

Intervento del Rettore prof. Attilio Mastino

Autorità, amici, cari studenti,

inizia oggi una esaltante avventura, una fase nuova dell'Università di Sassari, un momento decisivo per il nostro Ateneo, per la città, per la Sardegna. Viviamo questo momento con emozione, con profonda preoccupazione ma anche con viva speranza, accompagnati dal sostegno e dall'affetto sincero di tanti amici e di tanti studenti. Numerosissimi sono i messaggi di auguri pervenuti, che testimoniano una attenzione che va ben oltre i confini della Sardegna, dal Ministro Maria Stella Gelmini, al direttore generale Luciano Criscuoli, ai Rettori di quasi tutte le Università italiane, a tanti colleghi italiani e stranieri in rappresentanza di istituzioni scientifiche e culturali: si è veramente manifestata quella rete di relazioni che in questi anni l'Ateneo ha costruito collocandosi al primo posto tra le istituzioni culturali del territorio ed affacciandosi in uno scenario più vasto: lo testimonia oggi anche la presenza di delegazioni internazionali, dalla Russia in particolare da San Pietroburgo, dalla Catalogna, dalla Tunisia. Sono veramente grato alle tante autorità presenti, in rappresentanza di Istituzioni e comunità che ci sono care davvero. Consentitemi tra i messaggi ricevuti di citare almeno quello del mio antico maestro, il vescovo di Nuoro mons. Pietro Meloni, latinista insigne, che si unisce alla nostra gioia ed alla universale esultanza accademica e ci rivolge un cordialissimo Dio vi benedica.

Le elezioni per il nuovo Rettore si sono svolte in un clima di forte competitività ed hanno costituito l'occasione per una larga consultazione del personale docente, tecnico amministrativo e degli studenti che ha consentito di definire un programma frutto di un generoso impegno collettivo fatto di proposte, osservazioni, indicazioni operative, che ci sono state estremamente utili per impostare un lavoro che vorremmo espressione condivisa di una comunità accademica da costruire. Abbiamo concepito il nostro programma con un occhio rivolto al progetto, alla visione generale, ai principi e con uno sforzo di analisi e di riflessione critica; ma soprattutto abbiamo cercato di guardare al futuro con una prospettiva operativa, indicando obiettivi, priorità, strumenti e, dove possibile, risorse disponibili. E ciò nell'ambito della triplice missione dell'alta formazione, della ricerca scientifica e del servizio a favore del territorio sul piano tecnologico, economico, culturale e socio-sanitario, che deve convergere in un'azione unitaria.

Il mio mestiere di storico mi ha abituato a vivere l'impegno nel tempo che ci è dato considerando positivamente le eredità che ci vengono affidate e soprattutto guardando al presente come momento di responsabilità per costruire prospettive di crescita e di sviluppo. Si sono create in questi mesi attese e aspettative che non intendiamo deludere: ora sentiamo di non essere soli e sentiamo forte la disponibilità di tanti a collaborare in un momento di profonda crisi e di drammatico ripensamento sulla funzione dell'Università pubblica. Abbiamo ben presente il valore di un patrimonio storico, nella sua complessità e nella sua ricchezza di contenuti umani e scientifici dal quale partire per costruire un Ateneo nuovo, capace di misurarsi in un confronto internazionale ma fortemente radicato nell'Isola. È necessario un forte impegno di innovazione e di modernizzazione, un deciso cambiamento di fronte alle

minacce che si profilano all'orizzonte, accelerando gli interventi, con una spinta riformista, dando spazio ai giovani, alle donne, a tutti coloro che abbiano talento, valorizzando le competenze di ciascuno ed il merito. Attraverso una continua e attenta valutazione dei risultati saranno attribuiti i premi di produttività, le borse di dottorato, gli assegni di ricerca, i posti di ricercatore.

Usciamo da un lungo e fecondo periodo di crescita animato dall'azione appassionata ed intelligente del prof. Alessandro Maida, che ha vissuto il suo mandato di Rettore con molto impegno, energia, soprattutto con equilibrio e buon senso difendendo innanzi tutto l'Istituzione. Gli debbo gratitudine per la fiducia che mi ha concesso come suo principale delegato. Consentitemi di ricordare anche il ruolo significativo svolto dal Rettore emerito prof. Vanni Palmieri e dal direttore amministrativo dott. Giovanni Sircana.

Ora guardiamo veramente al futuro e prometto solennemente che sarò il Rettore di tutti, dei docenti, del personale tecnico amministrativo, degli studenti, dell'intero mondo della sanità e del sociale, privilegiando costantemente la cultura del fare. Abbiamo forte la voglia di collaborare, di ascoltare, di costruire ogni giorno qualcosa che rimanga nel tempo. Ci mettiamo a disposizione per dare un contributo per valorizzare le nostre risorse (materiali, professionali ed umane), per stimolare processi virtuosi e per far crescere il nostro Ateneo, tenendo conto della sua storia secolare, della sua complessità, della sua ricchezza di contenuti umani e scientifici: un Ateneo europeo che si proietta nel Mediterraneo in virtù della sua posizione, al centro del mare interno, crocevia di incontri e di scambi di uomini, merci saperi e culture, un Ateneo di qualità, capace di misurarsi in un confronto internazionale ma fortemente radicato in quest'isola che cammina ora nella storia. Ancora cinquanta anni fa Thomas Münster (*Parlane bene*, Il Maestrone 2006, p. 16) riteneva che la popolazione della Sardegna, in particolare quella rurale, viveva solo nel presente e non possedeva il senso del tempo, tanto che non era in grado di riconoscere le linee di una pianificazione di ampie proporzioni.

Noi allora non abbiamo di fronte soltanto un problema banalmente quantitativo, di indicatori da rispettare. Quella odierna è innanzi tutto una grande sfida culturale, fatta di passione civile e di impegno personale, sicuri che dovremo rendere conto di quello che non saremo capaci di fare. Del resto come per la parabola dei talenti, a chi molto è stato dato, molto, giustamente, verrà richiesto. Abbiamo fortissimo il senso del limite delle azioni dei singoli e sentiamo vivissima la necessità di costruire alleanze e di trovare sinergie, di ascoltare il parere di tutti, di collegare tra loro i territori e le esperienze della Sardegna. Non sarà – ne siamo consapevoli – un'impresa facile, ma è nostra ferma intenzione provarci, con ottimismo, energia e voglia di fare. Con tutti quelli che ci vorranno aiutare in questo difficile percorso.

E allora voglio presentare la **nuova compagine di governo dell'Ateneo**. Sarò affiancato dal Prorettore prof. Laura Manca, che avrà piena delega sull'Organizzazione della didattica, alta formazione, diritto allo studio e servizi agli studenti.

Ho istituito ai sensi dell'art. 13 dello Statuto la Giunta di Ateneo, composta da 6 validissimi colleghi: la Prof. Lucia Giovanelli, delegata per la Programmazione,

bilancio, innovazione manageriale; la Prof. Donatella Spano delegata per la Ricerca ed il trasferimento tecnologico; il Prof. Sergio Coda, delegato per l'Infrastrutturazione e gestione del patrimonio edilizio; il Prof. Vanni Lobrano, delegato per l'Internazionalizzazione, oggi impegnato a rappresentarmi all'estero; il Prof. Francesco Morandi delegato per l'Innovazione regolamentare, gli Affari legali, la trasparenza; il prof. Prof. Giulio Rosati per la Sanità. Il nuovo direttore Amministrativo è il dott. Guido Croci dell'Università di Bologna, per 7 anni Direttore Amministrativo dell'Università di Foggia, un personaggio di cui ammiriamo la competenza e la serenità.

Voglio esprimere la soddisfazione per esser riuscito a coinvolgere tante personalità che hanno accettato il mio invito, scelte in base alla loro competenza, al di là di logiche di appartenenza o di schieramento. Desidero ringraziare i colleghi della Giunta ed in particolare la carissima Laura Manca per una disponibilità che mi onora davvero, per la fiducia che tutti manifestano dei confronti della mia persona, per un impegno decisivo per rilanciare un ateneo storico che tra breve celebrerà i suoi 450 anni di vita.

Ad essi si affiancheranno come di consueto numerosi altri delegati in corso di nomina, i membri delle commissioni, soprattutto i componenti del Consiglio di Amministrazione e del Senato Accademico, i nostri funzionari ad iniziare da quelli rinnovati del Rettorato e della Direzione Amministrativa. Entrano in carica i nuovi Presidenti della Consulta prof. Eraldo Sanna Passino e della Conferenza dei Dipartimenti prof. Marco Vannini, i nuovi presidi di Economia prof. Enrico Grosso, di Giurisprudenza prof. Francesco Sini, di Medicina prof. Giuseppe Madeddu. Ma chiamo a collaborare tutti indistintamente a prescindere da deleghe ufficiali e da nomine formali.

Credo che impegno primario del Rettore e dei suoi diretti collaboratori debba essere quello di riuscire a rappresentare al meglio l'Istituzione e di presiedere con serenità ed equilibrio gli Organi di governo, nel rigoroso rispetto della legge e delle legittime esigenze di chiunque operi nell'Università, svolgendo con equità ed obiettività le funzioni di indirizzo, garanzia, promozione e vigilanza, senza perdersi in logoranti mediazioni ma assicurando la preziosa funzione di garanti di percorsi di innovazione e di tutela del patrimonio scientifico e morale, con una visione strategica lungimirante. Occorre ora garantire il cambiamento con capacità di ascolto, volontà di capire le posizioni degli altri, senso del limite e consapevolezza della complessità dei problemi. Ci impegniamo a stringere un forte rapporto con le Istituzioni per difendere il modello di Università pubblica e costruire, se necessario, la Fondazione universitaria capace di attrarre le risorse indispensabili. Inoltre, insieme, dobbiamo intraprendere azioni per migliorare la buona reputazione ed il prestigio internazionale del nostro Ateneo e definire politiche di sviluppo per una missione futura di un'Università aperta che diventi il presidio fondamentale del sistema democratico.

Ritengo che al centro del mandato ci debba essere l'impegno a mobilitare le forze vive e a favorire lo sviluppo di un processo virtuoso che stimoli la creatività dei ricercatori e la nascita di un sistema che riconosca, nella trasparenza, un forte principio di sussidiarietà, nella prospettiva di trasformare le Facoltà in Scuole di alta

formazione. Appare necessario trovare soluzioni concrete ai problemi della ricerca, della didattica, dell'alta formazione, dell'assistenza sanitaria, soprattutto per rendere altamente competitiva l'Azienda Ospedaliera Universitaria; rimuovere ostacoli, alleggerire e accelerare le procedure contro inutili impacci burocratici, estendendo a cascata la cultura della responsabilità e distinguendo le cause delle disfunzioni dagli effetti; garantire un processo di valutazione equilibrato, indirizzato al giusto riconoscimento delle molte e qualificate professionalità che operano nel nostro Ateneo; affermare l'orgoglio di un'appartenenza e di un patrimonio; avviare un confronto ed uno stretto rapporto con le Istituzioni ed in particolare con il Governo Regionale per difendere l'attuale modello di Università pubblica; far diventare l'Ateneo il punto di riferimento centrale per un territorio del Nord dell'Isola che vuole continuare a crescere, mettendo in relazione dialettica la ricerca umanistica e la ricerca sperimentale con applicazioni e trasferimenti a favore del territorio; creare una continuità tra l'Università, la città che ci ospita e la cultura della Sardegna; infine, fissare obiettivi alti di un forte rinnovamento generazionale e di internazionalizzazione, se non vogliamo ridurre l'Ateneo ad un mero erogatore di prestazioni didattiche, un'Università di servizio destinata a svolgere un ruolo circoscritto e poco significativo nel contesto nazionale e internazionale. Per costruire il futuro dell'Università, mentre andiamo incontro ad un periodo di restrizioni, occorre anche trovare il coraggio di praticare scelte che implicano rigore e senso di responsabilità, costruendo il consenso ed evitando strappi e disagi, facendoci carico anche degli ultimi. Occorre allora riaffermare alcuni valori centrali, come quello della promozione culturale e sociale per i meritevoli, qualunque sia la loro provenienza sociale, geografica o culturale. Non si può pensare ad aumenti generalizzati delle tasse studentesche in questo momento di difficoltà, ma la leva della tassazione deve servire per incoraggiare gli studenti a migliorare i propri risultati e concludere rapidamente gli studi.

Vogliamo assumere una missione, per costruire un **Ateneo di diritti e di doveri**: di diritti, ad iniziare dalla possibilità reale di accesso agli studi universitari, dalla libertà di insegnamento e di ricerca, dal miglioramento dell'ambiente di lavoro, dai riconoscimenti per l'impegno e la produttività nei dipartimenti, ma anche nei corsi di laurea e nella terza missione a favore del territorio nelle prestazioni in conto terzi, con forme riconosciute di premialità. Doveri, a partire dalla presenza in sede, dalla responsabilità personale e dalla serena disponibilità a sottoporsi ad una valutazione specie sull'adempimento dei compiti didattici. Intendiamo riaffermare alcuni principi: trasparenza, rigore, serietà professionale, passione civile, imparzialità dell'azione amministrativa, merito, lotta al clientelismo, al nepotismo, alle pressioni corporative o di appartenenza, sussidiarietà tra Dipartimenti, Facoltà, Uffici, semplificazione amministrativa, promozione culturale e sociale per tutti i meritevoli, valutazione, rinnovamento generazionale, internazionalizzazione partendo dall'identità plurale dell'Europa e del Mediterraneo.

La breve conferenza di Azedine Beschaouch stamane vuole essere un piccolissimo segnale di apertura della nostra Università verso un Mediterraneo che a breve conoscerà nuove forme di integrazione e di scambio culturale: l'Università deve

essere per la Sardegna più ancora che nel passato la finestra attraverso la quale guardare al mondo.

All'interno dell'Ateneo la spinta riformatrice dovrà concentrarsi nel definire nuove strategie e nel sostenere gli spazi di libertà di pensiero e di azione dei ricercatori, al di là dei sistemi di centralizzazione e di miope controllo burocratico. Occorre ridare efficienza ed efficacia agli investimenti, affrontando le criticità, le diseconomie, le situazioni consolidate di vantaggio. Adottare nuovi strumenti innovativi (trasferimento tecnologico, prestazioni in conto terzi, spin-off, centri di competenza, mobilità internazionale).

Dobbiamo correggere i **limiti del nostro Ateneo**. Tra gli obiettivi possibili: allargare il bacino di utenza, migliorare l'attrattività, istituire borse per studenti stranieri, individuare gli sbocchi professionali per tutti i titoli di studio, trovare un equilibrio tra le spese per il personale docente e quelle per il personale tecnico amministrativo migliorando il rapporto col FFO; coprire i settori scientifico-disciplinari carenti all'interno dei corsi di studio; estendere l'internazionalizzazione con l'ERASMUS, il Master & Back, i visiting professors, in entrata ed in uscita. Dobbiamo combattere il provincialismo, migliorare i servizi agli studenti, far nascere un sistema informativo che faciliti la pianificazione delle risorse e delle attività; garantire l'efficienza dell'Amministrazione centrale e periferica, allo scopo di combattere da una parte le vischiosità burocratiche e dall'altra di semplificare le procedure e promuovere la responsabilità.

Impegno specifico dedicheremo a **Sassari città della conoscenza** ed al sistema delle autonomie: occorre rivedere il rapporto con la città e il territorio, verso una politica globale indirizzata allo sviluppo del Nord Sardegna in collaborazione con gli Enti locali. L'Università in Città o la Città universitaria deve fondarsi su una continuità urbanistica tra Ateneo e Città, su una reciproca accettazione di valori e di legami identitari, su un impegno comune per migliorare la qualità della vita dei cittadini. L'Università deve sentire il dovere di giustificare e difendere pubblicamente le proprie scelte strategiche, ad esempio sul piano urbanistico, ma anche sull'organizzazione interna, sulle strutture didattiche, sul decentramento. Anche la Città – lo dicevamo ieri al Signor Sindaco - deve crescere più velocemente e sentire la responsabilità di ospitare l'Università, con una elevazione della qualità della vita, che riverberi i suoi effetti sulla popolazione studentesca.

Il prossimo sarà un triennio costituente nel quale si deve progettare il **nuovo modello istituzionale di Università**, sulla base dei principi di autonomia, autogoverno, democrazia, equità, equilibrio dei poteri, collegialità, responsabilità chiare. Il nuovo modello deve far riferimento ai diversi portatori di interessi, senza mai perdere di vista i principi dell'efficacia gestionale: dunque si dovrà definire la struttura dell'Ateneo articolato per Dipartimenti ed in Scuole di formazione e rivedere i rapporti tra Senato, Consiglio di Amministrazione, Consulta, Consiglio degli Studenti, con una precisazione e distinzione dei compiti dei diversi organi e con una maggiore rappresentanza del mondo della ricerca nel Senato Accademico. Occorre garantire un effettivo ruolo decisionale degli organi di governo e di quelli periferici col supporto di staff di alto profilo, la distinzione fra funzione politica e funzione di

gestione; dobbiamo valorizzare l'autonomia dei Dipartimenti e la creatività dei singoli ricercatori; la partecipazione di tutte le componenti al governo dell'Ateneo, con un significativo processo di decentramento. Il Collegio dei revisori dei conti è stato profondamente rinnovato così come a breve anche Nucleo di valutazione, chiamati ad assumere sempre più il ruolo di consulenti capaci di prevenire i problemi e aiutare a trovare soluzioni in termini di legittimità, efficienza, correttezza ed efficacia.

Tra le priorità della nostra azione che abbiamo individuato e sulle quali intendiamo concentrarci c'è la **riforma dell'attività formativa** per garantire la qualità dei processi nell'organizzazione della didattica, alta formazione, diritto allo studio e servizi agli studenti: nascerà il Garante degli Studenti e sosterrò il Comitato per le pari opportunità. Riaffermiamo la centralità dello studente e ci batteremo per la promozione culturale e sociale per tutti i meritevoli. Favoriremo la partecipazione della componente studentesca a tutte le decisioni fondamentali della vita universitaria, ridefinendo gli ambiti e le modalità di impiego dei fondi autogestiti. Consentitemi di esprimere la solidarietà ai nostri studenti colpiti per il grave ritardo nell'insediamento del nuovo Consiglio di Amministrazione dell'ERSU e voglio ribadire che l'Università non ritarderà le procedure per la nomina del nuovo Presidente, per il quale ci aspettiamo una designazione adeguata alle tradizioni dell'Ente. Intendiamo indurre un aumento consistente del numero dei laureati in Sardegna, al momento tra i più bassi tra tutte le regioni italiane. Inoltre, metteremo in campo interventi presso le diverse Facoltà per seguire le matricole e combattere gli abbandoni, recuperare i debiti formativi, ridurre il numero dei fuori corso e dei "falsi studenti", istituire i tutor o figure professionali specializzate per le diverse aree, con corsi di recupero, assistenza telematica agli studenti, ricollocazione degli studenti inattivi o che non abbiano maturato un minimo di crediti dopo il primo anno; azione mirata per gli studenti lavoratori; registrazione on line degli esami. Dobbiamo coordinare meglio tutta l'offerta didattica di Ateneo allo scopo di costruire nuove competenze per poter contribuire al raggiungimento di obiettivi indicati dall'UE relativamente al numero dei laureati in matematica, scienze e tecnologia; dobbiamo sostenere l'insegnamento delle lingue straniere e dare impulso a corsi interclasse e interateneo, con attenzione per la sostenibilità dei corsi e per la valorizzazione della docenza di ruolo. Abbiamo ben presente la necessità di un riequilibrio delle risorse per la docenza sulla base dei fabbisogni e dei requisiti necessari dei corsi. Dobbiamo ripensare il ruolo dei referenti per la didattica, dei tutor, del servizio orientamento in entrata, dei tirocini e dello job placement nel quadro del processo di continuità formazione-lavoro e con una forte aderenza alle esigenze del mercato del lavoro. Dobbiamo verificare il processo di trasmissione delle conoscenze sulla base dell'efficacia dei risultati e dell'apprendimento; la progettazione dell'offerta didattica dovrà prevedere la diminuzione numerica di corsi di studio, di sedi e di insegnamenti, verificandone la sostenibilità, garantendo l'intersezione con la ricerca scientifica; intendiamo adottare il modello di autovalutazione guidata, che metta a frutto l'esperienza del Campus One e affronti il requisito di Qualità e del sistema di gestione per la qualità. Tra i nostri obiettivi poniamo il sostegno al Comitato di

Ateneo per l'autovalutazione delle attività didattiche, assistito da una commissione di valutazione per singolo corso di studio e dagli Uffici. Ci proponiamo, inoltre, di estendere la rete dei rapporti internazionali per favorire l'internazionalizzazione dei corsi di studio con una piena funzionalità del programma di mobilità ERASMUS. Saranno potenziate le Scuole di dottorato, con incremento del numero delle borse, cotele internazionali, politiche per favorire l'inserimento dei dottori di ricerca nel mondo del lavoro e della produzione.

Dobbiamo arrivare ad una complessiva revisione e **riordino dell'offerta formativa fuori sede** sulla base delle risorse disponibili, salvaguardando le iniziative positive e procedendo a interventi di razionalizzazione per i corsi che non saranno in grado di sostenersi. Occorre contenere al massimo la politica delle gemmazioni garantendo per quelle virtuose la piena sostenibilità nel tempo, evitando sprechi, diseconomie e duplicazioni, a Olbia, a Nuoro, a Oristano, ad Alghero: la Facoltà di Architettura, classificatasi al I posto in Italia nelle recenti classifiche, non solo non corre rischi di sopravvivenza ma sarà potenziata con un significativo sviluppo di attività internazionali. Verificheremo le nuove strategie del Consorzio dell'Università telematica della Sardegna.

Obiettivi principali nel campo della ricerca saranno i seguenti: centralità dei Dipartimenti con autonomia finanziaria e distribuzione selettiva delle risorse; trasversalità, sinergia, collaborazione tra gruppi di ricercatori; sostegno alle reti di relazioni, condivisione di laboratori, uso comune delle apparecchiature, erogazione dei servizi, impiego del personale tecnico amministrativo ed in particolare collaborazione interdisciplinare in settori di rilevanza. Dobbiamo programmare reali politiche di sostegno e promozione della ricerca, mediante strutture che aiutino i ricercatori nella predisposizione e gestione dei progetti, individuazione di nuove opportunità di finanziamento, sostegno alla ricerca di base con il Fondo di Ateneo della ricerca ex 60% potenziato; come è noto il mio primo atto è stato martedì scorso quello di proporre al Consiglio di Amministrazione un finanziamento di 1 milione per il FAR 2009. E inoltre nuova anagrafe con valutazione della produttività scientifica dei singoli ricercatori e dei dipartimenti utilizzata per ripartire le risorse finanziarie ed umane anche allo scopo di aumentare la capacità di attrarre di nuove. Istituzione di posti di ricercatori con contratto a tempo determinato. Destinazione del complesso di Tramariglio e potenziamento di Porto Conte Ricerche quale polo di Sardegna Ricerche nel nord dell'Isola. E ancora istituzione di un Consiglio della ricerca espressione dei Comuni d'area. Potenziamento dei centri di competenza tecnologica, degli spin-off, dell'ILONET. Estensione del programma visiting professors in modo da finanziare anche la mobilità in uscita, rientro dei cervelli. Adesione al programma di riforme proposto dalla Conferenza dei direttori dei Dipartimenti. L'ufficio ricerca deve essere orientato al servizio dei ricercatori con ampie competenze in lingua straniera. Infine impegno per la prossima valutazione CIVR che deve rappresentare un completo censimento delle tantissime attività di ricerca in corso nell'Ateneo.

Riaffermiamo un impegno nei settori prioritari dei **fondi strutturali europei** (società dell'informazione; inclusione, servizi sociali, istruzione e legalità; energia; ambiente, attrattività naturale, culturale e turismo; sviluppo urbano; competitività), nei distretti

tecnologici (in particolare Biomedicina, ma anche Nanotecnologie, ICT), nelle principali linee della Strategia regionale per la ricerca e lo sviluppo tecnologico. Garantiremo un efficace coordinamento di Ateneo per la presentazione dei progetti strategici del programma europeo Marittimo e dei progetti semplici ENPI-Mediterraneo, con un'azione di consulenza e di stimolo, d'intesa con il nuovo delegato per il VII programma quadro europeo e l'Ufficio ricerca.

È nelle nostre intenzioni potenziare il ruolo del polo centrale del **Sistema bibliotecario di Ateneo**, anche al fine di realizzare economie di spesa; sostenere il Laboratorio di digitalizzazione di materiale antico e raro e di manoscritti degli autori sardi. Il Museo della Scienza e l'Orto Botanico con le sue aree verdi offerte alla città dovranno avere le necessarie dotazioni organiche.

Attenzione specifica sarà dedicata ai laboratori, ai centri ed alle aziende collocate sul territorio: intendiamo ricostituire l'Azienda Agraria intesa come una cabina di regia che si assume per intero la responsabilità dello sviluppo del settore. Infine, l'Archivio storico, l'Archivio di deposito e l'Archivio corrente debbono avviarsi ad una completa riorganizzazione.

Inaugureremo il **Centro Linguistico di Ateneo** nei nuovi locali, provvederemo all'acquisto di nuove attrezzature, con il potenziamento degli esperti linguistici di lingua madre, il recupero del laboratorio di produzione, le iniziative a favore del territorio che consentano l'autofinanziamento. Verranno promossi corsi di lingua per i docenti, il personale e gli studenti e finanziati Progetti di ricerca finalizzati.

In materia di **sviluppo delle risorse umane**, occorre mettere in campo una gestione basata sulle responsabilità, sul rispetto della professionalità acquisita, pronta all'adozione di modelli gestionali funzionali ai bisogni dell'organizzazione universitaria. Intendiamo privilegiare il reclutamento di giovani meritevoli ed un urgente ricambio generazionale, per combattere il precariato; si devono correggere gli squilibri disciplinari, garantendo veramente le eccellenze con interventi mirati volti a coprire i requisiti necessari per corsi di studio e scuole di specialità. I budget delle Facoltà non debbono essere virtuali ma realmente disponibili, con una costante interazione per promuovere aree trasversali e strategiche. Saranno posti forti limiti alla deroga per un biennio aggiuntivo per i pensionandi; sarà revocato il regolamento sui pensionamenti anticipati incentivati con supplenze retribuite. Le chiamate degli idonei e le progressioni di carriera inserite nel quadro del nuovo sistema dei punti organico debbono puntare alla qualità delle scelte, con una rigorosa politica di Facoltà e di Ateneo volta a definire precise priorità, rispondendo alle attese ad ai valori, promuovendo più giustizia ed equità, con un forte impegno che non può non essere altruistico e disinteressato, con azioni mirate anche a sostegno dei più deboli e delle aree in sofferenza, dei settori rimasti orfani, delle discipline trasversali, introducendo forti elementi di competizione meritocratica, di mobilità internazionale, di trasparenza; occorre valutare il rapporto docenti/studenti, la posizione delle singole aree, la disponibilità di budget virtuali delle Facoltà, con un'analisi delle politiche precedenti. Sarà adottato e pubblicato il Codice etico.

Nell'ambito dell'Amministrazione dobbiamo arrivare all'attribuzione delle responsabilità di istituto alla **dirigenza amministrativa**, affermando logiche di

pianificazione, di innovazione e valutazione e nuovi modelli di gestione improntati alla sostenibilità e finalizzati al cambiamento; la nuova programmazione dei processi obbedirà a criteri trasparenti; sarà verificato il trattamento accessorio e pubblicheremo la Carta dei servizi. La revisione della struttura organizzativa deve partire dal documento dell'ottobre 2006 messo a punto dalla Commissione di Ateneo per l'organizzazione del lavoro, che ha sviluppato un'analisi del modello organizzativo attuale che presenta non pochi punti di debolezza perché è incentrato su una impostazione gerarchico-funzionale secondo una logica di adempimento amministrativo rispetto alle procedure ed alle funzioni; bisogna ora mettere l'accento sulla responsabilizzazione, la flessibilità, l'efficienza e l'efficacia dei processi produttivi.

La nomina del direttore amministrativo scelto fra personalità di elevata qualificazione ed esperienza personale, consapevoli della complessità del sistema, è stata la premessa per una profonda innovazione della struttura amministrativa, verso una nuova dotazione di 5 nuovi dirigenti assunti in mobilità o per concorso con bandi a tempo determinato e con premi di risultato fondati sul raggiungimento degli obiettivi, sulla professionalità e sul merito, con criteri condivisi di scelta e di valutazione.

Il rinnovo della macchina organizzativa dovrà passare anche attraverso una modernizzazione della **strumentazione informatica**, un potenziamento dell'organico dopo la storica contrazione dell'ultimo decennio, l'impiego di strumenti di formazione, aggiornamento e riqualificazione del personale. L'innovazione avrà il suo fulcro in nuovi modelli gestionali ed organizzativi, basati su logiche manageriali, con incentivi per gli uffici che raggiungono i propri obiettivi e fanno sviluppo, riducendo i troppi procedimenti ed i troppi processi ed abbattendo i tempi di adozione delle decisioni. Garantiremo la pubblicazione on line dei verbali degli organi accademici e l'ufficio comunicazione seguirà tempestivamente l'attività del Rettore e dei Delegati.

Ci avviamo verso la riorganizzazione degli uffici, la valorizzazione e crescita delle competenze professionali del personale, il pieno sostegno all'adozione degli strumenti contrattuali. Occorre costituire la Consulta del Personale Tecnico Amministrativo.

È nostra intenzione pervenire rapidamente all'elaborazione di un **piano strategico di Ateneo** allo scopo di offrire una visione generale sullo stato dell'Università di Sassari e di definire le azioni di cambiamento per il prossimo triennio. Il processo di programmazione si deve rafforzare soprattutto con riferimento alle strutture periferiche, adottando un reale meccanismo di budget ed adeguati sistemi di controllo della gestione, di analisi dei processi e di valutazione a livello centrale e periferico. Occorre programmare la riforma dei processi decisionali e organizzativi al fine di semplificare e rendere più efficiente l'amministrazione, nel nuovo contesto competitivo internazionale. Nascerà l'Ufficio programmazione e controllo.

Siamo impegnati a sostenere la necessità di aumentare il Fondo di Funzionamento Ordinario e reperire nuove risorse finanziarie, migliorando prestazioni e produttività. Intendiamo adottare una politica dei risparmi, senza però comprimere le esigenze reali. Non pensiamo a tagli "a pioggia", ma all'assunzione di scelte che salvaguardino

le iniziative di qualità, eliminando ogni frammentazione della spesa con accorpamenti e razionalizzazione di strutture e funzioni. Introdurremo la contabilità analitica e quella economico-patrimoniale. Sarà necessario il visto di legittimità ed il visto di copertura finanziaria da parte della ragioneria per tutte le delibere del Consiglio di Amministrazione. Verrà effettuata una revisione accurata dei residui e si sta innovando la procedura di formazione dei bilanci di previsione.

Per quanto riguarda la **Medicina Universitaria** ribadiamo che la specifica missione dell'Azienda Ospedaliera Universitaria è quella di integrare la programmazione generale dell'assistenza (di cui è titolare il Direttore Generale) con quella didattico-scientifica della Facoltà di Medicina (di cui è titolare l'Università): Sassari deve riacquistare il proprio ruolo storico di polo regionale di riferimento in grado di offrire alla popolazione prestazioni in linea con i livelli di eccellenza europea, proprio grazie al valore aggiunto rappresentato dall'Università. Occorre ora battersi per completare gli investimenti edilizi a favore delle strutture cliniche e dei reparti che presentano condizioni di grave criticità, superare il gap tecnologico con investimenti mirati, seguire le procedure di approvazione del nuovo Atto Aziendale, rispondere alle esigenze di modernizzazione motivando il personale con una costante azione del Rettore per contrastare il declino che potrebbe essere alle porte. È necessario identificare le esigenze della prevenzione, dell'educazione sanitaria e della riabilitazione. Si deve garantire la difesa degli interessi degli studenti che meritano di conseguire un titolo spendibile sul mercato europeo. Intendiamo batterci per l'applicazione della 517/99 e l'erogazione tempestiva dell'indennità di esclusività. È urgente arrivare alla nascita dei nuovi Dipartimenti sanitari, in sinergia con il nuovo assetto interno all'AOU (Dipartimenti ad attività integrata). Pensiamo ad una nuova convenzione con l'AOU per la destinazione degli spazi per la didattica, per i laboratori e la ricerca. Duole ricordare che sul piano istituzionale persiste una grave incertezza in rapporto alle vicende della direzione generale dell'AOU ed al prossimo commissariamento, che interrompe un periodo di crescita e di sviluppo. Chiediamo alla Regione di arrivare rapidamente all'intesa sul nome del nuovo commissario, del direttore sanitario e del direttore amministrativo.

Più in generale l'Ateneo deve anticipare la riforma Gelmini razionalizzando i centri di spesa, completando la dipartimentalizzazione della Facoltà di Medicina; pensiamo inoltre a nuove modalità di calcolo delle dotazioni dei Centri di spesa ed alla ripartizione delle tasse studentesche a favore delle Facoltà e dei laboratori, con nuovi parametri per ripartire le risorse in base a logiche di premialità, attraverso una revisione del sistema di dotazione e riequilibrio con prospettive di sviluppo. Dobbiamo riformare profondamente il settore delle prestazioni a pagamento.

Occorre orientare nella trasparenza i servizi alle relazioni con i cittadini, promuovendo l'immagine dell'Ateneo ed arrivando alla riorganizzazione professionale e coordinata della comunicazione di Ateneo, evitando frammentazioni fra strutture e ponendo più attenzione agli organi di stampa nazionali. Tra gli strumenti che abbiamo individuato: un ufficio stampa ed il sito web tradotto in inglese. È nelle intenzioni promuovere un Centro stampa di Ateneo che assicuri un Servizio editoriale di qualità.

I nuovi **servizi informatici** passeranno attraverso lo sviluppo del capitale umano e la nascita di un Centro servizi autonomo e di un Comitato tecnico scientifico affidato a colleghi competenti per progettare la completa razionalizzazione delle attività informatiche, sul piano delle infrastrutture e dei servizi. Il Centro Elaborazione Dati si trasferirà nei nuovi locali di Via Rockefeller e sarà necessario arrivare alla revisione delle infrastrutture di rete, per un deciso miglioramento dei servizi (posta elettronica, spazi web, anagrafe, back-up, telefonia IP, badges).

Occorre aggiornare il piano complessivo di gestione e di **sviluppo edilizio**, concentrandosi sulle manutenzioni, gli interventi urgentissimi sulla sicurezza, l'abbattimento delle barriere architettoniche, la gestione degli edifici esistenti, il completamento delle strutture, attraverso la ricerca di finanziamenti europei, ministeriali e regionali e intese con gli Enti locali. È necessario adottare un documento di programmazione triennale che consenta progressivamente di dismettere gli edifici locati o inadeguati; procederemo rapidamente alla realizzazione dell'ospedale veterinario e delle aule della Facoltà di Agraria; tra le priorità consideriamo urgente la sistemazione della Facoltà di Economia, il secondo lotto di Farmacia, il completamento del Polo bio-naturalistico di Piandanna, l'ampliamento delle Facoltà di Lingue e Lettere, il restauro del palazzo centrale di Piazza Università e dei suoi annessi; la ristrutturazione e messa a norma degli edifici esistenti, con adeguamenti tecnologici ed interventi per l'installazione di sistemi fotovoltaici; esiste la necessità di curare ed estendere le aree verdi, gli spazi per le attività ludiche e sportive, i prati ed i giardini all'interno delle Facoltà e dei Centri di ricerca. Intendiamo risolvere il problema del parcheggio di Viale Italia di proprietà dell'Ateneo. Dobbiamo aggiornare l'inventario e razionalizzare l'uso del patrimonio, in particolare quello redditizio.

Non intendiamo eludere i problemi sul tappeto: attendiamo a breve i risultati ufficiali della Verifica amministrativo contabile dei Servizi ispettivi di finanza pubblica portata avanti negli ultimi mesi a Sassari come in quasi tutte le Università italiane. Saranno forse necessari interventi di chiarimento e manovre per superare eventuali criticità. Voglio dire qui, con la necessaria fermezza, che difenderemo in ogni sede l'istituzione, ma anche che intendiamo perseguire senza tentennamenti il metodo della trasparenza, facendo luce su tutti gli aspetti dell'amministrazione, accendo i riflettori sulle zone grigie, promuovendo un'operazione verità, anche se siamo convinti che il nostro Ateneo è fundamentalmente sano.

Un secondo problema è rappresentato dalla prossima approvazione del bilancio finanziario del 2010, che al momento presenta uno sbilancio di oltre 8 milioni a causa dei tagli ministeriali per il 2009 e per il 2010. È preoccupante l'analisi dell'equilibrio di parte corrente soprattutto a causa dell'incremento della spesa per il personale. La commissione bilancio ha avviato una manovra sul piano delle entrate e delle uscite, indicando gli obiettivi strategici, gli obiettivi operativi, le azioni da intraprendere per introdurre un sistema più maturo di pianificazione strategica e operativa, per realizzare un sistema di controllo di gestione, per realizzare strumenti di rendicontazione nuovi quali il bilancio sociale di Ateneo.

I prossimi mesi ci vedranno impegnati in una profonda revisione dello statuto, che comporterà una completa riorganizzazione dell'Ateneo, nei suoi uffici, nei suoi corsi di studio, nelle sue Facoltà e nei suoi Dipartimenti. Il Disegno di legge depositato in Parlamento rischia di essere fortemente penalizzante per le Università del Mezzogiorno e delle isole, colpite pesantemente già nel corso del 2009 da un taglio di risorse del FFO che non ha precedenti nella storia recente del Paese e che potrebbe rallentare la entrata in servizio dei vincitori dei numerosi concorsi fin qui banditi. La riduzione del Fondo di Funzionamento Ordinario e dei fondi per la ricerca è una minaccia per il nostro Ateneo. Non ci sottraiamo alla valutazione, chiediamo la modifica di alcuni bizzarri indicatori ministeriali, l'impianto di un sistema premiante, rigoroso, trasparente, condiviso e pubblicamente rendicontabile verso tutti i portatori di interesse, che consideri le specificità disciplinari ed i contesti territoriali in cui opera ciascuna università. Non si cambia senza investire. Occorre lavorare per reperire nuove risorse, nella prospettiva del Federalismo fiscale.

Voglio però ringraziare la Giunta Regionale il Presidente Ugo Cappellacci che abbiamo incontrato mercoledì sera, il Consiglio e la presidente Claudia Lombardo, in particolare gli Assessori alla Programmazione ed alla PI e la Commissione programmazione per aver compreso i drammatici problemi di sottofinanziamento degli Atenei sardi che insieme abbiamo segnalato in diverse audizioni io stesso ed il nuovo Rettore dell'Università di Cagliari, l'amico Giovanni Melis al quale vanno tutti i più affettuosi auguri per un mandato che è iniziato già un mese fa e che auguro felice e ricco di risultati. Ringrazio il prof. Francesco Pigliaru Prorettore alla ricerca per testimoniare con la sua presenza oggi a Sassari un sentimento di forte simpatia ed amicizia.

Ci ripromettiamo di coinvolgere Deputati e Senatori nella presentazione di emendamenti al Disegno di legge Gelmini per correggere alcune preoccupanti disposizioni e per far valere in sede di valutazione i temi dell'insularità, della depressione demografica, delle difficili condizioni socio economiche del territorio. Ma ci preoccupano alcuni principi ispiratori di una riforma che tocca l'organizzazione del sistema universitario, che intende valutare con parametri non sempre equilibrati la qualità e l'efficienza delle Università, che definisce nuove norme in materia di personale accademico e di riordino della disciplina concernente il reclutamento, che tocca i settori scientifico disciplinari, l'abilitazione scientifica nazionale, gli assegni, i contratti, i ricercatori a tempo determinato. Tutti temi che aggravano il problema del precariato. Non ultima, la prospettiva di accorpamento di più università rappresenta una vera e propria minaccia per la Sardegna settentrionale e rende necessaria una mobilitazione decisa e radicale per difendere la storia di quella che consideriamo una grande università europea, un patrimonio da difendere e da tutelare.

Siamo però disposti ad impegnarci per:

- **un sistema di valutazione premiante** che non si risolva in una "partita di giro", il cui esito preannunciato è quello di sottrarre risorse a realtà che già scontano uno svantaggio di partenza, ma che impegni risorse aggiuntive rispetto al FFO, per

aggiudicarsi le quali ogni Università sia incentivata ad adottare comportamenti virtuosi e evitare “effetti indesiderati” nel comportamento degli attori;

- **un sistema di valutazione rigoroso** che, tenuto conto delle specificità disciplinari e territoriali, consideri le variabili rilevanti per la qualità del capitale umano, adottando indicatori validi ed attendibili, che utilizzino delle banche dati affidabili e facilmente aggiornabili;

- **un sistema di valutazione trasparente** che dichiari in anticipo gli obiettivi della valutazione, argomentando in maniera esplicita, chiara e comprensibile a tutti i portatori di interesse le scelte metodologiche effettuate, valutandone i pro ed i contro, così da evitare ogni abuso di discrezionalità politica;

- **un sistema di valutazione condiviso** da tutti i portatori di interesse che eviti il ripetersi di situazioni scorrette sul piano dei rapporti istituzionali, come quelli verificatisi di recente;

- **un sistema di valutazione coerente** con obiettivi stabiliti, assegnati dal Parlamento;

- **un sistema di valutazione virtuoso**, perché capace di innestare comportamenti positivi.

Il ruolo dell’Università è cruciale per orientare le politiche di sviluppo della Sardegna valorizzando l’identità locale e contribuendo alla crescita delle strutture produttive nella nuova economia della conoscenza; dobbiamo garantire un forte impegno per difendere l’autonomia universitaria dal potere politico; si deve arrivare alla nascita di un sistema regionale integrato in sinergia con l’Università di Cagliari, con un modello di università a rete aperta ad una dimensione internazionale. Occorre combattere l’emarginazione dalle scelte regionali più significative, attraverso un confronto con le Istituzioni per definire strategie di sviluppo dell’Università e del territorio, basate sulla convergenza della programmazione. Bisogna arrivare alla firma di una nuova Intesa Regione-Università con una visione moderna ed internazionale del ruolo e della funzione universitaria, con forti investimenti per una adeguata dotazione infrastrutturale, la definizione di meccanismi competitivi ed un ripensamento delle modalità organizzative. Deve essere potenziato il ruolo della Consulta Regionale per la ricerca e ampliati gli interventi della legge sulla ricerca e per il trasferimento tecnologico. E occorre ben tenere presente che la mobilità di docenti e studenti passa attraverso interventi incisivi della Regione Autonoma a favore degli aeroporti della Sardegna settentrionale, dei porti, dei trasporti, delle comunicazioni interne, della viabilità stradale e ferroviaria, allo scopo di abbattere gli oggettivi ostacoli che nascono dall’insularità.

Il quadro come si vede è estremamente complesso e non mancano le premesse per costruire una fase nuova di sviluppo: anche sotto questo profilo, desideriamo portare un clima positivo e difendere un valore, quello dell’unità dell’istituzione universitaria, al di sopra degli inevitabili conflitti, che saranno utili, in qualche caso, per una crescita che si misuri con il pluralismo e che combatta la frammentazione del mondo universitario. Vogliamo un Ateneo europeo, di qualità, capace di misurarsi in un confronto internazionale, ma fortemente radicato in una Sardegna che non tradisca la propria originale identità.

Assumendo la carica di Rettore che mi è stata assegnata con la convinta adesione dell'elettorato, prendo l'impegno di spendere tutto me stesso per raggiungere obiettivi alti e per lavorare nell'interesse dell'istituzione che da oggi intendo rappresentare con determinazione e spirito di servizio.

Con questo spirito, dichiaro aperto il 448° anno accademico della nostra Università.