



UNIVERSITÀ DI PAVIA
Dipartimento di
Medicina Molecolare

UNIVERSITA' DEGLI STUDI DI PAVIA - Amministrazione Centrale Registratura		
Anno	Titolo <u>I</u>	Classe <u>13</u> Fascicolo
N. <u>45569</u>		5 APR 2019
UOR	CC	RPA
<u>ORGANI</u>		

Pavia, 5 Aprile 2019

Illustre Decano, Chiarissimo Professor Fabio Casciati,

Con la presente comunico la mia candidatura alla carica di Rettore dell'Università degli studi di Pavia per il sessennio 2019-2025. Allego, come da statuto dell'Ateneo, il programma corredato dei criteri di scelta per la nomina dei componenti del Consiglio di Amministrazione non appartenenti ai ruoli dell'Ateneo.

Con i migliori saluti



Roberto Bottinelli



UNIVERSITÀ
DI PAVIA

Candidatura a Rettore Prof. Roberto Bottinelli

Programma 2019 - 2025

Il mio metodo: un programma condiviso

Un Rettore governa una istituzione molto complessa e affronta una infinità di problemi grandi e meno grandi. Un programma credibile non può essere un lungo e completo elenco di cose da fare e di aree di intervento. Non solo perché sono troppe, ma anche perché ciò che dovremo fare potrà assumere forme diverse e richiederà soluzioni che al momento non sono prevedibili. Inoltre, non dobbiamo scordarci, che le decisioni non sono prese autonomamente dal Rettore, ma sono assunte con l'accordo degli altri organi di governo accademico. Nelle pagine che seguono proporrò delle priorità di intervento nel primo anno, cercherò di definire la mia visione dell'Ateneo e il mio approccio al suo governo. Sono idee principali, nate dall'ascolto e dal colloquio con moltissimi di voi. Sono ancora in divenire e lo saranno fino alle elezioni e, nel caso in cui fossi eletto, lo saranno anche oltre perché mai cesserò di ascoltare ed elaborare con voi il programma di governo.

Indice

1. Perché mi candido?	3
2. Il contesto: da dove partiamo e dove possiamo andare	4
3. Tre proposte concrete per il primo anno	7
4. Didattica: lo studente al centro	9
5. Ricerca: apertura e incroci	13
6. Terza missione - L'Università e la città	15
7. Amministrazione: una "quarta missione"?	16
8. Personale docente: le idee e le persone prima di tutto	18
9. Edilizia: costruiamo il Masterplan capace di disegnare il futuro del nostro Ateneo	20
10. Un progetto per la salute dell'uomo & la sanità pavese	22
11. Musei, la storia per il nostro futuro	24
12. Collegi, il diritto allo studio abita qui	25
13. Fare squadra: il binomio sport e benessere e il CRAL di Ateneo	26
14. Le risorse che ci sono	27
15. Governo e Piano di sviluppo dell'Ateneo	29
16. Comunicazione, non mezzi ma valori	31
Dichiarazione relativa alla nomina dei componenti del CdA	33



1. Perché mi candidato?

Mi candidato a Rettore perché credo nell'Università come istituzione-guida dello sviluppo culturale del Paese, nella sua missione di creare e diffondere conoscenza per il progresso culturale, economico, sociale della comunità. Tutto ciò che troverete in questo programma si riconduce in primo luogo alla "fede" in questa missione che tutti noi abbiamo sentito quando abbiamo deciso di intraprendere la strada lunga, difficile e dal risultato spesso imprevedibile del docente universitario. Una "fede" che dobbiamo mantenere e riscoprire dentro di noi ogni giorno. Perché penso che permetta di individuare, tra le mille questioni che ci troviamo ad affrontare, quelle che davvero definiscono la nostra istituzione, sulle quali è importante discutere e anche dividersi per poi riconciliarsi, da quelle che seppur rilevanti, si applicano ad ambiti più ristretti e di minore impatto sul futuro dell'Ateneo e quindi di tutti noi.

Ma **mi candidato** anche perché credo nell'apertura dell'Università verso l'esterno. È importante che essa partecipi direttamente allo sviluppo culturale ed economico di una città come Pavia e di un territorio, che hanno moltissimo da offrire al mondo. Una interazione vera e continua può creare cultura, non solo diffonderla.

Mi candidato perché credo in questo Ateneo e credo sia vitale sostenere da subito alcune iniziative utilizzando le risorse che già abbiamo: fondi di ricerca interni di vario tipo; sostegno al personale docente e amministrativo; difesa del diritto allo studio. E



credo che tutti, docenti, personale tecnico amministrativo, studenti, dovrebbero dare il loro contributo alla nostra università: nella ricerca, nella didattica, nella terza missione, nella capacità di gestione della cosa pubblica, che è la nostra casa comune.

Mi candidato perché credo che l'Università sia un Bene Comune, al di là delle diverse appartenenze e degli interessi di ciascuno. E l'impegno per il Bene Comune

superi qualsiasi spinta alla contesa personale.

Infine, **mi candidato con un sogno**. Quale? Una università solidale, florida, famosa per i suoi straordinari ricercatori, che offra agli studenti corsi al passo con i tempi, che promuova l'innovazione del territorio e la "messa a sistema" delle sue tante eccellenze e si inserisca da protagonista nel contesto europeo.

2. Il contesto: da dove partiamo e dove possiamo andare

Credo sia importante capire la situazione da cui veniamo e quella verso la quale possiamo andare, per poter scegliere, avendo tutti gli elementi a disposizione.

Le università sono sotto-finanziate dal 2008 (Legge Finanziaria Tremonti). Da allora hanno perso il 15% dei finanziamenti ministeriali e il 15% del personale. C'è stata—al contempo—la tendenza a sminuire il prestigio dell'istituzione, demotivando i giovani a iscriversi all'università, i docenti a insegnare e produrre cultura e il personale amministrativo a identificarsi nell'istituzione e a promuoverla, invece di essere spinti a controllarne l'adesione formale a leggi e regolamenti. Un fenomeno che ha investito tutta l'università italiana.

Due anni dopo, la legge Gelmini (240/2010) ha voluto rifondare tutta l'organizzazione del sistema universitario, dall'organizzazione locale (Atenei) alla gestione centrale (Ministero).

È innegabile che dal 2011 ad oggi **la legge è stata via via applicata**, com'era stata concepita e **moltissimo è cambiato nell'organizzazione degli atenei** e nella loro gestione ministeriale e locale.

Al generale scontento per il sotto-finanziamento statale si è aggiunto quello legato alla eccessiva **burocratizzazione**, ad esempio nell'accREDITAMENTO dei corsi di studio, mentre enormi energie sono state spese da docenti e personale amministrativo per implementare una riforma che pochi hanno condiviso.

Tuttavia, la gestione delle università italiane è migliorata, nonostante tutti i problemi. Non saprei dire se in virtù di alcuni aspetti positivi della riforma o per la spinta di un contesto di ricerca e didattico comunque in evoluzione o se per entrambi i motivi.

In ogni caso, dall'ultimo Rapporto ANVUR emerge che il numero di immatricolati in Italia, in calo fino all'AA 2013/14, ha ripreso a crescere (8.2%) negli ultimi anni. **Pavia**, ad esempio, **ha recuperato oltre 1000 immatricolati** rispetto all'AA 2013/14 (anno di picco negativo con 3.800 studenti), con un incremento del 28%. Anche la quota di **iscritti regolari** è in costante aumento: dal 66,6% del 2011/2012 al 73,7% del 2017/2018: **a Pavia la percentuale è cresciuta dal 75% all'80%**.

In un mercato del lavoro che rimane difficile, inoltre, la performance dei laureati è andata migliorando negli ultimi anni, sia in termini assoluti sia rispetto ai diplomati. Il tasso di occupazione dei giovani laureati (25–34 anni) è salito dal 61,9% nel 2014 al 66,2% nel 2017. Negli stessi anni, quello dei diplomati è rimasto sostanzialmente stabile e inferiore al 64%. Dal picco del 2014 (17,7%), il tasso di disoccupazione dei giovani laureati è sceso ogni anno, fino al 13,7% nel 2017.

C'è poi il capitolo della ricerca. **Il posizionamento internazionale della ricerca** dei nostri docenti e ricercatori (universitari e appartenenti agli enti di ricerca) è storicamente buono e risulta in progressivo miglioramento negli ultimi anni. La quota del totale delle pubblicazioni scientifiche italiane censite nelle banche dati internazionali

(che, peraltro, per i Paesi non anglofoni risente della incompleta copertura per le aree umanistiche e sociali) è aumentata ulteriormente negli ultimi anni, a fronte di una sostanziale stabilità dell'Europa nel suo complesso. Rapportando le pubblicazioni censite (ponderate o meno sulla base delle citazioni ricevute) alle risorse dedicate (umane o finanziarie), l'Italia si colloca ai massimi livelli nel confronto internazionale. Rimangono tuttavia insufficienti l'accesso del sistema italiano ai finanziamenti europei e, in particolare, la quota di progetti italiani finanziati dal Programma ERC.

In generale, dopo una prima fase in cui l'autonomia si è accompagnata a tendenze centrifughe, negli ultimi anni gli atenei italiani hanno mostrato una graduale convergenza verso **standard più elevati sia nella didattica sia nelle attività di ricerca**. La qualità della ricerca dei ricercatori neoassunti è mediamente superiore a quella del personale già strutturato. I maggiori progressi nella qualità del reclutamento sono stati realizzati dagli atenei che erano risultati maggiormente in ritardo nel primo esercizio di valutazione (VQR 2004-10). Per le attività di terza missione manca ancora una puntuale rilevazione annuale, ma esse appaiono comunque in crescita. Anche per questi motivi vedo buone prospettive per il futuro.

C'è da aggiungere che dal 2010 il MIUR stabilisce **criteri di accreditamento** dei corsi assai stringenti, che impediscono di aprire corsi a piacimento. Inoltre, il MIUR distribuisce quasi il 50% delle risorse, il cosiddetto Fondo di Funzionamento Ordinario (FFO), su base valutativa mentre fino al 2009 solo il 7% era distribuito in questo modo. Ne consegue che **la gestione degli Atenei non può più prescindere da precise disposizioni ministeriali e dall'impulso a migliorare l'attrattività proprio delle risorse che vengono dal Ministero**.

Consideriamo **il caso specifico del nostro Ateneo**. I circa 900 docenti dell'ateneo Pavese rappresentano l'1.65% dei docenti italiani e dovrebbero ricevere sulla base di una mera distribuzione "a pioggia" meno di 120 M di euro. Invece, attraverso una distribuzione valutativa riceviamo 149 M di euro. **La distribuzione valutativa da parte del MIUR, pur migliorabile e giustamente discussa, dà al nostro ateneo la possibilità di crescere e mantenere la sua alta qualità. Ancora un aspetto positivo, che si affianca alla indubbia difficoltà del momento, e che ci permette comunque di pensare a nuovi progetti e a uno sviluppo migliorativo.**

Oltre al contesto legislativo è molto rilevante il contesto territoriale: non si può infatti eludere il tema che Pavia è a due passi da Milano, capitale di una serie di operazioni universitarie che hanno mostrato la forza attrattiva (di persone, di capitali, di cultura) della metropoli. Di questa forte contiguità ne stiamo traendo innegabili vantaggi. Per chi ci guarda da lontano "siamo a Milano", uno dei luoghi dove moltissimi in Italia e all'estero vorrebbero vivere, studiare e fare ricerca; un luogo che beneficia di collegamenti facilissimi e di un fermento culturale unico. Per chi ci guarda da lontano gli ostacoli che noi vediamo sulla strada di Milano, svaniscono. È innegabile però il rapporto con una realtà in così rapida evoluzione ci spinge a non stare fermi e a svilup-



pare delle nostre peculiarità che ci caratterizzano come interlocutori forti e credibili. Il rapporto con “Milano”, che comprensibilmente oscilla fra una supina annessione e uno sdegnoso rifiuto, deve quindi trovare il suo equilibrio che può essere espresso solo da una riflessione collettiva che coinvolga tutti i dipartimenti e le persone, per decidere quale sia la strada migliore da perseguire.

Questo rapporto, che oscilla fra una supina annessione e uno sdegnoso rifiuto deve trovare il suo equilibrio che può essere espresso solo da una riflessione collettiva che coinvolga tutti i dipartimenti e le persone, per decidere quale sia la strada migliore da perseguire.



Chi ha governato gli atenei nell’era post-Gelmini ha pagato un alto prezzo alla necessità di applicare una normativa invisa ai più. A Pavia, nei 6 anni passati, la Governance attuale ha proposto alla comunità accademica soluzioni che **hanno mantenuto una stabilità finanziaria e un trend positivo generale** di fronte ai grandi cambiamenti imposti dalla legge, ai mutamenti dello scenario. **Mai un periodo è stato così complicato** per tutti gli atenei italiani e quindi anche per Pavia. Anche la componente amministrativa, a tutti i livelli, è stata sottoposta ad una difficile transizione, che—soprattutto in alcune aree—ha richiesto di supplire con impegno straordinario alle nuove necessità.

Il mio ruolo è stato particolarmente ostico e mi sono trovato per le mani diverse “patate bollenti” quali la gestione della valutazione della qualità della ricerca richiesta dal MIUR (VQR), la individuazione e distribuzione delle risorse per il personale docente, la gestione delle procedure concorsuali, la distribuzione dei, limitati, fondi per la ricerca.

Sono consapevole che la mia azione non è stata sempre popolare, ma penso di aver fatto il mio lavoro con equità, trasparenza ed efficacia ad esclusivo vantaggio dell’Ateneo.

So che, in virtù del lavoro fatto, **gli anni che ci aspettano possono essere migliori**, più propositivi, più liberi per certi versi. **Conosco bene la macchina dell’Università** e ho le idee chiare su come si possano migliorare le procedure che ci bloccano o ci rallentano. E proprio su questo mi sono confrontato con voi in due mesi di campagna elettorale e continuerò a farlo.

3. Tre proposte concrete per il primo anno

Abbiamo le risorse che ci servono per dare un immediato impulso al nostro Ateneo e intendo usarle, senza rischi di tenuta economica. Ecco tre proposte per il primo anno:

1. Cinque milioni di euro per la ricerca: è quanto proporrò di stanziare attingendo dal nostro bilancio, molto solido, ma ancora "rigido". Le modalità di utilizzo verranno discusse e condivise. Le mie semplici proposte sono di finanziare:

- **la ricerca diffusa ai singoli docenti**, attraverso i Dipartimenti, riformulando in parte le finalità del Fondo Ricerca & Giovani che già esiste e rinominandolo: Fondo per la Ricerca Diffusa (FRD)

- **progetti di singoli docenti o di gruppi di docenti.** Penso ad una evoluzione dell'esperienza Blue Sky per finanziare docenti produttivi, ma privi di finanziamenti. Penso a progetti strutturati in modo simile ai quelli dello European Research Council (ERC) rivolti a studiosi eleggibili per questa tipologia di importanti Grant europei. L'esperienza maturata con l'iniziativa INROAD suggerisce che circa tre giovani all'anno potranno accedere a questa tipologia di finanziamenti. Penso anche a progetti di singoli docenti o di gruppi di docenti su tematiche nuove, di base e non facilmente finanziabili dagli attuali bandi internazionali e nazionali.

- **progetti pilota che siano cofinanziati da università, imprese ed enti**, proprio per valorizzare il ruolo rilevante delle aziende nei finanziamenti Horizon 2020 e Europe. Penso all'inizio a pochi progetti "piccoli" (fino ad un massimo di

50.000 euro), molto flessibili nella modalità di formulazione e di gestione, equamente distribuiti in tutte le tre macro-aree della nostra università.

- **progetti dipartimentali ed interdipartimentali**, nati su base collaborativa e interdisciplinare, nei quali i dipartimenti proponano un piano di sviluppo dei successivi 3-5 anni che valorizzi aree già esistenti o che ne introduca di nuove in armonia con il resto del dipartimento il cui "metabolismo di base" verrà garantito dagli altri finanziamenti interni ed esterni. Questi progetti rappresenteranno uno degli strumenti della distribuzione non solo dei fondi interni di ricerca, ma anche delle risorse del personale, e la base di partenza per definire un piano di sviluppo dell'ateneo come descriverò in maggior dettaglio in seguito (vedi "Governo e Piano di Sviluppo dell'A-



teneo”).

- **biblioteche e ad altre infrastrutture di ricerca.** Ricerca significa anche luoghi fisici e strumentazione per poter lavorare: per questo, intendo destinare parte dei 5 milioni a questo scopo.

Proporrò un sistema di distribuzione delle **risorse per la ricerca** che, ad eccezione della quota attribuita direttamente ai Dipartimenti, utilizzi valutazioni esterne indipendenti per garantire terzietà nel giudizio e parità di accesso a tutti.

2. Il diritto allo studio è una priorità. Le borse agli studenti e il sistema dei collegi sono un bene inalienabile per il nostro Ateneo. **Dobbiamo in ogni modo mantenere, anche con interventi dal bilancio, l’attuale sistema di collegi e l’attuale investimento in borse agli studenti,** nel caso si verificassero tagli dei finanziamenti regionali. La recente moratoria sui tagli regionali al funzionamento dell’EDISU ci dà più tempo per ottenere una riconsiderazione delle modalità distributive appena introdotte e per noi punitive. Il taglio delle borse per il prossimo anno andrà compensato in ogni caso dal bilancio.

3. Propongo di individuare alcune **aree amministrative** sulle quali concentrare i primi interventi. Alcuni esempi: credo sia urgente sostenere la progettazione europea creando **una figura di collegamento con Bruxelles,** che possa sfruttare gli spazi dedicati allo scopo da parte della Regione Lombardia. In secondo luogo, vorrei sviluppare l’iniziativa dei **manager della ricerca per migliorare ulteriormente il rapporto con i dipartimenti e creare un referente per ciascuna macro-area** a sostegno della progettazione anche nazionale. Le nostre “ricche” programmazioni del personale, che daranno una boccata di ossigeno ai dipartimenti, con nuovi reclutamenti e progressioni di carriera, stanno avendo un grosso impatto sul Servizio personale docente, che deve affrontare una mole consistente di procedure concorsuali. Per evitare il rischio di non riuscire a effettuare tutti i reclutamenti, sarà necessario un intervento tempestivo sull’ufficio. Come illustrato in altre parti del programma, ci sono poi altri settori che necessitano interventi quali: edilizia, gestione gare e appalti, prima accoglienza degli studenti, logistica (in termini di aule e acquisti).



4. Didattica: lo studente al centro

Secondo un recente studio del World Economic Forum, il 65% dei bambini che oggi sono alla scuola elementare, da grande farà un lavoro che attualmente non esiste. E quindi che cosa significa "educare" oggi? Significa specializzare i ragazzi? Dare loro strumenti per il mondo del lavoro? Qual è il compito della scuola prima e dell'Università poi? Io credo che sia soprattutto questo: creare delle donne e degli uomini liberi. Cioè autonomi. Cioè in grado di mettere a frutto le proprie potenzialità qualsiasi futuro essi incontreranno. Ed è per questo che, nella mia idea di Università, **lo studente deve essere al centro dell'istituzione.**

Aumentare il numero di laureati e la qualità dei laureati del Paese è una **missione irrinunciabile** e va per questo perseguita. In Italia, solo il 26,9% della popolazione compresa tra i 25 e i 34 anni è laureata. La media europea è il 39%, la Francia è al 44,3%, il Regno Unito al 47,3%. Inoltre, aumentare il numero di laureati ha ricadute favorevoli sul Fondo di Finanziamento Ordinario, determinando un aumento dei finanziamenti basati sul riconoscimento dei cosiddetti **costi standard**. Possiamo migliorare la qualità e la quantità dell'offerta didattica e su questo vorrei fare alcune riflessioni e alcune proposte di medio termine.

La didattica della nostra Università è di ottimo livello, lo vediamo dai ranking nazionali ed internazionali. So che spesso sono criticati, ma credo che possano essere comunque un punto di riferimento utile, senza affezionarsi troppo. Di certo sono un elemento che conta nel momento della scelta dell'università per i ragazzi e per i loro genitori. Infine sono occasione di soddisfazione per gli ex alunni, che spesso ne fanno un punto di orgoglio. Tuttavia non basta: **stare fermi significa arretrare**. La qualità della didattica ed i suoi contenuti devono continuare a progredire perché la cultura, che né è il contenuto, è in continuo sviluppo e le richieste della società sono in rapida evoluzione. La tipologia ed efficacia dell'offerta didattica va quindi monitorata. Vanno considerate le caratteristiche e peculiarità dei corsi di studio, ma una rimodulazione della nostra offerta formativa è un compito a cui non possiamo sottrarci. Dobbiamo promuovere nuove iniziative e nel contempo considerare attentamente la loro sostenibilità, ad esempio con esperimenti pilota in corsi meno affollati. Nuove modalità didattiche quali i corsi on line e blended e lo strumento dei MOOC (Massive Open Online Courses) sviluppati in questi anni, daranno un contributo crescente allo sviluppo dell'offerta didattica.

E poi i numeri. Dobbiamo **recuperare gli abbandoni**, che oggi sono attorno al 25%, sebbene quelli "reali" siano del 12%. Comunque un dato ancora troppo alto. E dobbiamo **recuperare i fuori corso**. Ma come possiamo fare? Di quali leve disponiamo? Ecco alcune proposte.

Possiamo impegnarci per migliorare e incentivare il **servizio di tutoring**, coinvolgendo i colleghi e affiliando ogni studente ad un collegio per le attività culturali, sociali e il tutorato. Possiamo utilizzare **strumenti di supporto alla didattica tradizionale** (e-learning, per esempio).





Possiamo **riorganizzare i corsi** in modo che lo studente abbia a disposizione un **piano di studi quanto più percorribile** per tempi e impegno individuale.

Possiamo **istituire valutazioni in itinere**, così che lo studente possa **autovalutarsi**, almeno nel primo anno. Infatti, dovremmo riservare particolare atten-

zione agli interventi nel primo anno, poiché è lì che si concentrano gli abbandoni. Perciò gli studenti andrebbero accompagnati nell'inserimento nella didattica e nella vita universitaria.

Il **Centro di Orientamento (COR)** ha sviluppato e sta sviluppando importanti iniziative per l'orientamento in ingresso, per limitare la dispersione formativa (fuori corso), per prevenire gli abbandoni e favorire il placement. Gli approcci utilizzati sono spesso complessi, non facilmente standardizzabili né applicabili allo stesso modo a tutti i contesti. Il placement, ad esempio, richiede una molteplicità di approcci. Esso può diventare uno degli aspetti distintivi del nostro Ateneo che già vanta un'alta percentuale di "impiegati" tra i suoi laureati. Tutte le iniziative in essere vanno promosse e sostenute. Di interesse sono anche le attività più recenti quali: un Piano di Orientamento Tutorato (POT), cioè un progetto di 20 università, finanziato da pochi mesi dal MIUR e che vede Pavia capofila; un tavolo di discussione per sviluppare corsi di formazione alla didattica per ricercatori neo-assunti. **Tutto ciò rende ottimisti sulla possibilità di raggiungere il nostro scopo di aumentare il numero di studenti attivi.** Accanto a ciò, naturalmente, occorre **aumentare le iscrizioni** in aree dove questo è ancora possibile per numero di docenti e disponibilità di aule. Come? **Con campagne di comunicazione**, valorizzando le nostre posizioni nei ranking, aprendo sempre di più agli studenti stranieri e in generale all'internazionalizzazione. E, fatto non trascurabile, costruendo nuove aule a configurazione variabile, che ci permettano di essere più flessibili. I corsi on line e blended e i MOOC sono anche strumenti per diminuire la necessità di aule e raggiungere un numero crescente di studenti.

Vorrei aggiungere una nuova direzione ai progetti di **crowdfunding** che già abbiamo, proponendo di finanziare **progetti rivolti alla didattica e all'impegno diretto sul territorio**, con idee e obiettivi precisi. Che cosa può fare l'Università per il suo territorio? Per esempio ricerche su percorsi di capacity building per i professionisti attorno a temi specifici o può prestare le proprie competenze in progetti di sviluppo territoriale o può finanziare borse di studio per gli studenti meritevoli. Sono solo le prime cose che vengono in mente.

Ho poi un'idea a cui tengo molto. Si tratta di **un nuovo corso di laurea nell'ambito delle professioni agrarie**. Penso ad una laurea in "viticoltura e risicoltura" con taglio professionalizzante che definisca un percorso per diventare imprenditore agrario e che quindi sviluppi anche l'aspetto della gestione economica delle aziende agricole. Sono convinto che il bacino di utenza potenziale ci sia, locale e non solo; il numero degli iscritti a lauree agrarie è aumentato da circa 6.000 a circa 47.000 dal 2008 ad oggi. Sono certo che dal punto di vista tecnico e burocratico sia possibile trovare una soluzione (in termini di docenti e strutture). Mi sembra una proposta importante per avvicinare l'Ateneo ad un territorio in cui l'agricoltura, e in particolare la risicoltura e la viticoltura, sono molto radicate nella tradizione, nella cultura e nell'economia. La formazione offerta dai **Master** è molto cresciuta. Siamo passati da 29 corsi e meno di 600 studenti a 40 corsi e quasi 800 studenti. Forte è l'attrattiva verso studenti fuori regione. I masters sono un altro modo con cui comunichiamo conoscenza, in questo caso specialistica, ci mettiamo in rapporto con la realtà circostante, acquisendo stimoli anche culturali e, perché no, aumentiamo i ricavi dell'Ateneo. I master nel 2017-2018 hanno registrato entrate lorde complessive per più di 2.5 M di euro. È un comparto nel quale dobbiamo continuare ad impegnarci come in questi ultimi 5 anni.

I Master sono anche uno strumento per presentarci all'esterno in un modo rapido e flessibile. Essi possono creare la necessaria esperienza per nuovi corsi di laurea magistrale. Con questo in mente proporrò un Master di secondo livello in Sostenibilità, con particolare attenzione a cambiamento climatico, risorse energetiche e biosistemi. È prima di tutto un modo per trasferire conoscenza e far crescere nella società la consapevolezza dell'esistenza di un problema di enorme importanza e nello stesso della disponibilità di strumenti per risolverlo. **La scienza non ha, infatti, dubbi sul forte impatto dell'uomo sul pianeta e sul pericolo di "rubare il futuro" alle generazioni dei nostri figli e nipoti.** Questa è la realtà che emerge da autorevoli rapporti ONU ("Global Environmental Outlook (GEO)" e "Global Resources Outlook"). Ma gli stessi rapporti ONU ci danno anche grandi speranze. Abbiamo sviluppato la conoscenza scientifica e gli strumenti tecnici per uno sviluppo sostenibile. Un Master di questo tipo è prima di tutto un modo per affermare i valori in cui crediamo, ma non solo. Chi otterrà questo Master vedrà aprirsi l'accesso a nuove professioni: sustainability manager, sustainability ambassador, community engager. Si parla almeno 60mila green jobs che domani parleranno la lingua della sostenibilità e ragioneranno su come instaurare nuovi modelli economici (sia di produzione sia di mercato) compatibili con una visione del futuro a lungo periodo. Molti attori privati quali banche di sviluppo, imprese, società civile, fondazioni hanno infatti già da tempo scelto di fare della sostenibilità una loro priorità accanto alla conservazione e sviluppo del capitale. Dai problemi possono nascere opportunità, credo la nostra Università non possa non coglierle e non dimostrarsi lungimirante. D'altro canto, **l'internazionalizzazione è il contesto in cui ci muoviamo**: non è un'opzione, ma una realtà. Promuovere corsi in lingua straniera è, quindi, un modo



per perseguire la missione di **creare e diffondere conoscenza dando agli studenti**, anche stranieri, il meglio che il nostro Paese può offrire. Gli studenti stranieri che passano parte della loro vita a Pavia ci portano molto di più di un ritorno economico. Aprono a noi e ai nostri studenti italiani un'importante occasione di scambio e di crescita culturale. La generazione Erasmus è un bene prezioso di cui ci rendiamo conto tanto più ora che sono messi in discussione i valori della convivenza e dello scambio tra culture diverse che l'Europa ha rappresentato. Promuovere gli scambi internazionali, le collaborazioni tra gli atenei e le doppie lauree sono alcune delle iniziative già intraprese e da far progredire. Esempio di iniziative di questo tipo è la partecipazione dell'Università di Pavia con altre 5 università europee ad un bando Erasmus+ della Commissione Europea: Cooperation for innovation and the exchange of good practices. Il progetto mira a sviluppare e valutare modelli di organizzazione della istruzione universitaria europea. Esso propone di realizzare scambi semplici e "immediati", senza necessità di lentezze burocratiche, di studenti, docenti, ricercatori, personale tecnico-amministrativo. Nel processo di internazionalizzazione, il Centro Linguistico gioca un ruolo fondamentale. Prepara gli studenti a soggiorni all'estero, valuta l'idoneità linguistica per gli studenti Erasmus in uscita, cura l'insegnamento dell'italiano per stranieri oltre che l'insegnamento delle lingue, di cui quella inglese rappresenta uno strumento ormai necessario per i laureati di tutte le aree. Infine una nota importantissima. Non possiamo dimenticare che la cultura universitaria deve essere accessibile a tutti, indipendentemente dalle condizioni economiche. Intendo quindi mantenere e promuovere le iniziative già intraprese quali la **no tax area a 23.000 euro, gli esoneri e il welfare studentesco**.



5. Ricerca: apertura e incroci

Il connubio didattica e ricerca è una caratteristica fondamentale dell'Università. Tutti riconoscono che il miglioramento della qualità della didattica e del livello dei laureati dipende fortemente dalla qualità della ricerca, che **crea contenuti e modi di pensare nuovi**. Coerentemente con questa idea, intendo – dopo il primo anno – **mantenere il finanziamento della ricerca interna**, proposto per il primo anno, rendendolo quanto possibile stabile attraverso un'attenta considerazione delle fonti di finanziamento esterne e delle possibilità offerte da un bilancio solido, che permette di pianificare interventi anche strutturali e quindi duraturi. Questa iniziativa porterebbe il finanziamento complessivo della ricerca interna a più di 7 milioni di euro all'anno. Una cifra importante se si considera che tutti i docenti di Pavia raccolgono mediamente 10 milioni di euro all'anno di finanziamenti esterni da bandi competitivi. L'ateneo di Pavia diventerebbe il secondo ateneo in Italia, dopo Padova, per quanto concerne i finanziamenti interni alla ricerca.

I **Dottorati di Ricerca** sono tra gli elementi che più fortemente caratterizzano le "Research Universities". La "qualità" della formazione dottorale e la sua "quantità", numero dei dottorandi di ricerca, giocano, quindi, un ruolo rilevante sullo sviluppo degli atenei migliori.

L'Ateneo ha attualmente 19 corsi di dottorato con sede a Pavia (di cui due in convenzione) e 6 in convenzione, ma con sede in altri atenei. Li sostiene con 103 borse all'anno. L'investimento richiesto è mediamente di 6.8 M di euro di cui circa 2.0 M da finanziamento MIUR, più di 3.0 M dal bilancio di Ateneo e 1.6 M circa da fondi di ricerca e dipartimentali. È una delle voci di spesa maggiori dell'Ateneo. Il numero di borse di dottorato rapportato al numero dei docenti pone Pavia ai primi posti tra tutte le Università italiane. Nonostante i forti tagli ai finanziamenti ministeriali (FFO) del 2008, il numero di borse per docente a Pavia non è sostanzialmente diminuito. Pavia è, quindi, una sede privilegiata di formazione dottorale. Questo non significa che l'investimento in dottorati non possa aumentare. Il nostro Ateneo e la città hanno tutte le caratteristiche per far ulteriormente crescere la formazione dottorale grazie all'ottima ricerca, alla facilità dei contatti con i docenti e dello scambio tra aree diverse, alla presenza di un sistema di collegi unico in Italia, alla vivibilità della città e alla facilità delle comunicazioni. Possiamo migliorare l'attrattività verso ottimi giovani di altri atenei italiani e stranieri. A questo scopo, possiamo facilitare il trasferimento a Pavia per potenziali dottorandi con titolo di studio straniero: (i) sovvenzionando parte del costo dell'alloggio in collegio; (ii) aumentando il numero di borse, destinandole a studenti con titolo di studio conseguito all'estero e assegnandole a turno a tutti i corsi di dottorato. È anche importante considerare un adeguamento dei corsi di dottorato alle mutate richieste del mondo del lavoro, ma soprattutto allo straordinario progresso scientifico di questi anni. Migliorare la formazione dei dottorandi è certamente importante. Metterli in contatto con il mondo del lavoro altrettanto. Non va dimenticato,



però, che la ricerca è il momento formativo più importante dei nostri dottorandi. La ricerca è uno strumento elettivo per sviluppare capacità critiche, creatività, “problem solving” che creano un alto valore aggiunto per i nostri dottorandi anche nel mondo del lavoro e nella società, soprattutto in una realtà che vedrà la scomparsa di lavori tradizionali e la comparsa di nuove occupazioni e quindi richiederà una forte capacità di adattamento.

La ricerca ha bisogno di **idee** e di **persone** ancor prima che di fondi. Occorre promuovere i docenti interni all’ateneo, ma anche incentivare le chiamate di esterni di qualità. Ne parlerò alla voce “Personale docente”.

La ricerca ha bisogno nelle aree ingegneristiche, biomediche e nelle scienze “dure” di strumenti adeguati che in alcuni casi superano le possibilità di spesa di singoli gruppi di ricerca e si configurano come **grande strumentazione**. Pavia ha di recente realizzato un investimento straordinario che ha permesso sia di ampliare il Centro Grandi Strumenti (CGS) esistente sia di crearne una parte interamente nuova, il così detto CGS2, nel Palazzo Golgi-Spallanzani. Il progetto è stato reso possibile dallo stanziamento di 2.5 M di euro a carico del bilancio universitario del 2018 e da un cofinanziamento dei dipartimenti, principalmente a carico del finanziamento di eccellenza, di 6.5 M di euro. Una spesa totale di 8.5 M di euro ha “messo Pavia sulla cartina geografica” degli Atenei italiani, e non solo, in quanto a grande strumentazione. La realizzazione è stata, infatti, già apprezzata in Italia e all’estero. È necessario in futuro attribuire al Centro Grandi Strumenti il supporto necessario a mantenere la strumentazione acquisita. È inoltre importante prevedere acquisizioni regolari, seppur certamente molto più limitate di quelle or ora concluse, per continuare lo sviluppo in aree che non sono state coperte dal progetto attuale. Esiste poi il problema della piccola e media strumentazione a cui dovremmo pensare, ad es esempio utilizzando con maggiore flessibilità i fondi per progetti interni.

In termini di grande strumentazione, il reattore presso il Laboratorio di Energia Nucleare Applicata (**L.E.N.A.**) è l’unico disponibile in Italia in ambito universitario. Viene utilizzato per ricerca e didattica. Il ciclotrone è al centro di accordi per la produzione di isotopi a scopo diagnostico. Sono realtà che andrebbero valorizzate e messe in condizione di creare un maggiore ritorno in visibilità ed economico.

6. Terza missione - L'Università e la città

La governance attuale ha dato un forte impulso alla terza missione. Un ambito molto importante, ampio e dai confini ancora in via di definizione non solo a livello locale, ma nazionale. Il Parco Tecnico Scientifico si è sviluppato con successo soprattutto in questi ultimi anni ed è ora una realtà vivace e rilevante. La Fondazione per il trasferimento tecnologico (University for Innovation, U4I), che vede la collaborazione delle Università di Milano Bicocca, Pavia e Bergamo, è una iniziativa che mira a creare massa critica in un ambito in cui una singola università non può competere né investire in modo efficiente. Queste due iniziative ed in generale la promozione del rapporto con le imprese, del territorio e non, vanno proseguite e promosse. **Un'università forte nella ricerca ha molto da offrire a iniziative congiunte di alto contenuto tecnologico e culturale rivolgendosi ad imprese, ma anche ad enti e società con interessi nella cultura e nel sociale.** Un'azione in questo ambito è rilevante anche in considerazione del fatto che, negli ultimi decenni, l'economia della città e della provincia si è sempre più orientata sul terziario, ha mantenuto la tradizionale componente agricola, ma ha via via perso la componente industriale. Non dobbiamo dimenticare in questo contesto il forte impatto della sanità sul tessuto economico della città e la rilevanza di collaborare con gli IRCCS e gli altri enti sanitari. Terza missione è anche **valorizzare la storia e cultura della città**, perché se la città cresce dal punto di vista dell'attrattività culturale cresce anche l'Università. L'Università dovrebbe offrire alla città il proprio supporto "culturale" per svilupparsi in questo ambito, che si lega poi al turismo, un comparto economico promettente a livello nazionale. Il protocollo di intesa università-città, cosiddetto "**Protocollo di Pavia**", siglato dalla CRUI e dall'ANCI (Associazione Nazionale dei Comuni Italiani), è stato un ottimo risultato e ha gettato le basi per una collaborazione più fattiva, da cui possiamo prendere le mosse. Si tratta di un Protocollo d'Intesa finalizzato a proporre ai governi cittadini e alle università rapporti di collaborazione sui temi essenziali allo sviluppo dei territori e dei saperi. Esistono già esempi di applicazione concreta del protocollo a Pisa, Trento, Palermo e Bolzano.

Terza missione è anche dar vita ad un Corso di Laurea in Agraria (vedi "Lo studente al centro") ed in particolare in risicoltura e viticoltura in modo da promuovere uno scambio di conoscenza con il nostro territorio, scambio che in questo ambito è stato poco perseguito. Pavia è l'unica grande università in un'area ad importante economia agricola a non avere un corso in agraria o veterinaria.

Inoltre, valuteremo quali possibilità esistano per creare—finalmente—a Pavia **un centro congressi con capacità di accoglienza alberghiera**, con ovvie ricadute sulla città. Si tratta di un investimento di peso che richiede la collaborazione di più attori, la città, la regione, enti pubblici e privati interessati a sviluppare il grande potenziale che Pavia, città bella, antica, a misura d'uomo, ha come sede di incontri scientifici e non solo.



7. Amministrazione: una “quarta missione”?

Gli incontri con il personale tecnico amministrativo di queste settimane mi hanno aperto ad una realtà che mi sorprende di non conoscere ancora a sufficienza. Mi aspettavo di raccogliere proteste per l'aumentato carico di lavoro e l'assenza di gratificazioni legate alle difficoltà di origine antica, ora fortunatamente risolte, del fondo accessorio. Ho raccolto, invece, soprattutto idee e proposte e trovato grande professionalità. Ho visto sulla carta il campus del Cravino. Un sogno per docenti e studenti di quell'area, un importante tassello nello sviluppo di tutto l'Ateneo. Ho parlato di “building automation” per il risparmio energetico dei nostri attuali e soprattutto futuri edifici. Ho sentito proposte di pianificazione del lavoro e di stretto contatto con il personale docente per lo sviluppo dell'Information Technology e per la soluzione di problemi amministrativi. In generale, ho sentito il desiderio di sentirsi parte di un progetto e di conoscere quale contributo il lavoro di ognuno stia dando allo sviluppo dell'istituzione. Gli incontri stanno continuando e sono certo arricchiranno questa mia percezione.

Abbiamo le competenze e le capacità interne e possiamo riscoprire la motivazione per affrontare il problema di tutte le amministrazioni pubbliche, che non si esaurisce nella cronica e ingiustificata mancanza di risorse. La percezione dei docenti di un insufficiente sostegno amministrativo e del personale di una insufficiente considerazione del suo ruolo, si trasforma, infatti, a livello generale in un rallentamento nell'utilizzo delle nostre risorse da cui non riusciamo a trarre il massimo beneficio.

Mi convinco sempre di più che abbiamo bisogno di un **Piano di Sviluppo** di cui tutti, docenti e personale amministrativo, possano sentirsi parte, trovando il giusto ruolo e riscoprendo il senso finale del proprio lavoro, che vada oltre la specifica mansione di ciascuno. Credo che sia necessario un cambiamento, ma che questo vada perseguito gradualmente. L'esperienza mi ha insegnato che non esistono riorganizzazioni capaci di rivoluzionare in meglio una struttura così complessa: anzi ritengo che **nella gradualità, nel cambiamento** passo dopo passo del ‘metabolismo lavorativo’ di tutti i dipendenti dell'Ateneo, si possa veramente costruire un'organizzazione efficiente ed efficace. Il Piano di Sviluppo permetterà di valutare in modo coordinato anche le esigenze di personale tecnico che in alcune strutture svolge un ruolo importante a sostegno dell'attività didattica e di ricerca.

Il personale tecnico amministrativo è già, di fatto, la infrastruttura senza la quale le nostre tre tradizionali missioni, didattica, ricerca e terza missione, non potrebbero realizzarsi. Mettere la macchina amministrativa al centro di questo processo non è quindi banalmente uno slogan, è l'idea chiave su cui costruire il futuro. Sarà un lavoro complesso, ma sul successo di questa ‘**quarta missione**’ l'Ateneo si gioca **una parte importante del suo futuro**.

Alcune proposte pratiche. Intendo **mantenere ed espandere se possibile l'organico attuale** che è ancora sottodimensionato, continuando l'opera intrapresa in



questi anni. Il personale tecnico-amministrativo perderà il 50% delle unità nei prossimi 10 anni, similmente al personale docente. Per questo scopo è necessario un forte impegno per migliorare l'attrattività del Fondo di Finanziamento Ordinario (MIUR) strutturale, che definisce e limita l'investimento in personale. Anche in questo personale tecnico-amministrativo e docenti sono insieme, **le risorse per le progressioni e i nuovi ruoli sono le stesse e lo sforzo per aumentarle deve essere comune.**

Credo sia fondamentale creare una nuova relazione con il personale tecnico-amministrativo, **motivandolo e coinvolgendolo più direttamente nei progetti**, premiandolo con progressioni verticali e orizzontali (che stanno ritornando praticabili) e con l'attribuzione di responsabilità e funzioni. Dobbiamo trovare **la giusta sintonia tra i docenti e la macchina amministrativa**, i due pilastri dell'istituzione. Per raggiungere questo scopo dobbiamo coinvolgere maggiormente tutti nella missione dell'ateneo; creare motivazione ed emozione intorno ad un obiettivo comune importante, così si otterranno risultati migliori **lavorando meglio, non di più.**

Credo sia importante promuovere la formazione del personale tecnico-amministrativo non solo con corsi di carattere tecnico o normativo-giuridico, che pure sono importanti per l'aggiornamento e la crescita professionale, ma anche con **corsi di carattere generale che ne sviluppino le competenze trasversali**, ad esempio la gestione dei conflitti e delle relazioni personali, il problem solving, il lavoro in team e a progetto, il public speaking, etc. Sarà inoltre importante curare la formazione in ambito linguistico

(in particolare per la lingua inglese), in relazione alla sempre più rilevante presenza di studenti stranieri. Si potrebbe infine incrementare la partecipazione del personale tecnico amministrativo



a stage internazionali finalizzati all'apprendimento nei luoghi di lavoro, in linea con le indicazioni del Programma Erasmus Plus.

Intendo esplorare la possibilità di creare **un fondo di premialità per il personale**



amministrativo che possa estendere la premialità oltre a quella già disponibile dalle prestazioni conto terzi. Va aumentata la distribuzione dei proventi delle prestazioni conto terzi al personale amministrativo dell'amministrazione centrale e va equilibrata quella al personale amministrativo presso i dipartimenti. Sarà un processo complesso che verrà condiviso con le parti in gioco e attuato con attenzione ed equilibrio. Sarà di aiuto in questo processo un ampliamento del fondo comune, ad esempio con proventi derivanti da affitto di spazi per convegni, dello sviluppo delle attività di merchandising, vendita di spazi pubblicitari in Ateneo, vendita a terzi di moduli di formazione continua, ecc...

8. Personale docente: le idee e le persone prima di tutto

La didattica richiede docenti per la sostenibilità dei corsi di studio e la qualità stessa della didattica, la ricerca ha prima di tutto bisogno di **idee** e **persone**. Occorre quindi **promuovere i docenti** interni all'ateneo, ma anche incentivare le **chiamate di esterni di qualità**. Si può fare attraverso gli incentivi già in essere, sia ministeriali sia locali, per le chiamate di vincitori di finanziamenti ERC e per le chiamate dirette. Intendo portare **l'incentivo garantito di Ateneo per le chiamate di esterni** dal 20% attuale al 50% in modo da favorire il raggiungimento del requisito ministeriale del 20% di risorse totali investite in reclutamento esterno. Non dobbiamo, infatti, dimenticare che il MIUR dispone che il 20% delle risorse investite per Professori di prima e seconda fascia siano investite per chiamate di docenti "esterni", non già in ruolo presso l'Ateneo. Dal 2015, **i vincitori di ERC** possono essere chiamati a Pavia senza oneri per le risorse del dipartimento che li accoglie. Tre vincitori sono già stati reclutati dall'esterno in questo modo e tre hanno ottenuto una progressione di carriera anche questa senza oneri per il dipartimento. Non dobbiamo dimenticare che in Ateneo sono attivi più di **200 assegnisti di ricerca e più di 500 dottorandi** che costituiscono energie e idee necessarie per l'attività di ricerca dell'Ateneo e nello stesso tempo una importantissima base di reclutamento di giovani ricercatori. È quindi necessario prevedere un numero adeguato di posizioni di **Ricercatore a Tempo Determinato**. Tutto ciò è alla nostra portata se riusciremo **a mantenere una politica quanto più possibile espansiva del personale docente**. A questo proposito vale la pena di ripercorrere l'andamento del personale docente nel periodo 2008-2017. Tra il 2008 e il 2017 si è osservata una progressiva diminuzione del numero di docenti dell'Ateneo, legata, come in tutti gli Atenei italiani, ai tagli ai finanziamenti introdotti dalla legge finanziaria del 2008. Ad un taglio drastico del Fondo di Finanziamento Ordinario (FFO) del 15% è conseguita, infatti, una diminuzione altrettanto forte (15%) di organico degli atenei italiani. Pavia come tutti gli atenei più antichi ha perso più della media nazionale. Le programmazioni del personale che si sono succedute a Pavia dal 2014 al 2020 hanno tuttavia consentito di contenere la perdita di

personale, fino a giungere nel 2018 ad un'inversione del trend decrescente. Si stima che alla fine del 2020, quando verrà completata la realizzazione della programmazione 2018-2020, ora ancora agli inizi, l'organico sarà di 42 unità superiore a quello della fine del 2017, nonostante le numerose cessazioni che caratterizzano un Ateneo storico come Pavia. Nel periodo 2014-2020 si conteranno complessivamente 180 progressioni a professore associato e 90 a professore ordinario. Inoltre, il consistente reclutamento di ricercatori a tempo determinato nel triennio 2018-2020 porterà la percentuale di RTD dall'8.5% (n=75) al 17.1% (n=157).

Non dobbiamo però dimenticare che il "margine di funzionamento del nostro bilancio", in sostanza l'utile che registriamo alla fine dell'anno, può essere speso per progetti da realizzarsi nell'anno successivo, ma non può essere utilizzato per reclutare nuovo personale. Il MIUR ci chiede infatti di considerare nel reclutamento del personale un indice, detto PROPER, che valuta la nostra capa-



rità di sostenere spese come quelle del personale che si proiettano per decenni a seguire. L'indice proper dipende in ultima analisi dall'attrattiva della quota strutturale del Fondo di Finanziamento Ordinario. Tale quota tende a diminuire a Pavia come nella maggior parte degli Atenei storici. Per mantenerla a valori che ci permettano un reclutamento ai livelli di questi ultimi anni e soprattutto a quelli del triennio 2018-2020, è necessario intervenire sulla qualità della ricerca, sulla qualità del reclutamento e sul riconoscimento dei costi standard. Questi ultimi sono particolarmente rilevanti in quanto vengono ricalcolati ogni anno. Essi dipendono dal **numero di studenti attivi**. È per questo che credo importante uno sforzo di tutti per aumentare tale numero. Sono ben conscio come i recenti aumenti di iscritti abbiano portato ad una "forte pressione" su diverse aree che sono ormai saturate o per quanto concerne il numero di docenti o le aule. Di questo ho accennato nella parte "Lo studente al centro". Il personale docente va anch'esso incentivato all'impegno nella didattica, nella ricerca e nelle attività istituzionali. Occorre usare il fondo premialità personale docente (vedi 240/2010 Art. 9) per **premiare l'impegno didattico e in ricerca dei singoli**. Il fondo non è stato usato finora interamente e avrà una maggiore disponibilità futura in quanto ai direttori di Dipartimento viene ora corrisposta una indennità a valere su altri capitoli di bilancio.



9. Edilizia: costruiamo il Masterplan capace di disegnare il futuro del nostro Ateneo

Le necessità della **manutenzione ordinaria di aule e spazi, della creazione di nuove biblioteche ed aule** se non di interi edifici sono molto sentite da tutti, docenti, studenti, personale tecnico amministrativo.

La nuova biblioteca di Lettere, nel polo di San Tommaso, è un'opera di quelle che rendono orgogliosi di lavorare a Pavia. Proprio grazie al successo che ha riscosso, apre una riflessione sulla necessità che tutti i Dipartimenti possano avere spazi adeguati per raccogliere i propri volumi in modo ordinato, funzionale e moderno, e che tutti gli studenti abbiano accesso a aule studio. Una urgenza c'è sicuramente a Giurisprudenza, dove servono più libri, ma non c'è spazio neppure per tenere molti di quelli che già ci sono e gli spazi bibliotecari non costituiscono una singola unità e sono, quindi, difficili da gestire. A Scienze Politiche, poi, il modello di biblioteca diffusa, che utilizza anche gli studi dei docenti, non è privo di inconvenienti. Il Centro Manoscritti dovrà trovare una collocazione adeguata per dimensioni e sicurezza. Insomma, trovare 'case' adeguate ai contenitori del nostro sapere, i libri, deve essere uno sforzo costante. Le soluzioni non sono facili. Nelle aree umanistiche, la necessaria prossimità del docente con i "suoi" i libri rende più difficile individuare gli spazi da utilizzare. Nelle altre aree, biomedica, ingegneristica e delle scienze "dure" lo studio avviene per lo più utilizzando pubblicazioni scientifiche disponibili in formato elettronico e quindi consultabili in remoto. Ciò detto, le biblioteche anche di queste aree svolgono ruoli importanti. Ad esempio sono più di aule studio fornendo un importante supporto a ricerche bibliografiche. La biblioteca delle Scienze ha pure necessità di completare i lavori intrapresi. La biblioteca di Area Medica troverà la sua definitiva collocazione nel Campus della Salute, ma dovrà attendere ancora qualche anno.

La razionalizzazione e informatizzazione dell'uso delle aule didattiche, di difficilissimo sviluppo ed il cui utilizzo è ancora da perfezionare, ha certamente migliorato la situazione, ma non ha risolto tutti i problemi. Le aule studio sono ormai il luogo elettivo in cui i nostri studenti studiano, avendo spesso sostituito le camere in collegio o in appartamento. Molti laboratori di ricerca e di didattica sono in condizioni non ideali o precarie. Interi dipartimenti sono ospitati in edifici che hanno ormai esaurito il loro ciclo di vita, Scienze del Farmaco e Chimica sono solo gli esempi più evidenti. Il problema della sicurezza e del decoro è diffuso.

La sede centrale della nostra università è affascinante e il suo Campus motivo di orgoglio, ma la sua bellezza non deve farci dimenticare le necessarie manutenzioni di cui ha bisogno.

Come affrontare queste necessità? Il problema potrebbe sembrare in primo luogo economico, **"non abbiamo i soldi". Ma è proprio vero?**

L'Ateneo ha vincolato nel suo bilancio 39 milioni di euro per il piano triennale delle opere edilizie e 15 milioni per il campus della salute (a cui si aggiungono 5 milioni

dalla regione). 59 milioni di euro, una piccola città. Si tratta di investimenti, in parte avviati più di 5 anni fa. Di molti non vedremo la completa realizzazione prima di 5 anni. Nonostante il gravissimo sotto finanziamento degli atenei, non sono quindi i "soldi" il primo problema. Paradossalmente, nonostante il grande lavoro di questi 5 anni, in cui sono stati riattivati investimenti precedenti e avviati nuovi investimenti, ciò che ci impedisce di vedere realizzati i nostri sogni sono principalmente i tempi di realizzazione. Immettiamo più risorse nel sistema di quante ne vediamo uscire sotto forma di opere.

Perché? È vero che l'Università sottostà alla lentezza imposta dalle leggi e dalla burocrazia del codice appalti della pubblica amministrazione. Ma una parte dei problemi è, però, ancora nostra. Non riusciamo ad essere tempestivi nelle decisioni, nella progettazione o non riusciamo a fare gli appalti a causa di carichi di lavoro troppo grandi per il nostro personale sottodimensionato.

Possiamo risolvere questa situazione? Io sono convinto di sì. Certamente non pensando che "basterebbe che l'Università non fosse più un ente pubblico...". E neppure diminuendo gli investimenti nell'edilizia per evitare l'accumularsi di opere non realizzate. L'Università pubblica è un valore e con questo status deve funzionare ed essere un modello di efficienza! **Il personale che segue gare ed appalti deve essere ampliato.** In attesa che questo si realizzi, affiderei temporaneamente a esterni gli appalti delle grandi opere perché sono appalti che appesantiscono troppo il lavoro dei nostri uffici che deve essere, invece, snello, veloce ed efficiente. Potenzierei l'utilizzo degli accordi quadro per l'edilizia, introdotti da pochi mesi, che in sostanza permettono di accorpate più appalti in una procedura unica, e valuterei la possibilità di accordi quadro per la progettazione. Infine, dobbiamo costruire un Masterplan dell'edilizia della nostra Università che abbia un respiro temporale lungo e nel quale inserire via via i singoli interventi che si realizzerebbero così in modo organico e coerente. Penso a disegnare un nostro "sogno" di ateneo che si proietti almeno a 10 anni perché l'Università non finisce con il mandato di un rettore e ha bisogno di un'edilizia lungimirante che sia capace di progettare e programmare per lavorare più velocemente, in sicurezza e non in emergenza o in contingenza.

È, infine, importante intraprendere anche un'analisi accurata degli spazi e delle strutture che abbiamo a disposizione, per ottimizzarne l'uso e migliorare le condizioni di lavoro di tutti. Tale analisi è già stata avviata in passato, ma va tenuta costantemente aggiornata. È inoltre fondamentale per la buona riuscita del progetto di razionalizzazione della gestione delle aule, ora in fase di implementazione. Sono ben conscio dell'impegno, dell'equilibrio e della condivisione che questo processo richiede.



10. Un progetto per la salute dell'uomo & la sanità pavese

Voglio aprire una riflessione con tutte le aree sull'opportunità di avviare un grande progetto **"Salute dell'Uomo"** legato alla scienza medica, all'etica e alla ricerca tecnologica. Un progetto interdisciplinare, di ampio respiro, che coinvolga l'ambito medico-sanitario, ma anche le aree biologiche, scientifico-tecniche e quelle umanistiche, su temi interdisciplinari quali l'etica e l'intelligenza artificiale, la robotica applicati alla medicina e alla ricerca. Una specie di polo di ricerca ed elaborazione concettuale, che metta a sistema quanto di molto buono già esiste e crei nuovi spazi di collaborazione tra istituzioni e aree del sapere diverse. Il contatto tra ricercatori di base e medici e tra le diverse aree del sapere che caratterizzano il nostro ateneo può certamente essere sviluppato. È un progetto ambizioso e difficile, ma non possiamo rinunciare se vogliamo valorizzare il "golden mile" di Pavia, di cui tanto si continua giustamente a parlare.

La Facoltà di Medicina e Chirurgia attrae i migliori studenti di medicina d'Italia. Tra i molti motivi del successo, oltre a quelli legati all'università nel suo complesso, ai colleghi e alla città, la presenza di tre IRCCS (San Matteo, Fondazione Mondino, Fondazione Maugeri) e di altre strutture sanitarie pubbliche e private come il Centro Nazionale di Adroterapia Oncologica (CNAO); note ed attrattive. Un altro importante motivo di popolarità tra gli studenti di tutta Italia è il successo nei ranking nazionali legato anche alla presenza di due corsi di Medicina, uno in Inglese (**Harvey**) ed uno in Italiano (**Golgi**), e alle loro caratteristiche complementari: diversa organizzazione del corso pur nella identità dei crediti in ogni singolo settore; presenza di una forte componente di studenti stranieri. Diversi grandi atenei hanno, infatti, dopo di noi, sviluppato corsi in lingua inglese (ad es. Milano Statale, Torino, Bari, Roma La Sapienza, ...), altri li hanno appena introdotti (Milano Bicocca e Bologna), altri li introdurranno presto (Padova).

Università e Sanità sono da tempo le due maggiori realtà economiche della città. Da una interazione di successo dipende una parte significativa del loro futuro e di quello della città. Un anello di congiunzione fondamentale tra queste diverse realtà è la Facoltà di Medicina.



La qualità della sanità pavese attrae da sempre pazienti da un bacino più grande di quello pavese. Pavia è, però, di fatto nell'area milanese. Una delle aree più ricche, produttive ed in rapido sviluppo anche nella sanità, non solo d'Italia, ma d'Europa. Ciò che vale per l'università, vale, quindi, anche per la sanità. Entrambe ottengono grandi benefici dalla vicinanza con Milano, ma entrambe **non possono stare ferme e devono cercare di caratterizzarsi** come interlocutori forti e quindi credibili nei confronti della realtà circostante.

C'è chi dice che il **bacino della sanità pavese** dovrebbe arrivare a circa 1 milione di persone. Pavia ha poco più di 70.000 abitanti che arrivano 550.000 in tutta la provincia. La sanità di Pavia può prima di tutto trovare utili sinergie e integrazione con la sanità della provincia, ma deve anche attrarre dall'esterno. È importante che l'università e la facoltà di medicina, il policlinico, gli altri IRCCS e tutti gli enti sanitari di Pavia coordinino e uniscano le risorse per elaborare **un piano di sviluppo** che permetta alla sanità pavese di affrontare con fiducia la sfida della crescita della qualità e dell'attrattività. Un piano di sviluppo condiviso, coordinato e quindi credibile permetterà di individuare le risorse per promuovere docenti e medici già presenti e per attrarre nuovi docenti e medici dall'esterno in aree, nuove o temporaneamente scoperte, che lo necessitano. Nel contesto di un piano di sviluppo si potranno, infatti, affrontare più efficacemente e con successo la copertura delle apicalità assistenziali e la sostenibilità delle scuole di specializzazione, diventata più stringente con i nuovi criteri di accreditamento. A questo piano di sviluppo, che vorrei elaborare entro il primo anno del mandato, contribuiranno, oltre alla Facoltà di Medicina, gli IRCCS, il CNAO, anche le componenti dell'ateneo coinvolte nella ricerca biomedica di base e traslazionale, con particolare rilevanza alla bio-informatica e robotica, all'economia sanitaria, agli aspetti etici e giuridici, sempre più rilevanti con l'introduzione delle nuove tecnologie.

È un mosaico innegabilmente molto complesso da comporre. Se non fosse molto complesso non sarebbe rimasto incompiuto per decenni. Non ci resta molto tempo per concluderlo. Il mondo intorno a noi si muove rapidamente. Ma, come i miei colloqui di questi mesi mi confermano, **l'importanza e l'urgenza del compito sono sentite da tutti gli attori in gioco**, alcuni nuovi e aperti al confronto e tutti pronti a muoversi come mai in precedenza. Il progetto salute dell'uomo potrà essere un tassello importante di questo mosaico, la sua componente più prettamente culturale, scientifica e interdisciplinare.

Gli **studenti di medicina** saranno tra i primi beneficiari di un ulteriore sviluppo della sanità pavese. Essi hanno anche esigenze specifiche, quali: la necessità di estendere e rendere ancor più efficace l'attività pratica in ospedale; l'organizzazione dei tirocini abilitanti, una importante novità che probabilmente richiederà, come sempre, un anno di rodaggio; l'accesso alle scuole di specializzazione. Quest'ultimo aspetto non ha una soluzione locale. Come spesso accade, a livello centrale ci si rende conto tardi che il numero dei nuovi medici e ancor più quello dei nuovi specialisti non è in grado di sostituire coloro che cesseranno dal servizio, se non in piccola misura. Ospe-



dali periferici sono già ora in grave difficoltà per carenza di medici. Il Rettore dovrà rappresentare la situazione in ogni contesto a cui avrà accesso, anche se le scuole di specializzazione sono una materia gestita dal ministero della Sanità. È necessario e auspicabile che il numero di studenti di medicina aumenti, ma senza perdere di vista le **esigenze formative, molto alte, del percorso medico**. Certo non vogliamo tornare alle migliaia di studenti che decenni fa affollavano aule e reparti senza poter accedere ad una formazione di qualità che ora è un vanto non solo di Pavia, ma del paese. **In gioco è la salute del paziente, un bene che sarà sempre senza prezzo.**

11. Musei, la storia per il nostro futuro

Il Sistema Museale d'Ateneo dell'Università degli Studi di Pavia è una realtà consolidata che vanta ormai quattordici anni di storia. Si compone e si "nutre" del contributo di 6 musei a cui si aggiunge l'Orto Botanico di Pavia. Il lavoro fatto in questi anni è stato importante e ha reso il patrimonio Museale dell'Università fruibile dall'esterno come confermano i suoi visitatori, 10-11.000 all'anno.



I musei raccontano la storia della nostra Università attraverso reperti, documenti, cimeli, collezioni a disposizione di tutti in una dimensione di pubblicità del sapere che non può che caratterizzare il nostro operato di ricercatori e studiosi. Una storia di cui andiamo fieri e che dobbiamo continuare a raccontare. E lo faremo continuando ad investire sulla catalogazione e la messa a disposizione di reperti e documenti che l'Università già possiede e l'acquisizione di nuovi anche in un'ottica di scambio culturale e creazione di reti di cultura con altri sistemi museali universitari in Europa e nel mondo. Dovremmo incentivare uno storytelling dell'esperienza Museale capace di popolare i racconti di chi viene a farci visita in modo che il tour materiale si trasformi in una storia digitale che resti a testimonianza di quella visita e possa essere consultata da curiosi e interessati. È la nostra storia, lasciamola raccontare e facciamo

raccontare bene. Il nostro Sistema Museale è rappresentato anche dai luoghi fisici dove i musei "abitano". Il 2019 è un anno importante perché a Palazzo Botta sarà aperto al pubblico il nuovo Museo di Storia Naturale i cui allestimenti nuovi sono stati pensati in ottica di una fruizione contemporanea dei reperti conservati. Come

per le biblioteche e per le aule, anche il Sistema Museale necessita di adeguata attenzione sotto il profilo edilizio e logistico. Acquisire nuovi documenti e reperti o “semplicemente” rendere fruibili i tantissimi che l’Ateneo ha a disposizione significa entrare nell’ottica di avere bisogno di maggiori spazi per poterli esporre. Occorre, quindi, inserire anche questi interventi in un Masterplan della programmazione edilizia consci però che un ulteriore investimento richiede, come e forse più che in passato, la collaborazione con la città e con enti e istituzioni, locali e non.

Almeno altrettanto importante è migliorare la fruibilità del nostro patrimonio Museale. Gli orari di visita sono ancora troppo limitati, rendendo difficile visite turistiche che non siano pianificate per tempo. La soluzione di questo problema è certamente alla nostra portata anche attraverso una maggiore collaborazione con la città ed altri enti esterni e un ampliamento del personale.

12. Collegi, il diritto allo studio abita qui

I collegi del sistema pavese, che sono un vero e proprio unicum in Italia, non sono solo il vero e proprio brand dell’Università di Pavia, quanto il luogo che custodisce la parte più importante del diritto allo studio del nostro Ateneo.

I documenti del Ministero ci ricordano come questo diritto costituzionale (detto DSU) deve promuovere la possibilità di proseguire gli studi fino ai livelli più alti anche a chi ha una condizione economica svantaggiata, arrivando a garantire, a chi risulta idoneo ai benefici, la gratuità dell’iscrizione, insieme a un sostegno economico per affrontare le spese di questo percorso.

E in questo Pavia può essere un passo davanti agli altri. Se è vero, infatti, che le leve economiche, tipo l’abbattimento delle tasse universitarie, sono strumenti a disposizione di tutti gli atenei, va sottolineato che l’ospitalità per studenti che vengono da fuori a prezzi accessibili e commisurati al reddito, è il vero asset che solo Pavia può vantare. Il ruolo e l’importanza del sistema collegiale per le Università e per l’alta formazione del terzo millennio è ormai un valore riconosciuto anche nei campus delle maggiori università del mondo, e la difesa e la valorizzazione del nostro sistema non può prescindere dal sottolineare l’importanza dei Collegi come luogo non solo di abitazione collettiva e temporanea ma come luogo di formazione e di crescita culturale e personale dove gli alunni si possono compiutamente realizzare.

Riferendosi a una tradizione radicata nelle origini stesse dell’Università, occorre un nuovo progetto nel quale i Collegi universitari possano rinnovarsi pur nella fedeltà alla loro funzione e ai loro valori storici. L’esperienza collegiale dà all’alta formazione profondità culturale, apertura intellettuale, dimensione comunitaria, arricchimento del patrimonio relazionale. E questo non solo nei collegi di merito, che pure, all’interno di questo quadro, sono un vero fiore all’occhiello.

L’Ente per il Diritto allo Studio dell’Università di Pavia (EDiSU) in questi anni si è speso

molto in questo senso, ma tagli avventati di risorse pubbliche hanno posto per la prima volta Pavia veramente di fronte al suo patrimonio collegiale. Purtroppo, infatti, questo nostro sistema è obbligato a rispondere alle sollecitazioni e alle limitazioni che arrivano dai diversi attori istituzionali e territoriali, ma occorre opporsi fermamente al ridimensionamento del ruolo dei collegi, proponendoli come una eredità antica su cui fondare un nuovo futuro accademico. Un modo per farlo è anche far percepire a tutti, non solo a Pavia, il loro grande valore con una comunicazione ancora più efficace e estesa anche oltre i confini nazionali.

13. Fare squadra: il binomio sport e benessere e il CRAL di Ateneo

Fare squadra è un valore riconosciuto in tutte le istituzioni, imprese ed enti che infatti da tempo investono in iniziative di "team building".

Quindici anni fa fece scalpore uno studio che dimostrò che **"siamo nati per correre-born to run"**. Oggi sappiamo che non solo correre, ma praticare attività fisica previene e cura molte gravi patologie delle società avanzate. Inoltre, **praticare attività fisica è fonte di benessere fisico** e psicologico e aiuta a creare un senso di appartenenza e a fortificare i meccanismi di "squadra" che rendono vincente un progetto o una comunità. Con queste convinzioni, voglio dare impulso al binomio sport e benessere e diffondere l'attività sportiva come strumento di aggregazione e di "team building".

I **"servizi sportivi accademici"** sono fortemente sviluppati in Europa, vorrei che anche noi ci impegnassimo in questo, con alcune azioni molto concrete: **creare un ufficio "sport e benessere"** (con esperti sportivi, di management e gestione) che realizzino con un lavoro quotidiano le proposte del comitato

dello sport; organizzare tornei tra corsi di studio o fra Dipartimenti; organizzare e partecipare a tornei internazionali con università straniere; sviluppare la terapia con esercizio delle patologie croniche in collaborazione con l'area medica ed il corso di



laurea in scienze motorie; organizzare spazi e attività che offrano alla popolazione universitaria nuovi servizi dedicati all'esercizio fisico, dove formazione e ricerca possano trovare uno sbocco naturale nelle attività e nei progetti promossi, anche nell'ambito della terza missione.

Il CRAL di Ateneo con le sue sezioni cultura, turismo, tempo libero, attività sociali, sport svolge da tempo una utile funzione in questo contesto. Le sue attività vanno promosse e sostenute economicamente, visti anche i finanziamenti eseguiti richiesti e la loro forte ricaduta. Tra le diverse attività, quella legata allo sport ha ampio spazio di miglioramento e può utilmente avvalersi della collaborazione dell'ufficio sport e benessere. L'individuazione di una palestra dedicata alle attività sportive accademiche va certamente perseguita.

14. Le risorse che ci sono

Perché le idee diventino progetti e i progetti diventino azioni, dobbiamo pensare alle risorse. Dobbiamo pensare **a quali risorse e a come distribuirle**. Questo è ciò che si fa nei sistemi complessi come un'università. Dunque andiamo con ordine.

Anzitutto m'impegnerò, nel medio periodo, ad aumentare l'attrattività del Fondo di Finanziamento Ordinario del MIUR: agirò sulla quota base, intervenendo sui costi standard, sulla quota premiale, intervenendo sulla qualità della ricerca e del reclutamento del personale oltre che sulla quota di autonomia responsabile. Per quanto riguarda i costi standard, ad esempio, il recupero degli abbandoni è una leva importante: se si recuperassero il 25% degli iscritti oltre la durata e il 25% degli abbandoni reali si avrebbe un guadagno di 1,8 milioni di euro (e negli anni successivi ci sarebbe un effetto in parte moltiplicativo).

Un'analisi dei bilanci degli ultimi quattro anni mostra un margine di funzionamento che si attesta stabilmente sui 7-11 milioni di euro. Esso può essere utilizzato per nuovi progetti. Inoltre l'Ateneo non usa lo strumento dei mutui se non in minima parte. Un piccolo e transitorio aumento dei mutui può sostenere fabbisogni di liquidità.

Perciò credo di poter **proporre 5 milioni di euro per nuove iniziative**, soprattutto legate alla ricerca, nel primo anno di rettorato. Credo anche che l'investimento possa essere mantenuto negli anni senza alcun rischio economico per l'Ateneo e senza penalizzare il funzionamento e i progetti delle diverse aree tecnico-amministrative. Ma spostiamoci in un altro punto di osservazione. L'Europa è un bacino potenziale di fondi per l'Università, che non sempre siamo in grado di sfruttare. Molti sono i nostri progetti che hanno avuto successo, ma possiamo e dobbiamo aumentarli. La proposta di una maggiore presenza a Bruxelles e lo sviluppo dell'esperienza dei manager della ricerca va in questa direzione. Ed altri importanti finanziamenti regionali sono erogati da diverse fondazioni tra cui la Cariplo o dalla Regione Lombardia: anche questo è un campo da continuare ad esplorare, anche in collaborazione con altre forze territoriali.

A questo proposito, **la relazione con le imprese del territorio** è ben avviata ed è un punto di partenza importante. È però difficile valutare e prevedere l'entità reale del contributo in termini economici che possiamo attenderci da questo comparto, in quanto si tratta di un ambito che non dipende solo dalla nostra azione diretta. In ogni caso, credo sia possibile incrementare i proventi finora ottenuti mantenendo la buona politica di collaborazione con le imprese. L'importante è coinvolgere tutte le aree dell'ateneo, non solo quelle scientifico-tecniche, e distribuire i proventi anche a chi non può accedere a questa tipologia di finanziamenti.

Il sistema di distribuzione delle risorse è un argomento molto sensibile e importante. Credo siano stati fatti passi avanti importanti, per quanto concerne la trasparenza e l'efficacia nell'incentivare comportamenti virtuosi senza introdurre eccessive sperequazioni. L'esperienza acquisita dai Dipartimenti e dagli organi accademici, nonché l'esperienza che io stesso ho accumulato, ritengo permetterà di migliorare ancora il sistema, attraverso la valorizzazione delle capacità progettuali dei Dipartimenti.

Secondo questa linea, proporrò criteri di premialità basati su tre aspetti: passato, presente e futuro. Che cosa significa?

- **Il passato** può essere valutato attraverso parametri obiettivi quali la qualità e la quantità della ricerca, i costi standard, la quantità di ore erogate, l'internazionalizzazione.

- **Il presente.** Si può considerare il miglioramento relativo nella ricerca, nella didattica, nel reclutamento dei dipartimenti avvenuto negli ultimi anni. Un sistema di autovalutazione, pur complesso, è meno controverso di valutazioni comparative tra dipartimenti. Un dipartimento verrebbe premiato sulla base di quanto sta facendo indipendentemente dal suo punto di partenza rispetto ai criteri del "passato". Si creerebbe una motivazione in più alla crescita di tutti i dipartimenti.

- **Il futuro.** Voglio stimolare la progettualità diffusa, premiando progetti coerenti di sviluppo dipartimentale e inter-dipartimentale. L'esperienza dei Dipartimenti di eccellenza, che ho seguito molto da vicino, mi ha, infatti, convinto della grande capacità progettuale dei Dipartimenti. Essa può essere strumento prezioso per la crescita di tutto l'ateneo e per una distribuzione ancor più efficace delle risorse. Sono i progetti a cui faccio riferimento nella parte dedicata agli investimenti interni alla ricerca. In essi i dipartimenti proporranno un piano di sviluppo dei successivi 3-5 anni che valorizzi aree già esistenti o che ne introduca di nuove in armonia con il resto del dipartimento il cui "metabolismo di base" verrà garantito dagli altri finanziamenti interni ed esterni. Immagino progetti in cui i dipartimenti chiedono risorse per il personale, fondi di ricerca, personale tecnico amministrativo, manutenzione di laboratori, acquisti di libri e quanto serve alla loro realizzazione. Il rettore finanzia le richieste (i) di ruoli con la quota di punti organico nelle sue disponibilità ("piani strategici del rettore"), (ii) di fondi di ricerca con parte del finanziamento interno alla ricerca, (iii) di personale amministrativo con risorse concordate col direttore generale, (iv) di manutenzione dei laboratori dal fondo per l'edilizia e via di seguito. Tutti i progetti verranno finanziati nell'arco di tre anni, seppur in misura e in tempi diversi, a seconda delle dimensioni

e della qualità delle proposte, valutate in modo obiettivo e trasparente. I progetti potranno svilupparsi per tutto il rettorato ed oltre ed essere via via aggiornati con la richiesta di nuove risorse. Per i dipartimenti non sarà quindi necessario scrivere più di un progetto. Questo strumento permetterà non solo di investire le risorse in modo mirato, coordinato e dai risultati verificabili, ma anche di investire in modo progressivo, equilibrato e flessibile nel corso del sessennio.

15. Governo e Piano di sviluppo dell'Ateneo

Governare un ateneo nell'epoca post-legge 240/2010 (Gelmini) richiede non solo senso dell'istituzione e intraprendenza, ma grande competenza, grande lavoro e quindi disponibilità a sacrificare parte delle proprie aspirazioni personali per il bene di tutti. Su queste basi sceglierò i prorettori e delegati indipendentemente dal loro orientamento elettorale. Vorrei limitarne il numero per facilitare l'interazione tra loro e con il rettore.

Penso che siano necessari **prorettori** alla didattica, ricerca, finanza, terza missione, edilizia, affari giuridici. Intendo valutare anche con i prorettori il numero di delegati ed i loro compiti. L'esperienza mi insegna che l'impegno richiesto dalle molte attività dell'Ateneo suggerirebbe un elevato numero di delegati, persino maggiore dell'attuale. Di contro, la difficoltà di interazione e coordinazione che aumenta con l'aumentare del numero suggerisce una attenta valutazione dei pro e contro di una squadra molto numerosa.

Immagino **delegati del rettore** in aree vitali quali ad esempio: internazionalizzazione, orientamento e benessere studentesco, infrastrutture di ricerca, biblioteche, rapporti con il sistema sanitario nazionale e regionale, sport e disabilità. Qualunque sia la composizione della squadra di governo porrò massimo impegno in un costante contatto con tutti, prorettori e delegati. Immagino un più frequente contatto tra prorettori e delegati affini per area di interesse, ma anche un costante rapporto, settimanale, tra rettore, prorettori e delegati.

È importante che l'ateneo elabori un Piano di Sviluppo non certo solo perché ce lo chiede il ministero. È importante, infatti, definire prima di tutto i **valori** che sottendono alla nostra azione e nei quali tutti ci identifichiamo, poi gli **scopi** che intendiamo perseguire e che siano di riferimento all'operato di tutti, docenti, amministrativi e studenti, ed infine le **attività** che maggiormente possano identificarci verso l'esterno. È auspicabile, infatti, che anche il nostro Ateneo, come alcune istituzioni di successo che ci circondano, abbia una connotazione precisa, una sorta di "brand" con cui si presenta all'esterno. Penso ad attività che valorizzino la nostra caratteristica multidisciplinare e che ci permettano di interagire con le altre istituzioni, universitarie e non, prima di tutto della Lombardia e poi nazionali ed internazionali. In questo modo, potremo faticamente operare per creare un sistema delle università lombarde in cui tutte possano

trovare spazio, ognuna con le sue peculiarità.

Ma come raggiungere questo scopo? Ho proposto una modalità di distribuzione delle risorse per il personale e per la ricerca basata sulla progettualità che viene dai Dipartimenti per valorizzare idee di ricerca, di didattica ed in generale di sviluppo che nascono su base anche collaborativa e interdisciplinare e inter-dipartimentale. Oltre ad essere uno strumento efficace per la distribuzione di una quota rilevante delle risorse, l'insieme di questi progetti costituirà la "mappa" delle idee, delle possibilità, degli interessi e delle attitudini dei 18 Dipartimenti che creano la nostra Università. E quella mappa sarà la base per concepire, appunto, il futuro Piano di Sviluppo di Ateneo, coerente con le intenzioni di tutti e costruito, per così dire, su misura. Dunque, dal Piano Strategico al Piano di Sviluppo: non cambia solo la parola, ma il metodo. Consulta dei Direttori, Commissioni senatoriali, Senato, CdA avranno a disposizione prima di tutto i piani di sviluppo dei dipartimenti che verranno considerati per la distribuzione delle risorse. A seguire, riceveranno la bozza di Piano di Sviluppo avanzata dal Rettore, che potrà finalmente essere elaborata con il contributo di tutti gli attori in campo che a quel punto avranno accumulato una tale conoscenza della materia da poterne discutere in modo fattivo. Si potrà passare dalla mera approvazione o bocciatura di un piano da parte degli organismi competenti, come per lo più accade ora, alla sua condivisione. Alla fine il Rettore si prenderà le responsabilità che il governare gli attribuisce, ma lo farà con modalità nuove.

In questo nuovo contesto, la **Consulta dei Direttori** potrà assumere un compito più importante e propositivo, diventare una "camera di elaborazione delle idee" più che di delibera, spesso a posteriori, di decisioni già prese. Lo statuto attuale crea, infatti, un sistema di bicameralismo perfetto già di per sé difficile da gestire, nel quale la Consulta dei direttori stenta a trovare un ruolo formalmente rilevante, nonostante la sua importanza sostanziale.

I contenuti ed il metodo del Piano di Sviluppo dell'Ateneo sono stati tra gli argomenti più discussi nella maggior parte dei colloqui che ho avuto fino ad ora. **C'è forte volontà di partecipazione** alla definizione di quali attività multidisciplinari e innovative l'ateneo possa presentare ai suoi interlocutori. Le attività che hanno finora sollevato maggiore interesse sono la sostenibilità (anche come valore e scopo e non solo come attività), lo sviluppo della scienza che a partire dai "big data" attraverso il "machine learning" è approdato all'intelligenza artificiale e il progetto "salute dell'uomo". Ciò detto, l'elaborazione delle idee è solo ai primi passi. Molto lavoro ci aspetta. Il metodo, invece, basato sulla condivisione mi sembra l'aspetto per ora più importante. Questo è ben definito.

16. Comunicazione, non mezzi ma valori

Tutto è comunicazione e la comunicazione è tutto. È questa la formula che sembra dominare lo spazio della nostra società. Eppure, nel pieno dell'era della comunicazione, dobbiamo riflettere non tanto sui mezzi (che sempre di più dettano le regole) quanto sui contenuti e sui fondamenti del nostro modo di comunicare. E allora, forse, scopriamo che ciò che conta, per gli individui, ma soprattutto per un organismo come un Ateneo, è la capacità di esprimere idee, valori, concetti, sotto forma di informazioni o di azioni.

In altre parole, dobbiamo concentrare le nostre forze sul chiarire a noi stessi chi siamo e che cosa vogliamo esprimere all'esterno, per poi trovare i giusti mezzi e i giusti modi per comunicarlo. Occorre sottrarsi dai flussi imperanti di comunicazione sempre e comunque di consumo rapido e superficiale e invece imprimere la nostra cifra nel modo di esprimerci.

Significa, nel concreto, dedicare una riflessione - subito a inizio mandato e con tutta la Governance - ai grandi valori a cui ci ispiriamo come Università, alla funzione politica che vogliamo ricoprire, nel senso più alto del termine, al ruolo sociale e all'immagine che vogliamo dare di tutto ciò, al di là delle missioni istituzionali: tutto questo programma cerca di disegnare una visione del mondo che si traduce in valori e idee utili per questa riflessione. Ecco, quando avremo messo a fuoco perfettamente questa visione, con il contributo di tutti, potremo dire di "sapere chi siamo" e allora pensare alla comunicazione. L'alternativa è rincorrere gli eventi, giocare su tutti i palloni senza discernimento, impiegare risorse in attività che portano a risultati minori dello sforzo prodotto.

Una volta chiarita la visione comune e i valori che intendiamo comunicare, serve stabilire una "linea editoriale", per così dire. Il Rettore e la Governance ne sono gli ideatori e i custodi, mentre risorse professionali esterne ne possono essere gli esecutori materiali attraverso strategie, tecniche e metodi che stanno nelle loro competenze.

Le risorse interne dell'Ateneo - che in questi anni hanno acquisito competenze - possono essere impiegate al meglio solo in un processo snello e ben coordinato, che preveda obiettivi chiari e procedure semplici, permettendoci così di sfruttare al meglio gli strumenti esistenti (sito delle news; radio universitaria; newsletter; pubblicazioni cartacee; etc.).

Allo stesso tempo, i Dipartimenti, i gruppi di ricerca e i singoli docenti possono offrire idee, informazioni, notizie, che costituiscono la linfa vitale per le attività di comunicazione verso l'esterno: ancora una volta, la chiarezza degli obiettivi generali dati dalla Governance e le competenze tecniche di professionalità esterne potranno semplificare i processi e garantire i migliori risultati. In termini di comunicazione, dobbiamo diventare un organismo cooperante con una visione di alto profilo. Il resto è tecnica, il resto sono strumenti e strategie.

In questa ottica, volta alla chiarezza, all'efficientamento e alla riduzione delle ridondanze, non sarà più necessario avere una delega specifica alla comunicazione, che



potrà restare in capo al Rettore, ma occorrerà invece intensificare le relazioni con alcuni settori strategici interni come il fund raising, l'internazionalizzazione, lo sport, la ricerca ed esterni, come le imprese, le fondazioni, altri istituti di ricerca e in generale tutto ciò che possa permettere all'Ateneo di creare occasioni di comunicazione attraverso azioni concrete (eventi, campagne, progetti...).

Vi è poi una comunicazione interna all'Ateneo. Per ottimizzare e migliorare i servizi di informazione per i dipendenti e i collaboratori dell'Università, servono poche regole chiare e condivise, per un uso corretto e coerente degli strumenti, come per esempio le mailing list o i vari servizi a sostegno degli eventi di Ateneo (comunicazione interna, supporto per la grafica a disposizione di tutti, etc.).

Infine, di fondamentale importanza è la comunicazione diretta verso gli studenti e i potenziali studenti. Qui occorre un cambio di passo deciso, a partire dalla creazione di un servizio di informazioni attraverso l'uso dello smartphone. Oggi più del 50% della popolazione accede a Internet tramite lo smartphone e questo dato sarà sempre in aumento. È chiaro quindi che quello deve essere lo strumento principe di comunicazione diretta per il nostro Ateneo. Come? Chi si iscrive accetta di entrare in una community che fa circolare informazioni rapide e puntuali, che giungono sullo smartphone di ciascuno, a seconda dei target, delle reali necessità e degli interessi: questa è la via con cui comunicano gli studenti oggi fra di loro, ed è anche quella che maggiormente usiamo tutti noi, ma non ancora le Pubbliche Amministrazioni, almeno in Italia. Dunque vogliamo battere questa strada fra i primi.

In questa ottica, che intende affrontare molti degli aspetti gestionali della comunicazione utilizzando la tecnologia piuttosto che appesantendo le strutture e il lavoro del personale, va inquadrata la revisione totale del sito web dell'università.

Attualmente, infatti, gli studenti che vogliono iscriversi e quelli già iscritti, così come i docenti, il personale tecnico-amministrativo, i giornalisti, i ricercatori di tutto il mondo che chiedono informazioni e chiunque navighi sul web si trova di fronte un sito progettato circa dieci anni fa, decisamente non in linea con la sensibilità e le esigenze di oggi.

Un nuovo sito, quindi, orientato allo studente entrante, ma anche un sito in grado di gestire, elaborare e restituire le informazioni relative ai corsi e ai programmi (collegandosi con i siti dei Dipartimenti), alle nuove leggi, ai bandi, ai regolamenti e ai contatti con i docenti e i ricercatori. Naturalmente, un sito che sia concepito soprattutto per il suo uso attraverso i dispositivi mobili e che integri le sue informazioni con quelle che, come detto, si riceveranno direttamente sullo smartphone.

Non è un compito facile stante la enorme quantità e eterogeneità delle informazioni che il nostro sito contiene, la tipologia di utenti altrettanto eterogenea e numerosa (studenti presenti, passati e futuri, italiani e stranieri; docenti; amministrativi; enti e aziende esterni;...).

In sintesi, occorre un cambio di marcia nella comunicazione in due direzioni:

1) l'Università deve imparare ad esprimere valori, idee, informazioni attraverso la diffusione di informazioni (sfruttando al meglio i canali esistenti) e attraverso azioni

dirette che ne diffondano la natura e l'identità (dal fundraising alle partnership in progetti);

2) dobbiamo rivedere e aggiornare il sistema tecnologico di gestione della comunicazione (integrando sito web e smarphone, comunicazione diretta e comunicazione istituzionale, automatizzando i servizi).

Per fare ciò occorrono professionalità interne ed esterne, in collaborazione stretta e coordinata, sotto la guida e l'impulso del Rettore e della Governance.

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

Fa 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 è opportuno attenersi, oltre che ai criteri previsti dall'art. 13, c. 2 dello Statuto dell'Università di Pavia, "possesso di comprovata esperienza in campo gestionale ovvero di un'esperienza professionale di alto livello, maturata anche in istituzioni di cultura, di ricerca e di formazione superiori, con una necessaria attenzione alla qualificazione scientifica e culturale", anche al seguente criterio: la capacità di mobilitare risorse materiali e immateriali a favore delle attività accademiche e di contribuire a valorizzare le conoscenze e le competenze di docenti, ricercatori e laureati e i risultati della ricerca, a livello locale, regionale, nazionale e internazionale.

29 Aprile 2019

