

## *Linee programmatiche 2010-2013*

### *Il quadro prospettico*

Nella società moderna, il differenziale di sviluppo economico e sociale fra le diverse aree geografiche è fortemente condizionato dall'innovazione scientifica e dalla diffusione delle conoscenze. L'Università di Cagliari rappresenta la più importante istituzione scientifica e culturale della Sardegna e, per ciò stesso, il suo modo di essere e la qualità dei suoi comportamenti influenzano il processo di sviluppo socio-economico della Regione.

Si attende dall'Ateneo qualità nella ricerca scientifica, efficacia nella didattica e capacità di interrelazione con il territorio per stimolare e sostenere le iniziative di sviluppo scientifico, tecnologico ed imprenditoriale, in generale per contribuire alla crescita ed alla diffusione delle conoscenze e migliorare la qualità della vita.

Il finanziamento statale degli Atenei e la loro capacità di attrarre risorse saranno sempre più collegati con i risultati della ricerca scientifica, con la qualità della didattica e con l'efficacia della funzione di servizio al territorio. Si tratta dei parametri alla base dei criteri di premialità che il MIUR intende utilizzare nell'erogazione del fondo di finanziamento ordinario, risorsa fondamentale nell'economia delle Università. Emerge, peraltro, la forte preoccupazione che i criteri ministeriali non tengano nel dovuto conto le specificità economiche e sociali in cui operano gli Atenei. In particolare, nel caso di quelli Sardi, i parametri ministeriali ignorano i condizionamenti prodotti dall'insularità sul piano dell'attrattività di studenti e docenti e l'esigenza della comunità isolana di potere usufruire di una congrua articolazione dell'offerta formativa. Per altro aspetto non si può prescindere dal difendere la struttura generalista dell'Ateneo, ossia il suo impegno nella didattica e nell'alta formazione e nella ricerca scientifica di qualità.

L'attuale prospettiva della contrazione delle risorse ministeriali, sul piano finanziario e degli organici, rischia di generare un ridimensionamento dell'attività degli Atenei tale da intaccare gli attuali spazi di diritto allo studio per gli studenti, nonché di porre un freno alla funzione di produzione e di trasferimento di conoscenza, contributo fondamentale per lo sviluppo socio-economico del territorio.

Tali circostanze sono all'attenzione della classe politica regionale. Il positivo impegno finanziario riservato dalla Giunta Regionale alla conoscenza e, più in particolare, alla didattica, alla ricerca ed all'innovazione, costituisce un contributo fondamentale per il rilancio dell'Ateneo. Non minore attenzione si richiede sugli effetti delle attuali politiche sul finanziamento ministeriale che oggettivamente penalizzano le università meridionali.

L'Ateneo non intende sottrarsi ai processi di valutazione ministeriali e vuole dedicare un'attenzione, molto maggiore che in passato, al potenziamento delle

funzioni istituzionali della ricerca scientifica, dell'offerta formativa e dell'attività di servizio al territorio. In pari tempo, intende sviluppare la capacità di inserirsi attivamente nei progetti regionali, nazionali e comunitari per l'innovazione tecnologica, il sostegno alla didattica ed alla ricerca, per acquisire le risorse indispensabili a garantire uno standard adeguato di funzionalità.

### ***Gli orientamenti di fondo***

I principali orientamenti strategici di fondo alla base del programma 2010-2013 sono di seguito sintetizzati.

L'Ateneo deve creare condizioni più favorevoli per valorizzare la qualità nella ricerca, nella didattica, nell'attività sanitaria e, più in generale, nella funzione di servizio di trasferimento delle conoscenze al territorio. Vuole puntare verso l'eccellenza nei suoi comportamenti, ai diversi livelli e funzioni, assumendo come valenza strategica la valutazione dei risultati ed il riconoscimento dei meriti, l'attenzione alla diffusione della qualità nei processi della ricerca, della didattica e di servizio al territorio, organizzando un adeguato supporto della funzione amministrativa e processi decisionali ed operativi chiari ed efficaci.

Nella prospettiva indicata occorre continuare a sviluppare le occasioni di confronto, scambio e collaborazione con altri Atenei e centri di ricerca nazionali ed internazionali, in quanto occasioni di crescita, accreditamento ed assimilazione di modelli funzionali d'eccellenza.

Tali obiettivi devono pervadere la cultura operativa dell'Ateneo, in quanto strumentali per accreditare l'Istituzione sul piano regionale, nazionale ed internazionale, anche al fine di fronteggiare la competitività crescente ed i limiti nella disponibilità di risorse finanziarie.

Avendo, in ogni caso, ben chiara l'esigenza di difendere la centralità dell'intervento statale nell'economia dell'Ateneo e superando i provincialismi, occorre puntare, in occasione del rinnovo dell'intesa con l'amministrazione regionale sul fondo unico, ad un organico accordo quadro, d'intesa congiunta con gli Atenei Sardi, nel quale si definisca il programma d'interventi per il sistema universitario regionale, funzionale allo sviluppo della didattica, della ricerca, del servizio al territorio.

L'Ateneo è un sistema complesso ove convivono specificità funzionali e culturali differenti. Il rilancio richiede un grande impegno per realizzare una nuova cultura nell'attività di direzione e nelle logiche comportamentali del sistema organizzativo. A tal fine si propone la condivisione degli orientamenti di fondo del programma pluriennale e dell'insieme di interventi organizzativi e di politiche funzionali correlati. Le difficoltà sono notevoli, si pensi soltanto ai limiti finanziari, al passaggio, ormai necessario, a logiche comportamentali attente alla funzionalità e capaci di esprimere un ruolo propositivo nell'ambiente sociale e politico. Tuttavia nell'Ateneo esistono, a tutti i livelli, competenze autorevoli e motivate che vanno orientate e valorizzate a

sostegno del processo di rinnovamento.

### ***La governance***

Il principio costituzionale di autonomia dell'università si difende soprattutto con il buon governo. L'attuale *governance* dell'Ateneo riflette logiche di rappresentazione di interessi tipiche del consenso corporativo, piuttosto che esigenze funzionali. In attesa delle riforme annunciate dal Miur e, quindi, nell'ambito dell'attuale quadro normativo, si ritiene importante una riorganizzazione basata su:

- *Precisazione e distinzione dei compiti dei diversi organi.* Il Senato Accademico deve concentrare la sua attività sugli indirizzi programmatici di tipo strategico, sulle politiche culturali e sulla definizione delle regole, lasciando al Consiglio d'Amministrazione la gestione operativa delle risorse. Il Senato potrà sovrintendere all'andamento della gestione attraverso la condivisione del bilancio preventivo e del rendiconto. Il Rettore deve rappresentare l'Ateneo e svolgere le funzioni di impulso, indirizzo e coordinamento, garantendo il buon funzionamento degli organi e l'esecuzione dei deliberati. Compete alla direzione amministrativa coordinare i dirigenti per rendere operativi gli indirizzi degli organi di governo;

- *Partecipazione.* La rilevanza del processo di rinnovamento che si propone e la complessità degli aspetti coinvolti richiedono il supporto di un gruppo coeso e coordinato (pro-rettori delegati e dirigenti) che, per specifiche competenze, attui le diverse politiche, anche coinvolgendo in commissioni di lavoro i componenti eletti negli organi di governo. In questo quadro il contributo al processo decisionale del Consiglio degli Studenti e del Consiglio dei Direttori di Dipartimento si sviluppa sul piano propositivo e consultivo. In attesa delle prospettate riforme ministeriali, compete ai rappresentanti delle macro-aree il coordinamento con le aree e con i direttori di dipartimento per definire gli orientamenti a supporto della discussione in Senato sulle problematiche relative alla politica della ricerca: progetti, assegni e dottorati.

- *Decentramento.* Occorre spostare, sulla base del principio di sussidiarietà, le funzioni correlate con la didattica, che per la loro specificità sono meglio realizzabili nelle articolazioni territoriali. In particolare, è opportuno decentrare dagli organi centrali verso le facoltà ed i corsi di laurea gli aspetti amministrativi relativi al rapporto con gli studenti, in collegamento organico con le segreterie studenti, nonché garantire la necessaria autonomia nella gestione del budget di facoltà per la didattica e per le esigenze correnti di funzionamento attraverso l'attivazione dei centri di servizio. Naturalmente il decentramento si deve sviluppare nel rispetto di regole generali d'Ateneo, salvaguardando la funzione di indirizzo e controllo dell'amministrazione centrale, cui competono, inoltre, il coordinamento funzionale, la gestione delle forniture centralizzabili e degli interventi sulle infrastrutture.

- *Logica funzionale.* L'attività di gestione, ai diversi livelli, deve svilupparsi nell'ambito delle linee generali programmatiche condivise. Vanno precisati i

compiti delle direzioni, gli organici, i rapporti di coordinamento e le procedure amministrative di funzionamento (sistema delle deleghe ed i rapporti di controllo sulle decisioni e gli atti, nelle fasi distinte della delibera e correlata liquidazione ed emissione del mandato per i pagamenti). L'Ateneo deve ridefinire il proprio sistema di regolamenti, recuperare condizioni di normalità nei processi amministrativi ed operare come un sistema unitario e coordinato fra direzioni, amministrazione centrale e strutture decentrate (dipartimenti, facoltà e segreterie studenti). Nel rispetto dei diritti dei singoli l'attenzione operativa non deve ignorare l'esigenza di garantire efficacia ed efficienza nella funzionalità. L'approccio programmatico non deve peraltro riprodurre sterili atteggiamenti passivi rispetto al quadro ambientale, ma, al contrario deve riflettere il dinamismo con cui l'Ateneo si deve caratterizzare nel territorio per capacità propositiva e progettualità al fine di acquisire risorse non solo finanziarie e spazi di iniziativa.

### ***La ricerca scientifica***

La ricerca è una delle funzioni essenziali di ogni università. Oggi più che nel passato fare ricerca di alta qualità significa attrarre risorse importanti dal Miur, dalla Regione, dall'Europa, risorse necessarie anche per il buon finanziamento dell'intero sistema universitario.

Lo sviluppo della ricerca comporta risorse adeguate, sostegno amministrativo nella progettazione, incentivi di gruppo e individuali incisivi e ampiamente condivisi, la disponibilità di tempo, al netto di quello dedicato ad altre attività accademiche (didattica, amministrazione).

L'Ateneo deve creare le condizioni per mettere a disposizione dei ricercatori un'adeguata dotazione di risorse. In questa direzione sono fondamentali, pur nei limiti delle disponibilità di bilancio, i fondi d'Ateneo 60%, riportati a livelli adeguati, ed un'idonea dotazione ordinaria per i Dipartimenti. Inoltre, occorre la disponibilità di congrue infrastrutture materiali ed immateriali a sostegno della ricerca (laboratori, biblioteche, biblioteca digitale, anagrafe della ricerca). Infine, sono importanti i supporti alla progettazione per i bandi regionali, nazionali, internazionali.

Considerati i limiti del bilancio universitario, occorre attivarsi per reperire le risorse alle quali l'università può avere accesso utilizzando le disponibilità (RAS, Fesr-Fse, FBdS). Particolare attenzione verrà dedicata alla programmazione dei fondi previsti dalla LR n.7/07 per la ricerca di base, dei fondi europei Fesr e Fse, alla definizione del Piano Triennale della Ricerca previsto dalla LR n. 7/07 ed alla partecipazione attiva ai lavori della Consulta Regionale sulla Ricerca che quel piano dovrà impostare.

Per quanto riguarda la politica delle infrastrutture a partire da una verifica dell'esistente, occorre, per fare sistema, definire norme che regolino con chiarezza l'accesso (e che ne definiscano i costi) di ogni ricercatore alle risorse della rete. In rapporto alla verifica dell'esistente si dovranno orientare i nuovi investimenti in strutture di ricerca d'uso più generale, per esempio, nell'ambito

dei laboratori per le aree delle scienze e dell'ingegneria. È anche urgente collegare il nostro progetto di biblioteca digitale con quello del sistema regionale della ricerca, per massimizzare la qualità e l'efficienza della biblioteca e per rendere sostenibile il finanziamento a carico del nostro bilancio.

Il sostegno alla progettazione dei programmi di ricerca dovrà essere affidato ad una struttura di supporto, capace di monitorare ed individuare le opportunità e di favorire la partecipazione dei ricercatori verso i bandi esterni, di seguire l'iter della proposta nelle fasi successive, in stretto contatto con gli enti che gestiscono le risorse messe a bando.

Le politiche di allocazione delle risorse disponibili, quali i fondi per la ricerca, gli assegni di ricerca, i dottorati di ricerca, tra le varie aree dovranno essere regolate da rigorosi e trasparenti sistemi di valutazione dei risultati, disegnati in modo da incentivare e premiare i continui miglioramenti nella qualità della ricerca di cui abbiamo sempre più bisogno. Questo anche al fine di tenere conto della recente decisione del Miur di assegnare quote crescenti dei finanziamenti ministeriali sulla base di parametri che misurano la qualità della ricerca accademica. In altre parole, le regole adottate a livello ministeriale (Civr, partecipazione e successo in bandi esterni per la ricerca PRIN, ecc.) dovrebbero essere usate internamente come base per una prima valutazione dell'attività delle aree disciplinari e dei singoli dipartimenti.

Per migliorare lo standing della nostra Università nel panorama nazionale ed europeo, e per mantenere e attrarre ricercatori di talento che altrimenti andrebbero altrove, lo strumento principale è dunque premiare in modo significativo i comportamenti virtuosi di gruppo e individuali misurati sulla base dei loro prodotti di ricerca, del loro grado di successo nella progettazione in risposta a bandi esterni, e così via.

### ***L'offerta didattica***

In considerazione dei condizionamenti che l'insularità pone alle opzioni degli studenti, un ulteriore elemento che concorre a qualificare la reputazione nel territorio dell'Ateneo è costituito dalla qualità dell'offerta formativa. Le difficoltà a migliorare la produttività della didattica penalizzano il rating dell'Ateneo nei parametri di merito ministeriali. Si scontano i limiti della scuola di base, come documentano i risultati non positivi nei test d'ingresso. Si rende necessario, pertanto, rafforzare il confronto e la collaborazione con le realtà scolastiche nel territorio per contribuire a superare tali carenze. In pari tempo, va potenziato l'orientamento in ingresso per favorire una scelta più motivata e consapevole del corso di studio al fine di limitare i cambiamenti nei corsi di studio che allungano il percorso formativo. Inoltre, vanno organizzati supporti formativi, anche con il ricorso alla telematica, in preparazione ai test e nel recupero dei debiti formativi.

Più in generale occorre continuare il processo di razionalizzazione dell'offerta formativa. Le sollecitazioni ministeriali ed i rigidi parametri previsti sui requisiti minimi comporteranno una sensibile spinta a ridimensionare

l'attuale offerta formativa. Tale criticità andrà gestita tendendo a mantenere una solida articolazione dell'offerta formativa, indirizzando le risorse umane e materiali verso le aree culturali, scientifiche e professionali in cui la domanda degli studenti e le attese del sistema socio-economico regionale sono maggiori, senza ignorare, soprattutto nell'alta formazione, le potenzialità interregionali dell'area mediterranea ed europea. In altri termini, va salvaguardata la valenza culturale dell'offerta formativa in stretto rapporto con le risorse e le competenze scientifiche presenti nell'Ateneo, che ne qualificano lo specifico patrimonio culturale a disposizione della collettività regionale.

A tal fine diventa fondamentale valorizzare le possibili sinergie fra le risorse presenti nei raggruppamenti scientifico-disciplinari delle varie aree con la collaborazione tra le facoltà nell'organizzazione dei corsi di laurea.

Sul piano regionale l'integrazione dell'offerta didattica tra i due Atenei di Cagliari e Sassari è stata finora del tutto marginale; è mancata la stessa disponibilità a valutare l'opportunità di concorrere a realizzare un sistema universitario regionale integrato, fondamentale anche per attrarre e razionalizzare l'impiego dei fondi erogati dalla Regione Sardegna. Le spinte verso il potenziamento delle sedi decentrate si scontrano con i vincoli ministeriali che rendono possibile l'attivazione di corsi solo in presenza di un adeguato impegno programmatico dell'amministrazione regionale e degli enti territoriali in grado di assicurare le risorse necessarie a partire dalle docenze minime di ruolo richieste. In alcuni casi si potrà valutare come alternativa la fattibilità di iniziative con supporti per la frequenza a distanza, eventualmente, abbinate con attività mirate di alta formazione e summer school.

Al fine di favorire una migliore organizzazione del processo formativo va posta attenzione all'esigenza di semplificare i crescenti impegni didattici e burocratici posti a carico del personale docente e realizzare, in particolare per i giovani ricercatori, ma in generale per tutto il corpo docente, un riequilibrio rispetto ai carichi didattici, spesso diventati eccessivi. Da un lato si riducono i tempi a disposizione per il colloquio con gli studenti, dall'altro si toglie spazio per l'attività di ricerca. A tal fine è certamente utile un indirizzo chiaro del Senato Accademico per orientare i carichi didattici dei professori e dei ricercatori entro i limiti massimi di 100/120 ore per i primi e di 60 ore per i secondi (mediamente un incarico d'insegnamento per i ricercatori e due incarichi per i professori).

Infine, occorre insistere nell'attenzione ai processi di valutazione della qualità dei corsi di laurea, sostenendo le procedure verso la certificazione e l'accreditamento per fornire un miglioramento continuo del servizio agli studenti. L'impegno nella qualità dei processi formativi è un compito istituzionale fondamentale ed è uno strumento indispensabile per migliorare i parametri ministeriali sulla didattica.

### ***Innovazione e territorio***

La partecipazione dell'università allo sviluppo sociale ed economico del

territorio di appartenenza rappresenta quella che viene spesso indicata come “terza missione”. In un ambito planetario in continua e rapida trasformazione, nel quale la competizione per la conquista dei mercati è diventata la condizione essenziale per assicurare il progresso economico, l’innovazione rappresenta la chiave del successo, soprattutto per i Paesi a economia avanzata che non potrebbero altrimenti resistere alla concorrenza determinata dai Paesi in via di sviluppo.

L’apporto delle istituzioni scientifiche, in primo luogo delle Università, si presenta indispensabile soprattutto in aree come la Sardegna dove il sistema produttivo, accanto a pochi soggetti di dimensione medio-grande, localizzati nei poli industriali, presenta un insieme di piccole imprese disperse nel territorio che operano spesso a livello artigianale e che, pertanto, non possiedono le risorse minime ed il background culturale per affrontare un discorso di innovazione scientifica, tecnologica e manageriale.

A tal fine, diventa importante promuovere un confronto permanente tra Università e sistema produttivo, utilizzando gli schemi organizzativi, le procedure, i canali di finanziamento ed i supporti conoscitivi studiati e resi fruibili dalla piena operatività della rete Innova.re, al fine di conciliare gli obiettivi propri delle istituzioni culturali e scientifiche (ricerca fondamentale e formazione) con quelli delle attività produttive (redditività, competitività). In questo quadro, nel rispetto delle funzioni istituzionali e dei compiti, vanno valorizzate le opportunità di collaborazione con Sardegna Ricerche.

Gli interessi convergenti potranno trovare migliore capacità di sviluppo attraverso il coinvolgimento delle parti in unità operative di composizione mista (centri di competenza, società consortili, spin-off) create con obiettivi chiari e visione lungimirante, capaci di portare allo stadio di applicazione industriale e commerciale idee maturate in ambito universitario.

Per conseguire questi obiettivi sarà, innanzitutto, necessario far emergere le potenzialità dei gruppi di ricerca, presenti nelle diverse strutture operative dell’Ateneo e renderle chiaramente visibili all’esterno attraverso l’informazione diffusa nelle forme più opportune e specialmente per mezzo dell’anagrafe informatizzata ed aggiornata, prontamente accessibile e facilmente consultabile.

Particolare cura dovrà essere riposta nella presentazione delle potenzialità dei gruppi di ricerca presenti nei dipartimenti, nei consorzi interdipartimentali e interuniversitari nei quali viene sviluppata ricerca avanzata suscettibile di applicazione industriale e dei laboratori dedicati ad attività di analisi e caratterizzazione utili per consentire alle imprese di migliorare e certificare la qualità dei loro prodotti e di affinare il ciclo produttivo.

La partecipazione attiva ai progetti di ricerca, il dinamismo nel rapporto di servizio al territorio devono realizzare le indispensabili condizioni funzionali di autosufficienza economica e finanziaria delle strutture, centri di ricerca, unità consortili ecc., comunque diverse da quelle dipartimentali, e che ne giustificano l’autonomia operativa. In tal senso, appaiono necessari la

rivisitazione ed il riordino dell'esistente. Va da sé che nell'ambito delle stesse strutture dipartimentali occorre sviluppare politiche attive per recuperare le risorse necessarie per garantire adeguata funzionalità ai laboratori per i servizi al territorio.

Lo sviluppo degli spin-off e, più in generale, il rapporto con le imprese potranno giovare della struttura "Unica Liaison Office" creata per accompagnare le fasi di concreta attuazione delle iniziative e per coordinarne lo sviluppo, superando l'episodicità delle azioni proposte al livello di singoli dipartimenti o di gruppi di ricerca.

Questa via dovrà essere necessariamente seguita per poter cogliere pienamente le rilevanti opportunità offerte dalla disponibilità di importanti risorse finanziarie nell'ambito del ciclo programmatico FESR 2007-2013 che saranno gestite attraverso la rete Innova.re cofinanziata dai fondi strutturali Europei.

Nella prospettiva di realizzare una politica attiva nel territorio vanno ridefiniti gli attuali vincoli amministrativi ed economici che condizionano negativamente la partecipazione ai progetti di ricerca finalizzati e lo sviluppo delle attività di consulenza e di servizio (regolamento c/terzi).

Nella stessa ottica è utile realizzare anche forme di collaborazione per una gestione aperta alla collettività del patrimonio storico-culturale dell'Ateneo (musei, biblioteche, orto botanico, ecc.).

### ***Internazionalizzazione delle attività***

Le indicazioni che giungono dall'Unione europea (processo di Bologna, strategia di Lisbona ecc), ci sollecitano a considerare l'internazionalizzazione come strumento strategico dello sviluppo del Paese ed elemento fondamentale che qualifica l'Ateneo nella competizione internazionale. Lo strumento più potente per raggiungere tale scopo è quello della mobilità degli studenti e dei docenti/ricercatori. La mobilità deve dunque diventare asse portante della formazione superiore, nell'ambito di un progetto organico e condiviso nei corsi di laurea e nei dipartimenti.

Obiettivo generale nazionale è quello di favorire una mobilità studentesca pari al 10%, come suggerito dall' UE. Nel nostro Ateneo, solo l'1% di studenti è disposto ad affrontare questa esperienza. Il nostro compito, nei prossimi anni, sarà quello di incrementare la mobilità studentesca, favorendo gli scambi, anche per brevi periodi (3 mesi), stimolando i soggiorni per stage e tirocini. Si conta di potenziare la mobilità studentesca attraverso i vari programmi comunitari, ma soprattutto di incentivare quella extraeuropea grazie ai programmi GLOBUS, GLOBUS placement ecc. Inoltre, va stimolato l'inserimento dei neolaureati in aziende estere, istituzioni di ricerca ecc. Il programma "Master and Back", può utilmente essere utilizzato anche per la mobilità studentesca nel terzo livello.

Al fine di realizzare condizioni di reciprocità negli scambi è importante potenziare l'offerta formativa in lingua inglese, a partire da singoli



insegnamenti, master e corsi del biennio, anche utilizzando la collaborazione di docenti/ricercatori stranieri, in arrivo a Cagliari con il programma “Visiting Professor”.

Particolare attenzione dovrà essere riservata all'internazionalizzazione dei corsi di dottorato. Occorre favorire l'ingresso di studenti stranieri, stimolare la frequenza di laboratori e centri di ricerca internazionali, incoraggiare le cotutele e l'adozione del “dottorato europeo”, ecc..

In questo quadro, vanno incentivati gli accordi di scambio fra docenti ed incoraggiata la partecipazione a progetti di ricerca internazionali. Un ruolo fondamentale assume la prosecuzione ed il potenziamento del programma “visiting professor”, con visite brevi o soggiorni lunghi.

A supporto del processo di internazionalizzazione occorre potenziare l'offerta di servizi, coinvolgendo in specifici progetti finalizzati a favorire l'ospitalità (alloggi, supporti linguistici, borse di studio) le pubbliche amministrazioni e le realtà imprenditoriali.

### ***Studenti e diritto allo studio***

La presenza degli studenti è la stessa ragion d'essere dell'Ateneo. Nel suo ambito si sviluppa, in grandissima parte, il loro processo formativo e viene forgiata la futura classe dirigente regionale. Il confronto con gli studenti e con i loro rappresentanti costituisce un elemento conoscitivo che concorre positivamente nella definizione delle politiche gestionali dell'Ateneo.

Per migliorare la produttività e la qualità della didattica, l'attenzione dell'Ateneo al diritto allo studio si deve esprimere in modo particolare sul versante del potenziamento dell'offerta di servizi. Occorre operare con un adeguato rapporto docente-studente, un'adeguata disponibilità di aule, biblioteche e laboratori e, più in generale, con una migliore organizzazione della didattica (efficacia dei piani di studio, equilibrio nei carichi didattici, coordinamento del calendario delle lezioni e degli esami coordinamento dei manager didattici e supporti dai tutor). Non minore importanza assumono l'ampliamento degli orari d'apertura delle biblioteche ed il correlato processo di accorpamento delle biblioteche di dipartimento in unità più funzionali.

L'indispensabile sostegno agli studenti meno abbienti deve essere realizzato in rapporto complementare con l'attività dell'ERSU, con il quale è importante attivare una costante collaborazione nell'interesse degli studenti. Particolare attenzione va riservata al potenziamento delle condizioni di ricettività degli studenti. Infatti, il forte pendolarismo generato dalla carenza di strutture alberghiere influenza in modo negativo la produttività negli studi.

Nella politica delle tasse maggiore attenzione va prestata al riconoscimento del merito conseguito dagli studenti, al fine di creare significativi incentivi agli studi per migliorare la produttività didattica dell'Ateneo. In linea generale, considerati gli attuali vincoli di bilancio e la situazione socio-economica, l'attuale livello di tassazione potrà essere riservato agli studenti che

conseguono condizioni di merito non inferiori a quelle medie del loro stesso corso, in pari tempo vanno attivati i controlli di legge sulle autocertificazioni.

La presenza di studenti lavoratori non è marginale nell'Ateneo. Nelle facoltà dove tale condizione è più diffusa occorre proporre, nell'ambito delle potenzialità offerte dai fondi regionali e comunitari, l'attivazione di specifici progetti formativi con corsi loro dedicati oppure attivare modalità telematiche di erogazione della didattica.

Vanno potenziate le ulteriori attività necessarie per migliorare i risultati della didattica ed il collegamento con il mercato del lavoro: orientamento all'accesso, collaborazione con la scuola media superiore, sostegno agli stage presso aziende ed istituzioni, programmi di scambio con altri Atenei e partecipazione ad attività internazionali. Particolarmente importanti sono le attività a supporto degli scambi internazionali ed i servizi post-laurea per l'Alta Formazione (Master, dottorati) e per l'inserimento nell'attività lavorativa (tirocini formativi, rapporti con il mondo del lavoro, ecc.), nonché l'attivazione concreta del prestito d'onore. Anche per queste attività diventa importante la capacità propositiva e progettuale per attrarre le necessarie risorse regionali e comunitarie.

Occorre, inoltre, incoraggiare l'iniziativa culturale e ricreativa delle associazioni studentesche, come fattore di integrazione nella realtà territoriale e nella società e come fattore di crescita delle capacità relazionali ed operative.

### ***Le politiche per il personale e l'amministrazione***

I vincoli di bilancio e sul turnover condizionano fortemente la politica degli organici.

Occorre realizzare un equilibrio funzionale fra l'esigenza di ampliare all'interno del bilancio gli spazi per le risorse programmabili per l'operatività dell'Ateneo e la necessità di fronteggiare il ricambio generazionale evitando ridimensionamenti nelle attività didattiche, nella ricerca e nell'amministrazione, nonché garantire gli indispensabili processi di crescita per valorizzare professionalità, competenze e risultati. Tale equilibrio va coniugato con il processo di razionalizzazione dell'offerta didattica, l'attenzione alla ricerca scientifica ed al trasferimento di conoscenze al territorio, il riassetto funzionale dell'amministrazione e della governance.

Particolare importanza nella formazione degli organici del personale docente assumono la possibilità d'ingresso per i giovani ricercatori ed il rilancio di sistematiche opportunità di promozione e carriera, all'interno di processi che valorizzino i meriti e garantiscano il necessario sostegno funzionale alle esigenze dello sviluppo della qualità nella ricerca, nella didattica, nella sanità e nei rapporti con il territorio.

Nell'attuale criticità di bilancio va confermato l'orientamento di fondo assunto dagli organi di governo in materia di pensionamenti. Inoltre, può essere valutata l'ipotesi di incentivare forme di pre-pensionamento per alleggerire l'incidenza del costo del personale, consentendo ai colleghi, anche

per non disperdere il patrimonio di esperienze, di continuare a fornire il loro contributo professionale con adeguate forme contrattuali.

Una particolare attenzione va riservata al contributo del personale tecnico-amministrativo ed al ruolo della dirigenza.

Il riordino dell'organizzazione amministrativa su basi funzionali si deve collegare con la chiarezza nella definizione degli obiettivi e delle responsabilità. A partire dalla condivisione del programma pluriennale occorre definire obiettivi motivanti in grado di stimolare la partecipazione, il contributo operativo ed il senso di appartenenza del personale ai diversi livelli, legando sempre più i possibili incentivi economici e di carriera ai risultati ottenuti.

Il riordino della struttura organizzativa funzionale agli obiettivi di rilancio e di sviluppo indicati in precedenza incrementa gli spazi per contributi professionali qualificati e genera nuove opportunità nella composizione degli organici, che, unitamente agli spazi derivanti dal ricambio generazionale, aprono significative opportunità di crescita professionale e di carriera. Si aprono spazi per i processi di valorizzazione delle competenze e dei ruoli del personale, da sostenere con una formazione professionale specifica e con un utilizzo più efficace degli strumenti dell'informatica e della telematica.

Va sottolineato, inoltre, che la flessibilità da garantire alle strutture amministrative, di ricerca e della didattica non deve degenerare nel precariato patologico dei giovani ricercatori, degli amministrativi e dei tecnici. In tal senso, diventa importante definire, nel rispetto del decentramento funzionale, regole comportamentali sull'attivazione e rinnovo di contratti per le prestazioni a tempo determinato nell'ambito dell'amministrazione, della ricerca e nei servizi al territorio che garantiscano il ricambio fisiologico e, quindi, adeguate opportunità d'ingresso dei giovani. L'Ateneo deve, inoltre, realizzare una maggiore disponibilità per i tirocini degli studenti e per le opportunità del progetto "Master and Back".

Nella definizione delle politiche per il personale è importante lo stimolo del confronto, nella distinzione di ruoli e responsabilità, con le organizzazioni sindacali, che sono espressione dei diritti ed aspirazioni del personale, ma anche rappresentative delle attese dell'utenza e, più in generale, della collettività. Tale confronto diviene ora ancora più importante in funzione delle recenti innovazioni del quadro normativo che regola il rapporto di lavoro nel pubblico impiego.

### ***Il sistema informativo e le reti telematiche***

Occorre continuare nel processo in atto di razionalizzazione dei servizi e di unificazione e condivisione dei sistemi informativi e delle banche dati.

Vanno migliorati la tempestività, l'affidabilità ed il contenuto informativo delle informazioni gestionali e vanno definiti report periodici di controllo. Il processo per l'introduzione della contabilità economico-patrimoniale va continuato, puntando ad un primo esercizio sperimentale nel 2010.

In particolare, l'utilizzo della rete deve consentire di sviluppare un maggior numero di servizi agli studenti a semplificazione dell'attività amministrativa e della didattica (account personale per studente, certificazioni, iscrizioni esami e test e relativi esiti, consultazioni bibliografiche, questionari sulle valutazioni, della docenza, ecc.). In prospettiva vanno anche studiati sistemi per fornire on line supporti per i test d'ingresso e per la didattica per gli studenti fuori sede e fuori corso. Ad evidenza, tali innovazioni comportano i correlati provvedimenti nelle procedure amministrative.

Nel portale dell'Ateneo appaiono opportuni una maggiore selettività delle informazioni ed un'uniformità di stili fra quanto relativo all'amministrazione centrale e le informazioni delle sedi decentrate, con una costante attenzione all'aggiornamento dei dati. Il processo di costruzione di una migliore identità dell'Ateneo deve trovare corrispondenza in un adeguato sistema integrato di comunicazione, da attuare attraverso il coordinamento tra Intranet, Ufficio stampa-comunicazione scientifica, sito web, periodico Unicanews.

### ***L'attività sanitaria***

Con la costituzione dell'azienda mista, AOU, e l'impegno dell'amministrazione regionale di procedere al completamento delle strutture sanitarie dell'ex-Policlinico, accorpando le cliniche che oggi operano nei diversi Ospedali, si avvia il processo di razionalizzazione della Facoltà di Medicina con evidenti vantaggi per la didattica, la ricerca ed il servizio assistenziale. Obiettivo primario diventa quello di favorire la creazione di una struttura sanitaria di eccellenza e di alta formazione, nella tradizione della facoltà. In questa prospettiva è fondamentale il ruolo che nel piano sanitario regionale verrà assegnato all'AOU e, al suo interno, alla facoltà di Medicina.

Nel breve periodo è importante completare con urgenza i lavori del Blocco Q e definire le questioni pregresse relative ai rapporti con l'ASL 8 e l'ex-Policlinico.

Nel rapporto con l'AOU particolare attenzione va riservata alla posizione del personale universitario non medico che svolge, spesso in via esclusiva, attività sanitaria, nonché alla programmazione delle posizioni del personale docente.

Non minore importanza presenta la definizione con l'AOU del rapporto fra attività assistenziale e attività di ricerca e didattica, in termini di spazi, attrezzature e compiti.

### ***Le infrastrutture edilizie***

La prospettiva di concentrare l'attività delle facoltà di Medicina, Scienze e Farmacia nel campus di Monserrato costituisce l'obiettivo espresso alla RAS da inserire nel programma FAS 2007-2013. Tale possibilità genera evidenti sinergie sul piano della didattica e della ricerca ed apre spazi importanti per favorire gli assetti logistici delle facoltà che restano nell'area urbana.

Peraltro, si pone in linea con la valorizzazione del possibile campus urbano (formato dalle strutture edili già disponibili e che si potrebbero rendere disponibili nella direttrice via S. Giorgio, Palazzo delle Scienze, V.le S. Ignazio, Piazza d'Armi, Sa Duchessa). Il progetto potrebbe trovare un suo completamento con la futura disponibilità dell'Ospedale S. Giovanni di Dio, da destinare come contenitore del patrimonio museale dell'Ateneo, laboratori didattici ed altri utilizzi universitari. Nella stessa direzione si pone la candidatura della facoltà di Architettura per realizzare i laboratori didattici di progettazione negli spazi disponibili nell'ex-Manifattura Tabacchi.

Una realistica analisi della situazione delle strutture edilizie dell'Ateneo rende necessaria l'elaborazione di programma pluriennale per il recupero e manutenzione delle situazioni non più funzionali, prevedendo in pari tempo un piano di adeguamento agli standard di legge onde evitare effetti negativi sulla reputazione dello stesso Ateneo. In merito, occorre verificare la possibilità di realizzare specifici progetti finanziabili nell'ambito dei fondi regionali e comunitari.