbraio 2024	Sua Eminenza Card. Matteo Maria Zuppi, Presidente della Conferenza Episcopale Italiana	Cerimonia di inaugurazione del 462° anno accademico 2023-2024	Sigillo storico
13 maggio 2024	Dott.ssa Margherita Cassano, Prima Presidente della Corte Suprema di Cassazione	Tavola rotonda “Magistratura e Avvocatura al centro della Giurisdizione. Stato di diritto e giusto processo” e lectio magistralis “Quale nomofilachia per la società moderna”	Sigillo storico

Personalità ospiti dell’Ateneo nel sessennio 2020–2026

Principali interventi in occasione delle inaugurazioni degli anni accademici, di eventi istituzionali e di inaugurazioni

Data	Personalità e qualifica	Occasione / Evento	Onorificenze / Note
23 maggio 2024	Dott. Luca Sisto, Direttore generale della Confederazione italiana Armatori	Lectio magistralis dal titolo “Competitività e sicurezza della flotta mercantile nazionale tra sfide e opportunità”	Sigillo storico
27 giugno 2024	Prof. Gian Francesco Giudice Direttore Fisica Teorica CERN	Lectio magistralis dal titolo “L’Universo quantistico” – Giornata del Dottorato 2024	Sigillo storico

Personalità ospiti dell’Ateneo nel sessennio 2020–2026

Principali interventi in occasione delle inaugurazioni degli anni accademici, di eventi istituzionali e di inaugurazioni

Data	Personalità e qualifica	Occasione / Evento	Onorificenze / Note
18 marzo 2025	Prof. Orazio Schillaci, Ministro della Salute	Cerimonia di inaugurazione del 463° anno accademico 2024-2025	Sigillo storico
04 dicembre 2025	Dott.ssa Ilaria Capua, Virologa e Scienziata	Cerimonia di conferimento del Dottorato honoris causa in Scienze Veterinarie	Sigillo storico e pergamena del Dottorato honoris causa

Personalità ospiti dell’Ateneo nel sessennio 2020–2026

Principali interventi in occasione delle inaugurazioni degli anni accademici, di eventi istituzionali e di inaugurazioni

Data	Personalità e qualifica	Occasione / Evento	Onorificenze / Note
24 giugno 2025	Prof. Silvio Garattini Presidente dell’Istituto “Mario Negri”	Lecito magistralis dal titolo “Prevenzione e rivoluzione” Giornata del Dottorato 2025	Sigillo storico
6 febbraio 2026	On. Raffaele Fitto, Vice Presidente esecutivo della Commissione Europea	Cerimonia di inaugurazione del 464° anno accademico 2025-2026	Sigillo storico

Personalità ospiti dell’Ateneo nel sessennio 2020–2026

Principali interventi in occasione delle inaugurazioni degli anni accademici, di eventi istituzionali e di inaugurazioni

Data	Personalità e qualifica	Occasione / Evento	Onorificenze / Note
28 maggio 2026		Assemblea nazionale Consiglio nazionale Poli Universitari Penitenziari	
16 giugno 2026	Prof. Telmo Pievani Professore ordinario presso il Dipartimento di Biologia dell’Università degli Studi di Padova Filosofo della Scienza, Biologo evoluzionista e noto divulgatore scientifico	Lectio magistralis dal titolo “L’inatteso nella scienza: una teoria della serendipità” – Giornata del Dottorato 2026	Sigillo storico

Personalità ospiti dell’Ateneo nel sessennio 2020–2026

Principali interventi in occasione delle inaugurazioni degli anni accademici, di eventi istituzionali e di inaugurazioni

Data	Personalità e qualifica	Occasione / Evento	Onorificenze / Note
29 maggio 2026	Prof. Yvan Auguet, Rettore dell'Università di Perpignan e presidente della rete Xarxa Vives unitamente ai Rettori della Xarxa Vives	Incontro istituzionale per la firma del Protocollo d’intesa tra l’Università di Sassari e la Xarxa Vives	Sigillo storico
12 ottobre 2026	Prefetto Vittorio Pisani, Capo della Polizia- Direttore Generale della Pubblica Sicurezza	Inaugurazione del Master Universitario di II livello in Diritto di Polizia e Pubblica Sicurezza per l’anno accademico 2026-2027	Sigillo storico

CONSIDERAZIONI FINALI

Il mandato rettorale 2020-2026 si è sviluppato all'interno di una fase storica straordinariamente complessa, segnata da profondi cambiamenti sociali, economici e istituzionali, ma anche da opportunità irripetibili per il sistema universitario italiano ed europeo. Gli anni immediatamente successivi alla pandemia, l'attuazione del PNRR, le trasformazioni digitali, la crescente centralità della sostenibilità ambientale, l'evoluzione dei modelli della ricerca e della formazione hanno imposto alle università una capacità di adattamento, innovazione e programmazione strategica senza precedenti.

In questo contesto, l'Università degli Studi di Sassari ha scelto di affrontare le sfide del presente non limitandosi a gestire l'ordinario, ma cercando di costruire una prospettiva di sviluppo fondata su una visione chiara del proprio ruolo istituzionale e della propria responsabilità nei confronti della Sardegna.

Fin dall'inizio del mandato, il programma rettorale aveva individuato alcuni assi strategici fondamentali: il rafforzamento della qualità della didattica e della ricerca; l'ammodernamento delle infrastrutture; l'internazionalizzazione; il sostegno agli studenti; la valorizzazione del personale; il consolidamento del rapporto con il territorio; la costruzione di un'università policentrica, inclusiva e capace di guardare all'Europa senza perdere il proprio radicamento identitario.

Molte delle azioni realizzate nel corso del sessennio si sono sviluppate in piena coerenza con quella visione iniziale. L'Ateneo ha rafforzato la propria capacità progettuale e competitiva, incrementando la partecipazione a programmi nazionali ed europei, consolidando la rete delle collaborazioni internazionali e investendo in modo significativo nell'ammodernamento delle strutture scientifiche, didattiche e laboratoriali.

Particolarmente rilevante è stato il percorso di trasformazione infrastrutturale avviato negli ultimi anni. Gli interventi di efficientamento energetico, il rinnovamento dei laboratori, la creazione di nuovi spazi didattici e scientifici, l'investimento sulle tecnologie digitali e sulle attrezzature di ricerca hanno contribuito a modernizzare profondamente l'Ateneo e a creare condizioni più favorevoli per studenti, ricercatori e personale.

Allo stesso tempo, l'Università di Sassari ha rafforzato la propria presenza nei territori, consolidando il modello policentrico che caratterizza storicamente l'Ateneo. Le sedi di Alghero, Nuoro, Oristano e Olbia non sono state considerate

articolazioni periferiche, ma componenti essenziali di una rete universitaria regionale integrata, capace di dialogare con le specificità economiche, sociali e culturali dei diversi territori della Sardegna.
In questa prospettiva, l'istituzione del Dipartimento di Innovazione ad Olbia rappresenta probabilmente una delle eredità strategiche più importanti del mandato. La scelta di investire nel nord-est della Sardegna, costruendo un polo dedicato all'innovazione, alla ricerca applicata e al trasferimento tecnologico, testimonia la volontà dell'Ateneo di interpretare il proprio ruolo come motore di sviluppo territoriale, infrastruttura della conoscenza e attore istituzionale capace di accompagnare le trasformazioni economiche e sociali dell'isola.
Un altro elemento centrale del sessennio è stato il rafforzamento della dimensione internazionale dell'Ateneo. L'internazionalizzazione non è stata interpretata soltanto come aumento delle mobilità Erasmus o ampliamento degli accordi accademici, ma come processo strutturale di apertura culturale e scientifica. In questi anni l'Università di Sassari ha intensificato le relazioni con reti universitarie europee e mediterranee, ha promosso programmi di mobilità, visiting professor, corsi internazionali, blended intensive programmes e collaborazioni scientifiche internazionali.
L'adesione ai network europei e il coinvolgimento in progetti internazionali hanno contribuito ad accrescere la visibilità dell'Ateneo e la sua capacità di attrarre studenti, ricercatori e partnership scientifiche, rafforzando progressivamente il posizionamento dell'Università di Sassari nello scenario nazionale ed europeo.
Particolare attenzione è stata inoltre dedicata agli studenti e al diritto allo studio. Il mandato si è sviluppato nella consapevolezza che un'università pubblica debba garantire non soltanto qualità scientifica e didattica, ma anche inclusione, accessibilità e sostegno ai percorsi formativi. Le politiche di orientamento, tutorato, supporto psicologico, digitalizzazione dei servizi e ampliamento delle opportunità formative hanno cercato di rispondere ai bisogni di una popolazione studentesca profondamente cambiata rispetto al passato.
Grande importanza è stata attribuita anche al reclutamento e alla valorizzazione del personale docente, ricercatore, tecnico-amministrativo e bibliotecario. L'investimento sui giovani ricercatori, sui dottorati, sulla formazione del personale e sul miglioramento organizzativo rappresenta uno degli elementi

fondamentali per garantire continuità e sostenibilità allo sviluppo futuro dell'Ateneo.

Naturalmente, non tutte le criticità sono state superate. Restano aperte importanti sfide legate alla sostenibilità finanziaria del sistema universitario, al calo demografico, alla dispersione studentesca, alla capacità di attrazione di talenti e risorse competitive, all'insularità e alle difficoltà strutturali del contesto regionale. Tuttavia, proprio la consapevolezza di queste difficoltà ha rafforzato la convinzione che l'Università debba continuare a rappresentare uno dei principali strumenti di crescita civile, culturale ed economica della Sardegna.

Il bilancio complessivo del mandato restituisce l'immagine di un Ateneo che ha cercato di evolversi senza perdere la propria identità. Un'università capace di innovare, ma anche di mantenere saldo il rapporto con il territorio e con la propria comunità; un'università che ha investito sulle infrastrutture, sulla ricerca e sull'internazionalizzazione, ma che ha continuato a considerare centrale la dimensione umana della formazione e della vita accademica.

Il principio ispiratore richiamato nel programma rettorale — "*un'università di tutti e per tutti*" — ha rappresentato lungo tutto il sessennio non soltanto uno slogan programmatico, ma un orientamento concreto dell'azione di governo dell'Ateneo.

L'Università di Sassari ha cercato di essere luogo di conoscenza, inclusione, partecipazione e crescita collettiva. Ha cercato di interpretare il proprio ruolo non come istituzione chiusa in sé stessa, ma come spazio aperto di dialogo con la società, con le istituzioni, con il sistema produttivo e con le comunità locali.

I risultati raggiunti sono stati possibili grazie all'impegno di un'intera comunità accademica.

Un ringraziamento sincero va innanzitutto alle studentesse e agli studenti, vera ragione d'essere dell'Università. La loro capacità di adattarsi ai cambiamenti, di affrontare anni complessi e di continuare a investire nella formazione e nella conoscenza ha rappresentato il principale stimolo per l'azione dell'Ateneo.

Un ringraziamento profondo va ai docenti e ai ricercatori, che con competenza, dedizione e senso di responsabilità hanno contribuito quotidianamente alla crescita scientifica e culturale dell'Università, spesso affrontando carichi di lavoro crescenti e trasformazioni organizzative complesse.

Un riconoscimento particolare va al personale tecnico, amministrativo e bibliotecario, il cui contributo è stato essenziale per garantire il funzionamento

dell'Ateneo, l'attuazione dei progetti strategici, la gestione delle attività quotidiane e l'accompagnamento dei processi di innovazione e digitalizzazione.
Un sentito ringraziamento va ai Prorettori, che hanno condiviso con responsabilità, competenza e spirito di servizio le scelte e le azioni di governo dell'Ateneo, contribuendo in maniera determinante al raggiungimento degli obiettivi del mandato.
Un pensiero particolare desidero rivolgerlo al Prorettore vicario, che con costante presenza istituzionale, equilibrio umano e piena condivisione delle responsabilità ha rappresentato in questi anni un punto di riferimento fondamentale nell'azione quotidiana di governo dell'Università.
Un sincero ringraziamento va inoltre ai Direttori di Dipartimento, agli Organi di Governo, ai Delegati rettorali, al Senato Accademico, al Consiglio di Amministrazione, al Nucleo di Valutazione, al Presidio della Qualità e a tutte le strutture amministrative che hanno contribuito, con professionalità e dedizione, alla definizione e all'attuazione delle strategie dell'Ateneo.
Un ringraziamento particolare desidero rivolgerlo anche alla Segreteria del Rettore, che ha garantito in questi anni un supporto costante, competente e prezioso all'attività istituzionale e organizzativa dell'Ateneo, assicurando quotidianamente efficienza, equilibrio e capacità di coordinamento. Un pensiero speciale va infine alla Segretaria particolare del Rettore, per la dedizione, la discrezione, la sensibilità istituzionale e la vicinanza umana con cui ha accompagnato, spesso lontano dai riflettori, il lavoro e le responsabilità del mandato rettorale.
Un ringraziamento importante deve essere rivolto alla Regione Autonoma della Sardegna, alle amministrazioni comunali, agli enti territoriali, alla Fondazione di Sardegna, alle aziende sanitarie, agli ordini professionali, alle imprese e a tutte le istituzioni che hanno collaborato con l'Università nel corso del mandato, sostenendone i progetti e riconoscendone il ruolo strategico per lo sviluppo della Sardegna.
Infine, un ringraziamento personale va a tutta la comunità universitaria per il clima di collaborazione, confronto e partecipazione che ha accompagnato questi anni. Guidare l'Università degli Studi di Sassari ha rappresentato un onore straordinario, ma soprattutto una responsabilità vissuta con profondo senso istituzionale e con la consapevolezza del valore pubblico dell'Università.

L’Ateneo affronta oggi il futuro con basi più solide, con nuove infrastrutture, nuove reti, nuove competenze e una più forte capacità progettuale e internazionale. Ma soprattutto affronta il futuro con una maggiore consapevolezza del proprio ruolo: essere presidio di conoscenza, libertà, innovazione e sviluppo per la Sardegna e per le nuove generazioni.

Questo percorso non si conclude con la fine di un mandato. Al contrario, esso rappresenta soltanto una tappa di un progetto più ampio, che dovrà continuare a crescere attraverso il contributo delle future generazioni di studenti, docenti, ricercatori e personale universitario.

Con la convinzione che il valore più autentico dell’Università non risieda soltanto negli edifici, nei numeri o nei risultati raggiunti, ma nella comunità di persone che ogni giorno la costruisce, la anima e la rende uno spazio di libertà, conoscenza e futuro.

ICONOGRAFIA



Il Rettore Gavino Mariotti con il Ministro Anna Maria Bernini e il Senato Accademico



Sassari. Veduta aerea della sede storica dell'Università



Palazzo Porta Nuova



15 novembre 2021: Inaugurazione del 460° Anno Accademico



15 novembre 2021: Inaugurazione del 460° Anno Accademico, Maria Elisabetta Alberti Casellati, già Presidente del Senato della Repubblica, e studenti in abito tradizionale di Ittiri



25 maggio 2022: Celebrazioni centenario dalla Nascita di Enrico Berlinguer



14 agosto 2022: Alghero. Visita del Presidente Mattarella



21 marzo 2023: Inaugurazione del 461° Anno Accademico, consegna del sigillo d'oro ad Anna Maria Bernini



19 febbraio 2024: Inaugurazione del 462° Anno Accademico, Gavino Mariotti, Matteo Maria Zuppi e Gian Franco Saba, Arcivescovo di Sassari e ora Ordinario Militare per l'Italia



19 febbraio 2024: Inaugurazione del 462° Anno Accademico



19 febbraio 2024: Inaugurazione del 462° Anno Accademico,
Tenores di Bitti “Remunnu 'e Locu”



19 febbraio 2024: Saluti tra le autorità militari intervenute all'inaugurazione del 462° anno accademico dell'Università di Sassari.



15 febbraio 2024: Conferenza del prof. Giuseppe Conte
L'impresa sapiens. La disciplina 'd'impresa, fra diritto, economia, etica e politica



18 marzo 2025: Inaugurazione del 463° Anno Accademico, Orazio Schillaci,
Ministro della Salute



6 febbraio 2026: Teatro Verdi. Inaugurazione 464° Anno Accademico.



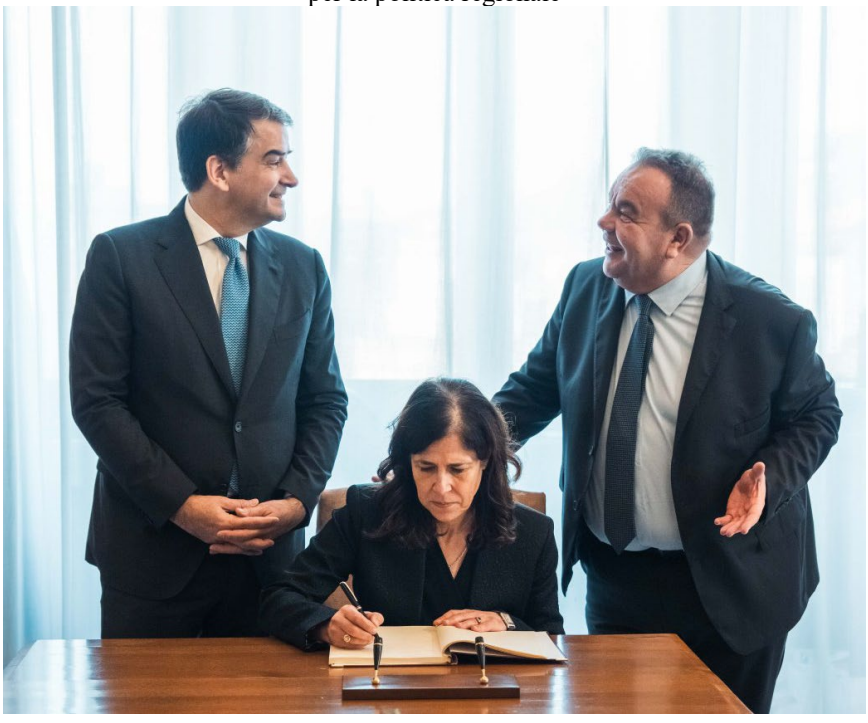
6 febbraio 2026: Teatro Verdi. Inaugurazione 464° Anno Accademico.



6 febbraio 2026: Inaugurazione 464° Anno Accademico. Tenores di Bitti "Mialinu Pira"



6 febbraio 2026: Consegna del Sigillo storico a Raffaele Fitto, Commissario europeo per la politica regionale



6 febbraio 2026: Raffaele Fitto, Alessandra Todde e Gavino Mariotti



6 febbraio 2026: Inaugurazione 464° Anno Accademico. Allocuzione della Pontefice dell'Associazione Goliardica Turritana



13 maggio 2026: Aula Magna dell'Università di Sassari. Cerimonia di accoglienza degli studenti palestinesi



29 maggio 2026: Incontro istituzionale tra l'Ateneo di Sassari e la rete delle università catalane Xarxa Vives



25 settembre 2026: Notte Europea dei Ricercatori



16 giugno 2026: Giornata del Dottorato 2026 dell'Università degli Studi di Sassari con Telmo Pievani



12 ottobre 2026: Inaugurazione Master universitario di II livello in Diritto di Polizia e di Pubblica Sicurezza. Da sinistra Filiberto Mastrapasqua Questore di Sassari, Vittorio Pisani Capo della Polizia di Stato e Gavino Mariotti



11 novembre 2026: Giorgio Metta, Direttore Scientifico dell’Istituto Italiano di Tecnologia (IIT), Gavino Mariotti

Nota redazionale

Il presente Rapporto di fine mandato è stato curato dal Prof. Andrea F. Piana, Prorettore Vicario dell'Università degli Studi di Sassari, con la collaborazione degli Uffici dell'Amministrazione centrale.
I dati e le informazioni contenuti nel documento sono stati forniti dalle strutture amministrative competenti e desunti dalla documentazione ufficiale dell'Ateneo, con particolare riferimento agli atti e alle deliberazioni del Senato Accademico e del Consiglio di Amministrazione


UNIVERSITÀ