

PROF. STEFANO SIBILLA

PROGRAMMA DI CANDIDATURA ALLA CARICA DI RETTORE
DELL'UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI PAVIA

2025-2031

INDICE

<u>I cinque aspetti fondamentali</u>	pag. 3
<u>Le proposte</u>	pag. 12
Una didattica di qualità	pag. 12
Una didattica digitale che aiuti gli studenti	15
Pavia, Università dei Collegi	16
Un'università al servizio dei suoi studenti	17
Valorizzare l'impegno organizzativo nella didattica	20
Un'università caratterizzata da una ricerca multidisciplinare	21
Una struttura sempre più efficiente a sostegno alla ricerca	24
Il PNRR dopo il PNRR	24
Consolidare l'offerta dottorale, garanzia per il nostro futuro	26
Trasferimento tecnologico e valorizzazione della conoscenza	26
Pavia, città della salute	28
Una comunicazione più diretta e più moderna	30
EC2U come riferimento per la vocazione internazionale dell'Ateneo	32
L'università per Pavia e Pavia per l'università	34
Cremona e Pavia, due città, una sola università	36
Agrifood: pensare al futuro per un settore strategico	37
Valorizzare il patrimonio culturale e architettonico millenario dell'Ateneo	38
Contribuire a valorizzare i tesori di Pavia e del suo territorio	40
Una casa da mantenere e migliorare ogni giorno	41
Un sistema di governo più agile per l'Ateneo	42
Avere a cuore la crescita professionale di tutto il personale dell'Ateneo	44
Programmazione, monitoraggio, revisione	46
Transizione digitale	48

I cinque aspetti fondamentali

Identità

L'Università di Pavia ha caratteristiche originali, che nel complesso la rendono quasi unica nel panorama delle università italiane:

- ha una tradizione secolare, erede della Scuola di Legge di Pavia e delle scuole palatine di cui quest'anno abbiamo simbolicamente festeggiato il milleduecentesimo anniversario;
- è dotata di un sistema collegiale ampio ed efficiente, che garantisce il diritto allo studio degli studenti meno abbienti, sostiene gli studenti più meritevoli e arricchisce la vita culturale dell'Ateneo e dell'intera città;
- è intersecata al tessuto culturale, professionale e produttivo della propria città, all'interno di un ecosistema della formazione e della ricerca che include tre IRCCS e una Scuola Superiore;
- è inserita in un'Alleanza Europea a cui partecipano gli atenei di alcune tra le principali città universitarie d'Europa;
- ha una vocazione storica di università multidisciplinare che le consente di offrire ai propri studenti percorsi formativi che si avvalgono delle diverse competenze presenti in Ateneo;
- svolge, in quasi tutti i campi del sapere, ricerche che la pongono all'avanguardia del mondo culturale e scientifico, italiano e internazionale.

Tuttavia, è innegabile che l'Università di Pavia trovi difficoltà a comunicare all'esterno, almeno al di fuori del perimetro pavese, i propri punti di forza e a trasmettere la sua immagine e la sua identità ai propri *stakeholders*, in primis ai futuri studenti, alle loro famiglie e a tutti gli attori culturali ed economici con cui potenzialmente interagire.

Tutto ciò non è in contrasto, naturalmente, con il fatto che singole eccellenze e gruppi di ricerca appaiano spesso come punti di riferimento a livello nazionale ed internazionale, ma si avverte la necessità di rafforzare la strategia complessiva di comunicazione, in modo da rendere l'identità del nostro Ateneo immediatamente riconoscibile.

In quest'ottica, lo sviluppo dell'Ecosistema Web e la predisposizione di una rete di siti omogenei sia a livello di portale di Ateneo che di Dipartimenti e Corsi di laurea hanno certamente contribuito ad offrire un'immagine più uniforme e a facilitare il contatto con l'esterno. Il Portale di Ateneo, in particolare, ha una struttura che permette facilmente agli studenti attuali e futuri e alle imprese di raggiungere molte informazioni basilari e, contemporaneamente, evidenzia alcuni dei punti di forza dell'Ateneo: l'inclusione degli studenti, la qualità della formazione, la rilevanza della ricerca.

Però tutto questo non basta. È necessario fare di più: aumentare la presenza su tutti i social media in modo da raggiungere soprattutto i futuri studenti delle nuove generazioni; coordinarsi con l'amministrazione municipale per rafforzare la visione di Pavia come città della cultura, dell'arte, della salute e della scienza; sfruttare l'unicità del sistema pavese, ampliando e

sviluppando la collaborazione con i collegi in modo da offrire a tutti gli studenti pavesi la possibilità di arricchire la propria formazione culturale con approfondimenti trasversali e interdisciplinari di alto livello.

È inoltre necessario investire maggiormente sul posizionamento dell'Ateneo nelle principali classifiche internazionali. Pur consapevoli del fatto che i *ranking* costituiscono una modalità incompleta e approssimata di valutare la qualità e il livello della formazione offerta da un Ateneo, è innegabile che essi siano ormai un elemento imprescindibile di attrazione dei nuovi studenti italiani e internazionali e, in particolare, di quelli più dotati. Nonostante l'impegno profuso negli ultimi anni, il posizionamento di Pavia nelle principali classifiche internazionali è migliorato solo in modo marginale e, certamente, non riflette il nostro valore reale. Migliorare il nostro posizionamento costituisce un obiettivo di immagine, non di sostanza, ma può avere effetti sostanziali sul futuro del nostro Ateneo.

Per questa ragione è necessario sviluppare una strategia di comunicazione forte, anche con l'eventuale contributo di professionisti del settore, identificando un'immagine e i messaggi chiave che possano rappresentare in modo inequivocabile la nostra identità. Internamente, questo richiederà un rafforzamento e un potenziamento del personale dedicato alla comunicazione e alla predisposizione dei dati per le agenzie di valutazione del *ranking*.

Territorio

Rafforzare l'identità dell'Ateneo significa anche contribuire attivamente al rafforzamento dell'identità dei territori su cui esso agisce e con cui esso interagisce, in primo luogo le città di Pavia e di Cremona con le loro province e poi tutto il sistema universitario, culturale e scientifico della Lombardia occidentale.

L'Ateneo deve farsi sempre più attivamente promotore, insieme al Comune di Pavia, di iniziative volte a promuovere il ruolo della città di Pavia come polo culturale, storico, artistico e turistico. Già oggi l'Ateneo offre un ampio spettro di conferenze, convegni e spettacoli: valga per tutti come esempio il programma di conferenze, proiezioni e concerti offerto dall'Auditorium di San Tommaso.

L'Università di Pavia può svolgere un ruolo attivo nella valorizzazione dell'immagine della città, mettendo a disposizione, anche con visite guidate, il proprio inestimabile patrimonio storico, culturale, architettonico e museale. In questo contesto, la valorizzazione di questo patrimonio può diventare una delle priorità dell'ateneo, che la può integrare in modo organico nella missione di formazione, di ricerca e di public engagement.

La valorizzazione del patrimonio edilizio dell'Ateneo potrebbe contribuire a mettere in risalto le tracce storiche, artistiche e monumentali di Pavia Capitale del regno longobardo e del Regnum Italicum, ad esempio attraverso una giusta rilevanza data alla chiesa di San Felice, che è forse il più integro monumento altomedievale presente a Pavia.

Un altro aspetto che merita di essere approfondito con il Comune di Pavia è quello relativo alla realizzazione di un Centro Congressi. La realizzazione di un'opera di questo genere è troppo

impegnativa per essere affrontata autonomamente dall'Ateneo; d'altro canto, l'Università potrebbe certamente garantire ogni anno l'organizzazione di congressi a livello nazionale e internazionale in tutti i campi del sapere in cui svolge la propria attività di ricerca scientifica. Ciò si tradurrebbe in un incremento dell'attrattività di Pavia, dando in prospettiva un impulso anche alla ricettività alberghiera della città, che oggi costituisce un limite ben noto.

Al di là dei rapporti con la città di Pavia, il ruolo dell'Ateneo nel territorio dovrebbe essere ulteriormente rafforzato attraverso la collaborazione con le imprese e le iniziative didattiche che hanno un impatto diretto sul territorio.

Riguardo alla collaborazione con le imprese, un ruolo rilevante avrà la realizzazione del Parco Gerolamo Cardano. Oltre alla presenza già pianificata di avanzati laboratori universitari nei settori della microelettronica, della nutrizione e della farmacia all'interno del Centro di ricerca e formazione dell'università, attraverso il coordinamento di Arexpo il Parco Cardano ospiterà un'infrastruttura tecnologica per imprese private e start-up interessate a sviluppare progetti di ricerca applicata nell'ambito dello sviluppo sostenibile, su tematiche ispirate dai Sustainable Development Goals dell'agenda 2030 dell'ONU. L'avvio del Parco Cardano costituirà quindi un'occasione irripetibile per permettere alla nostra Università di assumere un ruolo guida nello sviluppo del territorio pavese come ecosistema dell'innovazione sostenibile, anche nella scia tracciata da Assolombarda Pavia nel corso del 2023, quando Pavia ha assunto il ruolo nazionale di Capitale della Cultura d'Impresa.

Riguardo alle iniziative didattiche, un rilievo particolare assume il potenziamento dell'area delle scienze agrarie. Settore da sempre assente nel panorama formativo e scientifico pavese, nel corso dell'ultimo rettorato l'agraria ha ricevuto un impulso forte attraverso l'avvio della Laurea magistrale in Agrifood Sustainability, attraverso il coordinamento dello Spoke sull'Agroindustria primaria nel quadro dell'Ecosistema NODES finanziato dal PNRR e, infine, attraverso la progettata destinazione di spazi e laboratori all'interno del Parco Cardano al settore della ricerca nel campo della nutrizione e dell'agrifood. Questo impegno non può e non deve essere disperso, ma necessita di essere consolidato, in primis, attraverso una stabilizzazione delle competenze acquisite e attraverso un'acquisizione delle strutture didattiche necessarie alla formazione dei laureandi, direttamente o attraverso apposite convenzioni con aziende agricole.

Un'attenzione specifica e particolare deve essere poi riconosciuta al Dipartimento di Musicologia e Beni Culturali, che deve mantenere un ruolo di protagonista e di portabandiera dell'Ateneo nell'ambito della città di Cremona e del sistema universitario cremonese. Tale ruolo è garantito dall'unicità, nell'ambito degli studi musicologici, di un Dipartimento che, trovando terreno fertile nella tradizione cremonese, assume una rilevanza nazionale e internazionale in ambito culturale e scientifico, oltre ad avere attivato l'unico corso in Italia di Conservazione e restauro di beni culturali per l'indirizzo Strumenti musicali e strumentazione scientifica e tecnica.

Il mantenimento di questo ruolo non deve essere però dato per scontato. La presenza nel territorio cremonese di altri due atenei, l'Università Cattolica e il Politecnico di Milano, determina una competizione che può essere virtuosa per il sistema cremonese nel suo complesso, ma può anche determinare una riduzione delle potenzialità di sviluppo della componente pavese, entrando in concorrenza con l'Università di Pavia soprattutto nelle

possibilità di nuove forme di collaborazione e progettualità con il Comune di Cremona e con la Fondazione Arvedi. È quindi necessario che l'Ateneo mantenga a Cremona il proprio ruolo di primo piano, facendo leva principalmente sulle proprie competenze nell'ambito della musicologia e della conservazione dei beni culturali.

Un ultimo aspetto sostanziale riguarda, come detto, il posizionamento organico dell'Università di Pavia all'interno del sistema delle università lombarde, con particolare riferimento agli Atenei milanesi, con i quali il rapporto deve necessariamente essere privilegiato, data la vicinanza delle due città, la facilità di collegamento a Milano e, non ultima, la tradizione che vede l'Università di Pavia nascere come unico centro di formazione superiore del ceto dirigente del Ducato di Milano.

Internazionalizzazione

In questo particolare periodo storico, che vede il ruolo dell'Europa e le tradizionali alleanze internazionali messe in discussione dai mutamenti della politica globale e dall'interventismo aggressivo di alcune grandi potenze extraeuropee, appare irrinunciabile consolidare le fondamenta culturali che sostengono l'idea della casa comune europea nel suo complesso. In quest'ottica, la costituzione di un forte sistema comune europeo di educazione superiore ha una funzione primaria, in cui l'Università di Pavia può giocare un ruolo di primo piano.

Pavia partecipa infatti all'alleanza europea EC2U (European Campus of City Universities), una delle 65 alleanze universitarie europee promosse dalla Commissione Europea con lo scopo di migliorare la competitività internazionale degli istituti di istruzione superiore in Europa e di promuovere i valori e l'identità europea.

In particolare, EC2U si caratterizza per essere formata da università storiche, situate in città universitarie di antica tradizione che sono direttamente coinvolte nell'alleanza attraverso le proprie municipalità. In quest'ottica, EC2U rappresenta perfettamente la trasposizione europea dei valori e delle caratteristiche che contribuiscono anche all'identità dell'Università di Pavia.

Attraverso le alleanze europee gli studenti possono ottenere una laurea combinando studi in diversi paesi europei. Nell'ambito di EC2U sono stati finora avviati 3 Joint Master Programs (Lifelong Well-Being and Healthy Ageing, European Language Cultures and Societies in Contact, Sustainable Cities and Communities), mentre un quarto (Peace, Justice and Strong Institutions) è in corso di progettazione.

A tutti questi programmi, l'Università di Pavia partecipa già o è in procinto di aderire. Il ruolo proattivo assunto dal nostro Ateneo all'interno di EC2U merita quindi di essere valorizzato come una delle iniziative che meglio contribuiscono a rappresentarne la vocazione internazionale.

Naturalmente, l'impegno internazionale dell'Ateneo non si esaurisce in EC2U. L'Ateneo ha stabilito accordi di collaborazione internazionale con più di 500 istituzioni universitarie nei cinque continenti, allo scopo di formalizzare la comune intenzione di sviluppare azioni congiunte nel campo della didattica e della ricerca.

Questi accordi sono alla base della strategia di internazionalizzazione dell'Ateneo, focalizzata sulla mobilità internazionale di studenti e docenti, in ingresso e in uscita, sullo sviluppo di progetti di didattica internazionale, dai Double Degrees alle Summer e Winter Schools, sulla capacità di attrazione di Visiting professors per elevare ulteriormente il livello della didattica e della ricerca in Ateneo, sulla presenza attiva di Pavia nelle reti internazionali – primo fra tutti il Coimbra Group – e sui progetti di cooperazione e sviluppo.

Ad oggi, Pavia partecipa a 4 Joint Master Degrees sul progetto Erasmus Mundus su tematiche differenziate –Sustainable Drug Discovery, Global Development Policy, Nanomedicine for Drug Delivery e African Studies – oltre a diversi progetti di cooperazione e di *capacity building* nel campo dell'istruzione scolastica e universitaria.

In generale, l'impegno ampio e diversificato dell'Ateneo nell'ambito dell'internazionalizzazione – di cui la partecipazione all'alleanza EC2U è cardine – costituisce un elemento insostituibile nella definizione del ruolo dell'Università di Pavia come attore protagonista sulla scena dell'educazione superiore globale e deve, di conseguenza, essere adeguatamente sostenuto attraverso l'incentivazione della progettualità e il consolidamento della struttura amministrativa di supporto.

Qualità

Parlare di qualità in Ateneo porta spesso alla mente immagini di noiosi adempimenti formali e farraginose procedure che sottraggono tempo prezioso all'attività didattica e alla ricerca svolte dai docenti.

In realtà, essere un'Università di Qualità significa garantire una formazione incentrata sulle necessità degli studenti, ovvero ricevere una preparazione aggiornata e attuale in tutti i campi del sapere, crescere umanamente e culturalmente sotto la guida dei propri docenti, essere indirizzati in base ai propri talenti verso un ruolo attivo nel mondo del lavoro.

Significa essere protagonista in tutti i campi della ricerca, capace di interagire con i principali gruppi ed enti di ricerca a livello nazionale e internazionale, così come con quella parte del mondo imprenditoriale e produttivo interessato all'innovazione tecnologica, con gli enti che a tutti i livelli amministrano il territorio in cui l'Ateneo opera, con le strutture sanitarie e, in ultima analisi, con tutti i cittadini a cui l'università, centro di sapere e di conoscenza, può garantire un arricchimento scientifico, professionale e culturale.

Tutto ciò rappresenta, in sintesi, la missione dell'università. Per realizzare questa missione in modo efficiente è necessaria, a tutti i livelli, una pianificazione attenta che identifichi in modo preciso, ad ogni passo, gli obiettivi da raggiungere, che ne verifichi il raggiungimento, che monitori le eventuali criticità e che, se necessario, definisca le azioni per risolverle.

Questo è essenzialmente ciò che si intende per ciclo di assicurazione della qualità e questo è ciò che viene comunque sempre messo in atto quando vengono progettate le attività istituzionali svolte in Ateneo, siano esse la progettazione o la revisione di un Corso di Laurea, la

pianificazione di una nuova ricerca o la programmazione di un ciclo di attività culturali rivolte al pubblico.

Un sistema complesso come quello di un'università richiede però che questi processi vengano gestiti secondo uno schema prestabilito e comune per tutti, che consenta:

- di avere a livello centrale una visione complessiva e aggiornata della programmazione delle attività svolte a livello delle strutture dell'Ateneo (Dipartimenti e Corsi di Studio e di Dottorato);
- di fornire a queste attività l'indirizzo strategico comune dell'Ateneo;
- di permettere a chi man mano subentra nelle funzioni direttive (Direttori di Dipartimento, Responsabili di Corsi di Studio, Coordinatori di Dottorato, ecc..) di avere immediatamente una conoscenza precisa dello stato delle attività e delle eventuali criticità presenti.

Tutte le attività predisposte dal Presidio di Qualità nel corso nell'ultimo rettorato hanno avuto questo scopo, e l'esito positivo della Visita di Accredimento ricevuta nel novembre 2024 ha confermato la validità dell'impostazione seguita e la consapevolezza sempre maggiore all'interno dell'Ateneo sulla necessità di un efficiente sistema di programmazione e monitoraggio.

Per il mantenimento e il miglioramento dell'efficienza raggiunta dall'Ateneo nella sua capacità di programmare, monitorare e adeguare i propri processi decisionali, è ora opportuno compiere un passo ulteriore in direzione della massima semplificazione e automatizzazione, informatizzando le procedure e la reportistica a tutti i livelli e predisponendo cruscotti con dati, documentazione, linee guida e corsi di formazione, in modo da ridurre l'impegno burocratico dei docenti coinvolti e massimizzare l'efficienza nel monitoraggio e nella revisione delle attività didattiche, scientifiche e di terza missione.

È inoltre necessario progredire ulteriormente sulla strada già intrapresa, ovvero quella di offrire una formazione centrata in ogni suo aspetto sullo studente, dall'orientamento in ingresso, all'accompagnamento lungo il percorso di studi in modo tale da ridurre sostanzialmente i problemi formativi, psicologici, logistici ed economici e, conseguentemente, il rischio di abbandono della carriera universitaria, fino ad un rafforzamento del ruolo dell'Ateneo nel farsi parte attiva nell'introduzione dei laureati nel mondo del lavoro.

In quest'ottica, un aspetto sostanziale deve esser costituito dal sostegno dell'Ateneo al diritto allo studio, che deve essere garantito attraverso l'erogazione delle borse di studio a tutti gli studenti idonei e l'assicurazione a EDiSU di finanziamenti tali da consentire all'ente di poter svolgere in modo completo la propria funzione di gestore e manutentore del sistema dei collegi pubblici, oltre che delle mense universitarie e degli impianti sportivi.

Sostenibilità economica

L'Università di Pavia continua a presentare una situazione molto solida dal punto di vista economico-finanziario e tutti gli indicatori di sintesi mostrano un bilancio in buona salute. Il rapporto tra le spese per il personale e la somma di finanziamenti ministeriali e contribuzione studentesca si mantiene ben al di sotto del limite dell'80% fissato dal Ministero, e anche di quello del 70% stabilito internamente, mentre l'indice di indebitamento è praticamente nullo.

È tuttavia evidente come la possibilità di investimenti futuri, in termini di risorse di personale docente e tecnico-amministrativo, di rafforzamento della didattica e della ricerca, di sostegno al diritto allo studio, di mantenimento e valorizzazione del patrimonio edilizio, risieda essenzialmente nel consolidamento delle principali fonti di proventi propri dell'Ateneo. Questi sono costituiti circa per il 15% dai proventi dell'attività didattica (e, in particolare, circa per l'11% dalla contribuzione degli studenti dei Corsi di Laurea e Laurea Magistrale) e circa per il 55% dal Fondo di Finanziamento Ordinario. Dato che non è ipotizzabile un incremento della quota di contribuzione studentesca, sia per il vincolo di non superamento del 20% del FFO, sia soprattutto per la natura stessa dell'Università di Pavia come ateneo statale che non può fondare la propria capacità di sostenere una politica espansiva sulla contribuzione studentesca, è evidente che l'impegno dell'Ateneo deve essere completamente rivolto, come già nel corso dell'attuale Rettorato, al rafforzamento delle due principali componenti su cui si basa il finanziamento ministeriale, ovvero la quota base, legata al *costo standard* e quindi in ultima analisi al numero degli studenti iscritti in corso, e la quota premiale, basata fondamentalmente sul risultato ottenuto dall'Ateneo nella periodica Valutazione della Qualità della Ricerca.

Rafforzare le capacità di investimento dell'Università di Pavia richiede quindi necessariamente di operare per il raggiungimento di due obiettivi paralleli:

- consolidare il numero di studenti iscritti ai Corsi di Laurea e Laurea Magistrale dell'Ateneo, oggi pari a circa 27000, puntando a mantenere questo numero in futuro – che, nella prospettiva del calo demografico dei prossimi anni, costituisce certamente un primo traguardo – e, se possibile, a cercare di incrementarlo verso quell'obiettivo dei 30000 studenti che è certamente sostenibile per le strutture dell'Università e del territorio centrato su Pavia;
- sostenere tutti i gruppi di ricerca nel continuo miglioramento della loro attività scientifica e nel reclutamento di nuovi ricercatori di eccellenza, in modo da elevare la qualità media della produzione scientifica dell'Università di Pavia, migliorandone il risultato nei prossimi esercizi della VQR: ciò può essere ottenuto solo con un sostegno specifico a tutti quei gruppi di ricerca che costituiscono la base e la forza di un Ateneo multidisciplinare come il nostro ma che, pur dotati di competenze di primo livello, per le loro dimensioni numericamente ridotte hanno minore capacità di sviluppare ricerche capaci di produrre prodotti di ricerca della classe più elevata.

Collaborazione e condivisione

Tutti gli obiettivi generali alla base del programma di candidatura e che si articolano poi nelle diverse proposte operative, perdono di significato se tutte le componenti dell'Ateneo non lavorano nella stessa direzione per rendere più forte l'istituzione nel suo complesso.

Non è un punto da dare per scontato. Sotto svariati aspetti, l'attuale sistema di gestione del mondo accademico tende a stimolare la competizione: la competizione tra Atenei nella suddivisione dei finanziamenti ministeriali, la competizione tra dipartimenti nella scalata alle classifiche dei dipartimenti di eccellenza, la competizione tra i diversi gruppi all'interno dell'Ateneo per la suddivisione delle risorse. Se da un certo punto di vista la competizione è benefica come stimolo al dinamismo e alla proattività, dal punto di vista della crescita di un'istituzione fortemente multidisciplinare come la nostra può divenire un pericolo, in quanto rischia di scavare solchi profondi tra le diverse aree.

La valutazione positiva conseguita nella Visita di Accreditamento del 2024, in questo senso, costituisce un ottimo esempio dei risultati che possono essere raggiunti quando tutte le componenti dell'Ateneo, docenti e personale tecnico-amministrativo, dipartimenti e servizi centrali, dirigenza e governance lavorano unite verso un obiettivo comune.

Questo spirito di collaborazione e di attenzione al bene comune della nostra Università deve costituire il filo conduttore del nostro futuro: per essere mantenuto, deve essere sostenuto da una continua condivisione dei processi decisionali a tutti i livelli, ma soprattutto da parte del futuro Rettore e della sua Squadra di governo con gli Organi Accademici, con l'amministrazione, con i Dipartimenti e con tutta la comunità accademica.

Inclusione e sostenibilità

Un Ateneo pubblico ha il dovere morale di essere un esempio per la società, perseguendo e promuovendo politiche che incentivino a tutti i livelli l'inclusione e prevengano qualsiasi discriminazione legata al genere, alla razza, alla lingua, alla religione, all'opinione politica e alle condizioni sociali e personali, contribuendo ad attuare pienamente il dettato dell'articolo 3 della Costituzione della Repubblica Italiana. Allo stesso tempo, garantendo piena libertà di espressione e opinione a tutte le sue componenti, un Ateneo deve mantenere sempre la propria natura di istituzione laica e apartitica.

Queste linee generali sono necessariamente alla base di un programma di candidatura rettorale in quanto fanno parte della natura stessa della nostra Università, che da sempre ha posto l'inclusione tra le sue priorità.

Proprio in ossequio a questo dovere morale, l'Ateneo si è dotato *in primis* di un Piano di Uguaglianza di Genere, i cui obiettivi – in termini di uguaglianza di genere nei ruoli di governo, nel reclutamento e nelle progressioni di carriera, di cultura della parità di genere e di contrasto alla violenza di genere – non possono che essere alla base di qualsiasi azione della futura Governance.

Sempre in quest'ottica, il nostro Ateneo è da sempre – e deve rimanere – un esempio nell'inclusione e nel supporto agli studenti con disabilità e disturbi specifici di apprendimento, attraverso i servizi offerti e i progetti sviluppati dal centro S.A.I.S.D., ma anche con iniziative quali i corsi di attività motoria adattata offerti dal C.U.S.

Infine, la responsabilità sociale di un Ateneo pubblico include anche il dovere di incentivare a tutti i livelli l'adozione di una politica sostenibile dal punto di vista ambientale (risparmio energetico, gestione dei rifiuti, mobilità sostenibile) e sociale. Anche questa linea d'azione, che il nostro Ateneo ha reso operativa con la costituzione dell'Office for Sustainable Actions, è necessariamente alla base di tutte le proposte operative contenute nel presente programma.

Le proposte

Una didattica di qualità

Come indicato nelle premesse, una politica di espansione degli investimenti per il futuro dell'Ateneo passa necessariamente per un consolidamento, e se possibile per un ulteriore incremento, del numero degli studenti iscritti.

Ciò non è semplice, anche per la natura multidisciplinare di un Ateneo storico come quello pavese, i cui programmi formativi coprono quasi interamente lo spettro delle discipline accademiche.

Con poche eccezioni, il numero di immatricolazioni ai **Corsi di Laurea triennale** e a ciclo unico si avvicina già al limite della sostenibilità, sia dal punto di vista dell'impegno dei docenti, sia dal punto di vista dell'occupazione delle strutture didattiche. Un incremento sostanziale della numerosità di tali corsi di laurea non appare quindi perseguibile a breve.

È invece auspicabile un ulteriore intervento per **prevenire gli abbandoni**, che continuano a raggiungere in alcune aree tassi elevati, soprattutto in relazione agli abbandoni "immediati" durante il primo semestre e al termine del primo anno di corso: ad oggi circa il 21% dei nuovi immatricolati non si iscrive al 2° anno di corso. Accanto al potenziamento del programma di tutorato e ad una maggiore visibilità data al programma di sostegno psicologico per gli studenti in difficoltà, un intervento mirato può essere costituito, almeno limitatamente ai corsi di laurea maggiormente soggetti ad elevati tassi di abbandono, da una programmazione che preveda, per i soli corsi del 1° anno, lo svolgimento di più prove in itinere, in modo da abituare gradualmente l'adattamento delle matricole al passaggio dal metodo di studio della scuola superiore a quello necessario ad affrontare gli studi universitari.

Parallelamente, è comunque indispensabile confermare l'attuale investimento sul **programma di tutorato**, che mantiene un ruolo fondamentale nel prevenire gli abbandoni, soprattutto negli anni successivi al primo, e nel ridurre la durata delle carriere degli studenti.

Un intervento più efficace a favore dell'incremento del numero di studenti può invece essere progettato per incentivare le iscrizioni ai **Corsi di Laurea Magistrale**, che hanno in generale una numerosità sufficiente, ma spesso inferiore sia alla numerosità di riferimento della Classe di Laurea, sia alle potenzialità di attrazione dell'Ateneo e alla capacità delle sue strutture didattiche.

L'attrattività delle lauree magistrali può essere aumentata concentrandosi su quattro aspetti rilevanti:

- aumento del numero degli studenti internazionali;
- caratterizzazione dell'offerta formativa con iniziative di arricchimento culturale che solo l'ambiente accademico pavese può offrire;
- valorizzazione della multidisciplinarietà che caratterizza l'Università di Pavia;
- accompagnamento dei laureati verso il mondo del lavoro, sia fornendo loro le opportune competenze pratiche, sia potenziando le iniziative di *placement*.

Questi aspetti sono declinati nelle seguenti proposte operative:

- valutazione della possibilità di trasformare un numero ulteriore di Lauree Magistrali in **lingua inglese**, compatibilmente con le caratteristiche dell'area culturale e scientifica e solo se vi siano l'assenso e la disponibilità dei docenti coinvolti; in alternativa, può essere valutata (alle medesime condizioni) l'introduzione di curricula in inglese in parallelo a quelli già esistenti in italiano. La presenza e l'eventuale aumento di Corsi di Laurea in lingua inglese devono essere necessariamente accompagnati da tre interventi mirati a fornire le necessarie competenze ai docenti e agli studenti: la ripetizione e il potenziamento del **corso di formazione English as a Medium of Instruction (EMI)**, per garantire una qualità uniforme della didattica in lingua inglese in Ateneo; il potenziamento dell'offerta di **insegnamenti di lingua inglese ai Corsi di Laurea triennale**, per permettere agli studenti che ne sono privi di raggiungere il livello B2 necessario alla frequenza dei Corsi di Laurea Magistrale in inglese; il potenziamento dell'offerta di **insegnamenti di lingua italiana L2** per gli studenti internazionali dei Corsi di Laurea Magistrale in inglese. Gli investimenti necessari al potenziamento dell'offerta formativa dovranno essere effettuati sia attraverso un incremento dedicato del budget per la didattica integrativa (per gli insegnamenti a contratto), sia attraverso il reclutamento mirato di personale docente strutturato (all'interno della quota di budget di personale docente dedicato alla realizzazione della strategia di Ateneo);
- inserimento nel piano di studi delle Lauree Magistrali di "altre attività" pari a 6 CFU, riservati obbligatoriamente al progetto di **didattica in collaborazione con i Collegi Universitari**: all'interno di questo spazio gli studenti potranno inserire corsi di approfondimento culturale (da 3 CFU ciascuno) erogati dai collegi, senza alcun vincolo sulla tipologia del corso scelto, in modo da permettere a tutti gli studenti sia approfondimenti tematici mirati, sia un ampliamento dei propri orizzonti culturali. Per semplificare l'organizzazione e favorirne la fruizione, i corsi nei collegi dovrebbero essere concentrati all'interno di uno o due periodi all'anno, ciascuno di una o due settimane, esplicitamente riservati a tali attività formative;
- sviluppo dei percorsi per il conseguimento di **doppie Lauree Magistrali interne**, percorsi multidisciplinari di recente istituzione articolati su sei semestri (tre anni) che consentono il conseguimento di due Lauree Magistrali. Forte della propria elevata multidisciplinarietà, l'Università di Pavia può promuoverli per rafforzare l'attrattività della propria offerta formativa;
- rafforzamento delle competenze più direttamente spendibili nel mondo del lavoro (competenze professionali, progettuali, culturali), da identificare attraverso il confronto costante con il mondo del lavoro e delle professioni (aziende, enti, laureati, ecc...) che ha la percezione più aggiornata e immediata delle esigenze pratiche di formazione. Ciò può essere ottenuto, attraverso la costituzione di **comitati di indirizzo** con le parti interessate a livello di Consiglio Didattico (o comunque di filiera di Corsi di Studio omogenei) e attraverso il ricorso ad una **didattica a contratto di qualità**, mirata al conseguimento di competenze professionali o progettuali specifiche e adeguatamente valorizzata in termini economici;
- rafforzamento e migliore **sistematizzazione delle iniziative di placement** a livello centrale, con potenziamento del personale dedicato all'interno del C.OR.: creazione di due database, uno relativo alle richieste delle aziende interessate all'assunzione di

laureati (da sviluppare in collaborazione con i docenti e i Responsabili dei Corsi di Laurea) e l'altro relativo alle caratteristiche dei laureati di UniPV e addestramento di un sistema basato sull'AI per l'abbinamento tra i due database previo naturalmente il consenso informato al trattamento dei dati di tutte le parti interessate;

- **coinvolgimento diretto di Assolombarda Pavia** e degli *stakeholders* del mondo del lavoro nei lavori della prevista Consulta per la Didattica, in modo tale che almeno una riunione all'anno della Consulta stessa sia dedicata ad un incontro istituzionale tra i Corsi di Studio dell'Ateneo, gli enti pubblici e privati e le imprese, per recepire le necessità del mondo del lavoro dal punto di vista delle competenze necessarie da fornire e delle figure professionali da formare (anche in termini di formazione permanente, di *up-skilling* e di *re-skilling* delle figure professionali già inserite nell'ambito lavorativo);
- conferma dell'impegno dell'Ateneo nell'offerta di **percorsi di formazione per gli insegnanti**, data la loro importanza ai fini delle prospettive professionali dei nostri laureati magistrali in molte discipline, attraverso un maggiore sostegno alla loro organizzazione e un aumento delle risorse a favore del ruolo di supporto della UOC Post Laurea.

È inoltre opportuno rendere sempre più centrale la natura multidisciplinare dell'Ateneo, anche attraverso la **valorizzazione dei corsi di servizio** offerti al di fuori del perimetro del proprio Dipartimento/Facoltà. Forte della propria multidisciplinarietà, l'Università di Pavia non ha difficoltà ad offrire all'interno dei propri percorsi formativi insegnamenti di livello eccellente in ogni ambito (matematico, fisico, chimico, giuridico, economico, ecc...), per corsi sia di base che di approfondimento. Tuttavia, questa potenzialità entra in competizione, a livello delle singole strutture, con l'esigenza di garantire preferenzialmente le coperture nei Corsi di Laurea e Laurea Magistrale direttamente afferenti alla struttura (Dipartimento o Facoltà) di appartenenza del docente. Questo si traduce spesso in un ostacolo all'erogazione di corsi *di servizio* che, non di rado vengono affidati a docenti che vi si prestano "per spirito di sacrificio", se non direttamente a docenti a contratto. Per incentivare l'impegno dei Dipartimenti in questo senso, una possibilità potrebbe essere quella di rivedere l'algoritmo di ripartizione di punti organico per il personale docente, pesando con un fattore moltiplicativo (indicativamente pari a 2) il numero di CFU erogati e di studenti iscritti per tutti gli insegnamenti erogati al di fuori dei CdL/CdLM afferenti al Dipartimento/Facoltà di appartenenza. A supporto dell'attività didattica di servizio e per garantire uno standard elevato della qualità della didattica offerta, appare inoltre necessario rivalutare l'importo dei **contratti di didattica e didattica integrativa**.

Il raggiungimento degli obiettivi nell'ambito della didattica richiede naturalmente un'ottimizzazione delle risorse e degli strumenti amministrativi, a partire dal coinvolgimento attivo ed efficiente dell'Area Didattica in tutte le sue fasi. A tale proposito si sottolinea l'opportunità di:

- creare dei **poli per la gestione della didattica** a livello di area scientifica, in modo da semplificare e uniformare l'operatività tra dipartimenti omogenei o, in alternativa, istituire un coordinamento permanente a livello di area del personale dipartimentale dedicato alla didattica: come evidenziato anche dagli esiti della Visita di Accreditamento, infatti, la frammentazione tra il PTA dipartimentale e Manager Didattici evidenzia la necessità di un modello organizzativo maggiormente integrato, in quanto l'attuale

separazione crea difficoltà nella gestione dei processi e può rallentare la comunicazione tra le diverse figure;

- coinvolgere direttamente l'Area Didattica a partire dalla **prima progettazione degli interventi di internazionalizzazione**, in modo da semplificare l'iter di progettazione e approvazione delle nuove iniziative tenendo conto dei vincoli normativi e di sostenibilità;
- ottimizzare ed **estendere a tutto l'Ateneo l'uso della piattaforma UPlanner come strumento unico di gestione delle aule**, in modo da poter effettuare in tempo reale il monitoraggio e la verifica dell'occupazione delle stesse in funzione della reale frequenza dei corsi, ottimizzandone l'uso ed evitandone il sottoutilizzo.

Una didattica digitale che aiuti gli studenti

Il differente livello di preparazione degli studenti in ingresso ai Corsi di Laurea triennale e Magistrale appare spesso come uno dei fattori che maggiormente ostacolano il successo delle iniziative didattiche dell'Ateneo.

A livello dei Corsi di Laurea triennale, nonostante l'assegnazione degli OFA (Obblighi Formativi Aggiuntivi) e l'ideazione dei conseguenti percorsi per il loro recupero vadano nella direzione di permettere agli studenti di riallinearsi alle conoscenze richieste per la prosecuzione della loro carriera accademica, le difficoltà connesse con la fruizione delle prime lezioni a livello universitario possono portare ad una disaffezione che spesso si traduce in un abbandono quasi immediato della carriera universitaria (ancora una volta si ricorda come il tasso di abbandoni dal 1° al 2° anno sia in aumento e raggiunga oggi il 21%).

A livello dei Corsi di Laurea Magistrale, la differente provenienza degli studenti (soprattutto nel caso di studenti internazionali iscritti alle Lauree Magistrali in inglese) fa sì che non tutti abbiano necessariamente le basi comuni di conoscenze indispensabili per seguire con competenza gli insegnamenti previsti. Dato che nelle LM gli OFA non possono essere assegnati, il recupero di eventuali conoscenze mancanti può essere effettuato solo attraverso la fruizione, preliminare all'iscrizione alla LM, di corsi aggiuntivi (attraverso il cosiddetto "acquisto" di corsi singoli), spesso disincentivando lo studente dall'iscrizione.

Un programma mirato, basato sulla **realizzazione di una libreria di materiale didattico** (video e test online) per il supporto alla didattica delle Lauree Triennali (soprattutto per il 1° anno) e per precorsi di azzeramento per le Lauree Magistrali, può certamente costituire un intervento forte, mirato alla soluzione di questi problemi. Il programma è, in linea di principio, valido per tutte le aree e i Dipartimenti di ateneo, ma è principalmente applicabile alle quelle situazioni in cui alla LM partecipano studenti prevalentemente provenienti da altri atenei (in particolare dall'estero) e alle LT in cui si rilevano elevati tassi di abbandono.

Le modalità specifiche devono naturalmente essere adattate alla specificità dell'insegnamento in questione e al tipo di strumenti abitualmente utilizzati nella lezione frontale (lavagna, slides, lezione *ex cathedra*). L'attività del docente, preparato da un **apposito programma di formazione mirata alla didattica digitale asincrona** e supportato da un assistente in aula

(soprattutto nel caso di lezione alla lavagna) su un **programma specifico di tutorato**, consisterebbe nella registrazione video (o solo audio) delle lezioni, nella loro memorizzazione su piattaforma, nella verifica del materiale prodotto, nella eventuale elaborazione di un video/audio sintetico sulla base del materiale registrato e, infine, nell'elaborazione di test di autovalutazione dopo ogni video o dopo più video per verificare il livello di apprendimento.

Il materiale didattico audio/test prodotto, la cui proprietà rimarrebbe naturalmente del docente che ha svolto la lezione, sarebbe poi reso disponibile direttamente su piattaforma KIRO. Perché il materiale prodotto per gli insegnamenti delle LT possa svolgere efficacemente anche un ruolo di allineamento delle competenze degli studenti delle LM, è infine auspicabile effettuarne la traduzione (anche automatica) in inglese.

La preparazione del materiale didattico online potrebbe essere svolta con frequenza pluriennale (a meno di variazioni sostanziali del programma dell'insegnamento) e le ore ad essa dedicate dovrebbero essere conteggiate all'interno delle 120 ore di attività didattica frontale dell'anno di realizzazione del materiale, con una contestuale **riduzione del carico didattico del docente** in termini di ore di didattica tradizionale.

Pavia, Università dei Collegi

Per sottolineare il ruolo dei Collegi nel definire l'identità dell'Università di Pavia, si propone di rafforzare il **progetto “Università nei Collegi”**, potenziando l'offerta di corsi brevi di approfondimento tenuti nei collegi da docenti di elevata qualificazione. Questi corsi brevi (idealmente da 3 CFU) potrebbero essere erogati dai Collegi in modalità concentrata, all'interno di un periodo dedicato per ogni semestre, di durata massima di due settimane e non coincidente con le sessioni d'esame.

La fruizione di tale programma di approfondimento culturale potrebbe essere resa parte integrante del percorso delle Lauree Magistrali pavesi: ad esempio, iniziando gradualmente da alcune LM pilota, potrebbero essere previsti, nell'ambito dei CFU dedicati alle “altre attività”, 6 CFU da scegliere senza alcun vincolo all'interno dell'offerta del progetto, garantendo così allo studente la massima libertà di approfondire la propria conoscenza anche in ambiti apparentemente molto lontani dalla propria area di studio.

In questo modo, la collaborazione tra Università e Collegi potrebbe essere resa più organica, nell'ambito di una contaminazione culturale attraverso un'offerta didattica di alto livello che può caratterizzare in modo specifico l'offerta didattica pavese. Il contributo dei collegi in questo senso è naturalmente determinante, ma potrebbe essere affiancato da un'analoga offerta trasversale di corsi da parte dell'Ateneo (ad esempio, nell'area della medicina, della salute e del benessere).

Questa attività potrebbe essere poi affiancata da un **programma organico di tutorato affidato a tutori scelti tra gli alunni dei collegi**, ma erogato nelle aule dell'Ateneo. In questo modo, si potrebbe ripercorrere l'idea originale dello studente “collegiale non residente”, ovvero quello di uno studente la cui vita accademica, sia dal punto di vista della formazione curriculare che da quello delle attività extracurricolari, si svolge sotto l'egida di uno dei collegi pavesi.

La reputazione dei collegi pavesi deve essere sfruttata anche per la sua attrattività nei confronti degli studiosi internazionali: l'invito di ricercatori di primo livello come **visiting professor** presso il nostro Ateneo potrebbe essere effettuato in collaborazione con i collegi, che potrebbero offrire un ruolo di *fellow* e una residenza temporanea presso il collegio, permettendo al *visiting professor* di svolgere in Ateneo la propria attività didattica e di ricerca mentre assume egli stesso il ruolo di collegiale, immerso nell'ambiente culturale del collegio.

Infine, per evidenziare il ruolo dell'Ateneo come Università basata sui collegi, è opportuno che Ateneo e Collegi di merito svolgano un **reciproco ruolo di promozione**. Da parte dell'Ateneo, questo potrebbe essere realizzato *in primis* dedicando uno spazio e un link specifico ai Collegi di merito all'interno del portale di UniPV. Una maggiore visibilità dei Collegi di merito ai futuri studenti potrebbe tra l'altro riportare ad una più equa distribuzione dei collegiali in tutte le aree didattiche dell'Ateneo.

Queste iniziative necessitano naturalmente di un coordinamento stretto tra l'Università e i vari Collegi: questo coordinamento potrebbe essere assicurato direttamente dall'Università, attraverso l'istituzione di una **Delega rettorale al Sistema dei Collegi**, con la funzione di sviluppare congiuntamente le attività didattiche, culturali e di ricerca con i Collegi e lo IUSS secondo una programmazione comune.

Un'università al servizio dei suoi studenti

Ogni azione di sviluppo del nostro Ateneo deve sempre avere come filo conduttore quella che è la missione fondamentale dell'università, ovvero la formazione dei propri studenti, garantendo naturalmente una didattica di alto livello, ma anche strutture e servizi adeguati che li mettano in condizione di fruire al meglio della loro esperienza universitaria e di mantenere un adeguato standard di benessere personale, oltre agli strumenti più idonei per garantire la massima inclusività dal punto di vista economico e sociale.

Per quanto riguarda il diritto allo studio, la politica dell'Ateneo deve essere rivolta, mediante gli opportuni stanziamenti di bilancio e l'intervento nelle sedi politiche e amministrative competenti (Regione Lombardia, MUR), a:

- garantire l'accesso all'istruzione superiore ad una fascia sempre più ampia di studenti meritevoli in situazione reddituale svantaggiosa: in particolare non è più ammissibile, dato il ruolo dell'Ateneo come università pubblica di eccellenza, che esistano ad oggi studenti – i cosiddetti “idonei non beneficiari” - che hanno diritto a tutte le agevolazioni previste dai loro requisiti di reddito e di merito (quota servizi e monetaria, esenzione dalla contribuzione) ma ne ricevono solo una parte (pasto gratuito ed esenzione dai contributi). Appare quindi necessario da un lato **aumentare lo stanziamento complessivo a favore del diritto allo studio**, anche – compatibilmente con i vincoli di bilancio dell'Ateneo – con un ulteriore aumento della quota ad esso specificatamente destinata, e, dall'altro, revisionare i criteri di assegnazione delle borse di studio in direzione di una maggiore inclusività dal punto

di vista reddituale (ampliamento delle soglie ISEE) e di una maggiore rilevanza dei requisiti di merito;

- **garantire il funzionamento di EDiSU come ente gestore dei collegi pubblici.** Anche in questo caso, è necessario che il bilancio dell'Ateneo preveda una quota fissa, concordata con EDiSU, per poter garantire i necessari interventi di manutenzione ordinaria e straordinaria dei collegi EDiSU nell'ottica di un potenziamento del sistema collegiale nel suo complesso.

Per quanto riguarda il sostegno all'istruzione superiore per gli studenti provenienti da paesi extra-EU, è necessaria una riflessione attenta. Se da un lato la politica adottata dall'Ateneo nell'ultimo decennio ha portato ad una giusta politica di accoglienza e sostegno, soprattutto verso i paesi a basso reddito medio pro-capite, dall'altro questa stessa politica non è sempre stata sostenuta da una contemporanea valorizzazione del merito e, di fatto, ha portato ad una riduzione delle risorse per il diritto allo studio degli studenti EU (non essendo realisticamente infinite le risorse pubbliche rese disponibili a questo scopo). Come risultato – non desiderato – di questa politica, l'attrattività dell'Università di Pavia a livello internazionale è talvolta risultata, negli ultimi anni, legata più all'immagine di università *low cost* che all'effettivo valore della formazione di eccellenza qui impartita. È quindi necessaria una revisione dei criteri di contribuzione e di assegnazione delle borse di studio a studenti extra-EU che vada nella direzione di:

- una riformulazione dei criteri di equiparazione o di certificazione dei redditi familiari nei paesi extra-EU;
- un rafforzamento dei requisiti di merito richiesti per l'ottenimento e il mantenimento della borsa di studio;
- una rimodulazione dei criteri di esenzione dalla contribuzione, sempre sulla base di requisiti di merito.

Dal punto di vista dei servizi resi disponibili dall'Ateneo per migliorare il benessere dei propri studenti e per favorirne l'esperienza universitaria, molto è stato fatto nel corso degli ultimi rettorati. Un ulteriore incremento del livello dei servizi offerti agli studenti, compresi alcuni specificatamente pensati per gli studenti internazionali, può essere ottenuto con alcune nuove iniziative:

- **aumento degli spazi destinati allo studio**, sia attraverso un adeguato censimento e gestione degli spazi aggiuntivi disponibili, sia attraverso l'estensione degli orari di fruibilità, con la programmazione di aperture serali e nel fine settimana, da regolamentare opportunamente e presidiare con il personale di controllo necessario, anche attraverso il ricorso a contratti esterni;
- creazione di un **ufficio housing** interno all'Ateneo, anche in collaborazione con le attività già erogate esternamente dal CAS (Centro Assistenza Studenti) per razionalizzare, gestire, controllare e garantire l'offerta residenziale agli studenti e i rapporti con i locatori, sia nel comune di Pavia, sia nei comuni vicini con particolare attenzione a quelli collegati frequentemente attraverso la linea suburbana S13, le altre linee ferroviarie e le autolinee;
- creazione di una struttura di **asilo nido interno**, duplicata in almeno due sedi (Università Centrale e istituti scientifici/Nave) e aperta a tutta la comunità

universitaria (studenti genitori, dottorandi, assegnisti, specializzandi, PTA e docenti);

- avvio di un tavolo di discussione con la Questura di Pavia, finalizzato all'apertura di un **distaccamento dell'ufficio immigrazione** presso la sede centrale dell'Ateneo, per la gestione dei permessi di soggiorno degli studenti internazionali iscritti all'Ateneo, oltre che di dottorandi, post-doc e *visiting professors*; un ufficio dedicato è presente in altre sedi universitarie ed è opportuno che l'Ateneo si coordini con il Questore di Pavia per replicare l'iniziativa anche presso la nostra università.

Per fare in modo che l'Ateneo sia sempre pronto, in ogni sua componente, a recepire i suggerimenti e le critiche costruttive provenienti dal mondo degli studenti, è inoltre fondamentale:

- che venga garantito a tutti i livelli l'**ascolto delle istanze degli studenti**, assicurando l'adeguata attenzione alle mozioni presentate dai loro rappresentanti negli Organi Accademici, sia attraverso apposite istruttorie nelle commissioni deputate, sia attraverso la discussione nelle sedute degli organi stessi;
- che venga svolta a livello centrale, in collaborazione con le rappresentanze studentesche, un'azione capillare di responsabilizzazione degli studenti, in modo da garantire sempre la **rappresentanza completa degli studenti ad ogni livello** degli organi centrali e periferici dell'Ateneo.

Un'attenzione specifica deve essere riservata alla promozione e al mantenimento del benessere psicofisico dei nostri studenti, anche in conseguenza all'incremento dei disagi psicologici conseguente al periodo pandemico. È un tema che è stato ben presente all'attenzione dell'attuale Governance, e che ha portato l'Ateneo ad attivare presso il C.OR. un servizio di consulenza psicologica che ad oggi registra circa 700 accessi all'anno ed eroga sessioni sia individuali che di gruppo. L'Ateneo è inoltre capofila di un progetto PRO BEN del MUR, su cui ha ottenuto finanziamenti per iniziative destinate a garantire una ampia diffusione del benessere psicofisico e una piena attuazione dei percorsi di inclusione e crescita della popolazione studentesca, attraverso la prevenzione ed il contrasto a fenomeni quali le dipendenze patologiche legate al disagio psicologico ed emotivo.

Per il futuro, un ulteriore miglioramento a livello organizzativo e operativo delle iniziative rivolte alla **promozione e al mantenimento del benessere psicologico** può essere ottenuto:

- prendendo in carico il tema direttamente a livello di Governance, con la previsione di una figura di **Delegato al benessere degli studenti e del personale**;
- potenziando il Servizio di consulenza psicologica esistente allo scopo di ridurre i tempi di attesa attuali, di **attivare programmi dedicati agli studenti post-laurea** (in particolare dottorandi e specializzandi) e di estenderlo in prospettiva anche al personale docente e PTA;
- **articlando il Servizio su tre livelli**: il primo è l'attuale servizio di consulenza psicologica che fornisce un supporto breve, mirato e strategico; il secondo comprende la creazione di un servizio di psicologia clinica in grado di prendere in carico, a titolo gratuito o a prezzi calmierati, gli studenti che necessitano di interventi più prolungati e specialistici; il terzo è la creazione di un sistema di convenzioni con

i servizi territoriali per l'invio con corsia dedicata dei nostri studenti ai servizi di salute mentale e di dipendenze del territorio;

- promuovendo una cultura per la salute mentale e il benessere psicologico con coinvolgimento attivo delle rappresentanze studentesche e del CUS, per **promuovere stili di vita sani** e di contrasto al disagio;
- promuovendo **eventi di sensibilizzazione** su temi attuali di evidente impatto sulla salute mentale – ad es. disturbi alimentari, dipendenze, disturbi dell'apprendimento.

Infine, nell'ambito della promozione del benessere fisico degli studenti e della comunità accademica, deve essere sottolineata con particolare enfasi l'attività del CUS, che svolge un ruolo prezioso nell'offerta di attività sportive a livello amatoriale ed agonistico e contribuisce in modo importante alla valorizzazione dell'identità dell'Ateneo, anche attraverso gli eccellenti risultati sportivi conseguiti dai suoi atleti a livello nazionale e internazionale.

Per queste ragioni, l'Ateneo dovrà garantire il necessario sostegno alle attività del CUS e, in particolare:

- il miglioramento dei servizi e della **manutenzione degli impianti del CUS**, anche subentrando direttamente a EDiSU nella gestione delle attività di manutenzione, in modo da garantire il mantenimento di uno standard elevato nelle strutture sportive;
- l'eventuale revisione della convenzione con il **Campus Aquae**, nella cui gestione potrebbe subentrare direttamente il CUS, nell'eventualità di una rinuncia della società attualmente convenzionata;
- la promozione delle attività sportive degli studenti attraverso iniziative estese all'intero Ateneo e alla città, anche attraverso l'**organizzazione di tornei sportivi intrauniversitari** e interuniversitari;
- il miglioramento della sinergia tra CUS, Campus Aquae e **CdL in Scienze motorie**, anche per ottimizzare l'uso delle strutture sportive ai fini didattici.

Valorizzare l'impegno organizzativo nella didattica

A causa della necessità di mantenere gli standard di qualità sempre più elevati richiesti dalle direttive ANVUR, il carico di lavoro per l'organizzazione e la gestione delle attività didattiche è andato via via crescendo nel corso degli anni. Oggi, ad un responsabile di Corso di Studio, è richiesto un impegno continuo, dalla progettazione dell'offerta formativa, al monitoraggio degli esiti didattici, dalla valutazione delle opinioni degli studenti all'organizzazione e alla partecipazione alle iniziative di orientamento.

È necessario che il ruolo fondamentale dei Responsabili dei Corsi di Studio e dei Presidenti dei Consigli Didattici nella gestione operativa dell'attività didattica venga formalmente riconosciuto e incentivato dall'Ateneo e che, parallelamente, i compiti di gestione di ogni Corso di Studi vengano suddivisi istituzionalmente tra più figure, in modo da non gravare esclusivamente sul Responsabile stesso.

Questa riorganizzazione e questo riconoscimento si possono declinare nelle seguenti proposte operative:

- costituzione formale, per ogni Corso di Studio, di un **gruppo di gestione costituito da più figure con incarichi specifici**. A titolo di esempio e a seconda delle specificità di ogni singolo Corso di Studio, si potrebbero avere responsabili: per le attività di orientamento in ingresso, di tutorato e orientamento in itinere e di placement (che svolgano in generale il ruolo di interfaccia con il C.OR.), per la prevalutazione degli studenti in ingresso (con particolare riguardo per i Corsi di LM in inglese), per l'approvazione dei piani di studio. Alcuni di questi ruoli sono già presenti in diversi Corsi di Studio, ma mancano una sistematizzazione e un'uniformità a livello di Ateneo. Ove utile o necessario, alcuni questi ruoli potrebbero essere assunti da commissioni composte da più docenti e/o centralizzati a livello di Consiglio Didattico;
- assegnazione ai Responsabili di Corso di Studio e ai presidenti di Consiglio Didattico di una opportuna premialità, che si prevede possa consistere in una **indennità di carica** pari a una frazione di quella prevista per i Direttori di Dipartimento;
- creazione di una **Consulta per la Didattica**, convocata con frequenza almeno semestrale, con la funzione di costituire la sede consultiva istituzionale ove presentare e discutere nel dettaglio le iniziative e le strategie di Ateneo per la didattica. Tutti i Responsabili di Corso di Studio e i Presidenti di Consiglio Didattico saranno componenti della Consulta, che sarà coordinata dal Rettore alla Didattica.

Un'università caratterizzata da una ricerca multidisciplinare

Una delle principali caratteristiche di un'università di antica tradizione come quella di Pavia è quella di essere attiva in aree di ricerca che coprono praticamente tutto lo spettro del sapere.

Data la dimensione medio-grande dell'Ateneo, certamente più piccola rispetto ai grandi atenei nazionali, la dimensione dei diversi gruppi di ricerca è però spesso ridotta se confrontata con quella di altri gruppi a livello nazionale, pur mantenendo sempre una produzione scientifica di alto livello.

Dal punto di vista dell'Ateneo, quindi, se da un lato è importante continuare a incentivare la capacità di attrazione di ricercatori di elevato livello, consolidando le linee di ricerca di punta, che contribuiscono al posizionamento scientifico dell'Ateneo e rafforzano la sua immagine e la sua identità, dall'altro è fondamentale sostenere la crescita dei gruppi di ricerca e dei singoli ricercatori che, per diverse ragioni (ridotta consistenza numerica, ricerca teorica di base, difficoltà di accesso a finanziamenti importanti propria di alcune aree), hanno a disposizione risorse non sempre sufficienti a mantenere alto il livello delle ricerche condotte e, conseguentemente, la possibilità di produrre risultati e pubblicazioni di prima fascia.

L'Ateneo non può naturalmente sostituirsi ai finanziamenti della ricerca conseguibili a livello nazionale e internazionale, ma deve incentivare sempre più la progettualità di tutti i gruppi di ricerca nella risposta ai bandi competitivi. Anche per questa ragione, il ricorso a piani strategici mirati, talvolta adottato in un passato anche recente, non appare davvero funzionale alle esigenze dell'Ateneo, in quanto spesso ha condotto a concentrare gli interventi su poche linee di ricerca già forti, o a disperderli su aggregazioni costruite "su misura", che non hanno alla fine condotto all'apertura di nuove ricerche multidisciplinari davvero interconnesse.

Risulta piuttosto opportuno operare secondo più linee parallele, proseguendo nella politica già adottata verso la capacità di attrazione di eccellenze, ma incentivando contemporaneamente la capacità di tutti i gruppi nell'accesso ai finanziamenti e nella presentazione di progetti di ricerca, oltre che il mantenimento di un livello base di capacità di spesa a sostegno della ricerca (strumenti di calcolo, acquisizioni bibliografiche, ecc...).

In quest'ottica, interventi di supporto alla ricerca davvero sostenibili possono strutturarsi nelle seguenti iniziative, che in parte includono e adeguano quelle già avviate a sostegno della ricerca:

- sostituzione del Fondo Ricerca Giovani (FRG) con un **Fondo Ricerca Dipartimentale (FRD)** in cui confluiscono le dotazioni complessive del FRG e del Contributo alla Ricerca (linee BOOST e ENHANCE-SH), in misura non inferiore a quelle attuali: in particolare, la dotazione della linea ENHANCE-SH sarà ripartita tra i soli Dipartimenti di area umanistica e giuridico-politico-economica;
- l'introduzione all'interno del FRD di una **quota per il sostegno ai docenti con ridotte dotazioni per la ricerca**, determinata da ogni Dipartimento ma comunque non inferiore al 15% del FRD stesso, riservata a quei docenti (RTT, PA e PO) che hanno ricevuto nell'ultimo triennio finanziamenti esterni alla ricerca (esclusi quindi i contributi interni UniPV ma inclusi i proventi da conto terzi) in misura non superiore a 5 k€/anno, a condizione che risultino scientificamente attivi ai sensi di criteri basati sul possesso di prodotti di ricerca valutabili per la VQR. Il contributo pro-capite avrà durata biennale, dovrà comunque mantenersi nell'intervallo 3-6 k€/anno e richiederà la presentazione di un programma di risultati da raggiungere (in termini di prodotti di ricerca o di presentazione di richieste di finanziamento per progetti di ricerca su bandi competitivi). Il contributo potrà essere rinnovato per un successivo biennio, previo raggiungimento dei risultati previsti;
- copertura da parte dell'Ateneo del **terzo anno di borsa di dottorato per i progetti di ricerca finanziati di durata biennale**, in modo da consentire l'inserimento nelle proposte progettuali di posizioni di dottorato tra il personale di ricerca finanziato, evitando o il ricorso, spesso altrimenti quasi obbligato, a posizioni di durata più limitata (costituite in passato da borse e assegni di ricerca e in futuro, in base al disegno di legge in via di approvazione, da assistenti alla ricerca *junior* o *senior*), o la necessità di dover reperire finanziamenti aggiuntivi per l'istituzione della borsa di dottorato;
- istituzione di **Grant writing workshop** per preparare meglio i candidati alla predisposizione di progetti di ricerca nazionali e internazionali, in analogia alle iniziative già messe in atto da alcuni Dipartimenti; questo intervento sarebbe complementare a quanto già effettuato nel progetto INROAd+ per il supporto ai giovani ricercatori di elevata qualità nella presentazione di progetti ERC, che verrebbe comunque riproposto;
- riproposizione del **programma "Rafforzamento"** indirizzato sia ai giovani ricercatori non strutturati (*young researchers*) che ai docenti strutturati (*experienced researchers*) che abbiano presentato, in qualità di PI, progetti competitivi nazionali e/o internazionali, non finanziati ma che abbiano ottenuto valutazioni particolarmente positive e prossime al valore di soglia. In questo caso, dovrà essere garantito che i beneficiari del programma per entrambe le linee siano uniformemente distribuiti sulle tre aree ERC di Social sciences and Humanities, Life Sciences e Physical sciences and

Engineering; inoltre, per rafforzare la linea di intervento, si prevede di assegnare ai vincitori tra gli *young researchers* un contratto di ricerca biennale, oltre ad un finanziamento annuale per la ricerca;

- riproposizione del **Progetto Scavi e Ricerca sul Campo** in ambito umanistico, con aumento del budget complessivo e conferma dell'erogazione del contributo alle linee di ricerca già finanziate, a valle della valutazione dei risultati raggiunti nel triennio precedente.

Deve restare naturalmente invariato il sostegno dell'Ateneo agli strumenti necessari a tutti i diversi ambiti della ricerca e, nello specifico, alle attrezzature necessarie alla ricerca sperimentale e al Sistema Bibliotecario di Ateneo (SiBA). Si prevede quindi di:

- investire sul **Centro Grandi Strumenti** e sul **LENA**, mantenendo e se possibile incrementando i fondi destinati alla manutenzione degli strumenti e garantendo le necessarie professionalità dei tecnici dedicati;
- predisporre un programma pluriennale di mantenimento, ricambio e ove possibile incremento dei **tecnici di laboratorio di dipartimento**, per garantire sempre la presenza delle professionalità necessarie all'esecuzione di prove sperimentali e attività di laboratorio di diversa complessità;
- incrementare il budget destinato al SiBA, sia per tenere conto dell'incremento dei costi di abbonamento alle riviste scientifiche, sia per aumentare l'**acquisizione di nuovo patrimonio librario e archivistico** e la sua **digitalizzazione**;
- predisporre un programma pluriennale per il turn-over del SiBA, che preveda l'acquisizione di nuove risorse di **personale bibliotecario qualificato con uno specifico background professionale biblioteconomico**, per garantire la piena efficienza sia dei servizi di *front-office* al servizio degli utenti, sia di quelli di *back-office* dedicati all'acquisizione, gestione e catalogazione del materiale librario, con particolare riferimento alle esigenze minime di fabbisogno di personale delle biblioteche di Area Medica "Adolfo Ferrata" (Campus della Salute), delle Scienze (Learning Space Cravino), dell'area giuridico-politico-economica e di Cremona;
- estensione del contratto esterno di servizi integrati di biblioteca, di cui è prevista la nuova assegnazione a giugno 2025, per estendere gli orari di apertura al pubblico, aumentando la fruibilità degli spazi delle biblioteche da parte degli studenti e, in particolare, prevedendo la possibilità di **apertura sia al sabato che alla domenica di ulteriori spazi** (Learning Space Cravino, Tamburo, Campus della Salute);
- acquisizione o **realizzazione di uno spazio di deposito del materiale librario e documentario posseduto**, in modo tale da permettere di razionalizzare gli spazi attualmente disponibili per le collezioni, favorendone lo sviluppo e trasferendo il materiale obsoleto ma di rilevanza storica, permettendo nel contempo l'acquisizione di nuovo materiale e di nuove donazioni librarie e documentarie; la realizzazione di questo spazio potrebbe essere vantaggiosamente effettuata tramite un accordo in cooperazione con altri Atenei dell'area milanese e lombarda.

Una struttura sempre più efficiente a sostegno alla ricerca

Le progettualità e le iniziative di sostegno alla ricerca sono significativamente cambiate negli anni, coinvolgendo sempre più soggetti al di fuori dell'ambito accademico (imprese, società civile, *stakeholders* nel territorio). Questi cambiamenti hanno reso la ricerca accademica più dinamica e reattiva, ma anche più complessa, richiedendo nuovi approcci di gestione e governance delle strutture amministrative di supporto che devono necessariamente avvalersi di professionalità adeguate.

Le professionalità e le competenze dovranno essere quindi declinate sui diversi ambiti, potenziando conseguentemente il personale dedicato all'interno del Servizio Ricerca, in modo da migliorare sempre più la sua capacità di affiancare tutti i gruppi di ricerca dell'Ateneo, identificando opportunità e strumenti di finanziamento mirati, supportando operativamente la fase di predisposizione delle domande di partecipazione a bandi competitivi e facendosi carico della soluzione di tutte le problematiche amministrative e burocratiche. In particolare:

- per incrementare l'attrazione di finanziamenti europei dedicati alla ricerca e all'innovazione, nell'ottica di migliorare l'internazionalizzazione della ricerca attraverso lo sviluppo di network e collaborazioni internazionali di ricerca, sarà necessario stimolare una maggiore sensibilizzazione alle opportunità di finanziamento alla ricerca attraverso l'**organizzazione di giornate informative e formative** dedicate a tutte le aree scientifico disciplinari;
- come già rilevato, le università nel corso degli anni, si sono adattate a un ambiente di finanziamento più competitivo, cercando attivamente fondi esterni da enti governativi, fondazioni e industrie: per questa ragione, è imprescindibile il **potenziamento del Servizio Ricerca** e formazione alla ricerca attraverso un incremento di organico e l'organizzazione di **percorsi formativi specifici per manager della ricerca**, dedicati non solo alla gestione e rendicontazione ma anche ad aspetti che riguardano l'etica, l'integrità e la sicurezza della ricerca, l'open access e la Comunicazione della ricerca;
- sempre per garantire un supporto adeguato ed **assicurare la gestione FAIR** (*Findable, Accessible, Interoperable e Reusable*) dei dati e degli altri risultati della ricerca, oltre al corretto utilizzo dei dati di ricerca, sarà necessario acquisire all'interno dell'Area Ricerca professionalità come *data steward* per facilitare l'implementazione dei principi dell'Open Science.

Il PNRR dopo il PNRR

Il Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza è stato un'occasione irripetibile per il sistema Italia nel suo complesso e per il mondo accademico in particolare, con finanziamenti importanti finalizzati principalmente alla creazione di reti e centri nazionali di ricerca e innovazione. La distribuzione dei finanziamenti ai singoli Atenei e, all'interno di questi, alle singole aree di ricerca non ha sempre seguito una strada logica e lineare, dipendendo spesso da scelte politiche operate ad un livello superiore.

Con tutti questi limiti, i finanziamenti ricevuti attraverso il PNRR hanno permesso uno sviluppo importante di numerose linee di ricerca che, al termine del piano, dovrebbero avere sviluppato le conoscenze, le competenze e le collaborazioni necessarie per proseguire lungo la strada di un'innovazione complessiva della ricerca nazionale in tutti i campi. Non è sempre stato così, anche perché la durata limitata del piano – 3 anni sono unanimemente ritenuti un periodo troppo breve per consolidare le reti intessute e le competenze acquisite – è spesso risultata incompatibile con un adeguato sviluppo di tutti gli aspetti delle ricerche intraprese.

È quindi opportuno che gli investimenti fatti, in termini di attrezzature e competenze acquisite, di laboratori allestiti, di reti e contatti creati e di ricercatori formati, non vadano dispersi. A questo proposito, l'Ateneo può intervenire con programmi mirati che includano:

- sostegno ai nuovi laboratori allestiti e alle nuove attrezzature acquisite attraverso i fondi PNRR (sui partenariati, sui centri nazionali, sull'ecosistema dell'innovazione e sui bandi a cascata), con fondi sia per la manutenzione delle attrezzature che per il personale tecnico di laboratorio;
- supporto a quelle linee di ricerca multidisciplinari, attivate tramite i finanziamenti PNRR, che garantiscono il coinvolgimento di diversi gruppi di ricerca all'interno dell'Ateneo e che non siano già finanziate da appositi stanziamenti del MUR;

Due esempi di intervento potrebbero essere costituiti da una **linea dedicata ai progetti PNRR all'interno del programma Rafforzamento**, per favorire la presentazione di progetti di ricerca su bandi competitivi per lo sviluppo delle ricerche avviate attraverso tutte le diverse linee di intervento dei progetti PNRR (dai partenariati ai centri nazionali, dall'ecosistema dell'innovazione ai bandi a cascata), e da una **quota riservata ai laboratori allestiti e alle attrezzature acquisite con fondi PNRR** all'interno del Fondo Ricerca Dipartimentale.

Un approfondimento a parte merita il futuro dei più di sessanta Ricercatori a Tempo Determinato di tipo A assunti con contratto triennale sul PNRR. Il contratto triennale della maggior parte di questi giovani colleghi terminerà tra la fine del 2025 e l'inizio del 2026. Pur essendo stata chiara fin dall'origine la natura temporanea dei contratti, si pone il problema di salvaguardare e valorizzare le competenze acquisite attraverso un investimento così importante di finanziamenti pubblici (che, giova ricordare, non sono stati elargiti a fondo perduto e peseranno sul debito pubblico nazionale dei prossimi decenni). Per quanto sia a tutti evidente che l'elevata e improvvisa disponibilità di nuove posizioni da RTDA finanziati sul PNRR possa in pochi casi aver determinato un rilassamento dei criteri di selezione, è altrettanto vero che per la grande maggioranza dei ruoli sono stati scelti giovani ricercatori di assoluto valore, che hanno raggiunto nel corso del triennio risultati di eccellenza e che hanno contribuito alla realizzazione delle strategie di Ateneo.

Per un dovere morale nei confronti di questi ricercatori e della necessità di valorizzare i fondi ottenuti attraverso il PNRR, è necessario che l'Ateneo si impegni nel prossimo biennio alla **stabilizzazione di una quota degli RTDA PNRR**, valutando attraverso un'apposita commissione di Ateneo i risultati raggiunti nella ricerca e l'impatto sulle strategie di Ateneo e istituendo nei relativi settori corrispondenti posizioni da RTT in un numero compatibile con le esigenze del bilancio dell'Ateneo, ma indicativamente almeno pari al 30 per cento del numero di RTDA originariamente attivati.

Consolidare l'offerta dottorale, garanzia per il nostro futuro

Nel solco della tradizione multidisciplinare dell'Università di Pavia, la Scuola di Alta Formazione Dottorale (SAFD) coordina un'offerta formativa dottorale ampia e diversificata, indirizzata da un lato allo sviluppo di competenze avanzate per trasmettere le conoscenze scientifiche e culturali al di fuori dell'università, dall'altro alla preparazione di giovani e brillanti ricercatori ad una successiva possibile carriera in ambito accademico.

Un'offerta dottorale così diversificata costituisce una ricchezza per l'Ateneo, in quanto ne riflette la caratteristica multidisciplinarietà e, contemporaneamente, garantisce nella maggior parte delle aree scientifico/culturali l'accesso al massimo livello della formazione accademica agli studenti più dotati, assicurando un sostegno indispensabile alle attività di ricerca e una prospettiva di consolidamento e crescita dei gruppi di ricerca.

Per questa ragione, l'Ateneo si deve assumere la responsabilità di confermare integralmente l'attuale offerta formativa dottorale, incentrata sui 22 dottorati con sede amministrativa a Pavia (di cui 2 nazionali e altri 2 in convenzione) e sui 12 dottorati in convenzione (di cui, in particolare, i 3 in convenzione IUSS-UniPV con sede amministrativa presso IUSS).

Per queste ragioni, l'Ateneo si assumerà l'impegno di:

- garantire attraverso il Fondo di Finanziamento Ordinario – e attraverso la conferma del contributo esterno di fondazioni per un numero limitato di borse – il numero minimo di 108 borse necessario per **mantenere l'offerta formativa dottorale esistente**, ivi inclusi i 3 dottorati in convenzione con lo IUSS;
- reintegrare, e ove possibile incrementare, le unità di personale della UOC Formazione alla ricerca, per garantire una **efficiente gestione operativa dei Dottorati di ricerca**, da ottenere anche attraverso la messa in opera del nuovo applicativo gestionale e la sua integrazione con gli applicativi già in uso per la gestione della Didattica;
- laddove consentito dai vincoli di bilancio, prevedere in prospettiva un **incremento dell'importo delle borse di dottorato**, anche per evitare di risultare meno attrattivi rispetto ad altri Atenei che già hanno operato in questo senso;
- estendere il progetto di ufficio housing di Ateneo per **favorire la residenzialità dei dottorandi**, ancora più problematica per i dottorandi del 1° anno e ancor di più per i dottorandi internazionali, a causa dello sfasamento tra l'inizio del corso di Dottorato di Ricerca e quello dei Corsi di Laurea e Laurea Magistrale;
- completare l'**implementazione del sistema di Assicurazione della Qualità dei dottorati**, in particolare garantendo per tutti i corsi la predisposizione di un'offerta formativa dettagliata, chiara e articolata in CFU, con una tempistica definita dalla SAFD e uniforme per tutta l'offerta dottorale di Ateneo.

Trasferimento tecnologico e valorizzazione della conoscenza

La Valorizzazione delle Conoscenze rappresenta uno dei compiti fondamentali delle Università, e di quella di Pavia in particolare, anche alla luce della necessità di potenziare la comunicazione e la trasmissione dell'identità del nostro Ateneo.

Comunicare la scienza, ascoltare i territori al di fuori dell'università, rispondere ai bisogni che esprimono e collaborare con loro a produrre interventi utili per la società sono infatti attività sempre più necessarie e richieste ai ricercatori e rappresentano un passaggio fondamentale per coinvolgere, interessare e attrarre la società civile, permettendo all'Ateneo di farsi conoscere anche al di fuori dell'ambiente strettamente accademico.

Per operare al meglio in questo ambito, si ritiene necessario:

- continuare a investire su **percorsi formativi trasversali** rivolti a giovani ricercatori, dottorandi, post-doc e personale dell'Area Ricerca e Terza Missione (quali insegnamenti trasversali sulla valorizzazione delle conoscenze nei Corsi di Dottorato, momenti di formazione per i responsabili dipartimentali di Terza Missione) al fine di acquisire strumenti e suggerimenti relativi alla comunicazione della ricerca, anche tenendo conto del fatto che ormai tutti i progetti di ricerca richiedono di definire e progettare congrue attività di disseminazione e impatto sociale;
- promuovere e sviluppare attività di Public engagement ed Impatto Sociale attraverso una **maggiore interazione con il territorio** ed il coinvolgimento della società civile (comprese le reti di ex alumni, di donors, ecc...) nella vita accademica, con iniziative come campagne di crowdfunding che contribuiscano a valorizzare i risultati raggiunti in modo da accrescere la reputazione il senso di appartenenza e rafforzare sempre più l'identità dell'Ateneo;
- incrementare l'interazione con gli *stakeholders* (aziende, attori del territorio e dell'ecosistema) anche ottimizzando le *partnership* costituite all'interno dei progetti PNRR, valorizzando economicamente attraverso il supporto alla brevettazione e creazione di spin off solo quei risultati scientifici che effettivamente (a seguito di valutazione oggettiva di esperti esterni) hanno un potenziale di interesse per il mondo produttivo.

Dal punto di vista della strategia da adottare per massimizzare il risultato in vista della prossima VQR, seguendo l'esempio delle sedi universitarie che hanno ottenuto ottimi giudizi sui Casi Studio di Terza Missione presentati per la valutazione, è necessario prevedere un processo che incentivi la predisposizione dei Casi Studio con una premialità specifica. La strada percorribile potrebbe essere quella di prevedere un **bando interno di finanziamento centralizzato a progetti di terza missione** che siano spendibili per la VQR, stabilendo criteri chiari di selezione e obiettivi chiari, a partire dall'ascolto dei bisogni del territorio, ma anche di respiro più ampio e comunque fortemente legati alla ricerca.

A fine di supportare queste azioni, appare comunque necessario un potenziamento (ed eventualmente una riorganizzazione) del Servizio Terza Missione, per tenere conto delle competenze diversificate necessarie per seguire le iniziative di Trasferimento tecnologico (in particolare di brevettazione e spin-off) e di Produzione di beni e servizi.

In particolare, per quanto riguarda il Trasferimento tecnologico potrebbe essere necessario:

- includere personale con competenze giuridiche per gestire sia le procedure di brevettazione, sia la costituzione di spin-off in collaborazione con soggetti privati esterni;

- selezionare attentamente i prodotti brevettabili con alte possibilità di ritorno economico (ovvero di successiva acquisizione da parte di soggetti provati esterni) su cui investire, in modo da non disperdere il tempo del personale e le risorse dell'Ateneo.

Per quanto riguarda la Produzione di beni e servizi, per ottimizzare l'organizzazione del Servizio Terza Missione potrebbe essere necessario:

- centralizzare sul Servizio le attività di promozione e di coordinamento delle attività di **public engagement** dell'Ateneo;
- trasferire sia organizzativamente che formalmente le attività di formazione permanente all'Area Didattica, sia per quanto riguarda i Master, sia trasferendo la competenza sugli ECM direttamente alla Facoltà di Medicina;
- riattivare e **potenziare il progetto di Crowdfunding**, selezionando ogni anno 3 progetti bandiera di Ateneo su cui investire in termini di promozione e organizzazione.

Pavia, città della salute

Una delle caratteristiche che rendono unico il Sistema pavese è la produttiva interazione tra la Facoltà di Medicina e Chirurgia e le Strutture del Sistema Sanitario del territorio. Questa interazione è basata su una cooperazione vincente da ambo i lati:

- gli IRCCS mettono a disposizione l'eccellenza e la tradizione delle loro strutture sanitarie e della loro esperienza clinica;
- le Agenzie territoriali mettono a disposizione la loro esperienza nel governo dell'assistenza primaria, della promozione dei programmi di educazione e prevenzione della salute;
- l'Università contribuisce con la più avanzata conoscenza scientifica in tutti i campi della medicina.

Proprio per rafforzare il "carattere scientifico" insito nella natura degli IRCCS, oltre che l'identità del Sistema sanitario pavese nel suo complesso, è necessario che Università, IRCCS e Agenzie sanitarie lavorino sinergicamente.

Ciò può essere ottenuto solo con la condivisione di una strategia che:

- ponga, tra i criteri di assegnazione delle risorse di personale ai Dipartimenti di area medica, le **esigenze di rafforzamento delle strutture complesse degli IRCCS** (ovvero la dimensione delle stesse in termini di posti letto e di numero di ambulatori) da una parte e la **garanzia di mantenimento delle scuole di specializzazione esistenti** (ovvero del numero di docenti di ruolo necessario a soddisfare i requisiti minimi di accreditamento della scuola) dall'altra;
- favorisca, nel quadro dei convenzionamenti tra Università e strutture sanitarie, il **convenzionamento di docenti dell'Università di Pavia e IRCCS/Agenzie sanitarie pavesi**, piuttosto che il convenzionamento di docenti dell'Ateneo con strutture del SSN non del territorio;

- sostenga l'**assegnazione della copertura di posizioni apicali** negli IRCCS (direzioni di dipartimenti, responsabilità di strutture complesse), da parte delle rispettive Direzioni Sanitarie, a docenti della facoltà di Medicina e Chirurgia dell'Ateneo pavese o, al più, che sia concertata con la Facoltà di Medicina una copertura da parte di figure professionali dotate di un curriculum scientifico, professionale e clinico di eccellenza, verificato da una Commissione nominata ad hoc dalla Facoltà di Medicina e Chirurgia;
- investa nella **crescita professionale dei medici in formazione specialistica**, favorendo il loro percorso di apprendimento clinico.

Sarà quindi previsto, all'interno della futura Governance dell'Università, un **Prorettore ai Rapporti con il Sistema Sanitario**, per lo sviluppo di linee strategiche condivise con gli IRCCS/Agenzie sanitarie del sistema pavese e il consolidamento dei rapporti con Regione Lombardia.

Parallelamente, il ruolo di indirizzo dell'Università di Pavia deve essere mantenuto per tutte quelle posizioni di direzione e per tutti quei servizi svolti direttamente dall'Ateneo. In particolare:

- appare strategico, per non indebolire la posizione dell'IRCCS Mondino nell'equilibrio del Sistema Sanitario pavese e per rafforzare il mandato di indirizzo dell'Ateneo, che il **Rettore mantenga il ruolo di Presidente del CdA della Fondazione Mondino**;
- è necessario **garantire l'operatività e la crescita della Poliambulatorio di Odontostomatologia** dell'Università di Pavia, mantenendo con il Policlinico San Matteo il comodato d'uso dei locali dell'ambulatorio nel padiglione 04 e assicurando le risorse di personale per mantenere l'attuale elevato standard di qualità assistenziale, anche a servizio del Corso di Laurea Magistrale in Odontoiatria.

A ciò si aggiunga la necessità di porre una **giusta attenzione alla componente non-clinica** della Facoltà, che concorre alla formazione dei professionisti della salute nei percorsi di studio di area sanitaria, attraverso il potenziamento dei fondi sia per l'istituzione di ruoli di docenti, sia per la ricerca di base. In questo senso, tra le discipline non-cliniche dovrà essere tenuta sotto particolare osservazione la necessità di garantire il mantenimento dell'organico in quelle discipline che concorrono trasversalmente alla didattica di più Corsi di Laurea, con interventi mirati sul budget di Ateneo che integrino le risorse assegnate ai Dipartimenti di appartenenza.

Infine, appare necessario per il futuro affrontare proattivamente le difficoltà imposte al sistema universitario dall'**introduzione del semestre filtro** per l'accesso ai corsi di laurea in Medicina e Chirurgia. Tralasciando il giudizio molto critico su un'iniziativa di natura essenzialmente politica, che trascura le esigenze organizzative e l'impatto in ambito universitario, che va a complicare il criterio di accesso alla formazione in campo medico e a ridurre il livello di formazione impartito agli studenti del 1° anno, senza di fatto risolvere il problema del necessario incremento di medici a livello nazionale, è necessario adeguarsi alle regole imposte e studiare attentamente come l'indubbia capacità di attrazione a livello nazionale della nostra Facoltà di Medicina e Chirurgia possa riverberarsi in un vantaggio complessivo per l'Ateneo.

Dopo aver affrontato in una condizione di necessaria emergenza l'avvio del nuovo sistema di selezione nell'a.a. 2025/26, quindi, sarà necessario progettare entro l'avvio del successivo anno

accademico una serie di interventi che, tenendo conto dell'esperienza che verrà acquisita nella gestione del primo semestre filtro, consentano di:

- **ottimizzare l'uso delle aule** attraverso la già proposta adozione di UPlanner in tutte le aree dell'Ateneo, in modo da poter gestire la didattica del semestre filtro su più aule in parallelo anche al di sopra della capienza delle aule del Campus della Salute e, parallelamente, gestire dinamicamente le necessità didattiche dei corsi che assorbiranno al secondo semestre gli studenti che non superano il semestre filtro;
- **potenziare la capacità di erogazione di didattica online**, sia in termini di didattica digitale integrativa a supporto degli studenti (predisposizione di materiale didattico di supporto per didattica asincrona), sia in termini di didattica sincrona a distanza (per la gestione dell'eventuale quota di studenti impossibilitati per ragioni logistiche a seguire i corsi in presenza);
- predisporre un **programma di allineamento delle conoscenze** di fisica, chimica, biochimica, biologia e genetica per gli studenti che non superano il semestre filtro e vengono ammessi al secondo semestre di altri corsi di laurea: ciò potrà essere effettuato attraverso la predisposizione di materiale didattico di supporto e/o l'erogazione di corsi integrativi *ad hoc* nel mese di febbraio, con un budget dedicato e adeguato all'attività.

Una comunicazione più diretta e più moderna

Come ampiamente anticipato nelle premesse, l'Università di Pavia è caratterizzata da un'identità forte e riconoscibile che la rende quasi unica nel panorama nazionale. Tuttavia, si avverte indubbiamente a tutti i livelli la necessità di rafforzare la strategia complessiva di comunicazione verso l'esterno, in modo da aumentare la visibilità dell'Ateneo presso gli *stakeholders*, sia a livello nazionale che internazionale, di diffondere e comunicare i risultati della ricerca, di attrarre potenziali nuovi studenti di elevata qualità su tutti i tre livelli di formazione e di consolidare il senso di appartenenza della comunità accademica pavese.

Una strategia di comunicazione può essere affidata a consulenti esterni: è una scelta che consente certamente il ricorso a professionalità mirate, che può avere un forte impatto sui canali di comunicazione, ma che è perseguibile al prezzo di costi elevati e che necessita di un attento controllo sulla corretta trasmissione dei valori e della missione dell'Ateneo.

In alternativa, è possibile valorizzare le competenze già acquisite all'interno dell'Ateneo, anche in sinergia con i Corsi di Studio in Comunicazione. Ciò richiede comunque un impegno forte da parte della futura Governance in termini di investimenti di risorse economiche, di personale, di potenziamento del servizio ma, soprattutto, di adozione di una politica di Ateneo fortemente decisa ad imprimere un cambio di passo nella strategia comunicativa.

Avendo intenzione di seguire questa seconda strada, è necessario:

- potenziare il Servizio Comunicazione attraverso l'istituzione di una posizione di **Responsabile del Servizio Comunicazione** – attualmente coperta *ad interim* dal

Dirigente responsabile – opportunamente inquadrata, avente l'adeguata competenza nell'ambito della comunicazione e dell'organizzazione delle attività;

- dedicare maggiore attenzione alla presenza sui social media, attraverso l'istituzione di una posizione interna di **Social Media Manager**, con il compito di gestire efficacemente tutti gli aspetti della presenza dell'Università di Pavia sulle diverse piattaforme social, coordinando la creazione di contenuti mirati e gestendo l'interazione diretta con i follower;
- sviluppare una **strategia editoriale social** che garantisca una comunicazione efficace sulle diverse piattaforme social, garantendo la coerenza dei contenuti pubblicati con gli obiettivi, con l'identità e con i valori trasmessi dall'Ateneo; predisposizione di linee guida di Ateneo per indirizzare l'eventuale apertura di nuovi canali social, anche gestiti direttamente dalle strutture dell'Ateneo: a queste linee guida potrebbe uniformarsi in prospettiva anche la comunicazione social dei Collegi, sia EDiSU che privati;
- **aumentare il budget** a disposizione del Servizio Comunicazione nel rispetto dei vincoli imposti dalla legge: questo consentirebbe di aumentare in generale gli investimenti per una campagna di comunicazione social più mirata, tenendo conto comunque del fatto che il testo unico della radiotelevisione (D.Lgs. 177/2005) obbliga le università, in quanto amministrazioni pubbliche, a destinare il 50% delle somme destinate alla comunicazione istituzionale all'acquisto di spazi pubblicitari su quotidiani e periodici e il 15% delle stesse a favore dell'emittenza televisiva e radiofonica locale.

Parallelamente al rafforzamento del Servizio Comunicazione, è necessario curare due importanti aspetti di comunicazione interna:

- potenziamento del servizio di **Newsletter di Ateneo e Rassegna Stampa**, prevedendo la creazione di un database informatizzato per registrare le presenze del personale e dei Dipartimenti sugli organi di stampa, in modo da permetterne il monitoraggio e la successiva valutazione dell'impatto;
- adozione di un programma pluriennale di **adeguamento e rifacimento integrale della segnaletica di Ateneo**, prevedendo una tipologia uniforme e univoca per Dipartimenti (incluse le articolazioni interne in unità e sezioni) e uffici. Ad oggi permane infatti in Ateneo una stratificazione di segnaletica disuniforme, caotica e anacronistica: ne sono esempio poco virtuoso le innumerevoli indicazioni a Dipartimenti pre-riforma Gelmini non più esistenti, le indicazioni artigianali per raggiungere sezioni, unità e laboratori interni ai Dipartimenti, l'assenza di una qualsiasi tipologia standard per le targhe degli uffici. Tutto questo genera confusione nel personale, negli studenti e negli ospiti e non contribuisce a valorizzare l'immagine dell'Ateneo.

Infine, un fattore che negli ultimi anni ha costituito un aspetto non marginale della strategia di comunicazione delle università a livello globale è costituito dai *ranking* che annualmente vengono predisposti da agenzie specializzate e che "classificano" gli atenei (sia in termini complessivi che per aree disciplinari) sulla base di parametri di varia tipologia, dalle progressioni di carriera degli studenti all'internazionalizzazione, dalla percentuale di accesso al dottorato alla reputazione nella ricerca e nella didattica, dall'impatto della produzione scientifica alla capacità di attrazione di fondi di ricerca e industriali.

Se da un lato la comunità accademica è concorde nell'attribuire a queste classifiche un valore molto relativo, spesso assolutamente non corrispondente alla vera qualità di università "misurate" con metodologie spesso alquanto semplicistiche, dall'altro la forza mediatica del sistema dei *ranking* ha ormai assunto una rilevanza tale da metterne in ombra i limiti logici, determinando un impatto notevole nelle valutazioni e nelle scelte degli studenti migliori, soprattutto nei riguardi degli studenti magistrali internazionali.

La necessità di migliorare il posizionamento dell'Università di Pavia nei principali ranking internazionali è apparsa evidente alla Governance uscente e ha determinato la creazione di un'apposita delega all'interno del Prorettorato alla Ricerca. La conseguente azione ha portato indubbi risultati e ha permesso un miglioramento della posizione dell'Ateneo, a livelli però ancora lontani da poter costituire un elemento di forte riconoscibilità a livello globale. A titolo di esempio, nel 2025 Pavia è risalita nel Ranking QS al 440° posto, migliorando dal 601°-650° del 2021 ma ancora lontana dal 371° del 2015, e un andamento similmente oscillante è stato riscontrato nel Ranking THE, dove la posizione rimane nella fascia 301°-350°.

Il fattore che ha limitato il raggiungimento di un migliore risultato è da ricercarsi principalmente nell'assenza di una struttura interamente dedicata a livello amministrativo. Per questa ragione, si propone di creare, all'interno del Servizio Qualità e Gestione della Domanda, una **unità specificatamente dedicata alla gestione dei Ranking**, che operi a tempo pieno sulla gestione dei dati, sul mantenimento dei contatti a livello accademico e industriale per migliorare gli indicatori reputazionali, sul coordinamento con gli altri servizi amministrativi, con i Dipartimenti e con i docenti.

EC2U come riferimento per la vocazione internazionale dell'Ateneo

L'Università di Pavia ha da tempo esteso il proprio orizzonte al di fuori dei confini nazionali, impegnandosi in iniziative che spaziano dai progetti di scambio di studenti e docenti, all'istituzione di *double degrees* e di veri e propri partenariati con prestigiose università straniere, a progetti di cooperazione internazionale, alla partecipazione a reti accademiche quali il Coimbra Group.

All'interno di queste iniziative, la partecipazione all'alleanza europea EC2U assume una rilevanza particolare proprio per il ruolo attribuito dalla Commissione Europea alle alleanze di università, ovvero quello di farsi strumento principale per la costituzione di un sistema comune europeo per l'educazione superiore.

Per come è strutturata, EC2U riflette molte delle caratteristiche che contraddistinguono l'università di Pavia: riunisce università di antica tradizione, molte delle quali vantano una storia plurisecolare, poste in città campus con una forte vocazione culturale, scientifica e accademica. All'alleanza partecipano infatti anche le municipalità e altre realtà cittadine, quali gli ospedali – spesso universitari – e i parchi tecnologici.

Il progetto delle alleanze Europee è giunto nella fase di consolidamento, finanziata dalla Commissione Europea, e deve necessariamente evolvere verso un sistema capace di sostenersi da solo perché capace di costituire un valore aggiunto per le alleanze e per le università che lo

compongono. In questo panorama, EC2U è una tra le alleanze meglio strutturate e più dinamiche e in essa l'Università di Pavia ha svolto fin dall'inizio un ruolo trainante, che merita di essere valorizzato come una delle caratteristiche rappresentative dell'Ateneo.

Per mantenere questo ruolo, valorizzare il ruolo di Pavia e contribuire alla crescita dell'alleanza, è necessario:

- confermare come già programmato la **partecipazione di Pavia ai due Joint Master Programmes** in fase di ridefinizione o di avvio (Sustainable Cities and Communities; Peace, Justice and Strong Institutions);
- migliorare la **comunicazione interna all'Ateneo** sui risultati raggiunti dall'alleanza, in modo da aumentare la consapevolezza della comunità accademica e la condivisione dell'importanza di EC2U, anche dando maggiore rilievo all'alleanza sul portale dell'Ateneo;
- intensificare la collaborazione tra le università di EC2U sugli **scambi di studenti attraverso il programma Erasmus**, in modo che le università partner diventino destinazioni privilegiate per gli studenti provenienti da Pavia e viceversa;
- nominare un **delegato EC2U in ogni Dipartimento**, per facilitare la comunicazione delle iniziative e il coordinamento tra i docenti.

Questi obiettivi immediati relativi al ruolo di Pavia all'interno di EC2U potrebbero successivamente essere integrati in un'iniziativa di più ampio respiro, denominata **"Università Europea"**, mirata ad ampliare e rafforzare il coinvolgimento di tutta la comunità accademica nell'ambito del progetto EC2U ed estendibile anche al di fuori del perimetro dell'alleanza. L'obiettivo è quello di promuovere una visione condivisa e concreta dell'Università Europea, offrendo strumenti e incentivi pratici per facilitare la collaborazione, l'innovazione e la mobilità negli della ricerca e della didattica.

Per quanto riguarda la ricerca, uno dei limiti principali di EC2U è costituito proprio dalla mancanza di fondi dedicati alla ricerca, elemento essenziale per coinvolgere attivamente i docenti e i ricercatori. La proposta è quella di sviluppare un progetto di sostegno alla ricerca, con fondi dedicati e quote riservate ai giovani ricercatori, comprendente:

- l'avvio di **programmi di scambio in ingresso e in uscita per ricercatori/docenti** presso le università partner dell'Alleanza (e non solo), finalizzati alla costruzione di progetti di ricerca comuni o alla convergenza su temi di ricerca già esistenti su cui pubblicare congiuntamente. Questo programma potrebbe beneficiare del database della ricerca in fase di sviluppo un all'interno dell'Alleanza per favorire l'allineamento tra attività di ricerca già esistenti e promuovere la creazione, nell'alveo dei Virtual Institutes di EC2U, di reti di ricercatori impegnati su temi comuni;
- l'organizzazione di **Research retreats** per stimolare lo sviluppo di nuove collaborazioni e idee progettuali in ambienti informali e produttivi;
- il contributo a **pubblicazioni in open access**, a condizione che coinvolgano co-autori di almeno uno o due partner dell'Alleanza.

Per quanto riguarda la didattica, un rafforzamento dell'integrazione e della mobilità accademica all'interno dell'Alleanza potrebbe essere ottenuto attraverso:

- **“Switch” settimanali tra docenti** delle università partner di EC2U, che possano insegnare in reciprocità nei rispettivi corsi (in modo analogo alla mobilità Erasmus Docenti, ma in forma bilaterale più snella e integrata e con riconoscimento dei crediti ECTS erogati);
- **coinvolgimento dei docenti nell'integrazione dei nuovi Atenei** dell'Alleanza (Linz e Umeå), assegnando un ruolo attivo a singoli docenti o Dipartimenti dedicati a questo compito.

Varie proposte operative possono comunque essere viste nell'ottica di un potenziamento della progettualità internazionale nel suo complesso, anche al di là dell'orizzonte di EC2U. Tra queste si includono:

- l'istituzione di **seed funding per la preparazione di proposte progettuali** in risposta a call nazionali ed europee (Erasmus+, AICS, Horizon Europe, altre linee di finanziamento): a livello di EC2U, questo dovrebbe stimolare la ricerca congiunta sulle tematiche dei Virtual Institutes;
- il **maggiore coordinamento tra Area Didattica, Servizio Relazioni Internazionali e GLOBEC** nell'avviamento di nuove iniziative didattiche internazionali, prevedendone un coinvolgimento diretto fin dalle fasi di sviluppo iniziale del progetto;

Per poter proseguire e consolidare la progettualità sopra esposta, è necessario prevedere un **potenziamento del centro GLOBEC** in termini di unità di personale strutturato, in modo di permettere al centro di seguire diverse linee di finanziamento, sia nazionali che internazionali. Ad oggi, infatti, il GLOBEC riesce a fornire un servizio per la progettazione prevalentemente in ambito Erasmus+ ed AICS. Il suo potenziamento permetterebbe:

- di avere un ruolo di coordinamento delle attività trasversali di EC2U in capo a diverse Aree e Servizi dell'Ateneo (Relazioni Internazionali, Didattica, Ricerca);
- di fare scouting per nuove possibili linee di finanziamento (ad esempio: CERV, International Partnerships, Interreg, Digital Europe, MUR, ecc.);
- di svolgere anche attività di formazione e consulenza: ad esempio, il Centro potrebbe offrire consulenza ad altri enti pubblici per quanto concerne la stesura di proposte progettuali, l'accesso a finanziamenti, il Project Cycle Management.

L'università per Pavia e Pavia per l'università

Uno dei punti cardine su cui rafforzare l'identità dell'Ateneo è costituito dalla peculiarità quasi unica della sua collocazione. Pavia, pur essendo una città di dimensioni medio-piccole se confrontate con quelle di altre città universitarie sedi di Atenei storici, racchiude nel suo perimetro un numero di istituzioni accademiche, sanitarie e di ricerca assolutamente eccezionale: l'università, lo IUSS, i tre IRCCS e le altre strutture sanitarie, lo CNAO, vari istituti del CNR, il sistema dei collegi universitari. È quello che è stato correttamente definito il “Sistema Pavia”.

Inoltre, la città si trova a soli 30 km da Milano, cioè dalla seconda metropoli italiana, dotata di un complesso sistema universitario in cui l'Università di Pavia si può inserire in perfetta

sinergia, un substrato economico e imprenditoriale che può interagire perfettamente con le opportunità offerte dal Sistema Pavia, un bacino di potenziali studenti su cui le caratteristiche peculiari di Pavia e della sua università possono avere un forte potere di attrazione, collegamenti immediati e diretti con l'Italia e il mondo, che si riflettono immediatamente sulla rapidità dei collegamenti con Pavia (l'aeroporto di Linate si raggiunge nello stesso tempo da Pavia e dallo stadio di San Siro).

Questo rapporto stretto con la realtà milanese costituisce un'opportunità per l'Ateneo e per la città, ma troppo spesso, invece di essere valorizzato, viene posto in secondo piano nella progettualità, causando una diminuzione dell'attrattività del Sistema Pavia nel suo complesso. È invece necessario che la città, attraverso la sinergia tra le sue istituzioni amministrative, produttive, sanitarie, scientifiche e accademiche, si attivi per coordinare le proprie politiche nella direzione di uno sviluppo complessivo del Sistema Pavia all'interno del macrocosmo metropolitano milanese.

A questo proposito, l'Ateneo dovrà:

- farsi promotore di un'azione di coordinamento a livello cittadino, volta a identificare una strategia comune per la promozione della città di Pavia come polo scientifico, culturale, sanitario e artistico. Questa azione potrebbe trovare la propria realizzazione in una associazione o in una fondazione **"Pavia Città della Conoscenza"**, a cui partecipino il Comune di Pavia, l'Università di Pavia, lo IUSS, i Collegi, i tre IRCCS, CNAO, il CNR ed EUCENTRE;
- recuperare la **comunità di obiettivi e di strategie tra Università e IUSS** che era ben chiara al momento della fondazione dello IUSS e che si è man mano indebolita negli ultimi anni. L'Università e lo IUSS sono sinergici e complementari e la loro collaborazione è indispensabile alla crescita del Sistema Pavia nel suo complesso. Per questa ragione l'Università deve impegnarsi, tra l'altro, a sostenere i Corsi di Dottorato in convenzione e i Corsi di Laurea Magistrale interateneo UniPV-IUSS già attivi: in quest'ottica, assume particolare rilevanza un impegno forte a sottoscrivere una convenzione che preveda sia l'automatico riconoscimento all'interno del carico didattico istituzionale dell'attività didattica svolta in Università dai docenti IUSS e viceversa, sia la gestione del comando di Personale Tecnico Amministrativo tra i due Atenei;
- rinnovare la **convenzione quadro con il CNR**, in modo da ripristinare le condizioni di collaborazione che consentono di garantire lo svolgimento delle attività congiunte di ricerca, di formazione e di innovazione tecnologica, di regolare la collocazione delle strutture di ricerca degli istituti del CNR presso l'Università di Pavia e di permettere la reciproca mobilità del personale tra Università e CNR;
- collaborare con il Comune di Pavia per la promozione e il sostegno al progetto di una sala o **un centro congressi per la città**, per la cui realizzazione esistono possibilità diversificate e complementari, tra cui l'idroscalo, aree dismesse limitrofe alla stazione, come anche l'ex monastero di Santa Clara, oggi solo parzialmente restaurato. Questa iniziativa si presterebbe magnificamente ad una collaborazione tra Città e università e costituirebbe un ottimo luogo di sperimentazione della nostra capacità di creare sinergie. È evidente il supporto che la presenza di un centro congressi cittadino potrebbe fornire alla capacità dell'Ateneo (e dei suoi vari gruppi di ricerca) di organizzare congressi e convegni a livello italiano e internazionale, oggi in genere ospitati con

maggiori difficoltà logistiche all'interno delle aule universitarie. È altresì evidente che la possibilità di organizzare un programma continuativo e frequente di congressi potrebbe portare alla città un indotto di presenze molto superiore all'attuale, incentivando anche la nascita di un maggior numero di strutture ricettive, che ad oggi costituiscono un ulteriore limite nella promozione di Pavia;

- favorire la visione di Assolombarda Pavia verso la trasformazione di Pavia e della sua provincia in una **“Capitale dell'innovazione”**, collaborando all'organizzazione e alla promozione di un “Festival internazionale dell'innovazione a Pavia” tramite l'Institute of Transformative Innovation (ITIR) dell'Ateneo;
- incentivare la **collaborazione con imprese e le start-up interessate a insediarsi presso il Parco Gerolamo Cardano** per sviluppare progetti di ricerca applicata con tutti i Dipartimenti dell'Ateneo su tematiche ispirate dai Sustainable Development Goals dell'agenda 2030 dell'ONU, con l'obiettivo di caratterizzare lo sviluppo futuro del territorio pavese come ecosistema dell'innovazione sostenibile;
- sostenere l'**insediamento a Pavia della fondazione Chips-IT** e la formazione del distretto pavese della microelettronica, direttamente legato agli investimenti di spazi di ricerca già avviati presso il Parco Cardano.

Cremona e Pavia, due città, una sola università

Il sistema universitario cremonese presenta naturalmente molte differenze rispetto a quello pavese: la dimensione, la tradizione, la presenza di altri due atenei milanesi, anche se in ambiti diversi da quelli presidiati dal Dipartimento di Musicologia e Beni Culturali (economia aziendale e agrifood per l'Università Cattolica; ingegneria informatica, gestionale, acustica e agronomica per il Politecnico).

Il sistema pavese, tuttavia, ha le potenzialità per essere replicato “in scala” anche nella realtà cremonese. Per raggiungere questo obiettivo è tuttavia necessario investire sulla presenza a Cremona con alcune azioni mirate:

- **nomina di un prorettore alla Sede di Cremona**, che svolga il ruolo di interfaccia permanente dell'Ateneo sul territorio, in particolare con le istituzioni cittadine e con la Fondazione Arvedi;
- impegno dell'Ateneo sul **consolidamento del personale docente e tecnico-amministrativo** del Dipartimento di Musicologia e Beni Culturali, anche a fronte dei futuri pensionamenti: proprio per la peculiarità del Dipartimento come unico rappresentante dell'Ateneo a Cremona, esso non può infatti non essere messo in condizione di garantire i livelli necessari allo svolgimento della propria attività didattica e di ricerca;
- **inclusione della Biblioteca dipartimentale nel SiBA**, con contestuale assunzione di almeno una nuova risorsa di personale bibliotecario qualificato con uno specifico background professionale biblioteconomico, per garantire la piena efficienza dei servizi di *front-office* e *back-office*, con particolare riferimento alle esigenze peculiari della biblioteca anche dal punto di vista della conservazione e digitalizzazione delle

- registrazioni musicali; questa posizione dovrebbe naturalmente essere prevista parallelamente alla conferma del servizio garantito dall'attuale contratto esterno di servizi integrati di biblioteca; dovrebbe essere inoltre valutata la possibilità/utilità di un'estensione dell'apertura della biblioteca in orario serale e nei weekend;
- accordo con il comune di Cremona per la realizzazione del terzo lotto di ristrutturazione e **restauro di palazzo Raimondi**, in modo da garantire maggiori spazi per la didattica, per la ricerca e per la fruibilità delle raccolte museali (collezioni di strumenti musicali e rulli per autopiano);
 - **estensione degli spazi** a disposizione delle attività di didattica e ricerca del Dipartimento, anche attraverso nuove convenzioni con il comune di Cremona, con particolare riferimento ai laboratori necessari alla realizzazione del progetto internazionale Rem@ke sulla ricostruzione del suono degli strumenti storici a tastiera;
 - ripensamento della residenza universitaria "**Collegio Quartier Novo**", gestita da EDiSU, come collegio universitario integrato nel sistema dei collegi pavese e dotato di un'analoga capacità di programmazione di attività culturali e didattiche in sinergia con il Dipartimento di Musicologia e Beni Culturali;
 - **miglioramento dei servizi agli studenti**, che trovandosi in una sede decentrata non hanno tutti i servizi di cui usufruiscono gli studenti di Pavia (ad esempio, fruiscono del supporto psicologico solo online): questo potrebbe essere realizzato collaborando con il Politecnico di Milano e l'Università Cattolica per costruire una rete di servizi comuni.

Agrifood: pensare al futuro per un settore strategico

Negli ultimi anni, l'Università di Pavia ha investito impegno e risorse per proporsi nel settore dell'agraria, la cui importanza per il contesto locale della provincia pavese, a forte vocazione agricola, è evidente. Dal punto di vista accademico, tuttavia, l'iniziativa risente della presenza a breve distanza di due realtà molto strutturate e di grande tradizione nel campo della didattica e della ricerca agronomica, quelle dell'Università Statale di Milano e della sede di Piacenza dell'Università Cattolica.

La scelta iniziale, dimostratasi certamente valida, è stata quella di puntare su un Corso di Laurea Magistrale in lingua inglese, a forte connotazione specialistica su due tematiche molto specifiche e di grande capacità di attrazione, quella dell'agricoltura sostenibile e quella degli alimenti e della nutrizione di qualità. La realizzazione del corso di Agrifood Sustainability (AGROS) ha quindi richiesto la convergenza e l'impegno dei gruppi di vari Dipartimenti, attivi nella ricerca su varie tematiche di interesse del settore dell'agraria, che hanno variamente contribuito alla progettazione del corso e all'erogazione della didattica.

Parallelamente, anche l'attività di ricerca nell'ambito del settore dell'agraria ha ricevuto un impulso notevole dall'assegnazione a Pavia del coordinamento dello Spoke 6 del Partenariato NODES (Nord-Ovest Digitale E Sostenibile), finanziato dal PNRR sul tema della digitalizzazione dei processi nell'agroindustria primaria. Le attività condotte in NODES hanno ulteriormente ricordato i gruppi di ricerca già coinvolti nell'attività didattica di AGROS.

Tuttavia, dal punto di vista organizzativo il sostegno dell'Ateneo all'iniziativa è stato certamente discontinuo. Il progetto del Corso di LM in Agrifood Sustainability è stato incluso tra le iniziative previste dal Piano Strategico della Didattica del 2021 ma, in seguito, l'onere del supporto, in termini sia di risorse di docenza, sia di strutture a supporto della didattica, è stato caricato interamente sul Dipartimento di afferenza di Scienze della Terra e dell'Ambiente, per quanto l'intero progetto fosse stato pensato, progettato e realizzato come un'iniziativa di Ateneo supportata da più Dipartimenti.

Dato l'investimento già compiuto nell'avvio di queste iniziative e data l'importanza strategica per l'Ateneo di avere un ruolo diretto nella formazione di figure professionali innovative in ambito agronomico, è necessario che l'Ateneo si assuma direttamente l'impegno di sostenere questa iniziativa fino al raggiungimento di una massa critica che ne garantisca la crescita autonoma. Ciò può essere ottenuto attraverso:

- l'elaborazione di un **piano pluriennale delle risorse di docenza necessarie** a garantire il mantenimento dell'offerta formativa magistrale attualmente avviata e, eventualmente, al suo completamento con un corso di laurea triennale, con specifici investimenti sui settori caratterizzanti dell'ambito agrario; per l'elaborazione di tale piano si propone di costituire un gruppo di lavoro costituito dai Direttori dei 6 Dipartimenti che collaborano al corso – o da loro delegati – coordinati dal Dipartimento di Scienze della Terra e dell'Ambiente; queste risorse dovrebbero comunque essere conteggiate in modo separato rispetto alla ripartizione delle risorse di docenza tra i Dipartimenti dell'Ateneo, sul budget a disposizione del Rettore per il conseguimento degli obiettivi della strategia di Ateneo;
- la previsione di una **linea dedicata all'interno del programma Rafforzamento** per favorire la presentazione di progetti di ricerca su bandi competitivi per lo sviluppo delle ricerche in ambito agronomico e agrifood;
- la disponibilità di un'**azienda agraria** – attraverso opportune convenzioni con aziende esterne o attraverso l'uso diretto di un terreno agricolo di proprietà dell'Ateneo – per lo svolgimento di attività didattica in campo.

Valorizzare il patrimonio culturale e architettonico millenario dell'Ateneo

Il patrimonio storico, culturale e architettonico della nostra Università rappresenta un valore inestimabile che deve essere adeguatamente valorizzato per rafforzare l'identità dell'Ateneo verso l'esterno, integrandolo in modo organico nella missione educativa e di ricerca dell'ateneo.

La strategia di gestione del nostro patrimonio deve coniugare la cura, il restauro e l'uso funzionale degli spazi storici. È essenziale che i nostri edifici non solo rispondano alle necessità moderne, ma continuino a rappresentare un segno tangibile della nostra eredità culturale.

Questo non riguarda solo gli edifici più antichi come il palazzo Centrale, San Felice e San Tommaso, oggetto negli ultimi anni di interventi di riqualificazione importanti ma sempre bisognosi di una continua manutenzione ordinaria e straordinaria, ma anche quelli più relativamente recenti ma ancora bisognosi di interventi importanti, come palazzo Botta e l'Orto

Botanico, fino ad esempi di alta qualità di architettura contemporanea, come la Nave, ben radicata nella nostra storia ma anch'essa bisognosa di importanti lavori di manutenzione straordinaria, considerando i cinquant'anni ormai trascorsi dalla presentazione del piano di De Carlo.

Un aspetto fondamentale è rendere il nostro patrimonio più visibile e fruibile, non solo per gli studenti ma anche per la comunità esterna. Si pensi all'aula Volta – oggetto di visita ammirata di tanti nostri colleghi di passaggio a Pavia – o alla chiesa di San Felice – forse il miglior esempio superstite di architettura altomedievale esistente a Pavia – oppure ancora alla Cappella Bottigella nel palazzo di San Tommaso o alla Cappella del Collegio Castiglioni. Tutti, con caratteristiche diverse, gioielli custoditi tanto gelosamente da essere praticamente inaccessibili ad un visitatore esterno, se non in occasione di specifici eventi culturali.

Parallelamente, l'Ateneo ha sviluppato negli ultimi due decenni un Sistema Museale universitario tra i più avanzati in Italia, integrando le raccolte storiche e le eredità dei grandi scienziati del passato (quali Spallanzani, Golgi, Volta, Scarpa) in allestimenti e percorsi scientificamente e didatticamente innovativi, quali quelli realizzati per Kosmos e progettati per Anthropos.

È quindi opportuno sviluppare ulteriormente iniziative come mostre, percorsi guidati per visitatori esterni e collaborazioni con enti culturali, associazioni studentesche e altre realtà locali, integrandole con quelle della rete del Sistema Museale universitario, con esposizioni temporanee e progetti che coinvolgano tutti i dipartimenti, rafforzando l'identità dell'Università, promuovendo la ricerca, la didattica e il dialogo con il territorio.

Tra le iniziative che possono esser intraprese nell'immediato futuro, soprattutto nell'ottica di un'apertura dell'Ateneo verso la città di Pavia e di un rafforzamento dell'immagine di Pavia come città turistica nel suo complesso, rientrano:

- il completamento del restauro dei saloni di palazzo Botta, l'**allestimento del museo Anthropos**, l'ampliamento della biglietteria e del bookshop; il ruolo dell'attuale biglietteria di Kosmos, il cui servizio è già effettivo lungo tutti gli orari di apertura del museo, potrebbe essere esteso a quello di biglietteria centralizzata per tutte le visite del patrimonio storico e museale di Ateneo;
- il **riallestimento del museo archeologico** e la sua riapertura in sinergia con le raccolte del Museo Civico di Castello Visconteo, anche nell'ottica della sua integrazione all'interno di un percorso cittadino unitario volto a sottolineare il ruolo di Pavia Capitale;
- la **promozione del programma culturale dell'Auditorium San Tommaso**, in sinergia con altre istituzioni ed enti teatrali, anche nell'ottica del rafforzamento complessivo della strategia di comunicazione dell'Ateneo;
- la programmazione di **percorsi di visita guidata delle strutture storiche dell'Ateneo** e dei Collegi, in momenti prestabiliti che non interferiscano con la vita accademica (weekend, estate), solo su prenotazione e con numeri programmati e limitati; in una fase iniziale, le aperture potrebbero essere limitate a pochi weekend e integrate con manifestazioni nazionali (ad esempio, le Giornate del FAI o dell'ADSI Associazione Dimore Storiche Italiane);
- la sottoscrizione di un **accordo quadro con il FAI**, sulla falsariga di quelli già sottoscritti da altre università italiane, da tradurre successivamente in accordi attuativi mirati alla

valorizzazione congiunta del patrimonio storico, artistico e architettonico dell'Ateneo, allo svolgimento di attività congiunte di ricerca nel campo dei beni culturali e a programmi di interazione tra FAI e Ateneo per studenti e dottorandi.

Contribuire a valorizzare i tesori di Pavia e del suo territorio

Un'attenzione specifica merita poi il tema della promozione dei beni culturali di Pavia e della sua provincia, di cui l'Ateneo può farsi protagonista, sempre nell'ottica di una promozione sinergica dell'immagine della città e del suo Ateneo.

Pavia e il suo territorio ospitano monumenti di immenso pregio artistico e architettonico, di ogni epoca, dall'alto medioevo del battistero di Lomello o del nostro San Felice al romanico – di San Michele e San Pietro in Ciel d'Oro, certamente, ma anche di tanti altri episodi di edilizia maggiore e minore; dalla rete unica di castelli (molti viscontei) del Pavese, dell'Oltrepò e della Lomellina al rinascimento della Certosa e dei nostri cortili storici, fino al manierismo dei Collegi, dal neoclassico del nostro palazzo centrale all'Ottocento del Naviglio.

Insieme alla conoscenza e alla salute, quella dei beni culturali è la grande ricchezza di Pavia e del suo territorio: l'Ateneo può e deve continuare ad inserirsi sempre più come protagonista nella conservazione e nella gestione dei beni culturali della città e della provincia, possedendo competenze che spaziano dalla storia dell'arte all'archeologia, dal rilievo alle tecniche di restauro. L'Ateneo dovrà quindi:

- collaborare con il Comune alla **promozione di Pavia come città d'arte**, sia attraverso la produzione di pubblicazioni scientifiche e divulgative sul patrimonio architettonico e artistico cittadino, sia aprendo e condividendo sempre più con la città il proprio patrimonio artistico e museale;
- assumere il ruolo di **consulente scientifico principale** in tutte le iniziative di recupero e conservazione dei beni culturali della città e del territorio, con particolare riferimento alla pianificazione e alla progettazione di interventi di rilievo, scavo, restauro e recupero del patrimonio storico e monumentale, anche tenendo conto della possibilità di estendere l'azione e le competenze dell'Ateneo nell'ambito dell'archeologia medievale, dove il territorio pavese offre molteplici occasioni di indagine;
- potenziare la **formazione nel campo dei beni culturali**, dove sono già attivi due corsi di Laurea Magistrale paralleli nelle sedi di Pavia e Cremona, prevedendo uno sbocco verso il terzo livello della formazione, anche attraverso la partecipazione a Dottorati di Ricerca in convenzione;
- contribuire ai progetti di **valorizzazione di monumenti simbolo del territorio pavese**: tra i tanti progetti per il futuro in cui l'Ateneo può mettere l'accento in modo incisivo, si possono citare a titolo di esempio la valorizzazione della Certosa, che ha spazi e potenzialità enormi anche nell'ottica di ospitare manifestazioni di carattere nazionale, e il recupero del sistema dei Navigli (canali, conche, castelli, ville e abbazie), in cui l'Ateneo può offrire le sue competenze nell'ambito dell'ingegneria idraulica, del rilievo e del restauro architettonico, della gestione dei beni culturali, in sinergia con Regione Lombardia.

Una casa da mantenere e migliorare ogni giorno

L'Ateneo gestisce un patrimonio edilizio cospicuo, distribuito in tutta la città di Pavia, e costituito da edifici storici antichi, di grande pregio artistico ma di elevati costi di manutenzione e restauro, da edifici costruiti nel Novecento, spesso bisognosi di interventi di riqualificazione e manutenzione straordinaria e di alcuni edifici costruiti o rifunzionalizzati di recente. A questi si aggiungono i due grandi interventi progettati nel corso dell'ultimo rettorato, ad oggi in fase di avvio dei cantieri: l'edificio dei nuovi dipartimenti di Chimica e Scienze del Farmaco e il Parco Cardano.

Nel corso degli ultimi anni numerosi interventi hanno portato ad un sostanziale miglioramento nella disponibilità di spazi per la didattica, per la ricerca, per gli uffici amministrativi e per quelli dei docenti: l'inaugurazione del Campus della Salute ha ridefinito completamente la gestione della didattica della Facoltà di Medicina; la riqualificazione dei palazzi di San Tommaso e San Felice, anch'essa in via di completamento, ha elevato la qualità degli spazi a disposizione dei dipartimenti di Studi Umanistici e Scienze Economiche e Aziendali; il nuovo polo didattico di Scienze del Farmaco ha risolto l'emergenza che si era creata con l'inagibilità del precedente edificio che ospitava i laboratori.

Questa panoramica definisce la complessità della situazione edilizia dell'Ateneo e degli impegni che dovranno essere assunti sia per il completamento degli interventi avviati, sia per la manutenzione straordinaria del patrimonio esistente. È evidente che l'importo complessivo dei lavori per la realizzazione dei nuovi dipartimenti di Chimica e Scienze del Farmaco e del Parco Cardano, essendo complessivamente pari a quasi il 30% del bilancio annuale dell'Ateneo, costituisce un vincolo forte e un impegno irrinunciabile per il futuro prossimo. Ad oggi, il costo preventivato per l'esecuzione delle opere edilizie è completamente coperto dagli stanziamenti di Ateneo e dai finanziamenti esterni ricevuti: rimane sul futuro l'incognita legata all'eventuale aumento dei costi di realizzazione rispetto al preventivo e la necessità di prevedere ulteriori stanziamenti per l'acquisto degli arredi e per il trasferimento dei laboratori scientifici.

Fermo restando, quindi, che necessariamente deve essere prevista la priorità di:

- portare a termine la fase di **realizzazione delle strutture edilizie dei nuovi edifici**;
- provvedere allo stanziamento sul bilancio dell'Ateneo dei fondi necessari all'avvio operativo delle nuove strutture e, in particolare, all'**acquisto degli arredi e al trasferimento dei laboratori scientifici**;
- completare in tempi rapidi la ristrutturazione/adeguamento degli uffici del Dipartimento di Scienze Economiche e Aziendali a **palazzo San Felice** e di quelli del Dipartimento di Studi Umanistici a **palazzo San Tommaso**;

il programma futuro di interventi di manutenzione straordinaria alle strutture edilizie dell'Ateneo dovrà includere:

- il restauro e la riqualificazione completa degli spazi e degli uffici dell'edificio dell'**Orto Botanico**, comprendendo l'adeguamento impiantistico, con particolare riguardo ai sistemi di condizionamento;

- il proseguimento regolare del programma di manutenzione straordinaria ciclica, a rotazione, dei **cortili del palazzo Centrale**, unitamente ai necessari adeguamenti impiantistici degli edifici del palazzo centrale, anche in questo caso con particolare riguardo ai sistemi di condizionamento;
- l'avvio di un programma di **manutenzione straordinaria degli edifici della Nave** che, avvicinandosi ai 50 anni dalla realizzazione, necessitano di interventi di adeguamento impiantistico e normativo;
- il completamento del programma di restauro e recupero di **palazzo Botta** nella parte adibita ad ospitare il museo Anthropos in corso di realizzazione e nella Certosina e la valutazione degli interventi necessari al restauro dei rimanenti saloni del palazzo;
- lo sviluppo del progetto di rinnovamento dell'area degli Istituti Scientifici, anche nell'ottica del possibile recupero di una delle strutture esistenti e della sua eventuale trasformazione in **spazio per la didattica e lo studio**;
- il completamento del restauro e della ristrutturazione di **Palazzo Raimondi a Cremona**, sede del Dipartimento di Musicologia e beni Culturali. Questo intervento, per essere realizzato, necessita preliminarmente di una sinergia e di un accordo economico con il Comune di Cremona, proprietario dell'immobile.

Un sistema di governo più agile per l'Ateneo

All'inizio del 2024, anche in preparazione alla Visita di Accredimento, la Governance ha condotto un approfondito riesame del Sistema di Governo dell'Ateneo, le cui conclusioni sono state recepite e approvate dagli Organi di Governo. Queste conclusioni devono costituire la base su cui avviare una discussione condivisa a tutti i livelli, per permettere all'Ateneo di aggiornare il proprio sistema di governo rispetto a quanto previsto dallo Statuto attualmente in vigore, risalente alla prima applicazione della legge 240/2010 e adottato ormai più di tredici anni fa.

In particolare, è evidente a tutti che le incongruenze normative presenti nello Statuto, il suo anacronismo rispetto all'evoluzione di alcune prassi ormai comunemente adottate e la sua ridotta attenzione ad alcuni aspetti essenziali per l'identità dell'Ateneo, rendono talvolta il meccanismo decisionale complesso, lento e, in ultima analisi, poco efficiente.

Si propone quindi di istituire una commissione per la revisione dello Statuto, in cui siano adeguatamente rappresentate tutte le componenti dell'Ateneo e che abbia un mandato di durata massima pari a un anno. La Commissione dovrà predisporre una proposta di nuovo Statuto che, recependo quanto previsto dal riesame del sistema di governo già condotto, approfondisca tra gli altri i seguenti aspetti:

- **ridefinizione del ruolo e delle competenze dei due Organi di Governo centrali**, Senato Accademico e Consiglio di Amministrazione, per distinguerne in modo più netto i compiti istituzionali attribuiti, evitando il doppio passaggio delle delibere nei due organi ed eliminando le ridondanze non funzionali; questo nell'ottica della massima efficienza e semplificazione delle procedure (ad esempio, per ridurre i tempi di approvazione delle procedure di reclutamento);

- ridefinizione della composizione del Senato Accademico in modo da garantire la **partecipazione di tutti i Direttori di Dipartimento**, adeguando conseguentemente il numero delle rappresentanze elettive in accordo ai limiti di legge e salvaguardando nel contempo il principio della rappresentanza di tutte le fasce di docenza e dell'equilibrio tra tutte le aree scientifico-disciplinari dell'Ateneo; la Consulta dei Direttori, attualmente organo consultivo non statutario, potrebbe essere trasformata in una commissione del Senato con funzione istruttoria delle delibere di diretto interesse dei Dipartimenti;
- ridefinizione della composizione del Consiglio di Amministrazione, in modo tale da prevedere che almeno **uno dei membri interni del CdA appartenga al personale tecnico-amministrativo**, garantendo così che sia rappresentata anche in quest'organo accademico la visione di una delle due componenti del personale dell'Ateneo;
- inserimento formale del **Presidio della Qualità di Ateneo tra gli Organi di Governo centrali**, con definizione precisa del ruolo e dei compiti, attualmente demandati a prassi e regolamenti di funzionamento;
- rivalutazione del **peso elettorale del Personale Tecnico-Amministrativo** nell'elezione del Rettore;
- evidenziazione più netta del ruolo di organizzazione e coordinamento che la **Facoltà di Medicina e Chirurgia** deve assumere in relazione alle attività dei Dipartimenti di area medica e nei confronti delle strutture sanitarie di riferimento;
- rafforzamento del **ruolo fondamentale attribuito al sistema dei collegi** che, unico nella sua capacità di accogliere studenti meritevoli, costituisce un esempio molto avanzato di diritto allo studio e rappresenta un'occasione straordinaria di arricchimento dell'offerta formativa dell'Ateneo: ciò potrebbe essere sottolineato dall'inserimento dei collegi nell'articolo 1 come "componente strutturale e formativa essenziale dell'università di Pavia";
- garanzia della **rappresentatività degli studenti negli organi collegiali** a tutti i livelli, in continuità ai provvedimenti recentemente adottati in merito al meccanismo di cooptazione.

Dal punto di vista della composizione della Governance, il modello "diffuso" adottato durante il precedente rettorato, consistente nella creazione di numerose deleghe specifiche e tematiche, afferenti a singoli prorettorati, è risultato certamente proattivo e propositivo sotto innumerevoli aspetti, anche se ha talvolta mostrato limiti legati alla sovrapposizione di competenze e all'eccessiva mole di richieste non coordinate effettuate dai diversi delegati nei riguardi dell'amministrazione.

Per il futuro, si intende quindi riorganizzare la governance istituendo alcuni ruoli nuovi e, parallelamente, definendo in modo più chiaro i limiti delle competenze di ciascuna delega e, contemporaneamente, rafforzando il ruolo dei prorettori nel coordinamento dei propri delegati.

Per quanto riguarda le deleghe dirette del Rettore, esse dovranno prevedere, tra le altre:

- la riunione delle deleghe al personale docente e all'organizzazione e risorse umane in unica figura di **Prorettore alle risorse umane**, con la funzione di rendere operativa la politica di gestione delle risorse di personale docente e tecnico-amministrativo proposta

in base alla strategia di Ateneo, concertata con i Dipartimenti e approvata dal Consiglio di Amministrazione;

- la riorganizzazione dell'attuale prorettorato alla Terza Missione con la nomina di cinque delegati distinti, rispettivamente, al **Trasferimento tecnologico**, alla **Gestione delle attività culturali**, alla **Formazione permanente**, alle **Attività per la salute pubblica** e al **Public engagement**, con funzione di coordinamento delle relative attività;
- la nomina di un **Prorettore ai Rapporti con il Sistema Sanitario**, per il consolidamento dei rapporti con gli IRCSS pubblici e privati del sistema pavese e con Regione Lombardia;
- la nomina di un **Prorettore alla Sede di Cremona**, che svolga il ruolo di interfaccia permanente dell'Ateneo sul territorio cremonese e, in particolare, con le istituzioni cittadine e con la Fondazione Arvedi;
- la nomina di un **Delegato del Rettore al Sistema dei Collegi**, con la funzione di sviluppare congiuntamente le attività didattiche, culturali e di ricerca con i Collegi e lo IUSS secondo una programmazione comune;
- la nomina di un **Delegato del Rettore ai Rapporti con lo IUSS** che coadiuvi il Rettore nella gestione dei progetti di didattica (Corsi interateneo di LM, Corsi di Dottorato) e di ricerca in comune;
- la nomina di un **Delegato del Rettore ai Rapporti con gli Studenti**, che svolga il ruolo di interfaccia diretta e di canale di comunicazione con i rappresentanti degli studenti, per portare all'esame della Governance le loro esigenze e le loro richieste in tutti gli ambiti relativi alla gestione delle attività didattiche e dei servizi agli studenti;
- la nomina di un **Delegato del Rettore al Benessere degli Studenti e del Personale**, che coordini direttamente le iniziative rivolte alla promozione e al mantenimento del benessere psicologico degli studenti, estendendone il campo d'azione anche al post-laurea (dottorandi, specializzandi e contrattisti) e al personale docente e tecnico amministrativo, e che si interfacci a livello di CRUI con le figure analoghe di altri Atenei.

Per quanto riguarda infine i **criteri di scelta dei membri esterni del Consiglio di Amministrazione** dell'Ateneo, si ritiene necessaria la nomina di figure che siano in grado di contribuire alla realizzazione del programma strategico dell'Ateneo con le proprie competenze in ambito economico, giuridico, culturale, gestionale o organizzativo, acquisite in realtà aventi un grado di complessità paragonabile a quello dell'Università di Pavia. È inoltre opportuno che possiedano una conoscenza approfondita sia della struttura e dei meccanismi del sistema universitario italiano e internazionale, sia del mondo della formazione superiore e della ricerca scientifica. Nella scelta deve essere garantita la diversità di genere.

Avere a cuore la crescita professionale di tutto il personale dell'Ateneo

Un'università è un organismo complesso che, per garantire un funzionamento ottimale, deve sempre trovare un equilibrio e un accordo tra le tre principali componenti: i docenti, il personale tecnico-amministrativo e il personale di ricerca non strutturato. Componenti che hanno pesi e ruoli diversi all'interno dell'Ateneo, ma il cui lavoro quotidiano è strettamente interconnesso, al punto da essere impossibile senza la collaborazione di tutti.

A Pavia questa collaborazione fa parte dei punti di forza dell'Ateneo, molto più di quanto a volte dica la percezione comune. A titolo di esempio, durante la recente Visita di Accreditamento i componenti della Commissione di Valutazione hanno avuto modo di lodare l'alto grado di coesione riscontrato tra personale docente e tecnico-amministrativo e, inoltre, hanno considerato con ammirazione il coinvolgimento, la competenza e il senso di appartenenza all'istituzione dimostrati dal PTA: questo apprezzamento, fatto da colleghi provenienti da altri Atenei e, quindi, abituati a vivere all'interno di analoghi sistemi accademici, non è banale e dà la misura del patrimonio di competenze presente all'interno del nostro Ateneo.

Questo patrimonio non deve essere però dato per scontato e, anzi, deve essere coltivato giorno per giorno, garantendo la crescita del personale dell'Ateneo, secondo le diverse esigenze, in termini di acquisizione di competenze professionali, di miglioramento della qualità della vita lavorativa e di avanzamento delle carriere.

È quindi necessario che l'Ateneo sia sempre più attento a due aspetti fondamentali:

- stabilire a tutti i livelli **criteri chiari, trasparenti e condivisi per la distribuzione delle risorse** di personale, avendo come obiettivo, date le attuali prospettive di riduzione – o almeno di assenza di crescita – del finanziamento del sistema universitario italiano, il **mantenimento dell'attuale consistenza numerica dell'organico**, pari a circa 1000 docenti (ivi inclusi i circa 20 RTDA di cui si pianifica la stabilizzazione) e circa 900 unità di personale tecnico-amministrativo, dirigenti e collaboratori linguistici;
- sviluppare un **programma costante di formazione e aggiornamento professionale** del proprio personale.

Dal punto di vista operativo, questi aspetti possono essere declinati nelle seguenti proposte operative:

- **revisione del modello di ripartizione delle risorse di personale tra i Dipartimenti** a partire dal modello attualmente in vigore. La revisione sarà effettuata a partire dalle proposte di modifica al modello attuale presentate dai singoli Dipartimenti, sarà discussa e condivisa in riunione plenaria con i Direttori e sarà infine finalizzata e adottata dal Consiglio di Amministrazione. I criteri adottati saranno resi pubblici a tutto il personale dell'Ateneo e il modello sarà sottoposto a revisione con frequenza biennale. Sarà mantenuto il vincolo di garanzia per cui la percentuale di risorse assegnate al singolo Dipartimento non potrà superare il 10% di variazione rispetto all'anno precedente;
- le risorse di personale assegnate ai singoli Dipartimenti verranno **suddivise a priori tra avanzamenti e nuovi reclutamenti**, ovvero tra quelle destinate alle promozioni da professore associato ad ordinario e quelle destinate all'ingresso di RTT e a chiamate dirette o dall'esterno, in modo da evitare che all'interno dei Dipartimenti si creino tensioni tra le legittime aspirazioni al proseguimento della carriera e le necessità di nuove risorse per le esigenze di didattica e ricerca;
- per l'ultimo livello del pre-ruolo, ovvero quello dei contratti di ricerca che preludono ad un successivo possibile accesso alla carriera accademica attraverso la posizione di RTT, si prevede di offrire un percorso di ingresso alla ricerca per i giovani ricercatori attraverso l'istituzione di un numero prestabilito di **contratti di ricerca finanziati su budget di Ateneo**, che potranno essere successivamente trasformati dai Dipartimenti

in posizioni da RTT nel medesimo Gruppo Scientifico-Disciplinare, in modo analogo alla politica adottata in passato sull'istituzione di una filiera automatica RTDA-RTDB attraverso l'istituzione di posizioni da RTDA su budget di Ateneo;

- adozione di un **modello trasparente di ripartizione delle progressioni verticali del PTA** tra Aree e Strutture periferiche, concordato preventivamente con i Dirigenti delle Aree in base a criteri oggettivi di merito e alle esigenze organizzative e di strategia dell'Ateneo;
- incentivazione del Personale Tecnico Amministrativo e dei Collaboratori ed Esperti Linguistici attraverso la **conferma delle iniziative di welfare** (sussidi al personale con basso reddito ISEE, assicurazione sanitaria integrativa) e – previo esame della fattibilità normativa con la Direzione Generale – **l'aumento del credito pro-capite erogato all'interno del servizio "portfolio dipendente"** per il PTA di categoria B, C, D ed EP e per i CEL;
- sistematizzazione delle **modalità di lavoro agile (*smart working*)** per una quota sempre maggiore del Personale Tecnico-Amministrativo, sempre nei limiti previsti dal Regolamento di Ateneo per il Lavoro Agile attualmente in vigore e, quindi, per un massimo di due giornate lavorative alla settimana;
- avanzamento delle competenze professionali del Personale Tecnico Amministrativo attraverso un ampio **programma di formazione a tutti i livelli**, sia su competenze trasversali (informatiche, linguistiche, sicurezza, ecc...) sia su quelle tecniche (normative, uso di applicativi, ecc...). Particolare attenzione sarà data all'esigenza di **aggiornamento continuo del PTA dedicato alla gestione della didattica** circa le procedure di programmazione, revisione, monitoraggio e accreditamento dei Corsi di Studio e le metodologie di gestione delle attività didattiche e alla **formazione sull'uso di strumenti di AI generativa**;
- definizione di un programma di formazione diffusa di tutti i docenti dell'Ateneo sulle competenze necessarie ad utilizzare le **tecnologie per la didattica innovativa** – ivi incluse quelle basate sull'AI generativa – e, per i docenti attivi sui Corsi di Studio in lingua inglese, sull'**uso dell'inglese nella didattica** (con riproposizione del corso English as a Medium of Instruction). Per i docenti di nuova nomina, dovrà essere previsto un **corso di formazione sulle metodologie didattiche**.

Programmazione, monitoraggio, revisione

Il lungo processo di adeguamento del sistema di Assicurazione della Qualità (AQ) di Ateneo agli standard di qualità comuni alle università della European Higher Education Area e il percorso di avvicinamento alla Visita di Accreditamento del 2024 ci hanno lasciato in eredità un sistema tecnicamente efficiente e completo in ogni ambito ma, soprattutto, hanno accresciuto in tutto l'Ateneo la consapevolezza dell'utilità di adottare ad ogni livello un sistema continuo di programmazione strategica di ogni attività, focalizzato su obiettivi controllabili e sempre seguito da un attento monitoraggio e da una costante revisione degli obiettivi.

Parallelamente, la realizzazione del Sistema di AQ nel suo complesso ha coinvolto un numero di persone sempre più elevato all'interno dell'Ateneo e questo, se è certamente un bene dal

punto di vista della consapevolezza, ha anche portato ad un carico di lavoro non esiguo, che si traduce in ore sottratte all'adempimento dei compiti istituzionali di formazione, ricerca e valorizzazione delle attività.

Per il futuro, se da un lato è quindi necessario e auspicabile che le procedure di AQ diventino un automatismo nella programmazione e nella gestione della vita dell'Ateneo, dall'altro lato è indispensabile limitare al minimo il tempo necessario all'implementazione delle procedure stesse, per evitare che il programmare e il monitorare vadano a scapito del fare.

In quest'ottica, per il futuro si propone di continuare a migliorare il sistema AQ di Ateneo secondo le seguenti linee:

- adozione di un **Piano Strategico Triennale** derivato dal presente programma di candidatura, contenente una definizione puntuale degli obiettivi di Ateneo in termini quantitativi, che si tradurranno in obiettivi gestionali della dirigenza e che definiranno in modo diretto gli obiettivi a cui ciascun Dipartimento dovrà puntare nella propria programmazione triennale, previa concertazione con i Dipartimenti stessi;
- sviluppo di un **piano di formazione permanente sul sistema AQ**, sulle normative predisposte da ANVUR e sulle procedure AQ implementate in Ateneo, da realizzarsi su quattro livelli, indirizzati specificatamente a: docenti responsabili dei processi AQ (Delegati AQ in Dipartimenti e Corsi di Dottorato, Responsabili dei Corsi di Studio, componenti delle Commissioni Paritetiche Docenti Studenti); personale docente; personale tecnico-amministrativo (sia nei Servizi dell'amministrazione centrale, sia nei Dipartimenti); rappresentanti degli studenti negli organi collegiali;
- incentivazione delle buone pratiche di AQ nell'aggiornamento e nell'organizzazione dei Corsi di Studio, promuovendo in particolare per ogni CdS: la costituzione di **Comitati di indirizzo con gli stakeholders** per garantire sempre l'allineamento tra la formazione impartita e le richieste del mondo del lavoro; la redazione di uno schema delle competenze fornite in tutti gli insegnamenti (la cosiddetta **Matrice delle competenze**), condiviso con tutti i docenti, che consenta di ottimizzare il processo formativo eliminando ripetizioni e lacune nelle conoscenze fornite agli studenti;
- ulteriore riduzione delle criticità presenti nei Corsi di Studio, rendendo ancora più sistematica la gestione delle segnalazioni derivate dall'analisi dei questionari di soddisfazione compilati dagli studenti e avviando la **rilevazione delle opinioni sullo svolgimento degli esami**;
- semplificazione e riduzione del carico lavoro richiesto dalle procedure del sistema AQ, attraverso un processo di **completa informatizzazione**, consistente nella digitalizzazione di tutti i documenti AQ da redigere, nella generalizzazione dell'uso dei cruscotti di monitoraggio e nella creazione di un unico punto d'accesso per tutti i responsabili AQ (Delegati AQ, responsabili di CdS, componenti CPDS) dove avere a disposizione documentazione, normative, linee guida, materiale e corsi di formazione, collegamenti a cruscotti e dati.

Per realizzare questi obiettivi, è necessario **potenziare il ruolo di supporto reso dal Servizio Qualità e Gestione della Domanda** all'azione del Presidio della Qualità e del Nucleo di Valutazione, mantenendo nel contempo la sua funzione di centro di analisi statistica dei dati a servizio di tutta l'amministrazione, della Governance e delle strutture.

Transizione digitale

L'attuale Governance ha investito nella direzione della sempre maggiore attenzione al potenziamento delle infrastrutture informatiche e della digitalizzazione dei processi, partendo dalla creazione dell'Area Sistemi Informativi nel 2020 fino all'elaborazione dell'attuale Piano Triennale per la Transizione Digitale 2024-2026.

In particolare, il Piano è nato con l'obiettivo di guidare l'innovazione tecnologica e organizzativa dell'Ateneo, migliorando l'efficienza operativa e potenziando i servizi digitali, con il coinvolgimento attivo di tutte le Aree e di tutti i Dipartimenti.

Uno dei principali punti di forza del piano è la sua visione integrata, che punta a un miglioramento complessivo dell'ecosistema digitale dell'Ateneo. L'adozione di piattaforme digitali avanzate, il potenziamento delle infrastrutture IT e l'attenzione alla cybersecurity rappresentano elementi chiave per rendere più sicuri ed efficienti i servizi. Un altro aspetto positivo è la centralità della semplificazione dei processi, con un focus specifico sulla riduzione della frammentazione dei sistemi. Inoltre, il piano prevede azioni concrete di formazione per accompagnare il personale nell'adozione delle nuove tecnologie.

Per queste ragioni, si propone di proseguire lungo la strada già tracciata in direzione dei principali obiettivi del piano stesso, tra i quali si sottolinea in particolare la necessità di:

- migliorare l'efficienza ed efficacia dell'amministrazione, attraverso una sempre maggiore **digitalizzazione e dematerializzazione dei processi**, in una logica di continuità e integrazione con i processi di assicurazione della qualità;
- rafforzare la sicurezza informatica attraverso la protezione dei dati e delle infrastrutture digitali con **nuove misure di cybersecurity**, con particolare riferimento all'ambito della ricerca;
- procedere verso una riprogettazione logico-fisica della **rete di Ateneo** rendendola più resiliente, sicura e accessibile;
- migliorare l'**esperienza digitale dello studente**, anche attraverso il costante aggiornamento dell'App MyUniPV e l'attivazione di ulteriori servizi tramite l'APP IO della pubblica amministrazione;
- **implementare strumenti di intelligenza artificiale** per migliorare la qualità della didattica, della ricerca e delle procedure amministrative e gestionali, con corsi di formazione e metodologia ai docenti e al PTA sull'uso degli strumenti di AI generativa;
- procedere verso il **trasferimento su Cloud** di una parte significativa dell'infrastruttura attualmente presente in server farm, utilizzando ambienti Cloud dotati di livelli elevati di sicurezza, controllo e accesso alle risorse;
- razionalizzare i sistemi di gestione dell'identità digitale, i siti web (con **completamento dell'ecosistema Web di Ateneo** a tutti i livelli) e procedere verso una graduale migrazione a Microsoft 365 per supportare la collaborazione e la comunicazione interna.

Tra i punti sopra elencati, merita un'attenzione particolare la necessità di implementare in Ateneo nel modo migliore gli **strumenti di intelligenza artificiale**. L'AI generativa offre infatti in linea di principio un grande potenziale di miglioramento dell'efficienza e della qualità dei servizi amministrativi, così come dell'analisi dei dati a supporto dei processi decisionali, e può trovare estese applicazioni anche come strumento di didattica innovativa.

Per orientare l'Ateneo ad un uso consapevole dell'AI generativa, appare quindi necessario:

- completare il **percorso di sperimentazione** di strumenti di AI generativa da parte dell'Area Sistemi Informativi e delle altre aree amministrative coinvolte;
- adottare **Linee guida di Ateneo per l'uso dell'AI generativa**, in modo da garantire la trasparenza, l'etica, l'affidabilità e la protezione dei dati personali a tutti i livelli;
- predisporre **corsi di formazione del personale** docente e tecnico-amministrativo sull'uso dell'AI generativa in tutti i campi (formazione, ricerca, amministrazione).

Dichiarazione relativa alla nomina dei componenti del Consiglio di Amministrazione non appartenenti ai ruoli dell'Ateneo

Come già riportato a pag. 44, è parte integrante di questo programma la seguente dichiarazione, richiesta dall'art. 9, comma 4, dello Statuto dell'Università degli studi di Pavia:

Nella nomina dei componenti del Consiglio di Amministrazione non appartenenti ai ruoli dell'Ateneo, oltre a quanto già previsto dall'art. 13, comma 2, dello Statuto dell'Università di Pavia, si ritiene necessaria la capacità di contribuire alla realizzazione del programma strategico dell'Ateneo con competenze in ambito economico, giuridico, culturale, gestionale o organizzativo, acquisite in realtà aventi un grado di complessità paragonabile a quello dell'Università di Pavia. È inoltre opportuno che essi possiedano una conoscenza approfondita sia della struttura e dei meccanismi del sistema universitario italiano e internazionale, sia del mondo della formazione superiore e della ricerca scientifica. Nella scelta deve essere garantita la diversità di genere.

Pavia, 27 aprile 2025



prof. Stefano Sibilla