UNIVERSITÀ
DEGLI STUDI
DI SASSARI

Sergio Uzzau

Programma per il rettorato 2026 – 2032

UNISS: Università Europea del Mediterraneo

Un Ateneo aperto, partecipato e internazionale, capace di valorizzare tutte le componenti della comunità accademica e di trasformare la conoscenza in sviluppo per la Sardegna

IL PROGRAMMA

Sei punti, un unico disegno



0 La visione 2032



1 Governare con trasparenza



2 Rafforzare l'offerta didattica



3 Ricerca e infrastrutture



4 Le persone al centro



5 UNISS e Territorio



INTRODUZIONE

L'Università di Sassari si trova oggi in un momento decisivo della propria storia. Le trasformazioni demografiche, economiche, tecnologiche e sociali stanno modificando profondamente il sistema universitario nazionale e internazionale, imponendo agli Atenei di innovare il proprio modello di sviluppo senza rinunciare alla propria identità.

UNISS possiede un patrimonio straordinario di competenze scientifiche, di qualità della didattica, di relazioni con il territorio e di capitale umano. Tuttavia, il calo della popolazione studentesca, la crescente competizione tra università, la necessità di attrarre risorse e talenti e l'evoluzione delle modalità di produzione della conoscenza rendono necessario un nuovo progetto di Ateneo, fondato su una visione chiara, condivisa e lungimirante.

Questo programma nasce da una convinzione semplice: la crescita dell'Università non può essere perseguita attraverso interventi isolati, ma richiede una strategia integrata nella quale governance, ricerca, didattica, servizi, internazionalizzazione, organizzazione amministrativa e rapporto con il territorio concorrano al raggiungimento di obiettivi comuni.

La mia idea di Università è quella di una comunità accademica aperta, partecipata, trasparente e capace di valorizzare tutte le proprie componenti. Un Ateneo nel quale docenti, ricercatori, personale tecnico-amministrativo e bibliotecario (PTAB), studenti, dottorandi, post-doc e specializzandi, condividano responsabilità e opportunità, contribuendo insieme alla creazione di un ambiente che promuova la produzione di conoscenza, l'innovazione e la crescita delle persone nel rispetto di ciascun ruolo.

La sfida più urgente è invertire il progressivo calo della popolazione studentesca. Da questo dipendono la sostenibilità economica dell'Ateneo, la possibilità di investire nel reclutamento di nuove competenze, le progressioni di carriera e le progressioni economiche per i docenti e il PTAB, il rafforzamento della ricerca, il miglioramento della didattica e la capacità dell'Università di continuare a svolgere il proprio ruolo di motore culturale, sociale ed economico della Sardegna.

Per raggiungere questo obiettivo occorre costruire un'identità riconoscibile e competitiva, capace di distinguere UNISS nel panorama nazionale e internazionale. Per questo propongo una visione ambiziosa ma concreta: fare dell'Università di Sassari l'Università Europea del Mediterraneo, trasformando la posizione geografica della Sardegna da apparente periferia a punto di forza, e facendo dei grandi temi del Mediterraneo il principale elemento distintivo della nostra ricerca, della nostra formazione e della nostra proiezione internazionale.

Questa visione costituisce il filo conduttore dell'intero programma. Ogni proposta qui presentata è parte di un disegno unitario che mira a costruire un Ateneo più forte, più attrattivo, più internazionale, più efficiente e più capace di creare opportunità per i giovani e di contribuire allo sviluppo della Sardegna su temi di rilevanza globale.

Le pagine che seguono illustrano gli obiettivi strategici e le azioni che intendo promuovere durante il mandato rettorale. Sono proposte realistiche, fondate sull'ascolto della comunità universitaria e orientate a produrre risultati misurabili. Perché il futuro di UNISS non dipende soltanto dalle risorse disponibili, ma dalla capacità della sua comunità di condividere una visione, lavorare insieme e trasformare le sfide in occasioni di crescita.

Punto 0 - Una visione per UNISS 2026-2032

- La missione
- UNISS 2026: La Sfida
- UNISS 2032: L'Università Europea del Mediterraneo

Punto 1 - Governare con trasparenza, partecipazione e responsabilità

- Comunicazione interna, accountability e semplificazione
- Programmazione strategica e basata sui dati

Punto 2 – Rafforzare l'offerta didattica per rafforzare l'Ateneo

- Più opportunità, più studenti, più futuro
- Orientamento, attrattività e successo formativo
- Studenti internazionali
- Potenziare l'accoglienza: una strategia integrata Ateneo-Città Metropolitana

Punto 3 - Ricerca, innovazione e infrastrutture

- Laboratori didattici e core facilities per la ricerca sperimentale
- Biblioteche, risorse elettroniche ed equità nell'accesso alle fonti della ricerca
- Open Science
- Dati clinici e ricerca biomedica
- Ricerca interdisciplinare e competitività internazionale

Punto 4 - Una nuova stagione di valorizzazione, partecipazione e sviluppo

- Le persone come infrastruttura strategica dell'Ateneo
- Formazione continua e sviluppo professionale
- Benessere organizzativo
- Digitalizzazione e innovazione amministrativa
- Professionalità digitali, infrastrutture IT e intelligenza artificiale

Punto 5 – Programmazione UNISS e Territorio

- Una nuova alleanza con la Regione Sardegna
- L'Università come knowledge hub della Sardegna
- La Terza Missione come responsabilità pubblica dell'Università
- Le sedi decentrate
- UNISS e AOU: un'alleanza strategica per assistenza, formazione e ricerca

SINOSSI

La presente sinossi raccoglie in poche pagine i contenuti essenziali del programma che segue, offrendo una lettura immediata della visione, delle priorità strategiche e dei principali impegni per il futuro dell'Università di Sassari.

Costituisce una guida alla lettura del programma, ma non intende sostituirne la versione integrale, nella quale obiettivi e proposte trovano piena motivazione, articolazione e coerenza all'interno di un progetto unitario di sviluppo dell'Ateneo.

UNA VISIONE PER UNISS 2032

L'Università di Sassari affronta una fase decisiva. La riduzione della popolazione studentesca, la crescente competizione tra Atenei, le trasformazioni demografiche e tecnologiche e la necessità di attrarre risorse e talenti impongono un nuovo progetto di sviluppo.
La priorità è chiara: **invertire la riduzione della popolazione studentesca e costruire le condizioni per una crescita stabile dell'Ateneo**. Da questa sfida dipendono la sostenibilità economica di UNISS, la possibilità di investire nel reclutamento e nella valorizzazione del personale, la qualità della didattica e della ricerca e, in definitiva, la capacità dell'Università di continuare a svolgere un ruolo centrale nello sviluppo della Sardegna.
I dati mostrano che la diminuzione degli studenti degli ultimi anni non può essere spiegata principalmente dalla denatalità: la vera discontinuità demografica inizierà a manifestarsi sulle immatricolazioni soprattutto tra il 2030 e il 2032. **I prossimi anni rappresentano quindi una finestra decisiva per agire.**
La strategia si fonda su due direttrici complementari:

- **TRATTENERE I TALENTI DELLA SARDEGNA** rendendo UNISS più attrattiva per i giovani sardi, migliorando orientamento, qualità della formazione, servizi e successo formativo;

- **PORTARE NUOVI TALENTI IN SARDEGNA** facendo di UNISS una destinazione universitaria riconoscibile per studenti, ricercatori e partner nazionali e internazionali.

L'identità attorno alla quale costruire questo sviluppo è quella di **UNISS come Università Europea del Mediterraneo**: trasformare l'insularità da limite geografico a vantaggio competitivo e la Sardegna da periferia dell'Europa a luogo centrale di incontro, formazione e ricerca sui grandi temi del Mediterraneo.

GOVERNARE CON TRASPARENZA, PARTECIPAZIONE E RESPONSABILITÀ

UNISS deve essere una comunità nella quale le decisioni siano comprensibili, i criteri di distribuzione delle risorse trasparenti e i risultati verificabili.
La governance che propongo sarà fondata su **partecipazione, responsabilità e programmazione basata sui dati**. Il Senato Accademico dovrà recuperare pienamente la propria funzione di programmazione e indirizzo; sarà garantito un adeguato intervallo tra le sedute del Senato e del Consiglio di Amministrazione e sarà assicurata una comunicazione tempestiva delle principali decisioni.
Il Piano Strategico diventerà un vero strumento operativo di governo, collegando **obiettivi, azioni, responsabilità, risorse e indicatori misurabili**. Un **Cruscotto Strategico di Ateneo**,

aggiornato periodicamente, consentirà di seguire immatricolazioni, studenti regolari, CFU, abbandoni, internazionalizzazione, ricerca e Terza Missione.
Programmare, misurare, verificare e correggere: la valutazione non come adempimento, ma come strumento per governare meglio.

PIÙ STUDENTI, PIÙ OPPORTUNITÀ, PIÙ FUTURO

La crescita della popolazione studentesca è la principale priorità strategica del mandato.
Obiettivo: +1.800/2.000 studenti entro il 2032
La crescita dovrà derivare dall'aumento delle immatricolazioni, dalla riduzione degli abbandoni e da una forte apertura nazionale e internazionale. Il programma individua target e strumenti concreti: almeno **500 studenti internazionali in presenza**, almeno **300 studenti nei programmi di Transnational Education** e una piattaforma Euro-Mediterranea di alta formazione digitale capace di raggiungere **almeno 1.000 iscritti**.

Orientamento e successo formativo

L'orientamento diventerà un'attività permanente, costruita insieme alle scuole e rivolta non soltanto ai diplomandi, ma anche a studenti di altre regioni, lavoratori, adulti in formazione continua, studenti ITS e persone che intendono rientrare nel sistema universitario.
Nascerà la **UNISS Academy**, un ponte stabile tra scuola e Università: corsi zero, riallineamento delle competenze, preparazione ai test, tutoraggio, summer school, laboratori e micro-credenziali.
Particolare attenzione sarà dedicata al primo anno, attraverso monitoraggio precoce delle carriere, tutoraggio, didattica laboratoriale e interventi tempestivi contro gli abbandoni.

Un'esperienza universitaria migliore

UNISS dovrà essere non soltanto un luogo nel quale frequentare le lezioni, ma una comunità da vivere. Student Hub, spazi per studio e socialità, sport, servizi, mobilità tra le sedi e una **UNISS Card** collegata alle opportunità offerte dalla città contribuiranno alla costruzione di un vero **campus urbano diffuso**.
Saranno rafforzati diritto allo studio, inclusione e servizi per studenti con disabilità, DSA e specifiche esigenze di apprendimento, accompagnando anche i docenti verso una didattica più inclusiva, accessibile e flessibile. Il **Polo Universitario Penitenziario** sarà consolidato quale esperienza di eccellenza dell'Ateneo.

UNISS internazionale

L'internazionalizzazione dovrà cambiare scala: più corsi in inglese, **Double Degree e Joint Degree**, nuovi percorsi internazionali e una presenza strutturata nei circuiti di promozione universitaria all'estero.
L'esperienza TNE già avviata in Vietnam potrà diventare un modello da replicare nei Paesi nei quali UNISS dispone di consolidate reti scientifiche e accademiche, a partire dall'area mediterranea.
L'internazionalizzazione non serve soltanto ad attrarre studenti stranieri: **un Ateneo più internazionale diventa più attrattivo anche per i giovani sardi**, contrastando la mobilità universitaria in uscita.

RICERCA, INNOVAZIONE E INFRASTRUTTURE

UNISS possiede competenze che possono renderla un laboratorio scientifico privilegiato sui grandi problemi contemporanei. Occorre metterle in rete e dotarle di infrastrutture adeguate.

Laboratori e core facilities

Sarà promosso un **programma pluriennale per le infrastrutture scientifiche**, con rinnovo delle grandi apparecchiature e realizzazione di piattaforme tecnologiche condivise, dotate di tecnici e tecnologi dedicati e accessibili ai diversi Dipartimenti.

L'investimento sosterrà contemporaneamente ricerca, formazione STEM e attrattività internazionale.

Tutte le discipline contribuiscono alle grandi sfide

La competitività di UNISS nascerà dall'incontro tra scienze della vita, medicina, veterinaria, agraria, scienze ambientali, fisica, matematica e tecnologie, ma anche **economia, diritto, scienze sociali e humanities**.

Saranno sviluppati **Hub tematici interdisciplinari** su One Health e Salute Globale; biodiversità e cambiamenti climatici; agricoltura mediterranea e sicurezza alimentare; Blue Economy; patrimonio culturale e Digital Humanities; AI e Data Science; diritto, governance e sostenibilità; innovazione e sviluppo dei territori.

Un programma di **Seed Grant interdisciplinari** e un fondo di cofinanziamento sosterranno la nascita di progetti competitivi nazionali ed europei.

Open Science e nuove infrastrutture della conoscenza

Saranno rafforzati Sistema Bibliotecario, risorse elettroniche e accesso alle fonti, riconoscendo le diverse esigenze delle discipline. Per le aree umanistiche, storico-sociali e giuridiche sarà istituito un programma di mobilità per la ricerca documentale.

La strategia di Open Science comprenderà **University Press, Open Science Office, repository e gestione FAIR dei dati**, sostegno all'Open Access e valorizzazione delle professionalità bibliotecarie.

Nella ricerca biomedica, UNISS e AOU dovranno sviluppare una **Clinical Research Data Platform**, accompagnata da competenze di data management, biostatistica e data science, trasformando il patrimonio dei dati clinici in una risorsa per ricerca, assistenza e innovazione.

LE PERSONE AL CENTRO

Le persone sono la principale infrastruttura dell'Università.

UNISS deve affrontare la riduzione degli organici con una programmazione pluriennale e superare la logica degli interventi episodici. Sarà predisposto un **Piano per il capitale umano**, integrando reclutamento, formazione, sviluppo professionale, benessere organizzativo e innovazione.

Per il personale tecnico-amministrativo e bibliotecario sarà proposta una maggiore partecipazione alla governance, anche attraverso il rafforzamento del peso del voto nell'elezione del Rettore. Saranno perseguite tutte le opportunità per rafforzare il Fondo Risorse Decentrate e garantire regolarità e trasparenza alle progressioni.

Saranno valorizzate le diverse professionalità: **tecnici e tecnologi della ricerca, personale amministrativo e bibliotecario, Esperti Linguistici e professionalità digitali**. Formazione continua, competenze linguistiche, progettazione europea, digitalizzazione e intelligenza artificiale diventeranno elementi strutturali dello sviluppo professionale.

Semplificare e innovare
La digitalizzazione dovrà servire innanzitutto a **semplificare il lavoro**. I processi saranno mappati per eliminare ridondanze e adempimenti inutili, mentre automazione e AI dovranno liberare tempo da destinare alle attività a maggiore valore aggiunto.
Il **Coordinamento IT, digitalizzazione e AI** e le professionalità tecniche saranno rafforzati, con particolare attenzione a infrastrutture, interoperabilità, cybersicurezza, patrimonio informativo e utilizzo responsabile dell'intelligenza artificiale.

UNISS E SARDEGNA: UNA NUOVA ALLEANZA

L'Università è una delle principali infrastrutture istituzionali della Sardegna. Il rapporto con la Regione deve quindi evolvere **dal finanziamento episodico alla co-programmazione dello sviluppo**.
Propongo un **Accordo Quadro pluriennale Regione–Università** e un **Fondo per la Formazione e la Ricerca Strategica**, aggiuntivo agli strumenti esistenti, per sostenere programmi di lungo periodo su salute, agroalimentare, ambiente, energia, AI, Blue Economy, patrimonio culturale, capitale umano e innovazione delle amministrazioni.

UNISS come knowledge hub della Sardegna
L'Ateneo dovrà mettere stabilmente le proprie competenze a disposizione delle decisioni pubbliche, sviluppando una rete di **Osservatori permanenti** su demografia, clima, salute, economia, competenze e capitale umano, percorsi educativi e transizione scuola-università.
L'obiettivo è fare dell'Università un'infrastruttura di **intelligence territoriale**, capace non soltanto di descrivere i problemi della Sardegna, ma di contribuire ad anticiparli e affrontarli.

Terza Missione e impatto sociale
Trasferimento tecnologico, collaborazione con le imprese, start-up, public engagement, divulgazione e partecipazione dei cittadini saranno parti di un'unica strategia di valorizzazione della conoscenza.
Il **Polo Universitario Penitenziario**, esperienza di eccellenza della Terza Missione UNISS, sarà ulteriormente sostenuto nel tutoraggio, nei servizi didattici e digitali e attraverso **un più adeguato supporto tecnico-amministrativo**, rafforzandone la funzione di inclusione e reinserimento sociale e professionale.

Un Ateneo policentrico
Alghero, Olbia, Oristano e Nuoro non dovranno essere considerate periferie dell'Università, ma **piattaforme di competenze**. Ciascuna sede potrà sviluppare specializzazioni e servizi trasversali — dal Media Center all'innovazione didattica, fino al supporto alla progettazione della ricerca — a beneficio dell'intero Ateneo.

UNISS e AOU: un'alleanza strategica
Il rapporto con l'AOU dovrà essere fondato su un equilibrio reale tra **assistenza, didattica e ricerca**. Occorrerà valorizzare l'attività formativa dei docenti clinici, tutelare il tempo della ricerca, programmare il personale universitario convenzionato e riconoscere adeguatamente responsabilità e ruolo dei professori associati.
Le **Scuole di Specializzazione** rappresentano una priorità per UNISS e per la Sardegna: renderle più attrattive significa formare e trattenere nell'Isola i professionisti di cui il sistema sanitario avrà bisogno. Qualità della formazione, casistica clinica, tutoraggio, ricerca, reti

formative nazionali e internazionali, servizi efficienti ed esiti occupazionali dovranno diventare elementi di una strategia condivisa tra Università, AOU e Regione.

UNISS 2032: IL RISULTATO CHE VOGLIAMO COSTRUIRE

Il programma propone un disegno unitario: **crescere per tornare a investire e investire per crescere meglio**.
Più studenti e maggiore successo formativo significano maggiore sostenibilità. Più sostenibilità significa poter investire nelle persone, nella ricerca, nelle infrastrutture e nei servizi. Una ricerca più competitiva e una didattica più innovativa aumentano a loro volta l'attrattività dell'Ateneo. L'internazionalizzazione rafforza la reputazione di UNISS all'estero, ma rende anche Sassari più competitiva agli occhi dei giovani sardi.
Governance, didattica, ricerca, persone e territorio diventano così **parti di un'unica strategia**.

Le priorità del mandato, in sintesi

- **Invertire il calo degli studenti**, con l'obiettivo di aumentare la popolazione studentesca di **1.800/2.000 unità**.
- **Trattenere i talenti sardi e attrarre nuovi talenti**, facendo di UNISS l'**Università Europea del Mediterraneo**.
- **Ridurre gli abbandoni e migliorare il successo formativo**, a partire dal primo anno e dalla UNISS Academy.
- Portare UNISS a una nuova dimensione internazionale: **500 studenti internazionali in presenza, almeno 300 studenti TNE**, Double e Joint Degree, corsi in inglese e alta formazione digitale.
- **Investire nelle persone**, nel reclutamento, nella formazione, nelle progressioni e nella valorizzazione delle professionalità.
- Rafforzare **laboratori, core facilities, Open Science, infrastrutture digitali e ricerca interdisciplinare**, sostenendo la partecipazione ai grandi programmi competitivi.
- Costruire una **nuova alleanza strutturale con la Regione Sardegna**, mettendo ricerca e formazione al centro delle politiche di sviluppo.
- Rendere UNISS un Ateneo **più semplice, digitale, trasparente e misurabile**, capace di verificare costantemente i propri risultati.

Non immagino un'Università semplicemente più grande.

Immagino un'Università più riconoscibile, più internazionale e più autorevole.

Un'Università capace di trasformare la propria identità europea e mediterranea in un vantaggio competitivo, di creare opportunità per le persone che ne fanno parte e di mettere la conoscenza al servizio del futuro della Sardegna.



La missione

Costruire un'Università aperta, partecipata e internazionale, capace di valorizzare tutte le componenti della comunità accademica e di trasformare la conoscenza in sviluppo per la Sardegna. UNISS deve continuare a crescere attraverso una governance trasparente, una ricerca competitiva, una didattica di qualità e servizi sempre più efficaci, facendo dell'identità europea e mediterranea il nostro principale fattore distintivo per attrarre studenti, talenti, risorse e opportunità.

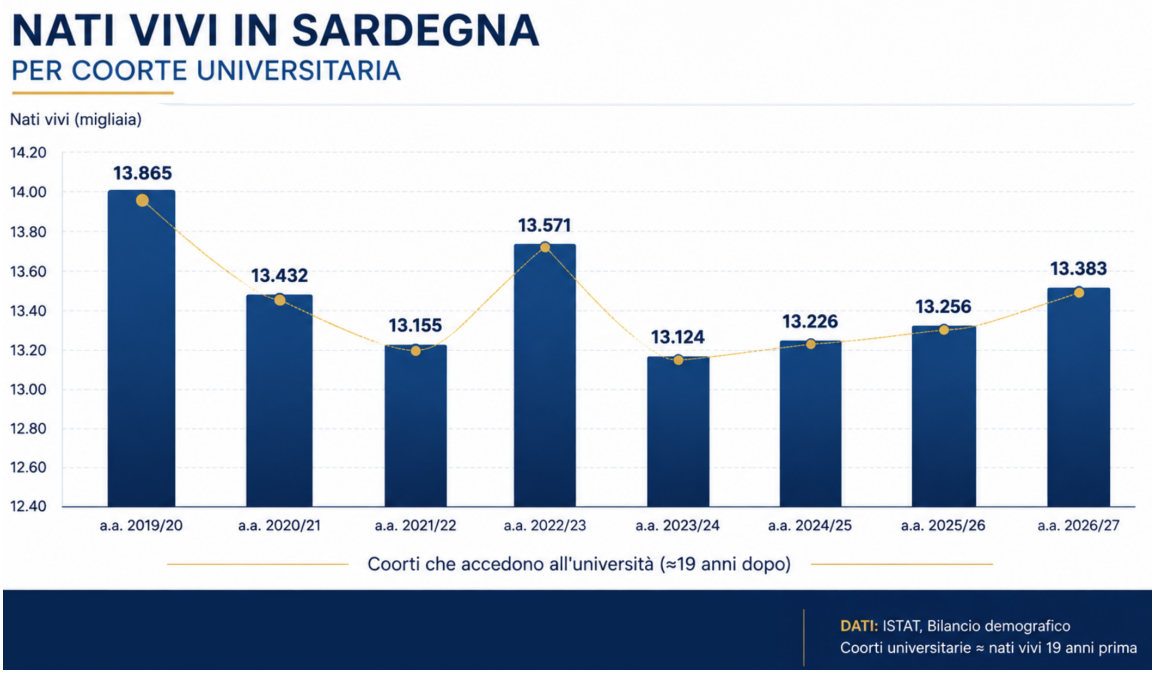
UNISS 2026: La Sfida

La sfida più importante che attende l'Università di Sassari nei prossimi anni è **invertire la tendenza alla riduzione della popolazione studentesca**.

Tutto dipende dal successo di questa sfida: la sostenibilità economica dell'Ateneo, la capacità di investire in ricerca, didattica e terza missione, il reclutamento di nuove competenze, le progressioni di carriera e le progressioni economiche del personale e, più in generale, il ruolo che l'Università sarà chiamata a svolgere nello sviluppo economico, sociale e culturale della Sardegna.

Da dove partiamo

Per comprendere quali strategie adottare è necessario partire dai dati. Secondo le rilevazioni ISTAT, le coorti di popolazione che hanno alimentato le immatricolazioni universitarie degli ultimi anni sono rimaste sostanzialmente stabili.



Tra il 2000 e il 2007 il numero dei nati in Sardegna oscilla infatti tra circa 13.100 e 13.900 unità, con una variazione complessiva inferiore al 6%.

Ne consegue che la riduzione degli studenti registrata da UNISS tra il 2020/21 e il 2025/26 **non può essere attribuita principalmente alla dinamica demografica**, poiché le coorti che hanno raggiunto l'età universitaria in questi anni sono numericamente molto simili.

Il confronto con l'Università degli Studi di Cagliari (UNICA) conferma questa interpretazione (dati USTAT). Tra il 2020/21 e il 2024/25, mentre UNICA mantiene pressoché invariata la propria popolazione studentesca (−0,2%), UNISS registra una contrazione dell'11,8%, pari a oltre 1.600 studenti. Poiché i due Atenei operano nello stesso contesto demografico regionale, tale divario conferma che una quota rilevante del calo delle immatricolazioni di UNISS è riconducibile a fattori diversi dalla natalità e dalla territorialità e sui quali l'Ateneo può e deve intervenire attraverso adeguate strategie di attrattività, innovazione dell'offerta formativa e internazionalizzazione.

Inoltre, la vera discontinuità demografica si manifesterà a partire dalle coorti che accederanno all'università tra il 2030 e il 2032. È a partire da questi anni che si inizierà a percepire l'impatto della denatalità sul sistema universitario regionale.

Questa lettura dei dati suggerisce una conclusione importante: **i prossimi quattro-cinque anni rappresentano probabilmente l'ultima finestra temporale nella quale l'Ateneo può intervenire efficacemente sui fattori che dipendono dalle proprie scelte strategiche**, rafforzando la propria capacità di attrazione prima che la contrazione demografica diventi il principale fattore limitante.

È quindi da questa consapevolezza che devono prendere avvio le strategie di sviluppo dell'Università di Sassari verso il 2032.

UNISS 2032: l'Università Europea del Mediterraneo

Per invertire l'attuale tendenza occorre **costruire un'identità riconoscibile e distintiva**, capace di attrarre studenti, ricercatori e partner, sia nazionali sia internazionali.

Il futuro di UNISS dipende dalla capacità di consolidare il proprio ruolo di università di riferimento per i giovani sardi e, allo stesso tempo, di diventare una destinazione formativa capace di attrarre studenti dal resto d'Italia e dal mondo.

La crescita dell'Ateneo passerà quindi attraverso due direttrici complementari: **trattenere i talenti** della Sardegna e **portare nuovi talenti** in Sardegna.

Se il **primo canale** di crescita di UNISS rimane quello dei diplomati sardi, appare evidente che in questo ambito occorre agire su due leve, individuando obiettivi misurabili: i) aumentare l'accesso delle coorti di diplomati sardi, e ii) ridurre l'abbandono tra il primo e il secondo anno. Un primo obiettivo realistico è aumentare il tasso specifico di accesso di UNISS (attualmente il 7% dei 18-19enni sardi si iscrive a UNISS). Questo richiede azioni continue di orientamento e di revisione dell'offerta formativa (**si veda il punto 2: Didattica - Orientamento e attrattività**). Il secondo obiettivo è quello di ridurre gli abbandoni tra il primo e secondo anno tramite test diagnostici iniziali, corsi zero, tutor di coorte e percorsi da "UNISS Academy" (**si veda il punto 2: Didattica - Successo formativo e riduzione degli abbandoni**).

Riguardo al **secondo canale** di crescita, ovvero attrarre studenti nazionali e internazionali, la visione è chiara: **fare di UNISS un'Università Europea del Mediterraneo**, un Ateneo che trasformi l'insularità da limite geografico a vantaggio competitivo e la posizione della Sardegna da periferia dell'Europa a centro naturale del Mediterraneo (**si veda il punto 2: Didattica - Studenti internazionali**).

Attrarre studenti dall'estero non è più una scelta opzionale: l'approssimarsi di un consistente calo demografico della Sardegna rende **urgente** aprire UNISS a una platea internazionale. Un Ateneo più internazionale è anche un Ateneo più attrattivo per i giovani sardi, che oggi troppo spesso scelgono di formarsi altrove.



Un'amministrazione universitaria trasparente non rappresenta soltanto un valore etico e istituzionale, ma costituisce anche uno strumento fondamentale per migliorare l'efficacia dell'azione di governo e la qualità delle decisioni.

La trasparenza rende i processi decisionali più chiari, comprensibili e prevedibili, riduce l'incertezza, limita duplicazioni e rallentamenti amministrativi e consente di concentrare maggiormente risorse ed energie sulle missioni fondamentali dell'Università: didattica, ricerca e terza missione.

Quando criteri, procedure, priorità e modalità di allocazione delle risorse sono esplicitati e facilmente accessibili, tutte le componenti della comunità accademica possono operare con maggiore consapevolezza, responsabilità e partecipazione. Si rafforza così il clima di fiducia.

La trasparenza favorisce un modello di Ateneo fondato sulla collaborazione piuttosto che sulla competizione interna. Se il sistema universitario nazionale è sempre più competitivo nell'accesso alle risorse ministeriali, la capacità di UNISS di attrarre finanziamenti dipende dalla qualità dello sforzo collettivo della sua comunità. I risultati nella didattica, nella ricerca, nell'internazionalizzazione e nella terza missione non sono infatti il prodotto di singole strutture, ma l'esito di una collaborazione diffusa tra Organi di governo, Dipartimenti, Corsi di Studio, personale docente, PTAB e studenti.

Per questo motivo intendo promuovere una cultura organizzativa nella quale la condivisione delle informazioni, delle opportunità e delle responsabilità diventi un elemento qualificante dell'azione di governo, superando logiche di frammentazione e favorendo il perseguimento di obiettivi comuni.

Comunicazione interna, accountability e semplificazione

La trasparenza passa anche attraverso il corretto funzionamento degli organi di governo dell'Ateneo. L'attuale prassi di convocare Senato Accademico e Consiglio di Amministrazione nella stessa giornata riduce la possibilità di conoscere e valutare adeguatamente i pareri, le motivazioni e il dibattito maturati nell'altro organo**. Da Rettore garantirò una**

calendarizzazione che assicuri tempi adeguati tra le sedute, favorendo una riflessione più approfondita sui temi strategici.

Questo rappresenta anche una condizione essenziale per rafforzare la qualità stessa dell'azione di governo del Rettore, che deve fondarsi non soltanto su proposte formulate in una logica top-down, ma anche sulla capacità di recepire e valorizzare contributi, esigenze e istanze provenienti dalla comunità accademica. In tale prospettiva, il Senato Accademico svolge un ruolo centrale, poiché vi trovano rappresentanza i Dipartimenti, le tre fasce della docenza, il PTAB e gli studenti. La trasparenza richiede inoltre una comunicazione istituzionale continua, semplice e accessibile. **Mi impegno pertanto a promuovere una reportistica chiara e sintetica, pubblicando entro una settimana dalle riunioni del Senato Accademico e del Consiglio di Amministrazione una sintesi delle principali deliberazioni adottate e delle relative motivazioni.**

Sul piano interno saranno promossi strumenti permanenti di comunicazione e confronto: **newsletter istituzionali, incontri periodici con la comunità universitaria e aggiornamenti digitali** (attraverso "UNISS in numeri" una sezione dedicata del portale di Ateneo e una piattaforma intranet con documenti, dashboard degli indicatori, stato di avanzamento dei principali progetti e calendario delle attività strategiche). Una comunità costantemente informata partecipa con maggiore consapevolezza ai processi decisionali e sviluppa un più forte senso di appartenenza all'Ateneo.

Sul piano esterno sarà rafforzata la comunicazione dei risultati scientifici, didattici e culturali dell'Università, nella convinzione che una reputazione solida rappresenti uno dei principali fattori di attrazione di studenti, giovani ricercatori, partner istituzionali e finanziamenti.

L'accountability (intesa come **capacità dell'Ateneo di rendere conto in modo trasparente delle proprie decisioni, dei risultati conseguiti e dell'utilizzo delle risorse, mettendo a disposizione informazioni accessibili e verificabili**) dovrà infine comprendere anche un ascolto sistematico della comunità universitaria attraverso il monitoraggio periodico del grado di soddisfazione di studenti, docenti e personale tecnico-amministrativo, così da orientare in modo continuo il miglioramento dei servizi.

Infine, una governance moderna deve accompagnare la trasparenza con la semplificazione amministrativa. La digitalizzazione dei processi, la standardizzazione delle procedure e la riduzione degli adempimenti non necessari dovranno consentire di liberare tempo e risorse da destinare alle attività istituzionali ad alto valore aggiunto.

Principi ispiratori

- promuovere una governance partecipativa, trasparente e orientata all'ascolto;
- rafforzare la fiducia e la cooperazione tra tutte le componenti della comunità universitaria;
- garantire un accesso semplice, tempestivo e completo alle informazioni rilevanti;
- migliorare la qualità dei processi decisionali attraverso la condivisione delle informazioni, dei dati e dei risultati;
- consolidare l'accountability della governance e la reputazione dell'Ateneo.

Azioni

- promuovere un modello di governo partecipativo, fondato sul confronto con tutte le componenti dell'Ateneo e sulla valorizzazione del ruolo del Senato Accademico quale organo di programmazione, indirizzo e rappresentanza;
- riorganizzare il calendario delle sedute del Senato Accademico e del Consiglio di Amministrazione, garantendo un adeguato intervallo temporale tra le riunioni e il pieno rispetto dei tempi di trasmissione della documentazione istruttoria;
- assicurare una comunicazione istituzionale tempestiva attraverso la pubblicazione, entro una settimana dalle sedute degli Organi collegiali, di una sintesi delle principali deliberazioni e la diffusione delle informazioni relative alla programmazione strategica, all'utilizzo delle risorse e ai risultati conseguiti;
- sviluppare strumenti permanenti di comunicazione e partecipazione (newsletter istituzionale, incontri periodici, aggiornamenti digitali tramite portale e intranet di Ateneo);
- rafforzare la comunicazione esterna dei risultati scientifici, didattici e culturali dell'Università, valorizzandone l'impatto sul territorio e la capacità di attrarre studenti, ricercatori, collaborazioni e finanziamenti;
- monitorare periodicamente il grado di soddisfazione di studenti, docenti e PTAB e favorire la diffusione delle buone pratiche organizzative tra Dipartimenti e strutture dell'Ateneo;
- semplificare i processi amministrativi attraverso digitalizzazione, standardizzazione delle procedure e riduzione degli adempimenti non necessari.

Programmazione strategica e basata sui dati

L'efficacia di una governance non dipende soltanto dalla qualità delle decisioni, ma anche dal metodo con cui esse vengono costruite. Per questo motivo intendo promuovere un modello di programmazione strategica partecipata, trasparente e orientata ai risultati, nel quale gli obiettivi dell'Università siano definiti attraverso un confronto strutturato con tutte le componenti della comunità accademica e costantemente verificati sulla base di dati oggettivi.

Il Piano Strategico di Ateneo dovrà rappresentare il principale strumento di governo dell'Università, traducendo la visione dell'Ateneo in obiettivi strategici e operativi, criteri di priorità, azioni concrete, indicatori misurabili, responsabilità organizzative e risorse coerentemente allocate. La sua elaborazione dovrà essere il risultato di un processo realmente condiviso, capace di valorizzare il contributo degli Organi di governo, dei Dipartimenti, dei Corsi di Studio, dell'Amministrazione centrale, del PTAB, degli studenti e di tutte le componenti della comunità universitaria. In questo processo il Senato Accademico dovrà recuperare pienamente la propria funzione statutaria di organo di programmazione, indirizzo e coordinamento.

La programmazione non si conclude con l'approvazione del Piano, ma prosegue attraverso un monitoraggio costante della sua attuazione. La disponibilità di dati tempestivi sui processi, sulle attività didattiche, sulla ricerca, sull'internazionalizzazione, sulla terza missione e sui

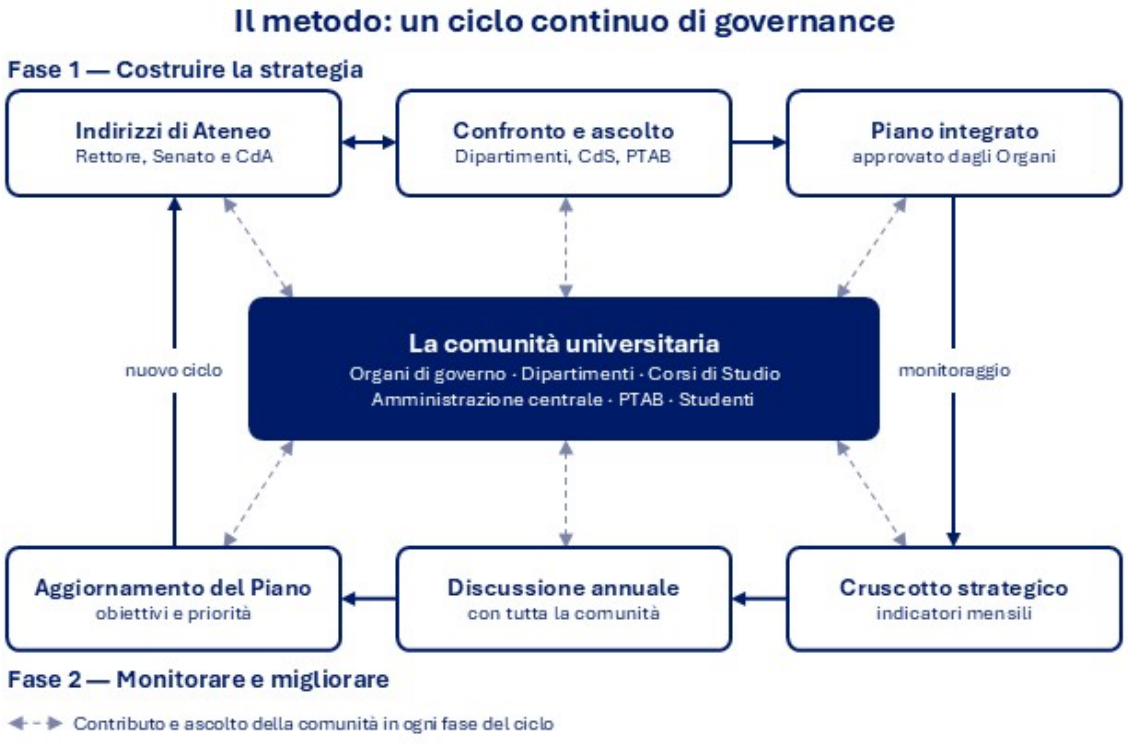
servizi agli studenti consente infatti di verificare il raggiungimento degli obiettivi, individuare tempestivamente eventuali criticità, valorizzare le buone pratiche e orientare le decisioni sulla base di evidenze oggettive.

Per questo motivo sarà realizzato un **Cruscotto Strategico di Ateneo**, aggiornato con cadenza mensile, che renda disponibili agli Organi di governo e alle strutture dell'Università i principali indicatori di performance. Tra questi rientreranno:

- immatricolazioni per Corso di Studio;
- iscritti "pesati" ai fini del FFO (Fondo di Funzionamento Ordinario);
- andamento del "semestre aperto";
- CFU conseguiti;
- abbandoni;
- trasferimenti;
- studenti internazionali;
- laureati;
- principali indicatori relativi alla ricerca;
- principali indicatori relativi all'internazionalizzazione;
- principali indicatori relativi alla terza missione.

Il monitoraggio degli indicatori sarà affiancato da una discussione periodica con la comunità universitaria e costituirà la base per l'aggiornamento annuale del Piano Strategico. In questo modo la programmazione diventerà un processo dinamico e continuo, capace di adattarsi all'evoluzione del contesto e ai risultati conseguiti, anziché un semplice adempimento amministrativo.

In sintesi, il metodo che propongo si articola in un ciclo continuo di costruzione, monitoraggio e aggiornamento della strategia.



Nella prima fase la Governance definisce gli indirizzi generali dell'Ateneo, discussi e progressivamente arricchiti attraverso il confronto con i Dipartimenti e le altre strutture dell'Università. Ogni Dipartimento elabora a sua volta le proprie politiche di sviluppo coerentemente con gli obiettivi di Ateneo: in questa fase vengono definiti gli obiettivi, gli indicatori per valutarne il raggiungimento, i valori di partenza e, ove possibile, i risultati attesi e i relativi target, così da rendere la programmazione verificabile fin dall'inizio. Il risultato è un Piano Strategico realmente integrato, condiviso e approvato dagli Organi di governo.

Nella seconda fase, il Piano entra nella fase di attuazione e monitoraggio. Gli obiettivi, gli indicatori e i risultati attesi vengono seguiti attraverso un cruscotto direzionale di Ateneo, alimentato periodicamente con dati provenienti dalle diverse strutture. Il monitoraggio consentirà di verificare gli scostamenti rispetto ai valori di partenza e ai risultati attesi, individuare tempestivamente eventuali criticità e valutare l'efficacia delle azioni intraprese. I risultati saranno discussi annualmente con la comunità universitaria e costituiranno la base per eventuali azioni correttive e per l'aggiornamento della programmazione.

In questo modo il Piano Strategico non sarà un documento formale predisposto per adempiere a obblighi normativi, ma uno strumento operativo di governo, capace di orientare in modo coerente le decisioni dell'Ateneo, favorire la collaborazione tra le strutture e migliorare progressivamente la qualità della didattica, della ricerca, della terza missione e dei servizi agli studenti.



In questa prospettiva, trasparenza, partecipazione e valutazione non rappresentano dimensioni separate, ma elementi di un unico modello di governo nel quale le decisioni sono costruite in modo condiviso, misurate attraverso indicatori oggettivi e costantemente aggiornate sulla base dei risultati raggiunti.

Principi ispiratori

- rendere più efficace la programmazione strategica della didattica, della ricerca e dei servizi;
- accrescere la capacità competitiva di UNISS nel sistema universitario nazionale e internazionale attraverso una migliore organizzazione interna.

Azioni

- predisporre report trimestrali sui principali indicatori di performance relativi a didattica, ricerca, internazionalizzazione, terza missione e servizi agli studenti;
- adottare un metodo di programmazione strategica partecipata, basato sulla definizione condivisa di obiettivi, indicatori, responsabilità e monitoraggio periodico dei risultati;
- realizzare una dashboard strategica di Ateneo, aggiornata mensilmente.

Uno strumento di questo tipo consentirà di governare l'Ateneo in modo proattivo, monitorando costantemente l'andamento degli indicatori strategici senza attendere la pubblicazione annuale dei dati.

Una Università più trasparente è una Università più efficiente.

Una Università più efficiente è una Università più forte, più attrattiva e più capace di valorizzare il talento e l'impegno di tutte le persone che ne fanno parte.



PUNTO 2

RAFFORZARE L'OFFERTA DIDATTICA PER RAFFORZARE L'ATENEO

Più studenti, più opportunità, più futuro per UNISS

Più opportunità, più studenti, più futuro per UNISS

La crescita del numero degli studenti rappresenta oggi una delle principali sfide strategiche per UNISS. In un contesto caratterizzato dalla diminuzione della natalità, dalla crescente competizione tra Atenei e dalla mobilità sempre più ampia degli studenti a livello nazionale e internazionale, la capacità di attrarre, accogliere e accompagnare un numero crescente di iscritti costituisce una condizione fondamentale per garantire lo sviluppo futuro dell'Ateneo.

Per un'università come UNISS, la numerosità della popolazione studentesca non rappresenta soltanto un indicatore quantitativo, **ma un elemento che incide direttamente sulla sostenibilità economica e sulla capacità di programmazione**. L'ammontare delle risorse attribuite annualmente dal Ministero dell'Università e della Ricerca attraverso il Fondo di Finanziamento Ordinario (FFO) è infatti influenzato, direttamente o indirettamente, da indicatori collegati alla dimensione della popolazione studentesca, ai risultati conseguiti nei percorsi formativi e alla capacità degli Atenei di attrarre e mantenere iscritti regolari.

Negli ultimi anni UNISS ha registrato una progressiva riduzione degli studenti regolari, passati da 10.302 nel 2020/21 a 8.630 nel 2024/25. Si tratta di **1.672 studenti in meno**. Il dato è molto rilevante perché rappresenta il controvalore economico con il più elevato impatto sul FFO concesso annualmente dal MUR. Questa contrazione contribuisce al progressivo deterioramento di alcuni indicatori di sostenibilità economico-finanziaria e, in particolare, all'innalzamento dell'Indicatore di Spese di Personale (IP): rapporto tra le spese complessive di personale a carico dell'Ateneo e le entrate di riferimento, costituite principalmente da FFO, fondo di programmazione triennale e contribuzione studentesca netta; il limite massimo previsto dalla normativa è pari all'80%. Non si tratta soltanto di un indicatore contabile: esso rappresenta un segnale che richiama la necessità di rafforzare la capacità dell'Ateneo di generare risorse e consolidare le proprie prospettive di sviluppo.

Gli effetti di questa dinamica sono già emersi con evidenza nel corso del 2024, quando le difficoltà derivanti dalla riduzione delle risorse disponibili hanno imposto una forte prudenza nella programmazione, determinando il rallentamento e, in diversi casi, la sospensione per oltre un anno delle procedure di reclutamento del personale docente e tecnico-amministrativo (a tutt'oggi non sono state ancora avviate le procedure finanziabili con i punti organico

straordinari del 2023). Una situazione che rischia di produrre conseguenze di lungo periodo sulla capacità dell'Ateneo di rinnovare le proprie competenze, sostenere la qualità della didattica, sviluppare nuove progettualità di ricerca e garantire servizi adeguati alla comunità universitaria.

I dati raccolti nel Piano integrato di attività e organizzazione (PIAO) 2026-2028 parlano chiaro:

- nel triennio 2023-2025 UNISS ha perso **80 docenti** (tra RU, RTD-B, PA e PO), passando da 610 a 530 unità
- nei due cicli 2023-2025 e 2026-2028, UNISS avrà perso **44 unità di PTAB** (**stimabili in 74** data la tendenza delle cessazioni volontarie, oltre 30 negli ultimi trienni)

Un'inversione di rotta rispetto a questa tendenza rappresenta pertanto un obiettivo prioritario, urgente e non rinviabile. Soltanto attraverso una crescita sostenibile della popolazione studentesca sarà possibile rafforzare la solidità finanziaria dell'Università, ampliare gli investimenti in didattica, ricerca, infrastrutture e servizi, e creare le condizioni per una programmazione stabile e orientata al futuro.

L'aumento degli iscritti produce inoltre effetti positivi sull'intero territorio. Gli studenti rappresentano una risorsa culturale, sociale ed economica per le città universitarie e per la Sardegna nel suo complesso. Attraggono investimenti, favoriscono l'innovazione, generano domanda di servizi e contribuiscono a creare un ambiente dinamico e aperto alle relazioni nazionali e internazionali.

L'obiettivo non può tuttavia essere una crescita indiscriminata dei numeri. Occorre perseguire uno sviluppo coerente con le caratteristiche dei diversi corsi di studio e accompagnato da un costante miglioramento della qualità della didattica, dei servizi e dell'esperienza universitaria complessiva. Crescere significa non soltanto attrarre nuovi studenti, ma anche **ridurre gli abbandoni, favorire il successo formativo** e creare le condizioni affinché ciascuno possa completare con soddisfazione il proprio percorso accademico.

L'obiettivo non può essere raggiunto con le immatricolazioni dei soli studenti sardi o provenienti da altre regioni italiane. La denatalità in Sardegna avrà un impatto molto significativo a partire dall'AA 2031/2032. In tutto il Paese assistiamo alla perdita di giovani: **tra il 2014 e il 2024 oltre 1,17 milioni di italiani si sono iscritti all'AIRE per espatrio**, prevalentemente tra i 18 e i 38 anni (XIX Rapporto Italiani nel Mondo – 2024; Fondazione Migrantes).

In sintesi:

- considerare la **crescita della popolazione studentesca come una priorità strategica** dell'Ateneo, poiché strettamente connessa alla sostenibilità economico-finanziaria, alla qualità della didattica e alla capacità di sviluppo futuro di UNISS;
- **invertire la tendenza di riduzione degli studenti regolari** (studenti FFO) registrata negli ultimi anni, rafforzando la capacità dell'Ateneo di attrarre, accogliere e accompagnare gli studenti lungo tutto il percorso universitario;

- promuovere una **crescita equilibrata e sostenibile** della popolazione studentesca, coerente con le caratteristiche, le vocazioni e le potenzialità dei diversi corsi di studio;
- **ridurre gli abbandoni e favorire il successo formativo**, affinché un numero crescente di studenti completi il proprio percorso accademico nei tempi previsti;
- **aumentare l'attrattività dell'Ateneo a livello regionale, nazionale e internazionale,** consolidando l'immagine di UNISS come luogo di formazione di qualità, inclusivo e capace di offrire concrete opportunità di crescita personale e professionale.

Nota bene: Il raggiungimento di questi obiettivi genera le condizioni abilitanti per incrementare il FFO e migliorare gli indicatori di sostenibilità economica, affinché UNISS possa disporre delle risorse necessarie per **investire in personale, infrastrutture, ricerca e servizi**. Si garantiranno, in questo modo, le condizioni che consentono una programmazione stabile e pluriennale delle attività didattiche, scientifiche e amministrative. Si rafforzerà il ruolo dell'Università di Sassari come motore culturale, sociale ed economico della Sardegna, valorizzando il contributo che gli studenti apportano ai territori che li ospitano.

Azioni che intendo promuovere

La crescita della popolazione studentesca richiede una strategia integrata che agisca contemporaneamente su **attrattività, orientamento, qualità dei servizi, innovazione dell'offerta formativa e internazionalizzazione**.

In un contesto caratterizzato da una forte competizione tra Atenei e da una progressiva riduzione della popolazione giovanile, UNISS deve ampliare il proprio bacino di riferimento, rivolgendosi non solo agli studenti sardi, ma anche a quelli provenienti dal resto d'Italia, dall'area mediterranea e da altri contesti internazionali. Ciò richiede un rafforzamento delle **attività di orientamento**, una maggiore valorizzazione dell'**esperienza universitaria offerta dall'Ateneo** e dalla Sardegna, il potenziamento dei servizi di **accoglienza** e **supporto** agli studenti, nonché una crescente **apertura internazionale** della didattica e della ricerca. Parallelamente, sarà necessario promuovere un'**offerta formativa dinamica e diversificata**, capace di rispondere ai bisogni dei giovani, del mondo del lavoro e della formazione permanente, così da rendere UNISS sempre più attrattiva, inclusiva e competitiva.

I servizi per il **placement dei laureati e il raccordo con il mondo del lavoro** saranno rafforzati, valorizzando i tirocini curriculari ed extracurriculari, attivando uno **Sportello Università-Lavoro** e sviluppando rapporti strutturati con le imprese. L'efficacia di queste azioni sarà valutata anche attraverso l'incremento del tasso di occupazione a dodici mesi dalla laurea, monitorato attraverso i dati AlmaLaurea.

Una particolare esperienza di eccellenza negli ultimi anni è rappresentata dal **Polo Universitario Penitenziario (PUP)**, che intendo consolidare e valorizzare come parte integrante delle politiche di inclusione e diritto allo studio dell'Ateneo. Il PUP dimostra concretamente come l'Università possa rendere effettivo il diritto alla formazione anche in condizioni di particolare complessità, attraverso modalità didattiche flessibili, tutoraggio e servizi specificamente progettati sulle esigenze degli studenti. Questa esperienza costituisce

inoltre un **patrimonio di competenze organizzative e didattiche** che può contribuire allo sviluppo più generale di modelli di formazione inclusiva e personalizzata.

Una crescente attenzione dovrà essere dedicata anche agli studenti con Disturbi Specifici dell'Apprendimento (DSA), la cui presenza nel sistema universitario è in continuo aumento, e più in generale agli studenti con disabilità o con specifiche esigenze di apprendimento. Accanto al rafforzamento dei servizi di supporto, è necessario investire nella **formazione dei docenti sui principi e sugli strumenti della didattica inclusiva**, favorendo metodologie, materiali e modalità di valutazione capaci di garantire pari opportunità di apprendimento. I docenti saranno inoltre affiancati da servizi competenti nella gestione delle situazioni più complesse e nella corretta applicazione di diritti e doveri.

Una didattica inclusiva non è una didattica rivolta soltanto ad alcune categorie di studenti: è una didattica di maggiore qualità per tutti. Materiali più accessibili, obiettivi formativi chiaramente definiti, pluralità delle modalità di apprendimento, uso appropriato delle tecnologie e maggiore attenzione alle differenti esigenze degli studenti possono migliorare complessivamente l'efficacia della formazione. Questo approccio assume un valore ancora maggiore nella prospettiva di un Ateneo sempre più internazionale, perché **una didattica progettata per essere chiara, accessibile e flessibile facilita anche l'inserimento e il successo formativo degli studenti internazionali**, chiamati ad affrontare, oltre alle difficoltà proprie del percorso universitario, anche differenze linguistiche e culturali.

Siamo tutti consapevoli che questi obiettivi possono essere efficacemente programmati, realizzati e mantenuti nel tempo **solo con il contributo di una struttura tecnico-amministrativa solida, competente e adeguatamente valorizzata**. L'attrazione di nuovi studenti, l'internazionalizzazione, il potenziamento dei servizi, l'innovazione dell'offerta formativa e il miglioramento continuo dell'esperienza universitaria richiedono infatti processi amministrativi efficienti, capacità organizzative evolute, competenze specialistiche e una costante capacità di adattamento ai cambiamenti normativi, tecnologici e organizzativi.

La qualità delle attività istituzionali dell'Ateneo dipende sempre più dalla capacità di **integrare competenze accademiche, tecniche e amministrative all'interno di una visione comune di sviluppo**. Per questa ragione, il rafforzamento dei servizi e delle professionalità che li rendono possibili rappresenta una condizione indispensabile per il raggiungimento degli obiettivi strategici qui delineati.

Orientamento, attrattività e successo formativo

L'attrattività di un Ateneo non dipende esclusivamente dalla qualità della sua offerta formativa, ma dalla capacità di **accompagnare gli studenti lungo l'intero percorso che conduce alla scelta universitaria**, all'inserimento nella vita accademica e al conseguimento del titolo di studio. Per questo motivo è necessario sviluppare una strategia integrata che metta in relazione orientamento, qualità della didattica, accoglienza, servizi, benessere studentesco e successo formativo, superando una visione frammentata delle singole iniziative e costruendo un modello di accompagnamento continuo dello studente.

L'orientamento dovrà diventare un'attività permanente dell'Ateneo, sviluppata in stretta collaborazione con le scuole secondarie della Sardegna. La scelta dell'Università non può essere affidata ai soli incontri organizzati negli ultimi due anni delle scuole superiori, ma deve maturare attraverso un percorso progressivo di conoscenza reciproca **fin dal primo anno delle scuole superiori**, durante il quale gli studenti possano conoscere i corsi di studio, i laboratori, le opportunità professionali e la vita universitaria. L'obiettivo è costruire un rapporto di fiducia con i futuri studenti e le loro famiglie, facendo dell'orientamento uno strumento di accompagnamento e di fidelizzazione verso l'Ateneo. In questa prospettiva sarà necessario sviluppare un sistema di orientamento proattivo e differenziato, capace di rispondere alle esigenze dei diversi destinatari, raggiungendo anche le altre regioni italiane: diplomandi, studenti provenienti da altre regioni, lavoratori, adulti in formazione continua, studenti degli Istituti Tecnologici Superiori (ITS Academy), laureati interessati a proseguire gli studi e persone che intendono rientrare nel sistema universitario dopo un'interruzione. Per ciascuna di queste categorie dovranno essere progettati **percorsi dedicati di informazione, accompagnamento e comunicazione, basati sull'utilizzo di strumenti digitali, reti di *alumni* ed *ex-alumni*, accordi con scuole, imprese e istituzioni e su un monitoraggio continuo** dei risultati.

Elemento centrale di questa strategia sarà la costituzione della **UNISS Academy**, concepita come un programma permanente di preparazione, orientamento e accompagnamento agli studi universitari. L'Academy rappresenterà un ponte stabile tra scuola e università, offrendo agli studenti delle scuole secondarie corsi zero, attività di riallineamento delle competenze, orientamento disciplinare, summer school, preparazione ai test di accesso, tutoraggio tra pari, laboratori e micro-credenziali. La progettazione dei percorsi di orientamento e accompagnamento **valorizzerà anche le competenze pedagogiche presenti in Ateneo**, in particolare sui processi di apprendimento, sulla transizione scuola-università e sulla formazione dei tutor. **In tal modo, i futuri studenti potranno arrivare all'immatricolazione con una maggiore consapevolezza della scelta e con competenze di base già consolidate. La UNISS Academy no**n costituirà soltanto uno strumento di orientamento attivo, ma anche una leva strategica per ridurre gli abbandoni da parte degli studenti, poiché permetterà di intervenire sulle principali cause degli abbandoni già prima dell'ingresso all'Università, favorendo una transizione più graduale e un migliore allineamento tra competenze iniziali e requisiti dei corsi di studio.

Il successo formativo si costruisce infatti fin dai primi mesi del percorso universitario. Per questo sarà necessario investire con decisione nel **potenziamento della didattica laboratoriale e delle attività pratiche**, che dovranno assumere un ruolo sempre più centrale soprattutto negli insegnamenti del primo anno. Laboratori disciplinari, esercitazioni, attività applicative, metodologie di active learning e apprendimento collaborativo dovranno consentire agli studenti di diventare protagonisti del processo formativo, sviluppando competenze solide e una maggiore motivazione allo studio. Una didattica maggiormente partecipativa contribuirà non solo a migliorare gli apprendimenti, ma anche a rafforzare il senso di appartenenza alla comunità universitaria, facendo degli stessi studenti i primi ambasciatori della qualità della formazione ricevuta.

Accanto al potenziamento delle attività in presenza, sarà necessario sviluppare una **didattica più flessibile e organizzata secondo modelli blended**, nei quali le lezioni frontali siano

integrate da contenuti digitali asincroni di elevata qualità, quali registrazioni delle lezioni, materiali didattici strutturati, micro-lezioni, esercitazioni guidate e strumenti per il ripasso. Una simile organizzazione consentirà agli studenti di **personalizzare maggiormente i tempi di apprendimento**, recuperare eventuali lacune e conciliare più efficacemente lo studio con esigenze lavorative o personali, senza rinunciare al valore insostituibile della didattica in presenza.

L'attrattività dell'Ateneo dovrà essere sostenuta anche dalla qualità dell'esperienza universitaria. Sarà pertanto necessario rafforzare la collaborazione con ERSU, enti locali e altri soggetti istituzionali per **migliorare l'accesso agli alloggi, ai servizi e alle opportunità dedicate agli studenti**, riducendo gli ostacoli economici e logistici che possono condizionare la scelta della sede universitaria. Sarà accolta la proposta del Consiglio degli Studenti, esaminata dal Senato Accademico nel luglio 2025, di estendere la **No-Tax Area** a tutti gli studenti con un indicatore ISEE inferiore a 28.000 euro, considerato che l'impatto economico di tale misura, anche alla luce delle prospettive di crescita della popolazione studentesca, sarà contenuto. Accanto alle misure legate alla condizione economica, intendo introdurre un sistema di **riduzione progressiva della contribuzione universitaria per gli studenti particolarmente meritevoli, indipendentemente dall'ISEE,** sulla base di criteri trasparenti legati alla regolarità del percorso e ai risultati conseguiti. In questo modo, il sistema contributivo potrà coniugare diritto allo studio e valorizzazione del merito. Sarà inoltre pubblicato annualmente il nuovo bando "Inclusive UniSS", rivolto agli **studenti internazionali in condizioni di svantaggio socio-economico**.

Verranno, infine, mantenuti e potenziati gli attuali servizi di accompagnamento e di benessere degli studenti, valorizzando il **counseling psicologico, l'orientamento e il tutorato quali strumenti di prevenzione della dispersione**, di sostegno alla regolarità degli studi e di sviluppo dell'autoefficacia, nonché delle competenze personali e professionali. Tali servizi assumeranno una dimensione territoriale più ampia, estendendosi oltre la sede centrale di Sassari. Parallelamente, l'Ateneo dovrà continuare a investire nella semplificazione amministrativa e nella digitalizzazione dei servizi, affinché il rapporto degli studenti con l'amministrazione universitaria sia sempre più semplice, rapido ed efficace.

In tale contesto, gli **Student Hub** dovranno evolvere progressivamente verso veri e propri **luoghi della vita universitaria**, nei quali orientamento, tutorato, supporto amministrativo, attività culturali, spazi di studio, servizi digitali e occasioni di socializzazione siano pienamente integrati. Nelle sedi in cui le condizioni organizzative e logistiche lo consentiranno, sarà progressivamente **esteso l'orario di apertura degli Student Hub fino alle ore 24:00**, garantendo un adeguato **servizio di guardiania e presidio degli spazi**, a tutela della sicurezza degli studenti e per consentire loro di disporre di ambienti di studio e socialità accessibili anche nelle ore serali.

Le associazioni studentesche costituiscono una componente fondamentale della vita universitaria, contribuendo alla partecipazione, alla socialità, alla cultura, allo sport e al senso di appartenenza alla comunità accademica. L'Ateneo **continuerà pertanto a sostenerne le attività anche attraverso adeguate risorse finanziarie** e razionalizzerà la disponibilità degli spazi, costruendo una **rete riconoscibile di sedi dedicate alle attività associative, preferibilmente in prossimità delle strutture didattiche e degli Student Hub**. Sarà inoltre

istituita una **Giornata delle Associazioni Studentesche**, da svolgersi annualmente alla vigilia dell'inaugurazione dell'Anno Accademico: un momento pubblico nel quale le associazioni potranno presentarsi alla comunità universitaria, raccontare le attività realizzate nell'anno precedente e illustrare i progetti per quello successivo. **L'evento sarà trasmesso anche in streaming e aperto agli studenti delle scuole superiori**, diventando così anche un'occasione per far conoscere ai futuri studenti la ricchezza della vita universitaria di UNISS.

A tale ecosistema si affiancherà il potenziamento degli spazi e dei servizi dedicati al benessere e alla socialità, attraverso la realizzazione di **aree esterne per attività sportive e ricreative** (quali campi da basket, calcio a 5 e padel) presso le diverse sedi che dispongono di ampie pertinenze esterne. Sarà inoltre attivato un **servizio di mobilità elettrica tra le sedi universitarie, le residenze ERSU e le mense di via dei Mille e di via Padre Manzella.** Quest'ultima tornerà ad essere nuovamente operativa.

L'obiettivo è costruire un modello di "**campus urbano diffuso**", capace di mettere in rete le sedi universitarie, i servizi e le strutture, creando ambienti accoglienti, riconoscibili e vissuti quotidianamente dagli studenti. Uno strumento importante sarà **la carta digitale "UNISS Card".** Potrà essere sviluppata, in collaborazione con la Città Metropolitana, ERSU, operatori culturali, sportivi e sistema economico locale, e consentirà di accedere in modo semplice ad agevolazioni e opportunità dedicate per trasporti, cultura (cinema, opere liriche, spettacoli teatrali, musei, etc.), sport, ristorazione, commercio, servizi e tempo libero. La UNISS Card, disponibile in più lingue, sarà parte integrante del progetto di campus urbano diffuso, rafforzando il legame tra studenti e città e contribuendo a rendere Sassari e le sedi dell'Ateneo più accoglienti e attrattive per gli studenti italiani e internazionali.

L'attenzione agli studenti dovrà proseguire durante tutto il percorso universitario attraverso un sistema strutturato di tutoraggio e accompagnamento. Ogni matricola dovrà poter contare su **strumenti di monitoraggio precoce delle carriere**, in grado di individuare tempestivamente situazioni di difficoltà didattica, organizzativa o personale e di attivare interventi mirati prima che queste si traducano in rallentamenti del percorso o nell'abbandono degli studi. Il **tutoraggio, il counselling psicologico e il supporto allo studio dovranno diventare componenti ordinarie dell'esperienza universitaria**, contribuendo a migliorare il benessere degli studenti e ad aumentare il numero di coloro che completano con successo il proprio percorso accademico.

Infine, il rafforzamento dell'attrattività dovrà procedere di pari passo con una costante evoluzione dell'offerta formativa. Sarà necessario sostenere lo sviluppo dei corsi caratterizzati da elevata domanda, consolidare quelli che rappresentano elementi qualificanti dell'identità dell'Ateneo e rilanciare i corsi che presentano criticità attraverso processi di revisione, innovazione e maggiore integrazione con il mondo del lavoro. In questo percorso, **il Sistema di Assicurazione della Qualità dovrà costituire lo strumento ordinario di programmazione, monitoraggio e miglioramento della didattica**, in coerenza con il modello AVA 3 e con il processo di accreditamento periodico, anche in vista delle visite delle Commissioni di Esperti della Valutazione (CEV). Il Presidio della Qualità e i Gruppi di Riesame dovranno svolgere un ruolo centrale nel tradurre gli obiettivi strategici in azioni verificabili, accompagnando i corsi di studio nei processi di autovalutazione, revisione e miglioramento. Tutte le decisioni dovranno essere supportate da un monitoraggio continuo dei dati relativi alle immatricolazioni, alle

carriere degli studenti, ai risultati occupazionali e ai fabbisogni formativi del territorio, utilizzando sistematicamente gli strumenti e i processi dell'Assicurazione della Qualità per verificare l'efficacia delle azioni intraprese e orientare gli interventi correttivi. In questo modo, l'offerta dell'Università di Sassari potrà evolvere in modo dinamico, sostenibile e coerente con le trasformazioni della società e del mercato del lavoro.

Studenti internazionali

L'internazionalizzazione rappresenta una delle principali leve di sviluppo dell'Università di Sassari e costituisce un investimento strategico per rafforzarne la qualità della didattica, della ricerca e della terza missione.

Gli attuali quattro corsi erogati interamente in lingua inglese: **Biotechnology for Human and Animal Health**, **Innovation Management for Sustainable Tourism**, **Wildlife Management, Conservation and Control** ed **Environmental Conservation, Restoration and Sustainability** costituiscono il punto di partenza per una strategia di ulteriore rafforzamento dell'offerta internazionale dell'Ateneo.

A questi, si aggiunge il più recente **Biomedical Sciences for One Health**, per studenti UNISS in Vietnam, che rappresenta un importante esempio di transnational education (TNE) da replicare, ad esempio, in Paesi come Egitto, Tunisia e Marocco nei quali, al pari del Vietnam, sono stati sviluppati da numerosi anni programmi di mobilità Erasmus+, attività di ricerca congiunte e progetti di cooperazione internazionale.

Inoltre, UNISS ha attivato corsi con Double Degree, partecipa ad alleanze universitarie europee (EUNICoast) ed è chiamata al consolidamento di numerose collaborazioni internazionali.

Su questo patrimonio occorre ora costruire una nuova fase di crescita, rendendo l'offerta internazionale più ampia, maggiormente integrata e soprattutto più riconoscibile, affinché UNISS possa consolidare il proprio posizionamento nei circuiti accademici europei e internazionali.

Gli obiettivi che mi propongo vanno in questa direzione. Sono 6:

1. Ampliare i Double Degree

I Double Degree sono programmi che prevedono uno specifico percorso internazionale: lo studente trascorre un periodo presso un Ateneo partner e al termine ottiene due titoli, uno rilasciato da UNISS e uno dall'università straniera. Sono uno strumento potente per attrarre studenti internazionali e per dare ai nostri laureati un riconoscimento spendibile in più paesi. L'obiettivo è estendere questa rete a tutti i Dipartimenti entro la fine del mandato.

2. Rafforzare i corsi in lingua inglese

I corsi erogati interamente in lingua inglese, "Biotechnology for Human and Animal Health", "Wildlife Management, Conservation and Control", "Innovation Management for Sustainable Tourism" ed "Environmental Conservation, Restoration and Sustainability", già oggi attraggono studenti internazionali e rappresentano una finestra aperta sul mondo. L'obiettivo è

accompagnare tali corsi progressivamente verso accordi di Double Degree, trasformando una vocazione già presente in una struttura stabile.

3. Avviare altri percorsi di laurea in lingua inglese

Altri corsi in lingua inglese saranno promossi, soprattutto in aree ad elevata attrattività (es. **Medicine and Surgery**, quale progetto strategico per consolidare il ruolo di UNISS nei circuiti europei e internazionali della formazione medica). Non si tratta di un obbligo per tutti i Dipartimenti, né di una scelta da fare in fretta: è un investimento strutturale che richiede tempi, risorse e una condivisione autentica con chi vorrà essere protagonista di questo cambiamento. L'obiettivo è costruire filiere complete in inglese che rendano UNISS una destinazione credibile per studenti internazionali fin dal primo anno di studi.

4. Sviluppare Joint Degree

A differenza dei Double Degree, che nascono da accordi bilaterali tra due atenei, i Joint Degree sono il frutto di una progettazione condivisa tra più istituzioni e producono un titolo unico con identità europea. **Sono lo strumento più ambizioso dell'internazionalizzazione didattica, ma anche quello con il maggiore impatto in termini di visibilità e attrattività internazionale**. Intendiamo avviare la progettazione di Joint Degree con partner internazionali, costruendo percorsi condivisi che valorizzino le competenze dei nostri Dipartimenti.

In questo percorso, un punto di partenza naturale è **EUNICoast**, l'alleanza europea di università costiere e insulari di cui UNISS fa parte, finanziata dalla Commissione Europea e strutturata attorno a hub tematici che coincidono con alcune delle vocazioni scientifiche del nostro Ateneo. L'alleanza offre già una rete di relazioni istituzionali consolidate che può essere messa a frutto per i primi programmi congiunti. L'obiettivo è però più ampio: costruire Joint Degree anche con altri partner internazionali, ovunque esistano le condizioni scientifiche e istituzionali per farlo.

5. Costruire una presenza internazionale riconoscibile

Tutti questi programmi, Double Degree, corsi in inglese, lauree triennali internazionali e Joint Degree, meritano una presenza più forte nelle reti accademiche internazionali e una comunicazione unitaria, capace di far percepire UNISS come un Ateneo con una vocazione internazionale coerente e riconoscibile. Organizzazioni come Uni-Italia, che promuove le università italiane all'estero in collaborazione con il Ministero degli Esteri con una rete di uffici in numerosi paesi, offrono canali concreti per presentare la nostra offerta formativa a studenti e istituzioni straniere. Partecipare sistematicamente a questi circuiti è una condizione necessaria per trasformare gli obiettivi di questo programma in risultati misurabili.

6. Potenziare la struttura amministrativa

Nessuno degli obiettivi descritti può essere raggiunto senza una struttura amministrativa adeguata. L'Ufficio Mobilità e Relazioni Internazionali di UNISS ha svolto fino ad oggi un lavoro prezioso, ma l'ambizione del programma richiede un salto di scala: più risorse, competenze

specializzate nella progettazione europea e una capacità di accompagnamento continuo dei Dipartimenti nella costruzione di accordi e partenariati.

Potenziare l'accoglienza: una strategia integrata Ateneo-Città Metropolitana

La crescita internazionale di UNISS richiede una governance condivisa con il territorio.

Università, Città Metropolitana, Regione Sardegna, ERSU, imprese e istituzioni culturali devono concorrere alla costruzione di un ecosistema capace di accogliere studenti provenienti da tutto il mondo.

Sul piano dell'accoglienza, particolare attenzione dovrà essere dedicata al rafforzamento della collaborazione con la Questura di Sassari e con le altre amministrazioni coinvolte nelle procedure di visto, ingresso e soggiorno degli studenti internazionali, affinché i percorsi amministrativi siano sempre più rapidi, coordinati e orientati a favorire l'accesso degli studenti internazionali.

In questa prospettiva, mi farò promotore di un protocollo operativo con la Questura di Sassari, che preveda l'attivazione di uno sportello dedicato agli studenti internazionali presso l'Università, sul modello di esperienze adottate con successo in altri Atenei italiani. Lo sportello, con cadenza almeno settimanale e gestito da personale della Questura dedicato a questa specifica utenza, consentirebbe agli studenti stranieri di svolgere le principali pratiche relative al soggiorno direttamente in Ateneo, evitando spostamenti e riducendo i tempi di attesa.

La collocazione dello sportello in prossimità degli uffici amministrativi dell'Università rappresenterebbe un ulteriore elemento di efficacia, favorendo un dialogo diretto tra il personale dell'Ateneo e quello della Questura, semplificando lo scambio della documentazione e la gestione delle eventuali criticità amministrative. Questo modello consentirebbe di rendere più fluido l'intero percorso di accoglienza degli studenti internazionali, migliorando la qualità dei servizi offerti e rafforzando l'immagine di UNISS come Ateneo realmente aperto, efficiente e attento alle esigenze di chi sceglie la Sardegna per il proprio percorso di studio.

Ogni studente internazionale che sceglie Sassari è un investimento sul futuro della Sardegna: genera economia, alimenta innovazione, rafforza le relazioni internazionali e contribuisce alla reputazione dell'intero territorio.

In questa prospettiva, assume un ruolo strategico **anche il tema dell'abitare studentesco**, sia per i flussi Erasmus che per gli studenti nazionali ed internazionali dell'Università di Sassari, per i quali la disponibilità di **alloggi adeguati** rappresenta un fattore decisivo di attrattività. È quindi necessario **superare una logica limitata al solo sistema del diritto allo studio**, integrando e ampliando l'offerta di residenze attraverso lo sviluppo di **studentati** anche a iniziativa privata, attivati mediante strumenti di partenariato pubblico-privato e bandi nazionali dedicati all'housing universitario (es. Fondo Riforma Housing Universitario - MUR).

Parallelamente, si ritiene strategico continuare a sviluppare nuovi luoghi di aggregazione UNISS, per lo studio informale e l'intrattenimento, capaci di rafforzare la qualità della vita

universitaria e l'attrattività complessiva del sistema accademico. In prossimità delle attuali strutture didattiche e di ricerca si propone il potenziamento di impianti sportivi e ricreativi "light", quali campi da basket, padel e altre attrezzature sportive di base, insieme a palestre e spazi per l'attività fisica accessibili e diffusi sul territorio universitario.

Tali interventi sono da intendersi come integrazione dell'offerta esistente e non sostitutivi delle infrastrutture sportive principali già presenti e gestite dal CRUS, rispetto alle quali rappresentano un livello complementare e di prossimità.

Queste linee di intervento, da realizzarsi in coordinamento tra Università di Sassari e amministrazioni territoriali, mirano a rafforzare la capacità di accoglienza della città, rendendo l'esperienza degli studenti internazionali più accessibile, strutturata e competitiva nei circuiti europei e globali della formazione. In questa prospettiva, sarà inoltre rafforzato l'accesso degli studenti internazionali ai servizi di assistenza medica e di supporto psicologico, assicurando percorsi di orientamento e presa in carico facilmente accessibili anche sotto il profilo linguistico.

Obiettivi e impegni strategici del mandato

Entro il termine del mandato intendo conseguire **risultati concreti e misurabili** attraverso una strategia integrata finalizzata ad aumentare l'attrattività dell'Ateneo, migliorare il successo formativo e rafforzare la dimensione internazionale di UNISS.

L'obiettivo generale è incrementare la popolazione studentesca di 1.800–2.000 iscritti, combinando l'aumento delle immatricolazioni con una significativa riduzione degli abbandoni. Per raggiungere questo risultato, saranno perseguiti **target quantitativi, azioni strategiche e strumenti di incentivazione**, tra loro complementari:

- introdurre, nell'ambito dei criteri di programmazione e ripartizione dei punti organico, una **quota premiale destinata ai Dipartimenti che conseguano miglioramenti significativi e documentabili delle performance didattiche**, con particolare riferimento all'attrattività dei corsi di studio, alla regolarità delle carriere, al conseguimento dei CFU e alla riduzione degli abbandoni, valorizzando i progressi rispetto ai valori di partenza e tenendo conto delle specificità delle diverse aree disciplinari;
- ampliare progressivamente l'offerta di **Double Degree, Joint Degree e corsi di studio in lingua inglese**, estendendola a un numero crescente di Dipartimenti;
- consolidare un modello di **campus diffuso**, nel quale servizi, Student Hub, spazi di studio, cultura e sport contribuiscano a rendere l'esperienza universitaria sempre più attrattiva e inclusiva;
- raggiungere **almeno 500 studenti internazionali** iscritti ai corsi di laurea, laurea magistrale e dottorato in presenza;

- sviluppare **percorsi formativi internazionali presso sedi estere convenzionate (*transnational education*, TNE)**, coinvolgendo **almeno 300 studenti** e valorizzando l'esperienza del Corso di Studio TNE già avviato in Vietnam come modello replicabile, in particolare per corsi di laurea triennale, in Paesi nei quali UNISS può contare su **relazioni scientifiche consolidate e collaborazioni accademiche di lunga durata**, a partire da **Marocco, Tunisia, Egitto, Libano e Africa Sub-Sahariana** e altre, più recenti in **Asia** e **Sud America**. L'obiettivo è trasformare le reti di ricerca e cooperazione internazionale costruite nel tempo dall'Ateneo in nuove opportunità di formazione, attrazione di studenti e consolidamento della presenza di UNISS nell'area mediterranea;
- realizzare una piattaforma di alta formazione digitale capace di attrarre **almeno 1.000 iscritti** a corsi online e blended, rivolti a professionisti, studenti internazionali, studenti atleti, adulti in formazione continua**,** garantendo al contempo piena accessibilità agli studenti con disabilità e con DSA e modalità flessibili compatibili con differenti esigenze personali, professionali e sportive.

Quest'ultimo obiettivo appare realistico purché non venga interpretato come semplice didattica a distanza, ma come costruzione di un vero sistema Euro-Mediterraneo di Alta Formazione, con master, programmi executive per professionisti e dirigenti, micro-credenziali, corsi professionalizzanti e percorsi internazionali erogati in lingua inglese.

Il mercato globale della formazione online continua, infatti, a crescere rapidamente e mostra una domanda sempre maggiore di percorsi universitari specialistici e flessibili. UNISS può inserirsi con successo in questo scenario, valorizzando competenze altamente distintive che pochi altri Atenei possono offrire.

UNISS: identità mediterranea, europea ed internazionale

Il marchio UNISS dovrà progressivamente identificarsi con grandi temi emergenti a livello globale.

L'obiettivo è fare in modo che le studentesse e gli studenti stranieri scelgano Sassari non soltanto per la qualità della formazione, ma perché troveranno accoglienza in un'Università Europea che offre un ecosistema di formazione e ricerca coerente con questi temi.



La sinergia tra il canale "tradizionale" e quello dell'internazionalizzazione

L'internazionalizzazione non rappresenta soltanto una strategia per attrarre studenti provenienti dall'estero, ma costituisce anche uno strumento fondamentale per **modificare la percezione stessa dell'Università di Sassari agli occhi dei giovani sardi**.

Negli ultimi anni, infatti, molti studenti dell'isola hanno scelto di iscriversi, soprattutto ai corsi di laurea magistrale ma sempre più spesso anche a quelli triennali, presso Atenei della penisola, spinti non soltanto dalla ricerca di specifiche offerte formative, ma anche dall'idea che contesti universitari collocati in altre aree, spesso metropolitane, siano più dinamici, internazionali e connessi con le reti europee della formazione, della ricerca e del lavoro.

Sassari viene ancora troppo spesso percepita come una realtà periferica e caratterizzata da una popolazione studentesca prevalentemente locale. È proprio questa narrazione che occorre superare.

La costruzione di un'identità internazionale forte, fondata sulla centralità della Sardegna nel Mediterraneo (e, quindi, in Europa), sulla qualità della ricerca e su una proposta formativa distintiva orientata ai grandi temi globali consentirà a UNISS di proporsi come un Ateneo europeo di riferimento, capace di attrarre studenti e ricercatori da numerosi Paesi.

Una comunità accademica realmente internazionale, con studenti stranieri stabilmente presenti in sede e una significativa presenza di studenti collegati ai percorsi formativi digitali, trasformerebbe profondamente il contesto universitario, rendendolo più multiculturale, aperto e competitivo.

Questo cambiamento produrrà un duplice beneficio strategico. Da un lato aumenterà l'attrattività di UNISS verso studenti provenienti dall'Italia e dall'estero; dall'altro renderà

l'Ateneo una scelta sempre più competitiva anche per i giovani sardi, riducendo la migrazione universitaria verso altri Atenei e favorendo il mantenimento nell'isola di competenze, energie e capitale umano.

L'obiettivo finale è costruire un'Università che non sia più percepita come un'alternativa locale, ma come una **destinazione internazionale di qualità**, capace di offrire un'esperienza accademica europea senza rinunciare ai punti di forza unici del territorio sardo. In questa prospettiva, l'internazionalizzazione diventa non solo una leva di crescita quantitativa, ma anche uno strumento di rafforzamento della reputazione di UNISS, di valorizzazione della Sardegna e di contrasto alla perdita di giovani talenti che oggi scelgono di formarsi altrove.

La mia ambizione

Non immagino un'Università semplicemente più grande.

Immagino un'Università più riconoscibile, più internazionale e più autorevole.

Un Ateneo che faccia della propria identità europea e mediterranea il principale fattore competitivo e che, grazie a una crescita qualificata della popolazione studentesca, rafforzi la propria sostenibilità economica, la qualità della ricerca e il proprio ruolo come motore dello sviluppo culturale, sociale ed economico della Sardegna.



PUNTO 3

RICERCA, INNOVAZIONE E INFRASTRUTTURE

Investire in conoscenza per generare impatto, attrarre talenti, costruire futuro.

Laboratori didattici e core facilities per la ricerca sperimentale

Nelle scienze biologiche, naturali, chimiche, fisiche, agrarie, veterinarie e biomediche, la qualità della ricerca e della formazione dipende dalla disponibilità di laboratori moderni, completi e costantemente aggiornati. Questi ambiti costituiscono una componente essenziale della formazione STEM (Science, Technology, Engineering and Mathematics), il cui rafforzamento rappresenta oggi una priorità strategica anche a livello europeo, per rispondere alla crescente domanda di competenze scientifiche e tecnologiche necessarie alla competitività, all'innovazione e alle transizioni digitale e verde. Le grandi sfide scientifiche contemporanee – dalla transizione ecologica alle biotecnologie, dai nuovi materiali alla medicina di precisione – richiedono infrastrutture di ricerca all'avanguardia e una continua evoluzione tecnologica.

Intendo promuovere un **programma pluriennale di investimento nelle infrastrutture scientifiche**, finalizzato al rinnovo delle grandi apparecchiature e alla realizzazione di **piattaforme tecnologiche condivise (core facilities)** aperte a tutti i Dipartimenti. L'obiettivo è superare la frammentazione delle strumentazioni, favorire l'interdisciplinarità, aumentare la partecipazione ai programmi competitivi nazionali ed europei e attrarre collaborazioni con enti di ricerca e imprese.

In questa strategia rientrano a pieno titolo anche le **aziende didattico-sperimentali del Dipartimento di Agraria**, che rappresentano vere e proprie infrastrutture per la didattica, la ricerca e il trasferimento delle conoscenze nei settori agrario, ambientale e zootecnico. Intendo valorizzarle come laboratori a cielo aperto dell'Ateneo, rafforzandone la funzione nella formazione pratica degli studenti, nella **sperimentazione in condizioni reali e nello sviluppo e trasferimento al territorio**.

Ogni piattaforma dovrà essere dotata di:

- un coordinamento di responsabili scientifici;
- tecnici e tecnologi della ricerca dedicati;
- un piano pluriennale di aggiornamento tecnologico;
- un modello di accesso aperto per i ricercatori dell'Ateneo;
- un regolamento per l'utilizzo da parte di enti esterni e imprese;

- indicatori di performance basati su pubblicazioni, progetti competitivi, formazione di giovani ricercatori e servizi al territorio.

Le infrastrutture scientifiche non sono costituite soltanto dalle apparecchiature, ma soprattutto dalle competenze necessarie per gestirle. Per questo promuoverò la costituzione di un **coordinamento permanente dei tecnici di laboratorio e dei tecnologi della ricerca**, valorizzandone il ruolo nella gestione delle piattaforme scientifiche.

In questa prospettiva, mi farò promotore presso la Regione Autonoma della Sardegna di uno specifico programma di finanziamento destinato a sostenere non solo l'acquisizione delle grandi apparecchiature, ma anche la presenza stabile di tecnologi e figure specialistiche responsabili della loro gestione, riconoscendo che il valore di un'infrastruttura scientifica non risiede esclusivamente nella sua dotazione strumentale, ma soprattutto nelle competenze necessarie a garantirne il funzionamento, l'innovazione continua e la piena accessibilità alla comunità scientifica (**si veda Punto 5 - "UNISS e Territorio"**).

Questa scelta rappresenta anche un investimento strategico sulla didattica **e sul rafforzamento delle competenze STEM**. La possibilità di svolgere attività formative in laboratori avanzati costituisce uno dei principali fattori di attrattività per studenti, dottorandi e giovani ricercatori, italiani e internazionali, contribuendo a rafforzare il posizionamento dell'Università di Sassari. Rafforzare la formazione STEM significa inoltre offrire agli studenti competenze sempre più richieste nei settori a maggiore intensità di innovazione e contribuire, in coerenza con le priorità europee, alla formazione del capitale umano necessario alle trasformazioni scientifiche, tecnologiche, ambientali e produttive dei prossimi anni. Investire nei laboratori significa investire contemporaneamente nella ricerca, nella didattica e nella capacità dell'Università di attrarre studenti, giovani ricercatori e finanziamenti competitivi.

Inoltre, la candidatura di **Sos Enattos a ospitare l'Einstein Telescope (ET)** rappresenta un'opportunità straordinaria per la Sardegna e per UNISS. **L'Ateneo dovrà assumere un ruolo scientifico e istituzionale ancora più diretto nella candidatura e, successivamente, nello sviluppo del progetto**, anche attraverso un maggiore sostegno agli **scienziati UNISS già coinvolti e alle competenze dell'Ateneo potenzialmente interessate**, rafforzando la fisica teorica e sperimentale e promuovendo collaborazioni con matematica, ingegneria, data science e scienze della Terra. ET può diventare un potente attrattore di **ricercatori, dottorandi e studenti internazionali** e contribuire alla costruzione in Sardegna di un ecosistema scientifico e tecnologico di rilevanza mondiale.

Biblioteche, risorse elettroniche ed equità nell'accesso alle fonti della ricerca

L'accesso alle informazioni scientifiche rappresenta una condizione imprescindibile per la qualità della ricerca in tutte le discipline. Per questo motivo intendo consolidare gli investimenti nel **Sistema Bibliotecario di Ateneo**, nelle grandi banche dati internazionali, nelle collezioni digitali e nei servizi bibliotecari, garantendo un accesso sempre più ampio, semplice e tempestivo alle risorse documentarie necessarie alla comunità scientifica. Parallelamente sarà favorita la crescita delle competenze nella gestione dei dati della ricerca, nella ricerca

bibliografica avanzata e nell'utilizzo delle nuove tecnologie digitali per la produzione e la diffusione della conoscenza.

Garantire un accesso efficace alle risorse scientifiche equivale a riconoscere che **le modalità di produzione della conoscenza non sono uguali in tutte le discipline**. Nelle aree sperimentali, biomediche e tecnologiche una parte rilevante della letteratura scientifica è oggi disponibile attraverso banche dati elettroniche e piattaforme digitali accessibili da remoto mediante gli abbonamenti istituzionali dell'Ateneo. Pur nella necessità di continuare a investire nell'ampliamento di tali risorse, i ricercatori possono svolgere gran parte dell'attività documentale senza la necessità di spostamenti.

Diversa è la situazione delle discipline umanistiche, storico-sociali e giuridiche, nelle quali la ricerca si fonda spesso sulla consultazione diretta di manoscritti, fondi archivistici, cinquecentine, raccolte storiche, documenti e materiali non ancora digitalizzati. In questi ambiti **biblioteche e archivi costituiscono il vero laboratorio dello studioso** e la mobilità scientifica rappresenta una componente essenziale dell'attività di ricerca.

Questa differenza determina ancora oggi una significativa disparità nelle opportunità di sviluppo della ricerca, limitando la competitività di molti studiosi e la piena valorizzazione delle competenze presenti nel nostro Ateneo. Garantire pari opportunità di ricerca significa quindi assicurare a tutte le discipline un accesso effettivo alle fonti indispensabili per la produzione della conoscenza.

Per questo motivo intendo istituire un **Programma di mobilità per la ricerca documentale**, destinato a sostenere missioni di studio presso biblioteche, archivi, fondazioni e centri di documentazione italiani e internazionali. Il programma prevederà il rimborso delle spese effettivamente sostenute, secondo criteri di trasparenza, equità e sostenibilità economica definiti da uno specifico regolamento di Ateneo, che disciplinerà i requisiti di ammissibilità, le sedi presso cui potranno essere svolte le attività di ricerca, le tipologie di spese finanziabili, i massimali di rimborso e le modalità di rendicontazione.

Si tratta di un investimento relativamente contenuto, ma di elevato rendimento scientifico e culturale, capace di rimuovere una storica condizione di svantaggio, rafforzare la competitività della ricerca umanistica e garantire una reale equità tra tutte le discipline che costituiscono il patrimonio scientifico dell'Università di Sassari.

Dati clinici e ricerca biomedica

Nella ricerca biomedica e clinica una delle principali infrastrutture scientifiche non è costituita da uno strumento di laboratorio, ma dai dati. La capacità di raccogliere, integrare, organizzare e valorizzare le informazioni cliniche rappresenta oggi uno dei principali fattori di competitività degli ospedali universitari e dei grandi centri di ricerca.

Ogni giorno l'Azienda Ospedaliero-Universitaria di Sassari genera una straordinaria quantità di informazioni attraverso cartelle cliniche elettroniche, referti diagnostici, dati di laboratorio, immagini radiologiche, percorsi terapeutici, follow-up e indicatori di esito. Questo patrimonio

informativo costituisce una risorsa di enorme valore per la ricerca traslazionale, la medicina di precisione e l'innovazione clinica.

Tuttavia, una parte significativa di questo potenziale rimane oggi inutilizzata. La difficoltà di estrarre, integrare, pseudonimizzare, validare e rendere disponibili i dati clinici rende complessa la progettazione di studi osservazionali e prospettici, limita la partecipazione a reti multicentriche nazionali e internazionali e riduce la capacità dell'Ateneo di attrarre finanziamenti competitivi, sperimentazioni cliniche e collaborazioni industriali.

Questa criticità non riguarda soltanto la ricerca. La disponibilità di dati clinici strutturati e di elevata qualità rappresenta infatti uno strumento fondamentale anche per il governo delle attività assistenziali, il monitoraggio degli esiti, la valutazione della qualità delle cure, la programmazione sanitaria e il controllo di gestione. Investire nella qualità dei dati significa quindi migliorare contemporaneamente ricerca, assistenza e organizzazione.

Per questo motivo intendo promuovere, in stretta collaborazione con l'Azienda Ospedaliero-Universitaria di Sassari, la realizzazione di una **Clinical Research Data Platform**, una vera infrastruttura digitale di ricerca che renda disponibili, nel pieno rispetto della normativa sulla protezione dei dati personali, informazioni cliniche strutturate e pseudonimizzate a supporto delle attività scientifiche.

La piattaforma integrerà progressivamente le informazioni provenienti dalle cartelle cliniche elettroniche, dai laboratori, dalla diagnostica per immagini, dai sistemi prescrittivi, dai flussi amministrativi, dai registri clinici e, ove possibile, dalle biobanche e dalle piattaforme di genomica e biologia molecolare, consentendo ai ricercatori autorizzati di sviluppare studi osservazionali, retrospettivi e prospettici mediante strumenti avanzati di interrogazione e analisi dei dati.

Contestualmente sarà rafforzata una struttura permanente di **Clinical Data Management**, dotata di data manager, biostatistici, data scientist e altre figure specialistiche dedicate alla qualità, alla standardizzazione, all'interoperabilità e alla valorizzazione scientifica dei dati clinici. Queste professionalità rappresentano oggi una componente essenziale della ricerca biomedica moderna e costituiscono una presenza consolidata nei principali IRCCS italiani e nei grandi centri di ricerca europei.

L'attuazione di questa infrastruttura e il potenziamento delle competenze di Clinical Data Management dovranno trovare **naturale collocazione nell'organizzazione dell'Azienda Ospedaliero-Universitaria, attraverso le risorse e gli strumenti previsti dal prossimo Atto Aziendale**. Quest'ultimo dovrà infatti riconoscere in modo esplicito che la formazione universitaria e la ricerca non rappresentano attività accessorie rispetto all'assistenza, ma ne costituiscono una componente essenziale e integrata, propria della missione di un ospedale universitario. In questa prospettiva, la gestione e la valorizzazione dei dati clinici diventano un'infrastruttura condivisa al servizio dell'assistenza, della didattica e della ricerca, rafforzando il rapporto strategico tra AOU e Università di Sassari.

Un ospedale universitario non si distingue dagli altri ospedali per il numero di posti letto o di prestazioni erogate, ma per la sua capacità di trasformare l'attività assistenziale quotidiana in conoscenza, formazione e innovazione.

La qualità dei dati clinici rappresenta oggi il principale fattore abilitante di questa missione.

Open Science

La produzione e la diffusione della conoscenza rappresentano una componente essenziale della missione pubblica dell'Università. Oggi la qualità della ricerca non si misura soltanto attraverso le pubblicazioni scientifiche, ma anche dalla capacità di rendere i risultati accessibili, riutilizzabili e capaci di generare nuovo sapere, innovazione e impatto sociale.

Per questo motivo intendo rafforzare l'impegno dell'Università di Sassari verso i principi dell'**Open Science**, promuovendo una cultura della scienza aperta fondata sulla libera circolazione delle conoscenze, sulla gestione responsabile dei dati della ricerca, sulla trasparenza dei processi scientifici e sulla valorizzazione dei risultati prodotti dall'Ateneo.

L'obiettivo è accompagnare ricercatori e Dipartimenti nell'adozione delle migliori pratiche internazionali, favorendo la gestione dei dati secondo i principi **FAIR** (Findable, Accessible, Interoperable, Reusable), il deposito delle pubblicazioni e dei dataset in archivi istituzionali interoperabili, la predisposizione dei Data Management Plan richiesti dai principali programmi di finanziamento europei e il pieno allineamento con lo **European Open Science Cloud (EOSC)** e con le politiche europee in materia di scienza aperta.

In questa prospettiva intendo promuovere la realizzazione della **University Press dell'Università di Sassari**, sul modello delle migliori esperienze nazionali e internazionali, quale infrastruttura editoriale dedicata alla valorizzazione della produzione scientifica, didattica e culturale dell'Ateneo. La University Press sosterrà la pubblicazione di monografie, collane scientifiche, manuali universitari, riviste accademiche, atti di convegno e opere di divulgazione e terza missione, contribuendo a dare maggiore visibilità alle attività di ricerca sviluppate nei diversi Dipartimenti.

Parallelamente, sarà mantenuto e, ove possibile, rafforzato il sostegno economico alle pubblicazioni in Open Access su riviste scientifiche internazionali di elevato impatto e riconosciuta qualità nelle diverse aree disciplinari. Tale sostegno consentirà ai ricercatori dell'Ateneo di pubblicare i propri risultati su riviste di riferimento a livello internazionale, garantendo al contempo una più ampia accessibilità della produzione scientifica e una maggiore visibilità della ricerca di UNISS. La politica di Ateneo dovrà pertanto sostenere un modello di Open Access articolato e inclusivo, capace di affiancare alle iniziative editoriali proprie dell'Università il finanziamento delle pubblicazioni sulle principali riviste internazionali, con criteri trasparenti e coerenti con la qualità scientifica e con le specificità delle diverse aree disciplinari.

Particolare attenzione sarà dedicata all'adozione del modello **Diamond Open Access**, che consente la pubblicazione e la consultazione delle opere senza costi né per gli autori né per i lettori, favorendo una diffusione realmente aperta della conoscenza e superando le criticità legate agli elevati costi delle pubblicazioni scientifiche. La University Press adotterà standard editoriali internazionali, procedure di peer review trasparenti, identificativi permanenti e

licenze aperte, contribuendo ad accrescere la qualità editoriale e la reputazione scientifica dell'Ateneo.

La University Press rappresenterà inoltre uno strumento particolarmente importante per valorizzare le discipline umanistiche, storico-sociali e giuridiche, nelle quali la monografia scientifica continua a rappresentare una delle principali modalità di diffusione dei risultati della ricerca, senza tuttavia limitarsi a tali ambiti, ma ponendosi al servizio dell'intera comunità accademica.

L'investimento nell'Open Science non costituisce soltanto un intervento editoriale, ma una scelta strategica per aumentare la competitività internazionale dell'Ateneo, favorire la collaborazione tra ricercatori, incrementare la visibilità della produzione scientifica di UNISS e rafforzare il rapporto tra Università e società. **Sostenere l'accesso aperto ai risultati della ricerca, sia attraverso infrastrutture editoriali proprie sia attraverso il finanziamento delle pubblicazioni su riviste internazionali di elevato impatto, significa infatti investire nella qualità, nella visibilità e nel valore pubblico della ricerca dell'Ateneo.** Rendere la conoscenza più accessibile significa infatti aumentare il valore pubblico della ricerca, favorire il trasferimento delle innovazioni e contribuire allo sviluppo culturale, economico e sociale della Sardegna e del Paese.

Ricerca interdisciplinare e competitività internazionale

Le grandi sfide scientifiche del nostro tempo – salute, cambiamenti climatici, transizione ecologica, sicurezza alimentare, biodiversità, energia, trasformazione digitale, intelligenza artificiale, tutela del patrimonio culturale e sviluppo sostenibile – non possono più essere affrontate all'interno dei tradizionali confini disciplinari. È proprio nelle intersezioni tra saperi diversi che oggi nascono le ricerche più innovative, quelle che ottengono i maggiori finanziamenti competitivi e producono il più elevato impatto scientifico, tecnologico e sociale.

I programmi europei, a partire da **Horizon Europe**, sono costruiti attorno a grandi sfide ("missions") che richiedono la collaborazione tra competenze scientifiche, tecnologiche, economiche, giuridiche, sociali e umanistiche. In questo scenario l'interdisciplinarità non rappresenta più un valore aggiunto, ma una condizione indispensabile per competere.

L'Università di Sassari possiede tutte le caratteristiche per affermarsi come uno dei principali laboratori interdisciplinari del Mediterraneo. La presenza di competenze altamente qualificate distribuite tra medicina, biomedicina, veterinaria, agraria, scienze ambientali, chimica, fisica, ingegneria, architettura, economia, giurisprudenza, scienze sociali e discipline umanistiche, unite alla disponibilità di un'Azienda Ospedaliero-Universitaria, dell'Ospedale Veterinario Didattico Universitario e alle straordinarie peculiarità ambientali, culturali e demografiche della Sardegna, costituisce un patrimonio scientifico unico che deve essere valorizzato attraverso una strategia di Ateneo.

Per questo motivo intendo promuovere una politica della ricerca orientata a superare le tradizionali barriere tra Dipartimenti, favorendo la nascita di comunità scientifiche trasversali capaci di sviluppare progettualità condivise e di competere nei grandi programmi nazionali ed europei.

Particolare attenzione sarà dedicata allo sviluppo di alcune direttrici strategiche nelle quali UNISS possiede competenze distintive.

L'approccio One Health rappresenta uno degli ambiti più naturali di integrazione tra Medicina, Medicina Veterinaria, Agraria, Scienze Ambientali e Biomedicina, consentendo di sviluppare programmi su salute globale, zoonosi, resistenza antimicrobica, sicurezza alimentare, biodiversità, salute degli ecosistemi e medicina comparata.

Le relazioni tra ambiente, agricoltura, alimentazione e salute offriranno ulteriori opportunità di collaborazione tra Agraria, Scienze Ambientali, Chimica, Biologia e Medicina, con particolare riferimento ai cambiamenti climatici, alla sostenibilità delle produzioni agroalimentari, alla qualità degli alimenti, alla gestione delle risorse naturali e alla transizione ecologica.

Grande potenzialità presenta anche l'integrazione tra Ingegneria, Informatica, Fisica, Matematica e Architettura, finalizzata allo sviluppo di tecnologie digitali, intelligenza artificiale, robotica, sensoristica avanzata, nuovi materiali, modellistica, infrastrutture resilienti e sistemi intelligenti per la salute, l'ambiente, l'energia e il territorio.

Le Scienze Economiche, Giuridiche e Sociali potranno contribuire in modo determinante allo studio delle politiche pubbliche, della sostenibilità dei sistemi economici e sanitari, della blue economy, dell'Health Technology Assessment, della governance dell'innovazione, della regolazione dell'intelligenza artificiale, della gestione dei dati e delle trasformazioni del lavoro e delle organizzazioni.

Le discipline umanistiche rappresentano un partner fondamentale nei processi di innovazione, contribuendo allo studio delle identità mediterranee, del patrimonio culturale, delle digital humanities, della comunicazione della scienza, dell'etica delle nuove tecnologie e della costruzione di comunità inclusive. In questa prospettiva, anche gli studi sulla giustizia riparativa, sui modelli di comunità e sulle dinamiche culturali e sociali potranno dialogare con le scienze della salute, dell'educazione e del territorio, contribuendo allo sviluppo di nuovi modelli di benessere e coesione sociale.

Per trasformare queste opportunità in progettualità concrete non è sufficiente auspicare una maggiore collaborazione: occorre creare strumenti che la rendano possibile.

Per questo motivo istituirò un **Programma di Seed Grant interdisciplinari**, riservato esclusivamente a gruppi di ricerca costituiti da almeno due Dipartimenti dell'Ateneo. L'obiettivo non sarà finanziare direttamente l'attività sperimentale, ma sostenere quella fase preliminare di progettazione che oggi rappresenta spesso il principale ostacolo alla partecipazione ai grandi bandi competitivi.

Ogni progetto selezionato potrà beneficiare del reclutamento, per un periodo di 6-12 mesi, di un giovane ricercatore, di un project manager della ricerca o di una figura tecnico-scientifica dedicata, con il compito di coordinare la gestione del partenariato, raccogliere dati preliminari, predisporre la documentazione scientifica e amministrativa, costruire reti internazionali e accompagnare il gruppo nella presentazione di candidature ai programmi europei, nazionali e regionali.

Parallelamente intendo costituire un **Fondo di cofinanziamento per la progettazione competitiva**, aperto al contributo della Regione Sardegna, della Fondazione di Sardegna, delle Aziende sanitarie, delle imprese innovative, degli enti pubblici e degli altri stakeholder interessati allo sviluppo della ricerca e dell'innovazione nel territorio. Piccoli investimenti iniziali potranno così generare progettualità di elevato valore, capaci di attrarre risorse molto più consistenti attraverso i programmi competitivi.

La costruzione di una ricerca realmente interdisciplinare sarà accompagnata dalla promozione di **Hub tematici di Ateneo**, aperti a tutti i Dipartimenti e dedicati ai grandi temi identitari di UNISS:

- One Health e Salute Globale;
- Biodiversità, Ambiente e Cambiamenti Climatici;
- Agricoltura Mediterranea, Biotecnologie e Sicurezza Alimentare;
- Blue Economy e Sistemi Costieri e Insulari;
- Patrimonio Culturale, Identità Mediterranee e Digital Humanities;
- Intelligenza Artificiale, Data Science e Tecnologie Digitali;
- Diritto, Governance e Politiche per la Sostenibilità;
- Innovazione, Imprenditorialità e Sviluppo dei Territori.

Questi hub costituiranno luoghi permanenti di confronto scientifico, aperti a ricercatori di altri enti e ad imprenditori per l’incubazione di idee progettuali e lo sviluppo di reti nazionali e internazionali.

L'obiettivo finale è fare dell'interdisciplinarità non un'eccezione, ma il modello ordinario di sviluppo della ricerca dell'Università di Sassari, rafforzando la qualità delle pubblicazioni, la capacità di attrarre finanziamenti competitivi, la formazione di giovani ricercatori e il ruolo di UNISS come punto di riferimento scientifico europeo sui grandi temi che caratterizzano il Mediterraneo.



Le persone come infrastruttura strategica dell'Ateneo

Le persone rappresentano la principale infrastruttura dell'Università. Docenti, personale tecnico-amministrativo e bibliotecario, tecnologi della ricerca, collaboratori ed esperti linguistici (CEL) e dirigenti appartengono alla stessa comunità universitaria. Con competenze, responsabilità e percorsi professionali differenti, tutti concorrono alla medesima missione istituzionale: produrre conoscenza, formare le nuove generazioni, trasferire innovazione e contribuire allo sviluppo della Sardegna.

Il Rettore deve essere garante di questa comunità, promuovendo collaborazione, rispetto reciproco, partecipazione e condivisione delle scelte organizzative. Non ritengo utile ricercare responsabilità personali rispetto alle criticità maturate negli ultimi anni. Ritengo invece necessario ripensare il modello organizzativo dell'Ateneo, rafforzando la qualità della governance amministrativa e costruendo un rapporto nuovo tra Organi di Governo, Direzione Generale, Strutture Amministrative e Dipartimenti.

L'Università di Sassari sta entrando in una fase particolarmente delicata della propria evoluzione organizzativa. I dati del Piano Integrato di Attività e Organizzazione (PIAO) mostrano come, nei due cicli di programmazione 2023-2025 e 2026-2028, il personale tecnico-amministrativo e bibliotecario registrerà una perdita di almeno **44 unità**. Considerando anche la tendenza delle cessazioni volontarie rilevata negli ultimi anni, altre trenta unità potrebbero cessare nel triennio 2026-2028 e, pertanto, la riduzione effettiva dell'organico potrebbe avvicinarsi alle **74 unità**. Questa dinamica impone una programmazione pluriennale del reclutamento e dello sviluppo organizzativo, superando definitivamente una logica fondata sulle sostituzioni episodiche.

Si concluderà la stagione degli interventi straordinari e temporanei. Esperienze positive, come il Piano di welfare aziendale sostenuto dalla Regione Sardegna, hanno dimostrato quanto sia possibile innovare le politiche del personale, ma anche quanto sia fragile un sistema basato esclusivamente su finanziamenti a termine (si veda anche il punto 5 "Programmazione UNISS e Territorio"). La nuova stagione dovrà fondarsi su una programmazione stabile, trasparente e sostenibile, costruita su risorse strutturali dell'Ateneo e capace di garantire continuità alle politiche di valorizzazione delle persone.

Per questo motivo intendo inserire nel Piano Strategico di Ateneo un vero **Piano per il capitale umano**, che integri programmazione del reclutamento, sviluppo professionale, formazione continua, benessere organizzativo e innovazione amministrativa. La crescita dell'Università richiede infatti un'amministrazione moderna, adeguatamente dimensionata e capace di accompagnare l'espansione della ricerca, della didattica e della terza missione. Ritengo che, nelle future programmazioni, il personale tecnico-amministrativo debba essere considerato parte integrante delle strategie di sviluppo dell'Ateneo e non esclusivamente una variabile organizzativa.

La valorizzazione delle persone passa anche attraverso il riconoscimento del loro ruolo nella governance dell'Ateneo. Per questo proporrò una modifica dello Statuto che rafforzi il peso del voto del personale tecnico-amministrativo e bibliotecario nell'elezione del Rettore, portandolo dall'attuale **0,10 a un valore pari a 0,20, ponderato sul numero dei voti espressi dalla componente docente**, in linea con le esperienze più avanzate del sistema universitario italiano. Il meccanismo proposto attribuirebbe alla componente tecnico-amministrativa e bibliotecaria un peso complessivo pari al 20% dei voti espressi dai docenti. Ad esempio, a fronte di 600 voti espressi dalla componente docente, 450 voti espressi dal personale PTAB, che oggi hanno un peso complessivo di 45 voti (450 × 0,10), verrebbero ponderati in modo da concorrere per 120 voti complessivi (600 × 0,20). La modifica consentirebbe quindi di rafforzare in modo significativo la partecipazione del personale PTAB alla scelta del Rettore, mantenendo al contempo la struttura ponderata del sistema elettorale e la prevalenza della componente docente. Analogamente proporrò una revisione delle modalità di designazione del rappresentante del personale nel Consiglio di Amministrazione, affinché la volontà espressa dal corpo elettorale trovi un riconoscimento più diretto e coerente.

Una riflessione specifica dovrà riguardare anche la programmazione dei punti organico. Negli ultimi anni l'Ateneo non ha pienamente valorizzato alcune opportunità offerte dalla programmazione nazionale, in particolare l'utilizzo dei punti organico straordinari "pesanti" destinabili al personale tecnico-amministrativo, che avrebbero consentito contemporaneamente di rafforzare gli organici e incrementare il Fondo Risorse Decentrate. Nelle future programmazioni il personale dovrà essere considerato una componente strategica dello sviluppo dell'Ateneo e non esclusivamente una variabile organizzativa. Contestualmente sarà perseguita ogni possibile iniziativa per rafforzare progressivamente il **Fondo Risorse Decentrate** e attenuare gli effetti del piano di rientro che ancora oggi limita significativamente la valorizzazione economica del personale.

La crescita dell'Università non dipende da una sola componente. Dipende dalla capacità di tutte le professionalità che la compongono di lavorare insieme, riconoscendosi parte di un progetto comune. Il Rettore ha il compito di creare le condizioni affinché ciascuno possa

contribuire pienamente allo sviluppo dell'Ateneo, sentendosi valorizzato, ascoltato e partecipe delle scelte strategiche.

Formazione continua e sviluppo professionale

Le trasformazioni che interessano l'università richiedono competenze in costante evoluzione. Per questo motivo la formazione continua dovrà diventare una funzione permanente dell'Ateneo e non un insieme di iniziative occasionali.

Saranno rafforzati gli investimenti nella formazione delle competenze digitali, nell'utilizzo dell'intelligenza artificiale, nella gestione dei progetti nazionali ed europei, nelle lingue straniere e nelle nuove professionalità richieste dall'evoluzione delle amministrazioni universitarie. Parallelamente sarà garantito un presidio costante delle procedure di progressione economica e di sviluppo professionale, affinché siano **programmate con regolarità, gestite con tempestività e caratterizzate dalla massima trasparenza**.

Particolare attenzione sarà dedicata alla valorizzazione delle diverse professionalità presenti nell'Ateneo.

Con riferimento alla **componente Tecnica**, la valorizzazione delle professionalità richiede anche un sistema organizzativo coerente con l'evoluzione delle competenze. In questa prospettiva intendo promuovere l'introduzione della figura del **Coordinatore tecnico di area omogenea**, individuando personale altamente qualificato cui affidare il coordinamento funzionale delle attività tecniche dipartimentali e interdipartimentali nei laboratori, nelle piattaforme scientifiche condivise e nelle infrastrutture di ricerca. Si tratta di una figura largamente presente nei principali Atenei europei e destinata a valorizzare competenze oggi spesso prive di un adeguato riconoscimento organizzativo.

Analoga attenzione dovrà essere riservata al personale tecnico impegnato nei laboratori delle scienze sperimentali. È necessario affrontare definitivamente la questione del **riconoscimento delle attività caratterizzate da esposizione a rischio chimico e biologico**, garantendo uniformità di trattamento, piena tutela della salute dei lavoratori e corretta valorizzazione delle condizioni operative previste dalla normativa vigente.

Nella visione di Ateneo fortemente internazionalizzato, si promuoveranno non solo la crescita del numero di accordi internazionali o di studenti stranieri, ma anche la capacità di sviluppare competenze linguistiche e interculturali diffuse all'interno della comunità universitaria. In questo percorso gli Esperti Linguistici costituiscono una risorsa strategica che merita una piena valorizzazione professionale. Intendo riconoscere il ruolo degli **Esperti Linguistici** non solo come figure di supporto alla didattica delle lingue, ma come professionisti capaci di contribuire in modo significativo ai processi di innovazione didattica, all'internazionalizzazione, alla formazione permanente e alla qualità complessiva dei percorsi formativi.

Particolare attenzione sarà dedicata alla valorizzazione del **plurilinguismo**, riconoscendo pari dignità a tutte le lingue insegnate nell'Ateneo. L'Università di Sassari, anche per la propria posizione nel Mediterraneo, può diventare un luogo privilegiato di incontro tra culture e lingue diverse, promuovendo competenze linguistiche che rappresentano un fattore decisivo per la formazione dei laureati e per la competitività internazionale dell'Ateneo.

Anche per questa componente sarà fondamentale investire nella formazione continua, nell'aggiornamento metodologico e digitale e nella partecipazione ai processi di innovazione della didattica, affinché le competenze presenti possano essere pienamente valorizzate e integrate nelle strategie di sviluppo dell'Ateneo.

L'obiettivo è costruire un modello nel quale gli Esperti Linguistici siano riconosciuti come parte integrante della comunità accademica e come protagonisti della crescita culturale, internazionale e multiculturale dell'Università di Sassari, contribuendo alla formazione di laureati capaci di operare in contesti sempre più globali senza rinunciare alla ricchezza della diversità linguistica e culturale.

La trasformazione digitale della ricerca sta profondamente modificando anche il **ruolo delle biblioteche universitarie**. Oggi esse non rappresentano soltanto luoghi di conservazione e accesso al patrimonio bibliografico, ma costituiscono infrastrutture strategiche per la produzione, la gestione e la diffusione della conoscenza.

Per questa ragione intendo valorizzare il personale bibliotecario quale componente essenziale della strategia di sviluppo dell'Ateneo, riconoscendone il ruolo nella costruzione dell'ecosistema della ricerca aperta. Le competenze dei bibliotecari sono oggi sempre più richieste nella gestione delle grandi risorse elettroniche, nel supporto alla ricerca bibliografica avanzata, nell'accompagnamento dei ricercatori alla pubblicazione in accesso aperto, nella predisposizione dei Data Management Plan e nell'applicazione dei principi FAIR per la gestione dei dati della ricerca.

Le biblioteche potranno inoltre svolgere un ruolo fondamentale nella formazione permanente della comunità accademica, promuovendo iniziative dedicate all'information literacy, alla gestione dei dati della ricerca, all'utilizzo consapevole dell'intelligenza artificiale nella ricerca scientifica, alla valutazione della ricerca e alle pratiche dell'Open Science.

Valorizzare il personale bibliotecario significa quindi investire in una professionalità che contribuisce direttamente alla qualità della ricerca, all'internazionalizzazione dell'Ateneo e alla diffusione della conoscenza, rafforzando la competitività scientifica di UNISS e il suo allineamento alle migliori esperienze universitarie europee.

Per queste ragioni, promuoverò la **costituzione dell'Open Science Office di Ateneo**, quale struttura trasversale che, facendo leva sulle competenze del **Sistema Bibliotecario, dei servizi informatici e dell'Area Ricerca**, coordini le politiche di accesso aperto, la gestione dei dati della ricerca, il repository istituzionale, la University Press, il supporto ai Data Management Plan e la formazione della comunità accademica sui principi della scienza aperta.

Particolare attenzione sarà dedicata allo sviluppo di competenze di **bibliometria responsabile**, affinché gli indicatori bibliometrici siano utilizzati come strumenti di supporto e non come criteri automatici di valutazione, nel rispetto delle differenze tra le discipline e dei principi internazionali di qualità della ricerca. Il Sistema Bibliotecario potrà così diventare un punto di riferimento per l'analisi dell'impatto della produzione scientifica, il supporto alla VQR, ai Dipartimenti di eccellenza e alle candidature competitive nazionali ed europee.

Benessere organizzativo

La qualità dell'organizzazione dipende anche dalla qualità dell'ambiente di lavoro.

Intendo promuovere una politica del personale orientata all'ascolto, alla partecipazione e al miglioramento continuo delle condizioni lavorative, favorendo un clima fondato sulla fiducia reciproca e sulla condivisione degli obiettivi.

Saranno rafforzati gli strumenti di welfare aziendale attraverso una programmazione strutturale e non più episodica, ricercando risorse stabili per consolidare servizi di sostegno alle persone, iniziative per la conciliazione dei tempi di vita e di lavoro, tutela della salute, promozione del benessere organizzativo e valorizzazione della qualità degli ambienti di lavoro (si veda anche il punto 5 “Programmazione UNISS e Territorio”).

Una particolare attenzione sarà dedicata alle politiche di inclusione e di pari opportunità. Il Gender Equality Plan (GEP), il Bilancio di genere e il lavoro del Comitato Unico di Garanzia (CUG) dovranno essere pienamente integrati nei processi di programmazione e valutazione dell’Ateneo, trasformandosi da strumenti di rendicontazione in leve effettive di cambiamento organizzativo. **L’obiettivo è fare dell’inclusione e delle pari opportunità una componente ordinaria delle politiche del personale e dell’organizzazione**, anche quale condizione necessaria per sostenere la partecipazione dell’Ateneo ai programmi competitivi europei e, in particolare, a Horizon Europe.

Occorre inoltre rafforzare il dialogo tra Amministrazione centrale e Dipartimenti, ricostruendo sedi permanenti di confronto e di ascolto. In questa prospettiva propongo di istituire una sede permanente di **Coordinamento e confronto dei Responsabili amministrativi di Dipartimento**, aperta periodicamente ai dirigenti e ai responsabili delle strutture centrali e coordinata dal Delegato del Rettore competente in materia di personale e organizzazione. L'obiettivo è condividere criticità, uniformare procedure, diffondere le buone pratiche e prevenire i problemi organizzativi prima che diventino strutturali.

Una particolare attenzione dovrà essere dedicata alla **semplificazione amministrativa**. Sarà avviata una mappatura completa dei processi per eliminare ridondanze, chiarire competenze e responsabilità, standardizzare le procedure e sfruttare pienamente le opportunità offerte dalla digitalizzazione e dall'intelligenza artificiale. L'innovazione tecnologica dovrà liberare tempo da attività ripetitive per consentire al personale di concentrarsi sulle funzioni a maggiore valore aggiunto. Analogamente sarà verificata l'organizzazione dei servizi centrali affinché possano svolgere pienamente la propria funzione di supporto ai Dipartimenti, in particolare nelle attività caratterizzate da maggiore complessità tecnica e amministrativa.

Infine, promuoverò un progetto di **analisi organizzativa e pesatura delle posizioni**, con il supporto di un soggetto esterno e indipendente, che consenta di valutare responsabilità, complessità delle funzioni e carichi di lavoro secondo criteri oggettivi, trasparenti e condivisi. Disporre del contributo di una valutazione terza delle responsabilità, della complessità delle funzioni e dei carichi organizzativi rappresenta infatti il presupposto indispensabile per sviluppare politiche di valorizzazione trasparenti, eque e coerenti con l'evoluzione dell'Ateneo.

Digitalizzazione e innovazione amministrativa

La trasformazione digitale non consiste semplicemente nell'introdurre nuovi strumenti informatici, ma nel **ripensare il funzionamento dell'organizzazione e semplificare i processi**.

Per questo motivo sarà avviata una mappatura completa dei processi amministrativi con l'obiettivo di eliminare ridondanze, chiarire competenze e responsabilità, uniformare procedure e ridurre gli adempimenti privi di valore aggiunto.

La digitalizzazione e l'intelligenza artificiale dovranno essere utilizzate come **strumenti di supporto alle persone e di innovazione organizzativa**, automatizzando, ove possibile, le attività ripetitive e consentendo al personale di dedicare maggiore tempo alle funzioni di progettazione, consulenza e supporto qualificato alla ricerca, alla didattica e ai servizi.

Contestualmente sarà rafforzata l'integrazione tra strutture centrali e dipartimentali, valorizzandone le rispettive competenze e assicurando un'organizzazione capace di affrontare in modo coordinato sia le esigenze comuni dell'Ateneo sia le specificità delle diverse strutture.

L'obiettivo è costruire **un'amministrazione più semplice, efficiente e vicina alle esigenze della comunità universitaria**, nella quale l'innovazione tecnologica contribuisca a migliorare la qualità del lavoro e dei servizi.

Professionalità digitali, infrastrutture IT e intelligenza artificiale

La realizzazione di questo processo richiede **infrastrutture tecnologiche affidabili e, soprattutto, competenze professionali qualificate**, capaci di accompagnare l'evoluzione digitale dell'Ateneo.

In questa prospettiva, intendo **valorizzare e rafforzare il Coordinamento IT, digitalizzazione e AI e le professionalità tecniche che vi operano**, riconoscendone il ruolo strategico e trasversale a supporto dell'amministrazione, della didattica e della ricerca. Infrastrutture e reti, sistemi informativi e applicativi, gestione documentale e archivi, interoperabilità, sicurezza informatica e intelligenza artificiale costituiscono infatti componenti essenziali per il funzionamento e lo sviluppo di un'Università moderna.

Particolare attenzione sarà dedicata al **rafforzamento delle competenze interne**, alla cybersicurezza, all'integrazione e interoperabilità dei sistemi, alla protezione e valorizzazione del patrimonio informativo dell'Università e allo sviluppo di soluzioni digitali e di intelligenza artificiale affidabili e responsabili.

Investire nelle professionalità digitali significa investire nella capacità dell'intero Ateneo di innovare. Per questo il rafforzamento delle competenze specialistiche dovrà essere accompagnato da programmi di formazione rivolti all'intera comunità universitaria, affinché le opportunità offerte dalle nuove tecnologie possano tradursi concretamente in servizi migliori, processi più semplici e nuove capacità a supporto della didattica, della ricerca e dell'amministrazione.



PUNTO 5

PROGRAMMAZIONE UNISS E TERRITORIO

Università e Territorio:
una nuova alleanza per
lo sviluppo della Sardegna.

Università e Territorio: una nuova alleanza per lo sviluppo della Sardegna

L'Università non rappresenta soltanto un luogo di formazione e di produzione della conoscenza. **È una delle principali infrastrutture istituzionali per lo sviluppo della Sardegna**, capace di generare capitale umano, innovazione, crescita economica, coesione sociale e capacità di governo dei cambiamenti.

Per questa ragione ritengo necessario avviare una nuova stagione nei rapporti tra l'Università di Sassari, la Regione Autonoma della Sardegna, il sistema delle imprese, le istituzioni pubbliche e le comunità locali. Una stagione fondata non su interventi episodici né su rapporti esclusivamente finanziari, ma su una vera alleanza strategica nella quale l'Ateneo partecipi stabilmente alla progettazione del futuro dell'Isola.

Dalla logica del finanziamento alla co-programmazione

Il rapporto tra Regione e Università deve evolvere da una logica nella quale gli Atenei sono prevalentemente destinatari di finanziamenti o soggetti attuatori di singoli interventi ad un modello di **co-programmazione istituzionale**, nel quale la conoscenza diventa uno degli strumenti attraverso cui la Sardegna costruisce le proprie politiche di sviluppo.

Propongo pertanto la definizione di un **Accordo Quadro pluriennale** tra la Regione Sardegna e le Università di Sassari e Cagliari, fondato su obiettivi condivisi, programmi pluriennali, strumenti di monitoraggio e una cabina di regia permanente che consenta di integrare ricerca, formazione universitaria, alta formazione, trasferimento tecnologico e innovazione all'interno delle principali strategie regionali.

A sostegno dell'Accordo mi impegnerò a proporre l'istituzione, con legge regionale, di un **Fondo per la Formazione e la Ricerca Strategica**, dotato di risorse stabili e pluriennali. **Tale Fondo dovrà essere aggiuntivo e complementare rispetto agli strumenti già previsti dalla normativa regionale in materia di ricerca. In particolare, non intende sostituire né modificare le finalità della Legge Regionale n. 7/2007 e della Legge Regionale n. 26/1996**, che continuano a rappresentare due pilastri fondamentali del sostegno della Regione rispettivamente alla ricerca scientifica competitiva e al sistema universitario sardo. Al contrario, il nuovo Fondo dovrà colmare uno spazio oggi privo di strumenti dedicati: quello della programmazione strategica condivisa tra Regione e Università.

Il nuovo Fondo risponderà infatti a una logica diversa. Non ulteriori bandi competitivi "bottom-up" (LR 7/2007), ma programmi di sviluppo costruiti congiuntamente tra Regione e Università su alcune grandi priorità strategiche della Sardegna: salute, sistemi agroalimentari, transizione ecologica ed energetica, gestione delle risorse naturali, intelligenza artificiale, trasformazione digitale, blue economy, patrimonio culturale, resilienza dei territori, contrasto allo spopolamento, innovazione delle pubbliche amministrazioni e sviluppo del capitale umano.

Con la Regione saranno definite le priorità strategiche; le Università saranno chiamate a progettare programmi pluriennali integrati che comprendano ricerca, infrastrutture scientifiche, alta formazione, dottorati, trasferimento tecnologico, sperimentazione e valutazione degli impatti. Un modello di **committenza pubblica della conoscenza**, già presente in numerosi sistemi europei, in cui la Regione individua, insieme agli Atenei, le grandi sfide dello sviluppo dell'Isola e affida alle Università il compito di elaborare programmi scientifici di lungo periodo, superando la frammentazione progettuale e favorendo investimenti strutturali capaci di produrre effetti duraturi sul sistema regionale.

Uno degli obiettivi del Fondo sarà **superare la frammentazione degli interventi e la logica dei finanziamenti occasionali, sostituendola con una programmazione stabile degli investimenti strategici**, garantendo continuità al finanziamento delle grandi infrastrutture universitarie (quali l'Ospedale Didattico Veterinario Universitario, le grandi attrezzature scientifiche e le infrastrutture didattiche e di ricerca di Ateneo) e delle infrastrutture immateriali rappresentate dal capitale umano, attraverso il sostegno a programmi strutturali di sviluppo organizzativo, formazione continua e welfare del personale tecnico, amministrativo e bibliotecario, quale componente essenziale della qualità dei servizi, della ricerca e della capacità competitiva del sistema universitario regionale.

L'Università come knowledge hub della Sardegna

Per rendere realmente efficace questa programmazione sarà necessario rafforzare la capacità dell'Ateneo di produrre conoscenza utile alle decisioni pubbliche.

Per questo motivo proporrò che l'Università di Sassari assuma, anche in collaborazione con l'Università di Cagliari, un ruolo stabile di supporto scientifico alla programmazione regionale attraverso la realizzazione di una rete di **Osservatori permanenti** dedicati ai principali fenomeni che caratterizzano lo sviluppo dell'Isola: dinamiche demografiche, salute della popolazione, cambiamenti climatici, economia regionale, capitale umano, sistemi educativi, fabbisogni professionali e trasformazioni sociali.

In particolare, l'Ateneo - eventualmente in modalità congiunta con UNICA - potrà mettere a disposizione della Regione competenze interdisciplinari per la costituzione e il coordinamento di:

- **Osservatorio demografico**, per monitorare le dinamiche della popolazione, la natalità, l'invecchiamento, la mobilità interna ed esterna e i fenomeni di spopolamento;
- **Osservatorio climatico**, per l'analisi degli impatti del cambiamento climatico sul territorio regionale e il supporto alle politiche di adattamento, mitigazione e gestione delle risorse naturali;
- **Osservatorio sanitario**, per l'analisi dei bisogni di salute della popolazione, dell'organizzazione dei servizi sanitari, dei principali indicatori epidemiologici e della sostenibilità del sistema sanitario regionale;
- **Osservatorio economico**, per il monitoraggio delle trasformazioni del sistema produttivo, dell'occupazione, dell'innovazione, della competitività delle imprese e dell'impatto delle politiche di sviluppo;
- **Osservatorio sulle competenze e sul capitale umano**, dedicato all'analisi dei fabbisogni professionali espressi dal sistema economico e dalle pubbliche amministrazioni, della domanda attuale e prospettica di formazione continua e di alta qualificazione, nonché dell'allineamento tra sistema universitario, mercato del lavoro e politiche regionali per lo sviluppo delle competenze;
- **Osservatorio sui percorsi educativi e sulla transizione scuola-università**, finalizzato a monitorare la partecipazione dei giovani all'istruzione terziaria, analizzare i fenomeni della povertà educativa, individuare i fattori che limitano l'accesso agli studi universitari e comprendere le motivazioni che inducono i diplomati sardi a non proseguire gli studi, oppure a scegliere Atenei della penisola o dell'estero. L'Osservatorio potrà inoltre analizzare i flussi di mobilità studentesca in entrata e in uscita, fornendo elementi utili alla definizione di politiche regionali orientate all'attrattività del sistema universitario sardo e al rafforzamento del capitale umano dell'Isola.

Gli Osservatori non dovranno limitarsi alla raccolta di dati, ma diventare vere infrastrutture permanenti di **intelligence territoriale**, capaci di integrare dati amministrativi, analisi statistiche, ricerca scientifica, modelli previsionali e valutazione delle politiche pubbliche. In questo modo l'Università potrà contribuire a costruire una cultura della programmazione fondata sull'evidenza scientifica, accompagnando la Regione nell'anticipare le grandi trasformazioni economiche, sociali, ambientali e demografiche.



Terza Missione come responsabilità pubblica dell'Università

La Terza Missione non rappresenta un'attività aggiuntiva rispetto alla didattica e alla ricerca, ma la naturale modalità con cui l'Università restituisce valore alla società, trasformando la conoscenza prodotta in benefici concreti per il territorio, le istituzioni, il sistema produttivo e i cittadini.

Negli ultimi anni l'Università di Sassari ha significativamente rafforzato il proprio impegno nella Terza Missione, consolidando strutture, competenze e strumenti dedicati al trasferimento tecnologico, al public engagement, alla valorizzazione della proprietà intellettuale, all'imprenditorialità accademica e al dialogo con il territorio. Il rafforzamento dell'Ufficio Terza Missione, lo sviluppo dell'Incubatore universitario CUBACT, del CeSAR e delle iniziative di divulgazione scientifica testimoniano un percorso di crescita che rappresenta oggi una solida base sulla quale costruire una nuova fase di sviluppo.

Oggi questa missione è sempre più interpretata come valorizzazione delle conoscenze, intesa come l'insieme delle attività attraverso cui i risultati della ricerca e le competenze dell'Ateneo generano impatto economico, sociale, culturale e istituzionale. In questa prospettiva, il programma distingue due dimensioni tra loro complementari: **da un lato il trasferimento tecnologico** e la valorizzazione economica della ricerca, orientati all'innovazione, all'imprenditorialità e alla collaborazione con il sistema produttivo; **dall'altro il public engagement**, inteso come dialogo strutturato con la società, diffusione della cultura scientifica, partecipazione dei cittadini e produzione di beni pubblici a favore del territorio. Entrambe le dimensioni costituiscono elementi essenziali della missione pubblica

dell'Università e saranno sviluppate in modo integrato secondo gli indirizzi illustrati nei paragrafi che seguono.

Trasferimento tecnologico e innovazione: dall'Università alle imprese e ritorno

La capacità di produrre conoscenza genera valore soltanto quando tale conoscenza riesce a trasformarsi in innovazione economica, sociale e istituzionale. Per questo motivo intendo rafforzare il ruolo dell'Università di Sassari come motore dell'ecosistema regionale dell'innovazione, sviluppando una strategia integrata di valorizzazione della proprietà intellettuale, trasferimento tecnologico, creazione di spin-off e start-up innovative e sostegno all'imprenditorialità accademica.

L'innovazione, tuttavia, non significa soltanto generare nuove imprese. Significa soprattutto aiutare le imprese esistenti, le pubbliche amministrazioni e il sistema dei servizi a innovare attraverso la ricerca. L'obiettivo è costruire rapporti strutturali e continuativi con il sistema produttivo regionale e nazionale mediante laboratori congiunti, contratti di ricerca, programmi di open innovation, assegni e dottorati industriali cofinanziati, consulenze scientifiche e piattaforme collaborative nelle quali imprese e istituzioni possano portare problemi concreti e l'Università contribuire a svilupparne le soluzioni.

Particolare attenzione sarà dedicata alle filiere nelle quali la Sardegna e UNISS esprimono competenze distintive: agroalimentare e agritech, salute e biotecnologie, One Health, ambiente e biodiversità, transizione energetica, blue economy, patrimonio culturale, turismo sostenibile, tecnologie digitali, intelligenza artificiale, manifattura avanzata, innovazione della pubblica amministrazione e valorizzazione delle aree interne.

In questa prospettiva sarà ulteriormente rafforzata la collaborazione con **Sardegna Ricerche** e con le due società regionali del **Parco Scientifico e Tecnologico della Sardegna - Porto Conte Ricerche e CRS4 -** quali elementi centrali dell'ecosistema regionale dell'innovazione, favorendo la partecipazione dell'Ateneo ai processi di attuazione della **Strategia regionale di Specializzazione Intelligente (S3) 2021-2027** e ai processi di *Entrepreneurial Discovery*, nei quali università, imprese e istituzioni definiscono congiuntamente le priorità di ricerca e innovazione per lo sviluppo della Sardegna.

L'obiettivo è trasformare il trasferimento tecnologico da attività episodica a funzione strutturale dell'Ateneo, capace di alimentare un circolo virtuoso tra ricerca, innovazione, competitività delle imprese e sviluppo del territorio.

Public Engagement: un'Università aperta alla società

La produzione di conoscenza rappresenta una responsabilità pubblica. L'Università non deve limitarsi a trasferire risultati scientifici, ma deve costruire un dialogo permanente con la società, contribuendo alla crescita culturale, civile e democratica delle comunità.

Per questo motivo intendo rilanciare il Public Engagement come componente strategica della missione istituzionale dell'Ateneo, superando una concezione limitata alla semplice

divulgazione scientifica. Il coinvolgimento della società dovrà diventare un processo bidirezionale, nel quale l'Università non soltanto comunica la conoscenza, ma ascolta bisogni, raccoglie esperienze, co-progetta soluzioni e costruisce nuove forme di collaborazione con cittadini, istituzioni, imprese, scuole, associazioni e terzo settore.

In questa prospettiva saranno promosse iniziative di divulgazione scientifica, festival della scienza, attività di citizen science, programmi di educazione permanente, percorsi di formazione continua, iniziative per la promozione della salute, eventi culturali, valorizzazione del patrimonio storico, museale, archivistico e naturalistico dell'Ateneo, programmi dedicati alle scuole e progetti di inclusione sociale e sviluppo delle comunità locali.

Particolare attenzione sarà dedicata al ruolo dell'Università quale interlocutore delle istituzioni pubbliche nella definizione delle politiche territoriali, mettendo a disposizione competenze scientifiche, analisi, valutazioni di impatto e strumenti di supporto alle decisioni per gli enti locali, la Regione e gli altri soggetti pubblici.

L'impatto sociale della ricerca dovrà diventare un criterio ordinario di progettazione delle attività accademiche. Per questo saranno favorite esperienze di ricerca partecipata, percorsi di co-creazione con il territorio e iniziative capaci di coinvolgere attivamente cittadini e stakeholder nella definizione delle domande di ricerca e nella sperimentazione di soluzioni innovative ai problemi della società.

La Terza Missione come strategia trasversale dell'Ateneo

Trasferimento tecnologico e Public Engagement non rappresentano attività separate, ma le due dimensioni complementari attraverso cui l'Università restituisce alla società il valore della conoscenza che produce.

Per questo motivo la Terza Missione dovrà diventare una dimensione trasversale della vita dell'Ateneo, pienamente integrata con la ricerca e la didattica e sostenuta attraverso un'organizzazione dedicata, servizi qualificati e sistemi di valutazione capaci di riconoscere e valorizzare l'impegno di docenti, ricercatori, personale tecnico-amministrativo, bibliotecari, tecnologi e studenti.

L'obiettivo è fare dell'Università di Sassari non soltanto un luogo nel quale si produce conoscenza, ma un'istituzione capace di accompagnare le trasformazioni della Sardegna, contribuendo alla competitività del sistema produttivo, all'innovazione delle istituzioni, alla crescita culturale delle comunità e alla qualità delle politiche pubbliche.

In questa visione ricerca, formazione, trasferimento tecnologico, innovazione sociale e supporto alle decisioni pubbliche non rappresentano missioni distinte, ma le diverse espressioni di un'unica responsabilità: mettere la conoscenza al servizio dello sviluppo sostenibile dell'Isola e delle nuove generazioni.

Il Polo Universitario Penitenziario: conoscenza, inclusione e impatto sociale

Il Polo Universitario Penitenziario (PUP) rappresenta una delle esperienze di eccellenza della Terza Missione di UNISS, come confermato dalla recente VQR. È un esempio concreto di come l'Università possa trasformare la conoscenza in **inclusione, opportunità e valore sociale**,

grazie anche alla collaborazione con l'amministrazione penitenziaria, ERSU e le altre istituzioni coinvolte.

Intendo consolidare e sviluppare questa esperienza, rafforzando il tutoraggio, l'accesso alle risorse didattiche e digitali e il raccordo con le strutture penitenziarie e con il territorio. **Al PUP sarà inoltre assicurato un più adeguato supporto tecnico-amministrativo**, indispensabile per sostenerne le attività, semplificare i processi e accompagnarne la crescita. Particolare attenzione sarà dedicata ai percorsi formativi capaci di favorire il **reinserimento sociale e professionale**, facendo del PUP un modello dell'impegno pubblico e sociale dell'Università.

Le sedi decentrate

Le sedi decentrate come piattaforme di competenze al servizio dell'intero Ateneo

Le sedi di Alghero, Olbia, Oristano e Nuoro rappresentano una risorsa strategica per l'Università di Sassari e per i territori che le ospitano. Negli anni esse hanno consentito di ampliare l'accesso alla formazione universitaria, rafforzare il rapporto con le comunità locali e sviluppare specifiche vocazioni scientifiche e professionali. Oggi, tuttavia, il loro ruolo può evolvere ulteriormente, superando una concezione che le vede esclusivamente come luoghi nei quali vengono erogati corsi di studio decentrati.

La mia visione è quella di un sistema di sedi decentrate **selettivo, sostenibile e fortemente caratterizzato**, nel quale ogni sede sviluppi una propria identità scientifica e formativa, coerente con le esigenze del territorio e con la strategia complessiva dell'Ateneo, diventando al tempo stesso una piattaforma di servizi e competenze a beneficio dell'intera comunità universitaria.

Il consolidamento delle sedi decentrate dovrà continuare a fondarsi su una programmazione condivisa con gli enti locali e con la Regione Sardegna, nel rispetto degli accordi istituzionali e della sostenibilità economica dei progetti. Il Rettore dovrà garantire una costante verifica degli obiettivi, dell'efficacia delle attività e dell'adeguatezza delle risorse messe a disposizione dai soggetti partner, affinché ciascuna sede possa svilupparsi in modo stabile e contribuire realmente alla crescita dell'Ateneo e del territorio.

L'obiettivo è duplice. Da un lato, rendere l'Università più accessibile a studenti che, per ragioni economiche, familiari o lavorative, non potrebbero frequentare stabilmente la sede di Sassari; dall'altro, fare delle sedi decentrate laboratori di innovazione organizzativa e scientifica, capaci di sviluppare servizi avanzati utilizzabili da tutti i Dipartimenti.

In questa prospettiva, ogni sede potrà essere chiamata a specializzarsi nello sviluppo di una o più infrastrutture di Ateneo, evitando duplicazioni e valorizzando le opportunità offerte dai diversi contesti territoriali.

Un primo esempio riguarda la realizzazione di un **Media Center di Ateneo**, ospitato in una delle sedi decentrate e sviluppato con il sostegno degli enti territoriali interessati. Non si tratterebbe semplicemente di uno studio per la registrazione delle lezioni, ma di una vera infrastruttura per la produzione di contenuti digitali di elevata qualità, dotata di studi audiovisivi, laboratori per la realtà virtuale e aumentata, sistemi per la produzione di podcast e video scientifici, strumenti

per la creazione di contenuti interattivi e piattaforme dedicate alla didattica digitale. Tale struttura supporterebbe tutti i Dipartimenti nella realizzazione di materiali didattici innovativi, nella produzione di MOOC (Massive Open Online Courses, corsi online aperti e fruibili da un ampio numero di partecipanti), nella formazione permanente e nelle attività di orientamento, rafforzando la qualità della didattica senza sostituire la centralità dell'esperienza in presenza.

Un'altra infrastruttura potrà essere sviluppata come **Centro per l'Innovazione Didattica e lo Sviluppo Professionale dei Docenti**, costituito da pedagogisti universitari, esperti di tecnologie educative, instructional designer e specialisti della comunicazione digitale. Il Centro accompagnerà i docenti nella progettazione di insegnamenti basati sulle metodologie didattiche più efficaci — active learning, flipped classroom, problem-based learning, team-based learning, valutazione per competenze — offrendo consulenza metodologica, formazione continua, strumenti digitali e servizi di supporto alla progettazione dei corsi. L'innovazione della didattica rappresenta infatti una delle principali leve per migliorare il successo formativo degli studenti e accrescere l'attrattività dell'Ateneo.

Un'altra sede, per caratteristiche territoriali e disponibilità di investimenti locali, potrebbe ospitare un **Ufficio per lo Sviluppo della Ricerca** organizzato come centro di competenza al servizio dell'intero Ateneo. Una struttura altamente specializzata, coordinata dall'Ufficio Progetti Strategici di Ateneo, dedicata a rafforzare la competitività della ricerca. L'Ufficio avrebbe il compito di monitorare le opportunità di finanziamento nazionali, europee e internazionali, supportare i ricercatori nella costruzione di partenariati scientifici e industriali, accompagnare la preparazione delle candidature ai principali programmi competitivi (ERC, MSCA, Horizon Europe, LIFE, Interreg, Erasmus+, PRIN e altri), mettere a disposizione project manager dedicati alla gestione dei progetti finanziati e fornire competenze specialistiche in materia di Open Science, proprietà intellettuale, gestione dei dati della ricerca e valorizzazione dei risultati scientifici.

Questa impostazione consentirebbe alle sedi decentrate di diventare **centri funzionali all'intero Ateneo**, capaci di erogare servizi condivisi e di sviluppare competenze che sarebbe inefficiente replicare in ogni sede. Le sedi decentrate, pertanto, potranno assumere un ruolo crescente nelle attività trasversali di Ateneo, contribuendo allo sviluppo dell'internazionalizzazione, del lifelong learning, dei percorsi di orientamento attivo, dei corsi di preparazione all'ingresso universitario, della formazione continua dei professionisti e delle iniziative di Terza Missione rivolte ai territori. In questo modo esse non saranno soltanto luoghi nei quali si svolgono attività didattiche, ma nodi di una rete policentrica capace di mettere in connessione formazione, ricerca, innovazione e sviluppo locale.

La disponibilità delle moderne tecnologie digitali rende oggi possibile immaginare un Ateneo realmente distribuito, nel quale competenze, servizi e infrastrutture possano essere condivisi indipendentemente dalla loro localizzazione fisica. Ciò richiede investimenti mirati nelle infrastrutture tecnologiche, nell'organizzazione amministrativa e nei servizi di supporto, ma soprattutto una visione unitaria nella quale ogni sede contribuisca al successo dell'intero sistema universitario.

Le sedi decentrate, in conclusione, non devono essere considerate "periferie" dell'Università, bensì **piattaforme di competenze** che rafforzano la capacità dell'Ateneo di rispondere ai

bisogni dei territori, attrarre nuovi studenti, sviluppare innovazione e offrire servizi avanzati all'intera comunità accademica. È questa la direzione nella quale intendo orientarne lo sviluppo: un sistema policentrico, integrato e fortemente specializzato, capace di coniugare radicamento territoriale e visione strategica di Ateneo.

UNISS e AOU: un'alleanza strategica per assistenza, formazione e ricerca

Equilibrio tra assistenza, didattica e ricerca

Il rapporto tra l'Università di Sassari e l'Azienda Ospedaliero-Universitaria rappresenta una delle alleanze istituzionali più importanti per l'Ateneo e per il sistema sanitario regionale. **Un'AOU forte deve fondarsi su un equilibrio reale tra assistenza, didattica e ricerca**, riconoscendo queste tre dimensioni come componenti inscindibili della propria missione.

Intendo promuovere, nel rispetto delle rispettive competenze, **una programmazione più strutturata e condivisa tra UNISS e AOU**, affinché le esigenze della didattica e della ricerca entrino stabilmente nei processi di governance e nelle scelte strategiche dell'Azienda. Questo significa garantire spazi, tecnologie e personale di supporto adeguati alla formazione professionalizzante, riconoscere e valorizzare l'impegno didattico dei docenti clinici e tutelare il tempo destinato alla ricerca, che non può assumere un ruolo residuale rispetto alle esigenze assistenziali.

Come anticipato nel Punto 3 (dati clinici e ricerca biomedica) sarà inoltre necessario rafforzare il supporto alla ricerca clinica e traslazionale attraverso una nuova infrastruttura digitale di ricerca e figure dedicate come i data manager, favorendo al contempo la collaborazione tra clinici e ricercatori di base, con il supporto dell'Area Ricerca di Ateneo.

La qualità della formazione e della ricerca richiede anche una **programmazione pluriennale condivisa del personale universitario convenzionato**, capace di anticipare pensionamenti e criticità e di tutelare i Settori Scientifico-Disciplinari clinici strategici. Una specifica attenzione dovrà essere riservata alla **valorizzazione dei professori associati**, che in numerosi settori sostengono responsabilità rilevanti nella didattica, nella ricerca, nell'assistenza e nell'organizzazione. Occorre favorirne una maggiore partecipazione ai processi decisionali e, in presenza di documentate responsabilità cliniche, scientifiche, didattiche e organizzative, **promuovere con l'AOU criteri trasparenti per l'attribuzione dei programmi assistenziali**.

L'obiettivo è riaffermare pienamente l'identità universitaria dell'AOU e costruire un modello nel quale **qualità dell'assistenza, formazione avanzata e ricerca di eccellenza si rafforzino reciprocamente**, contribuendo insieme alla crescita dell'Università e al miglioramento del sistema sanitario della Sardegna.

Le Scuole di Specializzazione: formare e trattenere i professionisti della sanità in Sardegna

Le Scuole di Specializzazione mediche rappresentano una **priorità strategica per UNISS e per la Sardegna**. In una regione insulare, attrarre e trattenere giovani medici durante gli anni della

specializzazione significa non soltanto rafforzare l'Università, ma contribuire direttamente alla sostenibilità futura del Servizio sanitario regionale. Un laureato che sceglie di specializzarsi fuori dall'Isola costruisce altrove relazioni professionali e opportunità di carriera che ne rendono più difficile il successivo rientro. **Non è quindi sufficiente aumentare gli accessi al corso di laurea in Medicina: occorre rendere attrattivo e competitivo anche il percorso successivo alla laurea.**

I dati sulle assegnazioni mostrano per Sassari una situazione differenziata: accanto a Scuole capaci di occupare pienamente i posti disponibili, altre presentano livelli di attrattività significativamente inferiori. Questo dimostra che la condizione geografica non rappresenta un limite insuperabile e rende necessario comprendere e intervenire sui fattori che determinano la scelta degli specializzandi: **qualità della formazione, casistica clinica, tutoraggio, attività scientifica, clima organizzativo, efficienza dei servizi e opportunità professionali**.

Intendo pertanto promuovere una **strategia di Ateneo per le Scuole di Specializzazione**, costruita insieme al Dipartimento, all'AOU, alla Regione, alle Aziende sanitarie e agli stessi specializzandi. Saranno monitorati annualmente posti disponibili e assegnati, tassi di copertura e abbandono, qualità percepita della formazione, attività clinica e scientifica, mobilità, reti formative ed esiti occupazionali, con particolare attenzione alla percentuale di specialisti che, conclusa la formazione, rimangono nel sistema sanitario regionale.

Particolare attenzione sarà dedicata alla **qualità e all'apertura delle reti formative**. Le esperienze extra-rete, nazionali e internazionali, devono essere considerate opportunità di crescita e non ostacoli amministrativi: consentire agli specializzandi di svolgere periodi formativi in centri qualificati, mantenendo il proprio percorso a Sassari, significa acquisire competenze, costruire reti scientifiche e rendere le nostre Scuole più competitive. A questo dovranno accompagnarsi procedure semplici, tempi certi e servizi amministrativi orientati a facilitare il percorso formativo.

La programmazione regionale dei contratti dovrà inoltre essere accompagnata da una **politica dell'attrattività**: aumentare i posti non è sufficiente se alcune Scuole non riescono a coprire quelli già disponibili. Risorse, reti formative e opportunità cliniche dovranno essere utilizzate anche per sostenere il miglioramento delle Scuole più in difficoltà e valorizzare quelle capaci di garantire elevati standard formativi e di attrarre giovani medici.

L'obiettivo non è semplicemente **riempire i posti**, ma fare di Sassari **una sede riconosciuta, competitiva e desiderabile per la formazione specialistica**, capace di attrarre giovani medici anche dal resto d'Italia e dall'estero e, soprattutto, di creare le condizioni perché una quota crescente di essi scelga di costruire in Sardegna il proprio futuro professionale.

Infine....

Desidero infine ringraziare tutte le colleghe e tutti i colleghi, docenti e personale tecnico-amministrativo e bibliotecario, e tutte le studentesse e tutti gli studenti che ho avuto modo di incontrare e ascoltare in questi mesi. Dai loro contributi, dalle esperienze condivise e dal confronto, sempre aperto e costruttivo, ho ricevuto un patrimonio prezioso di idee, riflessioni e proposte che ha contribuito in modo sostanziale alla costruzione di questo programma. È anche grazie a questo percorso di ascolto e partecipazione che sono oggi orgoglioso di presentarlo alla comunità universitaria, sinceramente riconoscente a ciascuna e ciascuno per il tempo, la disponibilità e il generoso contributo offerto.

Questo programma nasce dunque dall'ascolto della nostra comunità e alla nostra comunità appartiene: insieme possiamo trasformarlo nel futuro di UNISS.