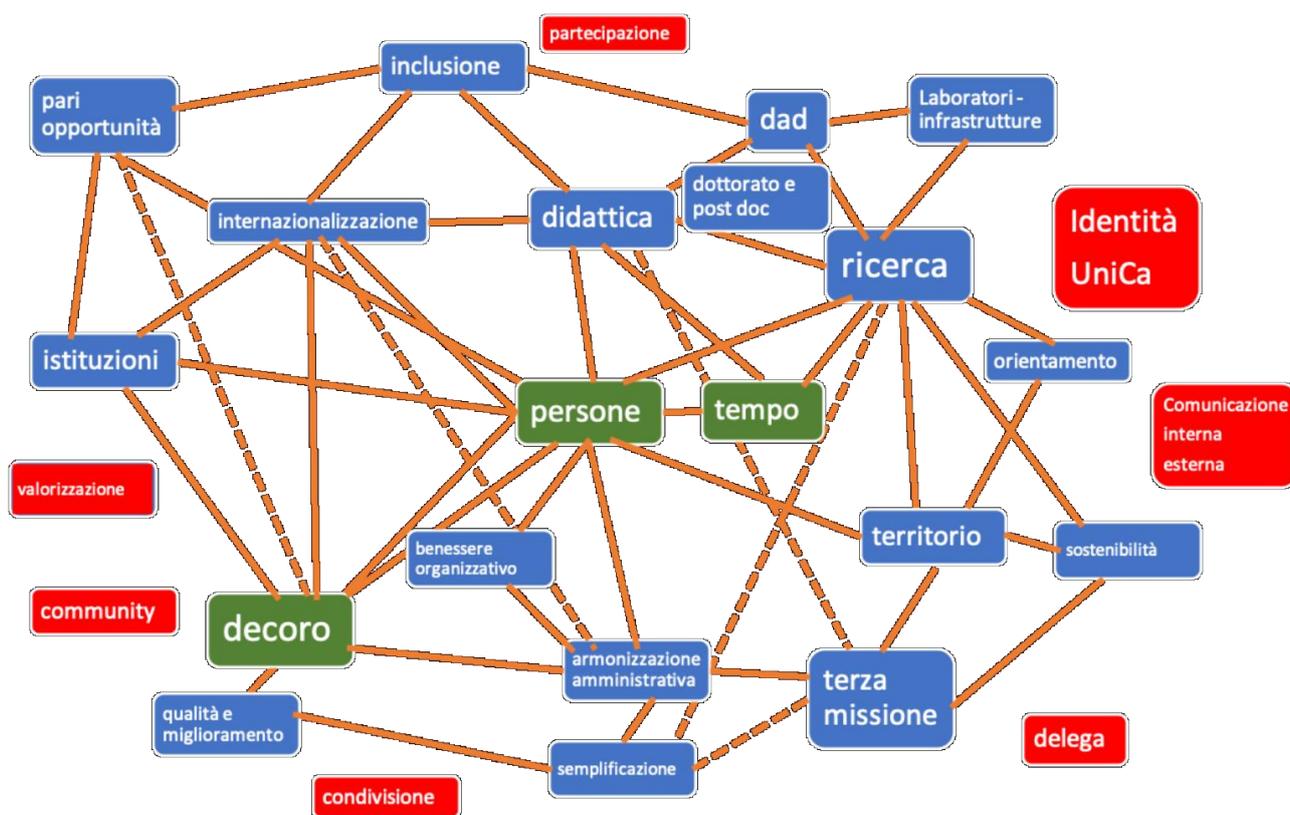


Elezione del Rettore dell'Università degli Studi di Cagliari Sessennio 2021/2027

“Insieme verso UniCa 2021/2027”

Francesco Mola



“Insieme verso UniCa 2021/2027”

Sommario

1. Le motivazioni della candidatura.....	4
1.1 Università	4
1.2 Persone tempo e decoro	5
1.3 Valorizzazione, partecipazione e condivisione	5
1.4 Qualità e miglioramento	5
2. L’università, le Istituzioni e il Territorio	7
2.1 Stato e autonomia.....	7
2.2 Regione.....	7
2.3 UniCa.....	8
2.4 Il rapporto con UniSS e gli altri atenei.....	8
2.5 Il rapporto con il territorio	9
2.6 L’ERSU	9
3. Finanziamenti e ripartizione delle risorse	10
3.1 Il contesto nazionale	10
3.2 Ripartizione interne delle risorse.....	11
4. Gli spazi e i luoghi.....	14
4.1 Il diritto/dovere alla qualità dello spazio: un investimento necessario per un Ateneo contemporaneo.....	14
4.2 Nuove condizioni di abitabilità	14
4.3 La gestione dell’uso.....	15
4.4 La gestione del patrimonio.....	15
5. Ricerca	17
5.1 Quale ricerca?	17
5.2 Quali risorse materiali per la ricerca e come finanziarla?	17
5.3 Come comunicare la ricerca?.....	19
6. Didattica	20
6.1 Il primo e il secondo livello della formazione universitaria: corsi di laurea, corsi di laurea magistrale, corsi di laurea magistrale a ciclo unico	20
6.2 Le competenze trasversali	20
6.3 Attività formative di eccellenza	21
6.4 Attività laboratoriali ed esperienziali e Tirocini.....	21
6.5 E-learning, blended learning, didattica in modalità ‘mista’	21
6.6 Formazione e aggiornamento del personale docente dell’Ateneo e <i>Alumni</i>	22

7. <i>L'internazionalizzazione</i>	23
8. <i>Dottorato di Ricerca, Post-Doc e RTD-A</i>	24
8.1 Il Dottorato di Ricerca	24
8.2 Le borse post-doc e RTD-A.....	24
9. <i>Orientamento</i>	26
9.1 Orientamento in ingresso.....	26
9.2 Orientamento ed attrattività.....	26
9.3 Orientamento in itinere e <i>counseling</i> psicologico	27
9.4 Orientamento in uscita e placement	27
9.5 Università diffusa	27
10. <i>Politiche di inclusione</i>	28
10.1 Iniziative	28
10.2 Obiettivo – rimuovere le barriere	29
11. <i>Terza missione</i>	31
11.1 Attività di terza missione legate alla ricerca	31
11.2 Attività di tipo didattico	32
11.3 Attività sociali.....	32
11.4 Gestione e valutazione	33
12. <i>Medicina e Chirurgia e il suo ruolo assistenziale</i>	34
13. <i>Comunicazione</i>	35
13.1 Comunicazione interna e esterna	35
13.2 Comunicazione integrata.....	35
13.3 Comunicazione digitale	35
13.4 Comunicazione <i>gender sensitive</i>	36
13.5 Obiettivi sintetici	36

1. Le motivazioni della candidatura

Molti sono i fattori che spingono verso una scelta così delicata e così impegnativa; allo stesso tempo questi fattori interagiscono tra loro. Annoverarli tutti sarebbe difficile. Di certo l'aver dedicato l'impegno quasi esclusivamente all'Università e l'aver ricoperto diversi incarichi istituzionali può portare alla consapevolezza della scelta. Sicuramente l'aver assaporato l'arricchimento personale ricevuto nell'aver lavorato con tante persone come gli studenti e le studentesse, le colleghe e i colleghi, il personale tecnico, amministrativo e bibliotecario, forse rimane la spinta e la motivazione maggiore. Appartengo alla categoria di quelli che si sentono fortunati nel far parte di questo mondo e ritengo sia doveroso provare a contribuire alla crescita e al miglioramento dello stesso.

È anche vero che l'idea di candidarmi è nata prima dell'affacciarsi di questa emergenza sanitaria e quindi in un clima diverso e forse con una sensibilità diversa rispetto ad altri momenti. Superata l'emergenza sanitaria, sappiamo bene che dovremo fare i conti con il bilancio sociale di ciò che questo periodo lascerà. L'Università ha sempre avuto un ruolo importante nel territorio e nella società, lo avrà sempre proprio per le sue caratteristiche. E la nostra generazione universitaria adesso si trova e si troverà in futuro sempre più impegnata a dare il proprio contributo sia con le missioni principali sia con tutti gli altri aspetti che la connotano. Saranno tempi, a mio avviso, nei quali le istituzioni dovrebbero lavorare il più possibile verso un progetto unico, non dovrebbero trovare campo di esistenza gli egoismi, la difesa di posizioni ma l'idea concreta di contribuire alla crescita della Regione e del Paese. Non mi faccio illusioni, non sarà semplice. L'esperienza degli ultimi anni ha mostrato come una congiuntura economica poco favorevole è spesso stata suggeritrice di scelte poco oculate che producono danni in apparenza lievi nel breve periodo, ma poi nel medio e lungo periodo si rilevano addirittura disastrose. Anche in questa fase difficile di emergenza sanitaria, è apparso chiaro agli occhi della collettività quanta superficialità abbia accompagnato le diverse scelte fatte in passato; e non si dica che qualcuno non l'avesse detto e previsto.

Su questo bisogna vigilare molto per il futuro e a tutti i livelli; sia a quello locale, nazionale e quando possibile anche oltre. È un dovere che il sistema universitario sia in prima fila e sia pronto a fare la parte che gli compete.

Durante questa pandemia, ho avuto modo di riflettere, avendo in mente la ricchezza di esperienze di cui come rettore ho potuto prendere contezza; una ricchezza che è presente nel nostro Ateneo nei diversi campi e settori che lo contraddistinguono; e ho potuto riflettere su quanto avremmo potuto contribuire, principalmente a livello locale, per la nostra regione. Di fatto, mentre vedevamo le nostre colleghe e i nostri colleghi dell'area sanitaria impegnati in prima linea e con mille difficoltà, un serbatoio potenziale di esperienza, conoscenza, capacità è rimasto inespresso. Difficile trovare qualche settore del nostro Ateneo che non avrebbe potuto dare il suo specifico contributo alla comunità locale. Credo che questo debba far riflettere su quanto importante sia essere in continuo accordo e sintonia con l'intero sistema; non durante un'emergenza ma strutturalmente e sempre.

1.1 Università

La missione costitutiva dell'Università è di produrre nuova conoscenza, attraverso la ricerca, e trasmetterla, attraverso la didattica. Il binomio ricerca-didattica costituisce base imprescindibile, anche nell'ottica delle attività di "terza missione" rivolte alla società (scuole, imprese produttive, formazione continua, identità culturale, ecc.).

Il nostro Ateneo ha una lunga storia come ateneo generalista, capace di sviluppare le proprie attività di ricerca in discipline che spaziano tra i più diversi campi delle scienze umane, sociali, biomediche, scientifiche e ingegneristiche. Questa è una ricchezza che deve essere continuamente coltivata. Mirare alla crescita di tutto il sistema deve essere sempre l'obiettivo principale.

Proprio per questa sua caratteristica, UniCa deve potenziare il proprio ruolo come luogo di sviluppo di nuove idee, sorgente di competenze aggiornate e centro di loro diffusione per lo sviluppo, la crescita e la valorizzazione del territorio.

1.2 Persone tempo e decoro

Il sistema universitario è complesso e diventa sempre più complesso. Difficile trovare soluzione per un qualche aspetto del nostro sistema senza che vi siano effetti su altre cose.

Persone, tempo e decoro sono tre punti importanti che ho sempre posto come centrali nel mio modo di agire. La nostra è una comunità ricca di esperienze, curiosità e diversità culturali; questa ricchezza va custodita, tutelata e alimentata. In ogni nostra esperienza vediamo quanto importante sia il poter contare sull'apporto delle persone, il poter lavorare con le persone e il poter progettare con le persone. Il tempo è quindi un aspetto fondamentale; la crescente complessità del sistema universitario unitamente a un eccessivo carico burocratico, l'aver ricondotto il sistema universitario a quello delle aziende pubbliche, stanno facendo sì che il tempo per le missioni principali, per quello che abbiamo scelto di fare quando ci siamo avvicinati a questo mondo, sia sempre meno. Questo incide anche sulla qualità del lavoro stesso, per il corpo docente, per il personale amministrativo e quindi indirettamente per gli studenti e le studentesse. L'Ateneo deve lavorare e impegnarsi per ridare valore a quel tempo. Nessuno nega che siamo in un panorama nazionale, dove con un meccanismo a cascata, ereditiamo dal contesto nazionale il dover adempiere ad obblighi che spesso sono più di forma che di sostanza. Ma proprio per questo dobbiamo essere sempre vigili e pronti a lavorare insieme, amministrazione e docenti per trovare il giusto punto di caduta per ogni procedura a supporto dei processi e nell'organizzazione dei processi stessi. Tutto ciò in un quadro di ricerca quasi ossessiva del sempre maggior decoro. Questo non significa che noi non operiamo in un ambiente decoroso, ma significa che dobbiamo sempre puntare più in alto. Non ci si riferisce solo alle aule o agli studi, ma a tutto l'insieme, il contorno, gli spazi comuni, la modernità delle apparecchiature, la cura degli arredi, la cura del verde, l'attenzione per la mobilità interna in chiave sostenibile. Persone che hanno sempre più tempo e operano in un ambito sempre più decoroso attrarranno altre persone e creeranno altre opportunità.

1.3 Valorizzazione, partecipazione e condivisione

Proprio perché le persone sono così importanti, la valorizzazione delle stesse deve essere un momento centrale di riflessione. Valorizzare non significa unicamente garantire i sacrosanti avanzamenti di posizione e i giusti adeguamenti salariali. Valorizzare significa poter mettere al centro del sistema quella competenza, quell'esperienza e quella generosità che spesso rimane isolata e non utilizzata. La partecipazione è uno degli aspetti che caratterizzano la valorizzazione, determinano il senso della comunità e fanno sì che le scelte diventino sempre più condivise. È difficile e faticoso curare la partecipazione, è vero, e richiede tempo dedicato e pazienza. Ma la partecipazione è anche il meccanismo che porta alla definizione della condivisione piena e rafforza il senso di appartenenza.

1.4 Qualità e miglioramento

Il nostro Ateneo si è affacciato da tempo al mondo della qualità; i risultati lusinghieri ottenuti con il recente accreditamento periodico sono anche frutto di scelte che vengono dall'esperienza che sono state fatte con progetti pilota come CampusOne e con le prime sperimentazioni sulla qualità dei dipartimenti. È un percorso tracciato e per l'intero sistema universitario è ormai impensabile tornare indietro, come del resto accade per tutti gli atenei d'Europa e non solo. Se proviamo anche solo a pensare a come erano i nostri atenei in passato, a quanta poca attenzione veniva riposta in determinate

azioni sia verso noi stessi che verso le nostre parti interessate, allora è chiaro che tornare indietro è impensabile e sarebbe dannoso. Peraltro, a fronte degli indubbi vantaggi dei percorsi di qualità, degli indubbi stimoli al miglioramento, stiamo sempre più assistendo ad un'eccessiva, a mio avviso, rincorsa all'aspetto documentale, all'adempimento, alla schematizzazione che spesso si traduce nel tradire gli stessi principi che sono il fondamento della qualità. Credo che se l'Ateneo vuole essere in un sistema di qualità deve anche investire di più in supporto; supporto ai Direttori e Presidenti, ai coordinatori di Corso di Studio, ai coordinatori di Dottorato ai componenti delle varie commissioni. Questo supporto non si traduce in un'assegnazione a pioggia di personale amministrativo per ciascuna figura; non servirebbe a nulla e sarebbe insostenibile. Si traduce invece nel rafforzamento di gruppi di persone esperte che possano produrre dei semilavorati su cui poter poi incidere. Su questo credo si debba agire molto; anche in virtù di ciò sarà possibile liberare tempo prezioso.

2. L'università, le Istituzioni e il Territorio

2.1 Stato e autonomia

Un aspetto molto importante dell'evoluzione del sistema universitario è legato all'autonomia. L'ampiezza dell'autonomia universitaria prevista in Costituzione è stata più volte oggetto della giurisprudenza della Corte costituzionale, che ha affermato, da una parte, che quella delle Università non sarebbe «un'autonomia piena ed assoluta, ma ... un'autonomia che lo Stato può accordare in termini più o meno larghi, sulla base di un suo apprezzamento discrezionale, che, tuttavia, non sia irrazionale» e ha stabilito, dall'altra, che se la riserva di legge non deve «comprimere l'autonomia delle Università, per quanto riguarda gli aspetti della disciplina che ineriscono a tale autonomia», non esclude, però, «l'eventualità che un'attività normativa secondaria possa legittimamente essere chiamata dalla legge stessa a integrarne e svolgerne in concreto i contenuti sostanziali».

Per la specificazione concreta della disciplina legislativa, si è determinata una disciplina normativa che può essere definita alluvionale, per lo più costituita da una miriade di atti normativi di natura secondaria di provenienza governativa ed anche, in misura via via maggiore, di numerosi decreti di natura non regolamentare. Questo ha di fatto portato alla riduzione sensibile dello spazio dell'autonomia universitaria e ha indotto, come diretta conseguenza, le Università a sviluppare un proprio assetto non privo di criticità. Anche il nostro Ateneo non fa eccezione e l'evoluzione della normativa nazionale ha determinato una stratificazione in alcuni degli atti generali dell'Ateneo che richiedono una manutenzione continua.

La verifica dell'allineamento dei regolamenti generali rispetto al progetto UniCa, anche in riferimento alla legislazione nazionale e agli indirizzi ministeriali, è un'operazione che richiede un'attenzione particolare.

Questo si traduce in una continua ricognizione dei regolamenti generali e nel riallineamento di questi alle linee programmatiche dell'Ateneo, alla giurisprudenza, agli indirizzi ministeriali e alle buone prassi.

2.2 Regione

La Regione Sardegna è un partner fondamentale per l'Ateneo di Cagliari nel suo complesso e, in particolare, per il sostegno del nostro Ateneo come pure di quello di Sassari. Molte delle attività svolte dall'Ateneo nell'ambito dell'orientamento, della didattica e della ricerca, nonché della formazione di terzo livello derivano da forme di finanziamento della Regione Sardegna, sulla base di risorse proprie o derivanti dai fondi comunitari. Questo importante supporto deve essere ancor di più forte, anche in virtù della consapevolezza che, per ogni euro investito nell'università, il ritorno per la crescita del territorio, in termini diretti e indiretti, è elevatissimo. Ciò è del resto facilmente misurabile e, in termini di ritorno economico dell'indotto e di ricadute dirette; non misurabile, ma non meno effettivo, in termini di crescita sociale. Ciò è qualcosa da ribadire con forza.

Spesso i finanziamenti che derivano da fondi comunitari sono assoggettati a requisiti, format e modelli di rendicontazione predeterminati in base ai regolamenti di istituzione dei

diversi programmi comunitari. Come è noto le spese ammesse e le modalità della loro rendicontazione sono minuziosamente disciplinate dalla Commissione europea, che solitamente è molto precisa e che richiede pertanto grande competenza. Un investimento forte nell'armonizzare la gestione e il coordinamento diventa un momento centrale e imprescindibile.

È pertanto opportuno costituire una struttura tecnica permanente di raccordo che consenta il monitoraggio costante delle procedure da seguire per non incorrere in pericolosi ritardi nella erogazione dei finanziamenti in favore della nostra Università. Tale struttura, per essere efficace, dovrebbe avere caratteristiche di tipo "orizzontale" considerando le diverse Direzioni di competenza del nostro Ateneo (finanziaria, didattica, ricerca, personale).

2.3 UniCa

L'Ateneo di Cagliari è una struttura complessa, con facoltà, dipartimenti oltre a vari altri centri e unità organizzative. Una struttura di questo tipo, caratterizzata da una forte diversità nelle funzioni svolte, nelle caratteristiche e nelle specializzazioni, necessita che vengano combinate due esigenze apparentemente contrapposte: da un lato garantire una sufficiente autonomia e "libertà di movimento" ad ogni unità organizzativa. Dall'altro, porre in essere un coordinamento in grado di dare all'intero Ateneo una direzione unitaria nell'ambito di una visione condivisa. Una eccessiva autonomia può comportare il rischio di comportamenti non coordinati e in taluni casi divergenti. Un eccessivo coordinamento può portare a forme di controllo che rischiano di bloccare e vincolare l'operato delle varie unità, limitando la possibilità di cogliere importanti opportunità. Il coordinamento richiede che le Direzioni forniscano delle linee guida da condividere con le varie unità organizzative, al fine di consentire una "autonomia nel coordinamento".

Tale autonomia sarà esercitata secondo un approccio partecipativo, con un maggior livello di autonomia da un lato e con la condivisione delle responsabilità dall'altro, sempre nel rispetto delle prerogative riconosciute a ciascun organismo.

2.4 Il rapporto con UniSS e gli altri atenei

Ho sempre poco apprezzato questo tentativo di mettere il sistema universitario italiano in una direzione di continua e spasmodica concorrenza. Cascare in questo tranello è, per la mia idea di "Universitas", un delitto. Lavorare in sintonia con altri atenei è un vantaggio indiscusso oltre a essere un dovere morale e culturale.

Il rapporto di UniCa con gli altri atenei riveste un ruolo molto delicato e importante. E anche dopo questa esperienza che stiamo vivendo, relativa all'emergenza sanitaria e alle sue conseguenze future, ritengo che una strategia comune con atenei che si trovano a condividere le stesse problematiche sia un qualcosa di davvero rilevante.

Anche il continuo confronto con quello che avviene in altre realtà è un momento molto importante. Questo porterebbe ad aumentare il livello di scambio di conoscenza delle buone prassi e indirizzarsi verso un miglioramento continuo.

Essere in rete con altri atenei può sicuramente accrescere l'incisività a livello nazionale, principalmente a livello di CRUI. Mostrare che talune scelte politiche e governative sono

disastrose diventa più semplice e più incisivo negli esiti se avviene coralmemente, a più voci e senza divisioni.

Un rapporto speciale a mio avviso deve esistere con l'Ateneo di Sassari; come UniCa è una risorsa per il territorio, lo è sicuramente anche l'Università di Sassari. Credo che lavorando insieme su molte tematiche possiamo contribuire ancor di più alla crescita della nostra Regione come alla crescita della nostra ricerca e didattica. Un impegno immediato di ricerca di dialogo e progettazioni comuni deve essere, a mio avviso, un punto fondamentale. L'impegno congiunto ritengo debba essere quello di puntare a crescere insieme e non cadere in inutili atteggiamenti di competizione o, ancor peggio, in campanilismi.

2.5 Il rapporto con il territorio

Il territorio è un'opportunità e una sfida. Credo che mai si debba dimenticare quanto riceviamo dal territorio e di quanto possiamo dare. Esiste una ricchezza di piccole realtà, sia culturali che organizzative, che possono darci molti stimoli, momenti di confronto e possibilità di portar fuori dall'Ateneo quello che sappiamo fare e che sappiamo insegnare. E il territorio è anche organizzato in enti, associazioni, comunità che con noi possono e devono interagire. Una terza missione veramente declinata in senso ampio deve tener conto di questo; un ateneo che ha la preziosità di essere generalista deve saper cogliere queste opportunità, senza invadere e senza intaccare l'autonomia di nessuno. E il territorio va anche rispettato per la sua storia e per le sue caratteristiche; nessun modello di crescita che si basi su un modello preconstituito è veramente funzionale. La diversità è spesso una ricchezza anche se genera entropia. UniCa deve essere promotrice di azioni e di momenti di confronto in una interazione continua; quanto più armonica questa interazione sarà, tanto più sarà credibile.

2.6 L'ERSU

Particolarmente importante è il rapporto che dobbiamo avere con l'ERSU, anche qui sempre nel rispetto dell'autonomia dell'ente e della nostra università. Io credo che un lavoro congiunto, di programmazione di strategie condivise a medio e lungo termine possa solo portare benefici generalizzati.

Investire più tempo nel pianificare insieme ritengo sia il modello vincente che può portare veramente nella direzione del diritto allo studio. La progettazione realizzata insieme di spazi, luoghi e momenti, basandosi sulle reali esigenze e su una visione comune di crescita dovrà essere un impegno comune. L'abilità deve essere quella di lavorare con una progettualità forte a medio-lungo periodo e contestualmente alle cose di immediata realizzazione, spesso già in essere, ma che necessitano di costante monitoraggio e manutenzione.

3. Finanziamenti e ripartizione delle risorse

3.1 Il contesto nazionale

L'ultimo decennio è stato caratterizzato da una notevole contrazione delle risorse globalmente distribuite a favore del comparto dell'istruzione superiore e della ricerca nel nostro Paese (con una prima inversione di tendenza proprio nell'ultimo anno), nonché da due cambiamenti rilevanti intervenuti nella annuale ripartizione del Fondo di Finanziamento Ordinario (FFO) degli atenei: l'aumento progressivo della "quota premiale" e, soprattutto, l'introduzione del "costo standard" per la determinazione di una parte crescente della "quota base". Tali interventi hanno già influito pesantemente sulla vite degli atenei, ma esplicheranno pienamente i loro effetti soltanto negli anni a venire.

In questo scenario, come mostrato nella tabella in basso (vd. Tabella 1), l'Università di Cagliari ha visto ridursi rapidamente la propria quota base, rispetto al complesso del sistema universitario italiano. Le modifiche apportate nel 2018 dall'allora MIUR, con l'inclusione degli studenti al I anno fuori corso, non hanno migliorato la situazione in modo significativo.

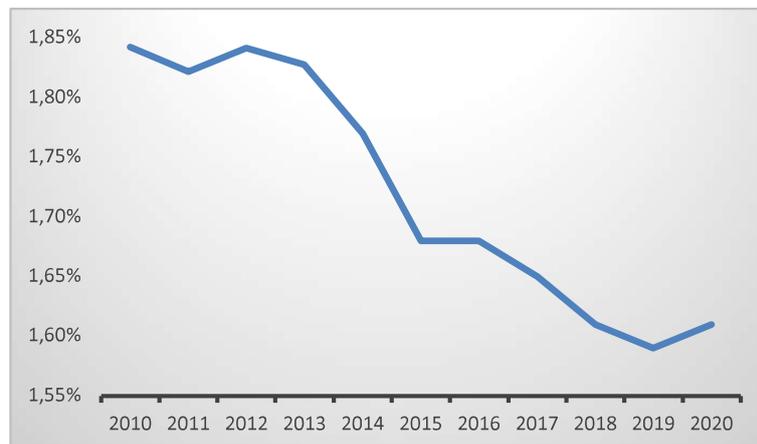


Tabella 1: Quota base UNICA rispetto al sistema universitario italiano

Come più volte rimarcato proprio dal nostro Ateneo, l'introduzione del costo standard, in astratto positiva, è stata accompagnata da una implementazione che ha penalizzato le realtà più piccole e periferiche e, di fatto, ha vanificato il principio, sancito dalla sua legge istitutiva, secondo cui gli indici di calcolo dovessero essere «commisurati alle diverse tipologie dei corsi di studio e ai differenti contesti economici, territoriali e infrastrutturali in cui opera l'università».

In questo contesto, occorrerà fin dai prossimi mesi avanzare, in seno alla CRUI, anche in coordinamento con altri atenei, proposte costruttive in vista del nuovo Decreto Ministeriale che fisserà le nuove regole per la determinazione del costo standard per il triennio 2021-2023. In particolare l'azione deve riguardare tre punti particolarmente delicati: considerare i costi minimi di docenza effettivamente sostenuti dai CdS per poter essere accreditati, invece di commisurarli al superamento di "soglie standard" (che penalizzano i CdS con numeri tradizionalmente non altissimi e/o gli atenei, come il nostro, con limitati bacini di potenziali studenti per condizioni geografiche); evitare di parametrare i costi allo stipendio medio dei professori ordinari (per evitare che siano penalizzati quegli atenei, come il nostro, che stanno investendo nel reclutamento di nuovi professori ordinari); aumentare la

“quota perequazione” attualmente fissata al 13% dell’intero costo standard (la legge permette che si possa arrivare fino al 20%).

Parallelamente, sarà necessario istituire una struttura di ateneo che si occupi della programmazione e predisposizione di progetti volti ad ottenere fondi statali o regionali su specifiche tematiche e obiettivi (ristrutturazione di aule e strutture al servizio degli studenti, programmi di mobilità, servizi al personale, ecc.). Un’operazione sistematica e volta ad essere pronti in anticipo per meglio sfruttare le opportunità che si presentano. Si pensi ai vari programmi della Regione Sardegna oppure a quelli del MUR sull’edilizia universitaria o, ancora, alla possibilità, ogni anno, di richiedere al MUR finanziamenti per «interventi straordinari connessi agli ambiti della ricerca, della didattica, dell'internazionalizzazione e della terza missione» (art. 11 D.M. di ripartizione del FFO).

Infine, si dovrà valutare insieme all’Ateneo di Sassari, anche in coordinamento con la Regione Sardegna, di sfruttare una delle opportunità fornite dalla legge 240/2010 (art. 1, comma 6), cioè la possibilità di attivare «accordi di programma tra le singole università o aggregazioni delle stesse e il Ministero al fine di favorire la competitività delle università, migliorandone la qualità dei risultati, tenuto conto degli indicatori di contesto relativi alle condizioni di sviluppo regionale». Si tratta di una opportunità finora colta da alcuni atenei (per esempio Macerata, Basilicata, l’Aquila, ecc.), che può adattarsi molto bene al contesto degli atenei della nostra regione.

3.2 Ripartizione interne delle risorse

Il calo dei finanziamenti discusso in precedenza è stato attenuato dal prezioso intervento della Regione Sardegna, che ha contribuito a sostenere gli atenei sardi in questo delicato frangente. Anche per tale ragione il turn-over dell’Università di Cagliari, sebbene mediamente inferiore rispetto a quello nazionale, ha comunque mantenuto livelli tali da permettere sia l’ingresso di forze nuove sia il riconoscimento delle legittime aspettative di carriera da parte dei docenti in servizio.

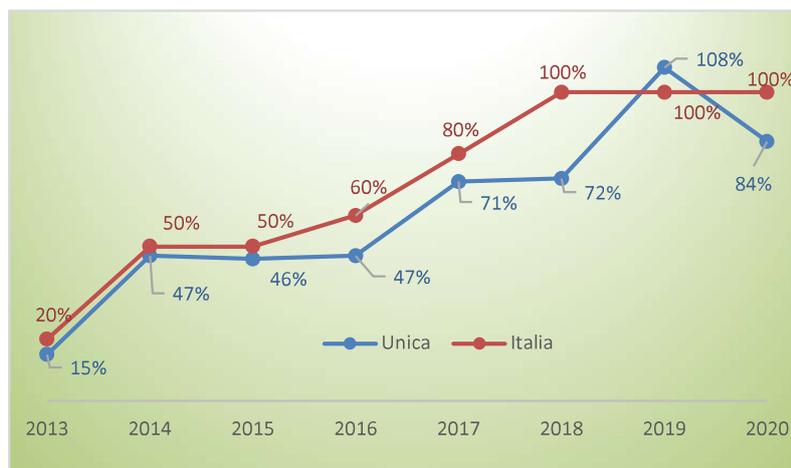


Tabella 2: Turn-over UNICA vs turn-over nazionale

Nei prossimi anni, grazie all’aumento del turn-over nazionale al 100% e ai cospicui piani straordinari che sono stati recentemente annunciati dal Governo come quello dei ricercatori a tempo indeterminato di tipo B, l’Università di Cagliari avrà la possibilità di gestire una quantità importante di punti organico. Si tratta di assunzioni che andranno programmate

con tempestività. L'attenzione al *trade off* tra prudenza sull'utilizzazione di tutti i punti organico disponibili in relazione alla sostenibilità finanziaria e svantaggi diretti e indiretti, tra cui la stessa contrazione della quota premiale del FFO (commisurata anche alla quantità di reclutamenti effettuati) e la diminuzione dei "punti organico aggiuntivi" (legge 145/2018), deve essere particolarmente alta.

Con riferimento alle politiche di reclutamento dell'ateneo, un ruolo importante dovrà essere riservato alle "chiamate dirette", anche in virtù dei sempre maggiori incentivi che annualmente il MUR destina agli atenei a tale scopo e di cui l'Università di Cagliari negli ultimi anni ha cominciato ad usufruire. Sarà importante continuare convintamente su questa strada incrementando considerevolmente le proposte di chiamata diretta, anche in considerazione dell'aumento dei fondi stanziati dal MUR (18,5 ml nel 2020) e di una possibile prossima semplificazione della procedura (legge 76/2020).

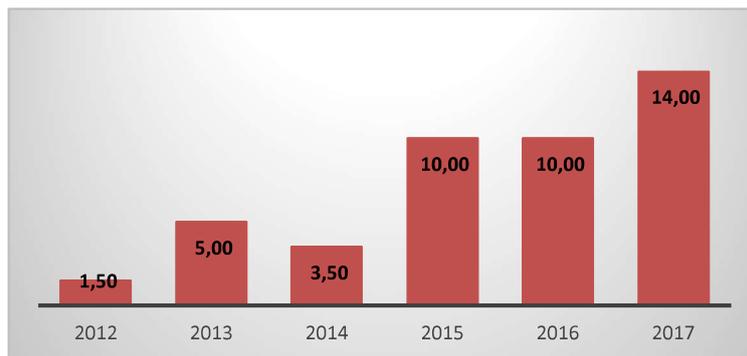


Tabella 3: Totale incentivi MIUR "Chiamate dirette e incentivi esterni" (ml di euro)

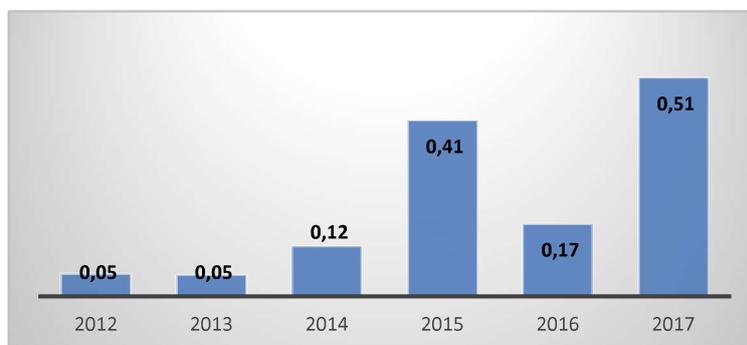


Tabella 4: Incentivi ottenuti da UNICA - "Chiamate dirette e inc. esterni" (ml di euro)

Per inserire elementi di maggiore trasparenza e attrattività, anche sulla scorta delle migliori prassi internazionali, si può pensare ad una vera e propria "call" di ateneo, aperta per via telematica in una o due finestre temporali ben definite, attraverso la quale i ricercatori interessati a lavorare presso il nostro ateneo possano inoltrare la loro "manifestazione di interesse", unitamente al curriculum e alla certificazione richiesta per la chiamata. Ciascun dipartimento avrebbe così modo di discutere al proprio interno delle candidature pervenute e formulare le proprie proposte, che saranno vagliate dagli organi di ateneo.

Anche la periodica ripartizione dei punti organico assegnati ai dipartimenti richiede un momento di riflessione. L'introduzione nel nostro Ateneo di un sistema di parametri di

riferimento è sicuramente stato un percorso trasparente e innovativo e che deve essere perseguito. Bisogna far tesoro dell'esperienza e delle criticità emerse negli ultimi anni; ciò deve portare gli Organi di governo a ragionare ad una eventuale semplificazione del numero di parametri adottati, all'attenzione sull'eccessiva variabilità negli stessi. Il sistema di parametri deve essere sempre più di incentivo e comunque deve essere sensibile alle strategie adottate dai dipartimenti. I dati devono essere trasmessi a ciascun dipartimento, anche per aggregazioni più fini, per esempio a livello di macrosettore / SSD, in modo da coadiuvare il dipartimento nel momento decisionale o nelle politiche della qualità, e in ultima istanza portare ad una maggiore responsabilizzazione nelle scelte.

Questo stesso approccio deve essere usato per la ripartizione dei fondi di funzionamento dei dipartimenti e delle facoltà, tenendo conto delle specificità e delle esigenze che, in un ateneo multidisciplinare e generalista esistono. Portare al centro le esigenze reali delle strutture significa parametrare la ripartizione ai costi stimati e/o a quelli medi sostenuti negli anni precedenti; un meccanismo che contempli semplicità e sostenibilità delle azioni.

4. Gli spazi e i luoghi

Le politiche di defianziamento del sistema universitario, l'impostazione del Fondo di Finanziamento Ordinario sempre più spostato verso l'abbandono della quota storica, sta portando gli atenei a una sostanziale politica di gestione dei propri patrimoni in condizioni di emergenza, sia relativamente alla manutenzione che alla programmazione e all'uso. Questo ha portato a un consolidamento dell'idea che gli spazi di un ateneo non costituiscano un ambito su cui investire in termini di qualità. Al contrario questi andrebbero associati ad una visione strategica più ampia di investimento dell'università su sé stessa.

Spesso si assiste anche a problemi sulla conoscenza del sistema proprietario degli immobili e banalmente della conoscenza certificata e documentaria della consistenza di questi patrimoni, ivi incluso ad esempio il quadro di legittimità degli immobili, il quadro normativo e quello vincolistico che di volta in volta regolano gli interventi di riqualificazione, manutenzione ed eventualmente di integrazione e modificazione. Questo anche perché spesso il patrimonio è di pregio storico e il susseguirsi della normativa su sicurezza e agibilità ha portato a continue mutazioni d'uso.

Le università spesso hanno un ruolo urbano, con spazi rilevanti e pregiati oltre che storici e l'esigenza di aprirli alla città deve essere un'ambizione.

4.1 Il diritto/dovere alla qualità dello spazio: un investimento necessario per un Ateneo contemporaneo

La qualità degli spazi destinati alle attività didattiche, di ricerca e dell'amministrazione deve essere un obiettivo centrale nelle politiche dell'Ateneo, al pari del miglioramento delle prestazioni didattiche e di ricerca. È risaputo ormai da tempo che le condizioni ambientali influenzano sostanzialmente l'apprendimento e il piacere allo svolgimento delle attività lavorative. Uno spazio accogliente, di estrema qualità, comodo e adeguato ai tempi, consente di studiare e lavorare più serenamente e con maggior piacere e profitto e dunque deve essere al centro della riflessione strategica dell'università.

L'educazione alla bellezza e al decoro, inoltre, deve costituire un principio irrinunciabile per la definizione degli spazi di un'istituzione di alta formazione che promuove la conoscenza e la cultura e che costantemente prepara i quadri della società del domani. Tra le dimensioni sociali dell'alta formazione va annoverato anche quest'aspetto.

Ma gli spazi di Ateneo non si limitano a quelli con funzioni specialistiche più immediatamente individuabili come le aule, i laboratori, gli studi dei docenti e dei ricercatori e gli uffici amministrativi. Gli spazi di un'università sono costituiti anche dai cortili, dai giardini e in qualche caso da veri e propri parchi urbani e anche da una serie di spazi di transizione e intermedi che mettono in relazione quelli più canonici (aule, laboratori, studi appunto) in cui si svolge la vita più relazionale dell'università al suo interno e con la città.

4.2 Nuove condizioni di abitabilità

L'idea che si debba investire sull'innalzamento della qualità degli spazi dell'ateneo costituisce un investimento di lungo termine che mira al rafforzamento dell'offerta dei servizi e della qualità generale delle condizioni di abitabilità di studenti, docenti e personale tecnico-amministrativo, contribuendo a rafforzare il senso di appartenenza all'istituzione. Studiare e lavorare in uno spazio di qualità aumenta il senso identitario di studentesse e studenti, di personale strutturato e non, al proprio Ateneo e di conseguenza il piacere di

farne parte. Ormai studi consolidati mostrano quanto le carenze infrastrutturali comportano “fughe” sistematiche della popolazione studentesca verso altri Atenei italiani e esteri, sotto questo profilo più accattivanti. Negli spazi di Ateneo, sia i docenti che gli studenti trascorrono gran parte della propria giornata per gran parte dell’anno e l’ambizione di lungo periodo è quella di trasformare l’Ateneo in una grande Casa in cui tutti possano riconoscersi.

Per gestire e pianificare strategicamente gli usi, le manutenzioni o gli interventi più strutturali di adeguamento e modificazione necessari nel tempo, la conoscenza del proprio patrimonio è un prerequisito indispensabile per qualunque ente pubblico.

La costruzione di un sistema conoscitivo completo, affidabile e facilmente aggiornabile costituisce un obiettivo assolutamente da perseguire per poter programmare la gestione del patrimonio secondo modalità efficienti. Questa conoscenza, oltre all’ottimizzazione degli usi e della gestione, è anche momento fondamentale verso l’accrescimento della consapevolezza della storia della propria istituzione attraverso gli spazi e il suo ruolo urbano consolidato ormai in 400 anni di presenza e attività nella città.

4.3 La gestione dell’uso

In una visione innovativa del ruolo e degli strumenti per le politiche dell’Università, le infrastrutture - edifici e spazi attrezzati - costituiscono un asset strategico per promuovere tutte le missioni che coinvolgono la comunità accademica, in un rapporto sempre più inscindibile tra progetto formativo, ricerca e terza missione.

Il concetto informatore è quello di uscire tutti da una logica arcaica di tipo “proprietario” che si è talora stratificata in passato, e portare l’Ateneo e i suoi docenti ad una concezione “strategica”, per cui anche l’uso ottimale degli spazi (a prescindere da chi oggi materialmente li occupa) fa parte di un complessivo progetto di miglioramento. L’attuale gestione dell’Ateneo ha reiterato a più riprese direttive volte sia a rendere trasparente l’uso degli spazi da parte del personale, soprattutto in relazione alla presenza consuetudinaria di figure transitorie come visiting e contrattisti, sia a garantire il rispetto del principio per cui nessuno dovrebbe usare in modo stabile lo spazio se non c’è un definito rapporto che lo legghi (nei modi consentiti) all’Ateneo ed alle sue funzioni.

Allo stesso modo in diverse sedi è stato ribadito che è sempre più fondamentale costruire attraverso l’uso degli spazi una “comunità integrata” con gli studenti, sempre più aperta alla città. Questa ritengo sia la strada da perseguire.

Un evoluto sistema tecnologicamente avanzato a supporto del monitoraggio può permettere di intercettare criticità legate al sovraffollamento o sottoutilizzo di spazi, sperequazioni nella disponibilità di spazi, tra persone o tra categorie e, soprattutto, di ottimizzare gli usi in relazione al miglioramento delle missioni dell’Università.

4.4 La gestione del patrimonio

La responsabilità ambientale richiede che un Ateneo sia infrastrutturalmente più sostenibile.

L’Ateneo dovrebbe perseguire strategie di sostenibilità ambientale attraverso la riqualificazione strategica del proprio patrimonio. Edifici meno energivori nell’uso, da un lato, e più efficienti sotto il profilo delle prestazioni termiche e ambientali dall’altro, dunque costituiscono due punti chiave di una nuova visione più responsabile di un Ateneo

che intende porsi come istituzione che guida e indirizza verso il sostegno e la promozione di politiche ambientali oggi irrinunciabili. In questo quadro il lavoro sugli spazi aperti, sui giardini e sui parchi (patrimonio comune alla città) rappresentano un ruolo chiave. Occorre, infine, promuovere progetti guida, esempi virtuosi in questa direzione che fra l'altro contribuiranno, grazie alla loro efficacia mediatica, a rafforzare l'immagine dell'Ateneo come protagonista di azioni "green".

5. Ricerca

5.1 Quale ricerca?

Negli ultimi lustri, in Italia, la riduzione dei finanziamenti statali per la ricerca, ha aperto un dibattito su quale tipo di ricerca dovesse essere considerata prioritaria e dunque da finanziare a discapito di altre forme di ricerca. In tale contesto, si è sovente affermato che fosse da privilegiare la ricerca applicata rispetto alla ricerca di base. Non mi ha mai appassionato questo dualismo preferendo la grande differenza tra ricerca di qualità e ricerca non di qualità. È evidente che il tentativo di classificare la ricerca nelle categorie viste o anche in “pura” o “non pura”, “teorica” e “applicata” di fatto spesso, almeno nel nostro sistema, nasconde strategie di dirottamento del (de)finanziamento alla ricerca stessa. Molti programmi importanti, come ad esempio H2020, di fatto sono stati costruiti per indirizzare le risorse verso determinate aree a sfavore di altre. Anche quando si parla della “ricerca applicata” il dibattito a volte si inasprisce. Anche qui ho sempre pensato che la ricerca applicata di fatto non è altro che l’applicazione della ricerca fondamentale.

Per essere competitivi o quantomeno confrontabili in termini di ricerca con altri atenei, UniCa deve portare in dotazione, ai tavoli di partenariato di ricerca, non solo la bravura delle persone che operano nel mondo della ricerca ma anche infrastrutture di livello, laboratori su scala macro che possano permettere di essere al passo con i ricercatori di altri atenei e di altri paesi.

Per ciò, UniCa deve promuovere e condurre la ricerca fondamentale (o di base), e avere contestualmente grande attenzione ai settori che incidono sulla ricerca industriale e clinica e alle applicazioni in genere della ricerca fondamentale. Bisogna quindi garantire adeguate risorse umane sia in termini di ricercatori che in termini di personale tecnico qualificato, infrastrutture e servizi. Anche la valutazione è un momento centrale; la valutazione dei risultati ottenuti si connota come meccanismo utile e stimolante per la crescita e questa valutazione deve essere fatta secondo i criteri nazionali e internazionali caratteristici di ogni disciplina.

Purtroppo, negli ultimi anni il nostro sistema ha iniziato a rincorrere meccanismi di valutazione e comparazione a livello nazionale che hanno fatto perdere di vista il vero fine della valutazione. Un buon meccanismo di valutazione è anche conoscenza e arricchimento; usare la valutazione per una mera ripartizione delle risorse, ponendo sullo stesso livello ambiti e tipologie della ricerca diversi, non tenendo conto dei contesti territoriali e delle infrastrutture, diventa di fatto, col tempo, un sistema che tende a dirottare risorse da certe zone del Paese ad altre zone, senza raggiungere l’obiettivo principale che è la crescita di tutto il sistema.

UniCa deve anche sostenere e incentivare la ricerca “ad alto rischio”, in modo particolare promuovendo l’avvio di attività su nuove tematiche di ricerca inter/multi-disciplinari e, inoltre, favorendo con opportuni strumenti la formazione di nuovi gruppi di ricerca. Il rischio di indirizzare la ricerca solo dove la “remunerazione” (in termini editoriali e abilitanti) è più alta significa di fatto far morire quel senso di curiosità indipendente che ha spinto tante donne e uomini nei secoli a dare un contributo importante all’umanità.

5.2 Quali risorse materiali per la ricerca e come finanziarla?

Per essere sempre più presente e coinvolgente nella ricerca, UniCa deve potenziare il proprio organico con una politica di investimenti di risorse proprie su dottorato, borse post doc e Ricercatori a Tempo Determinato di tipologia A, da affiancare a quelli già normalmente arruolati su fondi di progetto. Questo diventa fondamentale se si vuole rendere la ricerca un meccanismo strutturale consolidato più che un’azione sinusoidale caratterizzata da alti e bassi dovuti alla presenza o meno di finanziamenti derivanti dai successi nella fase progettuale.

Negli incontri avuti negli ultimi mesi con le colleghe e i colleghi abbiamo più volte discusso del come restituire ai ricercatori “tempo e concentrazione” per svolgere le proprie ricerche e trasferirle agli studenti, snellendo il carico di incombenze istituzionali. La semplificazione, l’armonizzazione amministrativa unitamente alla digitalizzazione e informatizzazione dei processi deve far sì che quella attività di ricerca non si traduca nell’attività piacevole ma che puoi fare “nei ritagli di tempo”. Questo è quello che sempre più avviene nei nostri atenei e ritengo spetti a noi investire su come riappropriarsi del tempo per la ricerca.

Altro aspetto importante riguarda la formazione di nuovi ricercatori e la crescita dei gruppi di ricerca, contrastando per quanto possibile la contrazione progressiva nel numero dei ricercatori ed il loro “invecchiamento”. Nessuno pensa a formare un ricercatore sulla specificità del proprio campo di interesse; ma ritengo sia un fatto imprescindibile pensare ad un sistema strutturato di “avvio” alla ricerca.

Anche il potenziamento dei Dottorati di Ricerca, soprattutto tramite un significativo incremento delle borse di dottorato, è un punto fondamentale per costruire pian piano ‘l’esercito della ricerca’.

Un Ateneo con un’offerta dottorale forte e ampia cresce in attrattività rispetto ad altri atenei italiani o stranieri. Su questo credo che gli organi debbano riflettere e investire molto. Inoltre, sarebbe opportuno riorientarsi per alcune aree, quando possibile, verso i dottorati mono-disciplinari: ciò amplierebbe il ventaglio delle opzioni con una ricerca fortemente specializzante, quale è richiesta a livello internazionale. Da ultimo, faciliterebbe i processi di accreditamento dei dottorati. La multidisciplinarietà è un valore molto importante ma è qualcosa che si costruisce ad uno passo successivo e con azioni integrate e progetti condivisi con i singoli dottorati. Spesso sono ragioni di bilancio che possono portare a forzare alcune aggregazioni, con il rischio che il progetto deve inseguire l’esigenza tecnica e non di visione.

La Regione Sardegna è il principale finanziatore, dopo l’FFO, del nostro Ateneo. Questi aiuti sono praticamente vitali per l’Ateneo e l’impegno deve essere quello di incidere maggiormente e mostrare, con studi ad hoc, le ricadute e i ritorni, in termini economici e non, dell’investimento che la Regione fa destinando risorse finalizzate. Ritengo sia fondamentale avere un centro studi di Ateneo che si occupi di produrre, quando possibile, la rendicontazione economica e sociale dei finanziamenti che vengono dati all’Ateneo. Questo vale per tutti i finanziamenti come quelli che provengono dalla Fondazione di Sardegna. L’analisi di impatto, il ritorno sugli investimenti, anche per una istituzione come la nostra, può essere una leva di convincimento oltre che un atto dovuto. Non si tratta quindi di rendicontare contabilmente, operazione che viene svolta egregiamente e puntualmente dalla nostra amministrazione, ma di rendicontare socialmente e economicamente, profilando una analisi dell’effetto moltiplicatore e di ricaduta che ogni euro investito nell’università riporta sul territorio.

Eccellenti iniziative già intraprese negli anni vanno a mio avviso perseguite e rafforzate. Penso all’aiuto che la Legge 7 sulla ricerca dà al nostro sistema; il finanziamento di Visiting Professor (da incardinare anche nell’offerta didattica quando possibile) e Visiting Scientist (fondamentale per stabilire i rapporti di rete internazionali). Anche il progetto per la mobilità giovani ricercatori si è rivelato vincente e sta offrendo un’opportunità importante per le nostre giovani ricercatrici e i nostri giovani ricercatori, affinché possano svolgere le loro ricerche con importanti permanenze in altri Paesi.

Le esperienze già intraprese proficuamente, come quella con la Fondazione di Sardegna, o anche gli accordi quadro stipulati dall’Ateneo, vanno sostenuti e incrementati, in una logica di coinvolgimento non solo settoriale ma di trasversalità delle tematiche, dei settori di interesse e dei ricercatori.

Un modello aperto di collaborazione, col Pubblico e col Privato, non potrà che favorire il nostro Ateneo sia nello sviluppo, e nelle opportunità, propri della ricerca sia nella percezione di Università attenta, collaborativa e integrata nella società in una delle sue missioni cardine.

Anche l'opera di divulgazione di ampio respiro, come ad esempio la "Notte dei ricercatori", sta a dimostrare che il veicolare un messaggio semplice di cultura nella ricerca, induce riflessi positivi sul territorio. Raffinare questi modelli divulgativi aperti, anche sulla base dell'esperienza ormai fatta e consolidata, garantirà una centralità della ricerca anche in settori non diretti della stessa ma, cionondimeno, con grande ricaduta culturale e pubblico interesse.

In questo processo di interazione al nostro interno per cogliere nuove opportunità non va dimenticato il ruolo che strutture, anche già presenti nel nostro Ateneo, dovranno avere quali strumenti *large facilities* per il supporto, la progettazione e lo sviluppo della ricerca tutta. Centri di Servizio come il PoliLab o il CeSAR sono, e dovranno sempre più essere, le infrastrutture a supporto dei piccoli e grandi progetti di ricerca dell'Ateneo.

Un'attenta riflessione sulle opportunità di rendere in centri anche sistemi di offerta al territorio e ai privati diventa un punto su cui investire energie. In molti modelli, in altri atenei ma principalmente in altri Paesi, spesso le grandi infrastrutture per la ricerca nelle università si autofinanziano o si finanziano in parte con i servizi all'esterno. Questo modello deve essere considerato per tutti i centri di Ateneo, supportandoli con personale specializzato, in un quadro di chiare politiche che innanzitutto garantiscano i servizi per la ricerca di Ateneo e poi una eventuale ridestinazione di questi anche per la fruizione esterna.

Un'altra iniziativa interessante, che UniCa deve continuare e rafforzare è l'esperienza dell'Ufficio Europa. Soffriamo per non avere una posizione geografica favorevole e vicina a dove tutta una serie di decisioni vengono prese. Anche come Paese, del resto, non abbiamo la giusta forza e il giusto peso per incidere sulle scelte strategiche. L'esperienza dell'Ufficio Europa sta portando importanti risultati a mio avviso di metodo e di sostanza. Il personale adesso impegnato sia nell'Ufficio Europa come altri settori della Direzione per la Ricerca e il Territorio sta acquisendo competenze sempre crescenti e preziosissime, sia in ambito di rendicontazione che in quello della comunicazione e della diffusione. Dobbiamo ancora rafforzare il supporto, inserendo progettisti esperti che possano permetterci di individuare i partenariati giusti, costruire progetti vincenti e incentivare sempre più l'aggregazione di ricercatori di ambiti diversi.

Va da ultimo ricordato che investire in ricerca significa anche investire nelle donne e negli uomini, ricercatrici e ricercatori, ma anche nel personale tecnico, qualificato e competente, senza il quale nessuna struttura ha la necessaria competitività.

5.3 Come comunicare la ricerca?

È crescente l'attenzione dei media, dell'opinione pubblica e in generale del Territorio per i risultati e le possibili applicazioni della ricerca universitaria.

È necessario, pertanto, mantenere un attivo e vivace canale di comunicazione con il Territorio che sia orientato non solo verso l'obiettivo più immediato di rendere partecipe la comunità dei processi e dei risultati della ricerca scientifica, ma che sia anche pensato con l'intento di sensibilizzare l'opinione pubblica su tematiche che si ritengono di particolare interesse per i cittadini e le amministrazioni locali. Una comunicazione quindi non fine a sé stessa, ma studiata con lo scopo primario di coinvolgere la società civile in un confronto fatto di ascolto e collaborazione orientato in prospettiva alla co-pianificazione di progetti di pubblico interesse.

6. Didattica

6.1 Il primo e il secondo livello della formazione universitaria: corsi di laurea, corsi di laurea magistrale, corsi di laurea magistrale a ciclo unico

L'analisi dello stato dell'offerta formativa di primo e di secondo livello, congiunta con l'analisi di contesto, evidenzia due necessità, ossia:

- a) proseguire nel rinforzare il profilo culturale dell'offerta, così da assicurare conoscenze avanzate;
- b) aggiornare l'offerta perché sia sempre sintonizzata con le esigenze del mondo del lavoro, delle famiglie e con la legislazione e le indicazioni nazionali (p.es. attuazione della revisione delle classi di laurea avviata dal CUN)

La risposta a tali esigenze deve derivare da un complesso di azioni integrate, a partire dalle seguenti:

- la revisione costante dell'offerta formativa;
- l'attivazione di un servizio professionale per gli studi di mercato, col fine di sostenere i CdS nel rilevare e analizzare la domanda di formazione del mondo del lavoro, degli studenti e delle famiglie (per aggiornamento dell'offerta didattica esistente e attivazione di nuova offerta);
- l'accrescimento dell'offerta didattica sostenibile, ad alta innovatività e di elevato profilo formativo e scientifico-culturale, con attivazione di:
 - nuovi CdS;
 - nuovi indirizzi di eccellenza all'interno di CdS;
 - nuove Lauree Professionalizzanti;
- una forte apertura internazionale dell'offerta formativa (vd. Educ).

6.2 Le competenze trasversali

Il profilo culturale dei laureati, in una società aperta alla dimensione internazionale e in un mercato del lavoro fortemente globalizzato, deve comprendere una serie di competenze trasversali. Occorre perciò completare l'implementazione del progetto lingua inglese UniCa CLA e portarlo a regime.

Il Progetto UniCa CLA prevede a) il raggiungimento del livello B2 del QCER in lingua inglese al termine del percorso triennale di tutti gli studenti dell'Ateneo, con lezioni frontali ed esercitazioni in laboratorio, e b) una Certificazione Internazionale per gli studenti dei Corsi Magistrali.

Anche le cosiddette soft skills richiedono un'attenzione particolare. Occorre organizzare ed incentivare uno sviluppo 'trasversale' di tutte quelle competenze che nella vita lavorativa sono complementari a quelle tecniche e professionali acquisite con lo studio e l'esperienza.

Queste competenze (saper comunicare efficacemente; saper lavorare in gruppo; gestione dello stress) devono essere opportunamente sviluppate all'interno di un percorso moderno di orientamento in uscita e quindi al mondo del lavoro.

È necessario che i nostri studenti e le nostre studentesse, anche con l'impiego di tecnologie digitali e valorizzando percorsi peculiari di preparazione, possano raggiungere una certificazione di livello "base" e comune nelle discipline informatiche, per tutti, e una certificazione "specialistica", in alcuni casi avanzata, in ragione del proprio indirizzo di studi. In tal modo la figura del laureato sarà in grado di vantare, e spendere meglio, la propria specificità disciplinare potendo padroneggiare strumenti informatici che ne valorizzeranno la professionalità.

6.3 Attività formative di eccellenza

In linea generale, si riconosce una grande importanza – anche a livello UE – alle azioni mirate a ridurre la dispersione scolastica e l’abbandono universitario). Tuttavia, è necessario non trascurare gli studenti migliori, dedicando alle loro esigenze formative e alle loro aspettative specifiche attività di eccellenza.

Per tale fine, occorre dare impulso ai percorsi di eccellenza, a livello di corsi di laurea, di laurea magistrale e di laurea magistrale a ciclo unico, al fine di potenziare le conoscenze, competenze ed abilità specialistiche. Contestualmente bisogna realizzare azioni di sistema per l’acquisizione di conoscenze e competenze avanzate a livello interdisciplinare e ‘intermetodologico’, a vantaggio degli studenti delle lauree magistrali e degli ultimi anni delle magistrali a ciclo unico e mirate all’accesso al terzo livello della formazione universitaria (in particolare, dottorati di ricerca e scuole di specializzazione). Non da ultimo, bisogna incidere sullo sviluppo di percorsi di eccellenza in collaborazione con Atenei Europei e conseguimento del doppio titolo.

È indubbio che alcuni di tali obiettivi possono essere raggiunti con lo sviluppo di iniziative in concorso con l’Università di Sassari (dottorati, master e LM) per trovare utili complementarità nella composizione dell’offerta di docenza, raggiungere la scala minima necessaria e, fondamentale, offrire alle nostre giovani e ai nostri giovani opportunità nuove e stimolanti.

6.4 Attività laboratoriali ed esperienziali e tirocini

Accanto ad un solido bagaglio di ‘conoscenze’ avanzate, è richiesto lo sviluppo di competenze e abilità altamente specializzate, anche ai fini di un più immediato inserimento nel mondo del lavoro. È evidente quindi che il ricorso al potenziamento strutturale e infrastrutturale dei laboratori nelle diverse aree scientifico-culturali dell’Ateneo, come anche il rinnovo delle attrezzature scientifiche di base attraverso l’acquisto di strumenti di nuova generazione, diventano azioni imprescindibili. Anche il potenziamento numerico e qualitativo dei tutor per le attività laboratoriali e l’effettuazione di ricerca e formazione anche attraverso l’uso di tecniche di realtà virtuale (‘laboratori virtuali’) saranno azioni da intraprendere e irrobustire.

Il notevole sviluppo delle attività di tirocinio determina una grande mole di lavoro che deve essere supportato – oltre che con una adeguata dotazione di personale – anche con una adeguata organizzazione informazionale. Pertanto, occorre facilitare il lavoro istruttorio dei Corsi di Studio e rendere quanto più efficace l’incontro tra esigenze formative e disponibilità alla formazione da parte di enti e aziende ospitanti ecc., con azioni mirate come la riorganizzazione e potenziamento del sostegno per le attività di tirocinio, con la creazione di una ‘banca dati’ di Ateneo direttamente implementata dai Dipartimenti/Facoltà, che interfacci direttamente Ateneo, Istituzioni regionali (formazione e lavoro) e Imprese/Istituzioni; la riorganizzazione e semplificazione delle pratiche di attivazione dei tirocini extracurricolari e la valutazione di forme di incentivazione per tirocini interni post-lauream; la creazione di una banca dati di Ateneo per facilitare l’individuazione delle aziende da parte degli studenti e viceversa, sia in funzione dei tirocini che del *placement*.

6.5 E-learning, blended learning, didattica in modalità ‘mista’

L’emergenza sanitaria da Covid-19 ha determinato una parallela emergenza didattica, cui gli atenei hanno sopperito con la didattica a distanza e con la didattica ‘mista’. La didattica a distanza, pur con una serie di limiti noti, offre alcune interessanti possibilità, che debbono pensarsi – in condizioni di ritrovata normalità – come strumenti integrativi e non sostitutivi della didattica in presenza. Per tale

fine è necessario sviluppare in modo critico alcune potenzialità della didattica a distanza attraverso la ricerca sperimentale e l'implementazione tecnologica. Perciò saranno necessari:

- *la revisione e il potenziamento dell'e-learning e del blended-learning* di Ateneo;
- azioni di ricerca sperimentale sulla *didattica in modalità mista* (in presenza e contemporaneamente a distanza), finalizzate anche alla individuazione di forme di didattica flessibile per venire incontro alle esigenze di particolari categorie di studenti;
- azioni di potenziamento infrastrutturale.

La didattica a distanza può, inoltre, essere uno strumento utile per incentivare una delle possibili declinazioni della terza missione, il *lifelong learning* e i master di I e II livello. Infatti, alcune attività, anche per venire incontro alle esigenze logistiche, possono essere condotte con modalità a distanza, mentre la parte più esperienziale può essere condotta in presenza.

In una società in rapidissima trasformazione sia sotto il profilo culturale sia sotto il profilo del lavoro, si impone un continuo aggiornamento delle conoscenze e una frequente ridefinizione delle specializzazioni lavorative. È dunque indispensabile per gli atenei dotarsi di un articolato ed esteso sistema per il *lifelong learning*. Allo stesso tempo, è necessario potenziare l'offerta di master di I e II livello, con corsi modulari in presenza e a distanza, con un taglio fortemente professionalizzante, progettati e gestiti in stretta collaborazione con il mondo del lavoro, pubblico e privato.

Occorre inoltre rispondere alla crescente richiesta di formazione specialistica anche in aree diverse da quelle tradizionali. Occorre dunque ampliare il ventaglio dell'offerta delle scuole di specializzazione nelle diverse aree (con particolare riguardo a quelle delle aree non mediche).

Inoltre, è importante e necessario implementare i rapporti con la Scuola, rispondendo alla forte richiesta di formazione e aggiornamento avanzato che ne proviene. Occorre in particolare dare ulteriore impulso alle attività di formazione degli insegnanti e dare forte impulso alla formazione didattica degli insegnanti dell'area delle 'scienze dure'.

6.6 Formazione e aggiornamento del personale docente dell'Ateneo e Alumni

D'altro canto, raccogliendo una diffusa richiesta in tal senso, l'Ateneo deve proseguire nelle attività di formazione e aggiornamento sulle metodologie didattiche dei propri docenti, declinate secondo le specifiche esigenze delle diverse aree scientifiche e formative. In questo momento, comprensibilmente, una particolare richiesta viene avanzata in relazione alla formazione nel campo della didattica 'digitale'.

Non va infine, trascurata, l'opportunità di mantenere un legame forte e continuo, almeno nei primi anni post-laurea, con gli studenti che, pur avendo completato il proprio corso di studio, possono, o più spesso, chiedono di rimanere legati al proprio Ateneo, garantendogli dei corsi di aggiornamento mirati tematicamente, snelli ed erogati con gli strumenti tipici dell'e-learning. Un modo di creare comunità e dare un servizio, mantenendo vivo lo spirito di appartenenza all'Università degli Studi.

7. L'internazionalizzazione

La politica di internazionalizzazione dell'Ateneo deve e può svilupparsi a partire dai buoni risultati raggiunti con alcune azioni indirizzate a potenziare la visibilità, da un lato, e l'attrattività dall'altro. Notevoli sforzi e interessanti risultati sono stati raggiunti grazie anche alle iniziative messe in campo e al supporto fondamentale di ISMOKA. Questa opportunità per le nostre studentesse e i nostri studenti è stata sempre molto apprezzata e credo sia stato e continuerà a essere un momento di crescita del nostro territorio. Questo impegno va continuato e rafforzato; gli sportelli presenti nelle Facoltà sono stati un'esperienza importante e una *best practice* da incentivare.

Anche la mobilità dei dottorandi sta iniziando a funzionare e sta dando importanti risultati come lo stesso percorso di internazionalizzazione dei dottorandi sta contribuendo a dare una dimensione più internazionale alla nostra offerta didattica complessiva.

È ovvio che per poter attrarre studenti da altri Paesi dobbiamo incidere di più sulla nostra offerta didattica rendendola sempre più internazionale, sia inserendo percorsi paralleli ai nostri insegnamenti partendo dagli ultimi anni delle magistrali sia intensificando l'attività intrapresa dei double degree che sta iniziando a dare i primi frutti.

La maggior presenza del nostro Ateneo nei contesti internazionali dovrà consolidarsi attraverso un'azione di lobbying virtuosa e trasparente svolta insieme ai soggetti di partnership naturale con le istituzioni: Regione Autonoma della Sardegna, MUR, Consorzi di Ricerca Universitari, ma anche con i partner privati in grado di promuovere azioni di adeguata canalizzazione delle politiche europee, e internazionali, di interesse dell'Ateneo.

Parimenti la promozione di modelli di scambio con altre istituzioni europee ed internazionali dovrà procedere di pari passo col rafforzamento di protocolli mirati alla crescita della didattica, della ricerca e dell'inserimento dell'Ateneo nei circuiti di progettazione e condivisione delle più ampie politiche di crescita settoriale.

Gli attuali programmi, cui già aderisce l'Università degli Studi di Cagliari, dovranno esser rafforzati e trovare un naturale sviluppo fino all'incardinamento organico nei processi didattici, culturali e di ricerca in una naturale apertura verso la dimensione internazionale.

L'impiego di tecnologie digitali complementari, la fidelizzazione dei canali internazionali e la promozione del nostro Ateneo all'estero dovranno favorire, anche intercettando le opportunità offerte dall'UE e non solo, una più ampia presenza di studenti stranieri nei nostri percorsi formativi, tradizionali e specifici.

Concrete prospettive di costruzione di un'Università europea si aprono con il Progetto EDUC (European Digital UniverCity) un'Alleanza che vede assieme al nostro Ateneo altre cinque università in una visione ampia di condivisione, interscambio e crescita. Un modello, quello di EDUC, che ci introduce ad una nuova stagione dei rapporti di costruzione internazionale delle competenze per il quale l'Università di Cagliari potrà assumere un ruolo di protagonista. È questa una strada fortemente voluta dall'UE con cui possiamo e dobbiamo intraprendere maggiori e più stretti rapporti.

8. Dottorato di Ricerca, Post-Doc e RTD-A

8.1 Il Dottorato di Ricerca

Particolare attenzione deve essere data all'avvicinamento al mondo universitario e alla ricerca sin dai suoi primi livelli. Negli ultimi anni abbiamo assistito ad un continuo definanziamento dei dottorati di ricerca e contestualmente a un inasprimento della normativa che il più delle volte si traduce nell'impossibilità da parte degli atenei di attuare una politica di ampio respiro sui dottorati di ricerca. La sostenibilità finanziaria richiesta per avere un progetto inclusivo dei dottorati è un problema non da poco. Periodicamente gli aiuti che arrivano dalla Regione Sardegna in questo campo sono una boccata di ossigeno indispensabile e fondamentale. Nonostante le difficoltà oggettive, il nostro Ateneo è riuscito in questo periodo ad offrire una proposta articolata e solida, rafforzata da alcune scelte importanti come quella dell'internazionalizzazione dei dottorati, la costruzione di percorsi formativi all'estero e, negli ultimi anni, anche al tentativo di costruire sempre più momenti comuni per le dottorande e i dottorandi, indipendentemente dal loro percorso specifico di ricerca. Questa è una strada da perseguire e rafforzare. Dobbiamo usare sempre più il dottorato come uno strumento stimolante e attrattivo affinché si possa restituire alla società persone altamente qualificate, abituate alla ricerca e allo studio, indipendentemente da dove poi vadano a collocarsi lavorativamente. Questo deve essere un punto di investimento importante e imprescindibile se si vuole incidere sempre di più. Una riflessione e un'azione congiunta e mirata con l'ateneo di Sassari e altri atenei del Paese credo possa aiutare a costruire nuovi percorsi, come quelli in campo clinico attualmente assenti nella nostra offerta, tali da poter soddisfare le esigenze dei giovani e allo stesso tempo di colleghe e colleghi che incidono su campi molto specifici della ricerca.

Investire sul dottorato significa anche investire sulla formazione dei dottorandi. Credo ci si debba concentrare molto per permettere ai dottorandi costituire una rete unica di Ateneo, di avere momenti di confronto continuo, percorsi di formazione congiunti oltre che concentrarsi sulle proprie specificità di ricerca. L'esperienza del dottorato non è solo meramente formativa in senso stretto ma è qualche cosa di più importante, qualche cosa che deve avvicinare al nostro mondo e che dia un senso di appartenenza al mondo del sapere e della conoscenza in continuo aggiornamento. Il coinvolgimento degli stessi nelle attività dell'Ateneo costituisce un'occasione unica per loro e spesso anche per noi. Un progetto di Ateneo per costruire una rete che si mantenga nel tempo, anche a ciclo concluso, credo sia un momento molto importante; una rete preziosa che rinfoltisce sempre di più il patrimonio in persone di UniCa.

Il nostro Ateneo ha colto con successo le opportunità degli ultimi anni come i dottorati innovativi e industriali. Un'esperienza importante per il dottorato e per l'Ateneo, una esperienza da proseguire e da supportare negli anni a venire.

Spesso la complessità della normativa nazionale e gli adempimenti burocratici rendono difficile il lavoro di coordinamento da parte di colleghe e colleghi. Un progetto ambizioso prevede da un lato una informatizzazione maggiore dei processi che si deve accompagnare all'impegno del personale tecnico e amministrativo, fondamentale e prezioso. Bisognerà investire ancor di più per supportare le attività di chi coordina e per rendere l'esperienza acquisita del personale dedicato sempre più mirata e di supporto.

8.2 Le borse post-doc e RTD-A

Le già citate contrazioni nel finanziamento viste negli anni hanno sempre più sacrificato quello che è uno dei ruoli importanti dell'Ateneo e cioè supportare la ricerca nei primi passi. È fondamentale

considerare il ritorno a forme di finanziamento delle borse post doc, dare la possibilità a chi si è particolarmente contraddistinto e ha grandi potenzialità di rimanere nel mondo della ricerca. L'attuale sistema della *tenure track*, a livello nazionale, sta mostrando i primi problemi. Anche in ambito CRUI si discute sul sistema in essere e sulle eventuali modifiche. L'introduzione degli RTD-A e RTD-B aveva l'obiettivo di abbassare il precariato nel mondo universitario. Di fatto, quello a cui stiamo assistendo non va proprio in questa direzione. Adesso, a livello nazionale si registra una situazione per la quale il numero di RTD-B è superiore a quello degli RTD-A. Ciò è dovuto al fatto che sono stati avviati e si avvieranno ancora piani straordinari di RTD-B e contestualmente al fatto che l'accensione di una posizione di ricercatore di tipo A, benché sia considerato non strutturato, impegna punti organico. Se aggiungiamo a questo il fatto che a livello nazionale sono sempre meno i dottori di ricerca e i post doc, allora è evidente che qualcosa non sta funzionando. Il rischio forte è che si perda quel bacino da cui attingere e selezionare in qualità. È evidente che un sistema che vuole crescere in numerosità ma anche in qualità debba avere una struttura chiaramente piramidale e con base ampia. La strada da seguire deve fondarsi su due linee prioritarie: da un lato, un investimento sempre più forte in dottorati e post doc e dall'altro un allungamento della *tenure* considerando gli RTD-A come strutturati e quindi inglobati fin da subito nella *tenure* e nell'organico.

9. Orientamento

Negli ultimi anni, le indicazioni politiche sia comunitarie sia nazionali e le correlate linee di finanziamento hanno posto l'accento sulle azioni di orientamento in ingresso, in ragione dell'allarme sociale determinato dagli alti tassi di dispersione scolastica, di abbandono universitario, nonché dalla diffusa e povertà educativa (che, del resto, è tra le cause primarie della difficoltà degli studenti ad accedere ai gradi via via superiori dell'istruzione ecc.). Per tale esigenza, le diverse iniziative in essere presso il nostro Ateneo vanno perseguite e finalizzate. Peraltro, al fine di ridurre il *drop-out* universitario e al fine di incrementare i laureati (data la grave situazione italiana e soprattutto sarda anche a tale riguardo), le azioni sull'orientamento in ingresso vanno integrate con azioni di orientamento in itinere.

Una posizione peculiare ha e deve avere, d'altro canto, l'orientamento in uscita. Se è vero che l'università non può svolgere funzione vicariante rispetto alle agenzie deputate all'orientamento al lavoro, è pur vero che, in misure diverse, l'orientamento al lavoro completa la formazione in un'ottica complessiva.

9.1 Orientamento in ingresso

L'obiettivo da perseguire è quello di rinforzare la preparazione di base dei 'futuri' studenti, ampliare le possibilità di scelta degli ambiti di formazione universitaria, favorire una scelta consapevole.

Per raggiungere tali obiettivi è necessario completare l'implementazione del progetto UniCa Orienta (su fondi RAS – POR-FSE), in sinergia con USR e mondo della Scuola, attraverso:

- il potenziamento delle attività dei Tavoli Tecnici Scuola-Università;
- l'intensificazione delle interazioni con le reti di scuole e i Dirigenti scolastici;
- l'attivazione dei Dipartimenti disciplinari (con gli insegnanti delle scuole).

Le finalità specifiche di tali azioni sono:

- 1) il rinforzo delle conoscenze e competenze trasversali (italiano, logica e matematica, scienze, inglese) a partire dalle terze classi della secondaria di secondo grado; sostegno in avvio nel primo anno dell'università;
- 2) la preparazione per i test d'accesso all'università;
- 3) la valorizzazione degli studenti migliori attraverso scuole estive.

Inoltre, è necessario un puntuale coordinamento di tutti i diversi progetti di orientamento (PLS, POT ecc.), così da valorizzare le diverse iniziative, ottimizzare le risorse e massimizzare i risultati.

9.2 Orientamento ed attrattività

D'altro canto, al fine di accrescerne l'attrattività, è necessario promuovere la conoscenza del profilo culturale e formativo dell'Ateneo, a livello nazionale e internazionale. Ciò può essere realizzato tramite diversi tipi di azione, tra le quali si segnalano le *Summer School*:

- a) per studenti delle scuole superiori, con possibilità di mini-corsi che permettano un contatto ravvicinato con l'Offerta Formativa dei Corsi di Laurea e con successivo riconoscimento di crediti formativi spendibili nel loro percorso attuale;
- b) per studenti e laureandi delle Lauree Triennali, al fine di far conoscere l'Ateneo e l'Offerta Formativa dei CdLM e attrarre nuovi studenti dal territorio nazionale ed europeo, organizzate con eventuali contributi e borse di studio Regionali e di Ateneo.

9.3 Orientamento in itinere e *counseling* psicologico

L'abbandono, spesso precocissimo, degli studi e/o l'uscita dalla condizione di studente 'regolare' sono sovente determinati da carenze nella preparazione di base, tali da compromettere in varia misura la fruizione delle lezioni e il superamento degli esami; ma possono anche essere causati da difficoltà di organizzazione dell'esperienza universitaria.

Inoltre, in un significativo numero di casi, l'abbandono e la lentezza nella carriera universitaria sono motivati da ragioni di disagio psicologico. Al fine di ridurre alcune condizioni che incidono sull'abbandono degli studi e compromettono la regolarità delle carriere, sono necessari:

- riorganizzazione e forte potenziamento del tutorato disciplinare a sostegno degli studenti di tutti i cicli, con particolare attenzione per i momenti caratterizzati da maggiore rischio di abbandono;
- articolazione di un sistema di tutoraggio 'generale' sull'organizzazione di facoltà/cds e servizi;
- estensione del *counseling* psicologico agli studenti di tutti i cicli.

9.4 Orientamento in uscita e placement

Al fine generale di ridurre il suddetto *gap* di occupati laureati a livello nazionale e regionale, bisogna facilitare l'ingresso dei nostri laureati nel mondo del lavoro, sostenendoli con specifiche azioni fin dagli ultimi anni della formazione universitaria.

Per tale specifico fine, occorre facilitare le imprese nell'individuazioni delle migliori opportunità di reclutamento. Importanti azioni strumentali per raggiungere tale fine sono la riorganizzazione e il potenziamento dell'ufficio placement e carriere, in modo da predisporre una serie di strumenti per aiutare studenti e laureati a leggere le proprie aspettative e i bisogni del mercato del lavoro, al fine di pianificare consapevolmente il loro curriculum formativo e lavorativo.

In particolare, ciò potrà avvenire tramite: consulenze individuali; seminari e workshop; moduli informativi per lo sviluppo di carriera; test di autovalutazione delle competenze trasversali; visite alle aziende; informazioni su mercato del lavoro e professioni.

9.5 Università diffusa

Non si può ignorare che i Paesi che vantano un più alto numero di occupati laureati, oltre ad avere un sottosistema della formazione terziaria fortemente orientato in senso professionalizzante, hanno anche un sistema di erogazione della didattica e dei correlati servizi assai diffuso territorialmente.

Date anche le note difficoltà di spostamento degli studenti nel territorio regionale per raggiungere i principali poli universitari, è necessario ripensare alcuni aspetti della presenza dell'Ateneo nei Territori. Per tale fine, è necessario intensificare i rapporti col territorio regionale, pianificando uno sviluppo dell'Ateneo nel territorio con iniziative mirate e con un contenuto formativo attentamente attagliato alle esigenze dell'economia e della società locale. Una particolare attenzione deve essere dunque riservata a realtà dove l'Ateneo è già presente, quali Oristano, Nuoro, il Sulcis e guardare anche a nuove realtà dove non si è ancora presenti.

10. Politiche di inclusione

L'Ateneo sostiene le politiche dell'Agenda ONU 2030 anche tramite la realizzazione di un gruppo di lavoro collegato alla RUS (Rete Universitario per lo Sviluppo Sostenibile), focalizzato in particolare sull'obiettivo Ridurre le Disuguaglianze, e del Fondo Sociale Europeo, in particolare l'obiettivo di Promuovere l'inclusione sociale e lottare contro la povertà e qualsiasi discriminazione. (ricomprendendo dunque le discriminazioni a carattere economico, sociale, culturale, istituzionale o spaziale).

L'Ateneo ha dedicato a queste tematiche e, più in generale, al tema della giustizia sociale, diversi punti del Piano Strategico di Ateneo.

Attraverso il Piano delle Azioni Positive 2019/2020 predisposto dal Comitato Unico di Garanzia (CUG), UniCa ha attuato o sta attuando una serie di iniziative e progetti per favorire la conciliazione tra vita familiare e privata e vita professionale, promuovere le pari opportunità e l'inclusione, aumentare il benessere organizzativo. Le più importanti sono:

- la Tessera baby, e lo Spazio bambino ludoteca, di supporto alle persone con figli fino ai 10 anni;
- l'Asilo nido, in corso di realizzazione nel polo cittadino;
- Il primo Bilancio di genere UniCa;
- il Piano di Uguaglianza di Genere (o Gender Equality Plan), approvato dagli organi di Ateneo, che sarà implementato nei prossimi anni e prodotto, progettato e proposto dal gruppo di ricerca SUPERA;
- i servizi di supporto per gli studenti con Disabilità ed altri bisogni Educativi Speciali, che consente di sostenere il percorso accademico degli studenti e delle studentesse, attraverso servizi e risorse mirate a promuovere il loro diritto allo studio ed alla partecipazione. In questo ambito è stata sviluppata la mappatura delle barriere architettoniche e comunicative e sono in corso interventi volti alla eliminazione delle barriere architettoniche e sensoriali;
- Un gruppo di lavoro per il riconoscimento del diritto alla disconnessione;
- l'European Qualifications Passport for Refugees, che consente una forma di riconoscimento delle qualifiche universitarie dei rifugiati, e il progetto UNICORE, attraverso il quale rifugiati da zone di crisi umanitarie frequentano i nostri corsi;
- il progetto Sardegna per il Mediterraneo, per attività di cooperazione con le Università della sponda Sud del Mediterraneo;
- il progetto Polo Universitario Penitenziario (PUP), per attività di formazione universitaria in carcere.

10.1 Iniziative

Sebbene siano, dunque, già in essere in Ateneo importanti misure e politiche contro l'esclusione, talvolta nella comunità di utenti UniCa queste non sono pienamente apprezzate o utilizzate a causa di una limitata conoscenza della loro azione. Il Comitato Unico di Garanzia, ad esempio, pur avendo svolto negli ultimi anni una importante attività di promozione di una serie di iniziative contro le discriminazioni e per le pari opportunità e per la valorizzazione del benessere di chi lavora, resta tuttavia un organismo poco visibile e conosciuto dalla comunità di utenza. Per migliorare la loro fruibilità ed efficacia sarà dunque importante prevedere delle ulteriori iniziative che consentano di mettere a sistema i servizi già esistenti, migliorandone la visibilità e promuovendone la conoscenza tra gli utenti, amplificando così il raggio di azione e l'efficacia delle politiche di inclusione di Ateneo. In particolare, penso si debba puntare alla creazione dei seguenti servizi integrati:

-un Osservatorio permanente per l'inclusione, separato dagli organi politici e dal Comitato Unico di Garanzia, costituito da un gruppo di ricercatori e ricercatrici impegnati/e nelle tematiche dell'inclusione, che potranno collaborare a livello scientifico e al contempo fornire supporto tecnico rispetto all'efficacia delle iniziative e attività di Ateneo riguardo all'inclusione;

- un Punto Unico di ascolto e accoglienza, destinato a raccogliere tutte le istanze derivanti da fragilità, difficoltà e disagi a diverso carattere. Lo sportello (fisico e telematico) sarà destinato a tutta la comunità UniCa, e rappresenterà il punto in cui convergeranno gli individui per segnalare le difficoltà incontrare all'interno dell'Ateneo come ambito di formazione e lavoro. Lo sportello fornirà una prima assistenza e accompagnerà verso i servizi più adeguati a ciascun caso, per offrire una assistenza specifica per la risoluzione delle problematiche rilevate;

-un Centro unico di servizi alle persone e alla famiglia, che gestisca in maniera integrata i servizi esistenti, quali asili nido e ludoteca, inclusi quelli di prossima integrazione;

- la realizzazione delle misure integrate previste dal Piano di eguaglianza di genere adottato dall'Università di Cagliari, nelle aree da esso identificate come strategiche: reclutamento, mantenimento, progressione di carriera, politiche di conciliazione famiglia-lavoro; leadership e processi decisionali; dimensione di genere nella ricerca e nella didattica; pregiudizi e stereotipi di genere, sessismo e molestie sessuali;

- il mantenimento e l'integrazione dei servizi rivolti agli studenti con DSA, Disabilità ed altri bisogni Educativi Speciali (anche tenendo conto delle necessità legate alla attuale pandemia da COVID-19 e l'utilizzo della didattica a distanza e/o 'mista' che rappresenta un facilitatore per alcune persone con disabilità ma potrebbe, in assenza di adeguate personalizzazioni e supporti, comportare alcune criticità comunicative per coloro che hanno limitazioni sensoriali); l'integrazione della rete con le scuole secondarie ed altri enti ed organizzazioni del territorio (tra cui associazioni di primo e di secondo livello per il supporto agli studenti con gli studenti con DSA, Disabilità ed altri bisogni Educativi Speciali, che consentano di sostenere ulteriormente la continuità in ingresso, durante il percorso ed in uscita dal percorso accademico); la prosecuzione del piano di eliminazione delle barriere architettoniche e sensoriali; lo sviluppo di percorsi di riflessione sull'Universal Design for Learning .

È importante che nei prossimi anni siano attivate nuove iniziative (alcune di facile implementazione, altre che richiederanno l'investimento di ulteriori risorse), tra le quali:

- utilizzo e valorizzazione delle tecnologie e delle strategie/percorsi acquisiti per la didattica a distanza nel periodo di pandemia per sostenere i soggetti con fragilità e migliorarne l'accessibilità all'apprendimento e alle strutture;

-realizzazione del secondo asilo nido nel polo di Monserrato.

10.2 Obiettivo – rimuovere le barriere

Le barriere possono essere quelle architettoniche, che impediscono la fruizione degli spazi fisici, quelle telematiche, che impediscono le attività a distanza e ma più in generale quelle culturali e sociali, che ci portano ad allontanare attraverso stereotipi, luoghi comuni e pregiudizi tutto ciò che percepiamo come diverso.

Attraverso la prosecuzione e il potenziamento delle buone pratiche in atto e la promozione di nuove misure, bisogna impegnarci nell'abbattimento di quante più barriere possibile, per contribuire alla realizzazione di un Ateneo aperto e inclusivo, che consenta tutti e tutte coloro che ne fanno parte di sentirsi come "a casa propria". L'obiettivo è quello di includere, tanto nelle politiche e nei servizi adottati da UniCa, quanto nel linguaggio (il quale contribuisce a definire la realtà sociale in cui si opera), la complessità e diversità della propria comunità di utenza, rivolgendosi in particolare agli individui e alle categorie più fragili e vulnerabili o a maggior rischio di esclusione, anche tenendo conto di nuove vulnerabilità che possono emergere in conseguenza della attuale pandemia da COVID-19. Un'attenzione particolare sarà dedicata all'intersezione, nelle stesse persone o gruppi

sociali, di molteplici dimensioni che portano ad esperire forme di discriminazione o esclusione. L'attenzione è rivolta a tutta la Comunità di Unica (docenti, personale tecnico amministrativo, studenti e studentesse) ma è anche al territorio (enti, associazioni ed altre istituzioni), nella consapevolezza che sia importante rafforzare sempre maggiormente questo radicamento nel contesto attraverso un'azione sinergica che veda l'Ateneo come modello promotore della diffusione di buone prassi per l'inclusione.

11. Terza missione

La terza missione ha lo scopo di spingere l'università verso la società con azioni che coinvolgono l'intera struttura in modo ampio e articolato: un primo gruppo di attività strettamente legato alla ricerca (trasferimento tecnologico, collaborazione con il tessuto produttivo finalizzato alla generazione di nuovi prodotti e processi, spin-off, incubatori ecc.), un secondo gruppo legato alla didattica (*lifelong learning, training, formazione, ecc.*) e, infine, un terzo gruppo per lo sviluppo della società e il *public engagement* (accesso a poli museali e artistici, concerti, lezioni e convegni su tematiche cruciali a scopo divulgativo, volontariato e collaborazioni dirette con il terzo settore, consulenze offerte da ricercatori e studenti).

UniCa è attiva nella terza missione con iniziative di grande interesse riconosciute a livello nazionale e internazionale che si sono principalmente focalizzate sulla tematica del trasferimento tecnologico. È importante il rafforzamento dell'esistente ma è necessario dare un nuovo impulso alla terza missione anche nella formazione e nell'azione sociale avendo ben chiaro che la separazione fra categorie è artificiosa ed è utile solo al fine della razionalizzazione delle azioni.

11.1 Attività di terza missione legate alla ricerca

UNICA con il CREA ha sviluppato iniziative di valore, come il *contamination hub*, anche partendo dalle esperienze del *contamination lab*, che mirano alla creazione di nuova imprenditoria giovanile e aiutano i giovani ricercatori a mettere in campo idee imprenditoriali per trasformare la ricerca in innovazione e in impresa. Per il trasferimento tecnologico sono stati rafforzati i contatti con il mondo imprenditoriale mediante la creazione di una banca dati della ricerca. L'approccio olistico iniziato con la banca dati di Ateneo e con alcune iniziative di disseminazione vanno rafforzate e sistematizzate con la capacità di presentarsi entro cornici comuni comprensibili all'esterno (ad esempio UNICA per Artificial Intelligence, UNICA per il clima, ecc.).

Lo spazio fra la ricerca e l'innovazione è separato dalla *death valley*, dove, nel tentativo di attraversarla, la maggior parte di idee e progetti fisiologicamente muoiono. È compito dell'Ateneo creare le condizioni per la riduzione del tasso di mortalità, fornendo ai ricercatori gli strumenti per l'attraversata. Formare i ricercatori per saper essere imprenditori è la strada perseguita ma non è l'unica. Lo sviluppo di incubatori interni all'università non sembra la strada da percorrere: gli incubatori più forti sono quelli che nascono all'interno di realtà industriali importanti che sono in grado di offrire "impresa" a giovani imprese. Vivere all'interno dell'università non crea le condizioni per il successo dell'incubazione. L'università deve creare le condizioni affinché si creino veri incubatori con una stretta collaborazione con il mondo industriale e imprenditoriale, ad esempio con la partecipazione in *innovation hub* e poli di eccellenza (diverse grandi realtà industriali hanno creato *innovation hub* e incubatori a Milano, Roma, Padova, Napoli, Torino). Unica deve lavorare per costituire le condizioni per avere *innovation hub* industriali in Sardegna.

Non tutti i ricercatori vogliono diventare imprenditori o ne hanno la capacità o la visione. È necessario affiancare i ricercatori con strutture specializzate che promuovano la ricerca con obiettivi di trasferimento tecnologico e innovazione. Fra le azioni da perseguire vi è il sostegno all'attività brevettuale non solo nella fase di ottenimento (che serve all'Ateneo per aumentare i propri indicatori) quanto, e soprattutto, nella valorizzazione dei brevetti che è essenziale per il successo industriale delle ricerche. Senza una valorizzazione fatta in modo professionale, investendo risorse significative con imprese specializzate, i brevetti rischiano di essere inutili e inutilizzati.

11.2 Attività di tipo didattico

L'attività didattica di terza missione non è stata ad oggi particolarmente sviluppata in UniCa. L'Ateneo non ha creato un programma di *lifelong education* e *training*, che potrebbe avvalersi in modo naturale della capacità del centro EFIS per la preparazione di programmi di *on-line learning*. Molti docenti e strutture di Ateneo sono coinvolti in progetti per il *lifelong learning*, ma spesso non hanno un ruolo propositivo nella progettazione e comunque ci sono pochi coinvolgimenti istituzionali. Le iniziative in questo settore sono lasciate a ordini professionali, aziende e istituzioni pubbliche e private. L'Ateneo deve spendersi per essere maggiormente presente collaborando in modo costruttivo e non competitivo nella costruzione di progetti specifici in tutti i settori di interesse. I soggetti oggi proponenti sono tipicamente interessati ad orizzonti di breve periodo e caratterizzati da visioni in molti casi limitate a scale regionali o nazionali, mentre l'accademia è per sua natura proiettata su scale temporali di respiro più ampio e può mettere in gioco una rete internazionale di collaborazioni e progetti senza uguali. Progetti di *training* e *lifelong learning* caratterizzati da questo nuovo spirito permettono la creazione ed il mantenimento di un substrato culturale in grado di comprendere il valore e la prospettiva della ricerca, anche a fini dello sfruttamento economico. Questo approccio realizza un rapporto bidirezionale fra accademia e società in opposizione al paradigma attuale, che è forzatamente unidirezionale dalla società verso l'università (richiesta di soluzione a specifici problemi di formazione, *problem solving*, ecc.) o dal mondo della ricerca verso il tessuto produttivo (vendita di servizi di consulenza, proposta di progetti di ricerca).

11.3 Attività sociali

UniCa ha svolto un intenso percorso per avvicinarsi all'opinione pubblica colta, promuovendo e divulgando quello che viene fatto nel chiuso dei laboratori di ricerca attraverso una serie di azioni di grande qualità (ad esempio Notte dei Ricercatori, fiction a carattere divulgativo, ecc.). Nella realtà dei numeri queste iniziative si sono spesso però rivelate autoreferenziali: hanno permesso ai ricercatori con competenze umanistiche, economiche, industriali, mediche e biologiche di incontrarsi contribuendo alla costruzione di un nuovo approccio olistico che è fondamentale per la gestione della complessità del mondo moderno.

In molti casi queste iniziative hanno avuto tono e caratteristiche elitarie e non sono state in grado di far capire il valore della cultura e della ricerca in fasce della popolazione restie ad accettarne il ruolo come veicolo di crescita e benessere non solo materiale. È necessario un cambio di passo per affiancare alle iniziative già avviate nuove azioni, che possano meglio far comprendere dal basso il ruolo dell'esperienza e della conoscenza.

In questo filone la collaborazione con il terzo settore è cruciale. L'Ateneo può mettere a disposizione il suo enorme patrimonio culturale per favorire e guidare iniziative a carattere sociale che possono portare alla crescita di un settore economico centrale oggi trascurato dalla politica universitaria. Il rapporto non deve però essere unidirezionale (top-down), ma deve essere in grado di guidare in modo scientificamente valido esigenze e pulsioni che provengono direttamente dalla società creando le condizioni affinché esse siano frutto di un processo che usa la formazione e la conoscenza per guidare e aiutare e non per imporre. Questo tipo di iniziative può avere successo in sinergia con il terzo settore che costituisce il tramite naturale per raggiungere settori e segmenti della società difficilmente intercettabili da iniziative di alto valore culturale percepite come elitarie e autoreferenziali.

Anche in riferimento ai rapporti istituzionali, UniCa deve essere sempre più presente nei tavoli decisionali politici per il recupero di aree territoriali, per l'adattamento ai cambiamenti climatici, per la valorizzazione del patrimonio culturale diventando sia promotrice dello sviluppo sia fornitrice di consulenze, anche pro bono, sfruttando eventuali altri canali di finanziamento. Tali azioni devono essere prese di concerto con ordini e associazioni di categoria, in totale trasparenza e con chiarezza

di ruoli e obiettivi onde evitare che iniziative meritorie appiano conflittuali o, peggio, concorrenziali verso interi settori produttivi e professionali.

11.4 Gestione e valutazione

Le attività di terza missione riguardano didattica, ricerca e *public engagement*. Queste attività devono essere governate in maniera armonica tra loro inglobando i vari ambiti. Il ricorso ad una cabina di regia deve far sì che le attività siano ricondotte in un quadro unico: infatti, proprio perché molte attività hanno una inevitabile sovrapposizione, queste necessitano di una guida coordinata. Allo stesso tempo il supporto tecnico e amministrativo che deve venir dato alla terza missione diventa fondamentale, altrimenti il tutto si traduce in un ulteriore aggravio dell'attività di docenti e ricercatori, onere peraltro non riconosciuto ai fini dell'abilitazione scientifica nazionale.

Contestualmente si apre il problema della valutazione della Terza Missione che sempre più sta prendendo spazio anche nei meccanismi di finanziamento. L'Ateneo dovrà sempre più riflettere come valutare la terza missione e nelle sue declinazioni più ampie e in funzione delle specificità dei singoli dipartimenti. Il rischio di favorire solo quelle aree che sono naturalmente votate al trasferimento tecnologico è forte; allo stesso tempo il rischio di non premiare e incentivare i dipartimenti che si impegnano in questa attività è sempre dietro l'angolo. E in quest'ottica anche le dotazioni per i dipartimenti, sia in termini di dotazione che di punti organico, relativamente alla terza missione, richiedono una riflessione.

12. Medicina e Chirurgia e il suo ruolo assistenziale

Ho sempre ritenuto importante per un Ateneo avere la facoltà di Medicina e Chirurgia al proprio interno. E questo non solo per ragioni legate ai finanziamenti; con l'introduzione del costo standard per studente nel sistema di finanziamento ordinario degli atenei abbiamo assistito al fatto che gli atenei senza Facoltà di Medicina e Chirurgia hanno sofferto non poco.

Ho sempre pensato questa importanza come motivata dalla didattica e dalla ricerca nonché per il ruolo assistenziale svolto e all'impatto che tutto ciò ha sul territorio e sul sistema sanitario. L'esperienza ultima dell'emergenza Covid ha messo a dura prova le debolezze del sistema sanitario nel nostro paese. Ritengo sia fortemente mancato quel collegamento forte tra ospedali e territorio che avrebbe garantito una sinergia tra cure ospedaliere e domiciliari. Un sistema sanitario nazionale dovrebbe basarsi fortemente su questa interazione. È evidente che il dover contemplare l'attività di assistenza con quella di ricerca e didattica sia un'opportunità che può trasformarsi in una forte criticità quando i rapporti con le aziende ospedaliere non siano tali da garantire l'espletamento delle funzioni. Programmare il più possibile l'inclusione nell'attività assistenziale degli universitari, che appartengono a quegli ambiti dove è prevista, nel Policlinico o in altre aziende deve essere un impegno costante. In generale i rapporti con l'azienda e l'università devono essere tali da garantire una crescita dell'Ateneo e una ricaduta sul territorio, anche in chiave di strategie condivise sui programmi e sugli interventi infrastrutturali. Una forte collaborazione tra le varie aziende dovrebbe naturalmente portare alla costituzione di un sistema in grado di garantire una qualificata rete di scuole di specializzazione affiancata all'introduzione di dottorati in ambito clinico. Esiste di fatto una collaborazione dei singoli; in una regione come la nostra provare ad avere un'azienda più forte potrebbe essere un vantaggio per tutti. Ma tutto questo nel quadro di una progettazione comune: solo condividendo il progetto e analizzandone i vantaggi comuni si può avere un rafforzamento dell'intero sistema.

Sul fronte della didattica la Facoltà di Medicina e Chirurgia con i suoi corsi vanta un gradimento importante da parte degli studenti. Investire sempre di più nei laboratori virtuali, nelle moderne tecnologie è importante e vitale. Allo stesso tempo investire su una didattica per il territorio e per l'aggiornamento continuo è anch'esso un aspetto importante. Avere un sistema sanitario senza competenze di affiancamento a quelle tradizionali dei corsi principali può portare nel tempo a un sistema che tende poi a implodere. L'emergenza sanitaria che stiamo vivendo credo suggerisca chiaramente che sia arrivato il momento di rimettersi al tavolo istituzionale e provare a riprogrammare, questo sia a livello nazionale che regionale. Ma ciò significa che noi come Ateneo dobbiamo essere pronti con la nostra proposta progettuale e pronti a nuove sfide. Una Facoltà unita e forte, che insieme al rettore condivide le scelte e le strategie deve essere un punto di partenza irrinunciabile.

Questo significa anche incidere sull'innalzamento della qualità della ricerca. Abbiamo eccellenze nel campo nella ricerca fondamentale e clinica ma dobbiamo puntare su una crescita di sistema, e sul necessario supporto ad essa. L'investimento in infrastrutture per la ricerca deve tener conto di queste particolari complessità e specificità oltre che delle risorse di cui necessita. Una rete fitta con altri atenei italiani e esteri oltre che centri di ricerca accreditati è qualcosa su cui porre l'attenzione e investire. Questa complessità specifica dovrà far sì che il rettore e il prorettore delegato per le attività sanitarie interagiscano costantemente in maniera partecipata e condivisa con il Presidente di Facoltà, i Direttori di Dipartimento e coordinatori di corso di studi che incidono sulla Facoltà, con i responsabili delle strutture assistenziali affinché si possa pervenire ad un percorso condiviso che possa portare a dare un'immagine sempre più forte della Facoltà stessa e ritrovare un ruolo sempre più centrale.

13. Comunicazione

È noto come, in una università moderna, che voglia svolgere adeguatamente il proprio ruolo di riferimento culturale per la società, la comunicazione abbia una rilevanza particolare. Peraltro, la comunicazione istituzionale ha due direttrici di sviluppo: a quella rivolta verso l'esterno, si affianca quella rivolta verso l'interno.

13.1 Comunicazione interna e esterna

La comunicazione interna mira essenzialmente a far pervenire le informazioni pertinenti alle diverse articolazioni della struttura. L'obiettivo primario è direttamente e intrinsecamente connesso al funzionamento dell'organizzazione in quanto tale. Ovviamente, un obiettivo secondario e indotto è il rafforzamento del senso di appartenenza comunitaria nell'intera compagine di Ateneo.

Attualmente, in Ateneo non c'è un sistema coordinato di comunicazione interna e circolazione interna delle informazioni. Per contro, le informazioni dovrebbero arrivare a tutte le persone interessate in modo trasparente, diffuso, veloce e fluido. Pertanto, occorre pensare a un sistema in cui i diversi comparti (dipartimenti, facoltà, corsi, strutture amministrative) siano allineati e in collegamento, con interazioni costanti/periodiche.

In continuità e accordo con la comunicazione interna, la comunicazione esterna dev'essere intesa, in primo luogo, come *comunicazione istituzionale di servizio*.

La comunicazione esterna dell'Ateneo dev'essere funzionale alla *valorizzazione della comunità universitaria*, degli uomini e delle donne che lavorano nella ricerca e nella didattica, che la compongono e ne incarnano le missioni.

Inoltre, deve essere orientata a *pubblici specifici*, ossia alle persone interessate ad essere raggiunte dai messaggi (scuole, famiglie, territorio, enti e PA quali Regione, comuni, confederazioni) sia a livello nazionale che internazionale.

13.2 Comunicazione integrata

Una comunicazione moderna ed efficace deve implementarsi perseguendo e integrando i principi della multicanalità e della multiaccessibilità.

Per quel che attiene alla *multicanalità*, l'organizzazione delle informazioni dev'essere gestita tramite un database di contenuti da declinare nei diversi canali, linguaggi, prodotti medialità a seconda di destinatario, target/pubblici, messaggio.

Per quel che attiene alla multiaccessibilità, i contenuti devono essere declinati e distribuiti anche in funzione di minoranze caratterizzate da disabilità o differenze culturali e linguistiche.

I diversi processi di comunicazione, pur nelle differenti direttrici, devono essere gestiti in modo integrato. In altri termini, è necessario operare un coordinamento dei flussi comunicativi e dei canali per consentire una maggiore diffusione della comunicazione e valorizzare la *brand identity*.

13.3 Comunicazione digitale

Entro il 28 febbraio 2021, tutte le PA dovranno avviare i loro processi di trasformazione digitale: i servizi pubblici dovranno diventare fruibili attraverso lo smartphone.

In questa prospettiva, occorre investire nella comunicazione che accompagnerà il processo di digitalizzazione della PA e dell'innovazione digitale come anche progettare e implementare soluzioni digitali (es. *app*) necessarie in modo che i servizi dell'Ateneo siano facilmente fruibili e raggiungibili (sia per i processi di natura amministrativa che per quelli legati all'erogazione della didattica). Non

di meno è necessario accompagnare il processo di trasformazione digitale con campagne di comunicazione strategica multicanale (offline, sito, social, ecc)

La comunicazione è spesso intesa come passaggio di informazioni dall'interno all'esterno. È necessario rincorrere e adottare sempre più una cultura del monitoraggio e della verifica dell'efficacia della comunicazione e dell'informazione prodotte dall'Ateneo. Ciò anche al fine di avere sempre precisa consapevolezza dei mutamenti di scenario esterno, rispetto ai quali è necessario risintonizzare continuamente la comunicazione.

Al momento, in Ateneo sono stati fatti grandi passi avanti rispetto all'internazionalizzazione, e la comunicazione deve di conseguenza sempre più adeguarsi.

In tale ottica, è almeno necessario pubblicare in doppia lingua (italiano/inglese) la *home page* del portale e le pagine relative a informazioni di rilievo internazionale. Al fine di ottenere una comunicazione ben adattata alle specifiche esigenze dell'Ateneo, si rende inoltre necessario pianificare iniziative di comunicazione *social* pilota dedicate a questa tematica.

13.4 Comunicazione *gender sensitive*

L'Ateneo ha perseguito diverse azioni, portato avanti progetti e adottato linee guida a favore dell'equilibrio di genere, anche attraverso l'approvazione del GEP (*gender equality plan*). In tale ottica, è opportuno trasformare gli atti amministrativi in modo che adottino un linguaggio rispettoso delle differenze di genere. Inoltre, si evidenzia come sia opportuno bilanciare la presenza delle differenti identità di genere nelle comunicazioni, nella scelta delle immagini e dei *visual*, nelle piattaforme digitali, nelle media relation e negli eventi.

13.5 Obiettivi sintetici

Allo scopo di raggiungere obiettivi di una comunicazione efficace, pertanto, l'Ateneo dovrà lavorare alle seguenti principali azioni strategiche:

- creare la struttura del reparto comunicazione a livello centrale e creare una rete di referenti dipartimentali;
- creare il piano di comunicazione che nei sei anni porti al raggiungimento degli obiettivi prefissati;
- curare un manuale dell'immagine coordinata dell'Ateneo e un piano editoriale (*content management*) che consenta ai singoli o alle strutture di poter curare le proprie comunicazioni nel rispetto di un framework comunicativo comune;
- elaborare un piano di comunicazione di crisi per future emergenze;
- riorganizzare le attuali strutture presenti nell'organigramma secondo un disegno che sia funzionale al raggiungimento degli obiettivi e alla nuova mission della comunicazione istituzionale;
- formare il personale in chiave di sensibilità comunicativa e di specializzazione dei ruoli presenti.