

Programma strategico 2022-2025

20 obiettivi qualificanti
per il secondo triennio di Rettorato



UNIVERSITÀ DI PAVIA

Approvato dal Senato Accademico il 19/12/22
e approvato dal Consiglio di Amministrazione il 22/12/22

Programma strategico 2022-2025: 20 obiettivi qualificanti per il secondo triennio di Rettorato

Il presente “Programma strategico” si colloca a metà mandato del Rettorato ed è relativo al secondo triennio. Esso, pertanto, rappresenta un aggiornamento e una verifica rendicontativa del “Programma di Rettorato 2019-2025” presentato in occasione della candidatura dell’attuale Rettore e utilizzato, nel primo triennio, come framework per l’intera pianificazione di Ateneo. Tale “Programma di Rettorato 2019-2025” è disponibile online al seguente link:

<http://organi-governo.unipv.it/wp-content/uploads/2019/09/Programma-candidatura-Svelto.pdf>

Il presente “Programma strategico 2022-2025” è il presupposto del “Piano Integrato di Attività ed Organizzazione” di Ateneo (P.I.A.O.) per il triennio 2022-2025 così come delle programmazioni strategiche di Dipartimento entro un sistema organico e “a cascata” di sviluppo e articolazione degli obiettivi di Ateneo.

Per facilitare il deployment operativo, il monitoraggio delle iniziative in corso e la verifica dei risultati sono stati individuati i seguenti 20 obiettivi strategici:

1. **Inclusione degli studenti:** aumento di numero, sostegno economico (borse, sussidi per affitti e altri sussidi mirati,...), supporto in itinere (tutorati, sostegno psicologico, assistenza disabili,...).
2. **Servizi agli studenti:** alloggi, mobilità, sport, formazione linguistica, placement (Progetto “Career-House”), attività culturali e ricreative delle Associazioni studentesche.
3. Adeguamento dell’**offerta didattica** (nuovi corsi di laurea) e innovazione delle modalità didattiche.
4. Politiche di **reclutamento** a supporto della nuova offerta didattica e dei giovani ricercatori.
5. Maggiore **integrazione con i Collegi universitari:** Progetto “Collegiale Non Residente” (nuovi insegnamenti, tutorati mirati, laboratori per competenze trasversali).
6. **Ricerca:** implementazione dei progetti acquisiti del **PNRR** (centri nazionali, partenariati estesi, infrastrutture di ricerca), sostegno al **Dottorato di Ricerca** (revisione offerta, aumento delle borse,...) , migliore **conoscenza interna** delle ricerche in corso, sostegno a **giovani** ricercatori e progettualità europea, **Open Access**.
7. **Internazionalizzazione:** sviluppo reti internazionali (EC2U), accordi e scambi con università straniere, aumento degli studenti stranieri e corsi in lingua inglese.
8. Maggiori e migliori **spazi per la didattica e la ricerca**.
9. **Integrazione** e intesa con gli **IRCCS**.

10. **Biblioteche**: aumento e riqualificazione degli spazi, supporto per aperture prolungate, potenziamento dei servizi offerti.
11. Rafforzamento della Dirigenza, della qualità professionale dell'**Amministrazione e sviluppo del capitale umano**.
12. Adozione/migliore utilizzo di strumenti e processi finalizzati al **miglioramento organizzativo e organizzazione della Governance** in coerenza rispetto alla strategia.
13. **Facilitazione amministrativa**.
14. **Trasformazione digitale** dei processi interni e miglioramento dell'esperienza digitale dell'Ateneo da parte dello studente.
15. Totale rifacimento dell'**ecosistema Web di Ateneo**: sito istituzionale, siti di dipartimento, dei corsi di laurea, di servizio (es. orientamento).
16. **Comunicazione**: diffusione verso l'interno, verso gli stakeholder esterni e verso i media di tutte le principali **informazioni**. Sostegno alla **reputazione** di Ateneo attraverso una comunicazione multi-canale.
17. Nuovo "Centro di Ricerca e Formazione" e incubatore tecnologico (il Progetto del "**Parco Cardano**") e **altre iniziative di rapporto con le imprese**.
18. Riqualificazione e riorganizzazione dell'offerta di **Master**.
19. **Public Engagement**, disseminazione di conoscenze ed **eventi museali** aperti alla città.
20. **Sostenibilità** come componente trasversale delle politiche d'Ateneo.

Come s'è detto, questi 20 obiettivi strategici saranno considerati anche per la programmazione strategica a livello dipartimentale in modo da assicurare la massima coerenza di sistema (*vedi Allegato 1*).

È prevista anche, ai fini di una migliore visione sinottica delle correlazioni sistematiche, una aggregazione dei 20 obiettivi in sotto-insiemi a maggiore omogeneità.

Obiettivo 1:

Inclusione degli studenti: *aumento di numero e orientamento, sostegno economico (borse, sussidi per affitti e altri sussidi mirati,...), supporto in itinere (tutorati, sostegno psicologico, assistenza disabili,...).*

Una forte motivazione, alla base della scelta della stessa candidatura dell'attuale Rettore, è stata quella dell'inclusione degli studenti in Ateneo. Come tale, essa ha marcato il programma di rettorato e la sua implementazione nel primo triennio. L'obiettivo è riuscire ad interpretare al meglio e sostenere le esigenze di formazione degli studenti, al fine di formare persone consapevoli e mature in grado di contribuire allo sviluppo della società in tutti i suoi ambiti.

Da qui la proposta e la realizzazione di una nuova offerta formativa e la revisione del numero programmato, con incremento per i Corsi di Laurea in Chimica, Medicina e Chirurgia, Infermieristica e l'abolizione di ogni limite numerico per Lingue ed Ingegneria.

Anche nel prossimo triennio proseguiremo in questa direzione.

A tale proposito, significativo risulta l'andamento degli studenti iscritti al primo anno e degli studenti iscritti totali. Considerando i dati dell'ultimo triennio, a.a. 2019/20 – a.a. 2021/22, gli studenti iscritti al primo anno regolare (lauree triennali, magistrali e a ciclo unico) hanno registrato un incremento percentuale pari al 13% passando da 6979 a 7844, mentre gli iscritti totali ai corsi di studio (lauree triennali, magistrali e a ciclo unico) sono aumentati da 24.058 a 25.785 unità.

Per quanto riguarda le attività di orientamento ed accoglienza dei nuovi studenti, è stata effettuata nel triennio di riferimento una rivisitazione delle iniziative di orientamento con particolare riferimento alle proposte da offrire alle classi III, IV e V (entro dicembre 2022 e a seguire). Si sono effettuate settimane di orientamento (es. winter school, spring school, etc.) e verrà istituito il "Virtual Degree", (entro dicembre 2022 e a seguire).

È in corso di predisposizione il fascicolo elettronico dello studente: conterrà tutti i documenti, gli atti e i dati inerenti alla carriera accademica degli studenti a partire dall'immatricolazione fino al conseguimento del titolo, compresi i periodi di studio all'estero, così anche da alimentare coerentemente il *diploma supplement* (entro giugno 2023).

Si è organizzata una reportistica di tutte le iniziative di orientamento (saloni, viste alle scuole, colloqui con gli studenti etc.) al fine di individuare "bacini coperti e da coprire". Si è predisposta una rivisitazione delle settimane di preparazione ai Test e ai TOLC (marzo-aprile 2023) e un cruscotto di analisi dei dati per studiare il "ciclo di vita dello studente" (dal PRE al POST). Si intende utilizzare strumenti di profilazione in ingresso e in itinere (marzo-aprile 2023), studiando modelli e strategie per la previsione della propensione all'immatricolazione e proposte di orientamento "one-to-one" (da aprile 2023). Si prevede inoltre di potenziare la comunicazione con lo studente "prospect" e con lo studente iscritto attraverso canali social e di messaggistica (da gennaio 2023).

Accanto allo studio dei dati per misurare la propensione alle immatricolazioni, sono stati predisposti e implementati modelli per lo studio del rischio di abbandono, interpretabili attraverso uno strumento di reportistica interattivo ("dashboard abbandoni"). Dal punto di vista analitico si è realizzato un applicativo web per il monitoraggio per corso di studi delle immatricolazioni, con possibilità di confronto con dati del passato ("dashboard immatricolazioni").

Una particolare attenzione viene posta nel promuovere l'iscrizione alle lauree STEM. A tale scopo si propongono non solo facilitazioni di tipo economico ma anche interventi volti a migliorare la

preparazione degli studenti delle scuole secondarie offrendo loro corsi di preparazione ai TOLC e moduli on line.

Un ulteriore aspetto importante riguarda le agevolazioni in tema di contribuzione. Ad oggi più del 30% dei nostri studenti è esentato in modo completo dal pagamento delle tasse. Abbiamo inoltre, in epoca pandemica, promosso lo stanziamento di un fondo a beneficio di quegli studenti che non hanno un posto in collegio ma ricorrono ad affitto sul libero mercato. Nell'anno accademico 2021-2022 siamo intervenuti per sostenere i costi di affitto degli studenti meno abbienti, riconoscendo un consistente contributo a studenti con ISEE fino a 40.000€; in particolare, sono stati erogati 2.350€ agli studenti con ISEE da 0 a 20.000€, 1.770€ agli studenti con ISEE compreso tra i 20.000€ e i 30.000€ e 1.568€ agli studenti con ISEE compreso tra i 30.000€ e i 40.000€. Tale intervento sarà riproposto se le difficoltà economiche delle famiglie lo suggeriranno, nel rispetto comunque della sostenibilità finanziaria dell'Ateneo.

Tra le azioni prioritarie finalizzate all'inclusione degli studenti sono state rafforzate e personalizzate le forme di tutorato, anche attraverso l'implementazione di sistemi didattici multimediali, con lo scopo di diminuire sensibilmente il numero di abbandoni. A partire dal prossimo anno il contrasto agli abbandoni si avvarrà di nuovi specifici tutorati:

- tutorati a piccoli gruppi, inseriti anche nel progetto Collegiale Non Residente (CNR) in collaborazione con la rete dei Collegi EDiSU e di merito;
- tutorati per categorie speciali di studenti: con disabilità o DSA e studenti atleti;
- tutorati di orientamento di supporto alla carriera degli studenti in collaborazione con i Collegi.

Un ulteriore aspetto preso in considerazione riguarda il fatto che la pandemia ha in questo triennio messo a dura prova la società tutta, costringendo ad un cambiamento di vita radicale. Per gli studenti universitari questo ha voluto dire modalità di apprendimento a distanza e drastico ridimensionamento della vita sociale con ripercussioni immediate a livello psicologico, oltre che economico per molte famiglie.

È stato quindi avviato uno sportello psicologico: un servizio di consulenza psicologica all'interno dell'Ateneo; pensato per aiutare gli studenti a fare fronte ai disagi e alle difficoltà in cui possono incorrere nel periodo degli studi. La formalizzazione del servizio è stata realizzata in tempi record dall'inizio dell'emergenza Covid 19 (maggio 2020), e ha visto la partecipazione e il coinvolgimento di diversi attori con un forte impulso da parte del ProRettorato alla Didattica.

La responsabilità scientifica del progetto è in capo alla prof.ssa Lavinia Barone. Lo svolgimento delle attività vede il coinvolgimento diretto e gratuito degli specializzandi iscritti alla Scuola Lombarda di Psicoterapia (SLOP), il cui rapporto con l'Università di Pavia è regolato da apposita convenzione.

Il supporto, in termini organizzativi e di triage iniziale, è fornito dal Centro Orientamento di Ateneo (C.OR.). Sebbene, per motivi sanitari legati alla sicurezza e alle restrizioni anti Covid 19, il servizio di consulenza si sia svolto in modalità a distanza è stata individuata una sede adatta per fornire le consulenze in presenza sia individualmente, sia a gruppi: la sede dovrà essere sottoposta ad alcuni lavori edilizi prima di poter essere utilizzata.

Nel periodo gennaio – luglio 2022 hanno usufruito del servizio complessivamente 281 studenti con un totale di 1073 colloqui e due interventi di gruppo per un totale di altri 35 studenti; i numeri di accesso sono un segnale del preoccupante disagio e della fragilità degli studenti.

Sempre in epoca pandemica, sul fronte del sostegno economico, per contrastare il digital divide sono stati messi a disposizione nuovi computer ed è stato favorito l'accesso alla Rete.

È in preparazione, inoltre, un articolato progetto per il contrasto all'abbandono degli studenti, soprattutto con riferimento al primo anno dei Corsi di Laurea triennale. Si proseguirà su questa linea ponendo forte attenzione al benessere psicologico ed intervenendo a favore dei meritevoli privi di mezzi.

Ormai da molti anni l'Università di Pavia ha dedicato grande attenzione alle problematiche della disabilità e messo in atto le necessarie azioni per favorire l'accesso degli studenti disabili e con DSA e permetterne la completa partecipazione alla vita universitaria. In particolare, tale compito, a partire dal 1999, viene svolto dal Centro Servizio di Ateneo "Servizio Assistenza ed Integrazione Studenti Disabili e con DSA - S.A.I.S.D."

Nel triennio concluso il Centro SAISD ha intensificato la collaborazione con i consessi regionale (CALD) e nazionale (CNUDD) per affrontare in modo coordinato i problemi che via via si sono presentati anche suggerendo soluzioni operative per permettere agli studenti disabili/DSA la partecipazione a tutte le attività didattiche e culturali.

Il numero di studenti disabili o con DSA seguiti dal SAISD è sensibilmente aumentato, raggiungendo i circa 1000 attuali per i quali sono stati ideati percorsi personalizzati in relazione alle diverse esigenze. È stata poi promossa la mobilità internazionale in ingresso e in uscita.

È da segnalare, anche se riguarda il personale tecnico e amministrativo, che negli anni 2021 e 2022 sono stati inseriti nei ruoli dell'Ateneo otto unità di personale appartenenti alle categorie protette.

Nel prossimo triennio si ritiene opportuno incrementare le azioni volte a ridurre le disuguaglianze e le discriminazioni, promuovendo ulteriormente il valore delle diversità e la cultura dell'inclusione.

In particolare, verranno organizzati momenti di formazione e confronto rivolti all'intera comunità accademica con l'obiettivo di sensibilizzare e aumentare le conoscenze sulle tematiche dell'inclusione; ciò si concretizzerà già nel mese di gennaio 2023 con l'organizzazione di uno specifico corso. Nel prossimo triennio si intende poi proseguire nell'inserimento di personale appartenente alle categorie protette.

Obiettivo 2.:

Servizi agli studenti: *alloggi, mobilità, sport, formazione linguistica, placement (Progetto "Career-House"), attività culturali e ricreative delle Associazioni studentesche.*

L'Università di Pavia è impegnata nel sostegno alla ricerca di alloggi, anche al di fuori dell'ambito collegiale e anche verso gli studenti stranieri.

L'Università di Pavia ha stipulato con il Centro Assistenza Studenti (CAS) di Pavia un contratto per il servizio di accoglienza, assistenza e reperimento alloggi anche per studenti stranieri partecipanti ai programmi di mobilità internazionale dell'Università di Pavia (circa 300 l'anno).

In coerenza con l'obiettivo di elevare il numero degli studenti iscritti, l'Università di Pavia ha poi posto la questione di facilitare il reperimento degli alloggi anche presso la Provincia di Pavia con la finalità di creare accordi di collaborazione che coinvolgano anche i Comuni limitrofi alla città.

Riguardo alla rete dei Collegi, l'impulso verso nuove soluzioni e verso il rinnovamento delle strutture esistenti deriva dalla disponibilità di un finanziamento pubblico, attraverso un bando dedicato all'edilizia residenziale.

Abbiamo presentato una proposta per un nuovo Collegio da realizzare in una parte dell'area un tempo occupata dall'Istituto Neurologico Mondino. Quest'ultimo si sviluppava su una superficie di circa 10000 mq e la prima metà, in direzione sud, ospiterà una nuova biblioteca, giuridico-politico-sociale, unitamente a due aule: il progetto esecutivo è stato ultimato e nei primi mesi del 2023 sarà

avviato il cantiere dei lavori. Nell'ala nord, nella restante metà, si prevede che vengano ospitati un collegio, un'aula per la formazione, una palestra, etc. Se finanziato, sarebbe il 12° collegio di EDiSU.

Ulteriori richieste sono state avanzate da EDiSU per il rinnovamento dei collegi Castiglioni e Golgi. Ma anche dai Collegi Ghislieri e Santa Caterina. Purtroppo, è assai difficile che tutte queste proposte possano sortire successo, visto che le domande, su scala nazionale, superano abbondantemente le risorse disponibili. Ma è il giusto modo di gestire un patrimonio edilizio così cospicuo: attraverso la predisposizione di progetti, in modo da essere pronti per future iniziative pubbliche di finanziamento.

L'Università di Pavia è tra le Università italiane una di quelle che offrono tariffe più vantaggiose in termini di trasporti.

Grazie all'importante contributo dell'Università di Pavia di quasi 900.000 euro annui, nello scorso triennio è stato mantenuto in essere l'accordo trilaterale con la società che gestisce il trasporto pubblico locale (Autoguidovie SpA) e il Comune di Pavia, che prevede tariffe agevolate per gli studenti di ogni ordine e grado (€ 20 all'anno per gli studenti in regola con le iscrizioni, compresi gli studenti in mobilità internazionale, i dottorandi e i volontari del servizio civile, e € 175 per i laureandi e gli specializzandi) per gli spostamenti in città e in area urbana (comuni immediatamente limitrofi). Tale accordo è rimasto invariato nell'applicazione delle tariffe nonostante il periodo pandemico, che di fatto ha fatto registrare una diminuzione degli abbonamenti nel 2020 (6.118) e nel 2021 (7.726), rispetto al 2019 (10.119). Nel 2022 il trend è risalito, attestandosi a 9.432 abbonamenti (a.a. 2021/2022). Si è inoltre provveduto inoltre ad istituire tariffe scontate per il trasporto sia con Autoguidovie, sia con Trenord per la tratta Milano-Pavia per gli studenti del Corso Interateneo di "Artificial Intelligence".

I servizi agli studenti hanno riguardato anche la formazione linguistica.

Per quanto riguarda il potenziamento della lingua inglese, nel periodo gennaio 2020-luglio 2022 il Centro Linguistico ha attivato 84 corsi extracurricolari e con essi ha raggiunto 1579 studenti. Di questi 84 corsi, 35 sono di nuova attivazione, un terzo in più rispetto alla passata amministrazione, pari a 793 studenti in più, di cui 531 hanno frequentato i corsi di lingua inglese.

Inoltre, nello stesso periodo, il Centro ha erogato anche 4 corsi di formazione e 2 di follow-up per docenti che insegnano materie non linguistiche in inglese (EMI - English-Medium Instruction) dando supporto linguistico e metodologico a 69 docenti dell'Ateneo.

Per il futuro il Centro si impegna a riproporre corsi in tutte le lingue già erogate (cinese, francese, inglese, portoghese, spagnolo, tedesco, italiano per stranieri) e a proseguire con la formazione EMI.

I benefici per la persona legati alla regolare pratica di un'attività sportiva sono ormai scientificamente dimostrati in termini di promozione di uno stile di vita sano, riduzione dello stress e miglioramento dell'umore e dell'autostima. Per gli studenti, la pratica sportiva è occasione di crescita personale, in termini di capacità di concentrazione e disciplina, tolleranza e capacità interpersonali, rapporto con le difficoltà e l'autorità.

L'Ateneo si è impegnato e si impegnerà quindi affinché la pratica di una attività sportiva, diventi una consuetudine da parte di tutti i membri della nostra popolazione universitaria promuovendone, attraverso il CUS Pavia, la massima diffusione.

La crescita dell'Università di Pavia come campus universitario sullo scenario internazionale può inoltre avere un contributo anche dallo sviluppo dello sport universitario a livello agonistico, e in particolare da quello degli sport di squadra, per contribuire alla definizione della sua identità e del senso di appartenenza nella sua comunità di persone. Un aspetto ben esemplificato dai sistemi universitari anglosassoni.

Questi obiettivi hanno richiesto la definizione di un piano di sviluppo dello sport universitario pavese attraverso una stretta sinergia tra CUS Pavia e EDiSU, per l'ampliamento della nostra impiantistica sportiva e il coinvolgimento dei collegi, sia come comunità caratterizzate da una sana competizione sportiva, sia come realtà in cui favorire l'accoglienza degli atleti nel programma di Dual Career (vedi *infra*). Questo, a sua volta, potrà avere una particolare funzione orientata alla crescita delle nostre squadre universitarie con, verosimilmente, un beneficio anche per il corso di studi in Scienze Motorie.

Il piano di sviluppo dell'impiantistica all'aperto è già stato definito insieme al CUS Pavia nei primi tre anni di mandato e l'inizio dei lavori del primo lotto è previsto nella primavera 2023. L'impegno immediato per i prossimi anni sarà il reperimento dei finanziamenti per gli altri lotti previsti e la progettazione di un nuovo impianto polivalente per le attività al coperto.

La creazione di una sezione di pallacanestro, uno degli sport di squadra universitari per antonomasia, presso il CUS Pavia, oltre a quelle della pallavolo e del rugby esistenti, e la spinta per l'istituzione di campionati universitari nazionali, regionali o territoriali, insieme agli altri atenei e alla neonata FederCUSI, saranno obiettivi a cui mirare nel medio periodo.

Entro il più generale sostegno allo sport degli studenti, l'Università è impegnata verso gli studenti atleti.

Nel 2022 è stato istituito il programma "Dual Career" dell'Università di Pavia: un giovane atleta non deve necessariamente scegliere tra la preparazione universitaria e la carriera sportiva, ma, grazie al programma di Dual Career, può perseguire contemporaneamente entrambi gli obiettivi.

La residenzialità offerta dai nostri Collegi grazie alle convenzioni con EDiSU e il valore della preparazione agonistica offerta dal CUS consentono un'esperienza di vita universitaria e sportiva unica. Per essere ammessi al Programma, lo studente deve soddisfare almeno uno dei seguenti requisiti:

- essere un atleta di interesse nazionale certificato dalla federazione sportiva nazionale di riferimento
- essere ammesso in uno dei College pavesi (College della Pagaia, College Remiero, College Sportivo).

Il programma prevede: la possibilità di concordare con i docenti appelli ad hoc in caso di impegni sportivi concomitanti (competizioni, allenamenti e relativi spostamenti); il riconoscimento di attività sportive in CFU, un tutor accademico dedicato nella figura di un docente di riferimento del CdS scelto, a cui lo studente può rivolgersi per conciliare l'attività curricolare con quella sportiva, specialmente in periodi di intensa attività agonistica o raduni federali. Il tutor accademico aiuterà lo studente nella scelta e l'organizzazione di eventuali tirocini e stage, nell'accesso ai progetti di tutorato esistenti nel corso di laurea di riferimento, nonché nel concordare date di recupero o strumenti alternativi (anche online) per la fruizione di eventuali esercitazioni pratiche previste dai corsi, in seguito ad eventuali assenze giustificate dagli impegni sportivi e compatibilmente con le disponibilità dei laboratori e dei docenti.

Per quanto riguarda le attività in uscita, è stata data centralità alle attività di "placement", alle attività presso le Aziende e alle competenze trasversali. Molto positivo, infatti, è il dato relativo alle possibilità di ingresso nel mondo del lavoro, legate ad una maggiore competenza. Gli ultimi dati di Alma Laurea certificano che Pavia si posiziona tra i primi posti in Italia evidenziando le possibilità di "ascensore sociale" che il titolo di studio è in grado di garantire, testimoniate dai successi lavorativi di laureati presso l'Università di Pavia, a cui si è dato risalto. La stretta collaborazione con le aziende (oltre 1000 convenzioni di tirocinio attivate all'anno) consente la realizzazione di percorsi formativi di alto livello, come il percorso LM+, che affiancano alle imprescindibili

competenze teoriche il confronto con aspetti pratici lavorativi, nei quali i nostri studenti possono mettere alla prova le capacità di lavoro in team, le attitudini al “problem solving”, la predisposizione alla risoluzione dei conflitti, avendo come ultimo obiettivo non solo quello di trovare una occupazione lavorativa, ma soprattutto di favorire la piena realizzazione umana. Al fine di arricchire le competenze utili all’inserimento nel mondo del lavoro sono stati attivati più di 20 insegnamenti su competenze e temi trasversali ed è stato avviato il processo di certificazione digitale delle competenze con “open badge”, nel quale l’Università di Pavia ha un ruolo di primo piano all’interno dell’alleanza europea EC2U.

L’Ateneo intende perseguire diverse azioni in collaborazione con le istituzioni del territorio e con le aziende, volte a promuovere l’occupabilità dei laureati indipendentemente dalle condizioni socio-economiche della propria famiglia di origine. Si prevede di potenziare le attività di consulenza individuale e “mentoring”, l’organizzazione di percorsi di formazione e stage utili a integrare la formazione in vista dell’inserimento nel mondo del lavoro e l’organizzazione di eventi volti a mettere in contatto le aziende con studenti e laureati.

In tale contesto si colloca il progetto, condiviso con Fondazione Banca del Monte di Lombardia, di realizzare presso Palazzo Vistarino una “Career House”, in cui sistematizzare e potenziare l’insieme delle attività svolte a supporto del placement, integrandole anche con servizi per le imprese, sempre nella prospettiva di favorire la migliore collocazione lavorativa dei laureati dell’Università di Pavia.

L’Università degli Studi di Pavia sostiene e promuove, mediante l’assegnazione di contributi ad hoc, le attività culturali e ricreative proposte dagli studenti dell’Ateneo tramite Associazioni e Gruppi studenteschi. Le iniziative che possono ottenere i finanziamenti possono riguardare diversi argomenti, conferenze, attività ricreative e di aggregazione; conferenze; seminari; cinema; mostre; attività editoriali; concerti e corali, etc.

A partire dall’anno 2020 l’Università di Pavia propone alle Associazioni Studentesche, la partecipazione ad un progetto premiale su tematiche a forte pertinenza con le aree di sviluppo della Governance d’Ateneo, e con le specifiche aree di delega.

I temi proposti finora sono stati: “Il benessere Studentesco”, “In memoria di Giulio Regeni” e quest’anno “A tutela della Biodiversità”.

Nel Bando in corso (2022) una quota è stata destinata a Corsi di BLSO (manovre di primo soccorso con l’impiego di defibrillatore) per studenti dell’Ateneo ed iniziative di sensibilizzazione degli studenti alle procedure di primo soccorso, su proposta di un Gruppo di Lavoro dedicato e delegato dalla Commissione Permanente Studenti (CPS). Questa iniziativa è stata svolta nel marzo 2022 con una lezione pratica e una teorica dei responsabili della Croce Rossa Italiana e ha riscontrato grande successo, con la partecipazione di 95 studenti.

Obiettivo 3.:

Adeguamento dell’offerta didattica (nuovi corsi di laurea) e innovazione delle modalità didattiche.

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.

Il cammino intrapreso verso una didattica più inclusiva, con lo studente al centro, ha subito un inevitabile rallentamento, a causa della pandemia. Peraltro, un chiaro impulso all’adozione delle

tecnologie, adatte alla trasmissione a distanza ed alla video-registrazione, è risultato proprio dal periodo di emergenza. Nell'ottica di un rinnovamento delle modalità di erogazione della didattica è stato istituito un gruppo di lavoro, composto da esperti, docenti e tecnici oltreché Direttori di Dipartimento e Presidenti di Facoltà. Obiettivo sarà promuovere l'ideazione, preparazione e offerta di insegnamenti con modalità innovative che arricchiscono la formazione in presenza, ritenuta imprescindibile per lo sviluppo personale degli studenti, e garantiscano maggiore inclusione verso alcune categorie di studenti (es. atleti, disabili e lavoratori). L'opportunità di imprimere o meno un'accelerazione nell'uso di nuove tecnologie dipenderà comunque dalla specificità dei singoli insegnamenti.

L'offerta formativa viene rinnovata in modo da essere il più possibile coerente con le conoscenze richieste dalle grandi sfide del presente e con l'evoluzione del mercato lavorativo. A questo fine, in particolare, vengono correlati gli investimenti straordinari per l'assunzione di personale che l'Ateneo pianifica, con attenzione ad individuare competenze specifiche, eventualmente assenti.

È stato varato un progetto nell'autunno 2020, che ha portato all'attivazione di sei nuovi Corsi di Laurea a partire dall'anno accademico 2022-2023, trasformazioni in lingua inglese di alcuni corsi esistenti, nuovi curriculum, nonché all'incremento del numero programmato di diversi corsi di Laurea. Dall'anno 2023-2024 sono previsti 2 nuovi ulteriori Corsi di Laurea, nonché ulteriori trasformazioni in lingua inglese e nuovi curriculum.

I nuovi Corsi di Laurea e gli ammodernamenti di quelli esistenti sono pensati e strutturati in modo da poter rappresentare un riferimento a livello nazionale e, nel tempo, a livello internazionale.

Particolare attenzione è stata dedicata a stimolare quei percorsi che legano 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. A titolo di esempio il nuovo corso di Laurea in Intelligenza Artificiale, insieme a Milano Statale e Milano Bicocca. Ma anche MEET ("Medicine Enhanced by Engineering Technology"), con l'Università di Pisa e le Scuole Superiori di Pavia e Pisa, un Master per studenti di Medicina volto a costruire competenze di tipo ingegneristico. Diversi gli esempi di corsi e percorsi co-progettati con Enti, Istituzioni ed Aziende. Si proseguirà individuando opportunità di interesse, anche in futuro.

Per il prossimo triennio l'Ateneo di Pavia si impegna a valorizzare le esperienze coerenti già realizzate e le innovazioni tecnologiche acquisite per introdurre forme nuove di didattica. L'adeguamento tecnologico di circa un centinaio di aule attrezzate con smart board e l'installazione di sistemi di ripresa video/audio in tutte le aule rappresenta il primo passo verso una completa modernizzazione dei sistemi didattici. Le competenze digitali acquisite durante la pandemia hanno dimostrato di essere in grado di offrire nuove opportunità: si veda ad esempio la grande utilità della piattaforma JoVE o dei sistemi interattivi come il "Body Interact".

L'istituzione di un Gruppo di Lavoro interno dedicato a nuove forme di didattica centrate sullo studente ha già portato alla realizzazione di due corsi dedicati alle metodologie di insegnamento ("insegnare ad insegnare") che hanno visto la partecipazione di numerosi docenti (sia giovani, sia più esperti) e che costituiscono l'avvio di un percorso strutturato di aggiornamento per i docenti dell'Ateneo.

Obiettivo 4.:

*Politiche di **reclutamento** a supporto della nuova offerta didattica e dei giovani ricercatori.*

La programmazione del personale docente è un tema di grande rilievo strategico, ma anche estremamente delicato e potenzialmente divisivo. È evidente, infatti, che le scelte riguardo agli ingressi ed alle promozioni del personale docente hanno effetti di medio-lungo periodo sulla qualità di un ateneo, condizionando in modo decisivo sia i margini di innovazione dell'offerta didattica, sia le capacità di ricerca e di diffusione dell'innovazione nella società.

In termini generali, l'obiettivo condiviso da tutti gli organi di governo per il periodo 2019-2025 era di indirizzare le politiche di reclutamento al fine di:

- Allargare l'offerta formativa sia attraverso modifiche ai corsi di laurea esistenti, sia la creazione di nuovi percorsi, con particolare riferimento ai corsi di laurea magistrale;
- Ampliare l'offerta di corsi di laurea in lingua inglese per contribuire al processo di internazionalizzazione in atto in Ateneo;
- Indirizzare le politiche di reclutamento finalizzate al potenziamento dei gruppi di ricerca verso la creazione di massa critica nelle aree a maggior impatto. Contestualmente favorire il reclutamento di vincitori di progetti europei e/o facilitare la presentazione di tali progetti da parte di neoassunti con alte potenzialità.

Per il raggiungimento di questi obiettivi sono stati modificati i parametri di suddivisione interna delle risorse da turn-over in modo da favorire da un lato il reintegro di posizioni cessate da pensionamenti e trasferimenti attraverso il reclutamento di giovani di grande valore, al contempo aumentando la quota di risorse dedicate a progetti strategici da indirizzare all'istituzione di nuovi progetti didattici o al potenziamento di specifici settori di ricerca. Ciò ha portato alla istituzione di circa 100 nuovi RTDb, fortemente collegati all'istituzione di nuovi corsi di laurea, ed all'aumento dei posti disponibili nei corsi di laurea più richiesti. A partire dall'a.a. 2022-2023 sono stati programmati 6 nuovi percorsi di studio insieme a modifiche sostanziali in altri 12 (ad esempio con la trasformazione in lingua inglese di corsi già esistenti e l'aumento dei posti disponibili nei corsi di laurea più richiesti quali Medicina, Psicologia, Economia, Comunicazione, Ingegneria,...).

Il percorso di internazionalizzazione è andato ad integrarsi con uno specifico progetto di incentivazione interna finalizzato al reclutamento di docenti in servizio presso qualificate istituzioni straniere (chiamate dirette dall'estero). Nel primo triennio sono state effettuate circa dieci chiamate l'anno, attraverso la valorizzazione di un piano strategico dedicato che andasse a integrarsi con le politiche ministeriali.

La necessità di potenziare le aree a maggior impatto di ricerca è stata attuata prevalentemente attraverso un piano di incentivazione che favorisse la chiamata diretta di vincitori di rilevanti progetti di ricerca internazionali (ad es. ERC) e il reclutamento di giovani che potessero a loro volta presentare un progetto nei primi tre anni dopo l'assunzione. Nel primo biennio di attuazione, ciò ha portato alla chiamata di cinque vincitori di progetti ERC sia in aree scientifiche e biomediche, sia umanistiche. Contestualmente, nell'ultima tornata, due giovani ricercatori interni - assunti da meno di due anni - hanno vinto progetti ERC.

Il monitoraggio continuo dei risultati ottenuti ha permesso di confermare l'efficacia delle politiche di incentivazione interna riguardo al potenziamento e alla valorizzazione dell'offerta didattica (significativo aumento delle immatricolazioni nel triennio di riferimento 2019/2022, con una crescita più marcata nella lauree magistrali); riguardo al consolidamento dell'impatto internazionale dell'Ateneo (costante miglioramento nelle principali classifiche internazionali, studenti iscritti a corsi di laurea internazionali che oramai raggiungono circa un quarto del totale di studenti iscritti); riguardo, infine, al rafforzamento delle diverse aree di ricerca (aumento costante di ricercatori

interni che presentano progetti in ambito internazionale, maggiori percentuali di successo, incremento fondi di ricerca su bandi competitivi).

L'obiettivo per il prossimo triennio, confermando i piani strategici finora messi in atto, è di alimentare ulteriormente le politiche di incentivazione interna attraverso l'utilizzo di percentuali significative dei piani straordinari ministeriali 2021-2025 per il reclutamento mirato di docenti di valore presenti sul territorio nazionale e internazionale. Unitamente alle chiamate dirette dall'estero, verrà supportata la nuova possibilità di reclutare, con bandi mirati (DM 367/2021), docenti in servizio presso altri atenei italiani e stranieri. Continuerà una stretta e continua collaborazione con i Dipartimenti, in modo da definire scelte che massimizzino le potenzialità dell'Ateneo, in una visione di medio periodo che salvaguardi la sostenibilità dei corsi di laurea tradizionali e prestigiosi, e, insieme, consenta di perseguire nuovi progetti nella didattica e nella ricerca.

Obiettivo 5.:

Maggiore integrazione con i Collegi universitari: *Progetto “Collegiale Non Residente” (nuovi insegnamenti, tutorati mirati, laboratori per competenze trasversali).*

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. Una grave minaccia al mantenimento di un elevato livello di diritto allo studio deriva dal calo di risorse pubbliche recentemente attribuite all'EDiSU. Nell'arco di questo triennio, il problema è stato attenuato con l'apporto di contributi straordinari dalla Regione. Per il futuro di breve-medio periodo si confida nel fondo, recentemente istituito a livello nazionale, destinato alle Università a vocazione collegiale, oltreché ad una attenta operazione di fund-raising dedicata. È comunque importante, alla luce delle più ridotte assegnazioni regionali, ripensare le funzioni svolte da EDiSU nella prospettiva di una maggiore integrazione con quelle di Ateneo.

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.

In questa prospettiva, è stato varato il progetto del “Collegiale non Residente” per consentire la frequentazione dei collegi da parte di una platea molto più ampia degli studenti residenti così da favorire un incremento di condivisione, di scambi, di sport e perché no di divertimento. Allo scopo di aumentare lo spirito di squadra.

Il numero complessivo di studenti che risiede nei nostri collegi è infatti pari a 2.500. Si tratta di circa il 10% del totale e del 25% degli studenti che risiedono a Pavia. Il benefico effetto dell'ambiente collegiale può e deve essere esteso ad una platea più ampia. Il nuovo progetto “Collegiale non Residente” è stato proprio avviato per perseguire questo obiettivo. È un piano articolato e ha l'ambizione di coinvolgere una gran parte dei nostri studenti. Tre le principali linee

di attività che vedranno sviluppo nelle strutture collegiali: “Faculty estesa”, tutorati e corsi trasversali.

L’idea, insita nella linea “Faculty estesa”, è quella di ampliare la formazione attraverso insegnamenti impartiti da esperti di rilievo internazionale, professori universitari ma anche esponenti di enti ed istituzioni culturali e di ricerca, o anche manager di impresa, che operano in Italia o all’estero. Questi insegnamenti, per un ammontare pari ai crediti liberi, verranno ospitati ed organizzati nei collegi, attraverso un accordo con i Dipartimenti. Il coinvolgimento di esperti è favorito dalle collaborazioni scientifiche nazionali e internazionali in cui i docenti pavese sono inseriti. Ma sarà promosso anche dai collegi, attraverso la loro rete internazionale ed il contributo di ex – collegiali, laureati presso la nostra Università.

Si tratta di un progetto ambizioso, se si considera che l’Università di Pavia offre oltre 50 corsi di Laurea Magistrale. Va fatto crescere gradualmente, ma può rafforzare l’identità di Pavia come città campus, arricchendone la proposta culturale, nell’interesse della comunità studentesca.

Le altre due linee di attività riguardano rispettivamente i tutorati ed i corsi trasversali.

Purtroppo, i dati nazionali dicono che sono tanti, ancora troppi, i ragazzi che si iscrivono all’Università ma abbandonano strada facendo. Si tratta di una percentuale superiore al 20% entro il I anno che si riduce successivamente, ma non è trascurabile neanche negli anni successivi. Il progetto vuole estendere e rafforzare il programma di tutorato per quegli insegnamenti che costituiscono altrettanti “colli di bottiglia”.

Ma un’ulteriore novità è che, accanto a questi tutorati di sostegno pensati soprattutto per gli studenti delle Lauree Triennali, vi saranno tutorati di approfondimento su temi specialistici, in cui piccoli gruppi di studenti insieme a giovani ricercatori approfondiranno aspetti del programma svolto a lezione, con un supplemento formativo e riflessivo.

L’ultima delle tre articolazioni del progetto riguarda i corsi trasversali. Si tratta di cicli di incontri, tenuti da riconosciuti esperti che, con modalità fortemente esperienziali, trasferiscono le nuove competenze richieste dalle professioni e dalla società contemporanea, ma non ancora sufficientemente presenti negli attuali piani degli studi. Ad esempio: scrittura creativa, comunicazione interpersonale, public speaking, lavoro in gruppo, grafica e fotografia. La frequenza di tali corsi trasversali viene riconosciuta tramite il rilascio di “open badge”. I singoli corsi di laurea potrebbero prevedere anche un riconoscimento in termini di CFU curriculari tra quelli che fossero previsti per gli “open badge”.

Obiettivo 6.:

Ricerca: *implementazione dei progetti acquisiti del PNRR (centri nazionali, partenariati estesi, infrastrutture di ricerca), sostegno al Dottorato di Ricerca (revisione offerta, aumento delle borse, ...), migliore conoscenza interna delle ricerche in corso, sostegno a giovani ricercatori e progettualità europea, Open Access.*

Le prospettive nel campo della ricerca e innovazione sono cambiate drasticamente, ed in positivo, con il progetto “Next Generation Europe”, varato come forte risposta europea alla crisi determinata dalla pandemia.

Significative opportunità sono scaturite attraverso i bandi PNRR relativi ai centri nazionali, gli ecosistemi dell’innovazione ed i partenariati estesi, nonché attraverso il finanziamento alle

infrastrutture di ricerca e le infrastrutture tecnologiche di innovazione. Nonostante criteri fortemente stringenti, i ricercatori dell'università di Pavia sono riusciti a prendere parte a numerose cordate in svariati ambiti disciplinari, dimostrando una elevata reputazione e capacità progettuale. Si stima un coinvolgimento diretto di circa il 20% del corpo docente. L'apporto di governance e amministrazione è stato determinante nella fase di preparazione.

Nei prossimi anni ancora più forte sarà la necessità di coordinamento nell'ambito di questi progetti. Il consolidamento della rete con gli altri Atenei, con gli Enti Pubblici di Ricerca, con l'Ente Regionale, con il Ministero e con i numerosi soggetti privati coinvolti è un primo obiettivo per il buon esito delle progettualità. La qualità della ricerca di Ateneo è messa altrettanto in evidenza dalle valutazioni nazionali, che hanno permesso di candidare, per il quinquennio 2023-2028, ben dieci dipartimenti su diciotto alla competizione ministeriale per i finanziamenti legati ai dipartimenti di eccellenza, incrementando di una unità la rosa di candidature rispetto alla tornata precedente.

In prospettiva il contesto Europeo resta peraltro il riferimento per i progetti più ambiziosi, ed è a questi programmi che l'Ateneo garantirà il più ampio supporto.

L'idea proposta ad inizio mandato, cioè sensibilizzare l'Ente Regionale ed il Ministero, ma anche le altre Università lombarde, al fine di coordinare in modo molto più sistematico la presenza in Europa, non ha avuto seguito in parte a causa delle restrizioni dettate dalla pandemia. Ma in parte, per la difficoltà di un coordinamento che stenta a trovare efficacia, al di là dei buoni propositi.

I programmi sia nazionali, sia europei tendono a penalizzare, almeno comparativamente, l'area umanistica. È stato, per questo, istituito a partire dal 2022, un fondo di Ateneo che consentirà di sostenere con continuità la ricerca archeologica, nonché le attività sul campo, oltre al coinvolgimento degli studenti nelle attività di scavo.

Forte impulso in questi anni è stato dato alla Scuola di dottorato di ricerca. Un incremento significativo nel numero di borse di studio disponibili è derivato combinando sia sostegni privati sia pubblici. In particolare, Banca Intesa Sanpaolo, insieme a Fondazione Banca del Monte di Lombardia, hanno finanziato 11 nuove borse di studio per 5 cicli consecutivi, aumentando così del 10% l'ammontare complessivo. A queste si aggiungono borse, di natura straordinaria, attraverso fondi PON e PNRR. L'impegno del prossimo triennio sarà rivolto in particolare alla formazione, attraverso scuole estive dedicate a studenti non solo pavesi, nonché all'inserimento nel mondo del lavoro, con riguardo sia alle imprese, sia all'accademia, ad esempio con supporto nella stesura di progetti scientifici.

Alla luce delle novità introdotte dal nuovo regolamento nazionale sul dottorato, contenuto nel D.M. 226/2021, si procederà a definire e collaudare un sistema per l'assicurazione della qualità dei dottorati di ricerca autonomo rispetto a quello esistente per la didattica delle lauree triennali e magistrali. Tale processo verrà svolto in parallelo a un riesame periodico dell'offerta dottorale di Ateneo finalizzato a riconfigurare e consolidare il quadro dei corsi di dottorato offerti in autonomia dall'Ateneo pavese oppure in convenzione con altri enti e come partecipante a dottorati nazionali. Queste attività saranno coordinate dalla SAFD (Scuola di Alta Formazione Dottorale) e dalla UOC Formazione alla ricerca e coinvolgeranno i coordinatori dei dottorati. Un primo banco di prova sarà costituito dalla prossima visita per l'accreditamento periodico nel corso della quale la CEV di ANVUR valuterà tre corsi di dottorato.

I Ricercatori junior e senior vanno incoraggiati, seguiti e sostenuti nel loro percorso di crescita sia per l'insegnamento, sia per la ricerca. La pandemia ha impedito di poter visitare i Dipartimenti, così come era stato invece programmato. L'idea di fondo è quella di organizzare incontri con cadenza

mensile, alla presenza di Rettore e ProRettore alla ricerca, in cui le figure più giovani dei gruppi di ricerca possano esporre le loro attività, i loro obiettivi scientifici e le loro esigenze. Un'iniziativa che sarà ripresa.

Diverse le progettualità messe a punto per i prossimi anni. I programmi "InROAD" e "Rafforzamento" finora predisposti hanno messo in evidenza la capacità di fare *scouting* delle migliori competenze dei ricercatori dell'Ateneo, offrendo supporto nella partecipazione a progetti Europei. Di particolare rilevanza, l'attività a sostegno dei ricercatori, ammessi alle fasi avanzate di valutazione di proposte in ambito ERC. È stato organizzato un piano di *coaching* attraverso un gruppo di lavoro multidisciplinare. Di recente, ha contribuito al successo di due finanziamenti ERC-StG, a fronte di due candidature ammesse alla seconda fase di valutazione. Saranno sviluppati interventi mirati a migliorare ulteriormente questi programmi in relazione ai processi di valutazione delle candidature e al monitoraggio degli sviluppi dei progetti.

Saranno favoriti il reclutamento e l'attrattività di ricercatori di alto profilo scientifico, vincitori di ERC in particolare, dall'Italia e dall'Estero. Saranno incentivati i ricercatori produttivi dell'Ateneo e saranno attivati programmi *start-up*, per il sostegno delle attività di ricerca dei nuovi ricercatori che prenderanno servizio in ateneo. Sarà altresì valorizzato il contributo del personale tecnico specializzato dedicato alla ricerca.

Lo sviluppo delle politiche di "open access" per le pubblicazioni rappresenta un ulteriore pilastro per il prossimo futuro, per massimizzare l'impatto della disseminazione dei risultati della ricerca. A tale scopo è stato costituito un nuovo Gruppo di lavoro di esperti che lavorerà, in coordinamento con altri atenei, con l'obiettivo della diffusione dell'accesso aperto ai risultati della ricerca, dell'acquisizione delle conoscenze connesse al raggiungimento di essi, e del monitoraggio dei costi di pubblicazione.

Una particolare attenzione è stata dedicata alla valorizzazione istituzionale dei dati della ricerca. I risultati in tema di posizionamento dell'Università di Pavia nelle classifiche private ed in quelle istituzionali saranno apprezzabili nei prossimi anni.

È stato impostato un lavoro sistematico, anche grazie all'istituzione di un gruppo di lavoro dedicato, per comprendere al meglio come valorizzare la grande mole di lavoro che l'Ateneo sviluppa e che gli Istituti valutano. Si evidenzia, già da ora, una tendenza al miglioramento del posizionamento in alcuni *ranking* internazionali (in particolare QS e THE).

Obiettivo 7:

Internazionalizzazione: *sviluppo reti internazionali (EC2U), accordi e scambi con università straniere, aumento degli studenti stranieri e corsi in lingua inglese.*

Nel febbraio 2020, è stata finanziata dalla Comunità Europea l'Alleanza europea "European Campus of City-Universities, EC2U", un campus universitario europeo che coinvolge insieme all'Università di Pavia, le università di Coimbra, Iasi, Jena, Poitiers, Turku e Salamanca.

Di rilievo, considerata l'eterogeneità delle regole di accreditamento nei diversi Paesi è stato l'avvio di tre lauree magistrali congiunte tra le Università partecipanti. L'Ateneo pavese ha coordinato le attività che hanno portato alla loro attivazione.

Nell'ambito della rete Europea EC2U sono stati poi avviati tre Istituti virtuali associati ai corsi congiunti nell'area biomedica, umanistica e ingegneristica.

Tre le molte altre attività che vedranno l'Università di Pavia attivamente coinvolta, sono di particolare rilievo il ruolo chiave nello sviluppo delle micro-credenziali e l'attivazione della carta virtuale per il personale e gli studenti. L'Ateneo è poi responsabile del processo di digitalizzazione dell'intera Alleanza. Un importante impegno sarà devoluto alla stesura del progetto per il rinnovo dell'Alleanza al 2027.

Il sostegno alle attività volte al continuo incremento degli studenti stranieri iscritti ai nostri corsi di Laurea, che già raggiungono percentuali superiori alla media nazionale, continuerà ad essere un impegno per l'Ateneo.

Nel 2021/22 gli studenti con titolo straniero immatricolati presso l'Ateneo pavese ammontano a circa il 10% del totale contro il 6% del 2018/2019. Anche il totale degli studenti con titolo straniero iscritti è passato dal 5% a circa l'8%. Questo aumento è il frutto di una profonda revisione delle strategie di reclutamento. In particolare: l'implementazione di un programma di marketing dedicato che associa alla presenza dell'Ateneo pavese a Fiere internazionali, l'utilizzo dedicato di agenti verso Paesi strategici per il reclutamento degli studenti e l'uso di piattaforme social specifiche per il reclutamento ai corsi di Laurea disponibili presso il nostro Ateneo. Una strategia vincente che sarà ulteriormente promossa.

Sarà incrementato il numero di Corsi di Laurea impartiti in lingua inglese, proprio per favorire un ancor più consistente afflusso di studenti stranieri e per permettere l'attivazione di doppie lauree e lauree congiunte.

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. Dal 2019-2020 sono stati stipulati 11 nuovi accordi per doppie lauree con Università dei seguenti paesi: Finlandia, Francia, Grecia, Svezia, Slovacchia, Spagna, Svezia e Stati Uniti in diverse aree: dalla Fisica, all'Economia, alle Scienze della Terra, agli Studi Umanistici.

Dopo la flessione determinata dalla pandemia, gli studenti in mobilità Erasmus sono tornati ad aumentare, attirati anche dalle nuove mobilità di breve durata e ibride, cioè con una parte di attività online e una parte in presenza. Gli studenti stranieri che sono venuti a Pavia con i programmi di mobilità sostenuti dall'Ateneo nell'anno accademico 2021-2022 sono stati circa il 20% in più rispetto al 2018-2019. Gli studenti, iscritti all'Università di Pavia, che sono andati all'estero sono invece aumentati di circa il 7% rispetto allo stesso anno di riferimento.

Grazie all'implementazioni di programmi di studio come il "Semester Abroad", ospitato a Palazzo Vistarino, e le mobilità associate all'International Credit Mobility utilizzate per favorire gli scambi con Università di prestigio degli Stati Uniti, l'Università di Pavia ha accolto dal 2019 circa 60 studenti destinati ad aumentare nei prossimi anni grazie al coinvolgimento di altri atenei partner.

L'aumento della mobilità ha reso necessario l'avvio di un processo di digitalizzazione. L'Ateneo Pavese è tra le prime Università in Italia che sta implementando il programma "Erasmus Without Paper" destinato a cambiare completamente la modalità della gestione di tutti gli scambi con università straniere. Entro la fine del 2023 gli studenti che arriveranno e usciranno dal nostro Ateneo potranno farlo in maniera completamente dematerializzata.

La creazione in Ateneo, nel 2020, del "Center for Global Strategic Engagement" (GLOBEC) ha dato un forte stimolo alla partecipazione alle varie Azioni del Programma Erasmus+: KA2 - "Cooperazione tra organizzazioni e istituzioni", KA3 - "Sostegno allo sviluppo delle politiche e alla

cooperazione” e Jean Monnet, oltre che all’organizzazione di programmi di scuole estive e invernali e a programmi di Visiting Professor di respiro internazionale.

Prosegue infine molto bene il programma del “Foundation Year”, che consiste in un anno propedeutico di formazione linguistica e accademica rivolto a studenti che non possiedono i dodici anni di scolarità necessari ad iscriversi alle Università italiane. Uno degli obiettivi è quello di promuovere la loro immatricolazione alla nostra Università. Nel 2021-2022 le iscrizioni al programma si sono quasi triplicate rispetto all’anno precedente e più che decuplicate rispetto al primo anno. Anche il numero, fra questi studenti, di iscritti all’Università di Pavia è in netto aumento, avendo raggiunto il 20% del totale.

Obiettivo 8.:

Maggiori e migliori spazi per la didattica e la ricerca.

L’ingente patrimonio edilizio dell’Università di Pavia 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 dell’Ateneo pavese.

Il personale dedicato tecnico ed amministrativo ha un compito oneroso, da un lato volto alla gestione e manutenzione ordinaria, dall’altro a intercettare tutte le opportunità per interventi straordinari che possano beneficiare di un sostegno economico pubblico. L’organico della struttura amministrativa dedicata, che già ha visto l’innesto di forze nuove, va ulteriormente rafforzato.

La ridotta disponibilità di spazi ad elevata numerosità aveva portato inizialmente all’ipotesi di costruire una struttura poli-funzionale in grado di ospitare grandi aule per la formazione, ma anche eventi di più ampio interesse cittadino. In realtà, grazie ai due recenti bandi ministeriali per l’edilizia universitaria si è preferito da un lato avviare alcuni progetti di ristrutturazione edilizia su immobili di proprietà dell’Ateneo e dall’altro procedere con un intervento di vera e propria rigenerazione urbana, proponendo la sostituzione di edifici vetusti con strutture nuove capaci di soddisfare il quadro delle necessità didattiche e di ricerca attuali e di medio periodo.

Nel triennio trascorso sono stati portati a termine i seguenti interventi: la riqualificazione dell’Aula Weber, il rifacimento delle coperture di alcuni degli edifici del Polo Cravino, il recupero delle Torrette di Palazzo San Tommaso e la sistemazione delle facciate su Piazza del Lino dello stesso complesso, la riqualificazione di Palazzo San Felice; è in fase di completamento il restauro della Biblioteca di Arte all’interno del Palazzo Centrale.

Sono in corso di realizzazione: il Campus della Salute (disponibile nella sua interezza a partire dall’anno accademico 2023-2024), il nuovo Polo didattico di Scienza del Farmaco (pronto nella primavera del 2023), il restauro del chiostro di San Felice, una aula studio al primo piano della Mensa sita in via Bassi e un intervento di riqualificazione del Dipartimento di Matematica.

Sono già stati programmati importanti nuovi interventi edilizi per la didattica e la ricerca: Nuovo Polo didattico e Dipartimenti di Chimica e di Scienza del Farmaco sull’area degli Istituti (che porterà ad una rigenerazione dell’intera area); ampliamento della Biblioteca di Studi Umanistici (manica su via Cavallotti) e sistemazione di due aule didattiche nel Palazzo San Tommaso; Biblioteca unificata dell’area socio-politico-giuridica (nella parte sud dell’ex Clinica Mondino in

via Palestro); l'allestimento del museo Anthropos, il restauro dell'Aula Spallanzani e spazi per ricercatori nell'ex LILT a Palazzo Botta; sistemazione delle coperture della Crociera e il restauro di alcuni chiostri del Palazzo Centrale e una riqualificazione dell'Orto Botanico e delle sue Serre grazie ad un finanziamento PNRR. Sono anche previsti interventi per il potenziamento degli spazi sportivi dell'area di via Bassi che verranno gestiti dal CUS oltre ad un intervento sulle aree esterne degli Istituti di via Forlanini che consentirà anche la realizzazione di un percorso attrezzato per il fitness, funzionale soprattutto al Corso di Laurea di Scienze Motorie.

Inoltre, sono stati realizzati diversi interventi “minori” tesi a razionalizzare e ottimizzare l'uso degli spazi già disponibili e a migliorarne la fruibilità e l'accessibilità; la vita universitaria è infatti caratterizzata da una certa dinamicità che richiede adeguamenti e adattamenti per far fronte a nuove linee di ricerca e nuove filiere didattiche.

Non meno importante è l'avvio della progettazione del “Centro di Ricerca e Formazione” nell'ambito del “Parco Gerolamo Cardano per l'innovazione sostenibile”, finanziato integralmente dalla Regione Lombardia. Al Centro si affiancherà una struttura per accogliere imprese private, per rafforzare le interazioni Università-impresa, che sarà interamente finanziata da un fondo privato.

Al termine delle opere, l'Ateneo disporrà di 4.500 nuovi posti in aula, di cui 2.500 saranno già disponibili nel primo semestre del prossimo anno accademico 2023-2024. L'investimento è stato molto rilevante e così i risultati attesi. Non si prevedono ulteriori iniziative oltre a quelle già programmate.

Il Campus della Salute e il nuovo Polo didattico di Scienza del Farmaco sono le due opere il cui completamento è previsto nei prossimi mesi. Il Campus della Salute si sviluppa su un'area di circa 8.500 mq e porterà una disponibilità di aule per 2.200 posti alunno, oltre a sale studio, una biblioteca, uffici amministrativi e un centro integrato di didattica simulata, che contribuirà a elevare ulteriormente l'attrattività della Facoltà di Medicina.

La realizzazione del nuovo Polo didattico di Scienza del Farmaco rappresenta il primo tassello di un progetto di rigenerazione urbana ambizioso che riguarda l'intera area degli Istituti. Il successo nel Bando per l'edilizia universitaria, emanato nel 2022, è condizione necessaria per il progetto per un Nuovo Polo didattico nell'area degli Istituti che potrà assicurare ulteriori aule per oltre 1.600 posti oltre alla nuova sede per i Dipartimenti di Chimica e di Scienza del Farmaco. Per il Dipartimento di Fisica (terzo che insiste sull'area degli Istituti) è in corso uno studio di fattibilità tecnico-economico.

Tutti gli interventi menzionati, che interessano quasi il 70% dell'intero patrimonio edilizio dell'Università di Pavia, richiedono un investimento economico di circa 192 milioni €, di cui 94 milioni € da risorse universitarie ed il resto acquisiti attraverso bandi pubblici e finanziamenti pubblici o privati.

Il prossimo triennio sarà dedicato alla realizzazione degli interventi descritti, davvero straordinari per numero e importanza.

Obiettivo 9.:

Integrazione e intesa con gli IRCCS.

Il Sistema sanitario, da sempre fiore all'occhiello di Pavia, ha avuto nel primo triennio uno spazio di enorme attenzione, visti i risvolti sui Dipartimenti di area medica e sulla Facoltà di Medicina.

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, con cui l'Università si è posta in dialogo. È stata rinnovata la convenzione con la Fondazione Policlinico S. Matteo, dopo più di 40 anni, e molto avanzate sono le revisioni delle convenzioni con gli altri IRCCS.

La programmazione per le nuove apicalità delle unità operative convenzionate, così come la strategia per le Scuole di Specialità, procedono in ottima sintonia. Ulteriori opportunità potranno nascere in futuro dalla nuova normativa per il reclutamento del personale, attraverso, ad esempio, lo strumento delle chiamate dirette, 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 rafforzare attrattività e forza competitiva.

La grande opportunità rappresentata da IRCCS e Dipartimenti medici a brevissima distanza spaziale gli uni dagli altri va sfruttata di più. Ancora poche sono le collaborazioni di ricerca tra clinici e ricercatori di base. La piattaforma di collaborazione tra IRCCS e Università è uno strumento molto promettente su cui puntare per creare aggregazioni nella ricerca, che verranno accompagnate e valorizzate dall'Ateneo.

È in fase di definizione un nuovo, molto interessante, Dipartimento inter-aziendale per le Neuroscienze, cui prenderanno parte diversi Istituti ed Enti del territorio. Tra questi sia il Policlinico San Matteo sia la Fondazione C. Mondino. Questo è stato un obiettivo perseguito nel tempo, che potrebbe dare molto slancio in un settore strategico, con grandi prospettive nella ricerca e nella cura.

In questo triennio, moltissimo è stato fatto nell'ambito della formazione dei medici specialisti. È stato quasi completamente superato il problema del c.d. "imbuto sanitario", con un raddoppio delle borse disponibili, a livello nazionale. Le scuole pavesi hanno ovviamente beneficiato di ciò con un grande incremento di posti disponibili in tutte le diverse specialità. In particolare, si è passati da 222 posti disponibili nell'a.a. 2018-2019 a 426 nell'a.a. 2020-2021. Sono state avanzate 4 proposte all'Osservatorio nazionale, per accreditare nuove scuole pavesi di cui una in collaborazione con Università degli Studi di Milano per un totale complessivo di 37 Scuole accreditate.

Anche numerosità e conseguenti criteri di accesso alla Facoltà medica sono temi ricorrenti e divisivi. L'Università di Pavia ha, in questi anni, provveduto ad un graduale e progressivo incremento di posti disponibili, anche alla luce della prossima disponibilità del Campus della Salute, con nuove aule, laboratori didattici, biblioteche per un complesso di 10.600mq. Nell'arco di tre anni accademici, il numero di matricole è cresciuto del 50%. In futuro, va rivisitata in modo critico l'organizzazione didattica, anche alla luce dell'evoluzione della professione e della figura del medico. È importante una rivisitazione dei programmi formativi e delle modalità di erogazione della didattica nella prospettiva della formazione del medico del futuro. In questa direzione, si segnala l'avvio del Master MEET ("Medicine Enhanced by Engineering Technologies"), dedicato agli studenti di Medicina per arricchire il bagaglio attraverso nozioni di ambito ingegneristico.

Obiettivo 10.:

Biblioteche: *aumento e riqualificazione degli spazi, supporto per aperture prolungate, potenziamento dei servizi offerti.*

Le biblioteche sono da sempre tra i luoghi dell'Ateneo più frequentati dagli studenti. Negli ultimi anni la tendenza si è sempre più rafforzata con la forte richiesta di spazi per lo studio individuale e di gruppo e per la fruizione di risorse informative sia cartacee, sia digitali, come evidenziato anche dall'indagine sulla soddisfazione degli utenti condotta dal Sistema Bibliotecario nel marzo 2022.

Nel corso del triennio 2020-2022 sono state intraprese diverse iniziative finalizzate al soddisfacimento delle esigenze di studio e di ricerca degli studenti in quanto utenti delle biblioteche, tutte mirate, in sostanza, al loro complessivo benessere.

La sezione di Filosofia e Psicologia della Biblioteca di Studi Umanistici è stata sottoposta nella primavera del 2022 a una profonda rivisitazione, che ne ha incrementato l'agibilità, la ricettività e l'interesse dell'utenza, che, adesso, ha a disposizione il materiale bibliografico a scaffale aperto.

I lavori di rinnovamento e modernizzazione della sezione di Arte della Biblioteca di Studi Umanistici stanno per essere ultimati; e lo stesso vale per i lavori della costruzione della Biblioteca di Area Medica che avrà sede all'interno del nuovo campus della salute.

Dovranno iniziare a breve i lavori per la costituzione del nuovo polo unificato sia del Centro di Documentazione a Cascina Cravino, che raccoglierà il patrimonio librario e documentario delle attuali Biblioteche di Fisica, Chimica e Scienze del Farmaco, sia della Biblioteca di Scienze politiche e socio-giuridiche, presso la nuova sede Ex-Mondino. A questo proposito specifico, è da segnalare anche la recente ristrutturazione di un deposito a Palazzo Centrale, per un totale di 2500 metri lineari disponibili, destinato a ospitare una parte delle raccolte dell'attuale Biblioteca di Giurisprudenza in attesa della realizzazione della nuova sede unificata.

È stato poi conseguito l'obiettivo dell'apertura prolungata delle biblioteche con servizi completi e non più, come in passato, con il solo servizio di sorveglianza sugli spazi. Il ricorso a tale formula ha consentito, oltre al prolungamento degli orari di apertura nei giorni dal lunedì al venerdì e, in due biblioteche, anche nei giorni di sabato e di domenica, l'introduzione di buone pratiche di gestione biblioteconomica lungo l'intero arco di apertura delle strutture e un complessivo incremento di professionalità a tutti i livelli del SiBA.

È stato notevolmente incrementato l'accesso a pacchetti di risorse elettroniche a sostegno della ricerca, anche cogliendo l'opportunità positiva scaturita dalla pur drammatica emergenza pandemica, che ha accelerato e reso indifferibile il processo di dematerializzazione degli strumenti di ricerca, a fronte della necessità di sopperire per lunghi periodi all'impossibilità degli utenti di accedere alle risorse analogiche disponibili nelle biblioteche.

È stato potenziato il servizio di assistenza informativa all'utente – in un primo tempo con il servizio *Help-BiblioChat* (ottobre 2022), più di recente con l'attivazione del servizio *Chiedilo a Noi* – volto ad assicurare all'utente una puntuale assistenza informativa da remoto sulle biblioteche dell'Ateneo e sui loro servizi.

Sono stati individuati anche strumenti per il monitoraggio e il report statistico delle transazioni di *reference* specialistico, quale in un primo tempo l'applicativo Orfeo UniPV, attivato grazie alla stretta collaborazione con la Direzione del Sistema Bibliotecario dell'Università degli Studi di Milano e, più di recente, il modulo per la gestione del *reference* analitico integrato nella piattaforma applicativa *LibAnswers*, la stessa su cui viene erogato il suddetto servizio *Chiedilo a noi*.

Anche sul versante dell'*information literacy*, i momenti formativi a beneficio degli utenti di tutte le tipologie (*Biblio accoglienze* e *TesiLab*) sono andati progressivamente incrementandosi nel corso degli ultimi due anni. Nel 2023, inoltre, prenderà avvio un nuovo percorso didattico istituzionale (è prevista l'assegnazione di 2 CFU) per gli studenti di Medicina e dei corsi di Infermieristica, dedicato alla diffusione della conoscenza (e all'uso corretto e mirato) delle risorse informative di area medica. È allo studio anche un analogo percorso didattico dedicato alle discipline umanistiche.

Nel 2022 è stato avviato il progetto biennale *UniPV_TESI*, che si propone la realizzazione di un archivio aperto istituzionale per il deposito, la catalogazione, gestione e consultazione in rete delle tesi di laurea in formato elettronico.

La piattaforma *Digital Library Pavia* è in costante evoluzione e rappresenta una risorsa all'avanguardia molto consultata. Il servizio raccoglie diverse tipologie di risorse conservate sia presso le strutture dell'Area Beni Culturali (Musei, Archivi e Biblioteche), sia presso i Dipartimenti dell'Ateneo. In futuro, la *Digital Library* diventerà un servizio aperto anche a quegli Enti esterni all'Università che vorranno aderire alla convenzione di recente approvata dal Consiglio di Amministrazione.

È in corso, dopo una preliminare indagine di mercato, una procedura di gara per l'affidamento dei servizi di implementazione e gestione di una infrastruttura informativo-gestionale per le esigenze delle strutture bibliotecarie dell'Università e di quelle che aderiscono al Polo del Catalogo Unico Pavese (oltre 150 biblioteche di Pavia e Provincia). Questo cambiamento rappresenta per il 2023 un obiettivo strategico particolarmente importante e impegnativo sia per numero di strutture e personale bibliotecario coinvolto, sia perché porterà ad un aggiornamento e a un rinnovamento di tutte le procedure gestionali attualmente in uso. Inoltre, è prevista l'attivazione di alcuni nuovi moduli per la gestione delle risorse elettroniche al fine di riuscire ad agevolarne l'uso e ad offrire nuove (e più complete) opportunità e soluzioni alla ricerca.

Sul versante delle applicazioni tecnologiche a beneficio degli studenti, va sottolineato anche che dal maggio 2021 è stato reso liberamente accessibile in tutte le biblioteche, in via sperimentale, un servizio *self-service* di scansione di testi e/o immagini in formato file PDF, nel rispetto delle norme che disciplinano il diritto d'autore, con possibilità di salvataggio dei documenti riprodotti e/o di invio degli stessi a un indirizzo e-mail. L'erogazione del servizio è recentemente stata perfezionata mediante l'attivazione dell'infrastruttura di rete *PaperCut*, che rende possibile all'utente il riconoscimento e l'autenticazione, mediante tessera di Ateneo, sulle apparecchiature multifunzione in dotazione alle biblioteche e il successivo salvataggio dei documenti riprodotti su cartella *drive* connessa al proprio *account* di posta elettronica.

È stato riorganizzato e potenziato il Sistema Archivistico ed è attualmente in corso un progetto per l'istituzione di un servizio centralizzato.

Il Centro Manoscritti dell'Università di Pavia è un grande patrimonio, unico nel panorama nazionale ed internazionale, e rappresenta un orgoglio collettivo. Sono stati individuati nuovi spazi

per ospitare il centro e, nel prossimo triennio, saranno anche individuate le fonti di finanziamento per la ristrutturazione. Inoltre, per i prossimi tre anni, sarà attivato e reso strutturale un programma di attività didattico-scientifiche che punterà in tre direzioni: divulgazione e disseminazione, scritture digitali ed apertura e integrazione con il mondo delle scuole.

Obiettivo 11.:

Rafforzamento della Dirigenza, della qualità professionale dell'**Amministrazione e sviluppo del capitale umano**.

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. Per fare fronte a tali sfide, è necessario un approccio strategico organizzativo in tutti gli ambiti dell’azione amministrativa.

Nei primi tre anni del mandato, l’Ateneo, come da piano iniziale, ha avviato un processo di sviluppo per migliorare lo standard lavorativo in termini di organizzazione, clima e crescita del capitale umano. È stato fatto quanto previsto nel piano iniziale, superando in diversi casi quanto programmato inizialmente. Tra le iniziative più rilevanti le seguenti:

- Potenziamento dell’organico con l’assunzione di 3 dirigenti (aree ICT, ricerca, tecnica e sicurezza).
- Implementazione del piano per le progressioni economiche orizzontale. Da evidenziare come, a differenza della precedente tornata del 2010-2011 l’implementazione del piano non ha riscontrato criticità.
- Avvio del piano formativo, con degli aspetti innovativi come il programma di sviluppo della leadership per i responsabili di UOC o il corso per segretari amministrativi di coordinamento.
- Emanazione del regolamento per tecnologi di ricerca.
- Avvio della consulta del PTA.
- Messa in sicurezza dei Fondi di produttività che definiscono il salario accessorio.
- Sviluppo del programma di welfare, con particolare riferimento ai *flexible benefits* e alla copertura sanitaria che è in fase di aggiudicazione per il prossimo triennio.

Va sottolineata la rilevanza dell’ingresso di tre nuovi Dirigenti in quanto avvenuto dopo un lungo periodo in cui non avvenivano nuovi ingressi a livello apicale.

Significative nuove immissioni sono avvenute poi nelle aree dell’Edilizia, Ricerca e Internazionalizzazione per supportare i vari progetti in attuazione degli obiettivi strategici di Ateneo.

Diverse le rotazioni in ruoli intermedi finalizzate sia ad una maggiore coerenza tra ruolo e competenze richieste, sia alla soddisfazione delle persone coinvolte.

Nei prossimi tre anni, si lavorerà ad una ulteriore integrazione di tutte le leve di gestione delle risorse: programmazione dei fabbisogni, procedure di reclutamento e selezione, sistemi di

misurazione e valutazione, piani di formazione, percorsi di carriera. In particolare, si seguiranno le seguenti direttrici principali:

- Adozione di un ampio piano formativo a sostegno del quale verrà rilasciato il catalogo on line dei percorsi formativi a disposizione del personale (vetrina formativa on-line).
- Emanazione del regolamento per le progressioni verticali per agevolare la crescita e lo sviluppo professionale del personale.
- Valutazione sinergica e attuazione efficace di tutte le disposizioni del nuovo contratto che, seppur in bozza, si configura come innovativo e a supporto degli ambiziosi traguardi previsti dal PNRR in tema di riforma del pubblico impiego.
- Attuazione del piano straordinario di reclutamento ai sensi del decreto ministeriale 445 del 2022 per potenziare e sostenere una programmazione quali quantitativa del personale sempre più puntuale e rispondente al fabbisogno organizzativo.
- Attuazione delle iniziative di reclutamento all'interno dei piani PNRR.
- Revisione delle procedure di reclutamento per agevolare l'immissione delle professionalità richieste e delle risorse necessarie ad affrontare le sfide strategiche dell'Ateneo.
- Mantenimento e sviluppo delle politiche di welfare, anche in stretta collaborazione con altri enti che operano sul territorio.
- Analisi di clima organizzativo e introduzione di modelli di valutazione dal basso per migliorare la qualità delle relazioni tra colleghi e per sviluppare politiche di engagement del personale.
- Revisione e sostegno alle iniziative di conciliazione vita & lavoro, tra tutti il mantenimento dello smart working non in un'ottica emergenziale.
- Adozione non solo formale del PIAO, "Piano integrato di attività e organizzazione", da cogliere come occasione per declinare e adottare una strategia di gestione integrata di tutte le leve per lo sviluppo del capitale umano.
- Mantenimento e sviluppo di positive e costruttive relazioni sindacali con le OOSS e le RSU.

Obiettivo 12.:

*Adozione/migliore utilizzo di strumenti e processi finalizzati al **miglioramento organizzativo e organizzazione della Governance** in coerenza rispetto alla strategia.*

Proprio la strategicità della struttura tecnico-amministrativa richiede interventi non solo sul fronte della qualità delle persone, in termini di competenze possedute rispetto al ruolo richiesto, ma anche sul fronte dell'adozione o del migliore utilizzo dei più adeguati strumenti manageriali in un'ottica di costante miglioramento dei processi organizzativi.

In particolare, sono state svolte le seguenti azioni:

- Intensa iterazione tra Delegati, Prorettori e referenti amministrativi per attuare una rete sinergica di progettazione e revisione dei servizi attuali.
- Sviluppo delle attività di programmazione e ripensamento dei modelli organizzativi in essere che si sono tradotte in innovazioni di processo e nei contenuti dei documenti di programmazione.
- Mappatura dei processi. L'Amministrazione dell'Ateneo dispone di un'analitica rilevazione dei processi ultimata prima della definizione del POLA nel 2021. I macroprocessi sono stati divisi in fasi, tipiche delle strutture afferenti alle diverse strutture dirigenziali e dipartimentali. Per ogni fase, sono state individuate le attività che possono essere svolte in

modalità agile, quelle che possono essere prevalentemente svolte da remoto e quelle che, al contrario, non hanno tale caratteristica. Per queste ultime, si è chiesto di specificare se, prevedendo un adeguamento organizzativo e/o tecnologico, lo potrebbero diventare e di descrivere l'eventuale adeguamento.

- Stesura di un catalogo di servizi: a partire dalla mappatura dei processi e mediante un percorso biennale di re-ingegnerizzazione e studio dei processi di assistenza e supporto, l'amministrazione sta stendendo un completo catalogo dei servizi esposti verso l'interno da parte di ogni struttura, e inserendo un sistema informativo ad hoc per tracciare le "richieste di servizio".
- Implementazione del Sistema di programmazione e di gestione per obiettivi. L'Amministrazione dell'Ateneo ha introdotto e via via perfezionato un sistema di programmazione integrato che prevede l'attribuzione di obiettivi con revisione semestrale per la valutazione dei risultati ottenuti dalle diverse strutture organizzative (Ateneo, Aree dirigenziali, Servizi, Unità Organizzative Complesse e Dipartimenti).
- Implementazione del nuovo organigramma, con la definizione e la copertura delle unità organizzative complesse di secondo livello per garantire prossimità all'utenza, oltre che nuovi servizi specifici (ad esempio, GLOBEC).

Nel prossimo triennio, si seguiranno le seguenti direttrici principali:

- Introduzione di un sistema di valutazione della performance individuale che faccia riferimento non solo ai comportamenti organizzativi, ma anche ai risultati raggiunti sia in termini qualitativi che quantitativi. Per ogni dipendente dovranno essere attribuiti obiettivi individuali, specifici e organizzativi, che riguardino la gestione delle attività programmate e i compiti assegnati su cui il singolo lavoratore deve essere responsabilizzato.
- Sviluppo dell'assetto organizzativo, con particolare riferimento all'articolazione della didattica presso i dipartimenti.
- Potenziamento del supporto gestionale amministrativo alla Facoltà di Medicina e Chirurgia attraverso la realizzazione di una struttura gestionale dedicata.
- Revisione dell'attuale modello organizzativo per potenziare i servizi di Ateneo (es revisione del supporto informatico alle strutture dipartimentali).

La scelta, già prevista nel "Programma 2019-2025", di una organizzazione attraverso ProRettori (<http://organi-governo.unipv.it/>), in cui i ProRettori coordinano l'azione di Delegati a materie specifiche, si sta rivelando estremamente efficace perché permette di lavorare in modo parallelo e, insieme, coordinato su diversi argomenti, valorizzando le competenze in un'ottica di reciproca collaborazione. Alcuni programmi particolarmente urgenti o significativi vedono poi la relazione diretta tra il Rettore con i singoli Delegati, oltre che con il Prorettore competente.

Ogni settimana (orientativamente il mercoledì pomeriggio) si ha una riunione del Rettore con tutti i ProRettori in cui viene fatta una sintesi delle azioni svolte e delle problematiche incontrate nelle diverse agende. Periodicamente (circa tre volte l'anno) viene tenuta anche una riunione del Rettore con i singoli Prorettorati, cioè con un singolo Prorettore e tutti i suoi Delegati al fine di valutare i risultati raggiunti in funzione degli obiettivi strategici definiti e per approfondire eventuali tematiche o problematiche emerse.

Obiettivo 13.:

Facilitazione amministrativa.

Uno degli obiettivi del “Programma 2019-2025” (per il quale si annunciava anche l’istituzione di una delega dedicata) era quello di verificare e snellire i processi interni, insieme alla valorizzazione del contributo del personale, agendo anche per confronto con altri atenei.

A supporto di tale obiettivo, presso il Servizio Programmazione e Sviluppo Organizzativo (già Pianificazione, Programmazione e Controllo), è stato istituito il Laboratorio di semplificazione e facilitazione gestionale.

Il Laboratorio ha coordinato diversi progetti di facilitazione, oggi conclusi:

- Progettazione e avvio di procedura telematica per la presentazione della tesi di laurea in formato pdf.
- Revisione della procedura per l’attribuzione degli scatti stipendiali ai docenti e ai ricercatori dell’Ateneo.
- Dematerializzazione del ciclo missione.
- Revisione degli schemi contrattuali dei docenti a contratto.
- Attivazione applicativo U-web Il mio profilo.
- Attivazione applicativo U-web dati fiscali.
- Dematerializzazione del processo di reclutamento dei docenti a contratto attraverso PICA (CINECA) presso l’intero Ateneo.

Si tratta di progetti che hanno significativamente facilitato diversi processi con impatto su tutti i componenti della Comunità accademica: docenti, personale tecnico e amministrativo, studenti.

Nei prossimi anni di lavoro, gli obiettivi perseguiranno l’integrazione delle funzioni tecniche e amministrative dei vari servizi di Ateneo, secondo un approccio per processo e in ottica di razionalizzazione degli investimenti, completo sfruttamento del potenziale dei gestionali in uso, digitalizzazione e formazione del personale coinvolto nel processo di cambiamento. I progetti saranno i seguenti:

- Reingegnerizzazione e dematerializzazione di tutti i processi di reclutamento dell’Ateneo.
- Modifica del Regolamento Missioni che disciplini la dematerializzazione.
- Digitalizzazione della procedura di valutazione ai sensi dell’art. 6 commi 7 e 8 L.240/2010.
- Progressiva digitalizzazione della modalità di firma in ateneo (utilizzo firma digitale ONE SHOT).
- Sviluppo di piattaforma per la gestione e mappatura dei visiting in ingresso.
- Dematerializzazione delle schede di rischio.
- Reingegnerizzazione e dematerializzazione del processo a supporto della formazione in ateneo per il personale PTA e CEL.
- Istituzione di percorsi formativi specifici supporto delle iniziative di facilitazione amministrative avviate.

Obiettivo 14.:

Trasformazione digitale *dei processi interni e miglioramento dell’esperienza digitale dell’Ateneo da parte dello studente.*

La trasformazione digitale rappresenta un elemento fondamentale per migliorare efficienza e qualità dei processi, consentire agli studenti una esperienza digitale di qualità e soddisfare in modo puntuale i bisogni degli stakeholder esterni.

A tali fini, il percorso di trasformazione digitale è stato concepito con un approccio di tipo trasversale e olistico. Questo è stato reso possibile mettendo in relazione il sistema informativo dell'Ateneo con i processi di assicurazione qualità, di valutazione, e con la comunicazione digitale.

La prima azione da evidenziare ha riguardato una riorganizzazione complessiva dei servizi informativi attraverso un ambizioso progetto di ICT Governance. La riorganizzazione ha messo al centro attività e servizi quali il supporto alla valutazione ed al presidio qualità, la semplificazione e facilitazione amministrativa, la gestione della domanda, la *business analytics*, l'ecosistema web e la comunicazione digitale, il paradigma cloud, la connettività e la cybersecurity. Per questo motivo è stato possibile avviare speditamente diverse azioni concrete che hanno mostrato risultati in ciascuna delle direzioni enunciate.

In ambito supporto alle decisioni attraverso i dati, oltre alle innovazioni elencate negli obiettivi precedenti, un importante strumento di analisi a disposizione del singolo Presidente di Corso riguarda gli abbandoni impliciti ed espliciti.

Il percorso invece verso un Ateneo orientato al cloud ha ottenuto risultati di pregio al fine di efficientare i servizi di base, aumentare la sicurezza e supportare la trasformazione digitale anche del personale amministrativo. Grazie ad importanti partnership con *vendor* internazionali, i servizi informativi abilitano il paradigma cloud in diversi settori, avviandosi a diventare un punto di riferimento per l'approvvigionamento e il supporto in questo nuovo ambito. Iniziative quali l'utilizzo di infrastrutture digitali per supportare le operazioni amministrative (le c.d. *Virtual Desktop Infrastructure*) o per rendere virtuali alcuni laboratori didattici, hanno consentito di avviare velocemente nuovi servizi in completa sicurezza, diminuendo l'onere di gestione, semplificando l'accesso alle informazioni e l'uso dei sistemi.

Infine, occorre evidenziare la conclusione del progetto WIFI che ha comportato il rinnovo complessivo dell'infrastruttura di rete, attraverso il setup di circa 1.300 nuovi punti rete, che consentono un'efficiente connessione sia dentro l'Ateneo, sia nelle aree limitrofe.

Il prossimo triennio vedrà principalmente un'attività di consolidamento delle iniziative avviate, dando continuità a progetti e programmi pluriennali già in corso ma che richiedono ancora molti sforzi per essere compiutamente finalizzati.

Verso gli studenti particolare attenzione sarà concentrata sui processi di mobilità e di condivisione dei servizi digitali con università europee, consolidando in modo determinato i protocolli in una logica *digital-first*. A questo riguardo l'Ateneo osserverà con interesse l'evoluzione in ambito europeo in tema di *digital credential*, facendo evolvere la propria piattaforma di *e-portfolio management* verso standard europei che si stanno concretizzando.

Verso docenti e personale tecnico e amministrativo verranno realizzate altre azioni che miglioreranno ulteriormente i processi interni. Esse saranno rivolte alla formulazione dell'offerta formativa di Ateneo, allo scopo di digitalizzare e riorganizzare complessivamente il processo, migliorandone la qualità di esecuzione oltre che degli output prodotti. Analogamente sarà necessario introdurre strumenti a supporto della rendicontazione del PNRR, quali *timesheet* e strumenti contabili più snelli, allo scopo di rispettare le pressanti scadenze e, quindi, di non perdere finanziamenti. Particolare attenzione sarà rivolta anche al processo acquisti, in una logica complessiva del *procure-to-pay*, ovvero dall'aggregazione del fabbisogno al pagamento.

Continuerà con determinazione lo sforzo verso il cloud, orientato soprattutto alla Ricerca. I servizi informativi dovranno essere pronti ad affiancare la Ricerca, fungendo da hub acquisti e da soggetto catalizzatore di tutte le iniziative di Ateneo, facilitando lo scambio e promuovendo le buone pratiche dei diversi dipartimenti. Sempre di grande rilevanza sarà il tema della sicurezza informatica sia con investimenti destinati all'acquisto di infrastrutture di protezione di ultima generazione, sia con iniziative di carattere divulgativo, attraverso una newsletter tematica relativa alla cybersecurity. Tale elemento dovrà essere presidiato con molto rigore al fine di non incorrere in spiacevoli incidenti di sicurezza, perdita di dati e di immagine dell'Ateneo. Agli importanti investimenti edilizi seguiranno, inoltre, corrispondenti innovazioni tecnologiche dell'infrastruttura di rete in modo da sostituire, nei prossimi tre anni, la gran parte delle infrastrutture obsolete.

Obiettivo 15.:

Totale rifacimento dell'ecosistema Web di Ateneo: sito istituzionale, siti di dipartimento, dei corsi di laurea, di servizio (es. orientamento).

Il "Programma 2019-2025" indicava come l'Ateneo dovesse dotarsi di una ricca gamma di strumenti / supporti comunicazionali digitali e come fosse prioritario il miglioramento del sito istituzionale.

Un'attenta analisi ha condotto a ritenere opportuno il ridisegno dell'intero ecosistema web di Ateneo.

Il percorso si è avviato all'inizio del 2021 con l'implementazione di un primo sito satellite tematico, dedicato all'orientamento e rivolto prevalentemente allo studente potenziale ed iscritto: orienta.unipv.it. Questo sito è stato ampiamente diffuso sui social network e sul web in genere, diventando un punto di riferimento unico dello studente in cerca di informazioni sia prima dell'ingresso di Ateneo, sia durante il percorso di studi, sia dopo il conseguimento del titolo, in relazione alla ricerca di lavoro.

Importante è stato anche lo sforzo di semplificazione dei servizi agli studenti fin dalle fasi iniziali della carriera, semplificando il processo di immatricolazione, che ha visto una accelerazione concreta e misurabile, e digitalizzando completamente molti servizi direttamente nell'area riservata quali, ad esempio, la richiesta ed il conseguimento del titolo. L'Ateneo ha peraltro partecipato attivamente all'Alleanza Europea (EC2U) anche sul versante digitale fornendo un supporto decisivo per l'emissione a livello locale della European Student Card, facente parte di un'iniziativa della Commissione Europea di ambito Higher Education.

A seguire si è avviato il processo di progettazione e sviluppo dei siti di dipartimento e dei corsi di laurea, avviando parallelamente il processo di unificazione del Portale Amministrazione Trasparente. Tale percorso è stato accompagnato da un team multidisciplinare ed ha coinvolto le singole strutture dipartimentali, rese autonome nell'inserimento di contenuti ma sgravate da attività tecniche e di progettazione del sito, che si riporta ad un'unica *brand identity*, ad una architettura accessibile e "mobile-first".

Al termine del 2022, sono in esercizio circa 100 nuovi siti.

Nel primo trimestre 2023 saranno realizzati i restanti siti di Dipartimento e di Corso di Laurea portando a circa 110 i nuovi siti dell'Ateneo, che presentano informazioni strutturate e certificate.

Merita particolare attenzione l'innovativo portale delle competenze UNIFIND (<https://unipv.unifind.cineca.it/>) che presenta in modo innovativo e particolarmente fruibile i dati di

ogni singolo docente relativamente alla sua attività didattica e di ricerca e realizza una vera e propria vetrina dell'Ateneo, mediante dati caricati automaticamente dai dati gestionali e con il triplice obiettivo di:

- essere a disposizione degli studenti futuri in termini di scoperta dell'offerta formativa attraverso parole chiave;
- diventare punto di riferimento per la componente accademica interna al fine di valutare eventuali collaborazioni inter-dipartimentali sulla base delle competenze;
- essere un riferimento informativo per l'esterno (aziende, altre realtà accademiche) al fine di attrarre l'interesse e potenziali collaborazioni.

Ad oggi, in questo sistema, si contano più di 900 pagine docente, automaticamente caricate, che presentano i dati del personale docente e ricercatore che abbiano realizzato un'attività di produzione scientifica negli ultimi 5 anni o che abbiano almeno un'attività didattica.

L'innovazione sicuramente più rilevante ed ambiziosa sarà la messa on-line, già nel primo trimestre 2023, della nuova homepage unipv.it, completamente rivista in una sua veste grafica, ma soprattutto correlata da informazioni facilmente recuperabili per i diversi interlocutori dell'Ateneo: futuro studente, studente iscritto, docente, azienda,...

L'innovativa architettura dell'informazione, oltre ad essere piacevole e all'altezza degli standard attuali di presentazione su Web, consente di integrare molte informazioni relative ad eventi, novità ed avvisi, con immediatezza di navigazione per singoli stakeholder, personalizzandone l'esperienza. A partire dagli inizi del 2023 saranno aggiunti i successivi componenti del Portale, che costituiranno successivi sotto-progetti: la rubrica di Ateneo, un nuovo magazine interamente rivisto, la fase finale di Amministrazione Trasparente e il portale UNIPV@work per il personale interno.

Raggiunti questi risultati, si renderanno necessarie due fondamentali iniziative:

- potenziamento metodologico ed organizzativo della parte redazionale al fine di coordinare e convogliare coerentemente i contenuti del portale in un percorso di semplificazione e maggiore fruibilità, con particolare attenzione al magazine di Ateneo;
- razionalizzazione degli oltre 800 siti satellite realizzati in autonomia dalle strutture, al fine di dare un'immagine unica dell'Ateneo (siti di progetti ormai obsoleti, laboratori, musei, ...).

Obiettivo 16.:

Comunicazione: *diffusione verso l'interno, verso gli stakeholder esterni e verso i media di tutte le principali informazioni. Sostegno alla reputazione di Ateneo attraverso una comunicazione multi-canale.*

Nel "Programma 2019-2025" è affermato il ruolo fondamentale assunto dalla comunicazione all'interno della strategia dell'Ateneo.

La revisione del portale web istituzionale e il rilascio dei nuovi siti di Dipartimento (*vedi Obiettivo 15.*) hanno creato una congiunzione virtuosa tra comunicazione interna ed esterna.

In tutte le attività si è prestata grande attenzione all'inclusione e alla parità di genere come linee-guida nell'elaborazione dei contenuti.

La comunicazione riveste un ruolo importante anche nella prevenzione della corruzione e nella trasparenza: l'obiettivo è perseguire maggiore chiarezza e semplificazione, anche grazie a un più

ampio e complesso progetto di implementazione di un nuovo portale dedicato all'Amministrazione Trasparente.

Altre funzioni della comunicazione che riguardano ambiti strategici per l'Ateneo sono state nel primo triennio (e saranno anche nel prossimo):

- il supporto alla ricerca scientifica e al trasferimento tecnologico, promuovendo i rapporti con le imprese più innovative, diffondendo la cultura dell'innovazione e di un proficuo rapporto tra università e aziende;
- la valorizzazione del patrimonio culturale dell'Università sul territorio (musei, biblioteche...) e delle iniziative a supporto della disseminazione culturale (convegni, festival, seminari...);
- la disseminazione dei progetti internazionali e la collaborazione con altri soggetti delle reti transnazionali di cui l'Università di Pavia fa parte;
- la promozione alla partecipazione ad eventi che favoriscono l'imprenditorialità studentesca e in generale l'accompagnamento nella fase di uscita dagli studi e l'entrata nel mondo del lavoro, nonché lo sviluppo di competenze trasversali;
- la diffusione sul territorio nazionale e su testate internazionali dell'attività di ricerca e didattica dell'Ateneo, dei risultati ottenuti e in generale della sua funzione pubblica, per lo sviluppo della società;
- il supporto a tutte le attività della Terza Missione.

Il perno della comunicazione interna ed esterna di Ateneo, che include tutte le notizie prodotte, è il sito news.unipv.it. Caratterizzato da tecnologie evolute e fortemente integrato con motori di ricerca e social media, è divenuto un importante strumento di comunicazione consentendo un costante flusso di informazioni sia verso l'interno, sia verso l'esterno: nel 2021 sono stati pubblicati 1.416 articoli (con una media di 118 articoli al mese).

Le notizie che vengono pubblicate sul sito delle news confluiscono in una newsletter settimanale inviata via mail ad oltre 25.000 destinatari (la comunità accademica pavese e singole persone o istituzioni che hanno chiesto di essere inseriti nell'indirizzario); nell'anno 2021 sono state inviate 43 newsletter.

Nel primo triennio una grande attenzione è stata data al rafforzamento della posizione dell'Università di Pavia sui principali social media:

- la pagina di Facebook, dal 2021 al 2022, è cresciuta del 6,6% di follower;
- il profilo Instagram, dal 2021 al 2022, è cresciuto del 19%;
- il profilo di Twitter, dal 2021 al 2022, è cresciuto del 7,4%;
- la pagina di LinkedIn, dal 2021 al 2022, è cresciuta del 12%.
- il canale YouTube ha avuto 19 mila ore visualizzate (+9% rispetto all'anno precedente) e mille iscritti in più al canale (+38%).

Per quanto riguarda le attività di ufficio stampa, si conferma la costante presenza sui media nazionali e, insieme, positivamente stabilizzata la ricezione presso i media locali. Nell'anno 2021 sono stati redatti circa 150 comunicati stampa, ma molte di più sono le notizie trattate per i media.

Nel 2021 l'Università di Pavia è stata citata circa 5.600 volte dai media nazionali e locali:

- 438 articoli su giornali nazionali
- 501 servizi radio-televisivi, di cui:
 - 405 Tv nazionali
 - 96 Radio nazionali
- 108 articoli su siti web nazionali fra i più visitati.

Un altro elemento fondamentale, per quanto riguarda la comunicazione interna, è rappresentato dalla rassegna stampa quotidiana distribuita via mail a tutto il personale dell'Università.

Sempre nel primo triennio grande importanza è stata data all'organizzazione dei due grandi eventi istituzionali annuali dell'Ateneo: Inaugurazione dell'Anno Accademico e Giornata del Laureato, che hanno visto una complessa e attenta architettura comunicazionale.

Relativamente al prossimo triennio, i principali obiettivi della Comunicazione di Ateneo sono:

1. miglioramento del sito Internet di Ateneo in termini di maggiore usabilità ed efficacia comunicativa e miglioramento dei siti di Dipartimento;
2. miglioramento dell'usabilità di tutte le comunicazioni digitali rivolte agli studenti attuali e potenziali;
3. rivisitazione degli attuali strumenti e modalità di comunicazione esterna con l'obiettivo di migliorare la visibilità delle iniziative e la reputazione complessiva dell'Ateneo, sulla base di un'analisi dei risultati e del confronto con altre università (benchmarking);
4. avvio di un cantiere sulla sicurezza e la protezione dei dati per una piena compliance anche culturale rispetto al nuovo cambiamento di paradigma determinato da GDPR.

Nello specifico:

1. contribuire a progettare, realizzare e implementare un nuovo "ecosistema web" di Ateneo (*vedi Obiettivo 15.*);
2. intensificare le azioni di contatto con i futuri studenti (integrando le attività di comunicazione con quelle del Centro Orientamento) in presenza e online;
3. migliorare ulteriormente la reputazione dell'Ateneo presso gli interlocutori critici, sia attraverso la sempre maggiore visibilità mediatica, sia attraverso l'azione di comunicazione e di influenza esercitata attraverso i canali social istituzionali.

Obiettivo 17.:

Nuovo "Centro di Ricerca e Formazione" e incubatore tecnologico (il Progetto del "Parco Cardano") e altre iniziative di rapporto con le imprese.

Come si affermava nel "Programma 2019-2025", 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, è stata intensamente e proficuamente sviluppata l'ipotesi (che era contenuta nel "Programma di Rettorato") di ospitare un centro di ricerca e una infrastruttura per le imprese su terreni edificabili di proprietà universitaria. Il senso è quello di un'assunzione di responsabilità dell'Università, sostenuta dall'Amministrazione comunale e dall'Ente regionale, per attrarre imprese interessate alle tematiche più avanzate e così superare la de-industrializzazione nell'area pavese. Infatti, insediamenti produttivi, uniti ad un centro di ricerca per sviluppare tecnologie su temi di comune interesse, potrebbero avere un impatto straordinario.

Grazie ad un intenso lavoro che ha coinvolto l'Università insieme ad esperti e agli stakeholder interessati, questo progetto è molto avanzato ed ha preso la forma del "Parco Gerolamo Cardano per

l'innovazione sostenibile" i cui contenuti sono stati presentati anche in diverse occasioni pubbliche.

Determinante è stato il contributo di Regione Lombardia che è intervenuta sostenendo con 12 milioni € la costituzione di un "Centro di ricerca e formazione" che affiancherà l'infrastruttura per le imprese costituendo, appunto, nella loro congiunzione, il "Parco Cardano". Le tematiche su cui si focalizzerà l'iniziativa saranno quelle di ambiente e salute.

Sono in corso interazioni con un fondo pubblico che dovrebbe effettuare le attività di sviluppo e gestione. Partner dell'intero progetto è Arexpo spa. L'intervento prevede circa 2400mq per il "Centro di ricerca e formazione" e da 10000mq a 15000mq per l'infrastruttura per imprese. L'auspicio è l'avvio della progettazione del "Parco" nella primavera-estate 2023 e la sua completa realizzazione entro il prossimo triennio.

Venendo ad altre iniziative sempre di terza missione a beneficio dello sviluppo di imprese o iniziative analoghe, la Fondazione U4I, avviata con le Università di Milano Bicocca e Bergamo è entrata nel vivo attraverso la selezione di progetti proposti dagli Atenei e suscettibili di impatto economico. A tutt'oggi sono stati selezionati e finanziati circa 12 progetti e prendono parte al processo di finanziamento e selezione diversi gruppi di venture capital e società finanziarie.

Ancora poco è invece l'impatto in termini di valorizzazione economica dei brevetti e dei risultati della ricerca. Su questo, si concentrerà il lavoro del triennio prossimo, oltretutto a selezionare nuovi progetti di innovazione.

Infine, nel contesto del PNRR, l'Università di Pavia ha proposto il progetto NODES ("Nord-Ovest Digitale e Sostenibile"), un eco-sistema dell'innovazione territoriale, sviluppato insieme a tutte le università del Piemonte, all'Università della Val d'Aosta, dell'Insubria ed all'Università Cattolica del Sacro Cuore. L'obiettivo è agevolare il trasferimento tecnologico e accelerare la trasformazione digitale dei processi produttivi delle imprese in un'ottica di sostenibilità economica e ambientale e di impatto sociale sul territorio. L'Ateneo pavese avrà la leadership nello sviluppo di tecnologie digitali per la trasformazione industriale della produzione agricola, con grande attenzione al nord-ovest italiano e particolare concentrazione sull'Oltrepò.

L'Università di Pavia svilupperà il suo impegno complessivo attraverso il lavoro di circa 41 unità di personale strutturato e riceverà circa 9,4 milioni €. Un aspetto molto rilevante dell'iniziativa è l'accento posto sulla presenza attiva di ricercatrici e ricercatori giovani.

Obiettivo 18.:

*Riqualificazione e riorganizzazione dell'offerta di **Master e ECM.***

I corsi di master, successivi al conseguimento del titolo di laurea, hanno avuto una rilevante espansione e, ad oggi, l'Ateneo pavese è tra quelli con maggior numero di proposte in Lombardia.

L'offerta formativa è stata incrementata, anche per quanto riguarda la modalità di erogazione (modalità blended e online accanto alle tradizionali modalità residenziali), raggiungendo nell'A.A. 2022-2023 un numero totale di 68 master universitari: 29 master di I livello e 39 di II livello.

Sono sei quelli che erogano una didattica completamente in lingua inglese. In aumento anche i master pensati e realizzati in partnership con aziende (tra cui si segnala per significatività il Master Medea realizzato insieme ad Eni).

Tutto ciò si riflette anche sul trend delle iscrizioni con il valore più alto di iscritti registrato nell'A.A. 2021-2022 pari a circa 1.200 iscritti tra master universitari e corsi di perfezionamento, essendo il dato degli iscritti nell'A.A. 2022-2023 non ancora definitivo. In particolare, va

evidenziata l'attrattività dei master di II livello i cui iscritti sono passati da 543 nell'A.A. 2019-2020 a 776 nell'A.A. 2021-2022.

È stato istituito un gruppo di lavoro per la riorganizzazione dei processi di governance dell'area Master ed è stato realizzato un sito vetrina (<https://master.unipv.it>), nonché una brochure cartacea con la presentazione dei corsi offerti.

Si è inoltre avviato un percorso di semplificazione di alcuni processi amministrativi ed è stata predisposta la dematerializzazione delle proposte di nuovi master. Si procederà alla preparazione di una scheda di valutazione univoca e con raccolta centralizzata dei dati, compilabile on line da tutti gli studenti.

Sono state programmate nuove attività di orientamento e promozione dei Master: aggiornamento del sito istituzionale e "pulizia" di documentazione e link superati; informazione ai laureati dell'Università di Pavia mirata in base al titolo conseguito; organizzazione del primo "Master Day" in formato ibrido preceduto da un piano editoriale che funga da teaser; realizzazione di brevi video informativi sull'offerta formativa in generale e su alcuni master specifici

L'obiettivo per il prossimo triennio è quello di concentrarsi sulla qualità dell'offerta formativa per aumentare l'attrattività e il numero degli iscritti piuttosto che sulla sua quantità essendo già assai ampia e variegata, aumentando però le proposte di corsi Master tenuti interamente in lingua inglese.

Per quanto riguarda invece i corsi di educazione permanente, è stata rivista l'organizzazione dei corsi ECM (Educazione Continua in Medicina); dopo un'attenta valutazione, è stato deciso di mantenere l'offerta all'interno dell'area Terza Missione, con l'obiettivo primario di garantire un servizio dedicato ai docenti che desiderino attivare questa tipologia di corsi, stimolando il senso di appartenenza alla comunità accademica anche per questo aspetto.

È stata comunque rivista l'organizzazione e approntato un nuovo sito (<https://www.ecmunipv.it>).

Sono stati 18 gli eventi accreditati nel 2021, indirizzati ai professionisti della salute, per un numero totale di 531 discenti che hanno richiesto e ottenuto i crediti formativi ed un numero di partecipanti complessivo superiore a 750. Per il 2022 si prevede a consuntivo di mantenere lo stesso numero di corsi.

Si proseguirà selezionando e accreditando una offerta formativa di qualità, puntando anche ad un incremento dei corsi di aggiornamento, con adesione alla piattaforma regionale per matching con aziende interessate. Nel 2022 si è consolidata la collaborazione con una realtà, H-Ventures, che fa da ponte con il mondo pharma; inoltre, nell'ambito della collaborazione con Netval è stato ospitato un webinar formativo sull'imprenditorialità studentesca.

Per i corsi di perfezionamento ci si sta orientando verso corsi di di natura interdisciplinare (es.: "Medical Humanities") per favorire le sinergie tra dipartimenti su proposte innovative e distintive.

Obiettivo 19.:

Public Engagement, disseminazione di conoscenze ed **eventi museali** aperti alla città.

L'Università di Pavia, da sola o insieme ai Collegi ed altre istituzioni cittadine, organizza ogni settimana decine di eventi gratuiti e aperti a tutta la cittadinanza.

Di essi viene data notizia sul sito news.unipv.it, attraverso una newsletter settimanale inviata ad oltre 24mila destinatari, utilizzando i profili social di Ateneo e con le attività di ufficio stampa.

Per il prossimo triennio sono in fase di definizione una serie di nuove iniziative relative al c.d. "public engagement" e alla declinazione sociale dei temi scientifico-culturali.

In particolare, si intende:

- consolidare il rapporto con i media locali e nazionali, con l'obiettivo di favorire forme di disseminazione della ricerca accademica e di promozione del dibattito pubblico su temi di attualità (sul modello dell'importante partnership realizzata con la piattaforma televisiva Sky);
- organizzare eventi pubblici con il coinvolgimento delle aziende operanti sul territorio, su argomenti legati alle progettualità PNRR;
- definire forme e modi per valorizzare eventi di public engagement già promossi dai collegi universitari su tematiche di attualità e rilievo culturale quali la sostenibilità e la solidarietà sociale, affinché si strutturi una programmazione sistematica degli eventi.

Per quanto concerne le iniziative culturali, ci si sta muovendo in tre direzioni:

- *produzione di beni di natura sociale, educativa e culturale*, con particolare attenzione al sistema scolastico territoriale ("Laboratorio Officine Creative").
Nel primo triennio sono stati realizzati verso il territorio - con il coinvolgimento di istituzioni, imprese e studenti - numerosi progetti audio/video educational sia nel quadro dell'emergenza Covid, sia per la disseminazione di conoscenze, oltre all'allestimento di mostre e progetti formativi nelle scuole;
- *eventi e percorsi culturali a sostegno di una Stagione Culturale Diffusa per la città* (in collaborazione con le Istituzioni cittadine, il Museo della Certosa di Pavia e l'Accademia di Belle Arti di Brera).
Nel primo triennio sono state realizzate rassegne cinematografiche (al Cinema Teatro Volta e al Cinema Politeama), eventi performativi con la Fondazione Fraschini; due scuole di alta formazione con eventi aperti alla città;
- *programmazione culturale e artistica per il nuovo Auditorium presso Palazzo San Tommaso* (apertura della programmazione nel gennaio 2023).

È di grande importanza pensare alle nostre collezioni affinché siano quanto più possibile fruibili da tutti i cittadini. Il patrimonio dell'Ateneo, 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 quella di Pavia 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.

Nei due anni della pandemia tutti i Musei hanno continuato a essere attivi con oltre 50 eventi l'anno, diventando un punto di riferimento culturale per tutta la città. Le attività sono aumentate nel 2022, che ha visto anche la ripresa delle visite didattiche delle scuole.

Kosmos, inaugurato nel settembre 2019 con un allestimento molto innovativo, integrato da postazioni interattive, exhibit e video, con i nuovi depositi visitabili aperti al pubblico nel 2021, si è recentemente arricchito con percorsi di visita per portatori di disabilità e con integrazioni di realtà aumentata dedicati agli studi sull'evoluzione di Darwin.

Dal 2019 ad oggi (ottobre 2022) ha totalizzato da solo oltre 50.000 ingressi (su un totale di oltre 90.000 per tutti i musei) con introiti di oltre 150.000€ (su un totale di 240.000€ per tutti i musei).

Si sta ora progettando un secondo lotto di intervento, che prevede, al primo piano dell'edificio, il restauro e la rifunzionalizzazione dell'Aula Spallanzani e di locali che saranno utilizzati per attività al pubblico, quali convegni e mostre temporanee. In corrispondenza degli spazi espositivi del museo Kosmos, nelle preziose sale decorate da affreschi settecenteschi, è in fase di studio un nuovo

itinerario museale, “Anthropos”, che si pone l’intento di esporre, in un percorso ricco di installazioni multimediali e interattive, l’antico e prezioso patrimonio che testimonia la centralità dell’Università di Pavia nella storia delle scienze biomediche. Palazzo Botta diventerà così un polo museale unico nel contesto italiano dedicato, a tutti gli aspetti della vita, dalle discipline naturalistiche alle scienze della salute.

Anche gli altri Musei del Sistema hanno negli ultimi anni potenziato le loro proposte culturali, lavorando in rete con altre realtà del territorio. In particolare, il Museo per la Storia dell’Università ha perseguito la stretta collaborazione con le scuole e l’Orto Botanico ha inaugurato una stretta collaborazione con gli Horti del Collegio Borromeo.

Entro il 2024 si concluderà anche la riqualificazione dell’Orto Botanico grazie ai finanziamenti del PNRR.

Obiettivo 20.:

Sostenibilità *come componente trasversale delle politiche d’Ateneo.*

L’Università di Pavia ha esplicitato il valore trasversale della sostenibilità nel proprio Documento di programmazione integrata dell’attuale governance. Coerentemente con tale approccio, nel febbraio 2020 è stato istituito OSA – “Office for Sustainable Actions”: il gruppo di lavoro sulla sostenibilità, finalizzato a supportare e diffondere le strategie di Ateneo in questo campo. OSA è formato da un team di docenti, personale amministrativo e studenti, che si avvale delle collaborazioni specialistiche diffuse al proprio interno e di quelle derivanti dal diretto coinvolgimento dei Dipartimenti.

Le attività dell’Ateneo nel campo della sostenibilità, coordinate da OSA, sono state organizzate attorno a sei principali ambiti di lavoro settoriali: Infrastrutture e verde, Energia, Rifiuti ed economia circolare, Mobilità, Sostenibilità sociale, Salute e benessere. Sono inoltre trattate alcune aree di natura trasversale – Didattica, Ricerca, Terza missione, Internazionalizzazione -, mettendo in luce i principali elementi di collegamento con i Goals dell’Agenda 2030.

Nel 2022 è stato pubblicato il primo Report di sostenibilità dell’Università di Pavia, che ha raccolto e messo a sistema una serie di informazioni e approfondimenti relativi ai campi d’azione dell’Ateneo e ai risultati ottenuti nel campo dello sviluppo sostenibile, volendo costituire un passo di rilievo verso un impegno sistemico e continuativo in questo campo. In termini sintetici, i principali obiettivi/azioni portati avanti nell’ultimo triennio ricomprendono:

- una crescente attenzione alla conservazione e valorizzazione del patrimonio esistente rispetto a nuove realizzazioni;
- il completo censimento del proprio patrimonio costruito e arboreo;
- l’inserimento di specifiche misure finalizzate al risparmio energetico nei contratti di fornitura del gas e di manutenzione degli impianti elettrici;
- l’acquisto di energia elettrica rinnovabile attraverso un apposito contratto Consip;
- l’adozione di misure di efficientamento e risparmio energetico di edifici e impianti;
- lo sviluppo di una Piattaforma di descrizione e monitoraggio del proprio patrimonio costruito,;
- la realizzazione e il potenziamento di isole ecologiche destinate alla raccolta differenziata;
- l’adesione alla campagna #ioPARTECIPO finalizzata al riciclo di cellulari, smartphone e tablet;

- il rifinanziamento dell'accordo UNIPASSBUS - siglato tra UNIPV, Comune di Pavia e il gestore del servizio di TPL - che garantisce l'accesso agevolato agli studenti all'abbonamento annuale ai servizi urbani e di area urbana;
- la realizzazione del primo Piano degli Spostamenti Casa Lavoro (PSCL) per i dipendenti dell'Università di Pavia;
- lo sviluppo del progetto ActiveToWork@UniPv, finalizzato a incentivare, attraverso forme di premialità, scelte modali dei dipendenti diverse dal mezzo motorizzato privato;
- la distribuzione gratuita di borracce alle matricole e l'installazione nei diversi poli dell'Ateneo di erogatori d'acqua;
- l'elaborazione di linee guida per garantire la parità di genere nell'organizzazione di eventi;
- la dotazione di un doppio libretto per gli studenti in transizione di genere;
- la completa mappatura degli insegnamenti offerti da UNIPV sui temi dell'Agenda 2030;
- la partecipazione al primo Dottorato Nazionale in Sviluppo Sostenibile e Cambiamento Climatico;
- l'adozione di iniziative di sostenibilità ambientale (incentivi economici, piantumazioni) per mitigare gli effetti della mobilità fisica di studenti e docenti all'estero;

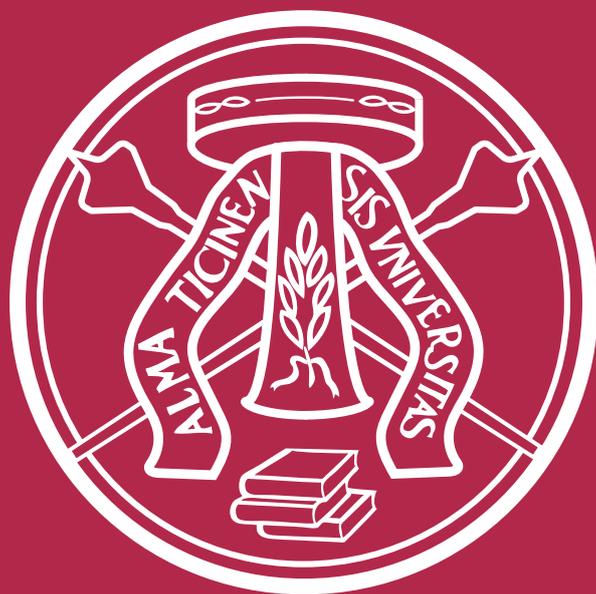
Alla luce dei risultati ottenuti e dello stato di avanzamento delle iniziative intraprese, i principali obiettivi e campi di azione per il prossimo triennio riguarderanno:

- il consolidamento e la maggiore strutturazione di OSA, con la previsione di un budget proprio, finalizzato a progetti pilota e a forme di premialità per comportamenti virtuosi, e di una unità di personale dedicata;
- l'aggiornamento entro il 2024 del Report di sostenibilità;
- il finanziamento di progetti pilota innovativi nel campo del risparmio delle risorse e della sostenibilità secondo una logica premiale di *'revolving fund'*;
- la realizzazione di un inventario delle emissioni dirette e indirette di CO₂ legate alle attività dell'Ateneo;
- l'aggiornamento del Piano degli Spostamenti Casa-Lavoro dei dipendenti;
- la realizzazione di un'indagine sulle conoscenze alimentari della comunità universitaria e il conseguente sviluppo di iniziative di miglioramento delle abitudini sia per quanto riguarda le mense, sia per quanto riguarda i distributori automatici di cibi e bevande;
- l'incremento dello spazio attribuito ai temi dello Sviluppo sostenibile nella didattica di Ateneo;
- il potenziamento delle reti e delle forme di collaborazione con gli attori locali e sovra-locali sui temi dello sviluppo sostenibile.

All. 1 Griglia per pianificazione strategica di Dipartimento

OBIETTIVI STRATEGICI	Principali risultati / azioni intraprese nel triennio 19-22	Principali obiettivi / azioni programmate per il triennio 22-25
1. Inclusione degli studenti		
2. Servizi agli studenti		
3. Offerta didattica		
4. Reclutamento per nuova didattica e giovani ricercatori		
5. Integrazione con i Collegi		
6. Ricerca		
7. Internazionalizzazione		
8. Spazi per la didattica e la ricerca		
9. Integrazione e intesa con gli		

IRCCS		
10.Biblioteche		
11.Qualità dell'Amministrazione		
12.Miglioramento organizzativo		
13.Facilitazione amministrativa		
14.Trasformazione digitale		
15.Ecosistema Web di Ateneo		
16.Comunicazione		
17.Rapporto con le imprese		
18.Master		
19.Public Engagement		
20.Sostenibilità		



UNIVERSITÀ
DI PAVIA