

**Elezioni per la nomina del Rettore dell'Università degli Studi di Cagliari
per il sessennio 2015-2021**

Programma elettorale

Prof. Luigi Raffo

Cagliari, 27 febbraio 2015

Premessa

L'università italiana sta attraversando una stagione di **profondo cambiamento**. E' il momento di decidere se vogliamo subirlo, cercando magari di limitare i danni, oppure se vogliamo **governarlo**, raccogliendo la sfida che ci viene lanciata e cogliendo l'opportunità di una trasformazione profonda e coraggiosa. L'Università di Cagliari ha le donne, gli uomini, le energie, le intelligenze per affrontare una stagione di rinnovamento e rilancio. Nei prossimi sei anni saremo chiamati a progettare e costruire il futuro di Unica. Cosa diventerà Unica **dipende ora da noi**, tutti noi.

La **progettazione** del futuro deve partire dall'analisi dei fenomeni in atto oggi e dalla comprensione degli sviluppi che essi prefigurano. Da ormai diversi anni l'Università di Cagliari registra un calo delle immatricolazioni (il 17% dall'avvento dell'ordinamento 270/2004), non riesce ad essere attrattiva per più di un sesto degli studenti universitari residenti in Sardegna, che preferiscono immatricolarsi in altre università italiane, e accoglie un numero marginale di studenti provenienti dalle altre regioni. Il fenomeno tende naturalmente a generare effetti anche sulle lauree magistrali e sui corsi di dottorato ed è destinato ad autoalimentarsi, se vi si risponde con una riduzione dell'offerta formativa. La recente introduzione dei costi standard, che lega il finanziamento ordinario al numero di studenti in corso, può rendere questo fenomeno strutturale e irreversibile. L'Università di Cagliari **deve certamente reagire** a quantificazioni semplicistiche dei nostri costi: deve però farlo con forza e con la credibilità di chi non si sottrae alla sfida della valutazione, di chi non si riduce a soluzioni effimere che spostano il problema a domani o, addirittura, lo aggravano. Dobbiamo individuare soluzioni stabili che invertano il ciclo.

Il mio progetto parte dalle **persone**, che rappresentano **il vero patrimonio** del nostro Ateneo. Parte da tutti noi: docenti, ricercatori, personale tecnico amministrativo, personale non ancora strutturato, assegnisti, specializzandi, dottorandi, studenti, che ogni giorno viviamo, lavoriamo e studiamo dentro l'Università di Cagliari. Mettendo in campo in modo coordinato le nostre **competenze ed energie** possiamo vincere le sfide che questi tempi ci impongono. Nei miei anni a Unica ho conosciuto tante persone che hanno progetti, risorse ed idee che, se collegati, sono in grado di trasformarci in un ateneo moderno e vincente nel panorama nazionale e anche internazionale. Per riuscirci, è necessario tuttavia che ciascuno si senta parte di un unico grande progetto e sviluppi un rinnovato senso di appartenenza.

Penso a un unico grande progetto, che non trascuri il bisogno di una sempre maggiore efficienza in tutte le nostre attività, rivedendo la governance, ripensando i processi organizzativi, semplificando i procedimenti amministrativi e utilizzando al meglio gli strumenti informatici. La ricerca dell'efficienza non deve rappresentare un mero appiattirsi alla logica di riduzione dei costi, ma piuttosto puntare all'ottimizzazione delle attività su cui si misurerà la competitività del sistema universitario nel prossimo futuro. Nell'attività didattica, nelle sue prospettive internazionali, nei servizi agli studenti, nel diritto allo studio; ancora nella ricerca, nel suo finanziamento e nella sua valorizzazione sul territorio; nella ricerca medica e nell'attività assistenziale, nella qualità e sicurezza degli spazi: ogni scelta andrà valutata insieme ai colleghi direttamente coinvolti, pensando non solo all'effetto immediato, ma alle **prospettive di medio e lungo termine**.

Sarà essenziale domandarci **come veniamo percepiti all'esterno**, monitorare e gestire attivamente la nostra reputazione. È certamente necessario rendere sempre più efficace la nostra comunicazione

a livello locale, nazionale e internazionale e la nostra presenza online. In un rapporto proattivo con le amministrazioni locali e regionali, dovranno essere studiati mezzi per valorizzare il nostro patrimonio naturalistico e museale. È essenziale la partecipazione attiva e puntuale a reti internazionali riconosciute dove si lavora e ci si coordina su didattica, ricerca scientifica, questioni etiche e organizzative. È in quei contesti che si definiscono gli **standard internazionali** che devono essere il nostro riferimento costante. Sono convinto che quanto illustrato servirà ad aumentare la nostra qualità reale e quella percepita, ma sarà necessario un passo ulteriore: arrivare a formulare delle scelte che portino la nostra Università a essere attrattiva anche verso l'esterno.

Senza venir meno al nostro carattere generalista, è mia intenzione avviare un percorso di analisi e ascolto partecipato che porti come risultato l'individuazione di **linee tematiche trasversali** che, coinvolgendo didattica, ricerca e trasferimento al territorio, consentano a Unica di conseguire obiettivi di eccellenza. È questo l'innescò che immagino per un **circolo virtuoso** che possa attirare studenti, finanziamenti, ricerca, rapporti con le imprese. Un valore che possa essere rimesso in circolo per alimentare nuovi progetti, nuove idee, una nuova università.

Progettare insieme il nostro futuro è una sfida che non possiamo permetterci di non cogliere.

1. Tutti noi

Alla base del mio programma di governo c'è la richiesta di convogliare tutta la nostra conoscenza e le nostre forze verso il rilancio dell'Università di Cagliari. Per motivare tutti in questo sforzo di condivisione è necessario **ricreare orgoglio e senso di appartenenza**. Docenti, ricercatori, tecnici, amministrativi, borsisti, studenti: ognuno di noi deve sentirsi parte di un progetto volto allo sviluppo di nuove opportunità per tutti. Soltanto attraverso lo sforzo comune per produrre nuove risorse ci sarà la possibilità di soddisfare tutte le legittime richieste di crescita.

Un primo obiettivo sarà quello dell'**empowerment**, in particolare dei più giovani, **a prendere iniziative e responsabilità**. Per esempio, tutti coloro che sono in possesso di un adeguato curriculum scientifico verranno incoraggiati e assistiti nel presentare proposte di progetto europeo di cui essere formalmente referenti verso la UE o anche (se non impedito esplicitamente da norme nazionali) responsabili scientifici.

Per garantire una **crescita professionale a tutti i dipendenti** dovranno essere individuati dei piani di formazione personalizzati (laddove non siano già previsti) che abbiano come obiettivo un chiaro incremento di competenza, autonomia e spendibilità della propria professionalità. Questo deve essere particolarmente vero per le persone più giovani e con un rapporto non a tempo indeterminato e per tutto il personale tecnico amministrativo. Dovranno essere individuati metodi per valutare e bilanciare i carichi di lavoro e per premiare i risultati dopo una valutazione chiara, trasparente e verificabile. L'organizzazione del lavoro dovrà permettere un corretto **bilanciamento tra tempo di lavoro e tempo per la persona** grazie anche all'organizzazione di eventuali servizi specifici rivolti, ad esempio, ai genitori.

Dovrà essere chiaro a tutti che è obiettivo primario e interesse dell'Università mettere le persone in condizione di avere sempre un **curriculum competitivo** con chiunque altro abbia lo stesso ruolo in Italia o in Europa. Solo così Unica potrà essere sempre più motore di scelte meritocratiche.

Il **personale tecnico amministrativo** dovrà essere **maggiormente coinvolto** in tutte tre le missioni dell'università per favorire la nascita di un forte spirito di squadra e gratificare chiunque svolga attività funzionale al successo delle diverse iniziative dell'ateneo. A titolo di esempio, nell'ambito di un dipartimento si potrà includere nei gruppi di ricerca di progetti internazionali personale tecnico amministrativo in ruoli specifici (organizzazione, logistica), in modo che si possano condividere responsabilità, motivazioni e benefit. Nei limiti consentiti dalla normativa vigente, il personale potrà iscriversi a un corso di studio offerto dall'Ateneo senza pagare le tasse universitarie.

Per stimolare la **partecipazione alle scelte** da parte di tutta la comunità di Unica, verranno promossi **incontri periodici** di discussione aperti a tutti e ispirati a una logica di confronto qualificato fra pari. Verrà inoltre realizzata una **piattaforma intranet**, accessibile solo agli utenti Unica tramite il sito web istituzionale, che consentirà a tutti di proporre le proprie idee in forma strutturata e costruttiva.

2. Strumenti e processi

Alla base dei processi di amministrazione di una struttura come l'Università c'è la disponibilità di dati affidabili e completi raccolti in un unico database o in più database interconnessi tra loro. L'obiettivo, in prospettiva, è che **ciascun dato** venga **generato** (o a noi richiesto) **una sola volta** (once only). Memorizzato nel database, potrà essere interrogato da tutti gli uffici che ne hanno bisogno, con gli opportuni privilegi di accesso e tutele.

Altrettanto importante è avere a disposizione **statistiche sempre aggiornate** allo scopo di individuare l'effetto delle politiche attuate. L'acquisizione dei moduli di UGOV per la ricerca e l'approvazione dell'acquisizione del data warehouse ci mettono in questa prospettiva. Grande attenzione verrà posta a questa transizione anche instaurando un rapporto proattivo con il consorzio interuniversitario CINECA, sviluppatore di UGOV. Queste iniziative dovranno essere intraprese in stretto raccordo con l'ufficio per la valutazione e tutte le Direzioni e Dipartimenti fonti primarie di dati.

Sfruttando gli strumenti di **firma digitale** già sperimentati in ateneo, sarà intrapresa la digitalizzazione di tutte le pratiche amministrative, in particolare quelle dei Dipartimenti: proposte di acquisto, rimborsi missione, richiesta di attivazione borse di ricerca e assegni. Questo consentirà, da un lato, la semplificazione delle procedure e garantirà trasparenza e tracciabilità dei processi; dall'altro lato, abiliterà una automatizzazione dei controlli e delle verifiche di completezza delle pratiche, con un conseguente alleggerimento dei carichi di lavoro per l'apparato amministrativo. Sarà così possibile realizzare una condivisione dei processi amministrativi, almeno a livello di poli, con la gestione condivisa delle risorse umane e l'ottimizzazione dei carichi di lavoro.

L'evoluzione delle piattaforme costituisce soltanto la premessa per una sempre maggiore **efficienza amministrativa**, che si può ottenere anche attraverso la riorganizzazione di alcuni processi. Particolare attenzione sarà posta a quelli in evoluzione, a quelli che coinvolgono più uffici e diverse professionalità e a quelli che riguardano i rapporti centro-periferia. Per esempio, quelli che riguardano la progettazione dell'offerta didattica e la sua valutazione, i processi di acquisto attraverso il MEPA, le procedure di contrattualizzazione di personale per progetti.

Tale attività verrà condotta attraverso la partecipazione e condivisione di tutte le persone interessate che desiderino formulare proposte e che, più in generale, vogliano mettere la propria conoscenza a disposizione dei processi di riprogettazione. **Eviteremo** di intraprendere **riorganizzazioni “calate dall’alto”** perché rischieremo di non tenere nella giusta considerazione rischi e criticità che conosce solo chi quotidianamente si confronta con lo specifico processo da riprogettare.

3. Il governo dell'Università

L'università delineata dalla Legge 240/2010 si basa sui Dipartimenti, che sono il centro delle attività scientifiche e didattiche. Il nostro Statuto lascia un ruolo significativo alle Facoltà, generando in alcuni contesti inutili duplicazioni; una struttura di raccordo, però, in alcuni casi appare indispensabile. Si dovranno cercare, dopo un'**ampia condivisione**, soluzioni che si adattino alle diverse necessità, per esempio rendendo non obbligatoria tale struttura di raccordo. Si rimarca l'importanza del Consiglio di Corso di Studi come luogo naturale in cui convergono le esperienze dirette di docenti e studenti e dove possono essere prese le decisioni migliori per lo stesso CdS. Il Dipartimento rimane, inoltre, preposto alla programmazione delle risorse.

Dopo l'eliminazione dell'assemblea plenaria della Facoltà, il Consiglio di Dipartimento è rimasto il contesto in cui si riuniscono più persone e dove è possibile condividere le scelte. Le decisioni strategiche di livello superiore sono di competenza di organi più ristretti, come il Senato Accademico e il CdA. Ma un'Università che intenda condividere al suo interno scelte strategiche e sfruttare tutta la sua **“intelligenza collettiva”** deve poter contare su strumenti che permettano la partecipazione di ogni singolo dipendente.

A tale scopo, nella intranet si potranno consultare in maniera trasparente e con adeguato anticipo le bozze complete dei regolamenti in approvazione ed evidenziare le possibili incongruenze, le difficoltà di applicazione e gli eventuali conflitti con altri regolamenti.

La intranet consentirà la consultazione di tutti noi su temi importanti e strategici per il futuro di Unica, arrivando ad assumere il ruolo di un'assemblea plenaria virtuale che avrà un compito di controllo nei confronti dei nostri organi di governo e costringerà in primis il Rettore a spiegare in modo documentato le sue scelte.

4. Studiare in Unica

L'esperienza dello studente durante gli anni di studio universitario si compone di molteplici dimensioni: qualità della didattica, diritto allo studio, orientamento, servizi, internazionalizzazione. Vediamole nel dettaglio.

Qualità

Dovrà essere svolta un'attenta analisi sui risultati della nostra didattica non soltanto in termini di numero di studenti o laureati, ma anche di effettiva conoscenza trasferita e di opportunità fornite: in sostanza, dovremo valutare il valore aggiunto che ha uno studente a iscriversi all'Università di Cagliari.

Verranno valutati e affrontati i problemi percepiti dagli studenti nella quotidianità dell'erogazione della didattica. Attraverso l'attuazione delle Politiche di Qualità dell'Ateneo dovremo sempre più

considerare la valutazione della qualità come una vera occasione per trovare insieme soluzioni innovative e migliorative, oltre che un adempimento di legge.

Grande attenzione dovrà essere data al terzo livello di istruzione (il dottorato di ricerca) e all'erogazione di didattica di qualità. La diminuzione degli studenti nelle lauree magistrali finisce per influenzare negativamente la partecipazione ai nostri dottorati di ricerca, la cui qualità dovrà essere invece sempre al centro dei nostri sforzi.

Diritto allo studio

Dobbiamo aumentare il valore dello studio di cui vogliamo garantire sempre di più il diritto, come recita la Costituzione: "I capaci e meritevoli, anche se privi di mezzi, hanno diritto di raggiungere i gradi più alti degli studi". Per fare questo verranno cercate sinergie con ERSU e Regione per ampliare il più possibile questo diritto e per verificare che sia indirizzato primariamente ai meritevoli effettivamente privi di mezzi.

I rapporti tra ERSU (e quindi Regione) e Unica vanno intensificati anche armonizzando tempestivamente le scadenze e alcuni regolamenti, come per esempio quello che determina i criteri per stilare le graduatorie. Non si vede ragione per ritenere più efficiente un modello basato esclusivamente sull'Università di Cagliari, anche in riferimento all'esigenza di gestire le case dello studente e le mense e all'importante ruolo della rappresentanza studentesca nel consiglio di amministrazione dell'ERSU.

Dovremo inoltre esplorare tutte le opportunità di finanziamento di borse di studio da soggetti privati, con un'attività più aggressiva di fundraising.

È importante capire le motivazioni che portano uno studente a diventare fuori corso. Le ragioni saranno certamente molte e andranno studiate soluzioni diverse. Attraverso la disponibilità di dati dettagliati sulle carriere studenti verranno individuati schemi di comportamento che possono segnalare prontamente l'inizio di un progressivo distacco dello studente dal percorso ideale previsto e attivare delle contromisure.

Particolare attenzione dovrà essere dedicata all'ascolto delle esigenze specifiche degli studenti lavoratori, per verificare se sia possibile eliminare degli ostacoli al loro percorso in termini di erogazione dei servizi.

Orientamento e Placement

È essenziale potenziare fortemente le collaborazioni con istituti secondari superiori per azioni di orientamento. Sarà inoltre importante produrre statistiche che mettano in relazione semplicità/difficoltà nel percorso universitario e scuole di provenienza per evidenziare casi di successo o identificare debolezze.

Si promuoverà l'adesione a reti nazionali e internazionali nel settore del placement e dell'orientamento per scambiare le nostre buone pratiche con quelle di altri uffici anche in un ottica di attrarre finanziamenti che permettano di espanderne le attività.

Un importante ruolo nell'orientamento e nel placement potrà essere svolto dagli studenti, dai neo-laureati e da chi è già inserito nel mondo del lavoro con esperienze qualificate, anche tramite la sperimentazione di attività di mentoring. I rappresentanti degli studenti dovranno essere coinvolti più attivamente nei processi di miglioramento dell'offerta e della qualità della didattica.

Per ridurre la distanza tra l'universo degli studenti e quello della ricerca potranno essere proposte delle visite di orientamento per scoprire le attività di ricerca che si tengono nei dipartimenti del nostro ateneo, così da offrire ispirazione ed esempio a chi deve decidere come orientare le proprie scelte al termine del proprio percorso di studi.

Servizi

Si darà impulso alla completa digitalizzazione delle pratiche studenti, a partire dalla definizione dei piani di studio per arrivare alle delibere dei Consigli di Corso di Studi/Classe. Ogni richiesta dello studente dovrà essere inoltrata tramite moduli online e il suo percorso e stato di avanzamento dovranno essere accessibili in rete a tutti gli attori coinvolti (studente, coordinatore o commissioni del corso di studi, segreteria studenti). Questo migliorerà l'esperienza dello studente, semplificherà le procedure di verifica e gestione delle carriere e ottimizzerà i tempi e carichi di lavoro delle segreterie studenti e dei docenti coinvolti nei diversi CdS.

Ogni sforzo dovrà essere attuato per rendere più veloce e immediata la comunicazione con gli studenti relativa a procedimenti che li coinvolgono in prima persona.

Internazionalizzazione

Sempre maggiore importanza assumeranno l'internazionalizzazione della didattica e la partecipazione a reti e programmi internazionali di scambio per esperienze di studio e tirocinio. Più spazio verrà riconosciuto inoltre all'associazionismo studentesco e alle opportunità delle reti internazionali che da esso scaturiscono.

Si attueranno politiche per l'estensione dell'offerta didattica in lingua inglese anche grazie ad una valorizzazione del ruolo del Centro Linguistico di Ateneo.

A partire dalle esperienze già attive nel campo dell'e-learning come l'esperienza di UNITEL, verranno sviluppati corsi fruibili in modalità online anche attraverso l'adesione alla piattaforma Coursera.

Si attueranno meccanismi di attrazione di studenti dall'esterno, anche per il dottorato ampliando la progettualità sull'azione Marie Skłodowska-Curie di Horizon2020.

5. Ricercare e finanziare la ricerca

La ricerca, sia essa applicativa o di base, è l'elemento fondamentale per ogni Università. I risultati della ricerca sono elementi di valutazione e premialità e, insieme, un mezzo di affermazione del nostro ruolo e di attrattività. Da molti anni l'università italiana soffre di una riduzione di finanziamenti e dell'assenza di strategie per la ricerca. Anche il finanziamento da parte di aziende è raro. I finanziamenti sono ormai quasi esclusivamente europei, attraverso tutte le declinazioni del programma Horizon2020, o regionali, attraverso la legge 7/2007, oltre a quelli che derivano dall'essere sede di altri istituti di ricerca.

Deve quanto mai essere chiaro che un ricercatore moderno deve essere sia in grado di svolgere **ricerca di alto livello**, sia di interrogarsi sulla **finanziabilità** della propria ricerca. Il programma Horizon2020 con la sua struttura divisa in tre pilastri (quello della ricerca industriale, quello della ricerca di eccellenza, quello delle sfide sociali) ci dice che dobbiamo domandarci se la nostra ricerca ha una ricaduta industriale, se intercetta una priorità della nostra società (salute, ambiente, cibo,

energia, cultura, etica...) o se la nostra è eccellente ricerca di base. Anche i bandi ERA sull'impatto della cultura sulla nostra vita e la società ci chiedono di essere competitivi su scala europea.

La richiesta di eccellenza impone che questo Ateneo faccia grandi sforzi per far crescere i nostri dottorandi, assegnisti, ricercatori in un percorso attraverso il quale la loro **qualità** sia **evidente, dimostrabile, documentabile** tenendo conto delle specificità delle diverse discipline. Anche in questo caso l'Europa offre standard che ci devono guidare. Il fatto che un assegnista sia invogliato a partecipare a un bando europeo di cui potrà essere responsabile lo porterà a confrontarsi con standard europei che diventeranno parte della sua cultura.

In questi ultimi anni Unica ha ottenuto importanti risultati nella progettazione europea ed è aumentato il supporto ad essa anche in termini di definizione di regolamenti e procedure. Dovranno essere identificati incentivi alla partecipazione ai progetti anche in termini di spazio fisico, fino all'individuazione di un **"incubatore" di progetti europei** dove si concentrino progetti e servizi e dove i ricercatori possano collaborare e cooperare costruttivamente.

Ricerca è un termine molto generico e raccoglie tante tipologie di attività che hanno bisogno di infrastrutture ben diverse per dimensioni e costi. Oltre a sfruttare i fondi regionali che hanno portato a costituire, per esempio, il CESAR e il PoliLAB, dovremo essere in grado di accedere a fondi europei. Grande attenzione sarà posta alla partecipazione a **reti e gruppi di lavoro internazionali** da cui partono le bozze dei bandi europei, alla comunicazione della scienza, al suo trasferimento.

Per lo sviluppo della ricerca in Unica è necessario togliere vincoli più restrittivi rispetto alla legge riferiti alla possibilità di contrattualizzare personale, alla durata e all'entità dei contratti.

6. Un ruolo sul territorio

Ritengo prioritaria per l'Università di Cagliari la **"terza missione"**, cioè la partecipazione attiva dell'Ateneo allo sviluppo sociale ed economico del territorio, sostenendo i processi di innovazione che emergono dal confronto con esso ma anche stimolandone di nuovi.

A livello internazionale c'è un forte dibattito su come l'università stia gestendo e debba gestire il proprio rapporto con il territorio. In molti casi si è visto come l'introduzione della terza missione abbia portato a integrare e valorizzare le funzioni ad essa collegate con quelle più tradizionali di ricerca e didattica. Recenti studi hanno permesso di constatare che non esiste un modo univoco di realizzare efficacemente la terza missione: ciascun approccio va individuato a partire dalle caratteristiche del territorio e dello specifico contesto universitario. Questo significa che tutti dobbiamo partecipare a costruire la relazione con il territorio: l'Università non può che sostenere attivamente tutte le strade che i propri ricercatori troveranno per generare ricchezza culturale, sociale ed economica. Tra le tante possibilità, una strada percorribile è quella di sostenere i processi di **creazione d'impresa** favorendo il trasferimento della cultura verso progetti imprenditoriali.

La strutturazione attuale dell'Università non favorisce la **condivisione di saperi** tra diverse discipline, eppure è da essa che nascono le idee più innovative. Piccole esperienze pilota all'interno dell'Ateneo, come ad esempio il Contamination Lab, stanno dimostrando che è possibile creare occasioni di condivisione in grado di favorire l'individuazione di saperi di base che possono essere messi a disposizione di tutti. La trasversalità e la contaminazione tra conoscenze e saperi diversi rappresenta il ponte che può collegarci sempre di più alle esigenze del territorio.

Credo sia il momento per Unica di offrire alle persone che vi lavorano (e in particolare a ricercatori, personale tecnico amministrativo, studenti) l'opportunità di investire in **formazione trasversale** rispetto a quanto previsto dagli specifici ambiti di competenza. Saranno sviluppati progetti di formazione legati alle lingue straniere (in primis l'inglese, con le sue varie declinazioni specialistiche e grazie all'importante ruolo svolto dal Centro Linguistico di Ateneo), ma anche a una più solida cultura digitale, ai concetti fondamentali della proprietà intellettuale, alle tecniche gestione di progetti, e naturalmente alle competenze di progettazione europea. Particolare stimolo verrà dato all'approfondimento delle nozioni base della comunicazione istituzionale e di quella scientifica, che necessariamente devono essere distribuite fra quanti, nei diversi contesti, durante lo svolgimento del proprio compito "parlano" a nome di Unica e contribuiscono a definirne la reputazione.

Verranno potenziate le **sinergie con enti di ricerca** sul territorio, certamente il CRS4, ma anche i vari enti di ricerca nazionali presenti in Sardegna in particolare per la presentazione di progetti comuni di ricerca, e l'ateneo di Sassari.

Verranno identificate le basi di dati che possono essere rilasciate in formati e con licenze aperte ("**open data**") e rese accessibili a tutti. Questi dati potranno essere la base per analisi, ricerche e attività imprenditoriali anche a vantaggio di persone esterne all'Università. Si tratta di un'iniziativa fortemente incoraggiata a livello europeo, già intrapresa da numerose organizzazioni pubbliche in Italia. Oltre ai benefici per il territorio e al ritorno in termini di reputazione, un effetto previsto è quello di consentire la realizzazione di studi e analisi indipendenti sulle performance dell'Università che possano aiutarci a migliorare o, ancora, lo sviluppo di applicazioni per dispositivi mobili che possano rendere più accessibili i nostri servizi, in particolare quelli agli studenti.

7. Ricerca, didattica e assistenza in Medicina

Per la grande attrattività per gli studenti, per la presenza del Policlinico e la sua funzione all'interno del servizio sanitario nazionale, per la stretta correlazione tra ricerca medica, assistenza e alta formazione, la Facoltà di Medicina ha delle **caratteristiche peculiari** che spostano l'attenzione su aspetti non del tutto uniformi con il resto dell'Ateneo. In questo momento la Facoltà risente di un quadro nazionale in cambiamento con la ristrutturazione della formazione, dell'assistenza e dei rapporti con il SSN oltre che della riorganizzazione della sanità sarda. In questo quadro deve essere riaffermata in tutte le sedi, e in particolare con la Regione Sardegna, l'importanza di **preservare e ampliare il patrimonio di competenze** che Unica offre nel settore. In un confronto proattivo con la Regione (a cui partecipino uno o più delegati rappresentativi della Facoltà e il Rettore in prima persona per riaffermare l'importanza che ha per noi questo tema) e anche nel comitato di indirizzo della AOU dovranno essere trovate soluzioni che valorizzino al meglio e rilancino l'Ateneo cagliaritano e le sue diverse e importanti funzioni in questo campo.

In questi ultimi anni, la Facoltà di Medicina ha saputo dimostrare la sua capacità di attrarre importanti **finanziamenti internazionali di ricerca** con una sempre maggiore presenza anche sui programmi quadro della Comunità Europea. Nel momento in cui affermiamo la specificità dell'appartenere non a un'Azienda Ospedaliera Standard, ma a un'Azienda Ospedaliero Universitaria, e affermiamo quindi anche la necessità di dislocare e sviluppare all'interno di essa ricerca di valore internazionale, dovranno essere messe in essere azioni di collaborazione interne ed esterne all'area medica che aumentino ulteriormente la produzione scientifica di qualità e

l'attrazione di finanziamenti. In questo quadro potrà essere studiata la partecipazione a programmi europei per il potenziamento delle infrastrutture di ricerca.

8. Come ci vedono gli altri

La **reputazione** e la credibilità delle organizzazioni è decisiva ogni volta che assumiamo decisioni cruciali, esattamente come accade per le persone. Con i suoi 400 anni di storia, l'Università di Cagliari è certamente un riferimento e un'istituzione importante nel territorio, ma non basta: questa reputazione va sempre confermata. È necessario chiedersi come Unica venga percepita da uno studente che deve scegliere dove immatricolarsi, da un'azienda che le voglia affidare una consulenza, da un ente finanziatore di progetti, da un paziente che si voglia affidare al suo Policlinico. Dobbiamo essere convincenti nei propositi ma anche nel mantenere le aspettative: esattamente come per le persone, la credibilità è lenta nel crescere mentre la decrescita può essere repentina.

In molti contesti il mezzo per entrare in contatto con noi è visitare le nostre pagine web, che devono essere tenute aggiornate **sia in italiano che in inglese**, devono essere complete e devono motivare tutti a visitarle spesso. Con la costante evoluzione dei servizi informativi, sul sito web saranno disponibili un sempre maggiore numero di funzionalità. Dovremo essere sempre più attivi su tutti i mezzi utilizzati dalle nostre parti interessate, gestendo in prima persona la nostra **presenza sul web e i social**, valorizzando l'esperienza di Unica Radio e gestendo accuratamente la nostra presenza su stampa e tv.

È essenziale favorire tramite la formazione, la condivisione delle competenze e l'esperienza pratica la più efficace **comunicazione scientifica** delle attività sviluppate in Unica. Deve radicarsi capillarmente in ciascuno di noi la convinzione dell'importanza del comunicare e divulgare i nostri risultati in modo fruibile da un pubblico largo. Ne beneficeranno i ricercatori, che vedranno rinforzata la loro reputazione, l'Ateneo, che riuscirà a trasmettere all'esterno l'estremo valore della conoscenza che in esso viene prodotta, e il territorio, che potrà più facilmente individuare occasioni di collaborazioni virtuose.

Gli studenti saranno incoraggiati a organizzare **iniziative di carattere culturale, scientifico e di networking**, anche inserendosi in rassegne e movimenti di respiro internazionale. Le risorse logistiche e relazionali dell'ateneo dovranno essere messe a loro disposizione, in un impegno che offrirà agli studenti l'occasione di confrontarsi sui temi di attualità, rafforzerà la reputazione del nostro ateneo e qualificherà sempre di più Unica come attore decisivo nello scenario culturale regionale.

Più in generale, dovremo prestare grande cura a tutte le nostre **relazioni istituzionali**: quelle internazionali (anche valorizzando le molte con il Nord Africa e il Medio Oriente), ma anche quelle che prevedono la presenza a Cagliari di ospiti stranieri, siano essi visiting professor o studenti. Vanno valorizzate le reti costituite dai nostri partner in progetti di ricerca, sia universitari che aziendali.

È essenziale la partecipazione attiva e puntuale a reti internazionali formali dove si lavora e ci si coordina su didattica, ricerca scientifica, questioni etiche e organizzative. È in quei contesti che si definiscono gli standard internazionali di qualità che devono essere il nostro riferimento costante.

9. Valorizzazione del patrimonio, rapporto con la città

Un elemento determinante nella scelta dell'ateneo da parte degli studenti è l'**offerta culturale e ricreativa della città** in cui l'ateneo ha sede. È altrettanto vero che l'Università contribuisce in maniera decisiva a animare ed arricchire la qualità della vita della città che la ospita. Dovremo sperimentare con il comune di Cagliari tutte le vie tramite le quali possano arrivare nuove opportunità di arricchimento dell'esperienza universitaria per i nostri studenti, ispirandoci anche alle migliori esperienze a livello nazionale in questo campo.

A sua volta, l'Università ha degli asset tangibili che possono essere valorizzati sia in termini economici che come veicolo di immagine. È certamente il caso del **patrimonio naturalistico** e di quello **museale**, che dovrebbero essere rilanciati in un quadro di collaborazione con il Comune di Cagliari, che li integri in un percorso turistico che possa comprendere per esempio l'Anfiteatro romano e che potrebbe riguardare, in prospettiva, l'area dell'Ospedale civile in via di dismissione. Le aree demaniali in dismissione sono certamente un'opportunità da cogliere, sviluppando progetti specifici e interagendo con gli enti territoriali.

Questi sono anche i giorni in cui la città di Cagliari riflette su quali destinazioni assegnare ai suoi grandi **spazi in dismissione**: si tratta di un momento cruciale, nel quale l'Università deve assicurarsi un ruolo cruciale.

Ritengo però che sia altrettanto essenziale, per dare più valore all'esperienza di vita degli studenti durante gli anni universitari, un **ripensamento** nella distribuzione **degli spazi** che consenta la nascita e lo sviluppo di nuove iniziative. Per vivere a pieno le opportunità che il periodo di studi universitari può offrire servono spazi adeguati, con dotazione tecnica adeguata, orari di apertura estesi, una gestione più orientata allo scambio e meno al controllo.

Sviluppare lavori di gruppo, scrivere insieme un progetto in risposta a un bando, interagire con studenti di facoltà diverse dalla propria: servono spazi nei quali possa nascere l'innovazione.

Le **biblioteche** andranno progressivamente alleggerite da questa funzione, alla quale peraltro oggi non si sottraggono, di spazi per lo studio e il lavoro di gruppo; andrà invece ribadita la loro centralità come luoghi nei quali lo studio e la ricerca trovano la più importante sponda, anche attraverso maggiori iniziative di formazione per l'utenza all'uso dei servizi bibliotecari, così da formare un'utenza sempre più consapevole ed esperta, e sperimentando acquisti di referenze anche in formati elettronici, come l'ebook.

L'ateneo andrà valorizzato e rivitalizzato soprattutto nei suoi punti periferici, come la **Cittadella di Monserrato**. Ci sono ampi margini di miglioramento per la vivibilità della Cittadella: dovremo farlo aggredendo tutti i punti di criticità, inclusi i servizi di ristoro. Con lo spostamento del Palazzo delle Scienze a Monserrato si è fatto l'errore di non ampliare i servizi di biblioteca e ristorazione, mostrando una grave disattenzione verso le esigenze delle persone coinvolte nei processi. Verrà promosso l'uso degli spazi dell'Università anche per ospitare scuole estive.

Attraverso fondi specifici per convertire edifici pubblici all'uso di **energie rinnovabili**, verrà valutata l'installazione di pannelli solari sugli edifici dell'Università di Cagliari. Allo stesso modo, è certamente urgente reperire risorse per rimodernare edifici e aule.

10. Progettiamo Unica

Se dall'esterno l'Università viene percepita esclusivamente come quel luogo indistinto che ospita tante competenze e professionalità che non sempre emergono chiaramente, qual è il valore aggiunto di appartenere all'Università di Cagliari? Se veniamo percepiti come un luogo dove vengono erogati, con un livello di qualità non precisata, titoli di studio più o meno come in tante altre parti d'Italia, perché non andare a studiare dove poi è più facile trovare lavoro?

È urgente individuare in modo ampiamente partecipato delle linee inter-dipartimento e inter-facoltà che uniscano tante diverse competenze su temi che possano rappresentare un'opportunità per il nostro territorio e per la nostra regione. Il cambio di paradigma è radicale: il miglioramento avviene coordinando competenze su **ampie linee tematiche, il più possibile trasversali**, in modo che tutti possano essere coinvolti, che ci aiutino a mostrare la nostra qualità, che inneschino un circolo virtuoso che porti ad aumentare l'attrattività e la qualità, che portino risorse, in prospettiva lavoro e contagino altri settori. L'obiettivo è una **qualità assoluta** non limitata al contesto della Sardegna.

Con i dovuti distinguo, è la politica adottata dalla Comunità Europea che ha chiesto ad ogni Regione di individuare le proprie Smart Specialization: i settori in cui si ritiene di emergere e su cui si può puntare. Ragionare per linee orizzontali e caratterizzarci verso l'esterno aiuterà grandemente l'attrazione di finanziamenti in ambito Horizon2020 e anche il trasferimento tecnologico verso il territorio. Non è trascurabile poi il fatto che ci troveremo a essere proattivi con la Regione Sardegna per la definizione delle linee di sviluppo del territorio.

Serve un confronto molto partecipato e molto trasversale e una seria fase di progettazione per individuare le tematiche su cui Unica si può caratterizzare, ma è indispensabile farlo per garantirle un futuro.

La progettazione di una nuova Università, ma anche di un nuovo modo di lavorare, devono partire dalla condivisione delle competenze e dalla **comprensione reciproca delle diverse anime dell'ateneo**. Il ripensamento di Unica avverrà tramite proposte di lavoro che emergeranno da team focalizzati su specifici problemi e formati da componenti del corpo docente, tecnico amministrativo e, quando possibile, studentesco. Tramite questo approccio si getteranno le basi per una maggiore integrazione e sinergia fra le diverse componenti dell'ateneo, per la creazione di uno spirito di squadra e per una maggiore comprensione delle problematiche e dei diversi punti di vista; si favorirà inoltre una contaminazione di competenze e conoscenze trasversali.

Cagliari, 27 febbraio 2015