

# Università degli Studi di Sassari

Elezioni per la nomina del Rettore  
per il sessennio aa.aa. 2020/2021 – 2025/2026

**Candidato – Prof. Roberto Furesi**

*Documento programmatico articolato per metodi, obiettivi, azioni strategiche e verifiche dei risultati*

## Sommario

<b>1 – Una visione di fondo per l’Università di Sassari .....</b>	<b>pag. 1</b>
<b>2 – L’offerta formativa e la didattica .....</b>	<b>pag. 3</b>
<b>3 – Gli studenti .....</b>	<b>pag. 7</b>
<b>4 – La ricerca .....</b>	<b>pag. 12</b>
<b>5 – Il personale tecnico, amministrativo e bibliotecario .....</b>	<b>pag. 14</b>
<b>6 – La Medicina universitaria .....</b>	<b>pag. 17</b>
<b>7 – Aspetti organizzativi e di metodo .....</b>	<b>pag. 21</b>
<b>8 – Alcuni argomenti in ordine sparso .....</b>	<b>Pag. 23</b>

Equità e eguaglianza di genere

Sostenibilità

Informazione e comunicazione

Semplificazione normativa e procedurale

Internazionalizzazione

Qualità

Reclutamento

Area umanistica

Dipartimenti, assetto dipartimentale e dipartimenti di eccellenza

Sistema Bibliotecario di Ateneo

Aziende agrarie didattico-sperimentali

Ospedale veterinario

Centro Linguistico di ateneo e collaboratori linguistici

## 1 – Una visione di fondo per l'Università di Sassari

Nel presentare la mia candidatura alla carica di Rettore dell'Università di Sassari avverto, forte e profondo, il senso di responsabilità che deriva dai doveri, dall'impegno e dalle sensibilità che tale carica impone. Intenso sento l'onere che grava su chi è chiamato a governare un'istituzione dalla storia plurisecolare, cui hanno dato lustro grandi scuole e insigni maestri ed in cui si sono formate schiere di allievi che hanno poi raggiunto significativi successi nella professione e nella società. Il richiamo alla tradizione antica e prestigiosa della nostra Università deve costituire un doveroso punto fermo per chiunque aspiri a ricoprire la carica di rettore. I grandi contributi forniti nei vari campi del sapere, i valori di merito e libertà scientifica che ne hanno guidato l'agire, i principi etici cui si è sistematicamente ispirata la vita della nostra comunità rappresentano ciò da cui occorre partire, le fondamenta su cui poggiare l'edificio universitario, tanto quello presente quanto quello che saremo chiamati a costruire nei prossimi anni.

La sola tradizione non è però sufficiente per vincere le sfide che ci attendono. Potrei a questo punto cedere alla tentazione di riproporre il consueto luogo comune secondo il quale tali sfide sono di una complessità mai vista, o quello, non meno banale, che rimanda alle difficoltà di un'epoca contrassegnata, come non mai, da continui, rapidi e rilevanti cambiamenti, che cancellano o indeboliscono gli abituali punti di riferimento. Non lo farò: tutte le sfide sono ardue e impegnative e tutte le epoche sono, in fondo, epoche di cambiamento e transizione. Cionondimeno, è impossibile ignorare il fatto che la drammatica esperienza Covid ha inciso e inciderà sull'attuale fase storica con una forza d'urto tale da renderla inevitabilmente diversa da quelle che, almeno nel recente passato, l'anno preceduta. Tutti abbiamo ben presente quanto e come la pandemia stia interferendo sulle nostre esistenze, stravolgendo le nostre relazioni sociali e modificando la scala dei nostri valori. Conosciamo il costo altissimo che abbiamo dovuto pagare (e forse dovremo pagare ancora) in termini di vite umane e quello, non meno rilevante, che pesa sull'economia. Siamo consci che i prossimi anni vedranno il paese necessariamente concentrato sul recupero dei territori, delle categorie e delle attività che più hanno sofferto le conseguenze dell'epidemia. Come sistema universitario, non siamo certi di conservare lo stesso volume di risorse ricevuto negli ultimi anni, peraltro già contrassegnati da finanziamenti in continua discesa. È altresì ragionevole ritenere che se vi saranno fondi aggiuntivi per l'Università, questi non potranno erogarsi in forma generica ma, viceversa, vincolata ad impieghi in settori specifici, *in primis* in quello sanitario.

Nonostante ciò, questo frangente storico pare offrire grandi opportunità di rilancio. La percezione comune è che la pandemia costituisca una grande occasione, forse l'ultima, per imprimere una vera e profonda svolta innovativa all'Italia. Sappiamo bene che quanto fatto finora non si è rivelato del tutto all'altezza delle aspettative. Eppure, resta forte l'idea che l'uscita dalla pandemia possa costituire una sorta di processo catartico dal quale ripartire per un nuovo percorso che riconduca il paese verso ritmi di sviluppo e standard di benessere da troppo tempo dimenticati. Se questo accadrà, non si potrà

prescindere dal restituire centralità ai settori della ricerca, dell'istruzione – evidentemente non solo quella superiore –, della formazione e dell'innovazione tecnologica. L'Università, quale luogo elettivamente preposto alla creazione, alla diffusione e alla valorizzazione del sapere e della conoscenza, dovrà vedersi perciò restituito quel ruolo di preminente rilevanza che gli compete in un paese che voglia dirsi pienamente evoluto.

Con specifico riguardo alla nostra Università, si deve inoltre tener conto delle notevoli difficoltà in cui si trovano il territorio e la regione in cui operiamo. Difficoltà che non sono soltanto di natura economica. Siamo infatti in presenza di un forte e crescente disagio sociale, di una decisa involuzione demografica, di una preoccupante stasi culturale e di una evidente inerzia della politica a progettare e sostenere scelte non solo finalizzate alla ricerca del consenso immediato. La gravità e la persistenza di questi fatti negativi - concatenati tra loro in un processo circolare in cui ciascuno è, ad un tempo, causa ed effetto degli altri – rischiano alla lunga di tramutarsi in rassegnazione all'ineluttabilità del declino, alla quale abbiamo il dovere di opporci con tutta la determinazione di cui siamo capaci.

Tale compito ci è imposto dalla consapevolezza che in un contesto afflitto da una crisi così profonda e generalizzata, l'Ateneo turritano rimane, comunque, un'istituzione dinamica, in continua evoluzione e in costante crescita. Nessuno, penso, possa negare che, a dispetto di una situazione generale tutt'altro che favorevole, l'Università di Sassari è stata capace, in questi anni, di realizzare un processo di forte rilancio, certificato dagli indicatori che usualmente misurano le performance di un ateneo, ma anche dal deciso recupero sul fronte della credibilità generale e della visibilità pubblica.

Da questa antinomia tra un territorio che vive un disagio profondo e diffuso ed un'Università che, viceversa, in crisi non è, si deve partire per definire una **nuova visione di fondo** alla quale ispirare il governo e l'azione dell'Ateneo nel prossimo futuro. Una visione che porti Uniss ad assumere su di sé la responsabilità di promuovere il recupero della comunità nella quale e con la quale operiamo. Ogni componente dell'Università, ogni sua attività, ciascuno di noi – indipendentemente dal ruolo ricoperto o dalle mansioni svolte – deve ispirarsi a questa responsabilità. Non possiamo confinare il nostro mandato ai pur fondamentali ambiti di una ricerca e di una formazione da svolgere con intensità costante e con obiettivi crescenti di qualità. Questo momento storico impone un impegno più ampio. Va avviato un processo che rafforzi e stimoli le energie positive presenti e latenti nel nostro territorio, portando al centro della vita dell'Ateneo gli argomenti più rilevanti per lo sviluppo regionale. Penso, solo per fare qualche esempio, a questioni cruciali come i cambiamenti climatici, il regresso demografico, il *Green deal* e lo sviluppo sostenibile, la politica sanitaria, quella energetica e dei trasporti, l'uguaglianza di genere, la povertà e l'inclusione sociale, la dispersione scolastica. Attorno a questi temi, sui cui, peraltro, molti colleghi sono già da tempo attivamente impegnati, Uniss deve chiamare a raccolta tutte le istituzioni e i soggetti che a vario titolo possono concorrere al rilancio della nostra regione. Non possiamo non sentire questo dovere

morale e non porre in atto quanto è nelle nostre capacità affinché tale dovere si traduca in atti concreti che aiutino la rinascita della nostra città e del nostro territorio.

A chiusura di questa premessa credo doveroso fornire qualche precisazione in ordine ai contenuti e all'impostazione con cui ho inteso predisporre il programma che illustrerò nelle pagine seguenti. Confesso di aver riflettuto a lungo su quali argomenti inserire, come anche sul livello di approfondimento con cui affrontarli e sul taglio generale da dare al documento. Più crescevano l'elenco dei temi da includere e il dettaglio della loro illustrazione, più mi rendevo conto di quanto, in questi casi, sia difficile sottrarsi alla seduzione di produrre, da un lato, una specie di compendio tecnico, verboso e pedante di tutto ciò che attiene, o potrebbe attenerne, al governo di un'università, oppure, dall'altro lato, di confezionare una specie di libro dei sogni, in cui l'intero scibile universitario sia questa volta affrontato all'insegna dell'astrattezza dei metodi e del condizionale come modo verbale. Ho creduto che entrambe le soluzioni andassero respinte. Un programma rettorale deve certamente fornire indicazioni tangibili sull'approccio del candidato rispetto ad un buon numero di argomenti e sulle misure con cui intende concretamente affrontarli. Tuttavia, esso rimane pur sempre un atto di programmazione per un mandato di durata finita, che andrà costantemente adeguato al mutare delle circostanze dinanzi alle quali si troveranno il Rettore e agli organi di governo dell'università.

Nel documento che mi accingo ad esporre, ho pertanto ritenuto di non "inseguire" ogni possibile aspetto inerente al funzionamento e allo sviluppo di Uniss, ma di concentrarmi solo su alcuni ambiti che giudico strategici e rispetto ai quali i sei anni di mandato si possono considerare sufficienti per fornire effettiva attuazione alle iniziative proposte o per condurre ad un buon livello di avanzamento quei progetti che, per loro natura, abbracciano un arco temporale più lungo. Un documento, insomma, all'insegna di un certo pragmatismo, senza comunque trascurare la visione ideale dell'Ateneo.

## 2 – L'offerta formativa e la didattica

Negli ultimi anni, l'Ateneo ha diversificato significativamente la propria offerta formativa. L'istituzione di nuovi corsi di studio, in specie quella riferita ad ambiti nei quali eravamo totalmente assenti, ha permesso di intercettare una domanda di formazione che fino a quel momento era rimasta inevasa o soddisfatta presso altri atenei. Il risultato è stato che le immatricolazioni hanno ripreso a crescere dopo anni di continua flessione. Questo processo di **rinnovamento** deve proseguire. Ad ispirarlo dovrà essere, sicuramente, il criterio della **valenza professionale del titolo**. Quale condizione prevalente per l'avvio di un nuovo corso di studio va perciò posta la verifica primaria e stringente sulla reale esistenza di una domanda di professionalità e sulla possibilità che i nostri studenti contrappongano a tale domanda una preparazione adeguatamente competitiva. Non dobbiamo tuttavia dimenticare che l'università deve rimanere il luogo in cui il sapere e la conoscenza sono coltivati anche nelle loro forme più **pure e speculative**. Ciò implica che deve comunque assicurarsi il dovuto risalto a quegli ambiti disciplinari che pur non

risultando provvisti – invero spesso solo apparentemente - di chiari riscontri sul piano lavorativo, costituiscono comunque autentici capisaldi del nostro patrimonio culturale, che nessun indicatore sull'occupabilità potrà mai intaccare.

Nei prossimi anni saremo altresì chiamati ad operare un significativo intervento di **razionalizzazione dell'offerta formativa**. Ad imporlo saranno, innanzitutto, i vincoli di sostenibilità didattica, ovvero la necessità di garantire una dotazione minima di docenti per ciascun corso di studio. A questi obblighi andrà abbinata una seria e sistematica valutazione dei corsi in rapporto a prefissati criteri culturali, ai riscontri in termini di iscrizioni e alla "spendibilità" del titolo nel mercato del lavoro. Tale revisione richiederà, da parte dei docenti, grande maturità, un atteggiamento libero da condizionamenti ideologici e un approccio indirizzato alla tutela di interessi generali e non particolaristici. In tal senso, gli organi di governo dell'Ateneo dovranno svolgere una forte azione di indirizzo verso i dipartimenti, che rimangono comunque le strutture cui compete la promozione, l'organizzazione e la gestione dei corsi di laurea.

Si rende infine necessario ricondurre l'offerta formativa entro i confini di una necessaria e curata **programmazione**. In passato, non sono purtroppo mancati esempi di corsi fatti nascere con tempi e modi insufficienti a valutarne la reale rispondenza alla richiesta di formazione o senza una coerente e congrua dotazione di competenze sul fronte della docenza. L'effetto è stato che si sono avuti esiti non soddisfacenti sul piano delle iscrizioni, i percorsi formativi sono risultati poco caratterizzati e l'eccesso di carico didattico è stato utilizzato come leva per orientare il reclutamento. Non si può inoltre tralasciare il fatto che, ad oggi, restano indefinite le ragioni che hanno indotto alla soppressione di alcuni corsi o quelle per le quali altri non sono stati ancora attivati. Appare evidente che tali incongruenze possono evitarsi solo se la pianificazione della proposta didattica di ateneo acquisisce tutti gli elementi di un vero e proprio atto di programmazione, ovvero di un processo che combini al meglio l'obiettivo di offrire corsi improntati ai reali bisogni formativi con l'effettiva disponibilità di docenti capaci, per quantità e qualità, di fornire risposte adeguate a tali bisogni.

Rinnovamento, razionalizzazione e programmazione: i tre principi-guida del processo che dovrà rendere più attrattiva e qualificata la proposta formativa Uniss. Tra le azioni strategiche che dovranno guidare tale processo, quattro mi paiono meritevoli di segnalazione in questo contesto:

- accrescere il numero di **corsi con qualifica internazionale**. Si deve rafforzare l'impegno per istituire corsi erogati in lingua straniera o con rilascio di titolo doppio o multiplo. In pari tempo, è essenziale intensificare la ricerca di forme di associazione con istituzioni straniere, per mezzo delle quali Uniss possa fisicamente erogare propri corsi all'estero, così accrescendo anche la quota di studenti non italiani;

- procedere sulla strada del **rinnovamento della proposta formativa**. In molti ambiti esiste una domanda di formazione a cui Uniss può fornire adeguato riscontro. Vi sono temi di grande attualità e valenza culturale - cito, ad esempio, i cambiamenti climatici, le emergenze sanitarie, l'eredità culturale, le scienze del mare – sui quali possiamo approntare buoni progetti di studio in tempi relativamente brevi. Da questo punto di vista è necessario l'avvio di una più stretta collaborazione con gli ordini professionali, dai quali possono giungere indicazioni e collaborazioni molto utili;
- **integrare i percorsi formativi al momento incompleti**. L'esigenza primaria è di istituire apposite lauree magistrali necessarie per l'accesso ad alcune professioni non consentito dalle lauree triennali. Sempre in quest'ambito deve aumentare l'offerta di masters, finora obiettivamente attestata su livelli troppo scarsi;
- **ampliare la gamma di dottorati di ricerca**. Il ventaglio di dottorati Uniss va allargato a comprendere settori ora non rappresentati – ad es. scienze mediche ed assistenziali, taluni segmenti del diritto, ecc. - se necessario introducendo razionali e condivisi criteri di rotazione tra corsi e aree disciplinari;
- intensificare e qualificare meglio l'impegno dell'ateneo nell'ambito della **formazione continua**. L'azione di Uniss in questo campo è stata finora insufficiente rispetto alla forte domanda che arriva dal mondo delle professioni, della scuola, della pubblica amministrazione, ma anche dai singoli cittadini. Gli spazi per crescere in questo campo sono davvero ampi. L'ufficio competente va rinforzato e migliorata l'interazione con i dipartimenti, così da mettere a punto un piano capace di offrire un efficace riscontro alle aspettative dei potenziali iscritti.

La capacità di attrarre studenti e di fornire loro un'adeguata preparazione dipende altresì dalla **qualità della didattica** e dall'efficacia con cui questa concorre al raggiungimento degli obiettivi formativi. Anche in questo ambito, l'attenzione, la cura, il monitoraggio sistematico e la continua ricerca dell'innovazione debbono costituire altrettante, ineludibili linee d'azione. L'Ateneo deve incidere di più e meglio su questo versante e su tutte le componenti che concorrono a definire una docenza di livello elevato.

Considero essenziale, innanzitutto, proseguire sulla strada del **rinnovamento dei metodi didattici**. Non possiamo ignorare che le forme tradizionali di insegnamento risultino talora non pienamente efficaci nel trasmettere le conoscenze e le competenze necessarie al raggiungimento dei prefissati traguardi formativi, né che tali forme siano oramai poco assimilabili a quelle su cui si sono formati gli studenti durante il loro percorso scolastico. D'altra parte, Uniss è chiamata al suddetto rinnovamento dal rispetto di precisi obblighi concordemente definiti a livello europeo. Si tratta, in altri termini, di fornire piena attuazione al principio che vuole l'apprendimento costruito attorno allo studente. Sotto questo profilo:

- va consolidata l'esperienza della **Faculty Learning Community**, recentemente intrapresa in Uniss, così da porla nelle condizioni di esplicitare tutte le sue potenzialità;
- occorre incentivare **nuove soluzioni didattiche** che lascino spazio a momenti di co-presenza con figure extra-universitarie – penso ad, esempio, al coinvolgimento degli ordini professionali – o aperte ad apporti multidisciplinari;
- bisogna promuovere l'introduzione dell'**apprendimento di gruppo**, dello **studio a progetto** e della cosiddetta **didattica rovesciata**;
- le soluzioni offerte dalle **tecnologie digitali** devono entrare nel set di strumenti impiegati per rendere più efficace l'insegnamento e l'apprendimento;
- gli studenti vanno sostenuti nel loro percorso formativo, in specie nelle fasi o con le discipline ritenute più difficoltose, con un'attività di **tutoraggio** più intensa e svolta da figure adeguatamente qualificate;
- serve un piano che punti a formare i docenti Uniss alla didattica dedicata agli **studenti con diverse abilità e disturbi specifici dell'apprendimento (DSA)**. Per molteplici ragioni, questo gruppo di studenti è destinato a crescere nei prossimi anni. Occorre che il nostro corpo docente acquisisca la sensibilità, la preparazione e la metodologia necessarie per garantire loro le migliori condizioni di studio possibili.

La sospensione della docenza in presenza prodotta dalla pandemia Covid ha permesso di apprezzare i grandi benefici offerti dalla **didattica a distanza**. La possibilità di ampliare la platea degli studenti raggiungibili – questione non secondaria se rapportata alla tutela del diritto allo studio – la maggiore flessibilità e ricchezza nel pianificare e gestire eventuali apporti didattici esterni (webinar), il valore aggiunto determinato dal più facile ricorso a strumentazioni digitali, sono soltanto alcuni dei vantaggi dell'apprendimento online. Uniss deve investire su questo canale, puntando sulla progettazione di proprie e autonome piattaforme digitali, sulla ristrutturazione degli spazi di lezione – sì da permettere la piena valorizzazione di queste tecnologie - e sulla formazione di docenti e personale con responsabilità nel campo della didattica.

A quest'ultimo riguardo si rileva che l'**impegno dei colleghi amministrativi impegnati sul fronte della didattica** è cresciuto in misura abnorme. Essi hanno giustamente acquisito una posizione centrale nella progettazione e nella gestione dei corsi, ma anche nel raccordare gli studenti, e le loro istanze, ai docenti e alle strutture di docenza che a quelle istanze devono fornire riscontro. È questo un settore che occorre potenziare, razionalizzare e valorizzare. Vi sono situazioni di **sofferenza** su taluni corsi e dipartimenti che vanno rapidamente risolte. Tra uffici centrali e strutture periferiche, che poi sono quelle a più diretto contatto con gli studenti, talora si riscontra un **coordinamento non ottimale** e una carenza di comunicazione. Anche su questo fronte occorre intervenire con fermezza, velocità ma anche con spirito costruttivo e collaborativo, senza il quale nessuna iniziativa può essere veramente efficace e produttiva.

Risulta ovvio che senza una solida e diffusa **cultura della valutazione**, i succitati interventi non potrebbero assicurare un pieno e persistente miglioramento della didattica. Purtroppo, si deve riconoscere che i risultati raggiunti su questo piano non sono stati finora del tutto soddisfacenti. Si pensi solo alla scarsa efficacia con cui sono gestiti i dati dei questionari compilati dagli studenti o quanto prodotto dai lavori delle commissioni paritetiche dipartimentali: due esempi che evidenziano l'urgenza di intervenire su approcci e metodi di valutazione, nonché sulla reale possibilità che questi possano incidere convenientemente sull'evoluzione della didattica.

Infine, l'efficacia e l'efficienza didattica risultano fortemente influenzate dall'adeguatezza delle **strutture** e delle **strumentazioni** dedicate all'insegnamento e all'apprendimento. Non vi è dubbio che su questo punto l'Ateneo abbia accumulato negli anni un ritardo cospicuo. Di recente, si è avviato un piano di investimenti che ha condotto, tra l'altro, alla realizzazione di **spazi per studenti** aperti anche il fine settimana (*Student hub*), alla riorganizzazione e al restyling delle **biblioteche** di Medicina e di Chimica-Farmacia-Veterinaria e alla ristrutturazione e all'adeguamento tecnologico di alcune **aule**. Questo piano va immediatamente rilanciato. Tutti i dipartimenti debbono essere coinvolti nel processo di ammodernamento delle aule didattiche. Gli spazi-studio vanno accresciuti, pensando anche alla loro utilità in chiave socializzante. Infine, dobbiamo dar corso immediato alla realizzazione di **laboratori didattico-sperimentali** moderni, di uso condiviso tra più aree e dipartimenti di ricerca e muniti di un'adeguata dotazione di personale tecnico qualificato.

### 3 – Gli studenti

L'argomento della **centralità degli studenti** e della loro formazione rispetto alla vita universitaria è probabilmente uno di quelli in cui si rivela più ampia la distanza tra l'enunciazione di un principio pienamente condiviso e ciò che concretamente si compie per rendere quel principio realmente operativo. Sia chiaro: questo è un problema che riguarda tutta l'Università italiana ed Uniss non è certamente in coda alle classifiche nazionali. Resta però il fatto che ciò che l'Ateneo offre agli studenti è ancora poco e non sempre di qualità eccelsa rispetto a quanto si è sempre proclamato e a quanto andrebbe effettivamente fatto.

Per superare detto divario credo sia necessario concentrarsi non solo sugli studenti iscritti ma anche su quelli che potrebbero decidere di farlo in futuro. A tale riguardo, non possiamo ignorare le limitazioni che derivano dal grave fenomeno della **dispersione scolastica** e da quello, in parte ad esso correlato, dei giovani che non studiano, non lavorano e sono fuori da qualunque programma di formazione (i cosiddetti **NEET**). Relativamente al primo punto, Uniss non può rimanere insensibile di fronte a un dato che vede più di un terzo degli studenti delle scuole superiori della Sardegna abbandonare gli studi. Porre al centro gli studenti significa anche cooperare con le scuole per trovare insieme



soluzioni che permettano al maggior numero possibile di studenti di concludere il proprio ciclo di istruzione secondaria. Anche rispetto al problema dei giovani NEET (oltre il 20% dei sardi tra 15 e 24 anni), Uniss può svolgere un ruolo attivo, recuperandoli a percorsi formativi mirati che possano offrire loro adeguate prospettive di collocamento nel mercato del lavoro.

È poi evidente che ai possibili futuri studenti va dedicata un'azione di **orientamento in ingresso** incisiva e capillare. L'efficacia di tale azione è tanto maggiore quanto più risulta diretta, personalizzata e di immediata comprensione. Questo significa che alle tradizionali iniziative di promozione delle nostre proposte formative – Giornate dell'orientamento, Unisco, ecc. - vanno affiancate azioni specifiche ritagliate sull'utenza da raggiungere e sul prodotto che si intende far conoscere. È per questo motivo che la **responsabilità** maggiore in tema di orientamento deve essere **attribuita ai dipartimenti**. Avendo loro il compito di gestire direttamente i corsi, sono in grado, meglio di qualunque altra struttura, di proporre e attuare un orientamento concretamente modulato sull'offerta formativa. Per questo motivo i dipartimenti dovranno essere dotati di risorse adeguate ed incentivati ad un'azione più capillare sul territorio (orientamento porta a porta). A tale riguardo non posso non rilevare come talune aree della Sardegna esprimano una domanda formativa che ancora non riusciamo a intercettare (su tutti penso alla Gallura e al Sulcis-Iglesiente). Dobbiamo affrontare questo problema in tempi brevi e studiare interventi che consentano di elaborare soluzioni adeguate a quanto da quelle aree viene richiesto. Penso infine che l'azione di orientamento possa essere utilmente integrata attraverso l'attivazione di scuole estive indirizzate agli studenti delle scuole secondarie superiori.

Agli iscritti vanno offerti **servizi in quantità maggiore e di qualità migliore**. Dobbiamo puntare a rendere la loro permanenza in Uniss la migliore possibile, tanto sul piano dell'apprendimento e del rendimento negli studi, quanto su quello, non meno rilevante, del vivere appieno i valori di socialità, condivisione, passione e amicizia insiti nell'essere studenti universitari.

Intanto, come si accennava in precedenza, servono immediati e capillari interventi sugli **spazi dedicati alla didattica**. Molte aule necessitano di profonde ristrutturazioni, in modo da renderle più confortevoli e adeguate al tipo di lezioni che si tengono. Vi sono problemi di acustica, qualità delle sedute, sussidi tecnologici alla didattica. Nel polo umanistico, in quello bio-naturalistico e presso il Dipartimento di Economia si riscontra un generale problema di sottodimensionamento in rapporto al numero di studenti frequentanti. Talvolta mancano o sono problematici gli accessi e gli spazi dedicati alle persone con **disabilità fisica**. Va immediatamente predisposto – o recuperato se già esiste - un piano di investimenti che coinvolga tutti i poli di ateneo in modo che, nel giro di 2-3 anni, la situazione generale sia ricondotta su standard di maggiore adeguatezza. Ribadisco la necessità di forti investimenti sul fronte dei **laboratori e delle attrezzature a loro corredo**. Si deve compiere rapidamente una ricognizione delle strutture esistenti e dei

fabbisogni didattico-sperimentali (so che molto materiale è già disponibile), così da approntare una serie di interventi che, come già detto, andranno indirizzati, nel complesso, a privilegiare soluzioni condivise tra più aree e dipartimenti.

L'ateneo soffre di una generalizzata carenza di **locali dedicati allo studio** e, più in generale, di **spazi di aggregazione** in cui sviluppare quella socialità cui si faceva cenno in precedenza. L'esperienza degli **Student hub** con apertura nel fine settimana può essere ulteriormente allargata al polo di Medicina e a nuovi spazi nel polo Umanistico, così come reputo necessario che anche **Alghero**, che ospita il Dipartimento di Architettura, venga dotata di questo servizio. Quanto alle sedi gemmate di **Oristano, Nuoro e Olbia**, si avvierà il confronto con i consorzi locali per verificare la realizzabilità in loco di strutture simili. Presso le sedi di ogni dipartimento vanno realizzati locali ad uso studio – indipendenti da quelli già presenti nelle biblioteche – con orari di apertura prolungati ed estesi sino alla prima serata. È altresì necessario predisporre spazi interni ed esterni in cui gli studenti possano sostare durante le pause dalle lezioni o dallo studio. In questi spazi dovrebbe essere assicurata la distribuzione gratuita di acqua e un sistema di gestione dei rifiuti pienamente sostenibile. Si avverte, specie nei complessi edilizi più decentrati, l'assenza di **punti ristoro**. Anche in questo caso la loro realizzazione va accelerata e la gestione assegnata in convenzioni tali da garantire condizioni di relativo vantaggio per studenti e personale. Locali adeguati andranno predisposti per ospitare le **associazioni studentesche**, le quali, in prospettiva, potrebbero essere coinvolte anche nella gestione degli spazi comuni di studio e aggregazione.

Come è noto, Uniss non dispone di proprie **strutture residenziali**, né eroga in autonomia servizi alloggiativi o di ristoro: tutto ciò fa capo all'Ente Regionale per il diritto allo studio universitario (ERSU). L'interazione con l'ERSU non è sempre stata ottimale. Un rapporto di maggiore e migliore collaborazione con l'Ente regionale è indispensabile per risolvere squilibri e disfunzioni che datano oramai a vari decenni addietro. La nostra Università deve però prendere in considerazione anche l'idea di **creare un proprio studentato**. Abbiamo a disposizione immobili che si prestano a tale utilizzo. Lo stesso dicasi di edifici la cui proprietà appartiene a vari Enti (Comune *in primis*) che potremmo adattare a tale scopo nel quadro di apposite convenzioni. L'obiettivo deve essere quello di rendere meno vincolante il rapporto di dipendenza dall'ERSU, nella convinzione che la domanda di servizi residenziali non è unica ma articolata in segmenti che l'offerta ERUS non è in grado di soddisfare.

I **servizi bibliotecari** vanno ampliati a comprendere il prestito digitale, ferme restando le limitazioni imposte dalle norme vigenti in materia di vincoli all'uso di tali risorse. Gli orari di apertura delle biblioteche restano subordinati ad una adeguata dotazione di personale. Se questa sarà ampliata - il mio impegno, in tal senso, è massimo - sarà possibile ampliarli rispetto agli attuali, che pure non sono particolarmente limitati. Molti studenti lamentano una scarsa disponibilità della manualistica suggerita dai docenti per lo studio delle varie discipline. Le commissioni scientifiche delle varie

biblioteche provvederanno ad una verifica periodica di tale dotazione e a proporre l'acquisto di quanto mancante.

Va creata una **carta unica dello studente** che consenta la fruizione di tutti i servizi connessi allo status di iscritto Uniss. La carta servirà per accedere al Sistema bibliotecario e alle relative funzioni, al servizio mensa e agli alloggi ERSU, agli impianti sportivi CUS, e potrà essere esibita presso qualunque struttura, azienda o esercizio commerciale che applichino un'apposita scontistica. A tale proposito, il numero e la gamma dei soggetti convenzionati devono essere ampliati. Se tecnicamente possibile, la carta unica dello studente sarà unificata con la card prepagata.

Le **associazioni studentesche** sono essenziali nel radicare il senso di appartenenza degli studenti all'Università e al dipartimento o corso di laurea che frequentano. Sotto questo profilo l'Ateneo deve dare loro un sostegno adeguato. Le associazioni, per contro, devono effettivamente e attivamente promuovere il perseguimento degli obiettivi culturali e di conoscenza dell'Ateneo, concorrendo in tal modo a rafforzarne l'immagine.

L'**inclusività** e la tutela del **diritto allo studio** devono costituire due capisaldi irrinunciabili nella complessiva gestione del rapporto con gli studenti. A tale riguardo, il regime che disciplina il sistema delle **tasse** di iscrizione ad Uniss non sarà modificato negli importi e nelle modalità di determinazione degli stessi, come anche rimarrà invariato il sistema di esoneri e di premialità. Mi impegno tuttavia a confrontarmi con le rappresentanze studentesche affinché si possano definire eventuali nuove modalità di calcolo, più efficaci, eque e commisurate alla qualità dei servizi erogati da Uniss. Intendo altresì rafforzare il sistema di **premierità** a favore degli studenti più meritevoli.

Va garantita la possibilità di definire percorsi e modalità di **frequenza personalizzati** agli studenti e alle studentesse che lavorano o che si trovano costretti da obblighi di tipo familiare, come anche è necessario accrescere in generale, l'attività di tutoraggio. Ciò rientra nella questione più generale che riguarda l'attenzione rivolta agli studenti con **esigenze speciali**. Le iniziative avviate in termini "Carriere alias" e supporto psicologico costituiscono altrettanti capisaldi dell'azione futura. I progetti sui Corridoi universitari, Focus rifugiati, Formed, e Passaporto europeo per rifugiati, sono stati portati avanti con un entusiasmo tale che i risultati ottenuti collocano Uniss ai primi posti in Italia. Questi sono progetti fondamentali per arricchire l'agire universitario di un contenuto morale e sociale, che nessun degli indicatori con i quali siamo ormai adusi confrontarci potrà mai surrogare.

Sempre nell'ambito delle azioni in favore degli studenti con esigenze particolari non possono non rimarcare l'enorme lavoro compiuto dal **Polo Universitario Penitenziario** (PUP). Partendo da zero si è riusciti in pochi anni a mettere in piedi una struttura che produce risultati eccellenti, invero non sorprendenti per chi conosce l'entusiasmo e la passione delle colleghe e dei colleghi che vi si sono dedicati. Il PUP oggi ha raggiunto un

livello molto elevato di competenze e capacità organizzative. Sono convinto che esso possa effettivamente diventare un centro propulsore dell'Ateneo nel campo della formazione *latu sensu* in ambiente penitenziario. L'Ateneo deve credere fortemente nel PUP come parte qualificante della missione universitaria improntata ai più alti valori educativi, etici e di civismo.

Analoghe considerazioni valgono in merito al tema della **disabilità**. Da anni Uniss è impegnata nel favorire la piena inclusività degli studenti con disabilità o disturbi specifici dell'apprendimento. Grazie al lavoro dei componenti la Commissione problematiche disabili e alla dedizione di tutti i delegati rettorali succedutisi negli anni, l'Ateneo è riuscito ad approntare una serie di servizi e sussidi che incentivano l'iscrizione e sostengono lo studio di questi ragazzi. Occorre, però, fare di più. Come ho già detto, si deve migliorare la nostra preparazione nell'insegnamento rivolto a questi studenti, così da garantire loro la possibilità di sviluppare al meglio tutte le potenzialità di cui sono in possesso. Allo stesso modo, occorre agire sulle strutture di Ateneo, in specie presso taluni plessi dipartimentali, per renderle pienamente fruibili.

Un obiettivo che deve animare il prossimo mandato rettorale è quello di promuovere una **partecipazione** più attiva **delle rappresentanze studentesche** alla vita e alle decisioni degli organi di ateneo. In linea di massima mi pare che il problema si avverta maggiormente nei consigli di dipartimento, in quelli di corso di studio e nelle commissioni paritetiche. La presenza degli studenti va favorita promuovendo, laddove possibile, riunioni a distanza e stimolando il loro coinvolgimento anche nelle fasi istruttorie di pratiche o tematiche che li riguardano in modo diretto. L'impegno attivo degli studenti negli organi di ateneo va riconosciuto attraverso l'acquisizione di crediti formativi "liberi".

Il servizio di **supporto e orientamento in uscita** rivolto ai nostri laureati, deve essere pensato per favorire concretamente l'incontro tra domanda e offerta di lavoro. Non è sufficiente raccogliere e pubblicizzare i **bandi** e le richieste che giungono dagli enti o dalle imprese ma occorre instaurare con questi una più stretta collaborazione. Bisogna pensare ad iniziative che portino le **imprese dentro l'Università** per presentare le loro attività e aiutare in tal modo i giovani e i dipartimenti ad orientare meglio i propri percorsi formativi. Vanno incentivati i **tirocini** e le **visite alle aziende**, da cui possono nascere situazioni favorevoli in termini di occupazione. Le imprese devono potere accedere ad una **banca dati dei nostri laureati** per individuare rapidamente l'eventuale presenza di competenze che rispondano alla figura professionale ricercata. Dobbiamo organizzare annualmente un **Career day** in cui i nostri studenti e laureati abbiano la possibilità di confrontarsi direttamente con chi propone le varie offerte di lavoro. I nostri laureati vanno infine preparati, con un apposito programma di **formazione**, ad affrontare un colloquio di lavoro o a predisporre un curriculum.

Intendo, infine, istituire la **delega per i servizi e il benessere degli studenti**. A coprire tale compito potrà essere chiamato anche uno studente.

#### 4 – La ricerca

L'università trova nella ricerca la propria e più intima ragion d'essere. Lo spirito più profondo dell'università si identifica nell'incessante approfondimento della conoscenza e nel suo trasferimento all'insegnamento e all'ambiente esterno. Perdere di vista la centralità della ricerca significa rinunciare ad essere università nel senso più profondo e ampio del termine, con tutto ciò che ne deriva anche in termini di visibilità e attrattività.

Uniss è quel che si definisce un ateneo "**generalista**". Da ciò discende che la varietà di discipline in essa rappresentate ne costituisce il primo e più autentico tratto distintivo, il vero capitale culturale che noi tutti dobbiamo preservare e valorizzare. Detto con altri termini, questo significa che a tutte le aree, a tutti i settori e a tutte le discipline devono essere attribuite **pari dignità e attenzione**, in particolar modo a quegli ambiti che, per ragioni contingenti, possono trovarsi in una condizione di particolare difficoltà o a quelle branche del sapere che qualcuno vorrebbe si considerassero, a priori, obsolete o poco utili ai fini della formazione dei giovani.

Compito dell'Ateneo è adoperarsi affinché la **ricerca** sia prima di tutto **incentivata**. Sappiamo bene che non tutti i ricercatori hanno le medesime possibilità di veder finanziate le proprie attività. Contano molto l'esperienza pregressa, l'appartenenza ad un gruppo più o meno consistente, i legami con una rete nazionale o internazionale, le possibilità di cofinanziamento, le tematiche di studio, soprattutto se aderenti o meno a quelle più di tendenza. Sono fermamente convinto che Uniss deve tener conto di questi aspetti ed incentivare con sistematicità coloro che per le suddette ragioni dovessero trovarsi in difficoltà. Non un sostegno generalizzato, dunque, che rischierebbe di premiare anche chi non soffre per la carenza di risorse, ma un **supporto alla ricerca di base** rivolto a chi ne abbia realmente bisogno. Strettamente attinente a tale tema è quello dell'alto numero di colleghi formalmente **inattivi** (l'ultima relazione del Nucleo di valutazione ci ricorda che sono circa il 14% del totale). L'inattività va attentamente analizzata, compresa e contrastata. L'Ateneo ha il dovere di esaminare il fenomeno per capirne, caso per caso, le reali cause e per tentare di porvi rimedio. Fermo restando che non si possono escludere situazioni di volontaria inoperosità, per molti colleghi può essere sufficiente l'erogazione mirata di un fondo, anche minimo, con cui fare ricerca e pubblicare, come pure il ricorso a misure che incentivino, direttamente o indirettamente, la loro partecipazione a gruppi più ampi ed attivi, o anche ridurre il loro impegno sul fronte della didattica e dell'assistenza in modo da avere più tempo per la ricerca. Insomma, si tratta di affrontare la questione convinti che chi non pubblica non vada aprioristicamente biasimato ma considerato come una risorsa da recuperare ad una piena attività di produzione scientifica.

La **ricerca** deve essere **agevolata**. Questo è possibile innanzitutto se garantiamo ai docenti tutto **il tempo di cui l'attività di ricerca necessita**. Sovente ciò è impedito da **impegni didattici** gravosi – cui sono sottoposti anche i Ricercatori, che pure hanno obblighi didattici nulli o minimi – da carichi **assistenziali** irragionevoli (nel caso dei medici) e da una serie sempre più complessa e onerosa di **adempimenti e obblighi istituzionali e amministrativi**. Si deve ridurre il gravame burocratico cui sono sottoposti i docenti, rinegoziare l'intera questione dell'assistenza e razionalizzare l'offerta formativa in modo da non compromettere la quantità e la qualità del tempo da riservare doverosamente alla ricerca. D'altra parte, la ricerca va agevolata affiancando ai ricercatori una congrua presenza di **personale tecnico** adeguatamente qualificato, unitamente a una dotazione di **strutture, laboratori e servizi bibliotecari** moderni e realmente funzionali alle attività per le quali sono richiesti; tutti aspetti su cui occorre incidere maggiormente rispetto al passato. Infine, la progettazione e la gestione della ricerca devono poter contare su una **struttura di supporto adeguata**. Una struttura, organizzata con una base centrale e diramazioni nei dipartimenti, che guidi e sostenga i ricercatori nelle fasi di definizione e presentazione dei progetti, nelle procedure di audit, nella partecipazione a network, nella gestione amministrativa e in ogni altra fase di vita di un progetto che, come sappiamo, sono contrassegnate da un livello di complessità sempre più elevato.

La **ricerca** ha altresì bisogno di essere **orientata**. Ferma restando l'inviolabilità del principio di libertà di scienza, l'Ateneo, nella sua doverosa azione di promozione della ricerca, può e deve indirizzare l'impegno dei suoi ricercatori su talune tematiche che hanno valenza strategica per l'Università e per la crescita culturale, sociale ed economica del territorio. Penso, solo per fare qualche esempio, a temi quali demografia e spopolamento, clima e ambiente, povertà e alimentazione, patrimonio culturale e turismo, energia e trasporti, ecc., attorno ai quali vanno favorite aggregazioni inter e multidisciplinari. In pari tempo, vanno stimolati studi che possano evolvere in forme concrete di innovazione. Il settore dell'amministrazione dedito al **trasferimento tecnologico** va, in tal senso, rafforzato e posto nelle condizioni di interagire meglio con i ricercatori e con i settori extrauniversitari da cui proviene la domanda di innovazione. Tale ultimo aspetto rimarca la necessità di garantire un efficace sistema di valorizzazione di quanto Uniss produce sul piano della ricerca. Tale necessità risulta obiettivamente più stringente in quegli ambiti che per molteplici ragioni possono risultare meno appetibili sul piano dell'innovazione e, più in generale, della comunicazione scientifica (penso, ad esempio, ad ambiti storici, sociologici, economici, letterari, ecc.). Deve essere compito primario dell'Ateneo quello di offrire ai suoi ricercatori tutte le occasioni e tutti gli strumenti per dare piano valore alle proprie attività.

Infine, la **ricerca** deve essere **valutata**. La cultura della valutazione, quale fattore di confronto costruttivo e strumento per promuovere l'avanzamento della conoscenza, si è progressivamente consolidata nel mondo accademico italiano. La VQR a cui veniamo periodicamente sottoposti costituisce oramai un punto di riferimento per tutte le

discipline. I suoi risultati, inoltre, concorrono in misura rilevante alla quantificazione del Fondo di Funzionamento Ordinario erogato annualmente dal Ministero. Nella ripartizione delle risorse ai dipartimenti, il nostro ateneo riproduce, sostanzialmente, gli stessi criteri di suddivisione adottati in sede ministeriale, mentre mi pare che poco o nulla si faccia all'interno di tali strutture. Ne consegue che l'apporto delle varie discipline alla quantità e alla qualità dei risultati prodotti in seno ai dipartimenti non trova riscontro all'atto della programmazione e della ripartizione delle risorse. Credo che questa incongruenza debba essere superata, fissando il principio che il **merito deve essere incentivato e premiato**. Tuttavia, ritengo che la semplice traslazione intra-dipartimentale dei criteri distributivi FFO/ VQR costituirebbe una soluzione di corto respiro se non fosse integrata da una politica che conferisse maggiore responsabilità ai **dipartimenti** stessi. Questa si può ottenere facendo loro redigere un **piano triennale della ricerca** (altro, dal piano strategico) che, una volta valutato ed approvato da un apposito comitato di ateneo, impegna le strutture ad operare per conseguire determinati risultati. La verifica ex post di questi dovrà costituire un ulteriore elemento nella ripartizione delle risorse.

## 5 - Il personale tecnico, amministrativo e bibliotecario

Ogni attività svolta dal nostro Ateneo, ogni compito assolto, ogni obiettivo perseguito richiedono una forte **interazione** ed una stretta **complementarietà** tra il personale docente e il personale tecnico, amministrativo e bibliotecario (PTAB). I prodotti del nostro agire quotidiano, le nostre lezioni, i nostri progetti e i risultati della nostra ricerca, la nostra visibilità e il nostro ruolo nel territorio, il nostro prestigio e la nostra attrattività; nulla di tutto ciò sarebbe realizzabile senza l'indispensabile ruolo svolto dai colleghi del PTA. Se il Rettore, la Direzione generale, gli Organi di governo centrali e dipartimentali non hanno piena **consapevolezza** di ciò, è evidente che la funzione strategica del PTAB non può essere compiutamente riconosciuta e correttamente valorizzata.

In questi ultimi anni si è assistito ad una crescita **cospicua della mole di lavoro** in capo al PTAB, tanto in termini quantitativi quanto con riguardo alle competenze e alle qualificazioni richieste. Ciò è dipeso, da un lato, dall'aumento sproporzionato degli adempimenti amministrativi che accompagnano l'esercizio dei vari compiti istituzionali e, dall'altro, da rinnovato impegno di Uniss in ambiti che prima risultavano meno curati (didattica e internazionalizzazione, orientamento e trasferimento tecnologico, comunicazione e inclusività, ecc.). È peraltro noto come tale crescita dei carichi lavorativi sia avvenuta in un contesto che ha visto una **vistosa riduzione numerica del PTAB**.

Lo squilibrio tra l'aumentato fabbisogno di mansioni e la diminuita dotazione di personale è sicuramente all'origine del **disagio**, se non addirittura di un vero e proprio **malcontento**, che da tempo il PTAB va manifestando con sempre maggiore forza e frequenza. Tale insoddisfazione è inoltre accentuata da varie **carenze sul piano organizzativo e gestionale**. Tra uffici centrali e periferici talora si rileva un marcato scollamento,

con le strutture dipartimentali costrette ad applicare procedure dalla cui genesi sono escluse e di cui non comprendono le reali finalità. I processi non sempre si presentano sufficientemente definiti in ordine ai compiti in capo a ciascun dipendente, dal che possono derivare poca flessibilità, inutili duplicazioni di passaggi e incapacità di valorizzare chi ha assunto particolari responsabilità. Non si può infine non accennare alla condizione di emergenza pressoché perenne in cui ci si trova sovente ad operare, frutto, evidentemente di un'incompiuta pianificazione. Insomma, l'obiettivo di un pieno benessere lavorativo – imprescindibile per qualunque organizzazione, specie se, come nel nostro caso, operante prevalentemente con le persone e per le persone – appare ancora lontano da raggiungere.

È altresì doveroso sottolineare il progressivo e marcato **deterioramento** registratosi negli ultimi tempi in materia di **relazioni sindacali** e, più in generale, di **rappresentanza** e interlocuzione tra governo di ateneo e PTAB. Sono fermamente convinto che il ripristino di un **clima di franca collaborazione e di serena dialettica** con il PTAB debba costituire un impegno primario e vincolante per il prossimo governo dell'Ateneo. Personalmente assumo tale impegno, nella ferma certezza che nessun obiettivo può essere raggiunto e permanentemente conservato se si prescinde dal rispetto dei ruoli e delle sensibilità di chi quei ruoli riveste. Il benessere organizzativo non è una costruzione astratta ma un'aspirazione continua cui deve tendere ciascuno di noi, in primis chi, come il Rettore, si trova al vertice di un sistema lavorativo.

Sul piano operativo, il raggiungimento di questo risultato deve passare, innanzitutto, attraverso la **definizione e il monitoraggio dei processi**, la simultanea configurazione della **struttura tecnico-professionale** necessaria alla loro attuazione e la conseguente valutazione dei risultati. È evidente che su nessuno di tali fronti si parte da zero. Occorre però analizzare criticamente e rapidamente la qualità e l'efficacia di quanto l'Ateneo ha finora messo a punto, avendo il coraggio di riconfigurarne le varie componenti attraverso un approccio partecipativo, ovvero con l'imprescindibile apporto del PTAB.

A tali interventi si deve accompagnare quello non meno urgente sulla **razionalizzazione e semplificazione procedurale**. Dobbiamo liberare i processi tecnici ed amministrativi da tutto ciò che li rende ridondanti, farraginosi e inutilmente rigidi; migliorare il flusso di informazioni trasversali e verticali tra aree, uffici, centro e periferia; rafforzare la complementarietà e la sussidiarietà tra uffici, quali principi guida del lavorare meglio. Un aiuto fondamentale in tale direzione può essere fornito dalla digitalizzazione, che va perseguita ed attuata con maggiore forza e velocità rispetto a quanto fatto finora.

Parallelamente a tali azioni occorre mettere a punto un piano per la **formazione** del personale. L'investimento continuo e mirato in capitale umano è fondamentale per assicurare alla nostra università efficienza e capacità di competere, raggiungibili solo



attraverso una formazione ritagliata sulle reali esigenze dell'istituzione. Non più, dunque, iniziative estemporanee e generiche, ma un piano che partendo dalla ricognizione del fabbisogno di conoscenze e competenze, si concentri, di volta in volta, su obiettivi e soggetti specifici, ivi compresi quelli relativi all'apprendimento delle lingue straniere e dei saperi informatici. Deve inoltre assegnarsi il dovuto risalto al cosiddetto apprendimento permanente, ovvero alla domanda formativa espressa dallo stesso personale. Il bisogno di *lifelong e lifewide learning* va assecondato e soddisfatto con programmi specifici, nella consapevolezza che da essi dipendono la qualità complessiva dei risultati raggiunti da un'organizzazione e il benessere dei lavoratori.

Si può lavorare meglio e si possono raggiungere migliori risultati complessivi agendo più incisivamente sul fronte della **flessibilità del lavoro**. Smart working, co-working, più elasticità negli orari di lavoro, sono soluzioni verso le quali dobbiamo tendere con più decisione. Occorre però uscire dall'estemporaneità cui siamo stati costretti dall'emergenza Covid per mettere a punto un piano ampio ed articolato a favore della flessibilità. Ciò richiederà investimenti in strutture e piattaforme informatiche, nonché uno sforzo rilevante sul versante della formazione. Sarà poi indispensabile introdurre un sistema che consenta di **operare per obiettivi**, senza il quale si rischia di scivolare nella reperibilità illimitata e nella violazione del diritto alla disconnessione. Massima attenzione dovrà poi porsi affinché il lavoro a distanza non venga usato come strumento per estromettere i singoli dipendenti dalle posizioni del processo lavorativo che hanno una qualche rilevanza strategica, tanto meno se ciò dovesse interessare le colleghe donne.

È essenziale rilanciare il sistema di **valutazione** periodica di tutto il personale, attraverso un piano integrato, partecipato ed esteso a contemplare l'approccio bottom-up. La valutazione è fondamentale per conoscere le potenzialità del singolo e dell'organizzazione in cui è inserito, oltretutto, ovviamente, per introdurre nei processi tutte le correzioni necessarie. Alla valutazione dovrà affiancarsi un sistema di congrue premialità.

Il perseguimento di una maggiore efficienza del sistema richiede una rinnovata attenzione al **reclutamento** e alle **progressioni di carriera**. Sul primo versante, è necessario dare sistematicità ad una programmazione triennale fondata sulle reali esigenze dei vari uffici e sostenuta da una dotazione di punti organico congrua e almeno pari a quella che il PTAB concorre a formare con i pensionamenti. Rimarco il forte deficit accumulato tra i tecnici, di cui abbiamo forte bisogno nei laboratori, nelle aziende, nelle strutture didattiche, veterinarie e sanitarie, così come quello nelle categorie intermedie dell'amministrazione (C ma anche B). Urgente è affrontare il tema delle progressioni, sia verticali che orizzontali. Riguardo alle prime, andranno individuate con attenzione le funzioni rispetto alle quale è opportuno un *upgrade*, offrendo, in tal modo, una prospettiva di avanzamento a coloro che, per titoli, meriti e competenze, nutrano legittime aspettative in merito. Relativamente a quelle orizzontali, è nota la vicenda, complessa e ancora irrisolta, relativa all'ultima procedura selettiva. Ciò che posso garantire fin d'ora è il

massimo impegno affinché la vertenza possa chiudersi senza pregiudizio alcuno per il personale avente titolo per accedere alla progressione, passata e futura.

Occorre avviare rapidamente un tavolo di confronto sul cosiddetto **welfare aziendale**. Buoni pasto e servizi di ristorazione, parcheggi e convenzioni per il trasporto, canali preferenziali e agevolati per l'assistenza sanitaria presso l'AOU, borse di studio e riduzione delle tasse di iscrizione per i figli dei dipendenti, scontistica in convenzione su beni e servizi; sono solo alcuni dei *fringe benefits* sui quali il governo dell'ateneo deve immettere risorse ed avviare una contrattazione con il personale.

Reputo sia necessario introdurre criteri di maggior **pubblicizzazione, condivisione e rotazione** in tema di **incarichi, progetti, gruppi di lavoro e attività conto terzi**, di modo che il coinvolgimento del personale possa avvenire secondo criteri di competenza e di eventuale turnazione. Nel caso specifico degli incentivi economici connessi ad attività svolte in convenzione o nell'ambito della didattica e della ricerca, è giusto che questi siano accessibili a tutti i colleghi che partecipano all'espletamento di dette attività, ivi compresi coloro che si trovassero ad operare presso gli uffici centrali.

Credo sia indispensabile istituire una figura che curi i rapporti tra la governance di ateneo e il PTAB. Per questo motivo intendo nominare un apposito **delegato** rettorale.

Infine, in materia di **rappresentanza** considero che il PTAB debba avere un maggior peso **nell'elezione del Rettore**. Mi impegno affinché dalla prima seduta degli organi collegiali si avvii l'iter di modifica statutaria e regolamentare così da portare il contributo del PTAB **dal 10 al 30%** del numero di docenti aventi diritto al voto. Quanto al peso e alle modalità di costituzione delle rappresentanze del PTAB negli organi e nelle strutture di ateneo sarà utile un confronto aperto tra le parti che aiuti a trovare la soluzione ottimale che garantisca funzionalità e rappresentatività

## **6 - La Medicina universitaria**

La **Medicina** rappresenta **uno degli assi portanti dell'Ateneo**. Nessuno, credo, possa negare la **centralità** del ruolo che l'area medica deve avere nella nostra università: questa centralità la impongono la storia della Medicina sassarese e il prestigio di cui ha sempre goduto, la sua dimensione oggettiva, i compiti formativi assolti nei confronti della classe medica, delle professioni sanitarie e, più in generale, nel campo della salute e del benessere umano, l'insostituibile e basilare funzione di assistenza assolta all'interno del Servizio sanitario. Altrettanto incontestabilmente si rileva che quella centralità è oggi meno forte di un tempo, e ciò non solo per una questione di ordine puramente relativo, ovvero per il fatto che altri settori dell'Ateneo, crescendo, hanno, in qualche misura, sottratto spazio a Medicina. La verità è che alcuni fattori negativi, interni ed esterni al sistema universitario, hanno inciso su Medicina in modo esclusivo o

preponderante rispetto ad altre aree, con l'effetto di produrvi esiti sfavorevoli che altrove hanno avuto minore incidenza o non si sono registrati affatto. Senza addentrarsi in analisi particolarmente approfondite, è sufficiente ricordare l'impatto prodotto su Medicina dalle politiche fortemente restrittive in tema di turnover del personale – causa la maggiore incidenza relativa dei pensionamenti – e di contenimento delle immatricolazioni (meno iscritti significa minor apporto al finanziamento per costo standard studente); lo stesso dicasi per le varie riforme e controriforme sanitarie, molto diverse tra loro ma tutte accomunate da un atteggiamento assai poco benevolo verso la componente universitaria, come anche quelle sull'accreditamento e il finanziamento delle scuole di specializzazione; in modo analogo si deve rilevare lo svantaggio che deriva dal dover operare in strutture spesso obsolete e poco funzionali per chi vi svolge la propria attività e per chi le frequenta come studente o come paziente; infine, come non rilevare lo svantaggio derivante dal progressivo impoverimento delle cosiddette scuole, come pure la scelta, post legge 240/2010, di frammentare la vecchia Facoltà in un numero eccessivo di dipartimenti.

Se il nostro ateneo vuole perseguire **obiettivi di qualità e competitività** sempre più elevati non può prescindere dall'aver una Medicina all'altezza di quegli obiettivi. D'altra parte, nessuno credo possa negare il fatto che la presenza dell'attività assistenziale, che si somma agli ordinari compiti di ricerca, didattica e terza missione, conferisca alla Medicina accademica caratteri di unicità e complessità non riscontrabili in nessun altro ramo dell'attività universitaria. A rendere il quadro ancor più articolato concorre oltre tutto il fatto che una parte non irrilevante delle funzioni della Medicina, in specie di quella clinica, si svolge nel quadro di un contesto normativo ed operativo in cui all'Università si affianca, con un rapporto dagli equilibri quanto mai delicati, l'Azienda Ospedaliera Universitaria (AOU) e che formazione e ricerca possono essere oggetto di intervento da parte della Regione.

Tra le numerose questioni che occorre affrontare e risolvere per ricondurre Medicina agli standard di servizio e performance che merita, almeno quattro impongono un intervento più deciso e sollecito di altre.

Innanzitutto, vi è il tema delle **strutture assistenziali**. Bisogna attivarsi con ogni mezzo e risorsa affinché si dia avvio, una volta per tutte, alla realizzazione di un nuovo **complesso ospedaliero**. Per anni abbiamo assistito al rincorrersi e sovrapporsi di interventi che tentavano di colmare una serie di carenze nella dotazione di spazi e nei servizi in questi forniti. Raramente, però, tali interventi sono risultati parte di un progetto organico di riconfigurazione dell'intero assetto edilizio della Medicina universitaria, così che, una volta realizzati (con tempi, peraltro, quasi sempre lunghissimi), sono spesso risultati inadeguati se non addirittura obsoleti. Mi duole citare in proposito il caso della cosiddetta "Stecca bianca", che da cittadino, prima ancora che da docente universitario e candidato Rettore, giudico un autentico affronto alla professionalità di chi vi lavora o

studia e alla dignità di chi è costretto ad accedervi come paziente. Ciò di cui abbiamo bisogno è una struttura ospedaliera nuova, moderna, ampia, integrata, multi-specialistica e polifunzionale. Un ospedale tecnologicamente all'avanguardia, in cui si possano concentrare l'attività assistenziale - attualmente distribuita su una pleora di edifici distinti e separati tra loro - l'impegno sul fronte della ricerca e quello nel campo della formazione in ambito medico e sanitario. La governance di ateneo e l'area di Medicina devono rapidamente **scegliere insieme quale strada percorrere**: si vuole realizzare una struttura ex novo? si decida e si proceda; si vuole rilanciare l'idea della ristrutturazione dell'esistente con l'integrazione del Materno-Infantile? si decida e si proceda. Il governo regionale ha espresso, anche di recente e in modo chiaro, la propria volontà di sostenere un'iniziativa forte e significativa che si muova in questa direzione. Cogliamo quest'occasione senza indugi, guidati solo dalla volontà assoluta di tutelare l'interesse superiore della nostra Medicina e della sanità del territorio.

Una seconda questione riguarda il deficit di **strutture a supporto della didattica e della ricerca**. A tale proposito, lascia ben sperare la recente ripresa dei lavori presso Polo Bionaturalistico di Piandanna, il cui completamento permetterà l'acquisizione di ampi spazi per aule e laboratori. Quando disponibili, tali spazi andranno attribuiti e gestiti secondo criteri di efficienza e corresponsabilità, vale a dire considerando le reali esigenze e capacità didattico-scientifiche dei gruppi di ricerca e non secondo attribuzioni teoriche fatte in passato, alle quali oggi non si può più assegnare alcuna rilevanza. È peraltro evidente che l'area medica e biomedica ha immediato bisogno di spazi e dotazioni adeguate all'esercizio dell'attività di ricerca e di didattica. Per questo motivo, è mia intenzione realizzare un **complesso centralizzato di laboratori**, dotati di personale tecnico quantitativamente e professionalmente adeguato, da condividere eventualmente con altre aree scientifiche dell'Ateneo, così da sfruttare appieno le eventuali economie di scala e di scopo.

Un terzo punto concerne l'impegno del personale Uniss in **attività assistenziali** e il **ruolo** che, nel suo complesso, la **componente universitaria recita all'interno dell'Azienda Ospedaliera Universitaria (AOU)**. Sul primo versante, il dato ricorrente vede molti dei colleghi Uniss in convenzione AOU gravati da carichi di lavoro molto elevati e sistematicamente superiori a quelli previsti dalla suddetta convenzione. Per contro, altri colleghi che potrebbero offrire un significativo contributo assistenziale non riescono a trovare spazio e valorizzazione adeguata in seno alla programmazione dell'AOU. Il carico assistenziale va riequilibrato e ricalibrato, valorizzando tutte le risorse che Uniss può mettere a disposizione e garantendo il rispetto dei tempi e dei modi necessari a che i medici universitari possano assolvere senza pregiudizio agli impegni di didattica e ricerca. L'Ateneo ha il dovere di rappresentare con forza questi problemi in seno all'AOU e di rivendicare soluzioni più eque ed ispirate alla reale integrazione tra assistenza, formazione e ricerca, che, come è noto, costituisce uno dei principi fondanti la missione dell'Azienda. Ritengo inoltre indispensabile che da questo punto si parta per dar corso

ad una analisi più ampia sulla struttura e l'organizzazione della AOU, sugli equilibri tra componente universitaria ed ospedaliera, sulla verifica dei risultati raggiunti dopo il primo triennio di applicazione dell'Atto aziendale. È difatti diffusa e forte la percezione che l'assetto, l'organigramma e la gestione dell'Azienda non siano risultati, finora, pienamente adeguati a garantire alla parte universitaria completa pariteticità rispetto a quella ospedaliera, tanto sul piano dei ruoli e delle responsabilità professionali, quanto su quello dei collegati riconoscimenti economici. A dispetto del principio di integrazione con la struttura medica universitaria, l'AOU spesso si pone come sorta di controparte rispetto a quest'ultima, con conseguente e forte pregiudizio alla possibilità di crescita professionale e accademica dei colleghi medici. La rivendicazione di una piena e concreta equiparazione al personale ospedaliero vale anche per i **colleghi tecnici ed amministrativi** Uniss inquadrati in AOU. Anche in questo caso non è accettabile che a parità di mansioni, ruoli e anzianità professionale i trattamenti economici e le prospettive di progressione di carriera risultino così marcatamente differenti quali sono quelli attuali.

Infine, permangono elevate criticità sul fronte del **reclutamento** e, collegato a questo, su quello delle **scuole di specializzazione**. Come accennavo in precedenza, la Medicina universitaria ha subito una drastica contrazione del proprio corpo docente. Le **discipline precliniche** versano, in generale, in una situazione di grave sofferenza, con impegni didattici così elevati da mettere a rischio la possibilità di garantire alle stesse una soddisfacente produttività scientifica. Settori cardine per la formazione e l'assistenza medico-sanitaria sono oramai ridotti ai minimi termini o lo saranno, causa pensionamenti, nel breve volgere di qualche anno. Negli ultimi tempi, anche grazie al sostegno offerto dalla Regione, si è riusciti ad invertire il trend negativo, ma si è ancora molto lontani dal ripristinare una condizione generale che offra buone garanzie in termini di sostenibilità dei corsi e accreditamento delle strutture. L'Ateneo deve garantire un adeguato flusso di risorse a sostegno di **nuove posizioni o di upgrade in area medica e biomedica**, ma deve anche imporre che questo avvenga nell'ambito di una **programmazione concertata tra i Dipartimenti interessati, la Struttura di raccordo, il governo di Uniss e, se necessario, la stessa AOU**. Infatti, solo un'azione coordinata tra questi soggetti può assicurare piena efficacia al nuovo reclutamento ed impedire che si ripetano situazioni poco edificanti già verificatesi in passato (bandi andati deserti, forti ritardi nell'impiego dei punti organico, posizioni acquisite senza tener conto del fabbisogno didattico, difficoltà nell'associare chiamate e convenzioni assistenziali, ecc.). Da un buon reclutamento discende anche il consolidamento delle scuole di specializzazione. Anche in questo caso, abbiamo a lungo patito un forte ridimensionamento del numero delle scuole e delle posizioni attivate. Solo negli ultimissimi anni, anche attraverso un'oculata politica di cooperazione con l'Università di Cagliari ed una più decisa azione di sostegno svolta dalla Regione, si è riusciti a contrastare un declino che altrimenti avrebbe assunto i toni di un autentico dramma. Le scuole rappresentano il naturale completamento del percorso formativo del medico e come Ateneo abbiamo in dovere di offrire ai nostri laureati una gamma di specialità ampia, qualificata e allineata alle principali innovazioni

scientifiche. Le future chiamate in campo medico non potranno, perciò, non essere calibrate anche su questa dimensione.

## 7 – Aspetti organizzativi e di metodo

L'assetto organizzativo generale del nostro Ateneo non è certamente ottimale. Si riscontra, ad esempio, una frequente **sovrapposizione** operativa tra **Consiglio di amministrazione e Senato accademico** ed una certa difficoltà di quest'ultimo ad esercitare le funzioni di **indirizzo strategico, programmazione e coordinamento** assegnategli dallo Statuto. Si avverte la mancanza di una **struttura intermedia** – che rappresenti le varie componenti di ateneo - cui affidare compiti di consultazione e istruzione rispetto a questioni che saranno successivamente dibattute negli organi collegiali di governo. Non tutti gli **organi di controllo, consultivi e di garanzia** operano, o sono posti nelle condizioni di operare, con la necessaria incisività rispetto al governo dell'ateneo. L'**organigramma dell'amministrazione centrale** richiede un approfondito riesame volto a verificare l'opportunità di istituire nuove aree o nuovi uffici - laddove richiesto dal moltiplicarsi e diversificarsi di talune funzioni - come anche l'utilità di procedere a fusioni o ricombinazioni che rendano i processi più razionali e migliorino il benessere lavorativo del personale. Si è già scritto della necessità di riconfigurare il fabbisogno organico dell'Ateneo e di intervenire rapidamente per colmare il deficit di risorse umane a carico di taluni uffici, considerando tanto l'impegno lavorativo attuale quanto quello che si avrebbe se tali uffici potessero esprimere tutte le potenzialità di cui sono in possesso. Anche le **strutture dipartimentali** si propongono con configurazioni tra loro poco omogenee e talora appesantite da comitati e commissioni di dubbia utilità ma di forte gravame in termini di tempo consumato.

Su questi, come su altri aspetti suscettibili di miglioramento, si deve rapidamente intervenire. In taluni casi, i problemi possono avere una chiave di risoluzione prettamente tecnica o normativa. Tra questi pongo anche quelli che possono richiedere, se del caso, una revisione statutaria che permetta di superare incongruenze e criticità dell'attuale impianto. In molte altre circostanze, sono convinto sia sufficiente l'avvio o il ripristino di un confronto tra le parti. Il Rettore ha il dovere di promuovere e governare tale confronto, sollecitando il Direttore generale e le strutture dell'Amministrazione affinché operino e cooperino in tal senso.

È peraltro evidente che nessun intervento normativo o correttivo tecnico-procedurale sortirà effetto alcuno se il prossimo Rettore non si impegnerà affinché il **metodo di lavoro** che governa il nostro Ateneo non sia saldamente informato ad alcuni principi che, personalmente, considero inderogabili. Rafforzare il lavoro di squadra, contrastando, allo stesso tempo, la conflittualità interna che inevitabilmente questo può generare; esaltare il ruolo dell'informazione e della comunicazione come strumenti che consolidano il senso di appartenenza e coinvolgimento delle persone e rendono, nel complesso, l'organizzazione più competitiva; valorizzare e migliorare le capacità di ognuno, quali

componenti essenziali del meccanismo che conduce l'Ateneo ad essere una struttura organica e non una sommatoria di componenti distinte e distanti.

Affinché tali principi possano effettivamente permeare la vita di Uniss e divenire i veri motori del suo sviluppo è molto importante il ruolo della **compagine che affiancherà il Rettore**. A tale riguardo il pool di prorettori e delegati sarà formato da colleghi capaci di unire valenza scientifica, competenza o affinità rispetto agli ambiti oggetto di delega e piena condivisione del già menzionato metodo di lavoro. Nella formazione della squadra del Rettore, sarà mia cura assicurare la giusta rappresentanza di genere e di area scientifico-culturale; conto altresì di avvalermi dell'apporto del PTAB e degli studenti.

La legge e lo Statuto assegnano al **Consiglio di amministrazione** funzioni e rilevanza strategica che lo rendono prevalente su ogni altro organo di governo. Deve essere pertanto massima l'attenzione posta nella scelta dei suoi componenti, in special modo nella parte di questi esterna all'Ateneo. Tali membri andranno sempre selezionati tra figure che spiccano per l'alto profilo culturale, scientifico e professionale, ma anche per la loro indipendenza da gruppi, enti o categorie che potrebbero in qualche modo inficiare gli **inviolabili principi di autonomia e indipendenza** della nostra Università.

Il **Senato accademico** deve riprendere con forza ad esercitare le proprie funzioni di indirizzo politico, oltre che tutte le altre che le attribuisce lo Statuto. Tra queste, reputo di particolare rilevanza quella di coordinamento con i dipartimenti e la struttura di raccordo, nonché il ruolo di arbitro nella definizione degli eventuali conflitti intra e interdipartimentali. Una presenza più incisiva del Senato in questo specifico ambito avrebbe reso, verosimilmente, più agevoli alcuni passaggi, anche recenti, della vita dipartimentale. Resta infine da considerare se la sua ampiezza (23 + 2 membri) e la sua composizione siano effettivamente funzionali nell'assicurare all'organo piena efficacia all'esercizio delle sue funzioni.

Lo Statuto del nostro ateneo considera il **Direttore Generale** «...responsabile, sulla base degli indirizzi deliberati dal Consiglio di amministrazione, della complessiva gestione e organizzazione dei servizi, delle risorse strumentali e del personale tecnico-amministrativo dell'Ateneo». Al Direttore Generale spetta dunque il compito di individuare le azioni con cui dare concretezza alle linee politiche e di indirizzo espresse dal Consiglio di amministrazione ma, direi, anche dal Senato. Sebbene si tratti di funzioni ben definite e disgiunte da quelle del Rettore, quest'ultimo ha comunque il diritto/dovere, quale responsabile ultimo «...del perseguimento delle finalità dell'Ateneo» di interagire strettamente con il Direttore generale e, se del caso, di sollecitarlo a che il suo operato sia coerente con le scelte degli organi di governo e con gli obiettivi strategici del Rettore medesimo. Il rapporto tra Rettore e Direttore generale deve essere di piena fiducia e di totale condivisione riguardo agli obiettivi da perseguire, alle strategie per raggiungerli e alle azioni concrete con cui operare. Assente anche uno solo di questi due elementi –

fiducia e condivisione - non potranno che aversi riflessi negativi sui risultati raggiunti e sulla qualità complessiva dell'ambiente lavorativo.

Ravviso tra i **Dipartimenti** una certa disomogeneità nella loro struttura organizzativa e nei loro meccanismi di funzionamento. Talune commissioni sono presenti in alcuni dipartimenti e non in altri; talvolta si ha una suddivisione interna in Sezioni o aggregazioni simili, mentre spesso non esiste alcuna articolazione funzionale; in qualche caso i processi decisionali sono istruiti attraverso strutture intermedie, in altri tutto è concentrato direttamente nel Consiglio di dipartimento. Atteso che l'autonomia conferita dallo Statuto su questi come su altri temi rappresenta un principio inalienabile, resta il dubbio se tale autonomia non abbia necessità di essere in qualche modo orientata nel momento in cui i dipartimenti la declinano in atti concreti. Detto in altri termini, ritengo che il governo dell'ateneo debba definire precisamente i confini entro cui tale autonomia può essere esercitata. In caso contrario, sarà difficile evitare il ripetersi di situazioni tutt'altro che piacevoli, quali ad esempio quelle che riguardano, quasi con sistematicità, la programmazione del reclutamento. Infine, resta non del tutto risolta la questione relativa all'aggregazione disciplinare dei docenti entro le strutture dipartimentali e quella della sostenibilità numerica di alcune strutture. Su questo punto credo vada rapidamente avviato un confronto per comprendere se vi sono margini per procedere ad una razionalizzazione.

Tra gli organi di controllo, consultivi e di garanzia, desidero citare il **Consiglio del personale tecnico-amministrativo** e il **Consiglio degli studenti**. Il primo mi pare quello che più ha sofferto di un deficit di attenzione rispetto al ruolo che può esercitare nel migliorare l'organizzazione complessiva dell'Ateneo, e ciò anche a prescindere dalle specifiche attribuzioni conferitegli dallo Statuto. Il Consiglio del personale deve essere coinvolto più attivamente e frequentemente su alcuni passaggi della programmazione e della gestione di Uniss, in specie se questi attengono al ruolo del personale tecnico, amministrativo e bibliotecario. Il Consiglio è un organo statutario: spetta al Rettore esercitare tutta l'autorevolezza necessaria a che quest'organo sia posto nelle condizioni di svolgere appieno i compiti che lo Statuto gli assegna. Quanto al Consiglio degli studenti, giudico necessario che questo sia coinvolto più assiduamente non solo su quanto di sua competenza statutaria, ma in tutte le tematiche che, in qualche modo riguardano gli studenti. Il Rettore deve rappresentare un punto di riferimento certo e continuo per tale organo. Mi aspetto che praticando maggiormente l'ascolto e il confronto, il Collegio possa sviluppare tutta l'energia propositiva di cui è dotato.

## **8 – Alcuni argomenti in ordine sparso**

Molti temi sono rimasti esclusi dalla trattazione delle parti precedenti del programma. Di seguito ne elenco alcuni che, ritengo, meritino almeno ad un accenno.



**Equità, eguaglianza di genere.** Le questioni di genere sono prima di tutto questioni di equità. A tutte e tutti si devono offrire condizioni e contesti lavorativi che permettano di operare in condizioni di parità, ovvero condizioni che tengano conto di esigenze e bisogni specifici. L'equità è il presupposto per raggiungere l'eguaglianza: se le condizioni di partenza non sono eque, quelle di arrivo non saranno egualitarie. L'equità si persegue con misure concrete ma anche con piccoli atti informali. È un esempio del primo tipo l'istituzione un fondo-ricerca dedicato alle colleghe che rientrano dalla maternità, mentre del secondo tipo è l'attenzione ad evitare situazioni di disparità che possono tradursi in vantaggi o svantaggi destinati a perpetuarsi e rafforzarsi nel tempo (ad es. un'importante riunione fissata nel pomeriggio o in corrispondenza dell'orario di uscita da scuola dei figli). Equità ed eguaglianza sono valori culturali che vanno radicati nella nostra società e nel nostro Ateneo attraverso un lavoro tanto lungo quanto urgente. Un lavoro fatto di piccole e grandi attenzioni, ma anche di misure concrete che mi impegno a definire insieme al CUG e ad una rappresentanza adeguata di colleghe e colleghi portatori di interessi in materia.

**Sostenibilità.** Il tema della sostenibilità deve ispirare il governo dell'Ateneo in maniera più incisiva di quanto fatto finora. Occorre supportare i colleghi che svolgono ricerca in questo ambito e pensare di assegnare alla sostenibilità un ruolo e un peso maggiori nella nostra offerta formativa. Dobbiamo essere più incisivi nell'adottare comportamenti, pratiche, azioni e strategie più virtuosi in materia di ricadute negative sull'ambiente. Come Ateneo abbiamo in corso un programma di efficientamento energetico che va portato avanti con decisione. Sull'esistente va messo a punto un modello di monitoraggio che ci consenta di stimare l'impronta ecologica del sistema Uniss e di predisporre conseguenti comportamenti che ne contengano l'ampiezza. Dobbiamo recuperare spazio e tempo sulla mobilità sostenibile (auto elettriche, convenzioni con mezzi pubblici, mobilità a impatto zero). La gestione dei piccoli rifiuti è ancora approssimativa. Come segnale di attenzione al tema della sostenibilità ritengo necessario designare un delegato *ad hoc*.

**Informazione e comunicazione.** I processi informativi e di comunicazione interni all'Ateneo devono essere ripensati e rinforzati. Troppe scelte del passato, per quanto politicamente valide e amministrativamente ineccepibili, sono maturate in un contesto rispetto al quale l'informazione, la consultazione e la dialettica sono state poco presenti; altrettanto debole è stata la loro comunicazione. Non dobbiamo temere l'informazione e la comunicazione: esse hanno un ruolo determinante nel garantire il coordinamento della nostra organizzazione e la condivisione di scelte, procedure e obiettivi. L'informazione deve viaggiare dal centro alla periferia ma anche in direzione contraria. È mia intenzione, se eletto, incontrare periodicamente i dipartimenti, gli uffici, le singole categorie di colleghi per un confronto sistematico e finalizzato ad ottimizzare il flusso informativo. Mi impegno inoltre a coinvolgere l'Ateneo in conferenze periodiche dove raccogliere istanze, quesiti e chiarimenti sui vari temi al centro dell'azione di governo.

**Semplificazione normativa e procedurale.** La crescita ipertrofica dell'impianto di regole e disposizioni amministrative e di processo che tanto pesantemente condiziona il nostro paese non ha certo risparmiato Uniss. Ci muoviamo all'interno di un'intricata selva di norme – in parte prodotte da noi stessi – e di un quadro procedurale complesso e spesso poco moderno. Cito solo due esempi: abbiamo bisogno di un regolamento di 20 pagine e 22 articoli per disciplinare i dottorati di ricerca (un pò troppo!), così come il sistema cartaceo continua a dominare in materia di disbrigo delle pratiche di missione (un pò obsoleto). Il processo di semplificazione è improcrastinabile. Serve a liberare risorse, a guadagnare in efficienza, trasparenza e controllo. Dobbiamo rapidamente accelerare nella sua direzione, razionalizzando e digitalizzando i processi (in modo anche da monitorarli meglio), semplificando il linguaggio dei regolamenti ed eliminando quelli o le loro parti che risultano ultronei o superati.

**Internazionalizzazione.** Divido l'internazionalizzazione in due categorie. La prima è quella che viene richiesta e misurata a livello ministeriale (mobilità studentesca, corsi a doppio titolo, ecc.): non è difficile da raggiungere e contribuisce a far crescere il livello "formale" di internazionalizzazione dell'Ateneo. La seconda è molto più complessa da perseguire perché costruita sulle relazioni con colleghi stranieri, sulla progettazione comune, sulla presenza di ricercatori con levatura e visibilità veramente mondiale, sulla reale attrattività verso l'estero dei nostri corsi e così via dicendo: se raggiunta è però quella che rende l'ateneo internazionale su piano "sostanziale". Faccio questa distinzione perché dobbiamo avere la consapevolezza che l'internazionalizzazione - quella vera – richiede un processo lungo, complesso, difficile e dispendioso. Un processo che va senza dubbio sostenuto, pur con la consapevolezza che, ad oggi, nessun ateneo italiano può dirsi veramente internazionale. Aggiungo, infine, la preoccupazione circa la consueta e provincialissima propensione ad inseguire modelli altrui dimenticando che, sempre per parlare di internazionalizzazione, molte discipline hanno in Italia e anche nella nostra regione un naturale punto di riferimento internazionale.

**Qualità.** Sappiamo bene che i processi di assicurazione della Qualità dovrebbero incidere su ogni aspetto della vita accademica. Il nostro Ateneo è probabilmente partito in ritardo nell'attuazione di questi processi e, forse, ha sottovalutato quanto gli stessi siano complessi e richiedano alle strutture e alle persone un coinvolgimento di tipo culturale prima ancora che puramente operativo. Tra le carenze riscontrate finora penso che una delle più evidenti sia stata il deficit di comunicazione tra Presidio e strutture periferiche; gli stessi responsabili dipartimentali della qualità hanno trovato grandi difficoltà nell'integrare con le proprie strutture di riferimento e nel trasferire loro le indicazioni necessarie per consolidare il processo di miglioramento continuo in cui si sostanzia l'assicurazione della Qualità. È essenziale che Uniss rilanci immediatamente il suo impegno su tutti i fronti in cui si articola l'autovalutazione. Va scelto un delegato alla Qualità con competenze adeguate e un Presidio di Qualità altrettanto autorevole.

**Reclutamento.** L'autonomia dei Dipartimenti nel programmare il reclutamento dei docenti è un principio incontestabile. Ritengo tuttavia che, anche sulla scorta di vicende passate non proprio piacevoli, detto principio debba trovare attuazione entro una cornice operativa definita dall'Ateneo. Ai dipartimenti deve esser chiesto con maggior forza di individuare quali sono i settori su cui intendono prioritariamente investire in futuro e di motivare le ragioni di tali scelte alla luce del progetto scientifico e didattico del dipartimento medesimo. Lo stesso dicasi per quei settori ritenuti di non primaria urgenza. In pari tempo l'Ateneo deve porre vincoli più stringenti in ordine ai tempi di utilizzo dei punti organici: non è ammissibile che questi rimangano inutilizzati per mesi se non per anni solo perché il dipartimento non riesce a trovare una sintesi al proprio interno. Il reclutamento futuro non potrà inoltre ignorare l'urgente questione del precariato, in specie quello andato accumulandosi nella posizione degli Rtda.

**Aree umanistica.** Ho voluto dedicare queste poche righe all'area umanistica di Uniss poiché ritengo che a tale area non si sia finora riservata l'attenzione che merita. Affermo ciò pensando non solo e non tanto ai grandi numeri che esprime (corsi e studenti iscritti), quanto alla qualità complessiva dei suoi docenti e dei percorsi formativi proposti. La cultura umanistica è un patrimonio del nostro Ateneo che dobbiamo valorizzare di più e meglio. La contrapposizione propugnata da alcuni tra sapere scientifico e sapere umanistico è una semplificazione grossolana che va recisamente respinta, così come è irricevibile l'idea che dalla prima branca del sapere derivino conoscenze utili sul piano professionale che la seconda è invece incapace di fornire. L'Università non deve formare lavoratori ma persone capaci di porsi criticamente rispetto al mondo. Sotto questo profilo le discipline umanistiche non possono non avere una posizione di assoluta rilevanza.

**Dipartimenti, assetto dipartimentale e dipartimenti di eccellenza.** Tra i vari dipartimenti esistono differenze talora sostanziali nella struttura e nell'organizzazione. Taluni presentano commissioni che altri non hanno, alcuni centralizzano nel Consiglio di dipartimento l'amministrazione della didattica che altri delegano ai corsi di studio, la stessa programmazione triennale del reclutamento avviene con procedimenti e passaggi quanto mai vari da struttura a struttura. Tali differenze non giovano al buon funzionamento della complessiva macchina Uniss, per cui considero necessario operare affinché i dipartimenti, per quanto possibile, siano allineati su un medesimo modello organizzativo e funzionale. Quanto all'assetto dipartimentale, ritengo maturi i tempi per avviare un confronto costruttivo e pragmatico su una riconfigurazione che garantisca maggiore coerenza scientifica e più ampi margini di sostenibilità ad alcuni dipartimenti. Penso infine che come Ateneo dobbiamo recuperare la passata esperienza dei cosiddetti "dipartimenti di eccellenza" per comprendere i motivi di un esito complessivo non esaltante e coinvolgere le strutture in un processo che le porti a migliorare ciò su cui non hanno fatto bene. Non sappiamo se l'iniziativa del "dipartimenti di eccellenza" sarà rilanciata al termine del primo quinquennio. Sarebbe comunque bene non farsi cogliere impreparati.

**Sistema Bibliotecario di Ateneo.** Grazie alla dedizione di tutto il personale, nel corso degli anni si è riusciti a sviluppare un intenso processo di rinnovamento e razionalizzazione del servizio bibliotecario. L'impegno a ricercare soluzioni organizzative e di gestione sempre più efficienti rischia però di non poter proseguire in presenza di una situazione generale che vede il SBA condizionato negativamente da una dotazione di risorse umane in costante diminuzione e disponibilità finanziarie praticamente ferme da anni. Le biblioteche sono una ricchezza materiale e immateriale dell'Ateneo, che per essere valorizzata ha bisogno anche di maggiori finanziamenti e più personale. La mole, la specificità e la complessità delle pratiche gestite dal Sistema impongono inoltre il ripristino di una sua piena autonomia amministrativa.

**Aziende agrarie didattico-sperimentali.** Le aziende costituiscono uno strumento insostituibile nell'esercizio della didattica e a supporto della ricerca in campo agrario, zootecnico e veterinario. Questi compiti primari possono arricchirsi con altre funzioni che diano nuovo slancio a tali strutture, offrendo loro l'opportunità di valorizzare le potenzialità di cui sono dotate. Possono essere esempi di tali funzioni quelle legate alla creazione di un incubatore per imprese attive nel settore primario e alimentare, o anche all'attivazione di progetti formativi o di assistenza tecnica rivolti ad una eventuale utenza esterna. Al sistema delle aziende dell'Ateneo devono attribuirsi risorse e personale sufficienti a garantirne il minimo mantenimento; bisogna anche rivisitarne l'assetto organizzativo, articolandolo per poli funzionali e con un comitato di gestione appositamente nominato.

**Ospedale veterinario.** L'Ospedale veterinario è la struttura principale attraverso la quale il Dipartimento di Veterinaria può riunire ed integrare le funzioni didattiche, cliniche e di ricerca caratteristiche del proprio disegno scientifico e formativo. Grazie all'attività assistenziale rivolta a tutto il territorio, l'ospedale è divenuto un importante punto di riferimento per la comunità e, direi, di buona parte della Sardegna. Per questo motivo credo che la vicenda relativa alla chiusura della struttura verificatasi nei mesi scorsi – e di fatto non ancora risolta – sia stata deleteria per l'immagine di tutto l'Ateneo. Veterinaria e governo Uniss devono concordare immediatamente un "piano industriale" dell'Ospedale. Insieme si devono decidere funzioni, vincoli, ambiti di intervento e risorse. Un progetto forte di rilancio può essere la premessa per un'azione volta al riconoscimento di un ruolo ufficiale dell'Ospedale nell'ambito del sistema sanitario regionale.

**Centro Linguistico di ateneo e collaboratori linguistici.** Il Centro linguistico di ateneo (CLA) può recitare un ruolo rilevante non solo in relazione al processo di internazionalizzazione di Uniss ma anche per i servizi linguistici erogabili in favore di docenti, studenti e territorio. Tale ruolo rimane finora inespresso a causa della mancanza di un vero e proprio piano di sviluppo del CLA. Dobbiamo definire precisamente quali sono gli ambiti in cui il CLA può operare e quali servizi può approntare e fornire. Definiti questi, va

avviato un processo di rafforzamento strutturale e strumentale del Centro ed un contemporaneo recupero sul versante del reclutamento di personale e di nuovi collaboratori linguistici. Conosco le problematiche attinenti a quest'ultima figura. Mi impegno ad avviare rapidamente un dialogo con loro per individuare quali iniziative possano intraprendersi per valorizzarne il ruolo in seno all'Ateneo.