

# Programma della candidatura a Rettore di Francesco Svelto (2019-2025)

Φιλοκαλοῦμέν τε γὰρ μετ' εὐτελείας καὶ φιλοσοφοῦμεν ἄνευ μαλακίας·  
πλούτῳ τε ἔργου μᾶλλον καιρῷ ἢ λόγου κόμπῳ χρώμεθα, καὶ τὸ  
πένεσθαι οὐχ ὁμολογεῖν τινὶ αἰσχρόν, ἀλλὰ μὴ διαφεύγειν ἔργῳ αἴσχιον.

Amiamo il bello senza sfarzo e ci dedichiamo al sapere senza cedere alla vita comoda;  
la ricchezza ci serve più per l'opportunità delle iniziative che offre, che per vantarci a parole,  
e ammettere la propria povertà non è vergognoso per nessuno, mentre è ben più vergognoso non cercare di superarla con il lavoro.

Tucidide, *La guerra del Peloponneso*, II, 40, 1.

Il futuro del nostro Ateneo va costruito con **fiducia e coesione**.

È il momento di una riflessione profonda e condivisa per posizionare l'Università di Pavia su **basi solide** che possano spingerci ben oltre i sei anni a venire.

Esigenze di **nuove professionalità** si profilano e le giovani generazioni devono potere avere gli strumenti per affrontare al meglio il mondo di domani, grazie ad un'offerta formativa di qualità e all'altezza dei tempi.

Accelerazione e competizione crescenti in tutti i settori della ricerca richiedono **dinamismo e rapidità** nelle nostre azioni.

La nostra Comunità accademica ha in sé le competenze e le energie per **una proposta ambiziosa** in grado di rafforzare didattica e ricerca e, insieme, catalizzare progettualità sul **territorio**, sviluppare relazioni positive con il **mondo del lavoro** e rendere più diffusa ed incisiva la nostra **presenza internazionale**.

## Indice

Un patto per lo sviluppo dell'Università di Pavia	p. 3
Didattica e offerta formativa	p. 5
Ricerca e innovazione	p. 6
Biblioteche e sale studio	p. 7
Terza missione	p. 8
Amministrazione come ruolo strategico	p. 9
Partecipazione e benessere degli studenti	p. 10
Rapporti con il Sistema sanitario	p. 12
Edilizia	p. 13
Esposizioni museali	p. 14
Collegi EDiSU, Collegi di merito e rapporti con lo IUSS	p. 15
Governo di Ateneo: governance ed organi	p. 16
Comunicazione, trasparenza ed etica della ricerca	p. 17

## Un patto per lo sviluppo dell'Università di Pavia

Vorrei partire da alcune riflessioni riguardo al contesto in cui l'Università di Pavia si muoverà in futuro. La Regione Lombardia e l'area di Milano, in particolare, esercitano una crescente capacità attrattiva, non solo in ambito economico, ma sempre più anche in quello della ricerca e della formazione. Ritengo che questa sia un'opportunità per la nostra Università, se saremo sufficientemente reattivi ed in grado di intercettare le sfide della società che cambia. Non sfugge l'aspetto competitivo nel confronto con una città in cui operano otto importanti Università ed una decina di qualificati centri di formazione superiore, ma è altrettanto vero che esistono significativi ambiti per collaborazioni e progettualità condivise, ed è a portata di mano un sistema produttivo cui riferirsi e con cui confrontarsi. Allo stesso modo istituzioni, enti e fondazioni regionali possono costituire partner sensibili per proposte ambiziose. Sempre più importante diventa perciò l'intesa e l'integrazione progettuale tra gli enti di formazione e ricerca del territorio pavese, nonché con gli IRCCS e le Fondazioni, in modo che Pavia si presenti come un interlocutore forte delle sue competenze, ma anche coeso.

Non sono in discussione l'autonomia e il profilo di un Ateneo prestigioso, che a tutt'oggi mostra una grande qualità nella ricerca e una forte capacità attrattiva sugli studenti, soprattutto da fuori Regione, ma è importante individuare le linee di sviluppo sfruttando tutte le opportunità e le possibili sinergie.

Nei paragrafi che seguono viene dedicata attenzione specifica ai seguenti elementi del programma: didattica e offerta formativa; ricerca e innovazione; biblioteche e sale studio; terza missione; amministrazione come ruolo strategico; partecipazione e benessere degli studenti; rapporti con il Sistema sanitario; edilizia; esposizioni museali; Collegi EDiSU, Collegi di merito e rapporti con lo IUSS; governo di Ateneo: governance e organi; comunicazione, trasparenza ed etica della ricerca.

Prima di affrontare un esame dettagliato, vorrei sinteticamente richiamare le sei direttrici principali su cui muoversi con slancio:

1. *Inclusione e merito.* Credo orgogliosamente nella funzione pubblica della nostra Università. Vanno accolti tutti gli studenti meritevoli, attraverso politiche anche coraggiose che favoriscano i meno abbienti.
2. *Internazionalizzazione.* Va prestata particolare attenzione alle esperienze formative con partner internazionali, europei ma anche extra-europei, attraverso doppie lauree, e non solo. Va altresì data un'ulteriore spinta alle possibilità di integrazione delle conoscenze in azienda anche in ambito internazionale.
3. *Innovazione e ricerca.* L'interlocuzione con i decisori europei, in tema di opportunità di finanziamento della ricerca, in tutte le aree disciplinari, deve aumentare in quantità e qualità. Il nostro ruolo deve essere più attivo, ma nella consapevolezza che l'esito positivo non dipende solo da noi. Vanno, cioè, sensibilizzati sia l'Ente

Regionale ed il Ministero, sia le altre Università lombarde, al fine di coordinare in modo molto più sistematico la presenza in Europa per la proposizione di progetti di elevato livello scientifico.

4. *Integrazione e intesa con gli IRCCS.* La peculiarità pavese di una Facoltà di Medicina forte, in un contesto di importanti istituti di ricovero e cura a carattere scientifico, impone una particolare attenzione relazionale. Va garantita un'offerta formativa competitiva in grado di continuare ad attrarre i migliori studenti, vanno selezionate d'intesa le apicalità ospedaliere e messe al sicuro le Scuole di Specialità.
5. *Ruolo strategico dell'Amministrazione.* L'Amministrazione nel suo complesso, da quella coinvolta nei Dipartimenti a quella di coordinamento centrale, è sempre più chiamata ad un'azione strategica. Ho sperimentato una partecipazione forte ed entusiasta a nuove progettualità, purché con orizzonti ben delineati. La condivisione degli obiettivi strategici va accompagnata con politiche di sviluppo delle professionalità e misure a favore del benessere lavorativo.
6. *Incubatore tecnologico.* L'orizzonte internazionale nel quale è inserito il nostro Ateneo e la globalizzazione di formazione, ricerca ed innovazione non devono erroneamente far pensare ad una irrilevanza del contesto locale. Anzi, è vero il contrario. L'Università deve essere il vero trascinatore per l'insediamento di nuove iniziative imprenditoriali ad alto contenuto di conoscenza, in cui i nostri laureati e dottori di ricerca non solo trovino spazio, ma anzi ne siano, almeno in parte, protagonisti. Un lavoro in stretta collaborazione con l'Amministrazione locale è fondamentale.

Se fosse attribuita a me la grande responsabilità di guidare il nostro Ateneo, prometto una grande determinazione nel perseguire gli obiettivi strategici, a partire da una puntuale definizione dei progetti e da un chiaro percorso istruttorio fino ad una continua verifica dell'implementazione.

Sono, peraltro, convinto che non ci sia nessun Rettore che possa promuovere una svolta se non è in grado di comunicare spirito di appartenenza, entusiasmo e voglia diffusa di determinare il futuro. La sfida è nel sancire un patto di sviluppo che possa caratterizzare gli anni a venire. Per parte mia, assicuro ascolto per tutte le istanze, progettualità e suggestioni. Auspico una dialettica franca, schietta e a tutto campo ma che non dimentichi l'urgenza, in una fase di importante evoluzione del sistema universitario.

## Didattica e offerta formativa

La didattica è la prima delle tre missioni dell'università e tale deve rimanere nella consapevolezza del ruolo ineludibile che essa ha per la formazione dei giovani e per il complessivo sviluppo sociale ed economico di un Paese.

L'Università di Pavia vuole continuare ad essere riconosciuta come la sede da cui provengono laureati con una preparazione solida e, insieme, aggiornata rispetto agli esiti più avanzati della ricerca. In questa prospettiva, dobbiamo essere un luogo in cui gli studenti praticano modalità attive di apprendimento che sanno coniugare contatto diretto con il docente e, quando utile, nuove tecnologie.

In questi anni abbiamo assistito ad un significativo incremento del numero di immatricolati, pari quasi al 30% negli ultimi cinque anni accademici. La legittima soddisfazione non deve indurre alla erronea conclusione che la crescita tendenziale sia consolidata, con conseguente distrazione rispetto al continuo miglioramento della nostra offerta formativa.

Al contrario, è necessario ripensare porzioni di tale offerta, con particolare riferimento ai corsi di laurea magistrale, in modo da essere il più possibile coerenti con le conoscenze richieste dalle grandi sfide del presente e con la evoluzione del mercato lavorativo. È opportuno ricordare che diversi studi sottolineano come, nell'arco di un paio di decenni, i profili professionali richiesti saranno radicalmente diversi dagli attuali. È già accaduto ed in futuro avverrà ancor di più. Le specificità di ciascun corso di laurea impongono riflessioni approfondite e scelte diverse caso per caso. Ciò che accomuna deve essere la dinamicità e tempestività delle proposte. È necessario anche che nuovi corsi di laurea ed ammodernamenti di quelli esistenti siano pensati e strutturati in modo da poter rappresentare un riferimento a livello nazionale e, nel tempo, a livello internazionale. Il reclutamento di nuova docenza deve essere molto attento ad individuare competenze specifiche, eventualmente assenti.

Al riparo da ogni tendenza dettata da mode momentanee, ma con la consapevolezza dell'urgenza, saranno stimolati tutti i percorsi che leghino gli studenti alle sfide della società globale, anche sulla base di progetti congiunti con altre università (italiane e straniere) e un ampliamento qualitativo e quantitativo dei rapporti con enti, istituzioni ed imprese.

L'opportunità di esperienze umane e formative presso realtà universitarie internazionali è sempre più importante e molto ricercata dagli studenti. Uno degli attuali limiti dei programmi europei è la scarsa possibilità di integrare efficacemente l'esperienza formativa del periodo all'estero con il percorso di studi previsto dal nostro ordinamento. L'impegno finalizzato ad accordi di doppie lauree con altre università europee, ma anche extra-europee, deve essere comune a tutti i corsi di studio, con la regia attiva dei Direttori di Dipartimento e dei Coordinatori di corso di laurea.

Il dato positivo dell'aumento degli iscritti in diversi corsi di laurea triennale ha come correlato problematico la ridotta disponibilità di aule per l'insegnamento, in particolare quelle di elevata capienza. L'ipotesi di costruire una struttura poli-funzionale, in grado di ospitare grandi aule per la formazione, ma anche eventi di più ampio interesse cittadino,

sarà analizzata con l'Amministrazione comunale e gli attori della Sanità e della Ricerca pavese.

Operando in un'epoca di grande rinnovamento delle tecnologie va analizzata con spirito critico l'adeguatezza delle modalità di erogazione dei contenuti didattici. Il punto di partenza di ogni riflessione è la qualità della docenza, per fortuna molto elevata nel nostro Ateneo. Le nuove tecnologie possono peraltro costituire un importante ausilio per l'apprendimento degli studenti. Bisogna ampliare il numero di corsi offerti in forma "blended". Più in generale, va colta l'occasione di offrire insegnamenti, o parti di essi, utilizzando i c.d. MOOC. A tale fine, da un lato, saranno attrezzati in modo sempre più professionale gli spazi di registrazione, dall'altro saranno cercate risorse, anche esterne, per incentivare l'ideazione, preparazione e offerta di insegnamenti con modalità innovative. L'opportunità di imprimere o meno un'accelerazione nell'uso di nuove tecnologie dipenderà comunque dalla specificità dei singoli insegnamenti.

### **Ricerca e innovazione**

Con ragione, e purtroppo spesso in questi anni, si è alzata la voce contro le scelte governative che hanno penalizzato la ricerca scientifica. Il PRIN, seppur con alcuni limiti, aveva in precedenza costituito un riferimento costante. Il sostegno a progetti seri e selezionati con rigore rappresenta una grande opportunità per la crescita del sapere e per le ricadute sull'innovazione. Tanto più in un Paese che, nonostante gli scarsi investimenti economici effettuati, dimostra un'ottima qualità dei risultati della ricerca. Soprattutto le ricerche di base e molte di quelle umanistiche e sociali sono state severamente penalizzate dall'assenza di un finanziamento nazionale sistematico e prevedibile. A tale riguardo, la Conferenza dei Rettori delle Università Italiane può e deve fare di più per sollecitare adeguati strumenti in grado di fornire un sostegno costante alla progettualità dei ricercatori. Assicuro un impegno in questa direzione.

Indubbiamente, progetti che richiedono grandi risorse e/o un elevato numero di partecipanti, non solo universitari, possono trovare nei programmi europei il loro più coerente supporto. A tale fine, l'interazione con i decisori europei deve aumentare in quantità e qualità. In generale, le Istituzioni italiane sono meno presenti di quanto dovrebbero, soprattutto se confrontate con quelle degli altri Paesi europei. Vanno sensibilizzati, da un lato, l'Ente Regionale ed il Ministero, e, dall'altro, le Università del territorio, al fine di coordinare in modo molto più sistematico la presenza in Europa per la proposizione di progetti di elevato livello scientifico e di significativo impatto sociale.

I ricercatori vanno stimolati a sviluppare collaborazioni con altri atenei di prestigio, anche svolgendo attività presso di loro, così come va colta ogni occasione utile a coinvolgere colleghi di altre università per soggiorni di studio a Pavia. L'Ateneo incentiverà queste esperienze, in particolare presso prestabilite ed importanti università europee, anche al fine di aumentare relazioni ed opportunità di accesso ai finanziamenti.

I Ricercatori junior e senior vanno incoraggiati, seguiti e sostenuti nel loro percorso di crescita sia per l'insegnamento che per la ricerca. Docenti dello stesso settore, della stessa area scientifica, devono favorire lo spirito di squadra. Sono auspicabili momenti extra-

accademici di socialità, nell'ottica di una crescita del gruppo, anche relazionale. Visiterò i Dipartimenti organizzando incontri con cadenza mensile in cui le figure più giovani dei gruppi di ricerca possano esporre le loro attività, i loro obiettivi scientifici e le loro esigenze.

I corsi di Dottorato di ricerca sono fondamentali in una università che voglia continuare ad esplorare le nuove frontiere del sapere ed avere impatto innovativo nella società. I dottori di ricerca, oltre e al di là dei docenti, sono i veri e grandi protagonisti. Nell'approntare l'offerta per nuovi corsi di Dottorato, bisogna essere rapidi includendo nuove tematiche ogni volta che il nostro contributo scientifico sia solido e la richiesta di profili di alto livello si vada evidenziando. Intese con altri atenei, soprattutto internazionali, vanno sviluppate e formalizzate.

Dobbiamo incrementare i momenti formativi dei nostri dottorandi, soprattutto nella prospettiva del successivo inserimento lavorativo. Penso all'istituzione di corsi per apprendere a formulare proposte di partecipazione a bandi di ricerca competitivi, passo cruciale per un futuro inserimento in contesti accademici o istituti di ricerca. Ma penso anche a momenti in cui i dottorandi possano presentare i loro risultati ad investitori ed alle realtà del mondo produttivo interessate. Non va dimenticato, infatti, che uno degli sbocchi auspicabili di alcuni percorsi di dottorato di ricerca è proprio costituito dall'avvio di nuove iniziative imprenditoriali.

Le Scuole di Dottorato devono rendersi visibili e costituire quanto più possibile un riferimento per laureati di altre sedi universitarie. L'organizzazione di ambiziose scuole estive, con programmi che includano interventi di studiosi di livello internazionale, potrebbe essere un'idea per catalizzare l'attenzione di aspiranti dottorandi italiani e stranieri. L'Ateneo promuoverà ed incentiverà in varie forme queste iniziative.

Le infrastrutture per la ricerca e la strumentazione sono strategiche per il futuro di diversi settori tecnologici e scientifici. Il recente investimento dedicato è stato ingente anche per recuperare il terreno rispetto ad altre università e centri di ricerca. Cura ed attenzione saranno dedicate ora al miglior funzionamento del "Centro grandi strumenti" e all'adeguamento continuo delle risorse.

Il personale tecnico, che opera nei Dipartimenti e nei Centri, ha un ruolo di grande rilievo a sostegno, oltre che per la didattica, anche per la ricerca e l'innovazione: la sua valorizzazione è una pre-condizione per progetti che richiedano significativa verifica sperimentale.

### **Biblioteche e sale studio**

Le tecnologie digitali hanno cambiato completamente il rapporto tra i ricercatori e le biblioteche. In area medica, nel settore dell'ingegneria e nelle scienze "dure", la disponibilità della quasi totalità di riviste scientifiche in formato elettronico ha drasticamente ridotto la frequentazione degli spazi bibliotecari a scopo di consultazione e prestito.

Nell'ambito umanistico e sociale, i ricercatori, viceversa, fanno ancora significativo riferimento a riviste e libri cartacei. Pertanto va assicurato un rapido ed efficace accesso

al patrimonio esistente, insieme al suo costante aggiornamento. A tale fine, va avviata, immediatamente ad inizio mandato, una riflessione volta a razionalizzare il servizio e la struttura organizzativa.

Con il recupero di Palazzo San Tommaso che ha richiesto purtroppo molto tempo, troppo rispetto alle esigenze di un luogo di studio e ricerca, si apre una fase importante in cui va assicurata agli studiosi una gestione efficiente della Biblioteca ed un rinnovo dei volumi di interesse. Per quanto riguarda le scienze giuridiche, politiche e sociali occorre un nuovo progetto relativo alle sedi da dedicare alla conservazione e sviluppo del patrimonio librario. Veniamo da una lunga tradizione che rischia di essere dispersa, mentre un rinnovato sostegno e nuovi spazi potrebbero dare un rilevante beneficio anche alla ricerca.

Il Centro Manoscritti della nostra Università è un grande patrimonio, unico nel panorama nazionale ed internazionale, e deve rappresentare un orgoglio collettivo. Saranno predisposti spazi adeguati e va rinnovato nella sua dimensione naturale, quella della ricerca, ma anche convintamente pensato come luogo fruibile da non esperti, che si tratti di studenti o cittadini interessati.

### **Terza Missione**

L'insediamento di nuove aziende costituirebbe una grande opportunità per il territorio di Pavia, sia in termini di nuova occupazione ed indotto, sia di incremento di progetti scientifici comuni non solo con i Dipartimenti universitari, ma anche con i tre IRCCS, lo IUSS e gli altri centri e fondazioni con finalità di ricerca. A tale fine va considerata l'ipotesi di ospitare un incubatore su terreni edificabili di proprietà universitaria. Un'assunzione di responsabilità dell'Università, purché sostenuta anche dall'Amministrazione comunale e dall'Ente regionale, è importante, data la capacità, che chi fa ricerca ha, di attrarre imprese interessate alle tematiche più avanzate. La de-industrializzazione nell'area pavese può e deve essere superata, viste le opportunità che si aprono per iniziative ad alto contenuto innovativo e che troverebbero a Pavia un luogo con fortissima densità di conoscenza. Insediamenti produttivi, uniti ad un centro di ricerca per sviluppare tecnologie sui temi d'interesse dell'incubatore, potrebbero avere un impatto straordinario. La gestione va affidata a seri professionisti del settore.

Il Parco Tecnico-Scientifico nelle Scienze della Vita sta operando bene e ospita un buon numero di spin-off di Ateneo. Le sinergie tra Parco Tecnico-Scientifico ed i gruppi di Ricerca di Ateneo sono già ora elevate ma possono essere ulteriormente incrementate. La collaborazione con il Polo Tecnologico di Pavia è stata in questi anni valida, ha portato a più progetti congiunti e va proseguita. La Fondazione U4I, avviata con le Università di Milano Bicocca e Bergamo, e diretta da un manager di impresa, sta entrando nel vivo attraverso la selezione di progetti proposti dagli Atenei e suscettibili di impatto economico. La sfida è ambiziosa, ma molto importante.

Ritengo che, nel corso dei prossimi anni, si potrà considerare un'azione congiunta con gli altri attori della ricerca a Pavia, finalizzata alla valorizzazione delle conoscenze e al trasferimento tecnologico.

I corsi di master, successivi al conseguimento del titolo di laurea, hanno avuto una rilevante espansione e, ad oggi, il nostro Ateneo è tra quelli con maggior numero di proposte in Lombardia. L'area sanitaria rappresenta un punto di forza in questo ambito. Dobbiamo consolidare le offerte ed esplorare nuove tematiche su cui impegnarsi. Ci si deve organizzare al meglio sia sotto il profilo logistico che su quello della struttura amministrativa.

Corsi dedicati all'educazione permanente sono invece pochi. Fa eccezione l'Educazione Continua in Medicina che si è ben strutturata in Ateneo e dà risultati buoni, per quanto sicuramente migliorabili a patto di una maggiore adesione dei docenti. Anche ai corsi di perfezionamento si deve guardare con maggiore attenzione perché c'è sicuramente una domanda a cui potremmo meglio rispondere.

Per il c.d. "public engagement" e la declinazione sociale dei temi scientifico-culturali, possiamo e dobbiamo fare di più, soprattutto in un momento in cui la veridicità dei risultati e delle conquiste della ricerca sembrano essere messe in discussione dal proliferare di "fake news". Rimanendo in un contesto di riflessione, analisi e discussione critica e senza sconfinare nel dibattito politico/partitico, si possono organizzare interventi pubblici (ad es. nelle scuole superiori), fornire contributi alla stampa, intervenire direttamente sui media.

### **Amministrazione come ruolo strategico**

Una università di qualità ha nella struttura tecnico-amministrativa un elemento imprescindibile. Anzi, se si esaminano analiticamente i fattori che hanno determinato il successo delle migliori università a livello internazionale, vediamo che sempre decisivo è stato il ruolo del personale tecnico-amministrativo non solo per una necessaria efficienza operativa della "macchina", ma anche, e soprattutto, per l'efficacia nel perseguimento degli obiettivi connessi alle sfide più ambiziose.

In una certa misura, ciò è sempre stato vero, ma oggi lo è in un grado incomparabilmente superiore, perché l'università è chiamata a svolgere una funzione sempre più centrale nella società, con relazioni estese ad un insieme molto ampio di istituzioni, enti e imprese. Nuove iniziative nei campi della ricerca e della didattica implicano, poi, la definizione e l'attuazione di progetti sempre più complessi.

Per fare fronte a tali sfide sarà necessario un approccio strategico in tutti gli ambiti della nostra azione: da quelli comuni all'intero Ateneo fino ai singoli processi di ciascun Dipartimento. E l'Amministrazione, nel suo complesso, avrà un compito fondamentale. Si tratta di considerare i nostri obiettivi di medio-lungo periodo in concomitanza di ogni nostra decisione rilevante. Immagino una organizzazione in cui l'impulso strategico sia impresso dagli organi di governo ma in cui l'intera gestione manageriale, dalla progettazione all'implementazione, sia di diretta competenza della struttura amministrativa. Contestualmente, gli adempimenti richiesti ai Dipartimenti per il completamento di progetti scientifici e l'espletamento delle funzioni amministrative siano dettati da normative chiare ed il più possibile semplici, seguendo il principio che ciò che non è vietato è lecito. In modo analogo, nuovi regolamenti saranno portati

all'attenzione degli organi di governo per l'approvazione solo quando siano evidenti gli obiettivi e le necessità della materia da normare.

Un forte spirito di squadra è auspicabile mentre, ad oggi, si può rilevare una insoddisfazione generalizzata e una modesta condivisione degli obiettivi da parte di alcune componenti dell'Amministrazione. Un maggiore coinvolgimento in una comune impostazione è molto importante per intraprendere il percorso verso un approccio più strategico. Attenzione particolare va posta alla formazione specialistica del personale per colmare eventuali lacune di competenza. Coerentemente con questa visione, e compatibilmente con le disposizioni normative, va aumentata la flessibilità dell'orario di lavoro, consolidata la Banca ore solidali e vanno integrate nuove iniziative a favore del benessere nell'ambiente di lavoro. L'obiettivo della partecipazione e dell'efficienza dei processi è prioritario e trarrà vantaggio da una politica attenta alle esigenze individuali e alla valorizzazione delle qualità dei singoli. Un investimento sul personale in misura superiore a quanto avvenuto in questi ultimi anni è importante sia per sostenere coerenza ed efficacia dei comportamenti, sia per reclutare nuove competenze. Si attuerà un sistematico confronto con quanto realizzato in altre università di elevata qualità per importare le migliori pratiche sia nei processi di lavoro, sia nelle modalità di riconoscimento anche economico delle persone: anche in questo campo, la nostra università non deve avere situazioni deteriori o meno favorevoli di altre.

Il raccordo e la relazione tra Dipartimenti e Amministrazione centrale vanno potenziati. In questo senso, l'esperienza dei manager dell'Area Ricerca e Terza Missione è positiva. Occorre avviare un percorso analogo, volto a dare maggior sostegno ai Dipartimenti, su tematiche sia economico-finanziarie, sia amministrativo-giuridiche. Si valuterà l'opportunità di individuare figure che svolgano un ruolo di collegamento tra i soggetti preposti a livello centrale ed il personale amministrativo dei Dipartimenti.

In estrema sintesi, si può affermare che l'Università di Pavia ha bisogno di una Amministrazione che aggiorni e integri le proprie competenze e in cui le persone operino in un clima di rispetto, siano soddisfatte del loro lavoro e coinvolte nella visione strategica complessiva.

E in questa direzione andrà il mio impegno.

### **Partecipazione e benessere degli studenti**

Gli studenti non sono i destinatari o, tanto meno, i "clienti" dell'università, ma ne sono i co-protagonisti. In tale prospettiva, la Governance si impegnerà a sviluppare momenti di ascolto e confronto, anche informali, con gli studenti ed i loro rappresentanti, finalizzati ad analizzare problematiche e nuovi progetti.

Così come devono essere potenziati gli ambiti già presenti di ascolto e dialogo. In questo senso, le commissioni paritetiche docenti-studenti devono potere funzionare effettivamente in ogni corso di laurea.

L'Università di Pavia deve poi sempre meglio intercettare le domande che provengono da coloro che saranno i nostri futuri studenti. La mia candidatura è mossa dal forte desiderio di coinvolgere la nuova generazione di ragazzi ora alle scuole medie e che si

stanno affacciando all'università. L'obiettivo è riuscire ad interpretare al meglio le loro esigenze di formazione, al fine di costruire persone consapevoli e mature in grado di contribuire allo sviluppo della società in tutti i suoi ambiti. La comunità accademica per prima deve rispondere alle questioni che un neo-diplomato si pone: sulla stessa utilità di accedere all'università e sull'adeguatezza di ogni nostro corso di laurea a livello di contenuti e di modalità organizzative.

Un aspetto chiave è l'inclusione. Nessun giovane meritevole e desideroso di accedere all'università, e alla nostra università in particolare, dovrà rimanere escluso per ragioni legate al reddito familiare. L'Università di Pavia, anche per il contributo offerto dalle rappresentanze studentesche, è all'avanguardia nell'affrontare queste problematiche e già oggi il 30% dei nostri studenti è esentato dal pagamento delle tasse. L'Italia è uno dei paesi europei con il più basso numero di laureati rapportato alla popolazione complessiva. Non solo accogliere e accompagnare alla laurea è doveroso sotto il profilo umano, ma è anche cruciale per la crescita della società. Mi impegnerò in questa direzione, e con tutti i mezzi che si presenteranno, per coniugare inclusione e merito.

Seguendo questa linea di pensiero, è con forte senso di responsabilità che va sancita l'eventuale necessità di un limite massimo al numero di matricole ammissibili a determinati corsi di laurea, e ciò solo quando la disponibilità di strutture (aule e laboratori) si riveli inadeguata o non si disponga della quantità minima di docenti prescritta dalle direttive ministeriali. In tali eventualità, il numero programmato, se e quando necessario, va stabilito al massimo livello consentito dalla normativa.

I corsi di laurea, caratterizzati da rapidi e significativi incrementi di matricole, vedono spesso aumentare il tasso di abbandono degli studi durante il primo anno di frequenza. Questo rende più urgente una riflessione sulla reale efficacia di lezioni impartite *ex cathedra* in modo tradizionale. A tale fine, al crescere del numero di studenti presenti in aula, vanno sperimentate tecniche in grado di coinvolgere al meglio e catturare l'attenzione. Esperienze in corso in altre valide università italiane e straniere vanno analizzate e, quando utili, recepite.

L'attenzione verso gli studenti ha nel supporto al cosiddetto "placement" un momento di importanza strategica. Grande attenzione sarà dedicata alle relazioni con imprese, enti ed istituzioni che possano rappresentare luoghi di formazione o di impiego al termine degli studi. Al di là degli appuntamenti che coinvolgono tutto l'Ateneo, saranno sostenuti eventi quali giornate di approfondimento con Aziende o gruppi di Aziende organizzate da specifici corsi di laurea.

Uno sforzo ulteriore va poi effettuato per rendere accessibile a tutti i nostri studenti una formazione avanzata nella lingua inglese, indipendentemente dalla sua previsione nel percorso di studio. In tale prospettiva, va potenziata e meglio calibrata l'offerta del Centro Linguistico.

Gli spazi delle Biblioteche rappresentano sempre più luoghi frequentati dagli studenti. Dati raccolti di recente evidenziano l'efficacia dello studio in luoghi condivisi. Sarà pertanto considerata l'opportunità di un'ulteriore estensione degli orari di apertura e ne sarà verificato il gradimento degli studenti attraverso il rilevamento dei tassi di frequentazione.

I momenti ricreativi, culturali e sportivi che coinvolgono gli studenti vanno incoraggiati e continuerà ad essere sostenuta l'organizzazione di eventi su proposta diretta delle Associazioni studentesche.

### **Rapporti con il Sistema sanitario**

Il Sistema sanitario, da sempre fiore all'occhiello di Pavia, merita uno spazio di particolare attenzione, visti i risvolti sui Dipartimenti di area medica e sulla Facoltà di Medicina, a tutt'oggi la più ambita dagli studenti di tutta Italia. L'alta attrattività sui giovani aspiranti medici è indubbiamente legata anche alla presenza di tre prestigiosi IRCCS che per la loro storia rappresentano un riferimento nazionale. Però, il panorama dell'offerta sanitaria nell'area sud-milanese è cambiato rapidamente e sono sopraggiunti attori privati di sicuro stimolo ma anche di indubbia minaccia in assenza di una forte presa di consapevolezza e capacità di competere. Per diversi motivi, anche dopo lunghi dibattiti e prese di posizione pubbliche, il Sistema sanitario pavese dà segnali di affanno e non è ancora riuscito a suggerire una strategia di sviluppo. Lungi da qualunque tentativo di analisi esaustiva, che esula dal presente programma, è importante stabilire quale sia il ruolo che l'Università è pronta a ricoprire. Da un lato, in forte sintonia con le Amministrazioni dei tre IRCCS, a cominciare dalla Fondazione Policlinico San Matteo, vanno programmate le nuove apicalità delle unità operative convenzionate. Vanno messe in campo azioni tempestive volte ad individuare profili di prestigio, già presenti o da ricercare in altre strutture, che siano in grado di garantire capacità di ricerca, ma anche qualità per i pazienti. Questo è un aspetto strategico ineludibile e va affrontato con decisione, consci del fatto che la competizione per assicurarsi elevate professionalità è ben più alta che in passato. Contestualmente, il ruolo di guida e riferimento attivo che gli IRCCS pavesi devono avere nella relazione con il territorio va garantito e incrementato. L'Università sarà interessata a partecipare ad un ripensamento dell'offerta sanitaria con il fine di incrementare attrattività e forza competitiva.

Recenti interventi di riassetto delle Scuole di Specialità, dettati principalmente da un nuovo ordinamento didattico, hanno portato a requisiti per l'accreditamento molto più stringenti che in precedenza. Il vincolo che individua il numero minimo di professori di riferimento per ciascuna specialità si sta rivelando critico per diverse scuole. Una profonda riflessione va condotta all'interno della Facoltà di Medicina per mettere al sicuro le Scuole su cui puntare.

All'interno del dibattito sull'accesso alle Scuole di Specialità, la nostra Università deve affermare la necessità di un ampliamento del numero di posti con borsa di studio, alla luce dell'evidente fabbisogno di dottori specialisti che sempre più assume un carattere emergenziale. La vocazione di quanti aspirano a entrare in una Scuola di Specialità va assecondata insieme alla selezione dei candidati più preparati e coerenti.

Anche numerosità e conseguenti criteri di accesso alla Facoltà medica sono temi ricorrenti e divisivi. L'Università di Pavia deve evidenziare con decisione l'inattuabilità di immatricolazioni senza programmazione, causa la carenza di strutture e docenza in grado di accogliere tutti gli studenti che ne facciano richiesta, garantendo una formazione

adeguata. Ma ancor meno convincente è l'idea di selezionare gli aspiranti medici al termine del primo anno, con fondato rischio di far perdere un anno di studi e ingenerare un pericoloso disorientamento. Viceversa, un graduale e progressivo incremento di posti disponibili, accompagnato da un adeguamento di risorse per laboratori e corpo docente è la strada da percorrere.

La grande opportunità rappresentata da IRCCS e Dipartimenti medici a brevissima distanza spaziale gli uni dagli altri va sfruttata molto di più. Troppo poche sono le collaborazioni di ricerca tra clinici e ricercatori di base. Si perde una grande possibilità per il progresso della scienza medica, ma anche non si colgono rilevanti opportunità traslazionali. Proposte volte a creare aggregazioni nella ricerca verranno accompagnate e valorizzate dall'Ateneo.

### **Edilizia**

L'ingente patrimonio edilizio della nostra Università costituisce un aspetto distintivo ed attrattivo, in alcuni casi addirittura a livello turistico. Purtroppo, però, in nessun modo le attribuzioni del Fondo di Finanziamento Ordinario tengono conto dei costi effettivi di mantenimento degli edifici, soprattutto se di rilevante valore storico come molti dei nostri. Le nuove iniziative e gli interventi di recupero vanno pianificati con questa consapevolezza. Per motivi vari - a partire dalla normativa sugli appalti pubblici, che prevede una procedura con verifiche in successione soprattutto se i beni sono soggetti ai vincoli della Soprintendenza alle Belle Arti - la realizzazione di diversi progetti, di grande importanza per il nostro Ateneo, procede con lentezza e ritardo. Questo aspetto va migliorato, partendo da una grande attenzione alla tempestività in ogni passaggio di nostra competenza. A tale fine, l'organico della struttura amministrativa dedicata va rafforzato e l'attenzione alle fasi di implementazione delle iniziative aumentata. Di contro, vanno apprezzate la qualità del lavoro svolto e la notevole fruibilità degli interventi appena portati a termine o in dirittura d'arrivo. Penso alla nuova Biblioteca a Palazzo San Tommaso, che darà un significativo slancio alla ricerca e promette di essere un luogo molto inclusivo per studenti e docenti. Ma penso anche alla sezione di Palazzo Botta che ospiterà il Museo di Storia Naturale e che costituirà elemento di grande attrattività.

Il Campus della Salute è l'opera più importante in prospettiva. Si svilupperà su un'area di circa 8.500 mq. Ed è prevista la realizzazione di aule, biblioteche, uffici amministrativi e un centro integrato di didattica simulata, che contribuirà a elevare ulteriormente l'attrattività della nostra Facoltà di Medicina. Il cantiere sarà particolarmente critico perché ospitato all'interno del Policlinico, in un contesto di piena operatività. L'avvio deve avvenire ad inizio mandato ed un grande impegno andrà posto nel seguire le fasi di realizzazione, perché i lavori possano essere completati secondo le previsioni e comunque non oltre la fine del quarto anno. La realizzazione di un nuovo polo didattico di Farmacia, più grande dell'attuale, è il secondo intervento per importanza economica in

prospettiva. Ulteriori iniziative di rilievo riguardano il restauro del chiostro di Palazzo San Felice, che verrà portato anch'esso a termine con determinazione.

In più circostanze, l'Ateneo si è mosso per intervenire in singoli Dipartimenti a fronte di esigenze emergenziali e non programmate. La manutenzione non va trascurata, fino a causare condizioni di rischio e disagio, nonché incremento dei costi di recupero, ma posta, viceversa, al più alto livello di priorità. In particolare, è indifferibile una riflessione riguardo gli Istituti di Chimica e la struttura un tempo occupata dall'Istituto Neurologico Mondino in via Palestro.

Questo non esclude iniziative puntuali e intese con privati o Fondazioni allo scopo di promuovere nuove infrastrutture per ricerca e innovazione, nonché nell'ambito della formazione.

### **Esposizioni museali**

È di grande importanza pensare alle nostre collezioni affinché siano quanto più possibile fruibili da tutti i cittadini. In questo contesto, il Sistema Museale di Ateneo ha fatto un grande lavoro per organizzare eventi partecipati ed aumentare le aperture soprattutto nei fine settimana.

Il nostro patrimonio, frutto di ricerche realizzate con continuità in vari secoli, è conservato attualmente in sei musei. Se dinamismo e progettualità caratterizzano quotidianamente la comunità accademica, la storia e la tradizione di un'università come la nostra trovano un riscontro di unicità proprio nei celebri studiosi che hanno segnato tappe fondamentali della conoscenza con riguardo, in particolare, a medicina, fisica e biologia sperimentale.

Palazzo Botta è uno dei luoghi che più simboleggia il fermento culturale e la grande vivacità scientifica di Pavia. Come s'è detto sopra, è qui che nascerà il nuovo Museo di Storia Naturale che dovrebbe essere aperto al pubblico entro il 2019 con un allestimento molto innovativo, che andrà ad integrarsi con postazioni interattive, exhibit e video, per arricchire così l'esperienza di visita. La soluzione, che avanza, ha l'ambizione di andare ben oltre un tipico museo universitario. Il Palazzo occupa una superficie di molto superiore a quella attualmente destinata al Museo di Storia Naturale ed un progetto ambizioso, che potrà essere attuato dopo l'individuazione delle risorse necessarie, prevede un restauro completo, così da ospitare tutto il resto delle collezioni in una esposizione organica. L'obiettivo è di affermare fortemente il profilo di Pavia come città della scienza. Quest'avventura prevede una grande condivisione con enti ed istituzioni locali, regionali e nazionali finalizzata all'individuazione di finanziamenti.

### **Collegi EDiSU, Collegi di merito e rapporti con lo IUSS**

Il sistema collegiale pavese ha radici storiche profonde e distintive, essendosi sviluppato di pari passo con l'Università, unica in Lombardia per più di 500 anni. La capacità di accogliere studenti meritevoli, a prescindere dal reddito, e di favorire studenti meno

abbienti, sia attraverso lasciti di privati, sia mediante fondi pubblici, garantisce da sempre un esempio molto avanzato di diritto allo studio. I collegi sono in molti casi ospitati in edifici storici di prestigio, aspetto peculiare della organizzazione accademica pavese. Una grave minaccia al mantenimento di un elevato livello di diritto allo studio deriva dal calo di risorse pubbliche recentemente attribuite all'EDiSU. È più che mai importante riprendere una interlocuzione forte e alta con l'Ente regionale che non penalizzi una città universitaria che ha fatto dell'inclusione dei giovani studenti provenienti da tutta Italia e della loro formazione, una sua costitutiva ragione d'essere. Ineludibili sono anche aspetti di manutenzione delle strutture edilizie dei collegi, cui bisogna far fronte.

Quando si paragona l'Università di Pavia ad altre università con forte caratterizzazione collegiale, ad esempio Oxford e Cambridge in Inghilterra, si inquadra una corretta prospettiva ma si rischia un errore quantitativo. Perché gli studenti pavesi residenti nei collegi costituiscono circa il 10% del totale degli iscritti. La percentuale si ribalta nel caso delle due celebri Università inglesi. Diversi dati dicono che gli studenti collegiali hanno rendimenti migliori rispetto a chi non vive tale esperienza. Si afferma cioè la rilevanza dello spirito di squadra e, insieme, dei servizi dedicati a chi vive nei collegi.

In un contesto in cui l'obiettivo di incrementare il numero dei laureati è cruciale per il Paese ed il contrasto agli abbandoni un aspetto di grande importanza, l'opportunità offerta dal sistema collegiale può essere sfruttata a beneficio di un numero di studenti più ampio rispetto ai residenti. A titolo di esempio, alcuni collegi, mentre continuerebbero a ospitare e sostenere studenti di ogni ambito disciplinare (come avviene oggi), potrebbero aprirsi anche a matricole non residenti iscritte a determinati corsi di laurea diversi da collegio a collegio. I non residenti accederebbero al collegio di loro pertinenza, acquisendo il diritto di partecipare ad attività sportive, ricreative e culturali, studiare negli spazi comuni ed avere un tutor a loro supporto. Studenti maturi, iscritti a corsi di laurea magistrale o al Dottorato di ricerca, potrebbero supportare i più giovani aiutandoli a risolvere problemi o discutendo argomenti che sono oggetto di prova di esame. Eventi in cui si incontrano enti, istituzioni ed imprese con gli studenti alla fine del percorso di studi, con l'obiettivo di favorire l'inserimento nel mondo del lavoro, possono essere organizzati in collaborazione tra Università e l'EDiSU.

Il prestigio dei collegi di merito, e di quelli storici in particolare, è paragonabile a quello della stessa Università. La sinergia, che caratterizza da sempre il rapporto, va confermata e rilanciata. I requisiti sempre più stringenti dettati dal Ministero per i collegi di merito richiedono una collaborazione con l'Università e i suoi docenti, che va assolutamente garantita. Nel pieno rispetto delle scelte autonome di ciascun collegio, l'Università favorirà accordi per progetti congiunti, ad esempio nell'ambito della terza missione o dell'internazionalizzazione.

Lo IUSS costituisce già ora una ricchezza per la nostra comunità accademica (a cominciare dai nostri studenti) e un'opportunità che va attuata in modo pieno e consapevole. Nello sviluppo della dimensione internazionale, un Istituto di studi superiori snello e rapido rappresenta un ottimo partner soprattutto se la strategia prevede accordi molteplici con università straniere di prestigio. La Federazione realizzata con Scuola S. Anna e Scuola Normale si presta ad intese e prospettive di notevole interesse anche per l'Università di Pavia, soprattutto pensando all'utilizzo di tecnologie di

formazione a distanza. Di recente sono stati varati corsi di laurea congiunti con lo IUSS, proprio nell'ottica di sfruttare al meglio l'opportunità di condividere le proprie risorse. Anche nel contesto della ricerca, si può e si deve ragionare in modo collaborativo cercando di coinvolgere le competenze di qualità presenti nello IUSS, senza escludere in prospettiva il contributo di altri ricercatori della Federazione.

### **Governo di Ateneo: governance ed organi**

Sarà ovviamente determinante il ruolo della squadra che affiancherà il Rettore nella responsabilità di promuovere e coordinare i progetti di Ateneo e, più in generale, dare attuazione al programma. Sarà importante assicurare la presenza di figure di significativa competenza, intraprendenza e senso istituzionale, ed anche garantire la pluralità delle diverse aree disciplinari. I ProRettori lavoreranno in modo coordinato, con la guida del Rettore, e si occuperanno di materie di ampia portata strategica: da bilancio e reclutamento a didattica, da ricerca a edilizia, da terza missione a internazionalizzazione. Deleghe saranno attribuite dal Rettore su competenze anche molto specifiche, comunque sempre su questioni di grande rilievo. A titolo di esempio: affari giuridici ed istituzionali, biblioteche, benessere studentesco, comunicazione, rapporti con il personale. Ma anche: orientamento per gli studenti delle scuole superiori, semplificazione amministrativa, miglioramento organizzativo. Le due ultime deleghe avranno lo scopo di verificare e snellire i processi interni, insieme alla valorizzazione del contributo del personale, agendo anche per confronto con altri atenei.

I Delegati lavoreranno preferibilmente in stretta intesa con i ProRettori, mentre su progetti puntuali avranno un coordinamento diretto con il Rettore. Questa scelta serve a garantire un lavoro efficiente con sintesi delle azioni svolte e delle problematiche incontrate nelle diverse agende, che possa essere nota al Rettore con cadenza settimanale, ma serve anche ad avviare programmi incisivi con relazione diretta tra il Rettore e i singoli Delegati. Pur lasciando autonomia decisionale ai singoli ProRettori e Delegati, sarà incoraggiata la formazione di gruppi di lavoro che includano Senatori ma anche altri Colleghi, scelti sulla base delle specifiche competenze.

A Senato Accademico e Consiglio di Amministrazione saranno presentati preventivamente intenzioni ed orientamenti relativi a provvedimenti e progetti salienti, in modo da recepire suggerimenti e riflessioni.

Per quanto riguarda i criteri di scelta dei membri esterni del Consiglio di Amministrazione, ritengo che occorra nominare persone che siano in grado di apportare competenze qualificate in campo giuridico, economico e di gestione di realtà complesse. Ritengo che sia preferibile che tra loro ci siano ex-alunni dell'Università di Pavia o figure che abbiano avuto con il nostro Ateneo legami significativi, adoperandosi per il conseguimento delle sue finalità istituzionali. È auspicabile poi che abbiano un bagaglio di esperienze legato alle tre missioni fondamentali dell'Ateneo ed in particolare possano dare un contributo di idee a specifici aspetti strategici del programma. Va quindi assicurata la diversità di genere.

## Comunicazione, trasparenza ed etica della ricerca

Ritenuta un tempo di secondaria importanza per le università, in particolare italiane, la comunicazione va occupando uno spazio crescente, allo scopo di orientare i potenziali futuri studenti, rendere consapevole la Comunità di riferimento ed i partner istituzionali delle competenze presenti in Ateneo, e, più in generale, istituire relazioni positive con tutte le parti interessate.

Verso i potenziali futuri studenti, un lavoro sempre più capillare è importante anche alla luce degli scenari futuri, che prevedono nuove sedi per le università milanesi, nonché un auspicabile incremento di studenti dall'estero. Una riflessione critica circa le azioni da sviluppare in possibili bacini di afferenza è più che mai strategica. Per questo, penso ad una delega dedicata.

La strada della diffusione dei successi nella ricerca scientifica, dei nuovi strumenti formativi sviluppati in Ateneo, nonché della presentazione dei nuovi docenti reclutati, va percorsa con cura e convinzione anche per una sempre più efficace condivisione con i nostri partner di riferimento sul territorio.

L'enfasi, posta in questo programma, all'approccio internazionale si riflette poi nella necessità di irrobustire la comunicazione dedicata. Va proseguito lo sforzo prodotto in questi anni di dotarsi di una ricca gamma di strumenti e supporti comunicazionali anche digitali e comunque di qualità. Prioritario sarà il miglioramento del nostro sito istituzionale in italiano e in inglese.

L'incremento di relazioni con partner strategici, siano enti, istituzioni o imprese è un obiettivo fondamentale. Comporta un lavoro integrato tra gli ambiti di ricerca scientifica, terza missione e reperimento fondi, ma è determinante il ruolo che, su impulso del Rettore, può svolgere la comunicazione.

Altro cruciale ambito di attenzione comunicativa è quello interno all'Ateneo. Se vi è una significativa disponibilità di notizie, relative ad eventi, incontri, dibattiti, nonché ai principali risultati scientifici, di più si deve fare per ciò che riguarda la conoscenza delle attività salienti sia del personale docente che di quello tecnico-amministrativo.

Un tema di grande rilievo riguarda poi l'etica dei comportamenti in ambito scientifico. Di vitale importanza per l'Ateneo sono l'utilizzo di metodologie corrette e la comunicazione veridica dei risultati ottenuti. Particolare attenzione va posta a non accettare con superficialità inviti a partecipare, a qualunque titolo, a società ed associazioni nazionali ed internazionali con chiaro atteggiamento predatorio. Evidentemente, la mancata stigmatizzazione di comportamenti non etici ha un risvolto molto negativo sull'immagine ed il prestigio dello stesso Ateneo. Tanto più in un periodo storico in cui parte dell'opinione pubblica ha maturato diffidenza e scetticismo verso la scienza e le pratiche degli scienziati. Accuratezza e rigore sono cruciali. Un'ipotesi da approfondire è quella di creare un comitato scientifico che offra assistenza, orientando gli studiosi più giovani, nel contesto delle pubblicazioni e dei convegni nazionali ed internazionali.

