

Al Decano dell'Università degli Studi di Pavia
Corso Strada Nuova 65, 27100 Pavia

Io sottoscritto Alessandro Reali, nato a [REDACTED] Professore Ordinario a tempo pieno di Scienza delle Costruzioni presso il Dipartimento di Ingegneria Civile e Architettura, comunico con la presente la mia candidatura a Rettore dell'Università di Pavia per il sessennio 2025-2031. A tal fine, come richiesto, allego il mio programma e i criteri di scelta per i membri esterni del Consiglio di Amministrazione.

Dichiaro inoltre di non incorrere nelle situazioni di ineleggibilità previste dall'articolo 5 del decreto di indizione del 4 aprile 2025.

Autorizzo, infine, al trattamento dei miei dati personali ai fini dell'espletamento della procedura elettorale.

Pavia, 29 aprile 2025

Alessandro Reali

[REDACTED]

UNIVERSITA' DEGLI STUDI DI PAVIA-Amministrazione Centrale		
Registrazione		
Anno	Titolo <u>I</u>	Classe <u>13</u> Fascicolo
N. <u>74612</u>		29 APR 2025
UOR <u>ORGANI</u>	CC	RPA

**Linee programmatiche della candidatura a Rettore dell'Università di Pavia di
Alessandro Reali (sessennio 2025-2031)**



Insieme si può!

Indice

1.	Motivazione	1
2.	Sommario esecutivo	2
3.	Visione	2
4.	Didattica e Formazione	3
5.	Ricerca, Dottorati di Ricerca e Infrastrutture di Ricerca	4
6.	Terza Missione, Rapporti col Territorio, Branding e Fundraising	5
7.	Relazioni Internazionali	6
8.	Diritto allo Studio, Pari Opportunità e Disabilità	7
9.	Organizzazione e Personale	8
10.	Rapporti con il Sistema Sanitario	8
11.	Patrimonio Architettonico	9
12.	Patrimonio Culturale, Biblioteche e Musei.....	9
13.	Sostenibilità	10
14.	Rapporti coi Collegi e con lo IUSS	10
15.	Sport e Benessere	10
16.	Qualità e Sicurezza	10
17.	Comunicazione	11
18.	Governo di Ateneo	11
19.	Alcuni risultati concreti già ottenuti.....	12
20.	Curriculum vitae sintetico	14

1. Motivazione

L'Università di Pavia è di fatto da sempre la mia seconda casa e candidarmi a Rettore di questa istituzione, che amo profondamente, è stata una scelta difficile, che ha richiesto una ponderata valutazione di ciò che questo comporta in termini di impegno, responsabilità, dedizione e competenza, mentre convinzione e coraggio non sono mai mancati. Alla fine del percorso che mi ha portato a compiere con serena consapevolezza e grande determinazione questo passo, sono davvero felice della decisione presa e molto grato a quanti mi hanno spinto in questa direzione, oltre che alle tantissime persone che mi sostengono e che hanno voluto contribuire con le loro idee e il loro entusiasmo a continuare con successo il processo di crescita del nostro Ateneo verso una sempre migliore realizzazione delle sue missioni.

Sono Alessandro Reali, Professore di Scienza delle Costruzioni, e nella sezione finale di questo documento potete trovare un mio sintetico curriculum vitae. Sono nato a Pavia nel 1977 e qui sono cresciuto, imparando a conoscere i pregi, i difetti e le enormi potenzialità di questa meravigliosa città, che necessariamente ruota intorno al suo Ateneo (per dimensioni, storia, prestigio, possibilità). Tuttavia, anche grazie a quanto ho imparato dalle mie numerose esperienze e collaborazioni internazionali, credo che una migliore e più moderna idea di università sia possibile e che il **nostro Ateneo** possa e debba fare un passo ulteriore e porsi come **elemento unificante per il territorio pavese**, assumendo un ruolo di coordinamento di tutte le realtà (collegi, IRCCS, enti di ricerca, centri, fondazioni, associazioni, istituzioni, aziende) che la vedono come naturale comune denominatore tra loro. Questo costituisce un primo elemento necessario al rilancio del posizionamento regionale, nazionale e internazionale, che deve senza dubbio continuare a crescere per permettere all'Università di Pavia di giocare il ruolo da protagonista che merita.

Ciò che propongo di seguito è il frutto di un **lungo e coinvolgente percorso fatto di interazioni dirette e discussioni costruttive**. In questi ultimi mesi, in particolare, mi sono confrontato con diverse centinaia di membri della nostra comunità accademica (docenti, personale tecnico-amministrativo ed esperti linguistici, studenti), avendo così modo di conoscere e approfondire problemi, consolidare - e anche a volte cambiare - le mie idee, elaborare possibili soluzioni, stabilire priorità, acquisire nuovi punti di vista e sensibilità differenti.

Il punto di partenza per la definizione delle mie linee programmatiche per i prossimi sei anni è il primo articolo dello Statuto dell'Ateneo, che va senz'altro rivisto, integrato e aggiornato in diverse sue parti, ma non in questa che definisce le finalità istituzionali fondamentali dell'Università di Pavia:

Art. 1

Finalità istituzionali

1. L'Università degli Studi di Pavia, in seguito denominata Università, è un'istituzione pubblica, sede primaria di libera ricerca e di libera formazione nell'ambito del proprio ordinamento. Nel solco della sua consolidata tradizione di Ateneo pluridisciplinare, è luogo di elaborazione, trasmissione e apprendimento critico del sapere; congiungendo organicamente ricerca e didattica, organizza e sviluppa la ricerca scientifica e assicura e coordina lo svolgimento dell'attività didattica in funzione della preparazione culturale e professionale degli studenti.

2. Nell'ambito di tali finalità e nel rispetto della sua antica vocazione europea e internazionale, l'Università favorisce e attua forme di collaborazione con altre Università, con le istituzioni statali e sovranazionali, con enti pubblici e privati, con centri scientifici e culturali, nazionali e internazionali, anche attraverso accordi di programma, per il conseguimento di ogni obiettivo che concorra allo sviluppo culturale, scientifico, tecnologico ed economico del Paese.

Sarà mio compito, insieme a tutti voi, **realizzare tali finalità primarie di didattica e ricerca**, ponendo grande attenzione anche ad altri elementi molto importanti per un Ateneo di elevate aspirazioni e tradizione come il nostro, quali per esempio la **terza missione** (dal trasferimento culturale a quello scientifico e tecnologico), il **diritto allo studio**, la cura, la valorizzazione e lo sviluppo del nostro **patrimonio architettonico e culturale**, i rapporti col **sistema sanitario**, l'**internazionalizzazione**, l'**inclusione**, la **sostenibilità**, lo **sport**, nonché il **benessere**, l'**inclusione**, le **pari opportunità**.

Servirà il **contributo di tutti** per ottenere risultati concreti e di rilievo. Sono infatti convinto che la **valorizzazione del nostro capitale umano, l'attenzione alla persona e il senso di appartenenza** alla nostra istituzione siano gli elementi fondanti da cui partire.

Nel percorrere insieme all'intera comunità accademica questa strada, la **mia esperienza pregressa in molti incarichi gestionali chiave** (a livello di Ateneo e non solo) costituirà quella base solida che è condizione necessaria per aspirare a ricoprire con successo il ruolo per cui mi candido, ma che non è sufficiente senza **idee, passione e dedizione**, elementi che non sono mai mancati nel mio percorso e che a maggior ragione non farò mai venire meno nel guidare la mia Università con spirito di servizio.

2. Sommario esecutivo

In questo documento, presento in via sintetica le **linee programmatiche** che intendo realizzare nei prossimi sei anni, costituite da proposte sviluppate con un occhio di riguardo per la **concreta fattibilità e la sostenibilità finanziaria**. Tra queste un posto di rilievo è riservato alle due finalità primarie dell'Università di Pavia, **didattica e ricerca**, e la parola chiave deve essere **qualità**.

Per garantire e migliorare ulteriormente la qualità della didattica e l'attrattività a livello nazionale e internazionale, sono necessari nuovi investimenti mirati a livello di **promozione, di incentivazione della docenza, di innovazione, di creazione e adeguamento di opportuni spazi di lezione e studio**, senza dimenticare il tema fondamentale del **diritto allo studio**.

Per elevare la qualità della ricerca, il primo obiettivo sarà quello di garantire **condizioni ottimali per tutti**, a partire da quelle di **finanziamento, anche interno**, favorendo la **produttività e l'attrazione di fondi da bandi competitivi**, promuovendo e incentivando le linee di ricerca di tutte le aree dell'Ateneo e puntando con forza sull'**interdisciplinarietà**. Particolare attenzione verrà data alla creazione di **opportunità per i giovani**, a partire dal dottorato di ricerca e dai passi successivi verso il consolidamento della posizione lavorativa.

Tutto questo andrà integrato all'interno di un'**organizzazione** e di un **sistema di supporto amministrativo agile ed efficiente**, che sappia **valorizzare le competenze, semplificare gli adempimenti burocratici e ridurre il carico amministrativo**.

Le ricadute in termini di **trasferimento culturale, scientifico, tecnologico e di trasformazione produttiva delle conoscenze e dei risultati della ricerca** andranno opportunamente favorite e promosse, così come le azioni volte ad aumentare il livello e il coinvolgimento di tutta la comunità verso una **maggiore internazionalizzazione**. In quest'ottica, avrà un ruolo centrale il **rapporto con il territorio** e con le varie realtà presenti, a partire da quello con il **sistema sanitario**, coi **collegi, con enti, fondazioni e aziende**. Andrà inoltre valorizzato - e, dove necessario, recuperato - il nostro grande **patrimonio architettonico e culturale**.

Per realizzare intenti tanto ambiziosi, è fondamentale **mettere al centro le persone**, perché è sempre il capitale umano a fare la differenza. Affinché questo sia possibile devono essere assicurate le migliori condizioni di lavoro e studio a 360 gradi, a partire dalla garanzia di **pari opportunità, inclusione, motivazione, confronto e partecipazione**. L'obiettivo in questo senso è costruire un **forte senso di identità e di appartenenza**, come è giusto che sia in una vera e propria comunità come la nostra.

3. Visione

L'Università di Pavia è una istituzione **ricca di storia e prestigio**, fatto che ci deve riempire di orgoglio ma anche caricare di responsabilità nell'affrontare il presente e nel **proiettarci verso il futuro**. Credo infatti che il nostro Ateneo debba porsi come **centro di formazione, ricerca e cultura di altissimo livello**, a cui le giovani generazioni possano affidarsi con convinzione per trovare quella formazione di qualità elevata che permetterà loro di crescere e realizzarsi appieno a livello professionale e personale. L'obiettivo è che la decisione di studiare presso il nostro Ateneo diventi sempre più una **scelta convinta**

e **consapevole** di aver optato per un **percorso culturalmente e qualitativamente elevato**, anche in virtù dell'eccezionale sistema che la realtà pavese può fornire in termini di opportunità (città, dimensioni, posizione, territorio, presenza di tre IRCCS, dello IUSS e di svariati centri di ricerca e cultura), a partire dall'unicità dei nostri collegi (vere e proprie comunità e non semplici studentati), capaci di offrire tanto anche a chi in collegio non risiede.

Come già anticipato, per realizzare un obiettivo tanto importante e ambizioso si deve partire dal nostro **ricco capitale umano**, perché **sono sempre le persone, con le loro qualità e competenze, a fare la differenza**. Per permettere questo, però, bisogna fare tutto il possibile per garantire a tutti i membri della comunità accademica, indipendentemente dal ruolo ricoperto da ciascuno, le **condizioni migliori per fornire proattivamente il proprio contributo**, perché le motivazioni e il senso di appartenenza sono elementi fondamentali che non possono essere dati per scontati. **La passione e l'impegno sono infatti, anche più del talento, il motore primario verso qualunque obiettivo** e vanno, oltre che opportunamente riconosciuti, coltivati e alimentati continuamente.

Credo che questo debba essere alla base del piano di sviluppo del nostro Ateneo, insieme a una visione concreta pronta a **identificare le criticità** che inevitabilmente il delicato momento storico che stiamo iniziando ad affrontare ci riserverà, ma sempre in grado di **proporre soluzioni cogliendo con entusiasmo e spirito proattivo le opportunità** che si presenteranno. A tal proposito, sottolineo come, ben conscio delle difficoltà finanziarie che verosimilmente ci troveremo a fronteggiare nei prossimi anni, ho voluto proporre nel seguito **priorità di intervento e soluzioni sostenibili**, senza abbandonarmi a promesse difficilmente realizzabili. I nostri sforzi dovranno comunque essere rivolti al reperimento di nuove risorse e fonti di finanziamento a livello nazionale e internazionale, capacità che non è mai mancata durante tutta la mia carriera a servizio della nostra istituzione.

Anche in quest'ottica, sarà essenziale difendere e migliorare il **posizionamento dell'Università di Pavia a livello regionale, nazionale e internazionale**. Non possiamo limitarci a considerare la realtà locale, ma dobbiamo aprirci e **guardare con serenità e fiducia alle sfide che ci attendono a tutti i livelli**. In questo sarà fondamentale il ruolo che il Rettore e la Governance sapranno giocare come rappresentanti del nostro Ateneo su tutti i tavoli di rilievo di cui faranno parte, cercando di **valorizzare al meglio i tanti ottimi risultati** già ottenuti e quelli ancora migliori che sperabilmente otterremo.

Infine, a maggior ragione dato il momento che stiamo vivendo, tengo a concludere richiamando il primo comma del secondo articolo del nostro Statuto (relativo ai principi ispiratori), perché **l'indipendenza dell'Ateneo dalla politica e da qualunque altra influenza o pressione esterna va sempre affermata e difesa con forza**. Come insegnato dalla nostra storia, infatti, la **libertà di pensiero, di ricerca e di insegnamento sono valori fondanti e non negoziabili**.

Art. 2

Principi ispiratori

1. L'Università riconosce e garantisce la libertà di ricerca e di insegnamento come espressione fondamentale della libertà di manifestazione del pensiero, come strumento essenziale per il progresso e la diffusione della cultura e come mezzo necessario per il raggiungimento delle sue finalità istituzionali, nel rispetto dei principi di autonomia.

Nel seguito, riporto sinteticamente le linee di intervento fondamentali attorno alle quali intendo sviluppare le politiche di Ateneo per il prossimo sessennio.

4. Didattica e Formazione

Didattica e Formazione rappresentano la prima delle due finalità fondamentali del nostro Ateneo e vanno valorizzate e rilanciate. Credo infatti che l'Università di Pavia si debba porre come **centro di cultura riconosciuto a livello nazionale e internazionale**, caratterizzato dall'**elevata qualità** della sua formazione. Avendo in mente questo obiettivo, nonostante le prospettive di decrescita demografica e del conseguente calo delle immatricolazioni, vanno da un lato agevolati e, ove presenti, consolidati i

corsi di studio su temi moderni e all'avanguardia in grado di attrarre un alto numero di studenti, dall'altro vanno potenziati e curati con orgoglio i **corsi di studio di elevato valore culturale**, in grado, anche se più di nicchia, di dare lustro al nostro Ateneo. Questo **bilanciamento** non solo è possibile, ma è **strategicamente importante**. Come detto, in tutto ciò esiste un elemento centrale che deve sempre contraddistinguere l'Università di Pavia: la qualità. Per questo vanno investite risorse significative sugli **spazi necessari a livello di aule** (sia classiche, sia attrezzate per garantire le più avanzate metodologie di didattica innovativa) e di **luoghi dove poter studiare**, ma anche dove poter svolgere attività importanti per lo studente come **mangiare**, sviluppare **rapporti sociali** e vivere momenti di **decompressione**. Sempre in quest'ottica, l'unicità del sistema pavese dei collegi rappresenta una risorsa che va assolutamente sfruttata e valorizzata **rafforzando i rapporti e il coordinamento tra i collegi e l'Ateneo al fine di riuscire a costituire un vero e proprio sistema integrato di formazione e crescita** (anche dal punto di vista sociale e umano) di tutti gli studenti, inclusi quelli che non risiedono in collegio (si veda anche la sezione 14). Inoltre, la qualità della docenza deve essere sempre garantita, rafforzando e rendendo capillare la diffusione di **corsi di formazione e aggiornamento all'insegnamento** che aiutino soprattutto i giovani docenti ad affrontare con la dovuta preparazione le sfide dell'insegnamento, anche in **lingua inglese**. A questo, e più in generale al **Lifelong Learning**, verranno dedicate risorse specifiche, perché la preparazione e l'aggiornamento della nostra comunità accademica non può essere lasciata solo all'iniziativa personale.

L'impegno didattico dei docenti di ruolo verrà riconosciuto e incentivato a livello sia qualitativo sia quantitativo, mentre la docenza a contratto verrà quanto più possibile utilizzata primariamente come valore aggiunto che integri quella di ruolo con conoscenze specifiche non disponibili internamente.

Verranno attivati gruppi di lavoro specifici per dare risposte in tempi certi e brevi sull'utilizzo di **strumenti di didattica a distanza** (che verranno adottati in situazioni specifiche dove si ritenga strategico farlo), oltre che sul tema dell'**uso dell'intelligenza artificiale** in ambito didattico e, più in generale, su quello dell'introduzione efficace, ove ritenuto utile, di **modalità didattiche innovative**.

Vanno infine potenziate le **attività di orientamento** degli studenti delle scuole superiori, curando in modo particolare i **rapporti con le scuole** del territorio lombardo e limitrofo, anche rivedendo e intensificando l'organizzazione di eventi specifici e coinvolgendo direttamente il sistema dei collegi. Nell'ottica di migliorare il reclutamento, la revisione delle attività di comunicazione (si veda la sezione 17) giocherà un ruolo centrale, così come la valorizzazione delle iniziative per gli studenti e per il **diritto allo studio** (sezione 8). Come si accenna nella sezione 7, relativa alle Relazioni Internazionali, grande attenzione andrà dedicata al reclutamento di **studenti internazionali**, anche in questo caso cercando sempre di coniugarlo con scelte che premino la qualità. Andranno inoltre rilanciate e curate (e opportunamente comunicate) le **attività di facilitazione all'inserimento nel mondo del lavoro** dei nostri laureati (anche potenziando il progetto Career House e sfruttando meglio la rete di Alumni).

Una crescente enfasi andrà infine posta sull'ulteriore sviluppo di tutte le **attività di formazione avanzata** (terzo livello di studi), così come sul tema della formazione degli insegnanti, molto importante anche in chiave di valorizzazione esterna del nostro Ateneo.

5. Ricerca, Dottorati di Ricerca e Infrastrutture di Ricerca

L'altra finalità fondamentale dell'Ateneo è la Ricerca. In quest'ambito, i successi ottenuti in questi anni costituiscono una base di partenza da cui lanciare le sfide del futuro, dandosi una struttura solida che li renda sempre più frequenti e diffusi. Come in ogni cosa, è necessario **partire dal capitale umano di qualità** e quindi verrà in primis posta grande attenzione sul **Dottorato di Ricerca**, per cui devono essere trovate nuove risorse al fine di incrementare la quantità di borse (almeno del 10%), per garantirne un numero sufficiente a livello di Ateneo, e di valutarne l'aumento in termini di entità. Allo stesso modo, **vanno individuate con urgenza soluzioni per mitigare il problema del precariato** dei giovani ricercatori, prioritariamente pensando ai tanti già presenti in Ateneo, ma anche per dare prospettive

concrete a quanti si apprestano con passione e coraggio ad affrontare la carriera accademica. In parte questo andrà affrontato nel breve termine con risorse interne, ma sarà necessario soprattutto lavorare in sinergia con gli altri Atenei a livello di CRUI perché il problema venga risolto strutturalmente a livello ministeriale. Inoltre, va garantita **continuità al sistema di finanziamento iniziale ai ricercatori neoassunti** che abbiamo recentemente introdotto. Analogamente, per permettere un contributo efficace e diffuso alla ricerca è necessario potenziare il meccanismo di **finanziamento interno per i ricercatori** attivi ma momentaneamente privi di altri fondi di ricerca significativi.

Nell'era post-PNRR e nel contesto finanziario che verosimilmente ci attende nei prossimi anni, l'Ateneo sarà chiamato ad affrontare sfide importanti. Sarà quindi fondamentale **migliorare la nostra capacità di attrarre fondi di ricerca esterni, in particolare europei**. A tal proposito, oltre a **consolidare gli ottimi strumenti che abbiamo già varato con successo** anni fa, è necessario **strutturarsi per agevolare al massimo la preparazione (e poi la gestione) di progetti europei**, con il potenziamento di un **supporto amministrativo mirato** e con un più efficiente coordinamento tra l'amministrazione centrale e le segreterie amministrative e dipartimentali, ma con un **sistema di "mentoring" e di revisione interna** che permetta di sfruttare le tante competenze presenti per massimizzare i risultati anche nei campi dove si è meno abituati a rivolgersi a certi tipi di bandi.

In generale, sarà prioritario **sostenere e facilitare lo svolgimento delle attività di ricerca** da qualunque punto di vista e stimolare l'implementazione di **collaborazioni interdisciplinari**, per sfruttare al meglio la multidisciplinarietà del nostro Ateneo. Sarà inoltre importante **valorizzare i risultati di rilievo** ottenuti dai nostri ricercatori, anche a livello di comunicazione interna ed esterna (si veda la sezione 17), e **perseguire le migliori pratiche di Scienza Aperta**.

Infine, un progetto che riceverà grande attenzione e risorse è quello relativo al **patrimonio di infrastrutture per la ricerca** (siano esse strumentazioni gestite da centri di servizio o da dipartimenti, cluster di calcolo, libri o riviste, database), che deve sicuramente essere **rinnovato e incrementato**, consolidando un **sistema a gestione condivisa e sostenibile** e ad **accesso aperto**, idealmente 24 ore al giorno. Per la sostenibilità finanziaria è vitale definire, in collaborazione con "Core Facilities Nazionali" (e.g., NICO) e il Ministero, un semplice meccanismo di **fatturazione interna**, che permetta la rendicontazione sui costi diretti dei progetti. Chiaramente, ciò deve andare di pari passo con un opportuno **piano di razionalizzazione, efficientamento e adeguamento di spazi** che possano accogliere e rendere fruibili le infrastrutture in modo ottimale, senza dimenticare la **necessità di personale qualificato** per la loro gestione, da supportare con formazione continua, premialità e opportunità di progressione professionale.

6. Terza Missione, Rapporti col Territorio, Branding e Fundraising

La Terza Missione dell'Ateneo è costituita da una serie di attività molto importanti e necessarie per fornire ricadute significative, dare piena valorizzazione e creare nuove possibilità per le due finalità primarie dell'Ateneo. Con il termine "Terza Missione" si intende **l'insieme delle attività di trasferimento culturale, scientifico, tecnologico e di trasformazione produttiva delle conoscenze e dei risultati della ricerca** ed è quindi per sua natura inscindibilmente legata alla didattica, alla ricerca ma anche a tutte le attività di disseminazione collegate con il ricco patrimonio culturale dell'Ateneo, inclusi ovviamente il sistema museale e bibliotecario.

Credo fermamente che i **rapporti col territorio** vadano curati attentamente sia a livello di enti locali (comuni, province, regioni, comunità montane, parchi, etc.), enti e istituzioni nazionali, realtà aziendali, imprenditoriali, professionali e di volontariato. In particolare, a livello locale, la presenza sul territorio di tre IRCCS, dello IUSS e degli altri centri e fondazioni con finalità di ricerca rappresenta una opportunità unica per dare all'Ateneo nuovi impulsi e possibilità di ulteriore sviluppo. In questo contesto, l'Università di Pavia si deve porre come candidata per un **ruolo di coordinamento di tutte le potenziali collaborazioni e attività**, anche sfruttando le opportunità che offrirà il Parco Gerolamo Cardano per

l'Innovazione Sostenibile, luogo dove le competenze scientifiche multidisciplinari che caratterizzano l'Ateneo incontrano il mondo delle aziende per creare nuovi saperi, unitamente a quanto già presente come, per esempio, il Parco Tecnico Scientifico di Pavia, la Fondazione Chips-IT e le numerose spin-off dell'Ateneo.

Grande attenzione verrà data al tema del **trasferimento tecnologico, attraverso lo sviluppo di spin-off, brevetti e collaborazioni con attori di rilievo**. In questo ci si attendono anche interessanti spunti dal costituendo "Advisory Board", che verrà menzionato nella sezione 18.

Non meno importanti sono le **numerose attività di disseminazione** a vari livelli già presenti nella nostra Università, che vanno incrementate e potenziate per contribuire a rendere l'Ateneo pavese, come merita, sempre più attore protagonista della realtà cittadina, ma anche regionale e nazionale. In questo, la **valorizzazione del nostro eccezionale patrimonio culturale** (si veda la sezione 12) avrà senz'altro un ruolo centrale. Tra gli obiettivi da raggiungere per il nostro Ateneo un posto di rilievo è occupato dal **rafforzamento del senso di identità e appartenenza**, che deve diventare centrale per tutta la comunità accademica. Questo passa anche da operazioni forti di **"branding"** (che deve includere anche una rinnovata spinta a livello di "merchandising"), oltre che dal rilancio della rinata Associazione Alumni. In tutto ciò, il potenziamento e il rilancio di tutte le attività di comunicazione risultano quanto mai necessari e urgenti (sezione 17).

Infine, queste attività, spesso, possono e devono essere anche fonte di **finanziamenti**. Sarà infatti molto importante essere pronti e capaci di sfruttare al meglio tutte le opportunità di reperire fondi esterni, per contribuire a portare avanti in modo efficace e sostenibile il piano di sviluppo del nostro Ateneo.

7. Relazioni Internazionali

Nel contesto nazionale attuale e con la prospettiva di un futuro calo di immatricolazioni, un **incremento delle attività delle relazioni internazionali** diventa quanto mai imprescindibile. Ciò passa in primis per l'**ottimizzazione delle attività in essere**.

In particolare, il primo punto da cui partire è il **potenziamento delle mobilità UE di studenti, docenti, PTA e CEL, collegando le attività di ricerca e didattica**. Questo - dal lato del docente - aumenta le possibilità di interazioni e scambi, mentre - dal lato dello studente - risolverebbe anche il bilanciamento tra Erasmus+ Studio ed Erasmus+ Traineeship, collegando attività di studio ad attività progettuali (come i progetti di tesi). In questo senso va migliorata l'**integrazione con l'area didattica** al fine di potenziare l'offerta non solo in termini di paesi ma anche in termini di offerta formativa "tailor-made", con una forte guida nelle proposte da parte dell'Ateneo, con ricadute positive sull'offerta sia per i nostri studenti in uscita, sia per gli studenti in mobilità presso la nostra Università. Per PTA e CEL le attività vanno collegate a **progetti strategici di attivazione di doppi titoli e lauree congiunte**. Il principio del **valore culturale e formativo della mobilità internazionale** a tutti i livelli, sia in ingresso sia in uscita, deve essere sempre riconosciuto.

Per paesi come quelli africani e altri paesi extra UE sono necessarie progettualità definite che consentano di ottenere i finanziamenti necessari, per esempio, per l'Erasmus+ International Credit Mobility. Queste possono essere attività generate da sinergie di ricerca e insegnamento congiunte già in essere. Una attenzione speciale verrà dedicata al tema chiave della **cooperazione allo sviluppo**, anche con la partecipazione a progetti di rilievo nazionale, come per esempio si potrebbe fare con il "Piano Mattei". Per Stati Uniti, Canada e America Latina occorrono pochi **"target" ben definiti sulla base delle analisi delle esigenze didattiche, di ricerca e di mercato** (come, per esempio, il progetto su infermieristica per l'America Latina).

Per ottenere risultati concreti sarà inoltre fondamentale **potenziare le "partnership" e le alleanze strategiche già esistenti** in cui giochiamo un ruolo chiave (in primo luogo EC2U o il Gruppo di Coimbra)

e ravvivare quelle in cui partecipiamo al momento in modo non sufficientemente attivo e che quindi non sfruttiamo appieno.

Sarà anche necessario lavorare in stretta sinergia con il territorio (Comune, Provincia, Regione, ATS, Questura, Agenzia delle Entrate) per l'implementazione di accordi di programma comuni al fine di **semplificare e snellire le procedure amministrative** relative all'internazionalizzazione.

Un passaggio chiave riguarderà le **attività di promozione e branding all'estero**, che vanno rilanciate anche mediante analisi di mercato e di studi sui principali trend ed evoluzioni dei sistemi di istruzione superiore. Per questo vanno sviluppati e gestiti con attenzione i **rapporti con le rappresentanze diplomatiche e le scuole italiane all'estero**.

Infine, andranno investite risorse nel rendere il nostro Ateneo sempre più immediatamente fruibile per gli studenti e i visitatori internazionali, fornendo **tutti i servizi e le informazioni anche in lingua inglese**.

8. Diritto allo Studio, Pari Opportunità e Disabilità

L'obiettivo primario deve essere sempre quello di **mettere al centro della politica accademica la persona**, promuovendo un **ambiente accogliente, sicuro, equo e accessibile per tutti** gli studenti, le studentesse e il personale dell'Ateneo.

Le iniziative, che rientrano in questo ambito (siano esse di natura istituzionale, economico-finanziaria o formativa e culturale), sono orientate a garantire che **ogni individuo, indipendentemente dalle sue caratteristiche personali, possa vivere la propria esperienza accademica senza barriere**.

Un aspetto fondamentale del programma riguarda il potenziamento del Servizio Assistenza e Inclusione Studenti con Disabilità e con DSA (SAISD) e, in generale, l'**ampliamento delle opportunità di accesso** all'istruzione superiore per gli studenti con disabilità, per i quali saranno previsti servizi di supporto completi, che includano assistenza materiale e psicologica. Saranno inoltre affrontati con priorità elevata gli interventi necessari a **eliminare le barriere fisiche e culturali** che possano ostacolare il percorso di qualunque membro della comunità accademica con disabilità.

Sarà necessario un forte impegno, inoltre, a **coordinare, valorizzare e promuovere politiche di pari opportunità** che favoriscano la piena partecipazione all'esperienza accademica a tutto tondo di tutti, a partire dalle studentesse e dagli studenti, garantendo che nessuno sia escluso o penalizzato a causa del proprio genere, della propria etnia, del proprio orientamento sessuale o di altre caratteristiche personali. In questo contesto, una priorità sarà il **rafforzamento dei sistemi di supporto, come le borse di studio e i servizi di orientamento**, che siano in grado di sostenere l'intera comunità accademica e di provvedere al benessere a 360 gradi, anche attraverso percorsi di consulenza per chi si trova in difficoltà. Nell'ottica di aumentare le opportunità per i meno abbienti, verrà prioritariamente attivato un gruppo di lavoro per implementare **misure più eque di contribuzione, come l'ampliamento della no tax area**. L'Ateneo si impegnerà anche sul fronte della necessità di una maggiore disponibilità di **alloggi a prezzi calmierati**.

Il programma di azione previsto nell'ambito delle pari opportunità si allinea con le politiche europee e nazionali ed è orientato a mettere a sistema, monitorare e diffondere correttamente tutte le iniziative messe in atto dall'Ateneo per valorizzare la diversità e per sostenere chi affronta situazioni di disagio. L'intenzione è quella di adottare misure correttive tempestive nei casi di disuguaglianza, di discriminazione o di disagio psico-fisico, istituendo un **Comitato Etico di Ateneo** (che fornisca le giuste linee guida di comportamento e intervenga, se necessario, per garantire la giustizia e il rispetto dei diritti di tutte e tutti), costituendo un **Centro Antiviolenza** e potenziando l'operatività di sportelli di supporto psicologico.

Con questa impostazione, l'idea è non solo quella di promuovere un ambiente inclusivo, ma di lavorare affinché **ogni membro della comunità accademica possa sentirsi valorizzato, supportato e protagonista del proprio percorso di crescita**. Un più ampio utilizzo della lingua inglese (a tutti i livelli: sportelli, uffici, bandi, delibere) rientra a pieno titolo in questo piano. Verranno inoltre messe in

atto misure specifiche per **favorire la parità di genere, in particolare per quanto riguarda le posizioni apicali.**

Infine, fa parte di questo progetto la **creazione di due asili nido** (uno in area centrale e uno in area Cravino) dedicati alla comunità accademica ed economicamente accessibili (gratuiti per studentesse e studenti e con rette convenzionate proporzionali al reddito per i dipendenti).

Per tenere in debito conto tutto ciò nel momento in cui vengono prese le decisioni strategiche, è necessaria la nomina di un Prorettore che porti le istanze di Diritto allo Studio, Pari Opportunità e Disabilità al tavolo ristretto della Governance. Sarà inoltre fondamentale la discussione continua su questi temi con rappresentanze dell'intera comunità accademica, a partire dai rappresentanti degli studenti.

9. Organizzazione e Personale

A livello organizzativo, la priorità sarà quella di unire l'obiettivo di una **amministrazione efficiente e agile** con quello della **giusta valorizzazione del lavoro e delle competenze.**

A tal fine sarà necessario da un lato prevedere dei meccanismi di **sviluppo del personale** attraverso opportuni e diversificati **programmi di formazione**, mentre dal punto di vista della carriera andranno attivate con la maggior continuità possibile **progressioni orizzontali e verticali**, oltre che previsti **nuovi sistemi di incentivazione** secondo determinate progettualità. Per ottenere risultati concreti andrà inoltre perseguito un **miglior bilanciamento dei carichi di lavoro**, anche attraverso **campagne mirate di reclutamento** del personale, e migliorato in modo significativo il **coordinamento tra l'amministrazione centrale e i dipartimenti**. Sarà importante a tal fine sviluppare dei sistemi affidabili di valutazione della performance e delle competenze individuali, ma anche proporre politiche per il miglioramento del clima organizzativo, sia nelle relazioni all'interno di PTA-CEL, sia tra PTA-CEL e personale docente. Come già affermato **la soddisfazione e la motivazione del personale** sono elementi fondamentali per ottenere buoni risultati e, quindi, verranno promosse campagne di analisi dei bisogni motivazionali, oltre che consolidate e ulteriormente sviluppate le già notevoli **politiche di welfare** promosse dal nostro Ateneo (come la copertura sanitaria o il "portfolio dipendenti"). Per garantire una migliore flessibilità ed efficienza, verranno poi progettate nuove soluzioni di **lavoro agile** e di **"smart-working"**. Sarà inoltre perseguita a tutti i livelli la **massima semplificazione e ottimizzazione dei processi amministrativi** e verranno valutate e messe in pratica tutte le forme di **supporto agli acquisti** (a titolo esemplificativo, utilizzo di Amazon business o simili, rimborsi di acquisti diretti in tutte le situazioni possibili con buoni d'ordine richiesti solo quando strettamente necessario, carte di credito dipartimentali con massimali adeguati, etc.).

Verranno infine migliorate le condizioni di **rappresentatività del personale a livello di Governo di Ateneo** (si veda la sezione 18) e potenziato il supporto alle attività della **Consulta PTA-CEL**.

10. Rapporti con il Sistema Sanitario

L'**importanza capitale della Facoltà di Medicina** per cui l'Università di Pavia è nota a livello nazionale e internazionale è chiara e va curata con forza, non soltanto in termini di attrattività di studenti. In questo contesto, l'Ateneo si deve porre chiaramente come protagonista e come elemento di **coordinamento nei rapporti col sistema sanitario locale, che va dai tre IRCCS pavesi a tutte le strutture di ASST Pavia** sul territorio, senza trascurare altre realtà importanti, come per esempio CNAO. I rapporti con tutto il sistema sanitario devono essere incrementati e gestiti in modo sinergico ed efficiente, in costante coordinamento con la Facoltà di Medicina e a tal proposito verranno previste opportune figure all'interno della Governance, come la nomina di un Prorettore al Sistema Sanitario. Il rilancio del ruolo dell'Ateneo in ambito sanitario riguarderà in modo particolare il **rafforzamento delle Scuole di Specializzazione** e anche il tema delle **Professioni Sanitarie** riceverà rinnovata attenzione, così come

altri temi fondamentali che vanno dal **potenziamento della simulazione clinica** ai **tirocini**. Chiaramente tutto questo non può avvenire senza una **progettazione accurata** e senza che vengano fatti i **necessari investimenti** per garantire uno sviluppo adeguato delle strategie da mettere in atto. Anche e in particolare nell'ambito medico-sanitario, vanno senz'altro favorite e potenziate le possibilità di **collaborazioni di ricerca interdisciplinari** che un Ateneo come il nostro può e deve offrire, mirando a una sempre migliore integrazione della ricerca medica con le altre discipline, dalle scienze di base fino a quelle umanistiche e sociali. Infine, allo scopo di promuovere la visibilità di quanto presente sul territorio in ambito sanitario, oltre che di favorire il coordinamento e la cooperazione delle varie realtà, si propone di sviluppare un evento di cadenza annuale, che sappia imporsi come una delle manifestazioni di rilievo nel suo genere a livello nazionale.

11. Patrimonio Architettonico

L'Ateneo vanta un patrimonio che ha raggiunto i 53 edifici e superato abbondantemente i 250.000 mq. Unitamente al **completamento dei progetti avviati** (Nuovi Istituti con oltre 21.000 mq, per cui sono necessari investimenti aggiuntivi, anche per la completa rigenerazione dell'area, Parco Cardano 1, Biblioteca unificata dell'area socio-politico-giuridica) e alla **conclusione degli interventi già in essere** di valorizzazione del patrimonio storico (San Tommaso, San Felice, Palazzo Centrale e Palazzo Botta), l'Ateneo è chiamato a intraprendere azioni di **efficientamento energetico e di implementazione delle misure di sicurezza** dei propri edifici.

Dovranno essere individuate soluzioni per l'ex-mensa Vigorelli di Corso Carlo Alberto, Palazzo Grassi, l'ex Oratorio don Bosco: edifici sottoutilizzati che rappresentano un patrimonio da valorizzare e che hanno le potenzialità per soddisfare alcune esigenze rispetto alle quali è ormai tempo di trovare una risposta (archivio e spazi per lo studio libero, solo per citarne alcuni).

Occorrerà **razionalizzare e ottimizzare l'uso degli spazi esistenti**, con una **visione sistemica e sostenibile**, che consenta di contenere i costi di funzionamento e di gestione e manutenzione. Grande attenzione verrà data proprio alla **manutenzione ordinaria e straordinaria** (e all'opportuno **adeguamento**) di tutti gli spazi che ne abbiano bisogno.

12. Patrimonio Culturale, Biblioteche e Musei

Il patrimonio culturale del nostro Ateneo è un elemento identitario e distintivo, oltre che un fondamentale strumento per la formazione, la ricerca e la diffusione della conoscenza. Le **biblioteche**, gli **archivi** e i **musei**, così come il recente **auditorium**, rappresentano, infatti, **veicoli indispensabili per lo sviluppo e la trasmissione della cultura accademica e sociale**: costituiscono non solo la memoria storica e intellettuale dell'Università, ma anche la scommessa sul futuro in termini di socializzazione della cultura. Si tratta, pertanto, di realtà che devono essere sia **potenziate a livello di capitale umano qualificato** impiegato, sia **valorizzate a livello di comunicazione** interna ed esterna, oltre che attraverso **programmi di implementazione di materiali, risorse, tecnologie adeguate**. In particolare, per quanto riguarda le biblioteche, fondamentali anche tanto come centri di servizio quanto come sedi per lo studio individuale, vanno incrementati ulteriormente gli sforzi e le risorse per **estendere significativamente gli orari (e i giorni) di apertura**. Occorre inoltre **rafforzare l'accessibilità e la digitalizzazione del patrimonio**, oltre che progettare e realizzare un capiente **deposito** (in zona anche periferica ma agevolmente raggiungibile) per il materiale meno movimentato.

13. Sostenibilità

A partire dal 2020 con l'istituzione dell'Office for Sustainable Actions (OSA), l'Ateneo ha intrapreso una serie di attività e azioni finalizzate a rendere la Comunità accademica più consapevole dell'**importanza dei principi e degli obiettivi dell'Agenda 2030 per lo sviluppo sostenibile**.

Nonostante i risultati raggiunti abbiano già consentito all'Ateneo di scalare le classifiche specifiche e tralasciando le azioni che avrebbero a che fare con il patrimonio costruito (valorizzazione edifici storici e rigenerazione urbana per evitare il consumo di suolo, efficientamento energetico e soluzioni inclusive per la fruizione ampliata del patrimonio realizzato nella seconda metà del XX secolo), restano numerose aree in cui è necessario intervenire: dall'**implementazione dell'uso di energie rinnovabili** (aumentando per esempio la dotazione di pannelli fotovoltaici sulle coperture di alcuni edifici) alla **riduzione della produzione dei rifiuti** (continuando il processo di dematerializzazione) e del consumo di acqua, dalla applicazione di una **economia sempre più circolare** a una **cultura alimentare** che indirizzi la comunità accademica verso comportamenti virtuosi, senza trascurare l'importante tema della **mobilità sostenibile**. Va infine sottolineata la rilevanza dei temi collegati alla sostenibilità anche a livello di didattica e ricerca, altro punto su cui le azioni di OSA vanno opportunamente sostenute per avere un impatto concreto.

14. Rapporti coi Collegi e con lo IUSS

Una delle caratteristiche che rendono l'Università di Pavia unica in Italia è il suo amplissimo **sistema di collegi** (pubblici e privati), che costituisce una **ricchezza enorme**. Chiaramente i collegi rappresentano una risorsa fondamentale per chi vi risiede, che si trova a fare parte di una **vera e propria comunità** in grado di indirizzare positivamente l'intera esperienza accademica. Tuttavia, la presenza di un sistema del genere deve diventare una **caratteristica distintiva del sistema accademico pavese** a tutto tondo. A tal proposito, all'importanza strategica che i collegi devono rivestire in ambito didattico si è già fatto riferimento nella sezione 4, ma, più in generale, essi, se opportunamente supportati e coordinati dall'Ateneo, possono aprirsi a tutti gli studenti, creando una **comunità di "collegiali non residenti"** dal carattere veramente unico e irripetibile a livello nazionale. L'Università di Pavia può e deve tendere, in tal senso, a diventare una **"Università dei Collegi"**, con Cambridge e Oxford come modello.

In questo processo, non può mancare un **sostegno forte a EDISU**. Va infine progettato e costruito un **rinnovato rapporto con lo IUSS**, con cui una collaborazione fruttuosa e coordinata è quanto mai necessaria.

15. Sport e Benessere

Avere al centro le persone significa anche **avere a cuore il benessere psico-fisico** di tutta la comunità dell'Università di Pavia. Questo partirà dalla promozione e dal potenziamento di tutti quei servizi che servono a garantire una vita serena all'interno del nostro Ateneo, base di partenza fondamentale per una migliore esperienza di lavoro e/o studio: dagli **sportelli di supporto psicologico e di ascolto** alla **prevenzione medica**, dalle **attività motorie** (come il movimento adattato) e **sportive** (agonistiche e non) all'**organizzazione di eventi che promuovano lo sport come strumento non solo di benessere fisico, ma anche di inclusione e coesione sociale**. Tutto questo non può prescindere ovviamente da una **migliore integrazione tra Università di Pavia e CUS**, che deve essere riprogettata e portata avanti da un Delegato specifico, che funga da raccordo con la Governance di Ateneo per implementare azioni concrete a vantaggio dell'intera comunità.

16. Qualità e Sicurezza

Dotarsi di opportuni **processi di assicurazione della qualità** è senz'altro molto importante per la **definizione di obiettivi, azioni di monitoraggio e verifiche** che mirino al miglioramento di tutti gli

aspetti delle missioni dell'Ateneo a partire dall'offerta formativa, dalle attività di ricerca e da quelle di terza missione. Il punto centrale in questo senso è di costruire dei processi che non siano tanto un aggravio amministrativo o un mero adempimento burocratico, ma che, **proattivamente**, costituiscano davvero uno **strumento continuo di valutazione in grado di portare a risultati concreti**. Da questo punto di vista, vanno sicuramente utilizzate maggiormente **valutazioni intermedie ed ex-post** di tutte le attività proposte, in modo da poter criticamente capire come intervenire o come riprogrammare gli investimenti e le attività in modo da massimizzare il risultato.

Altro tema su cui va posta estrema attenzione e che necessita un potenziamento è quello fondamentale della **sicurezza** su cui vanno fatti **investimenti significativi a tutti i livelli** (regolamenti, organizzazione, prevenzione, formazione, dotazioni). A tal fine, si prevede l'inserimento di un Delegato specifico che si faccia da interlocutore con la Governance sui temi legati alla sicurezza e che promuova tutti gli investimenti necessari a **creare ambienti di lavoro e di studio sicuri**. Inoltre, si renderà necessaria una **sistematica revisione delle procedure interne**, sempre in conformità con la normativa vigente.

17. Comunicazione

Tanti punti di rilievo citati in precedenza (come, per esempio, promozione di didattica, ricerca e terza missione, attrattività, "branding", miglioramento della interdisciplinarietà, educazione all'inclusione) passano dalla **necessità di una efficace comunicazione sia interna sia esterna**. A questo proposito, le strategie comunicative dell'Ateneo vanno riprogettate nell'ottica di diventare, a livello di comunicazione interna, **strumento efficiente e capillare di conoscenza, di confronto e di trasparenza**, e di essere in grado di avere verso l'esterno **grande impatto su scala nazionale, ma anche internazionale**. In questo senso, saranno necessari cura costante di tutti gli aspetti comunicativi, un **approccio moderno e investimenti mirati**.

In particolare, molto di più deve essere fatto in tema di promozione dell'Università di Pavia per aumentare l'attrattività da tutta Italia (e da Milano e dal territorio lombardo in particolare) puntando sulla qualità del nostro Ateneo e sulle caratteristiche uniche e molto favorevoli del sistema pavese.

18. Governo di Ateneo

Per raggiungere i risultati sopra descritti è necessario poter contare sul **contributo di tutta la comunità accademica**. Sarà fondamentale l'impegno di tutti, a partire dai membri della **Governance**, che sarà **costituita da persone di comprovata competenza specifica, forte senso istituzionale e spiccate doti di indipendenza e intraprendenza**, sempre garantendo che siano rappresentati in modo bilanciato i diversi punti di vista presenti in Ateneo in termini di **area scientifica, ruolo, genere**.

I **Prorettori** lavoreranno su temi strategici di ampia portata in stretto contatto con il Rettore e il Prorettore Vicario, coordinando le proprie azioni e confrontandosi tra loro in modo continuativo. I temi di cui si occuperanno vanno dalle missioni fondamentali dell'Ateneo (**Didattica; Ricerca; Terza Missione e Rapporti col Territorio**) a: **Bilancio, Organizzazione e Risorse Umane; Relazioni Internazionali; Patrimonio Architettonico e Culturale**. Nella loro opera saranno coadiuvati da Delegati di comprovate competenze specifiche. In particolare, i Prorettori che si occuperanno delle prime tre missioni dell'Ateneo saranno anche assistiti da un **Delegato per ogni macro-area scientifico-disciplinare**, in modo da avere sempre rappresentate le istanze e le sensibilità delle diverse anime dell'Ateneo, che possono essere anche molto differenti tra loro.

Inoltre, verranno assegnate deleghe specifiche che, a titolo esemplificativo, andranno da **Dottorati di Ricerca e Master a Innovazione Didattica, Transizione Digitale e Intelligenza Artificiale**, da **Infrastrutture di Ricerca e Sistemi Informativi al Trasferimento Tecnologico**, da **Collegi, Biblioteche e Musei al Polo di Cremona**, da **Sport e Benessere a Sostenibilità, Qualità e Sicurezza**, dalla **Comunicazione a Branding, Fundraising e Ranking**, dai **Rapporti col Personale Docente** a quelli col

Personale Tecnico Amministrativo e Collaboratori ed Esperti Linguistici (questi ultimi a cura ovviamente di un esponente del PTA-CEL).

La squadra di Governance sarà completata da tre ulteriori **Prorettori** che si occuperanno di: **Rapporti col Sistema Sanitario; Diritto allo Studio, Pari Opportunità e Disabilità; Affari Giuridici e Istituzionali.**

Il tema delicato e centrale della **programmazione delle risorse** verrà invece **gestito in prima persona dal Rettore**, che, in modo **trasparente e condiviso**, stabilirà, con l'aiuto di un apposito gruppo di lavoro, e renderà noti i criteri di suddivisione delle risorse ordinarie e che, con cadenza annuale, renderà conto a tutta la comunità l'utilizzo delle risorse dedicate a operazioni ritenute strategiche.

Alcuni temi particolari avranno bisogno di un lavoro specifico e intensivo da portare avanti in tempi brevi. A tal fine l'idea è quella di costituire **Gruppi di Lavoro tematici verticali, di durata predefinita e limitata** (tipicamente tre o sei mesi), per fornire risposte precise per cui servano competenze chiare e punti di vista diversi (alcuni esempi di tematiche possono essere: Statuto, programmazione delle risorse, AI, DaD, diritto allo studio, riforma didattica di Medicina).

Molto importante sarà, infine, il ruolo degli Organi Collegiali. In questa ottica, il nostro **Statuto** deve essere **in parte rivisto e aggiornato**, per esempio, in relazione alla composizione del **Senato Accademico**, che deve diventare sempre di più il **luogo centrale per la discussione delle scelte accademiche fondamentali** di interesse per tutto l'Ateneo, mentre la Consulta dei Direttori deve rimanere come luogo di confronto su temi di interesse prettamente dipartimentale. Il **Consiglio di Amministrazione (CdA)** avrà il compito di **organo principale di indirizzo e di controllo** e riceverà con congruo anticipo tutta la documentazione di rilievo per permettere ai suoi componenti di prepararsi debitamente alla necessaria discussione. La Governance di Ateneo farà tesoro dei suggerimenti e delle riflessioni che emergeranno dalle discussioni che si svilupperanno all'interno degli Organi Collegiali di Ateneo, in cui devono essere **opportunamente rappresentate le varie voci della comunità accademica in termini di composizione (a livello sia di ruoli sia di genere)**. In particolare, va senz'altro superata l'assenza tra i componenti del CdA di una **rappresentanza del PTA-CEL**.

I membri esterni del CdA vanno scelti tra persone altamente qualificate in termini di competenze giuridiche, economiche e gestionali, preferibilmente con una conoscenza diretta e il più possibile approfondita della realtà dell'Università di Pavia, assicurando la diversità di genere ma anche di competenze.

Tali membri saranno inoltre chiamati a coordinare un **"Advisory Board"** che verrà creato per fare incontrare "stakeholder" importanti dell'Ateneo al fine di proporre progetti concreti che possano portare a una migliore realizzazione delle sue missioni.

19. Alcuni risultati concreti già ottenuti

Nella mia esperienza pregressa in vari ruoli gestionali chiave (si veda il curriculum sintetico riportato nella prossima sezione), ho già promosso iniziative di rilievo che hanno portato a risultati tangibili, che costituiscono prove concrete del fatto che quanto propongo possa essere effettivamente implementato con successo. A tal proposito, riporto di seguito alcuni esempi significativi.

a. Supporto alla presentazione di progetti europei

Nell'ambito della mia Delega a Ricerca Internazionale e Ranking, mi sono posto il problema del supporto alla presentazione di progetti europei. Una prima risposta è rappresentata dai bandi pilota "Inroad", progettati in stretta sinergia con il nostro Servizio Ricerca e Formazione alla Ricerca e successivamente estesi con la nuova versione potenziata "Inroad+". Si tratta di iniziative a cui ho personalmente contribuito in maniera significativa che hanno permesso di migliorare la competitività di numerosi ricercatori, fornendo fondi, suggerimenti, "mentoring", "mock interviews". I risultati ottenuti sono stati notevoli, anche in ambiti, come quello umanistico, meno avvezzi a certi tipi di bandi.

Analogamente, nel mio ruolo di Direttore di Dipartimento, ho promosso attività di “mentoring” e supporto alla presentazione di progetti, anche in questo caso con risultati ben oltre le aspettative, che hanno contribuito a portare il DICar a essere uno dei dipartimenti più attivi e di successo in questo campo.

b. Attrattività di ricercatori/docenti di alto livello

Sempre nell’ambito della mia Delega, ho dato un contributo significativo alla definizione delle iniziative di Ateneo che permettono ai dipartimenti di attrarre ricercatori di alto livello o docenti di comprovata esperienza all’estero, sfruttando al meglio i cofinanziamenti ministeriali. Inoltre, ho proposto l’introduzione di un meccanismo di finanziamento di ricercatori che avessero conseguito una buona valutazione in bandi competitivi senza però risultare vincitori, strategia che ritengo essere un’ottima pratica da estendere e consolidare.

c. Finanziamento interno alla ricerca

Un ulteriore risultato ottenuto nel mio ruolo di Delegato, insieme ai colleghi del Prorettorato alla Ricerca, è stato quello del cosiddetto “Contributo alla Ricerca”. Si tratta di un importante meccanismo di finanziamento interno che mira a dare un piccolo ma significativo sostegno da un lato ai ricercatori neoassunti, dall’altro ai ricercatori produttivi ma al momento privi di altri fondi di ricerca significativi. Tale strumento si è rivelato importante per un’ampia gamma di colleghi e, anche in vista dei prevedibilmente difficili periodi futuri in termini di finanziamento alla ricerca, va senz’altro consolidato, allargato e incrementato (idealmente portandolo a un livello di 10k€/anno per un massimo di 250 colleghi).

d. Ranking accademici

Senza entrare nel merito delle perplessità che personalmente nutro sui vari sistemi di ranking accademici, va riconosciuto il fatto che si tratta di graduatorie che possono avere un forte impatto sull’Ateneo non solo a livello di immagine, ma anche in termini di immatricolazioni.

Per questo motivo mi sono impegnato, ben coadiuvato dal Servizio Qualità e Gestione della Domanda, a studiare i meccanismi che ci penalizzavano ottenendo, laddove fosse possibile, un graduale miglioramento nei principali ranking accademici, lavorando principalmente su una migliore organizzazione e presentazione dei dati che ci riguardano. Il risultato raggiunto è stato davvero notevole in termini di rapporto costi/benefici (per esempio, nel World University Ranking di QS siamo passati negli ultimi quattro anni dalla fascia 601-650 alla attuale 440esima posizione mondiale, mentre, nello stesso periodo, in quello di THE siamo passati dalla fascia 401-500 all’attuale 301-350, tutto ciò nonostante il significativo aumento del numero di atenei valutati). Il consolidamento e il miglioramento di questi risultati devono necessariamente passare per ulteriori investimenti.

e. Gestione trasparente e condivisa

A livello di Governance di Dipartimento ho sperimentato, con risultati largamente positivi, un sistema basato su una gestione totalmente trasparente. L’insieme completo delle informazioni relative a qualunque tema che riguardasse il Dipartimento è sempre stato condiviso con tutti i membri del Consiglio di Dipartimento (inclusi i rappresentanti degli studenti), compresi resoconti di quanto discusso in Consulta dei Direttori e in Senato Accademico. La documentazione integrale è stata resa disponibile tempestivamente e il processo decisionale che ha portato alle proposte discusse in Consiglio di Dipartimento è stato di volta in volta spiegato in modo dettagliato. Ciò ha portato notevoli miglioramenti in termini di partecipazione e condivisione delle decisioni a livello dipartimentale, con benefici evidenti per tutti.

f. Semplificazione dei processi

La semplificazione dei processi è chiaramente un elemento chiave per l’efficienza di qualunque struttura. A livello di gestione dipartimentale, ho spinto perché ciò fosse implementato in modo

massiccio, sfruttando l'interazione con tutte le componenti coinvolte nei vari processi. Il tempo necessario per compiere qualunque operazione è stato ridotto significativamente, studiando con attenzione il flusso dei processi per ottimizzarlo al massimo. Questo è stato portato avanti in totale sintonia con la Segreteria Amministrativa del Dipartimento, il cui supporto e contributo è stato fondamentale, sottolineando una volta di più come la sinergia tra personale docente e amministrativo sia uno degli ingredienti più importanti per un governo efficiente.

g. Dipartimento di Eccellenza

Un compito fondamentale che l'Ateneo si troverà ad affrontare sarà cercare di massimizzare l'attrattività di risorse, sfruttando nel migliore dei modi le opportunità disponibili. In questo senso, uno dei risultati di maggiore impatto della mia esperienza di Direttore è stato guidare il Dipartimento di Ingegneria Civile e Architettura lungo un percorso che lo ha portato da essere uno dei peggiori per valutazione ANVUR a livello di Ateneo (ma anche a livello nazionale per quanto riguarda l'Area 08) a essere riconosciuto come "Dipartimento di Eccellenza". Senza entrare nel merito delle più che legittime perplessità sul sistema di valutazione della qualità della ricerca di ANVUR, ho deciso di studiare le debolezze e i punti di forza del Dipartimento secondo i criteri di valutazione proposti da ANVUR e di lavorare in maniera decisa, insieme a una squadra di colleghi volenterosi e preparati, al fine di ottimizzare il risultato. Questo ci ha portato da una valutazione di 2/100 a una di 97/100 in termini di Indicatore Standardizzato di Performance Dipartimentale (ISPD). Abbiamo poi scelto di proporre un progetto largamente inclusivo, che permettesse a tutti di valorizzare le proprie linee di ricerca e di proporle di nuove, il più condivise possibile. Il risultato è stato il finanziamento, per circa 6.5M€, del progetto DORIAN (modellazione Digitale a supporto del pRogetto di Ambienti sicuri, sosteNibili e resilienti), che ora rappresenta una importante e concreta opportunità per il rilancio del Dipartimento che ho diretto per due mandati e che ho lasciato in ottima salute ed evidente crescita.

20. Curriculum vitae sintetico

Carriera

Dal 2016: Professore Ordinario di Scienza delle Costruzioni (UniPV)

2013-2016: Professore Associato di Scienza delle Costruzioni (chiamata diretta, UniPV)

2008-2013: Ricercatore di Scienza delle Costruzioni (UniPV)

2005-2008: Contrattista/assegnista di ricerca (UniPV)

2005: Dottore di Ricerca in Ingegneria Sismica (UniPV e IUSS)

2004: Master di secondo livello in Ingegneria Sismica (UniPV e IUSS)

2002: Abilitazione alla professione di Ingegnere (voto: 120/120, Pavia)

2001: Laurea in Ingegneria Civile (voto: 110/110 e lode, UniPV)

1996: Maturità Scientifica (voto: 60/60, L.Sc. "Copernico", Pavia)

Ruoli ricoperti presso UniPV (selezione)

2019-2025: Delegato del Rettore a Ricerca Internazionale e Ranking

2018-2024: Direttore del Dipartimento di Ingegneria Civile e Architettura (2 mandati)

2023: Referente del progetto "DORIAN" finanziato con 6.5M€ nell'ambito dell'intervento "Dipartimenti di Eccellenza" del Ministero dell'Università e della Ricerca

2018-2019: Membro del Senato Accademico

2017-2022: Coordinatore del Dottorato di Ricerca in "Design, Modeling, and Simulation in Engineering"

2018-2024: Membro del Comitato Direttivo della Facoltà di Ingegneria

2013-2018: Referente del Corso di Laurea Magistrale in Ingegneria Civile

2013-2016: Membro della Commissione Paritetica Docenti-Studenti della Facoltà di Ingegneria

Altri ruoli e affiliazioni (selezione)

2023-2025: Membro del Foro Regionale per la Ricerca e l'Innovazione di Regione Lombardia
2019: TUM Ambassador (nominato dal Presidente della Technical University of Munich)
2018-2024: Membro del Consiglio Direttivo del "Gruppo 2003 per la Ricerca Scientifica"
2023: Membro del Gruppo di Lavoro su Ricerca & Sviluppo del Forum Sanità Lombardia Futura promosso da ECOLE - Enti CONfindustriali Lombardi per l'Education
Dal 2020: Membro del Consiglio Direttivo della Lake Como School of Advanced Studies
Dal 2013: Membro del Consiglio Scientifico di H2CU - Honors Center of Italian Universities
Dal 2007: Associato di ricerca dell'Istituto di Matematica Applicata e Tecnologie Informatiche del CNR
Dal 2023: Membro della General Assembly della European Community on Computational Methods in Applied Sciences (ECCOMAS)
Dal 2016: Membro del General Council della International Association for Computational Mechanics (IACM)
2013-2019: Membro del Consiglio Direttivo del Gruppo Italiano di Meccanica Computazionale dell'Associazione Italiana di Meccanica Teorica e Applicata (AIMETA)
2014-2016: Chairman dell'ECCOMAS Young Investigator Committee

Premi e riconoscimenti (selezione)

2024: Premio internazionale con medaglia d'oro "Panetti-Ferrari" (Accademia delle Scienze di Torino)
2024: Fellow della European Academy of Sciences
2020: ECCOMAS Euler Medal (European Community on Computational Methods in Applied Sciences)
2014-2018: ISI Thomson-Reuters/Clarivate "Highly Cited Researcher" (5 volte)
2018: Premio Finzi (Istituto Lombardo Accademia di Scienze e Lettere)
2017: Commendatore dell'Ordine al Merito della Repubblica Italiana
2016: IACM Fellows Award (International Association for Computational Mechanics)
2015: Fischer Fellow (Institute for Advanced Study della TU Munich)
2014: IACM Argyris Award (International Association for Computational Mechanics)
2013: Premio AIMETA Junior (Associazione Italiana di Meccanica Teorica e Applicata)
2012: ECCOMAS Zienkiewicz Award (European Community on Computational Methods in Applied Sciences)
2004-2012: Oden Faculty Fellow (8 volte, Institute of Computational Engineering and Sciences della UT Austin)
2010: ERC "Ideas" Starting Independent Researcher Grant (European Research Council)

Produzione scientifica (sintesi)

Dal 2005: Autore di circa 200 articoli su riviste internazionali, con più di 17000 citazioni e un h-index superiore a 60 (G.S.)
Dal 2004: Relatore di più di 200 contributi su invito (di cui oltre 40 plenary/keynote) a conferenze, workshop e seminari

Nota: per un curriculum scientifico completo si veda: <http://www.unipv.it/alereali>

Dichiarazione relativa ai criteri di scelta dei membri esterni del Consiglio di Amministrazione

I componenti del Consiglio di Amministrazione (CdA) non appartenenti ai ruoli dell'Ateneo, di cui all'articolo 13, comma 1, dello Statuto dell'Università di Pavia, nel rispetto dei requisiti previsti dalla legge n. 240 del 2010, verranno identificati attenendosi a quanto riportato all'articolo 13, comma 2, dello Statuto. Inoltre, ritengo importante specificare che, come riportato nella sezione relativa al Governo di Ateneo del mio programma, tali membri esterni del CdA verranno scelti tra persone altamente qualificate in termini di competenze giuridiche, economiche e gestionali, preferibilmente con una conoscenza diretta e il più possibile approfondita della realtà dell'Università di Pavia, assicurando la diversità di genere ma anche di competenze.

Pavia, 29 aprile 2025

Alessandro Reali

