

FRANCESCO MORANDI

CANDIDATO RETTORE 2026-2032

Programma elettorale

Una **visione condivisa e responsabile** per un Ateneo fedele alla sua tradizione secolare, autonomo e indipendente, libero e coeso, capace di creare valore sostenibile per la crescita culturale, economica e sociale, e di affermarsi nello scenario internazionale dell'alta formazione e della ricerca avanzata.

— «*Ego mundi civis esse cupio, communis omnium, vel peregrinus magis*».

DESIDERIUS ERASMUS ROTERODAMUS - LETTERA A HULDRYCH ZWINGLI, SETTEMBRE 1522.

ALLA COMUNITÀ UNIVERSITARIA

Una visione condivisa e responsabile.

Il nostro Ateneo ha davanti a sé una scelta che non riguarda soltanto la prospettiva di una nuova governance, la gestione dei prossimi anni e l'organizzazione delle attività, ma attiene piuttosto al senso stesso della propria vocazione e del proprio ruolo nel presente e nel futuro della Sardegna. — ***“Una comunità accademica che ritrova il senso della sua missione pubblica e non si limita ad amministrare bene l'esistente”.***

La candidatura propone un'idea di Università fedele alla sua tradizione secolare, autonoma e indipendente, libera e coesa, capace di decidere in modo responsabile, di creare valore sostenibile per la crescita culturale, economica e sociale, e di affermarsi con successo nello scenario internazionale dell'alta formazione della ricerca avanzata. — ***“Responsabilità verso le persone, il territorio, il sapere e le generazioni future”.***

Un Ateneo che rafforza la propria libertà culturale, didattica e scientifica e la esercita secondo scelte consapevoli, partecipate e condivise con l'insieme della Comunità che lo costituisce, in grado di trasformare la specificità della Sardegna in un valore distintivo ed in una leva di apertura, attrattività e cooperazione internazionale. — ***“Radicati in Sardegna, aperti sul Mediterraneo, connessi al mondo”***.

La nostra Università può e deve essere un luogo in cui la conoscenza genera libertà, la collegialità rafforza le istituzioni, le persone sono poste al centro e il futuro è costruito con la forza di una visione comune e responsabile. Un'istituzione che dialoga con voce autorevole con le altre istituzioni, con i protagonisti della realtà sociale e con gli attori del sistema economico, a livello regionale, nazionale e globale. — ***“Le persone al centro: un'Università forte nasce dalla qualità delle relazioni che sa costruire”***.

Il presente programma è un invito a tutte e a tutti a condividere un percorso comune e ad impegnarsi per riaffermare insieme il valore dell'Università, centro di creazione della conoscenza e diffusione del sapere, come bene pubblico fondamentale per la crescita culturale, la pace civile, il progresso sociale e lo sviluppo economico della nostra Regione e del Paese. — ***“La conoscenza genera valore quando diventa bene comune”***.

Propongo di seguito una serie di valori e principi di riferimento, che costituiscono la misura etica del mio impegno, ed alcune prime proposte progettuali per la definizione del programma elettorale, confidando di ricevere ulteriori contributi utili ad arricchirne il contenuto, il significato e il valore. — **“Ogni persona conta. Ogni decisione parte da qui”**.

— *Io credo tuttavia che l'uomo soffra soprattutto per mancanza di «visione».*

K. W. (1952)

Sommario.

PARTE I

Dodici nodi di un'unica trama.

– Una nuova visione strategica per il futuro dell'Ateneo 6

PARTE II

Valori e principi.

– Governare il cambiamento e programmare il futuro 75

PARTE III

Curriculum vitae.

82

PARTE IV

Un programma aperto.

– Ogni voce conta davvero 88

PARTE V

Contatti.

90

PARTE I

Dodici nodi di un'unica trama.

L'esigenza di una **nuova visione strategica**
per il futuro dell'Ateneo.

- 01. La **condivisione** come metodo.**
La partecipazione come strumento di governance 8
- 02. La **programmazione** come strumento per la crescita.**
Una gestione finanziaria responsabile 13
- 03. La nuova **scienza**.**
Investire nella ricerca e valorizzare le competenze 18
- 04. La **formazione** come nuova emergenza.**
La rigenerazione dell'offerta formativa 26

05. L'Università come “spazio di relazione”.	
Vivere pienamente l'Università	33
06. Il rapporto tra Università e Città.	
Sassari e il territorio	37
07. Variazioni sul tema dei Dipartimenti.	
Autonomia, esperienze e responsabilità delle strutture didattiche e di ricerca	43
08. L'organizzazione del lavoro.	
Benessere lavorativo e dignità del personale	47
09. Protagonisti nello scenario globale.	
Il processo di internazionalizzazione	53
10. Un Ateneo al servizio della comunità.	
Il valore pubblico della ricerca e del sapere	59
11. Transizione digitale e IA.	
La prospettiva di un nuovo umanesimo	64
12. La persona al centro.	
Ogni persona conta. La «cura» come principio guida del Rettorato	69

LINEE PROGRAMMATICHE

01.

La **condivisione** come metodo.

La partecipazione alle scelte come strumento di *governance*.

OBIETTIVI

La collegialità e la condivisione delle scelte, intese come metodo ordinario di lavoro e come **esercizio responsabile dell'autonomia**, costituiscono il filo conduttore di questo programma. Esse rappresentano la condizione indispensabile per una **governance trasparente, efficace e orientata alla creazione di valore pubblico**, capace di tradurre la programmazione strategica in scelte comprensibili, partecipate e sostenibili nel tempo.

In questo senso, propongo una prospettiva di governo fondata sul rafforzamento del **ruolo della comunità accademica** come protagonista delle scelte che ne orientano il futuro. Al centro vi è l'idea di un'Università che cresce attraverso il **confronto**, che assume la **condivisione delle decisioni** come principio guida e che valorizza pienamente il contributo di tutte le sue

componenti — personale docente e ricercatore, tecnico amministrativo bibliotecario e linguistico, studentesse e studenti. La governance dell'Ateneo deve fondarsi su un metodo di condivisione reale e trasparente. Le decisioni strategiche richiedono il coinvolgimento attivo di tutte le componenti della comunità universitaria.

PRINCIPI

- i. Valorizzazione degli organi di governo e amministrazione, di controllo e garanzia e di rappresentanza.
- ii. Creazione di una governance "orizzontale" per la condivisione allargata delle scelte fondamentali.
- iii. Valorizzazione dei Dipartimenti come strutture su cui si fonda l'organizzazione dell'Ateneo.
- iv. Rafforzamento della garanzia di trasparenza degli atti e delle procedure.
- v. Condivisione ampia degli strumenti di programmazione, di valutazione e bilancio.

AZIONI

1. I "luoghi" e i "tempi" di consultazione.

— Assicurare che le principali decisioni strategiche siano precedute da una discussione preventiva negli organi accademici competenti, con **documentazione resa disponibile con congruo anticipo**.

- Introdurre **procedure di consultazione preventiva** per le decisioni strategiche dell'Ateneo, garantendo tempi minimi di esame e discussione prima dell'assunzione delle deliberazioni.
- Valorizzare l'attività degli organi di controllo e garanzia attraverso la **diffusione sistematica di relazioni, raccomandazioni e risultati** (Nucleo di Valutazione, Presidio di qualità, Collegio dei Revisori, Comitato unico di garanzia, Collegio di disciplina e Comitato etico, Garante degli studenti).
- Promuovere il **coinvolgimento strutturato del personale** tecnico amministrativo bibliotecario e linguistico nei processi di innovazione organizzativa, definizione delle procedure amministrative, digitalizzazione e miglioramento dei servizi.
- Rafforzare il **ruolo propositivo del Consiglio degli Studenti** attraverso forme strutturate di confronto con gli organi di governo, a tutela del diritto allo studio e della qualità dell'esperienza universitaria.

2. Una nuova governance "orizzontale": organismi intermedi e Giunta allargata.

- Creazione di commissioni, comitati e altri **organismi intermedi** sulle funzioni fondamentali dell'Ateneo, con delegate/i dipartimentali, del personale e della componente studentesca, che esprimano al proprio interno una/un coordinatrice/ore.
- Creazione di una **Giunta allargata**, composta dai membri della Giunta di Ateneo e dalle/dai Coordinatrici/ori di commissioni, comitati e altri organismi, rappresentanti del personale, per un ampio confronto sulle scelte fondamentali e la condivisione delle decisioni strategiche.

3. Maggiore autonomia ai Dipartimenti.

- Favorire l'organizzazione e i processi di **gestione autonoma**, garantendo maggiore flessibilità nelle scelte di funzionamento.
- Ripensare la **distribuzione delle responsabilità** all'interno dei Dipartimenti tra Direttore, Segretario Amministrativo e Manager Didattico, in relazione alle effettive esigenze di organizzazione.
- Riconfigurare la **struttura organizzativa interna** in relazione alle diverse funzioni esercitate (didattica, ricerca, terza missione, gestione di centri di ricerca, aziende, sedi periferiche).
- Rafforzare il **ruolo del Dipartimento** nella partecipazione e rappresentanza negli organismi intermedi incaricati di favorire la formazione dei processi decisionali.

4. La trasparenza degli atti e delle procedure.

- Garantire la **massima trasparenza** degli atti e delle procedure, anche attraverso la pubblicazione anticipata e tempestiva degli ordini del giorno e dei verbali degli organi accademici.
- Rendere pubblici, favorire la diffusione e sollecitare la **discussione preventiva** degli strumenti di programmazione, strategia, valutazione e bilancio.
- Migliorare la **comunicazione istituzionale** e la **diffusione delle informazioni** sull'organizzazione, anche attraverso il rafforzamento dell'ufficio comunicazione.

5. Condivisione ampia degli strumenti di programmazione.

— Attivazione di **processi partecipativi** per la definizione e condivisione preventiva degli strumenti di programmazione (Piano strategico, Piano di Ateneo, Carta dei servizi, PIAO, Politiche per la qualità) con il corpo docente e ricercatore, il personale tecnico amministrativo bibliotecario e linguistico e la componente studentesca.

— Fare leva sugli **strumenti di valutazione e bilancio** (Relazione sulla performance, Bilancio di genere, Bilancio di sostenibilità, Bilancio di previsione) per condividere la consapevolezza sulla situazione dell'Ateneo e comunicare all'esterno il valore dell'attività accademica.

LINEE PROGRAMMATICHE

02.

La programmazione come strumento per la crescita.

La rilevanza strategica
di una gestione finanziaria responsabile.

OBIETTIVI

L'Ateneo è chiamato oggi ad operare in un contesto segnato da **profondi cambiamenti demografici, sociali ed economici**. In questo scenario, **una visione chiara e la capacità di programmare** sono condizioni essenziali per governare il cambiamento, consolidare i risultati raggiunti e creare nuove opportunità di sviluppo.

La **componente finanziaria** non rappresenta un mero adempimento tecnico, ma una **leva strategica** per uno sviluppo consapevole, condiviso e partecipato. Una gestione responsabile delle risorse costituisce la premessa necessaria per investire nelle persone, rafforzare la didattica, sostenere la ricerca, promuovere l'internazionalizzazione e garantire servizi alle studentesse e agli studenti.

La nostra Università dispone di basi solide, di una consolidata cultura della programmazione e di un efficace sistema di monitoraggio. Il prossimo mandato dovrà valorizzare questo patrimonio, **rafforzando l'integrazione** tra pianificazione strategica, politiche del personale, capacità di investimento e monitoraggio dei risultati. È una precisa responsabilità istituzionale, oltre che un'opportunità di ulteriore crescita.

In un quadro nazionale sempre più esigente sul piano della sostenibilità e della capacità competitiva, la **qualità della gestione** rappresenta per l'Università una condizione decisiva per sostenere la crescita e garantire la sua funzione pubblica nel territorio. La sostenibilità economico-finanziaria, la qualità accademica, l'innovazione organizzativa e la capacità di generare valore pubblico vanno considerate dimensioni complementari di un'unica strategia di sviluppo, per governare il cambiamento anziché subirlo.

Programmare significa scegliere il futuro dell'Ateneo con responsabilità, trasparenza e visione.

PRINCIPI

- i. **Un ciclo di programmazione integrato.** Il bilancio di previsione annuale e triennale deve tradurre il piano strategico di Ateneo in un unico ciclo di governo, fondato sulla coerenza tra obiettivi strategici, risorse assegnate, risultati concreti e responsabilità organizzative, in cui le decisioni sono accompagnate da una valutazione preventiva degli impatti economici e della sostenibilità nel medio periodo.

- ii. **Il governo della spesa corrente.** La tutela dell'equilibrio non può tradursi in politiche lineari di contenimento dei costi, ma deve fondarsi su una revisione continuativa della spesa. Le risorse vanno orientate prioritariamente verso le attività che generano maggiore valore: didattica, ricerca, internazionalizzazione, transizione digitale, servizi alle studentesse e agli studenti.
- iii. **La programmazione del personale.** Il reclutamento del personale deve rispondere ai fabbisogni reali delle strutture, favorire il ricambio generazionale e sostenere gli obiettivi strategici dell'Ateneo, con una politica mirata, trasparente e programmata.
- iv. **I finanziamenti esterni.** L'Ateneo deve ridurre la dipendenza relativa dal solo finanziamento ministeriale ordinario, aumentando la capacità di attrazione di risorse competitive, le attività di terza missione, le relazioni istituzionali, anche attraverso programmi di sviluppo credibili basati su una progettualità concreta di lungo periodo.
- v. **Gli strumenti di controllo.** La programmazione va affiancata dal rafforzamento degli strumenti di controllo e rendicontazione, per misurare i risultati, correggere le criticità e sostenere il funzionamento amministrativo.

AZIONI

1. Programmare per crescere.

— Assumere la **programmazione come metodo ordinario di governo**, per tradurre gli obiettivi politici in azioni concrete, condivise e verificabili.

2. Integrare bilancio e strategia.

— Collegare in modo sistematico la **pianificazione strategica** alle scelte finanziarie e organizzative, garantendo coerenza con le priorità istituzionali e con la sostenibilità nel medio periodo.

3. Qualificare la spesa corrente.

— Superare la logica di contenimento indistinto della spesa e orientare progressivamente **le risorse verso gli ambiti strategici**: personale, didattica, ricerca, internazionalizzazione, digitalizzazione e servizi alle studentesse e agli studenti.

4. Programmare il reclutamento e valorizzare il personale secondo criteri di sostenibilità.

— Definire **politiche di reclutamento** e di **valorizzazione del personale** fondate sui fabbisogni reali, sugli obiettivi strategici di sviluppo e sugli equilibri economico-finanziari di medio periodo.

5. Rafforzare le entrate esterne.

— Aumentare le **fonti di finanziamento**, potenziando il supporto alla partecipazione ai bandi e ai programmi competitivi, favorendo l'attrazione di investimenti privati, incrementando le attività di terza missione e le relazioni con il territorio, sviluppando la capacità di presentare progetti strutturati di lungo periodo, valutando anche la possibilità di creare un fondo regionale per le Università sarde.

6. Potenziare controllo e reporting.

— Consolidare un **sistema di monitoraggio e rendicontazione** capace di leggere gli scostamenti e di integrare bilancio, performance e sostenibilità, di valutare l'efficacia delle politiche adottate e di orientare le decisioni future.

7. Rafforzare qualità e valutazione.

— Diffondere la **cultura della qualità e della valutazione**, sviluppando il processo continuo di monitoraggio e accompagnamento dei processi e rafforzando il ruolo del Presidio di Qualità e del Nucleo di Valutazione.

LINEE PROGRAMMATICHE

03.

La nuova **scienza**.

**Investire nella ricerca
e valorizzare le competenze distintive.**

OBIETTIVI

La ricerca rappresenta una dimensione essenziale della vita del nostro Ateneo. È lo spazio in cui si interpretano le trasformazioni del presente e si immaginano le risposte alle grandi sfide del nostro tempo. È il modo in cui si produce e si trasmette conoscenza e si costruiscono visioni del futuro.

Investire nella ricerca significa anzitutto investire nelle **persone**: attrarre giovani talenti, sostenere i **gruppi di ricerca**, valorizzare l'eccellenza, rafforzare la capacità di competere nei programmi nazionali ed europei, favorire **collaborazioni internazionali**, andare verso la **scienza aperta**.

In un contesto segnato da profonde trasformazioni, cresce la necessità di rafforzare il rapporto tra **università, territorio e società**. L'Ateneo deve generare innovazione, pensiero critico e impatto positivo sulla società, con una ricerca libera, aperta e competitiva.

È fondamentale **attrarre risorse** non solo con la partecipazione a bandi competitivi, ma anche con accordi, piani e progetti strutturati con le istituzioni, gli attori del sistema economico e i protagonisti della vita sociale.

La crescita dell'Ateneo deve fondarsi sul rafforzamento delle **infrastrutture scientifiche**, sulla **semplificazione amministrativa**, sui servizi di **supporto alla progettazione** e sulla valorizzazione delle **competenze distintive del territorio**.

Occorre anche garantire un equilibrio responsabile tra **valorizzazione dell'eccellenza** e **coesione della comunità**. È necessario sostenere i gruppi più performanti, incentivare la qualità della ricerca e accompagnare i percorsi di innovazione. Così come evitare che le differenze di risorse, opportunità o condizioni producano esclusione o marginalità.

Dove c'è buona ricerca, c'è buona didattica. Dove c'è conoscenza, c'è futuro.

PRINCIPI

- i. **Le persone al centro.** Valorizzare ricercatrici e ricercatori, sostenere l'eccellenza, favorire il ricambio generazionale, garantire l'autonomia scientifica e attrarre talenti.
- ii. **Una ricerca internazionale ed aperta.** Promuovere la partecipazione alle reti scientifiche, favorire la mobilità, rafforzare la cooperazione internazionale, garantire la diffusione aperta dei risultati.

- iii. **Infrastrutture e innovazione.** Investire in laboratori, biblioteche, piattaforme digitali e servizi condivisi, come fattori abilitanti della competitività scientifica.
- iv. **Attrarre risorse.** Rafforzare la partecipazione a bandi competitivi, partecipando a reti internazionali, concludendo accordi di programma per progetti strutturati con gli attori del sistema istituzionale, economico e sociale.
- v. **Ricerca e territorio.** Rafforzare il contributo dell'Ateneo allo sviluppo culturale, sociale ed economico della Regione attraverso il trasferimento di conoscenze, competenze e tecnologie.

AZIONI

1. Liberare il tempo per la ricerca.

- Rafforzare il **supporto tecnico-amministrativo alla progettazione e alla rendicontazione** dei progetti, creando un servizio specializzato nei bandi nazionali ed europei, con un investimento significativo nell'**Ufficio ricerca** e nell'**Ufficio progetti strategici** di Ateneo.
- Ridurre gli oneri amministrativi per le ricercatrici e i ricercatori e contenere il peso degli adempimenti burocratici assegnati ai Dipartimenti, anche attraverso la **digitalizzazione delle procedure** e la **semplificazione dei processi**.
- Creare un **Ufficio di europrogettazione scientifica** proattivo, potenziando le strutture di Ateneo dedicate allo scouting e al supporto personalizzato per la presentazione di progetti sui macrosettori ERC, anche affiancando all'amministrazione una rete di *internal mentors*

(docenti UNISS con esperienza diretta nei panel di valutazione internazionali come ERC, ESF, UKRI EPSRC, NSF).

2. Rafforzare la dimensione internazionale.

- Incrementare la **produzione scientifica ad elevato impatto** con la creazione di centri e piattaforme di ricerca trasversali, anche interdipartimentali o interateneo, su temi strategici.
- Definire una strategia per l'**internazionalizzazione della ricerca**, che individui obiettivi chiari e strumenti operativi per l'Ateneo.
- Consolidare la presenza nei **consorzi** e nelle **reti scientifiche** nazionali ed europee, sostenendo la partecipazione a **programmi europei** e promuovendo **accordi** con università, enti di ricerca e reti internazionali.
- Premiare gruppi e Dipartimenti che sviluppano **progetti ad alto impatto** scientifico, culturale e sociale, ed incentivare la creazione di unità di ricerca per attrarre finanziamenti europei e costruire percorsi formativi di eccellenza.
- Rafforzare i sistemi di **monitoraggio** dell'andamento della ricerca e di **valutazione periodica** dei livelli di competitività scientifica dell'Ateneo.

3. La ricerca ai ricercatori - Sostenere giovani talenti e gruppi di ricerca.

- Rendere l'Ateneo attrattivo per giovani ricercatrici e ricercatori, anche stranieri, attivando programmi di **start-up grant** e rafforzando il **mentoring scientifico**.

- Osservare i principi della "Carta europea dei ricercatori" assicurando **libertà di ricerca**, **crescita professionale**, valorizzazione dell'eccellenza, **contrasto alla precarietà**, **trasparenza per le risorse**.
- Prevedere una dotazione di fondi e di strumenti per le ricercatrici ed i ricercatori all'ingresso nel sistema universitario e **fase iniziale della carriera**.
- Introdurre meccanismi di **seed funding** per il finanziamento di progetti di ricerca preliminari e dotare i ricercatori delle risorse iniziali necessarie per competere sui canali di finanziamento internazionali (ERC e Horizon Europe).
- **Premiare** le ricercatrici e i ricercatori più meritevoli, valorizzarne il percorso scientifico, riconoscere il servizio reso all'Ateneo, e **favorire l'autonomia scientifica**.
- Premiare i **Centri di ricerca**, i **Centri interdipartimentali**, **Centri interateneo** ed i gruppi organizzati, favorendo la creazione di nuovi, per consolidarli e accrescerne la competitività.
- Incentivare la **mobilità internazionale**, con l'allargamento dei programmi di visiting e la creazione di servizi che rendano attrattiva e produttiva la permanenza in Ateneo.
- Dare vita ad un "**sistema regionale della ricerca**" per rafforzare i legami già esistenti, creare nuove sinergie virtuose e attrarre risorse, in collaborazione con Unica.
- Introdurre un **Fondo di Ateneo per la Ricerca**, per finanziare la ricerca individuale al di fuori della logica dei bandi competitivi.
- Creare un **Fondo per il finanziamento dei progetti** in graduatoria nei bandi competitivi ma **non finanziati**.

4. Investire nelle infrastrutture scientifiche.

- Modernizzare laboratori e infrastrutture scientifiche con un **piano pluriennale di investimento in poli laboratoriali e grandi attrezzature**.
- Attuare una politica mirata di reclutamento di **figure tecniche**, con particolare riferimento ai **tecnici di laboratorio**, organizzandone l'attività attraverso un **coordinamento di Ateneo**.
- Rafforzare la capacità di **gestione e analisi dei dati** con piattaforme digitali centralizzate e infrastrutture di IA e *data analysis*.
- Potenziare gli **strumenti per la ricerca nell'ambito delle scienze umanistiche e sociali**.
- Consolidare il **sistema bibliotecario di Ateneo** con una **programmazione pluriennale** che comprenda interventi infrastrutturali e attrezzature, banche dati e collezioni, personale dedicato.
- Realizzare un **catalogo digitale delle infrastrutture** accessibile a tutta la comunità accademica, per migliorare la fruibilità dei servizi e garantire l'**accesso condiviso e integrato** alle risorse.

5. Promuovere la scienza aperta.

- Favorire l'attuazione dei principi **FAIR (Findable, Accessible, Interoperable, Reusable)** nei diversi ambiti della ricerca, le pubblicazioni in open access e i repository istituzionali.
- Offrire **supporto tecnico e giuridico** ai ricercatori dell'Ateneo sulla gestione dei prodotti della ricerca (dati, pubblicazioni, brevetti, ecc.), anche mediante personale dedicato.

- Incentivare **pratiche collaborative e interdisciplinari** con una premialità per i progetti che prevedano tali forme di collaborazione.
- Diffondere pratiche di **scienza aperta**, aderendo ad iniziative internazionali e partecipando a infrastrutture e reti europee rivolte ad una più ampia condivisione delle conoscenze scientifiche.
- Creare un **sistema editoriale di Ateneo** (USP -- University of Sassari Press) per la pubblicazione in **open access** dei risultati della ricerca.

6. Investire nella ricerca sperimentale e applicata.

- Valutare la possibilità di creare il **primo IRCCS (Istituto di Ricovero e Cura a Carattere Scientifico) della Sardegna**, focalizzato su **aree specifiche della scienza medica e biomedica**.
- Valorizzare le **aziende agrarie** (di Ottava, Surigheddu e Oristano), con una gestione manageriale che ne garantisca la sostenibilità e consenta di generare utili da reinvestire.
- Investire nell'**Ospedale veterinario**, per garantirne l'operatività 24/7 e le funzioni di pronto soccorso, con una gestione manageriale in grado di garantire la sostenibilità e generare utili.
- Introdurre un **Fondo scavi di Ateneo** per favorire la sperimentazione tecnica e la ricerca applicata in ambito archeologico.

7. Trasformare la conoscenza in sviluppo.

- Potenziare il **public engagement** ed il trasferimento tecnologico per tradurre la ricerca in innovazione culturale, sociale ed economica.

- Rafforzare il dialogo con imprese, istituzioni e società civile, sviluppando **partnership strategiche** con imprese, istituzioni, enti, associazioni, fondazioni, istituti di istruzione, sistema sanitario.
- Sostenere **spin-off, start-up e brevetti**, potenziando gli uffici a supporto del trasferimento tecnologico.
- Creare **living lab** e spazi di sperimentazione con territori e comunità, per affermare il ruolo dell'Ateneo come generatore di nuove conoscenze.
- Realizzare un "**catalogo delle competenze**" che consenta l'individuazione, da parte degli attori territoriali, dei riferimenti accademici appropriati in ogni ambito della ricerca.
- Favorire la creazione di "**competence center**" (Centri di Competenza ad Alta Specializzazione), mettendo in rete università e aziende nei settori strategici per lo sviluppo del territorio.

LINEE PROGRAMMATICHE

04.

La **formazione** come vera emergenza.

La rigenerazione dell'offerta formativa.

OBIETTIVI

Il **ritardo culturale** è una delle principali sfide della nostra Regione. I problemi sociali, le difficoltà economiche, l'arretratezza dei territori e il disagio che spesso si avverte nelle nostre Comunità sono anche conseguenza della condizione in cui versa il nostro sistema della formazione. La 'glaciazione demografica' e i recenti risultati delle prove INVALSI prefigurano poi **studentesse e studenti locali sempre meno numerosi e preparati.**

Troppi sardi non scelgono l'Università o scelgono di andare via anche quando potrebbero restare. Non è un destino: è un problema che si deve affrontare. L'Ateneo che vogliamo non è soltanto un luogo dove si consegue un titolo. È uno **spazio di relazione** in cui si impara a imparare, un percorso non un punto d'arrivo.

L'aumento degli abbandoni, il ritardo nel conseguire il titolo, il basso numero di laureati, la crescente competizione tra Atenei, il previsto calo demografico rendono necessario investire in un modello formativo capace di mettere realmente **al centro le studentesse e gli studenti**, accompagnandoli dall'orientamento in ingresso all'inserimento nel mondo del lavoro.

Dobbiamo essere onesti: **la nostra didattica va profondamente rigenerata**, nella proposta, nei contenuti e nelle modalità, in presenza e telematica. È fondamentale adeguare i contenuti per affrontare il cambiamento, migliorare la qualità dell'apprendimento per arginare il fenomeno degli abbandoni, garantire il completamento degli studi con corsi magistrali per evitare la migrazione dei nostri laureati, internazionalizzare con decisione per essere attrattivi.

Vogliamo che le sarde e i sardi scelgano di restare; che le straniere e gli stranieri scelgano di venire; che le lavoratrici e i lavoratori ci scelgano per aggiornarsi; che chi è senza occupazione ci scelga per avere una nuova opportunità. **Sassari si sceglie**. Facciamo in modo che valga la pena sceglierla.

Perché non esiste vera eccellenza accademica senza qualità dell'esperienza studentesca.

PRINCIPI

- i. **Centralità della persona.** La didattica è orientata all'apprendimento, all'autonomia, alla partecipazione e alla crescita personale.

- ii. **Diritto allo studio e inclusione.** Ogni studentessa e ogni studente devono poter accedere e partecipare pienamente alla vita universitaria, a prescindere dalle condizioni economiche, sociali o personali.
- iii. **Qualità come standard di sistema.** La qualità della didattica è una responsabilità condivisa e un obiettivo strutturale dell'Ateneo.
- iv. **Innovazione metodologica e tecnologica.** La didattica adotta approcci aggiornati e un uso intelligente delle nuove tecnologie e degli strumenti digitali, per migliorare l'apprendimento e l'accessibilità.
- v. **Integrazione tra ricerca, didattica e territorio.** La didattica connette ricerca e territorio, rende le studentesse e gli studenti protagonisti di processi di conoscenza e innovazione che rispondono a sfide reali.
- vi. **Responsabilizzazione e partecipazione degli studenti.** Il corpo studentesco è parte attiva nei percorsi e nei servizi, promuovendo autonomia, cittadinanza accademica e responsabilità.
- vii. **Sostenibilità e continuità dei percorsi.** L'Ateneo riduce frammentazione, abbandono e dispersione, valorizza percorsi stabili e coerenti tra scuola, università e mondo del lavoro.
- viii. **Apertura internazionale.** La dimensione internazionale costituisce una componente essenziale della qualità formativa e dell'attrattività dell'Ateneo.

AZIONI

1. Rigenerazione dell'offerta formativa.

- Razionalizzare e **aggiornare periodicamente i corsi di studio**, rafforzando qualità e coerenza con i bisogni della società, garantendo continuità tra lauree triennali e magistrali, favorendo doppie lauree.
- Spostare il focus **dall'insegnamento all'apprendimento**, potenziando modalità didattiche innovative che rendano lo studente più attivo, coinvolto e responsabile dell'apprendimento.
- Arginare il fenomeno degli **abbandoni dopo il primo anno** che, insieme al previsto calo demografico, pregiudica il numero complessivo degli iscritti.
- Favorire la prosecuzione degli studi per le laureate e i laureati che scelgono di restare, sostenendo le **iscrizioni alle lauree magistrali** del nostro Ateneo.
- Creare un **sistema regionale dell'alta formazione**, per rafforzare il ruolo sociale e di servizio al territorio, rivedendo anche le iniziative già presenti presso i Poli decentrati.
- Promuovere una **digitalizzazione intelligente** ed integrativa della didattica, con l'introduzione di tecnologie avanzate per rendere l'insegnamento più efficace, accessibile e orientato ai bisogni.
- Introdurre **corsi di studio in modalità telematica** in alcuni ambiti specifici, per rispondere alle richieste presenti e intercettare nuovi segmenti di domanda.
- Rafforzare la centralità della didattica introducendo **incentivi** legati alla valutazione della qualità dell'insegnamento e al riconoscimento dell'impegno.

— Favorire i percorsi di **formazione dei formatori**, specie al momento dell'accesso al sistema universitario del personale docente e ricercatore.

2. Migliorare la qualità della vita studentesca.

— Sostenere il **benessere psicologico, relazionale e materiale**, attraverso il potenziamento dei servizi anche a livello dipartimentale.

— Aumentare gli **spazi dedicati** (biblioteche, aule, sale studio e aree comuni) e gli ambienti di apprendimento, incontro e partecipazione per rendere l'ambiente più inclusivo ed accogliente.

— Potenziare la collaborazione con gli **attori istituzionali** (ERSU, Regione Sardegna, enti locali) per migliorare i servizi (abitativi, ristorativi e di trasporto).

— Investire nello **student housing** (campus diffuso in città, campus residenziali, studentati e residenze integrate con servizi formativi) per accrescere attrattività, internazionalizzazione, qualità della vita e senso di appartenenza.

3. Rafforzare partecipazione e cittadinanza accademica.

— Introdurre **premierità, incentivi e riconoscimenti**, per sostenere il talento e l'impegno anche con l'accesso privilegiato a percorsi post-laurea di elevato valore.

— Favorire una **maggiore autonomia** nella costruzione del proprio percorso di studio (insegnamenti opzionali, microcredenziali, attività interdisciplinari, esperienze esterne).

- Rafforzare responsabilità e partecipazione con tavoli permanenti di **co-progettazione di servizi e iniziative** e forme di autovalutazione per monitorare l'apprendimento.
- Rafforzare il ruolo sociale e il senso di appartenenza dell'Ateneo con eventi pubblici di **valorizzazione delle laureate e dei laureati**.
- Rafforzare l'inclusione, l'autonomia e la partecipazione, **coinvolgendo studentesse e studenti con disabilità e fragilità** nei processi decisionali e nella progettazione dei servizi.

4. Creare una filiera educativa regionale.

- Costruire un rapporto stabile e strutturato tra **scuola e università** con reti permanenti di collaborazione, referenti universitari, progettazione comune delle competenze, didattica condivisa (corsi ponte, *summer school*, *MOOC*, orientamento).
- Investire sull'orientamento in uscita e sul **placement** come leva strategica di miglioramento della didattica, anche con l'uso dei dati occupazionali.
- Prevedere il coinvolgimento strutturale degli **attori territoriali**, di imprese e istituzioni, oltre che degli **Alumni** nella riprogettazione dei corsi e nel placement.
- Consolidare i percorsi di **apprendimento permanente** (con corsi professionali, microcredenziali, didattica digitale, collaborazioni esterne), per rispondere ai bisogni formativi della società e del territorio.

5. Internazionalizzare la formazione.

- Ampliare l'offerta di **insegnamenti e corsi in lingua inglese**, estendere la partecipazione a **reti accademiche** e investire nell'orientamento tramite consorzi specializzati.
- Incrementare l'offerta di **doppi titoli e dottorati internazionali** con contributi dedicati e borse di studio, assicurando i servizi necessari.
- Attivare uno **sportello internazionale** per il supporto amministrativo e burocratico (visti, permessi di soggiorno, alloggi, iscrizioni, sanità, fiscalità) e favorire i **servizi per docenti, personale, studentesse e studenti stranieri**.
- Investire nella **formazione linguistica del personale** e diffondere l'**uso dell'inglese** nei servizi, nelle piattaforme digitali, nella documentazione e nella comunicazione istituzionale.
- Prevedere un più ampio rafforzamento dell'offerta linguistica dell'Ateneo, sia attraverso il potenziamento dell'inglese sia mediante l'ampliamento dello studio di **altre lingue strategiche**, comprese quelle extraeuropee (arabo, cinese, altre).

LINEE PROGRAMMATICHE

05.

L'Università come “spazio di relazione”.

Vivere pienamente l'Università

OBIETTIVI

L'Università non è soltanto il luogo della formazione disciplinare e della trasmissione del sapere, della ricerca avanzata e della sperimentazione scientifica. È prima ancora uno **“spazio di relazione”** in cui si costruiscono legami, si sviluppano capacità critiche, si condividono esperienze, si definisce la propria identità personale e professionale. Un **Ateneo che si prende cura delle relazioni** contribuisce alla formazione di persone competenti e responsabili, capaci di abitare con sensibilità e spirito critico la complessità del presente.

La nostra Università è anzitutto una **comunità viva**, che si riconosce nei propri valori, nella propria storia e nella consapevolezza di appartenere a un progetto comune. In un momento segnato da fenomeni di isolamento, dispersione e disagio, la qualità delle relazioni rappresenta una componente essenziale dell'esperienza accademica. Favorire l'incontro, la partecipazione

e la collaborazione significa migliorare il benessere, rafforzare il legame con l'Ateneo e rendere più attraente la vita universitaria.

Perché ciò avvenga realmente, è necessario sapere **riconoscere e accompagnare i bisogni concreti delle persone**, nella consapevolezza che docenti e personale, dottorande e dottorandi, specializzande e specializzandi, studentesse e studenti formano parte di un unico organismo. L'Ateneo può rafforzare la propria vocazione di apertura, inclusività e attenzione alle relazioni umane, facendo dell'esperienza universitaria un'autentica occasione di consapevolezza, partecipazione ed emancipazione.

Una comunità forte nasce dalla qualità delle relazioni che sa costruire.

PRINCIPI

1. **Comunità e appartenenza.** Promuovere un Ateneo in cui ogni persona possa sentirsi parte di un progetto comune.
2. **Dilatare il tempo, oltre che lo spazio.** Ripensare la nostra Università come ambiente di vita, spazio di relazione e occasione di crescita personale.
3. **Servizi di aggregazione e accoglienza, non soltanto spazi.** Orientamento, accompagnamento e supporto per creare senso di comunità e di appartenenza.
4. **Qualità della vita.** Rafforzare attività, opportunità, servizi e strumenti per migliorare concretamente l'esperienza universitaria e la realtà accademica.

5. **Apertura al territorio.** Valorizzare il rapporto tra Università, Città e territorio, per generare relazioni e opportunità e sviluppare senso di comunità e di appartenenza.
6. **Una comunità estesa.** Creare un legame stabile tra corpo docente e ricercatore, personale dell'Ateneo, studentesse e studenti, laureate e laureati.

AZIONI

1. Creare nuovi spazi di comunità.

— Individuare e valorizzare nuovi spazi di incontro, studio, aggregazione, partecipazione e socializzazione destinati alle studentesse e agli studenti ed all'intera comunità accademica.

2. Sostenere associazionismo e iniziative studentesche.

— Promuovere le attività associative, sostenere i network accademici e rafforzare le iniziative culturali, sociali e sportive (da Radio UNISS ai social) come strumenti di partecipazione e di crescita della comunità universitaria e realizzare il merchandising di Ateneo.

3. Migliorare accoglienza e servizi di aggregazione.

— Potenziare i servizi di orientamento, accoglienza, accompagnamento e supporto alla vita universitaria, con particolare attenzione per le studentesse e gli studenti fuori sede e internazionali.

4. Rafforzare il legame con il territorio.

— Sviluppare accordi per favorire l'accesso da parte delle studentesse e degli studenti e del personale universitario ai servizi culturali, sociali, sportivi e commerciali ed alle altre attività della Città (anche con una UNISS Card come portale di accesso ai servizi territoriali).

5. Job placement e altre opportunità.

— Rafforzare il servizio di job placement, promuovere le carriere e creare opportunità di inserimento lavorativo, attraverso servizi dedicati, reti con le imprese e valorizzazione delle competenze.

6. Creare una comunità Alumni.

— Dare vita ad un'associazione di Alumni per mantenere vivo il legame tra tutte le componenti dell'Ateneo e coloro che vi hanno studiato, lavorato, insegnato e fatto ricerca, promuovendo una rete stabile che contribuisca alla crescita dell'Università ed offra opportunità a chi ne faccia parte.

LINEE PROGRAMMATICHE

06.

Il rapporto tra Università e Città

Sassari e il territorio.

OBIETTIVI

Ricostruiamo il rapporto tra **Città e Università**, tra **Ateneo e territorio**, iniziando anzitutto da Sassari. Operiamo con le comunità locali per il cambiamento attraverso l'attivazione di processi partecipativi, secondo la missione trasformativa e generativa che è propria dell'Università. Ripensiamo ad **un nuovo patto tra scienza e società con una visione di lungo periodo**.

L'Università di Sassari è **parte integrante della storia, dell'identità e dello sviluppo della Sardegna**. Nella seconda metà del Cinquecento Alessio Fontana compì una scelta politica e visionaria: scelse di investire sul sapere come leva di riscatto e di sviluppo della comunità. Da allora, il **legame indissolubile tra Sassari e la sua Università** rappresenta una risorsa strategica. Oggi non può essere dato per scontato. Al contrario, va ricostruito, rafforzato, rinnovato.

È necessario stabilire un'**alleanza stabile** tra Università, istituzioni locali, sistema economico e realtà sociale, fondata sulla condivisione degli obiettivi di crescita e sulla **valorizzazione del ruolo dell'Ateneo**. La nostra Università deve tornare a essere **protagonista delle trasformazioni culturali, sociali ed economiche** del territorio, contribuire allo sviluppo delle comunità locali ed alla costruzione di opportunità per le giovani generazioni.

In questa prospettiva, Sassari e le altre Città della Sardegna in cui siamo presenti, Alghero, Nuoro, Olbia e Oristano, devono essere considerate parti di **una rete territoriale integrata**, accademica e civica, fondata sulla cooperazione istituzionale, sulla valorizzazione delle specificità territoriali e sulla partecipazione delle comunità locali, in cui l'Ateneo esercita democraticamente una funzione di coordinamento, innovazione e servizio pubblico.

Non esiste un'Università forte senza un grande territorio. Non esiste un territorio forte senza una grande Università.

PRINCIPI

- i. **Collaborazione istituzionale.** Costruire un sistema stabile di relazioni tra Ateneo, Regione, enti locali e attori territoriali.
- ii. **Università e sviluppo.** Mettere le competenze dell'Ateneo al servizio delle istituzioni locali, della realtà sociale, del sistema economico e degli attori territoriali.

- iii. **Cultura come infrastruttura strategica.** Promuovere l'integrazione della comunità universitaria nella vita delle città, valorizzandone il patrimonio culturale, artistico e scientifico come fattore di crescita sociale e di sviluppo economico.
- iv. **Processi partecipativi.** Favorire la partecipazione attiva della componente docente, del personale dell'Ateneo, delle studentesse e degli studenti ai processi di trasformazione urbana e sociale.
- v. **Università diffusa.** Rafforzare il ruolo dei Poli territoriali dell'Ateneo come strumenti di democrazia e sviluppo locale, valorizzandone le specificità e le vocazioni.

AZIONI

1. Ricostruire il patto tra Università e territorio.

- Costruire un sistema stabile di collaborazione istituzionale tra Ateneo, Regione Sardegna ed enti locali (con protocolli di intesa, accordi di programma e convenzioni), anche attraverso un **laboratorio permanente** per il **coordinamento delle politiche pubbliche** su temi di interesse comune.
- Sviluppare **reti istituzionali** con gli altri attori territoriali, associazioni di categoria, organizzazioni sindacali, realtà culturali e soggetti del terzo settore.
- Attivazione di strumenti di **programmazione e progettazione** per iniziative di sviluppo territoriale e la partecipazione a bandi nazionali ed europei insieme con le realtà locali.

— Promozione di un modello di "**campus territoriale diffuso**", capace di integrare le diverse sedi dell'Ateneo nella vita economica, sociale e culturale delle comunità locali.

2. Mettere la conoscenza al servizio dello sviluppo.

— Mettere a disposizione del territorio le **competenze scientifiche e progettuali** presenti in Ateneo, tra l'altro, nella pianificazione territoriale, nella sostenibilità ambientale, nella rigenerazione urbana, nello sviluppo sociale e nella crescita economica.

— Attivare **laboratori territoriali permanenti** e promuovere progetti di **valorizzazione del patrimonio** culturale, storico, artistico, archeologico, paesaggistico e ambientale del territorio.

— Collaborare con gli enti locali nello sviluppo di **politiche di smart city**, digitalizzazione dei servizi pubblici, innovazione amministrativa e analisi dei fenomeni sociali e demografici.

3. Migliorare la qualità della vita universitaria.

— Attivare una **collaborazione stabile con le istituzioni**, l'ERSU e gli operatori del territorio per rafforzare mobilità e residenzialità e l'accesso ai servizi e alla cultura, in favore del corpo docente e ricercatore, del personale dell'Ateneo, delle studentesse e degli studenti, con particolare attenzione ai fuori sede ed agli internazionali.

4. Creare un ecosistema territoriale.

— Costruire una **governance unitaria della cultura**, mettendo l'Università al centro di un ecosistema che integra istituzioni, associazioni, fondazioni e operatori privati, con l'obiettivo di

trasformare l'industria culturale e creativa in una vera infrastruttura economica.

- Concludere accordi di programma per collaborazioni di lungo periodo con il **Conservatorio di Musica "Luigi Canepa"** e l'**Accademia di Belle Arti "Mario Sironi"**.
- Creare una **Fondazione di partecipazione per la valorizzazione dei beni culturali** e delle istituzioni museali presenti nella Città e nel territorio.
- **Aprire le strutture universitarie** alla Città e al territorio, valorizzando le biblioteche, l'Orto botanico, il Museo dell'Università, le altre raccolte museali e gli altri spazi disponibili, come luoghi della cultura e beni comuni, disponibili per la comunità e le iniziative del territorio.
- Incentivare la collaborazione con **società sportive e associazioni** del territorio per favorire la pratica sportiva, il benessere e la partecipazione agli eventi di maggiore richiamo, anche attraverso il CRUS.

5. Valorizzare i poli territoriali dell'Ateneo.

- Rafforzare il ruolo del **Dipartimento di Architettura, Design e Urbanistica** di Alghero, anche nell'implementazione dei processi di rigenerazione urbana, pianificazione territoriale e valorizzazione del patrimonio ambientale e paesaggistico.
- Rigenerare il **Polo universitario di Nuoro**, offrendo un assetto organizzativo stabile e recuperando il pieno valore del ruolo svolto dall'Università per la crescita socioeconomica del territorio.

- Stabilizzare la presenza universitaria ad Olbia attraverso il **Dipartimento di Innovazione**, a valere esclusivamente su fondi esterni all'Ateneo.
- Valorizzare le iniziative didattiche e di ricerca presenti ad **Oristano**, rafforzando la presenza sulla Sede gemmata secondo la vocazione propria del territorio.
- Organizzare la **presenza diffusa sul territorio regionale** e il radicamento nelle comunità locali, per favorire processi di sviluppo della cultura, percorsi di progresso sociale e attività di crescita economica.

6. Rafforzare la funzione sociale dell'Ateneo.

- Sostenere iniziative di **cittadinanza attiva**, volontariato universitario, inclusione sociale e crescita culturale, valorizzando in particolare l'esperienza del **Polo Universitario Penitenziario**.
- Favorire la **partecipazione attiva della componente studentesca**, coinvolgendola nella progettazione di servizi, spazi urbani, attività culturali e iniziative sociali, anche promuovendo laboratori civici, concorsi di idee e tavoli partecipativi dedicati ai temi della Città universitaria.

LINEE PROGRAMMATICHE

07.

Variazioni sul tema dei **Dipartimenti**.

Autonomia, esperienze e responsabilità delle strutture didattiche e di ricerca.

OBIETTIVI

Se i Dipartimenti sono le strutture su cui si fonda l'organizzazione dell'Ateneo, come stabilisce l'articolo 36 del nostro Statuto, è essenziale riconoscerne la funzione fondamentale e promuovere la ricchezza delle diverse esperienze, nella consapevolezza che il **nucleo autentico della nostra Università** vive nei suoi luoghi della didattica, della ricerca e della relazione con il territorio.

Nei Dipartimenti si esprimono identità disciplinari differenti e si realizza la capacità dell'Ateneo di interpretare la complessità del presente attraverso prospettive molteplici e complementari. **Valorizzarne il ruolo** significa anzitutto accrescerne l'**autonomia scientifica e progettuale**, sostenendone le specificità e le vocazioni ed investire sulle persone che ogni giorno ne animano la realtà.

In un Ateneo come il nostro, caratterizzato dalla presenza di una forte pluralità di saperi e da un legame profondo con il territorio, **la ricchezza dei Dipartimenti costituisce una risorsa strategica**. A loro è affidato il compito di custodirne la storia, di generare percorsi innovativi, di promuovere l'apertura internazionale e di incidere concretamente sullo sviluppo culturale, sociale ed economico della Sardegna.

Anche per questa ragione, **investire sull'autonomia e sulla responsabilità** dei nostri Dipartimenti significa rafforzare il senso di appartenenza ad una comunità universitaria, nella quale le differenze disciplinari concorrono insieme ad arricchire il progetto comune dell'Ateneo.

I programmi, gli obiettivi e le azioni relative alle diverse realtà dipartimentali volutamente non sono presentati in questo primo programma, ma saranno compiutamente definiti una volta avuta l'opportunità di incontrare nelle opportune sedi istituzionali i protagonisti della vita delle strutture didattiche e di ricerca.

Volendo tuttavia presentare in linea generale ed in via di prima approssimazione **alcune proposte**, è possibile offrire già da ora alcune indicazioni.

AZIONI

1. Valorizzare le unicità.

— Valorizzare pienamente le unicità presenti, come elementi distintivi e valore aggiunto per l'Ateneo: **Agraria, Architettura Design Urbanistica, Medicina Veterinaria**.

2. Consolidare le scienze umanistiche e sociali.

— Consolidare la centralità delle scienze umanistiche e sociali nel panorama regionale: **Scienze Giuridiche (e Politiche), Scienze Economiche e Aziendali, Scienze Umanistiche e Sociali, Storia Scienze dell'Uomo e della Formazione.**

3. Rafforzare la medicina e la biomedicina.

— Rafforzare la medicina e la biomedicina: **Medicina Chirurgia e Farmacia, Scienze Biomediche**, in considerazione anche delle funzioni assistenziali (con la prospettiva di implementare un progetto ambizioso di sviluppo, per personale, strutture e attrezzature, e di valutare di dare vita ad un IRCCS - Istituto di Ricovero e Cura a Carattere Scientifico, rivedendo anche i rapporti con l'Azienda Ospedaliera Universitaria).

4. Investire sulle discipline STEM.

— Sostenere le discipline scientifico-tecnologiche STEM: **Ingegneria, Scienze Chimiche Fisiche Matematiche e Naturali** (e le materie trasversali, anche con punti organico del Rettore per le esigenze comuni dei Dipartimenti).

5. L'innovazione sostenibile.

— Garantire che il nuovo **Dipartimento di Innovazione** non gravi sul bilancio di Ateneo, ma sia interamente supportato con fondi esterni (per le spese di personale docente e ricercatore, oltre che per quelle di funzionamento e di gestione, per le strutture e le attrezzature).

6. Aziende, centri, ospedale.

— Valorizzare i **Centri di ricerca** presenti in Ateneo, **Centro Linguistico di Ateneo (CLA)**, l'**Ospedale veterinario**, le **aziende agrarie** (di Ottava e Surigheddu, di Zeddiani e Fenusu), favorendo una gestione autonoma e manageriale, con la possibilità di reinvestire gli utili nell'incentivazione del personale, in progetti di ricerca scientifica o nelle stesse strutture didattiche e di ricerca.

7. Il coordinamento dei Dipartimenti.

— Introdurre un **Ufficio di coordinamento dei Dipartimenti** per offrire supporto alle strutture didattiche e di ricerca e coordinare le funzioni con gli Uffici dell'Amministrazione centrale.

8. La distribuzione delle responsabilità.

— Valutare l'opportunità di rivedere la distribuzione delle responsabilità all'interno dei Dipartimenti tra Direttore, Segretario Amministrativo e Manager Didattico, valorizzandone la **distinzione delle funzioni** e definendo un nuovo **inquadramento dei ruoli**, anche in termini di posizione di responsabilità.

LINEE PROGRAMMATICHE

08.

L'organizzazione del lavoro.

Benessere lavorativo e dignità del personale.

OBIETTIVI

L'Università **cresce attraverso il lavoro delle persone** che ogni giorno ne rendono possibile il funzionamento, la didattica, la ricerca e i servizi. Valorizzarne il contributo significa investire nella qualità dell'Ateneo e nella sua capacità di affrontare le sfide future.

In un contesto caratterizzato da **carenza di organico, crescente complessità e migrazione del personale**, è necessario promuovere politiche capaci di **migliorare le condizioni di lavoro, creare opportunità di crescita e favorire il benessere organizzativo**.

Il mio impegno è orientato da tre valori qualificanti: **la cura**, come attenzione reale alle persone, alle relazioni di lavoro e ai contesti organizzativi; **la parità**, come garanzia di uguali opportunità, valorizzazione delle differenze e contrasto a ogni forma di discriminazione; **la sostenibilità**, come equilibrio tra benessere individuale, qualità del lavoro, tenuta organizzativa e uso responsabile delle risorse.

L'obiettivo è costruire un Ateneo nel quale ciascuna persona possa sentirsi **riconosciuta, coinvolta e valorizzata**, in un ambiente di lavoro fondato sulla responsabilità, sulla collaborazione e sul rispetto reciproco.

La qualità dell'Università dipende dalla qualità del lavoro delle persone che la rendono possibile.

PRINCIPI

- i. **Rafforzamento della partecipazione e della rappresentanza del personale.** Accrescere gli spazi di ascolto, confronto e proposta del personale tecnico amministrativo bibliotecario e linguistico, valorizzandone il ruolo nei processi elettorali e di rappresentanza.
- ii. **Valorizzazione delle carriere e rafforzamento dell'organico.** Rafforzare gli organici secondo gli standard nazionali, ampliare le opportunità di crescita professionale e garantire la progressione economica, in trasparenza e coerenza con il valore del lavoro svolto.
- iii. **Potenziamento della formazione e sviluppo delle competenze.** Rafforzare risorse, organizzazione e varietà della formazione, sostenere l'aggiornamento continuo e accompagnare i processi di innovazione, con attenzione alle competenze linguistiche, digitali e organizzative richieste.
- iv. **Promozione di benessere, welfare e pari opportunità.** Rafforzare il welfare aziendale, migliorare le condizioni concrete di lavoro e promuovere misure efficaci per la conciliazione tra vita e lavoro, perché cura, parità e sostenibilità si realizzano anzitutto nella quotidianità delle relazioni organizzative.

- v. **Miglioramento dell'organizzazione e semplificazione dei processi.** Ridurre la complessità organizzativa, intervenendo sulla tecnostruttura, sulla distribuzione delle funzioni, sui carichi di lavoro e sulla mappatura dei processi, con una maggiore integrazione tra strutture centrali e dipartimentali.
- vi. **Rafforzamento della trasparenza e della comunicazione.** Potenziare la circolazione delle informazioni che riguardano il personale e l'organizzazione del lavoro, per favorire consapevolezza, partecipazione e condivisione delle opportunità offerte dall'Ateneo.
- vii. **Valorizzazione del personale docente e ricercatore.** Assicurare condizioni organizzative, di lavoro e di vita accademica che rafforzino l'attrattività dell'Ateneo e sostengano la permanenza e il pieno sviluppo delle competenze.

AZIONI

1. Rafforzare gli organici.

— **Programmare il reclutamento** necessario a compensare il turnover e ridurre progressivamente le carenze di personale, rafforzando gli organici in coerenza con le esigenze dell'Ateneo e con i parametri nazionali di riferimento.

2. Partecipazione e rappresentanza del personale.

— Rafforzare il ruolo e le forme di partecipazione del personale tecnico amministrativo bibliotecario e linguistico nei **processi elettorali**

e di rappresentanza, assicurando anche un maggior peso del voto nell'elezione del Rettore.

- Modificare il **meccanismo di elezione** del rappresentante del personale nel Consiglio di Amministrazione e valutare eventuali nuove modalità di presentazione delle liste e di diffusione dei programmi in occasione dell'elezione negli organi accademici.
- Favorire il coinvolgimento del personale nelle **attività extra-istituzionali** dell'Ateneo, anche attraverso avvisi pubblici per commissioni, incarichi e attività retribuite.

3. Organizzazione e semplificazione.

- Prevedere la nomina di un **dirigente del personale** e individuare un referente per i rapporti con il personale, le organizzazioni sindacali e le rappresentanze sindacali unitarie.
- **Rivedere la tecnostruttura** in relazione alle funzioni effettivamente svolte, ai carichi di lavoro e alle competenze professionali presenti, riorganizzando gli Uffici in coerenza con le esigenze dell'amministrazione.
- Completare la **ricognizione dei processi** per migliorare l'efficienza amministrativa e la **mappatura delle competenze** per razionalizzare la distribuzione del personale.
- Creare un servizio di **coordinamento delle strutture dipartimentali**, per offrire supporto, armonizzare procedure, modelli e modalità operative.
- Introdurre strumenti di **monitoraggio periodico** della qualità dei servizi interni e verificare spazi, dotazioni e condizioni di lavoro.

4. Valorizzazione professionale e interventi per le carriere.

- Programmare procedure di **progressione orizzontale e verticale** e definire un piano che accresca le possibilità di crescita professionale.
- Implementare ulteriori interventi per **incrementare il fondo salario accessorio** e **accelerare il piano di rientro**.
- Valorizzare **figure professionali** specifiche, come i **manager didattici** e i **collaboratori esperti linguistici**.

5. Formazione e sviluppo delle competenze.

- Promuovere percorsi trasparenti di **crescita professionale** e riconoscere adeguatamente competenze, responsabilità e merito.
- Valutare la possibilità di ripristinare un **Ufficio formazione** o una funzione strutturata dedicata.
- Costruire una **mappatura delle competenze** come base per orientare in modo più efficace la crescita professionale.
- Rafforzare l'**offerta formativa** per il personale, soprattutto in presenza, anche attraverso percorsi acquisiti a catalogo.
- Attivare **corsi di lingua** e percorsi di specializzazione in house sulle tematiche utili all'amministrazione.
- Rafforzare le competenze necessarie ad accompagnare la **transizione digitale** e l'uso dell'**intelligenza artificiale**.

6. Benessere, welfare e pari opportunità.

- Adottare un piano pluriennale di **welfare aziendale** e una **polizza sanitaria** per il personale dipendente dell'Ateneo, anche col rinnovo del finanziamento da parte della Regione Sardegna.

- Promuovere misure più efficaci e maggiore flessibilità per il **lavoro agile** e la **conciliazione tra vita e lavoro**, con particolare attenzione al **lavoro femminile** e alle **pari opportunità**.
- Intervenire sulla qualità concreta della **vita quotidiana**, anche attraverso l'attivazione di convenzioni esterne, l'organizzazione di servizi per il personale e i familiari, la creazione di spazi di socializzazione con relativi servizi.
- Dare piena attuazione alle misure previste dalla **Carta dei servizi dell'Ateneo**.

7. Personale docente e ricercatore.

- Adottare **politiche organizzative** e strumenti concreti per assicurare condizioni di lavoro e di vita accademica che favoriscano l'attrattività dell'Ateneo e la permanenza in sede, anche attraverso la **creazione di servizi** e l'**implementazione di spazi** idonei.
- Sostenere lo **sviluppo delle competenze**, anche linguistiche e digitali, aumentando servizi e spazi, come supporto all'attività didattica e di ricerca.

8. Trasparenza e comunicazione.

- Potenziare la **comunicazione interna**, anche attraverso una piattaforma digitale di consultazione e partecipazione interna che assicuri una diffusione chiara, tempestiva, trasparente e accessibile delle informazioni.
- Garantire un'ampia **circolazione delle informazioni** che incidono sull'organizzazione del lavoro e sulle opportunità offerte al personale, favorendone una più ampia conoscenza e una più efficace applicazione.

LINEE PROGRAMMATICHE

09.

Protagonisti nello **scenario globale**.

Il processo di internazionalizzazione.

OBIETTIVI

L'internazionalizzazione rappresenta una **dimensione essenziale** dello sviluppo della nostra Università. La collocazione geografica ne favorisce la naturale **vocazione all'incontro e allo scambio**, come spazio di dialogo tra visioni del mondo e realtà diverse. Il **radicamento culturale nel bacino del Mediterraneo** la rende riconoscibile anche per il contributo offerto alla comprensione e alla soluzione delle grandi sfide che interessano le sue comunità.

La tradizione di apertura presente nella nostra identità deve tradursi in **relazioni accademiche, scientifiche e culturali** sempre più ampie e strutturate. Occorre coniugare apertura internazionale, attrattività della formazione e qualità della ricerca, rafforzando la capacità dell'Ateneo di richiamare giovani talenti e di operare in una comunità accademica globale.

L'internazionalizzazione non coincide soltanto con l'aumento della mobilità o con il numero delle collaborazioni estere, ma si configura come un **processo culturale profondo**. È un modo di concepire la nostra Università come comunità aperta, inclusiva e responsabile, valorizzandone l'**identità**, preservandone l'**autenticità** e mettendone in risalto il **valore distintivo** storico, culturale e territoriale.

Il raggiungimento dell'obiettivo di creare un Ateneo riconosciuto a livello internazionale passa attraverso un programma ambizioso di **offerta formativa attrattiva** a livello globale, **creazione dei servizi** indispensabili a garantire un'esperienza di successo, sviluppo di **programmi in presenza** sul territorio regionale o progetti di **formazione all'estero** in alcuni paesi target.

Radicati in Sardegna, aperti sul Mediterraneo, connessi al mondo.

PRINCIPI

- i. **Il Mediterraneo come spazio strategico.** Rafforzare il ruolo dell'Ateneo come punto di incontro tra Europa, Africa e Medio Oriente nei campi della formazione, della ricerca e della cooperazione internazionale, ampliando gli scambi culturali e scientifici e contribuendo ad affrontare le sfide urgenti del presente.
- ii. **Alleanze internazionali durature.** Sviluppare partenariati stabili con Università, centri di ricerca e istituzioni internazionali, privilegiando la qualità delle relazioni rispetto alla quantità degli accordi, consolidando le relazioni con le Università del bacino mediterraneo e qualificandosi negli altri contesti in cui siamo già presenti, come quello delle Università asiatiche, dell'Africa, delle Americhe.

- iii. **Attrattività e accoglienza.** Costruire un ambiente universitario capace di attrarre e accogliere studentesse e studenti, studiose e studiosi provenienti da altri Paesi, sfruttando anche il posizionamento geografico, le condizioni climatiche favorevoli e il particolare contesto socioculturale per favorire la permanenza e la residenzialità di persone destinate ad arricchire le nostre comunità.
- iv. **Inclusione e pluralismo culturale.** Promuovere una comunità accademica aperta, rispettosa delle differenze e capace di valorizzare la diversità come risorsa, assumendo l'Università inclusiva come strategia di internazionalizzazione e come condizione per affermare nuove aree di eccellenza dell'Ateneo.
- v. **Internazionalizzazione e sviluppo della Città e del territorio.** Collegare la proiezione globale dell'Ateneo alla crescita culturale, sociale ed economica della Città di Sassari e del Nord Sardegna, consolidando il rapporto Università-territorio in chiave internazionale per generare valore diffuso, qualità della ricerca, qualità delle relazioni umane e qualità della vita.

AZIONI

1. Rafforzare l'offerta formativa internazionale.

- Consolidare l'offerta attuale e programmare **nuovi corsi** di laurea triennale, magistrale e di alta formazione in lingua inglese.
- Creare nuovi **double degree** o **joint degree** su temi peculiari in collaborazione con le attuali o con nuove università partner.
- Esportare percorsi di formazione in alcuni **paesi target**.

- Introdurre nuovi corsi di **formazione a distanza**, sincrona o asincrona (anche secondo l'esperienza dei MOOC -- Massive Online Open Corse).
- Riattivare il **Foundation Course**, anche come azione di orientamento e fidelizzazione ai corsi di laurea dell'Ateneo.
- Proporre **dottorati internazionali**, promossi da reti di ricerca su temi peculiari che riguardano le sfide globali.

2. Creare un Ufficio dedicato all'internazionalizzazione.

- Potenziare servizi di accoglienza, orientamento, supporto linguistico e integrazione in favore delle studentesse e degli studenti internazionali.
- Creare un Ufficio dedicato all'internazionalizzazione o rafforzare l'Ufficio relazioni internazionali.
- Promuovere all'estero i corsi dell'Ateneo con attività di orientamento tramite le università con le quali collaboriamo, presso gli Istituti italiani di Cultura o nelle scuole italiane all'estero.
- Favorire l'incremento delle borse di studio per i diversi profili di studentesse e studenti internazionali.

3. Sostenere la mobilità internazionale.

- Favorire la partecipazione di studentesse e studenti, ricercatori e ricercatrici, docenti e personale dell'Ateneo ai programmi di mobilità e cooperazione.

4. Costruire reti scientifiche.

- Promuovere progetti di ricerca e partenariati dedicati alle principali sfide comuni dell'area mediterranea, rafforzando anche la partecipazione ad EUNICOAST.
- Costruire, consolidare e valorizzare reti e accordi di cooperazione internazionale in grado di generare opportunità concrete di sviluppo della ricerca scientifica e di creazione di opportunità formative.

5. Diffondere una cultura internazionale nell'Ateneo.

- Promuovere competenze linguistiche, interculturali e organizzative, necessarie a sostenere una comunità universitaria sempre più aperta e globale.
- Creare una commissione di delegati all'internazionalizzazione con i rappresentanti dei Dipartimenti per la proposta e contestualizzazione di strategie dei corsi, l'identificazione dei servizi di supporto, il monitoraggio delle azioni, il cui coordinatore faccia parte della Giunta di Ateneo o della Giunta allargata.

6. Rafforzare la presenza internazionale del territorio.

- Promuovere progetti di ricerca e partenariati dedicati alle principali sfide comuni dell'area mediterranea, rafforzando anche la partecipazione ad EUNICOAST.
- Sviluppare iniziative congiunte tra Ateneo, Città di Sassari, Poli universitari decentrati (Alghero, Nuoro, Olbia e Oristano) e altre realtà territoriali per valorizzare il Nord Sardegna come destinazione internazionale di studio, ricerca e innovazione.

7. Creare una rete di Alumni.

— Creazione di una rete degli Alumni internazionali – Costituire un'associazione di Alumni e coordinarsi con la potenziale rete strutturata degli Alumni internazionali, da interpretare anche come infrastruttura relazionale attiva per fidelizzare le laureate e i laureati, promuovere i nostri corsi all'estero, favorire l'orientamento in ingresso ed offrire supporto alle studentesse e agli studenti provenienti dai diversi Paesi.

LINEE PROGRAMMATICHE

10.

Al servizio della comunità.

Il valore pubblico della ricerca e del sapere.

OBIETTIVI

La terza missione rappresenta la dimensione attraverso cui **l'Ateneo rende visibile e concreto il proprio impegno verso la società**, traducendo la didattica e la ricerca in benefici culturali, sociali ed economici per il territorio e la collettività.

In una realtà caratterizzata da serie fragilità strutturali ma anche da grandi potenzialità, siamo chiamati a svolgere **un ruolo attivo di connessione, innovazione e responsabilità**, contribuendo alla crescita delle comunità, al rafforzamento della società civile e alla valorizzazione sostenibile delle risorse materiali e immateriali del territorio.

L'Università realizza pienamente la propria missione quando la conoscenza prodotta dalla didattica e dalla ricerca **diventa patrimonio condiviso, incide sulla qualità della vita delle persone e genera benefici concreti**.

L'autorevolezza del nostro Ateneo si misura anche nella capacità di creare

legami, produrre fiducia e contribuire al bene comune. È nella relazione con la società che la conoscenza trova la propria legittimazione più alta.

La conoscenza genera valore quando diventa bene comune.

PRINCIPI

- i. **Conoscenza accessibile.** Promuovere la diffusione del sapere come patrimonio condiviso e risorsa per la crescita collettiva.
- ii. **Impatto sociale.** Valorizzare il contributo dell'Ateneo come attore dello sviluppo territoriale per la soluzione dei problemi e per i bisogni delle comunità.
- iii. **Innovazione e sviluppo.** Favorire il trasferimento di conoscenze alle istituzioni, alle imprese e alle organizzazioni sociali.
- iv. **Partecipazione e cittadinanza.** Coinvolgere la comunità accademica nelle attività di dialogo, divulgazione e collaborazione con il territorio.
- v. **Responsabilità pubblica.** Misurare e rendere visibile il contributo dell'Università allo sviluppo culturale, sociale ed economico della Sardegna.

AZIONI

1. Rafforzare il trasferimento della conoscenza.

— Potenziare le **strutture e i servizi** dedicati all'innovazione, al trasferimento tecnologico e alla valorizzazione della conoscenza e dei

risultati della ricerca, in collaborazione con il sistema produttivo e le istituzioni. In specie, **potenziare l'Ufficio per il trasferimento tecnologico** e favorire lo scambio tra il personale di Ateneo e il personale del sistema dell'UTT nazionali e internazionali.

— Creare il **marketplace digitale della ricerca e dei progetti**, dove gli stakeholders e le imprese possano reperire dati e individuare le implicazioni tecniche e manageriali degli studi e informazioni utili per supportare le decisioni strategiche in ambito territoriale e avviare traiettorie di crescita sociale, culturale ed economica.

2. Promuovere il public engagement.

— Sostenere iniziative di public engagement, di **divulgazione scientifica** e di **dialogo con la cittadinanza** e di **partecipazione pubblica**, anche attraverso eventi, laboratori e attività sul territorio, per una maggiore visibilità e riconoscimento del contributo dell'Ateneo allo sviluppo culturale, sociale ed economico delle comunità.

— Consolidare un modello di Università che considera l'impatto sociale parte integrante della propria missione istituzionale, con il **coinvolgimento più ampio e consapevole della comunità accademica** nelle attività di terza missione.

3. Sviluppare collaborazioni territoriali.

— Costruire **partenariati stabili** con scuole, enti locali, imprese, associazioni e organizzazioni del terzo settore, in una logica di coprogettazione, promuovendo **progetti integrati** che mettano in relazione la ricerca, la didattica e l'impatto sociale, per rafforzare il legame di collaborazione tra Università e territorio e favorire l'**attrazione di investimenti** per progetti di ricerca e alta formazione.

— Creare un sistema di Ateneo per gestire i **contatti con le aziende e gli stakeholder**, tracciando e monitorando collaborazioni, tirocini e progetti di ricerca, con una funzione specifica su base IA dedicata all'incrocio tra le competenze dei laureandi e i fabbisogni delle aziende.

4. Favorire imprenditorialità e innovazione.

— Sviluppare l'**incubatore di impresa** di Ateneo e una **piattaforma di incubazione online**, per favorire la creazione e la crescita di startup, spin-off e progetti innovativi in grado di generare valore per il territorio, incrementare le opportunità di innovazione e favorire il trasferimento delle conoscenze verso il sistema produttivo e la società civile.

— Creare una **piattaforma digitale** per consentire ai futuri imprenditori e alle aziende di **valutare la fattibilità** delle invenzioni e i potenziali **vantaggi per il mercato**, rendendo il processo sostenibile e ad alta diffusione.

5. Valorizzare il patrimonio culturale e scientifico.

— Valorizzare e rendere maggiormente **accessibili e fruibili al pubblico** le risorse culturali, museali e scientifiche dell'Ateneo, valorizzando le biblioteche, l'Orto botanico, il Museo dell'Università e gli altri spazi disponibili, creando un **Sistema Museale di Ateneo**.

— Creare **soggetti intermedi** (associazioni, centri, fondazioni) per progetti di valorizzazione e gestione del patrimonio pubblico, in collaborazione con gli enti locali e gli attori territoriali.

6. Misurare e comunicare l'impatto.

— Sviluppare **strumenti di monitoraggio, di rendicontazione e di valutazione** dell'impatto sociale, per garantire trasparenza, qualità e riconoscimento delle attività, e per valorizzare il contributo dell'Università alla società.

— Valorizzare il **bilancio di sostenibilità** come strumento di restituzione alla collettività del valore attribuito al ruolo dell'Università nello sviluppo formativo, sociale ed economico del territorio.

LINEE PROGRAMMATICHE

11.

Transizione digitale e IA.

La prospettiva di un nuovo umanesimo.

OBIETTIVI

Governare l'innovazione significa accompagnare in modo consapevole e condiviso un processo di trasformazione che coinvolge l'intera comunità universitaria. È un cambiamento culturale profondo, che richiede competenze, partecipazione e capacità di adattamento. Un'Università capace di gestire la transizione digitale e i sistemi di intelligenza artificiale è la sola in grado di affrontare le sfide della contemporaneità.

La tecnologia non rappresenta un fine, ma **uno strumento al servizio delle persone**. Per migliorare la qualità della didattica, rafforzare la ricerca, semplificare l'organizzazione, proporre nuove metodologie di lavoro e ampliare l'accessibilità dei servizi. Preservando al tempo stesso i **valori fondamentali dell'Università**: libertà della ricerca, autonomia del sapere, centralità della persona e responsabilità sociale.

L'obiettivo è costruire un Ateneo capace di **sfruttare le opportunità** offerte dall'innovazione tecnologica senza rinunciare alla propria vocazione umanistica. Un'Università in grado di trarre vantaggio dall'avanzamento della conoscenza sapendo **interpretare criticamente il cambiamento**.

La tecnologia ha valore quando accresce le possibilità delle persone e rafforza la qualità delle relazioni umane.

PRINCIPI

- i. **Centralità della persona.** Utilizzare le tecnologie digitali per migliorare l'esperienza di studio, di lavoro e di ricerca della comunità universitaria.
- ii. **Innovazione responsabile.** Promuovere un uso consapevole dell'IA fondato sulla trasparenza, sull'etica, sulla tutela dei dati e sulla responsabilità.
- iii. **Competenze per il futuro.** Diffondere competenze digitali avanzate tra il corpo docente e ricercatore, il personale dell'Ateneo, la componente studentesca.
- iv. **Semplificazione e accessibilità.** Sfruttare il digitale e l'IA per rendere servizi e procedure più efficienti, inclusivi ed accessibili.
- v. **Sicurezza e sostenibilità.** Garantire la protezione dei dati, la sicurezza delle infrastrutture e l'uso sostenibile delle tecnologie.

AZIONI

1. Costruire una cultura digitale di Ateneo.

— Creare un **Digital Innovation Hub** (DHI), secondo le migliori prassi internazionali. Rafforzare le competenze digitali della comunità accademica a tutti i livelli. Promuovere percorsi permanenti di **formazione e aggiornamento** sulle competenze digitali e sull'IA, differenziati in base a ruoli e funzioni. Sviluppare una collaborazione stabile con **network digitali** per la definizione di strategie, azioni e strumenti utili al costante miglioramento delle performance di Ateneo.

2. Rafforzare la ricerca con le tecnologie emergenti.

— Sostenere progetti interdisciplinari dedicati all'intelligenza artificiale, alla trasformazione digitale e ai loro impatti sociali. Creare un sistema digitale avanzato per favorire le **performance nella ricerca**, basato su analisi predittive in grado di individuare i gap nella produzione scientifica e le possibili soluzioni (nell'ottica di un miglioramento costante della VQR).

3. Sperimentare l'IA nella didattica.

— Utilizzare strumenti innovativi per la personalizzazione dell'apprendimento, l'accompagnamento nei percorsi di studio, l'assistenza alle studentesse e agli studenti, la sperimentazione di nuove modalità didattiche, integrate e flessibili, e l'impiego guidato di strumenti digitali e di IA, nel rispetto dei principi di etica, trasparenza e tutela dei dati. Sviluppare un sistema digitale avanzato per il monitoraggio delle carriere, con l'avvio di elaborazioni predittive in grado di prevenire l'abbandono e favorire la definizione di percorsi didattici.

4. Migliorare i servizi e l'inclusione.

— Digitalizzare e riorganizzare i sistemi di Ateneo con l'impiego di sistemi di IA. Utilizzarla per il miglioramento dell'efficienza, della qualità e dell'accessibilità dei servizi, attraverso processi digitalizzati e centrati sull'utente. Integrare la transizione digitale con le politiche di inclusione, accessibilità e sostenibilità dell'Ateneo, per una maggiore fruibilità dei servizi universitari per tutte le componenti della comunità accademica.

5. Innovare il lavoro e digitalizzare i processi.

— Offrire metodologie di lavoro innovative, che favoriscano la semplificazione, la collaborazione, l'aumento dell'efficienza organizzativa, il miglioramento delle performance e l'accrescimento del benessere lavorativo del personale. Ridurre la complessità amministrativa attraverso strumenti digitali interoperabili e orientati agli utenti, semplificando i processi amministrativi e migliorando la qualità del lavoro del personale.

6. Garantire sicurezza e resilienza digitale.

— Investire in infrastrutture digitali sicure, interoperabili e sostenibili, a supporto delle attività didattiche, di ricerca e amministrative. Potenziare le infrastrutture informatiche e realizzare un sistema avanzato di cybersecurity, per garantire la massima funzionalità e protezione all'intero ecosistema digitale di Ateneo. Impiegare diffusamente gli strumenti digitali e dei sistemi di IA per la gestione della transizione energetica e per lo sviluppo sostenibile dell'Ateneo.

7. Promuovere l'etica dell'innovazione.

— Favorire il confronto scientifico e culturale sulle implicazioni etiche, sociali e giuridiche delle nuove tecnologie. Consolidare un modello di università che governa la transizione digitale in modo responsabile, inclusivo e orientato al futuro.

8. Una Carta etica per l'IA.

— Promuovere l'elaborazione di una Carta etica per l'uso dell'intelligenza artificiale, che offra linee guida condivise per la ricerca, la didattica, la gestione dei dati e i processi amministrativi.

LINEE PROGRAMMATICHE

12.

La persona al centro.

La «cura» come principio guida del Rettorato.

OBIETTIVI

La conclusione è in realtà il segno di un nuovo inizio. **L'ultima delle proposte è in realtà la prima.** La conclusione di questo programma coincide con il suo punto di partenza. Ogni scelta di governo, ogni progetto e ogni investimento acquistano significato solo se contribuiscono a **migliorare la vita delle persone** che studiano, lavorano, insegnano e fanno ricerca nella nostra Università.

Ripartire dalle persone significa recuperare il significato autentico del nostro impegno. Aderiamo ad un Ateneo che sappia **misurare le proprie pratiche politiche sull'etica della cura**, a partire dalle relazioni lavorative, dall'attenzione per le persone e dal rapporto con la comunità. Inteso come ascolto e reale interesse per tutte e per tutti, l'esercizio della cura fa la differenza nella ricerca scientifica, nella didattica universitaria, così come nelle ricadute sociali dell'esperienza accademica.

Curarsi di qualcuno significa riconoscerlo come portatore di una storia, di bisogni e di possibilità che non coincidono con i tuoi. È, in fondo, un atto di umiltà: ammettere che non posso capire la realtà dell'istituzione senza passare attraverso la realtà delle persone che la abitano. **L'Università non è un'entità astratta**, ma è fatta di studentesse e studenti in difficoltà con un esame, di personale tecnico amministrativo bibliotecario e linguistico spesso invisibile, di ricercatrici e ricercatori precari che inseguono una vocazione, di docenti che cercano senso nel loro lavoro quotidiano.

Prendersi cura non significa esaudire ogni desiderio, ma implica la **responsabilità di farsi carico** delle conseguenze delle proprie scelte sugli altri. Un Rettore che si prende cura è un Rettore che anzitutto esercita la capacità di ascolto e che si chiede, prima di ogni decisione: chi viene toccato da questa scelta? Chi rischia di essere lasciato indietro? In altre parole: **cosa posso fare per te?**

Ogni persona conta. Ogni decisione parte da qui.

PRINCIPI

- i. **L'ascolto come atto politico.** Ascoltare non è un gesto di cortesia. Chi governa non detiene il monopolio della conoscenza su ciò di cui l'istituzione ha bisogno. Ogni voce, anche scomoda, anche marginale, porta informazioni da valutare. – Promuovere un confronto continuo con tutte le componenti della comunità universitaria, riconoscendo il valore di ogni esperienza e di ogni punto di vista.
- ii. **La diversità come ricchezza, non come complicazione.** Persone diverse hanno esigenze diverse, linguaggi diversi, tempi

diversi. La cura valorizza la differenza come fonte di intelligenza collettiva. – Rimuovere le barriere che limitano la piena partecipazione alla vita universitaria e valorizzare le differenze come risorsa per la crescita collettiva.

- iii. **Ascolto e servizio.** Le decisioni non cadono dall'alto ma si fondano su relazioni di fiducia, promozione dell'equità e scelte improntate ad integrità, imparzialità, trasparenza e responsabilità. – Promuovere relazioni fondate sul rispetto reciproco, sulla collaborazione e sulla consapevolezza che il benessere della comunità dipende dall'impegno di tutte e tutti.
- iv. **La responsabilità come continuità.** Prendersi cura significa anche non abbandonare. Le politiche avviate vanno seguite, verificate, aggiustate. La cura è incompatibile con l'annuncio fine a sé stesso. – Assumere decisioni motivate, comprensibili e coerenti con i valori dell'Ateneo, rendendo conto dei risultati raggiunti.
- v. **L'inclusione come processo attivo.** Non un semplice principio, ma un'azione concreta di rimozione delle barriere culturali e sociali, ma anche materiali e organizzative, che possono ostacolare la partecipazione alla comunità universitaria, valorizzando le differenze come risorsa per la collettività. – Garantire sostegno e accompagnamento alle persone e ai gruppi, specie a quelli che sono in condizioni di maggiore difficoltà, fragilità o vulnerabilità.

AZIONI

1. Ascolto strutturato, non episodico.

— Istituire momenti regolari e accessibili di confronto con le diverse componenti della comunità universitaria – Non solo con le

rappresentanze formali, ma anche con chi normalmente non ha voce nei processi decisionali.

2. Monitorare bisogni e aspettative.

— Realizzare periodicamente una ricognizione partecipata delle principali esigenze della comunità accademica – Orientare su di esse le priorità di governo, prestando attenzione anzitutto alle esigenze personali e familiari.

3. Decisioni trasparenti e motivate.

— Ogni scelta rilevante va accompagnata da una spiegazione del "perché" – Accompagnare le scelte più rilevanti con una comunicazione chiara delle motivazioni, degli obiettivi e degli effetti.

4. Attenzione alle fragilità.

— Identificare le componenti della comunità universitaria più esposte e costruire politiche dedicate, non residuali -- Sviluppare servizi e strumenti dedicati alle persone in situazioni di fragilità, disagio o svantaggio.

5. Un Ufficio di Ateneo per le disabilità.

— Strutturare un ufficio dedicato ad accompagnare le studentesse e gli studenti con bisogni educativi speciali. Garantire accoglienza e orientamento, sostegno personalizzato, accessibilità didattica e tecnologica, adattamento delle prove, supporto logistico e assistenziale, promozione dell'inclusione.

6. Promuovere l'equilibrio di genere.

— Adottare azioni positive per promuovere l'equilibrio di genere nell'accesso al lavoro, nelle carriere accademiche, nei processi decisionali, nella ricerca scientifica e nell'innovazione dei processi – Valorizzare le azioni del Comitato Unico di Garanzia (CUG), dare concretezza al Gender Equality Plan (GEP), sostenere il centro A.R.G.IN.O.

7. Valutare l'impatto delle politiche di Ateneo.

— Prevedere momenti in cui la comunità possa valutare se le politiche avviate hanno davvero risposto ai bisogni dichiarati. Valutare la coerenza tra valori dichiarati e azioni concrete, nella trasparenza delle decisioni, nell'onestà intellettuale e nella capacità di assumere le conseguenze – Questo perché la cura si verifica nell'esito, non solo nell'intenzione.

8. Dal codice etico al comportamento etico.

— Favorire concretamente l'agire secondo correttezza, responsabilità e rispetto, orientando le scelte al bene comune e alla tutela della dignità delle persone. Garantire il rispetto delle regole oltre la semplice osservanza formale delle norme. – Promuovere una cultura dell'etica pubblica.

La verifica dei risultati.

Il presente programma elettorale costituisce un **documento programmatico** sui principali orientamenti e sul tipo di gestione che intendo perseguire, articolato per metodi, principi, obiettivi, azioni strategiche.

Le verifiche dei risultati, anche ai sensi dell'articolo 4, comma 1, del Regolamento elettorale e dell'articolo 21 dello Statuto, potranno essere compiute confrontando le azioni e gli obiettivi indicati nel presente programma elettorale con gli esiti delle attività concretamente poste in essere, secondo criteri qualitativi di misurazione e parametri quantitativi di valutazione coerenti con la tipologia delle iniziative di governo dell'Ateneo proposte nelle singole linee programmatiche.

PARTE II

Valori e Principi.

Un manifesto che riafferma un'idea di Università come luogo di **autonomia e responsabilità, condivisione e trasparenza, inclusione e cura** — prima ancora che come organizzazione.

GOVERNARE IL CAMBIAMENTO E PROGRAMMARE IL FUTURO.

— «*L'arte e la scienza sono libere e libero ne è l'insegnamento*»
(Articolo 33, comma 1, della Costituzione).

I.

Conoscenza.

Per un'Università che sia davvero «sede primaria di libera ricerca e di libera formazione e luogo di apprendimento ed elaborazione critica delle conoscenze, combinando in modo organico ricerca e didattica, per il progresso culturale, civile ed economico» (Articolo 1 della legge 240/2010), per affrontare la sfida culturale e vincere l'urgenza educativa, che costituiscono oggi la prima vera emergenza nella nostra realtà regionale.

II.

Autonomia.

Per un'Università che eserciti appieno la propria autonomia didattica e scientifica, funzionale e organizzativa, finanziaria e contabile, perché «le istituzioni di alta cultura, università ed accademie, hanno il diritto di darsi ordinamenti autonomi» (Art. 33, co. 6, Cost.), e compia passi decisi nell'adozione di nuovi modelli di gestione, riconoscendo anche al proprio interno ampi margini di autonomia alle strutture dipartimentali ed ai centri di ricerca.

III.

Indipendenza.

Per un'Università capace di riaffermare la propria libertà e in grado di valorizzare la propria unicità, perché «l'arte e la scienza sono libere e libero ne è l'insegnamento» (Art. 33, co. 6, Cost.), attenta ai bisogni socioeconomici del territorio e pronta a rispondere alle necessità del momento storico, nel rispetto dei diversi ruoli istituzionali e delle relative responsabilità, con lo sguardo rivolto al futuro in una prospettiva di sviluppo internazionale.

IV.

Collegialità.

Per un'Università che riconosca il valore del confronto come metodo nella programmazione del proprio futuro e faccia della condivisione delle scelte il principio cardine sul quale orientare la trasformazione e guidare i processi decisionali ad ogni livello, nel rispetto delle funzioni assegnate dallo Statuto di autonomia. Un'Università capace di valorizzare le diverse competenze scientifiche presenti in Ateneo, favorire l'affermarsi di forme nuove di ragionamento, garantire la possibilità di sperimentare nuovi linguaggi, concetti e metodi, e trarre valore dalla contaminazione dei saperi.

V.

Responsabilità.

Per un'Università consapevole del proprio ruolo, attenta all'ascolto dei bisogni individuali e collettivi, capace di offrire sostegno concreto allo sviluppo della società civile e di favorire la crescita culturale, economica e sociale delle comunità anche attraverso il forte radicamento sul territorio regionale, riconoscente verso chi ne sostiene la missione e l'impegno in favore della collettività, impegnata nel superamento delle diseguaglianze e nel favorire un sistema integrato di politiche di sviluppo in grado di attrarre investimenti grazie ad una visione strategica chiara e condivisa.

VI.

Inclusione.

Per un'Università capace di accogliere tutte e tutti, attenta ai bisogni individuali ed alla condizione personale di ciascuna e di ciascuno, che mette al centro la dignità della persona e promuove la salute globale e il benessere lavorativo, del personale docente e ricercatore, tecnico amministrativo bibliotecario e linguistico, delle studentesse e degli studenti, delle dottorande e dei dottorandi, delle specializzande e degli specializzandi. Un ecosistema universitario che accolga, accompagni, protegga e valorizzi ognuna e ognuno, come parte integrante del percorso di crescita personale,

accademica e lavorativa, anche attraverso servizi innovativi e di qualità, per un'inclusione intesa come processo che valorizza tutte e tutti con un'attenzione particolare sia per coloro che faticano di più nell'apprendimento, sia per quanti abbiano particolari talenti da riconoscere e valorizzare. Un Ateneo che garantisca il diritto alla formazione superiore, offrendo accoglienza, assistenza e sostegno secondo le caratteristiche individuali e le specificità di ciascuna e ciascuno, riducendo le barriere all'accesso e favorendo la crescita individuale nella prospettiva di una piena realizzazione della persona, perché davvero nessuna e nessuno si senta escluso o resti indietro.

VII.

Internazionalità.

Per un'Università capace di aprirsi al mondo e di presentarsi come punto di riferimento nello scenario globale per l'elevata qualità della ricerca, l'alto livello della formazione, l'ampia offerta di servizi e l'impegno concreto nello sviluppo di progetti in favore della società civile e della realtà economica, consolidando i rapporti con le istituzioni locali e nazionali, rafforzando accordi e scambi internazionali per attrarre nuove allieve e nuovi allievi e favorendo l'accoglienza delle persone interessate e disponibili a condividere una prospettiva di crescita. In questa prospettiva, l'Ateneo è chiamato a rafforzare il proprio posizionamento nel panorama nazionale, europeo ed internazionale, valorizzando appieno le proprie eccellenze scientifiche e le specificità culturali e consolidando la capacità di attrarre relazioni, progettualità e opportunità di collaborazione. L'internazionalizzazione non rappresenta soltanto un obiettivo strategico, ma una dimensione costitutiva di un'Università che intende essere luogo di confronto tra culture eterogenee, esperienze diverse e saperi differenti.

VIII.

Sostenibilità.

Per un'Università capace di garantire il futuro delle giovani generazioni, di offrire opportunità concrete a chi è impegnato nella carriera accademica, di assicurare il benessere lavorativo del personale docente e ricercatore, tecnico-amministrativo e bibliotecario, e delle studentesse e degli studenti, di intervenire per proteggere l'ambiente, di accompagnare il cambiamento sociale e di favorire lo sviluppo economico. Un Ateneo che consideri la qualità e l'assicurazione della qualità non come un adempimento formale, ma come un processo continuo di miglioramento, partecipazione e responsabilità condivisa. Un'Università capace di governare la transizione digitale ed in grado di affrontare le sfide della contemporaneità, offrendo servizi avanzati alle allieve ed agli allievi, sperimentando nuove forme didattiche e di ricerca, e proponendo metodologie innovative di lavoro al personale docente e ricercatore, tecnico amministrativo bibliotecario e linguistico.

IX.

Parità.

Per un'Università che sappia garantire la parità, accogliendo e valorizzando le differenze, a cominciare da quelle di genere, riconoscendone le potenzialità trasformative e politiche.

Ciò avviene a partire dalla capacità di assicurare nell'ambito del lavoro pubblico parità e pari opportunità di genere, garantendo il contrasto a qualunque forma di violenza morale o psicologica e di discriminazione, diretta e indiretta, relativa al genere, all'età, all'orientamento sessuale, all'origine etnica, alla disabilità, alla religione e alla lingua. Ciò significa valorizzare la cultura del rispetto e della dignità delle lavoratrici e dei lavoratori, estendendo la garanzia contro ogni forma di discriminazione alla formazione, alle progressioni di carriera e alla sicurezza, che tutela il benessere delle lavoratrici e dei lavoratori, per garantire il miglioramento dell'organizzazione del lavoro e una maggiore efficienza delle prestazioni lavorative nel rispetto dei principi di pari opportunità, benessere organizzativo, contrasto alle discriminazioni e al mobbing.

X.

Cura.

Per un'Università che sappia misurare le proprie pratiche politiche sull'etica della cura, a partire dalle relazioni lavorative, dall'attenzione per le persone e per il contesto. Inteso come ascolto, interlocuzione e reale interesse per tutti i soggetti in gioco, l'esercizio della cura fa la differenza nella ricerca scientifica, nella didattica universitaria, così come nell'esperienza accademica e nelle ricadute sociali.

PARTE III

Curriculum Vitae.

— Sintesi

Francesco Morandi.

Professore Ordinario nell'Università degli Studi di Sassari.

1. Posizione attuale

Professore Ordinario nel Settore GIUR-02/B - Diritto della navigazione e dei trasporti, Gruppo 12/GIUR-02 - Diritto commerciale e della navigazione, presso il Dipartimento di Innovazione.

2. Curriculum degli studi e carriera accademica

1983 – **Diploma di Maturità** classica conseguito presso il Liceo Classico “L.A. Muratori” di Modena, con la votazione di 60/60.

1983-1987 – **Laurea in Giurisprudenza** conseguita presso l'Università di Modena, con la votazione di 110/110, con lode e dignità di stampa.

1989-1992 – **Dottore di ricerca in Diritto ed economia** dei sistemi produttivi nell'Università di Sassari (titolo conseguito il 16 giugno 1993).

1995-2001 – **Ricercatore Universitario** di Diritto della navigazione presso la Facoltà di Giurisprudenza dell'Università di Modena (dal 1° luglio 1995).

1997-2004 – **Titolare della Cattedra “Jean Monnet”** di Diritto comunitario del turismo presso la Facoltà di Giurisprudenza dell'Università di Modena e Reggio Emilia.

2001-a data – **Professore Ordinario** di *Tourism and Transport Law* presso il Dipartimento di Innovazione dell'Università di Sassari (in precedenza, presso il Dipartimento di Scienze Economiche e Aziendali) (dal 1° novembre 2001).

3. Principali incarichi accademici e istituzionali

1997-2007 – **Membro del Consiglio Universitario Nazionale**, presso il Ministero dell'Università e della Ricerca, Roma.

2003-2009 – **Preside della Facoltà di Economia** dell'Università di Sassari per il triennio 2003–2006, riconfermato per il triennio 2006–2009.

2003-2014 – **Presidente del Corso di Laurea** in Economia e management del turismo, Polo universitario di Olbia, Università di Sassari.

2009-2014 – **Prorettore** dell'Università di Sassari e Membro della Giunta di Ateneo, con delega all'Innovazione regolamentare, agli Affari legali e alla Trasparenza.

2014-2017 – **Assessore regionale** del Turismo Artigianato e Commercio della Regione Autonoma della Sardegna.

2022-a data – **Consigliere di Amministrazione** - Componente docente interno ai ruoli dell'Ateneo per il periodo 2022-2025 e 2025-2028.

Per il Governo italiano è stato **consulente del Ministero** della Giustizia, del Ministero dei Beni e delle Attività Culturali e del Turismo e del Ministero del Turismo, oltre che membro del Comitato permanente di promozione del turismo in Italia.

È **Legal Expert del UN Tourism** (già UNWTO – l'Agenzia specializzata delle Nazioni Unite dedicata al turismo), per il quale ha curato le *“Recommendations for the assistance to International Tourists in Emergency Situations”* ed ha redatto l’*“International Code for the Protection of Tourists (ICPT)”*.

È anche **Colaborador Académico** del *Observatorio de Derecho del Turismo para América Latina y el Caribe de ONU Turismo y del Banco Interamericano para el Desarrollo (BID)*, e *Asesor Internacional Ad Honorem* del Ministero del Turismo della Repubblica dell'Ecuador.

È fondatore, **affiliato o socio onorario** di numerose **società scientifiche nazionali ed estere**, tra le quali l'Associazione Italiana di Diritto della Navigazione e dei Trasporti (A.I.Di.Na.T.), l'Istituto per lo Studio del Diritto dei Trasporti (I.S.Di.T.), la Società Italiana di Diritto del Turismo (S.I.Di.T., della quale è Fondatore e Presidente), l'Associazione Italiana di Diritto Marittimo (AIDIM), l'Associazione Italiana di Diritto Comparato (A.I.D.C.), il Centro di Ricerca Interdipartimentale sulle Politiche Spaziali (CRIPS) dell'Università Roma Tre, la Società Argentina di Diritto del Turismo (AADETUR), l'Association of North America Higher Education International (ANAHEI), l'Academia Argentina del Turismo (ACARTUR), l'Asociación Latino Americana de Derecho Aeronáutico y Espacial (ALADA), la Società Iberoamericana di Diritto del Turismo (SIDETUR).

4. Incarichi di insegnamento in Università

È **titolare degli insegnamenti** di Diritto del turismo, di Diritto aereo e di EU Tourism and transport Law presso il Dipartimento di Scienze Economiche e Aziendali (DiSEA).

Da alcuni anni tiene **corsi internazionali** di:

- *EU Transport Law* presso il Dipartimento di Giurisprudenza dell'**Università Roma Tre** (2022–2026)
- *International and EU Tourism Law e Expertises métiers et compétences* presso l'IREST – Institut de Recherche et d'Etudes Supérieures du Tourisme, **Université de Paris 1 Panthéon-Sorbonne** (2022–2026).

Per UN Tourism (già UNWTO – l'Agenzia specializzata delle Nazioni Unite dedicata al turismo) ha ideato ed è General Coordinator pro bono del **MOOC - Massive Online Open Course** di “*Introduction to International Travel and Tourism Law*”.

Ha svolto **attività di insegnamento** presso le Università di Genova (1994–2001), Milano Bicocca (2001–2007), Modena e Reggio Emilia (1995–2005), Pavia (1989–1991).

È stato componente del Collegio dei Docenti di Corsi di **Dottorato di ricerca** nelle Università di Bologna, Cagliari e Sassari, nonché Direttore e Membro del Comitato direttivo di **Master universitari** presso diversi Atenei italiani.

È stato **visiting scholar** presso lo E. J. Ourso College of Business della Louisiana State University (USA, Spring Semester 2022 e Spring Semester 2023).

È stato **visiting professor** presso l'Universidad Nacional de Río Negro UNRN (Argentina, Fall Semester 2023) e lo sarà presso la University of Kragujevac (Serbia, Spring semester 2027).

5. Attività di ricerca scientifica e direzione di gruppi di ricerca

Dal 1987 ha svolto **attività di ricerca** presso le Università di Genova, Milano Bicocca, Modena e Reggio Emilia, Pavia, Sapienza di Roma e Sassari.

Dal 1998 è **responsabile scientifico** di ricerche finanziate dal Consiglio Nazionale delle Ricerche (CNR), dal Ministero dell'Istruzione dell'Università e della Ricerca (MIUR — PRIN) e dalle Università presso le quali ha prestato e presta servizio.

Dal 1989 **dirige e coordina gruppi e progetti di ricerca**, incentrati principalmente su temi di diritto della navigazione marittima e aerea, dei trasporti e del turismo.

Dal 1989 ha **organizzato e partecipato** a numerosi convegni, giornate di studi, seminari e tavole rotonde, nazionali e internazionali, tenendo oltre 250 relazioni, seminari, comunicazioni ed interventi in Italia e all'estero.

6. Direzione di riviste, collane, enciclopedie e trattati

Dal 1988 collabora a numerose riviste, cura trattati scientifici e dirige collane giuridiche e riviste scientifiche.

È cofondatore e condirettore della Collana di monografie giuridiche “L’osservatorio del Diritto dei trasporti”, Giuffrè, Milano (che dal 2004 ha pubblicato 28 monografie).

È **Fondatore e Direttore responsabile** della Rivista di fascia A “Rivista italiana di Diritto del turismo” (Franco Angeli, Milano) e dello “International Journal of Tourism, Travel and Hospitality Law” (ESHTE, Estoril), membro del **Comitato direttivo** delle riviste di fascia A “Archivio giuridico” (Modena, Mucchi, la più antica rivista giuridica italiana), “Diritto dei trasporti” (ISDiT, Cagliari), “Rivista del diritto della navigazione” (Aracne, Roma), oltre che di numerose altre **Riviste scientifiche nazionali ed internazionali**.

Partecipa, collabora e svolge attività di *peer review* per alcune collane giuridiche e per riviste scientifiche italiane e straniere.

7. Pubblicazioni scientifiche

È autore di **oltre 250 pubblicazioni scientifiche**, fra le quali quattro monografie e un manuale, giunto alla VIII edizione, oltre a numerosi articoli e saggi, voci enciclopediche, commentari, note di commento a sentenza, rassegne, curatele e raccolte normative (l’elenco è consultabile sulla pagina IRIS: iris.uniss.it/cris/rp/rp04660).

La produzione scientifica, incentrata principalmente su temi di diritto della navigazione marittima e aerea, dei trasporti e del turismo, si estende ad alcuni argomenti di altre discipline giuridiche, nonché a temi vari, tra cui alcuni nell’ambito del marketing e del management dell’ambiente, dei trasporti e del turismo.

PARTE IV

Un programma aperto.

Ogni voce conta davvero.

Il presente programma è una proposta rivolta a tutta la comunità universitaria, un invito a partecipare ad un percorso aperto, che consenta di condividere la prospettiva e di esprimere una visione comune.

Desidero anzitutto ringraziare coloro che hanno inviato commenti, osservazioni e suggerimenti. Mi hanno permesso di confrontare le idee, verificare le proposte, valutare altri punti di vista. Insieme ai tanti incontri avuti in questi mesi, hanno accresciuto la mia consapevolezza.

Sono grato sin d'ora a chi vorrà offrire un contributo al programma elettorale, che arricchirà i contenuti del portale www.francescomorandi.it, sul quale dal 7 giugno scorso ho pubblicato le prime proposte. Prenderò personalmente in considerazione ogni comunicazione e tratterò ogni apporto con riservatezza.

Ancora grazie davvero di cuore.

Come contribuire

1.

Si offre un contributo.

Inviare un messaggio ai contatti indicati nella Parte V per lasciare commenti, osservazioni, indicazioni, proposte, dati, esperienze.

2.

Il contributo viene letto, ma non diffuso.

Leggerò personalmente ogni contributo. Tratterò ogni apporto con riservatezza, ai soli fini del programma elettorale.

3.

Una risposta personale.

Chiunque proponga un contributo riceverà conferma dell'avvenuta consegna del messaggio, oltre al mio personale ringraziamento.

4.

Il programma cresce.

Le proposte condivise verranno integrate nel portale www.francescomorandi.it e serviranno come riferimento per il mandato rettorale 2026-2032.

PARTE V

Contatti.

EMAIL

morandi@uniss.it

SITO WEB

www.francescomorandi.it

LINKEDIN

Francesco Morandi



Campagna pubblicitaria promossa dalla Commissione europea per difendere la democrazia e promuovere i suoi valori (https://commission.europa.eu/protect-what-matters-our-democracy/science-stays-free_it).

Fotografia scattata a Sassari, in via Oriani, il 6 giugno 2026.

© 2026 Francesco Morandi