

UNIVERSITA' DEGLI STUDI DI PAVIA - Amministrazione Centrale		
Registrazione		
Anno	Titolo ... <u>I</u> ...	Classe ... <u>13</u> ...
Fascicolo		
N. <u>74555</u>		29 APR 2025
UOR	CC	RPA
<u>ORGANI</u>		

Al Decano dell'Università degli Studi di Pavia

Ch.mo Prof. Sergio Seminara

OGGETTO: Presentazione candidatura per l'elezione del Rettore, Sessennio 2025-2031

(Prot. n. 0060781 del 04/04/2025)

Io sottoscritta SILVIA FIGINI in qualità di Professoressa Ordinaria a tempo pieno di Statistica Economica presso il Dipartimento di Scienze Politiche e Sociali dell'Università degli Studi di Pavia, in relazione a quanto in oggetto, presento la mia candidatura alla carica di Rettrice per il sessennio 2025-2031.

A tale fine allego alla presente:

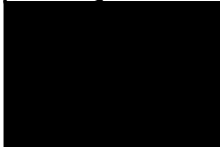
- il documento programmatico
- il curriculum vitae corredato dall'elenco pubblicazioni
- i criteri di scelta per i candidati del Consiglio di Amministrazione non appartenenti ai ruoli di Ateneo di cui all'art. 13 dello Statuto dell'Università di Pavia, nel rispetto dei requisiti previsti dalla legge n. 240/2010.

Dichiaro di non incorrere nelle cause di ineleggibilità esplicitate nell'art. 5 del decreto di indizione delle votazioni per l'elezione del Rettore – Sessennio 2025-2031 (Prot. n. 0060781 del 04/04/2025). In caso di mia elezione, mi impegno fin d'ora a rimuovere eventuali cause di incompatibilità al ruolo di rettrice.

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

Pavia, 29 Aprile 2025


 Silvia Figini



Programma di Candidatura a Rettrice

di Silvia Figini

Sessennio 2025-2031

Sapere, innovazione, partecipazione
Condividere valori per creare futuro

È necessario unirsi, non per stare uniti,
ma per fare qualcosa insieme
(J.W. Goethe)

PREMESSA	4
CHI SONO	4
UN'IDEA DI UNIVERSITÀ	5
1. TRASMETTERE IL SAPERE	8
1.1 L'INIZIO DEL VIAGGIO: ORIENTAMENTO E ACCOGLIENZA DI QUALITÀ	9
1.2 L'APPRENDIMENTO CONTINUO COME OBIETTIVO: UNA DIDATTICA DI QUALITÀ DAL PRIMO GIORNO IN POI	10
1.3 UNA CASA COMUNE ACCOGLIENTE, EQUA, INCLUSIVA E SICURA CON GLI STUDENTI AL CENTRO	13
SCHEDA APPROFONDIMENTO 1 - I DATI DELLA DIDATTICA: SFIDE E STRATEGIE	15
2. COSTRUIRE NUOVO SAPERE E INNOVAZIONE	17
2.1 LE RADICI DELLA RICERCA: INFRASTRUTTURE E CAPACITÀ PER CRESCERE	17
2.2 COLTIVARE IL TALENTO E LA CAPACITÀ DI INNOVARE	19
2.3 PONTI DI CONOSCENZA: DALL'INNOVAZIONE ALLA CRESCITA CONDIVISA DEL TERRITORIO	21
SCHEDA DI APPROFONDIMENTO 2 – LA RICERCA COME ECOSISTEMA INTEGRATO	23
3. CONDIVIDERE IL SAPERE	27
3.1 INNOVARE PER LA SOCIETÀ DEL FUTURO	28
3.2 IL PATRIMONIO ARTISTICO E CULTURALE PER IL TERRITORIO	29
3.3 DIFFONDERE IL SAPERE	29
SCHEDA DI APPROFONDIMENTO 3 - COMPRENDERE LA CENTRALITÀ DELLA TERZA MISSIONE	31
4. TRE PROGETTI STRATEGICI	33
4.1 UNIVERSITÀ E SISTEMA DELLE SCIENZE PER LA SALUTE	34
4.2 UNIVERSITÀ-CITTÀ	36
4.3 UNIVERSITÀ-TERRITORIO	38
5. SISTEMA UNIPV AUMENTARE LA PARTECIPAZIONE PER RAGGIUNGERE OBIETTIVI INSIEME	40
5.1 LIBERARE IL POTENZIALE E VALORIZZARE L'IMPEGNO PROFUSO PER LA COMUNITÀ	40
5.2 INTEGRARE MEGLIO LE PARTI DEL SISTEMA UNIPV PER SFRUTTARNE LE POTENZIALITÀ INESPRESSE E RILANCIARLE	42
5.3 CONSOLIDARE IL RUOLO GUIDA DEL NOSTRO ATENEO COME ESEMPIO VIRTUOSO DI SOSTENIBILITÀ, SOLIDARIETÀ E IMPEGNO DI COMUNITÀ	44
SCHEDA APPROFONDIMENTO 4 - BENESSERE PSICOLOGICO E PARTECIPAZIONE ALLA VITA UNIVERSITARIA	46
6. GOVERNARE L'ATENEO E VALORIZZARE LE PERSONE	48

6.1 SQUADRA DI GOVERNO DELL'ATENEO	49
6.2 PROGRAMMAZIONE STRATEGICA E TAVOLO DI CONFRONTO PERMANENTE PER LA GESTIONE DELLE RISORSE	50
6.3 DIGITALIZZAZIONE DEI PROCESSI E SNELLIMENTO DELLE ATTIVITÀ IN CAPO AL PERSONALE TECNICO AMMINISTRATIVO	51
6.4 VALORIZZARE IL PERSONALE TECNICO AMMINISTRATIVO	51
6.5 CRITERI DI SCELTA DEI MEMBRI ESTERNI DEL CONSIGLIO DI AMMINISTRAZIONE	52

Premessa

Chi sono

Sono professoressa ordinaria di Statistica Economica dell'Università di Pavia, la nostra Università. Università che ho avuto il piacere di frequentare a partire dai miei studi di Economia, durante i quali ho messo a frutto la passione per la Statistica. Una disciplina trasversale a molte aree, che mi ha permesso di collaborare a varie ricerche interdisciplinari e di conoscere da vicino colleghe e colleghi delle tre macroaree dell'Ateneo: di vivere le diversità e la ricchezza culturale e umana che caratterizzano il nostro Ateneo.

Il mio percorso accademico è stato impegnativo, ma al tempo stesso profondamente gratificante. Ogni traguardo raggiunto è stato il risultato di una determinazione costante. Della tenacia nel superare le difficoltà e della fiducia che ho sempre riposto nel valore della formazione, della ricerca e delle relazioni con la nostra comunità accademica. Ho avuto la soddisfazione di ricevere nel tempo attestazioni di stima da parte di colleghe, colleghi e studentesse e studenti. Un riconoscimento che ha rappresentato per me un forte stimolo a fare sempre meglio, impegnandomi sempre di più per restituire valore all'istituzione che mi ha cresciuto.

Fin dall'inizio, ho scelto di affrontare la sfida delle relazioni esterne e della progettazione per ottenere i finanziamenti necessari a sostenere dottorandi e dottorande. In questo modo ho potuto garantire loro percorsi solidi e qualificati senza gravare troppo sui fondi di Ateneo, consapevole dell'importanza di lasciare risorse disponibili alle aree che hanno meno occasioni di attrarre autonomamente. Questo approccio orientato alla sostenibilità collettiva ha sempre guidato le mie scelte.

Diventata professoressa ordinaria, ho avuto la possibilità di restituire il mio impegno all'Università anche sotto il profilo istituzionale. Un'esperienza che mi ha profondamente arricchita, permettendomi di crescere non solo sul piano scientifico e gestionale, ma anche su quello umano. Ho potuto valorizzare appieno le mie competenze relazionali, stabilendo dialoghi costruttivi con le istituzioni e coltivando una comunicazione aperta e collaborativa con tutti i settori dell'Ateneo. Questa esperienza ha reso il mio percorso accademico qualcosa che va oltre l'impegno professionale e rappresenta una scelta di vita profondamente coerente con i miei valori.

Nel corso del mio incarico dal 2019 come Delegata del Rettore all'Orientamento e dal 2020 come Presidente del Centro di Orientamento Universitario, ho avuto l'opportunità di contribuire attivamente alla definizione e all'attuazione delle strategie di orientamento dell'Ateneo. In stretta sinergia con tutti i Dipartimenti e con i Corsi di Studio triennali e magistrali, siamo riusciti a rispondere in modo efficace alle richieste della governance, pianificando interventi mirati e strutturati presso le scuole. Il raggiungimento degli obiettivi previsti dal MIUR nell'ambito del progetto "Orientamento attivo scuola-Università" ha rappresentato un traguardo significativo. Un traguardo che ha permesso all'Università di Pavia di accedere a finanziamenti aggiuntivi rilevanti pari a circa quattro milioni di euro, con ricadute concrete sull'intero sistema universitario pavese. Questo risultato è stato possibile grazie alla determinazione, alla competenza e allo spirito di squadra provenienti da colleghe e colleghi e dal personale tecnico-amministrativo del Centro di Orientamento Universitario, il cui impegno costante ha davvero fatto la differenza.

La direzione del Dipartimento di Scienze Politiche e Sociali, affidatami nel 2021, ha contribuito a darmi ulteriori elementi di formazione e di maturità. Quando ho iniziato il mio incarico come Direttrice di Dipartimento, mi sono trovata a gestire una situazione complessa, segnata da una certa fragilità organizzativa, con personale non sempre adeguatamente formato e con dinamiche talvolta

conflittuali tra le diverse aree. È stato un percorso tutt'altro che semplice. Ma, grazie al supporto dell'Amministrazione Centrale e alla volontà condivisa di colleghi e colleghe, abbiamo avviato insieme un profondo lavoro di ricostruzione e riorganizzazione, che ci ha portati in breve tempo a definire un modello virtuoso di collaborazione interna con azioni strategiche di rilancio della didattica, della ricerca e della Terza Missione. Una delle esperienze più arricchenti di questo percorso è stata il rapporto diretto e costante con i rappresentanti del corpo studentesco: il loro contributo attivo, la loro partecipazione e i loro stimoli hanno rappresentato un elemento fondamentale per la crescita culturale e progettuale del Dipartimento. Lavorare a contatto con loro, ascoltare le loro esigenze e trasformarle in azioni concrete è stata una delle dimensioni più belle e gratificanti di questa esperienza. Grazie all'impegno di colleghe e colleghi, il Dipartimento ha ottenuto numerosi finanziamenti su progetti di ricerca competitivi, rafforzando significativamente la sua capacità attrattiva anche attraverso progetti di internazionalizzazione e di cooperazione. Abbiamo inoltre partecipato al bando per il riconoscimento come Dipartimento di Eccellenza: pur non essendo stati finanziati, il lavoro svolto è stato un prezioso esercizio di analisi e progettazione, che ha generato importanti innovazioni strutturali e didattiche. Tra queste, l'istituzione del primo corso di laurea triennale interamente in lingua inglese dell'Università di Pavia, Social Sciences for Global Challenges; la progettazione e messa a sistema del Dottorato Industriale in Scienze e Pratiche della Comunicazione; l'attivazione di nuovi master – come il Master in Patient Engagement and Advocacy – e la revisione di percorsi magistrali, tra cui quello di Governo e Politiche Pubbliche. Abbiamo inoltre costruito un nuovo modello di relazione tra Università e territorio, fondato sul dialogo, sull'ascolto di tutte le componenti e sulla condivisione degli obiettivi. Questo approccio si è concretizzato in una crescente attività di Terza Missione e public engagement, culminata nelle iniziative del centenario del nostro Dipartimento e nel lancio, della Giornata nazionale delle Scienze Politiche e Sociali.

Sulla base del mio percorso accademico, la mia candidatura a Rettrice dell'Università di Pavia nasce da un profondo senso di responsabilità e gratitudine verso un'istituzione che ha saputo riconoscere e valorizzare il mio impegno lungo tutto il mio percorso accademico. Ho potuto crescere come studentessa, docente, ricercatrice, affrontando sfide complesse e ottenendo risultati in relazione ai compiti che mi sono stati assegnati, sempre con uno sguardo rivolto al bene collettivo dell'Ateneo e alla sua missione pubblica.

Ogni fase del mio cammino ha rafforzato in me la consapevolezza che solo attraverso la costruzione di relazioni solide, la fiducia nella collaborazione, la trasparenza e la condivisione di obiettivi e strategie e un forte investimento nella qualità possiamo proiettarci verso il futuro.

Un'idea di Università

Mi candido alla carica di Rettrice con profonda convinzione e senso di responsabilità, portando con me una visione dell'Università che è insieme critica e progettuale, radicata nell'esperienza ma proiettata verso un futuro più giusto e plurale, in cui il contributo di tutta la comunità accademica possa farsi sentire.

L'Università deve essere una comunità pubblica e aperta, fondata sull'insegnamento e sulla ricerca scientifica. Questi elementi sono profondamente connessi tra loro e tutti i cittadini e le cittadine e le loro organizzazioni devono poter essere partecipi dei frutti che la creazione del sapere e la sua trasmissione possono portare alla società nel suo complesso. È questo *in nuce* il senso della Terza Missione dell'Università che non deve essere percepita come meno rilevante, ma al contrario va

interpretata come la necessaria, indispensabile, capacità del mondo accademico di fare da guida per il futuro della società. È promuovendo la conoscenza, il dialogo, lo sviluppo della persona, il rispetto della dignità, la salute, le capacità economico-sociali, la giustizia e la pace che si costruisce un futuro democratico e autenticamente sostenibile. Proprio per questo il sistema accademico e di conseguenza il nostro Ateneo devono farsi portatori di valori umani universali, capaci di superare ogni confine geografico e politico, di alimentare la memoria e di favorire – attraverso la cultura e la curiosità per il sapere – il dialogo interculturale e l'integrazione. Tutte le Università, e tanto più la nostra con la sua tradizione secolare, devono oggi sentirsi chiamate a svolgere la loro missione intellettuale senza ambiguità: capaci di prendere posizione e di promuovere una cultura di giusta coesistenza e di pace.

La visione dell'Università che si è andata affermando in Italia risente, come in molti altri ambiti, di una deriva di stampo manageriale che tende a assegnare a gruppi di governo un'ampia responsabilità esecutiva, spesso aggravata dalla necessità – sempre all'ordine del giorno – di trovare fondi per la sostenibilità dell'istituzione. Questa continua rincorsa, caratterizzata da condizioni spesso emergenziali, sacrifica un adeguato dibattito democratico interno e impedisce di valorizzare le moltissime competenze presenti nell'ambiente accademico. Ne consegue una progressiva riduzione della capacità di condividere la responsabilità decisionale. Una caratteristica che invece dovrebbe essere essenziale in un ambiente per sua natura proiettato verso il ragionamento critico, la discussione e la condivisione del sapere. Questa mancanza di visione condivisa e trasparente del futuro del mondo accademico non può più essere accettata come inevitabile. Serve, ora più che mai, un cambiamento profondo: culturale prima ancora che organizzativo.

Per tutte queste ragioni, il modello di governo dell'Ateneo che propongo è innanzi tutto inclusivo, collegiale, visibilmente plurale, trasparente, orientato all'ascolto e alla partecipazione diffusa. È tempo di trasformare radicalmente la nostra idea di Università, realizzando una comunità nella quale ogni voce conti e ogni percorso sia valorizzato in una visione condivisa del futuro. Un modello di gestione in cui la capacità decisionale dei ruoli di massima responsabilità sia alimentata e rafforzata dal continuo confronto con l'intera comunità accademica.

È necessario, in questo senso, rifondare anche un linguaggio nuovo per parlare insieme di Università. Non quello esclusivo troppo spesso ostentato dall'amministrazione universitaria, con il suo accumulo di sigle e tecnicismi managerial-burocratici, ma quello che coinvolge la vita e l'esperienza delle persone. Perché l'Università, per essere davvero autonoma e libera, non può essere autoreferenziale. La nostra comunità deve sempre avere chiaro che il beneficiario delle sue attività non è il mercato, ma è la società tutta, fatta di cittadine e cittadini: prima ancora, persone.

Il mio mandato sarà quindi caratterizzato da una maggiore partecipazione. Vale a dire da un confronto più aperto e trasparente negli organi collegiali attraverso spazi di discussione che consentano di far emergere la visione, le idee e anche le critiche di tutte le componenti della comunità accademica: corpo docente, personale tecnico amministrativo, studenti e studentesse. Promuoverò una visione condivisa dell'impiego delle risorse finanziarie e in particolare di quelle destinate al personale sia per la programmazione ordinaria sia per gli interventi strategici, in modo che si possa avere maggiore consapevolezza di quali possano essere le legittime aspirazioni di carriera. Ritengo che questa centralità nella trasparente assegnazione delle risorse sia la premessa necessaria per contrastare il precariato e favorire un accesso più giusto alla docenza e, più in generale, alle posizioni lavorative a tempo indeterminato.

Il mio obiettivo è quello di promuovere e valorizzare il contributo di ogni ricercatore, ricercatrice e gruppo di ricerca. Perché l'eccellenza non sia privilegio di pochi, ma risultato condiviso di una comunità scientifica diffusa e solida, nella quale il complessivo supporto offerto dall'Ateneo possa

dar luce a nuove brillanti linee di ricerca. Al tempo stesso, intendo valorizzare concretamente il lavoro che ogni docente svolge al servizio dell'Università anche nelle attività di Terza Missione e nei compiti istituzionali, spesso meno visibili, nondimeno essenziali.

I primi cento giorni del mio mandato saranno caratterizzati non solo dall'avvio dei progetti descritti in dettaglio nelle pagine seguenti, ma anche dall'impostazione di un ambiente di lavoro e di studio più inclusivi, orientati a promuovere il benessere organizzativo e a consentire a tutte e a tutti di utilizzare al meglio il proprio tempo. Obiettivo primario del mio mandato è quello di valorizzare con convinzione le competenze professionali del corpo docente e personale tecnico amministrativo, e di costruire un ecosistema in cui studenti e studentesse possano gestire al meglio il tempo da dedicare allo studio, senza perdersi in attività routinarie o dietro a procedure poco chiare. Questo cambiamento potrà trovare impulso anche in un impiego più sistematico dell'intelligenza artificiale (IA) nella gestione delle attività amministrativa, didattiche e di ricerca e Terza Missione, ovvero nella messa a punto di una piattaforma IA di Ateneo.

Credo in un'Università che cresca soprattutto nella sua capacità di essere inclusiva ed equa. Un'Università che non selezioni sulla base della provenienza, ma che valorizzi la qualità dei percorsi e delle idee. Un sistema di formazione che metta al centro le persone, favorendo il benessere psicofisico e il contrasto alle discriminazioni e promuovendo l'integrazione culturale: un Ateneo fortemente proiettato all'internazionalizzazione, in cui le diversità sono un valore aggiunto. Ritengo essenziale promuovere la parità di genere e per questo prevedo la realizzazione periodica di un bilancio di genere di Ateneo: non come gesto simbolico, ma come strumento concreto di trasformazione. Altrettanto essenziale è la promozione delle politiche per la sostenibilità ambientale, sociale e organizzativa. Politiche che consentano al nostro Ateneo di essere un esempio di buone prassi e diffondere una cultura della responsabilità sociale, anche tramite rapporti periodici sui risultati raggiunti in questi campi. Ritengo decisivo il rilancio e il rafforzamento degli organi di garanzia per una convivenza rispettosa e per il rispetto dei principi etici. Questi organi devono assolvere al delicato compito di promuovere la libera espressione in tutte le sue forme e allo stesso tempo di contrastare efficacemente comportamenti aggressivi e lesivi delle dignità e dei diritti di ogni componente della nostra comunità.

L'Università deve essere anche un luogo fisico ospitale e organizzato in maniera funzionale. Nei primi cento giorni del mio mandato, assieme a un'analisi dettagliata dell'offerta didattica, intendo realizzare – in collaborazione con la squadra di governo dell'Ateneo, grazie all'ascolto puntuale delle esigenze di tutta la comunità – una mappatura di tutti gli spazi dedicati alla didattica e alla ricerca. Questo ci consentirà di avviare un cronoprogramma di interventi per ottimizzare le strutture esistenti attraverso un piano di manutenzione ordinaria e straordinaria e per promuovere la rigenerazione degli spazi e degli ambienti in cui tutta la nostra comunità vive, studia e lavora.

Senza studentesse e studenti non c'è Università. Senza la loro felicità – intesa come benessere, motivazione, senso di appartenenza – non ci può essere un'Università felice. Non è una questione di "soddisfazione del cliente", ma di costruire insieme un luogo in cui sia bello imparare, confrontarsi, crescere.

È tempo di dare concretezza a questa visione, facendo sì che ogni componente della comunità accademica sia parte attiva in un cambiamento teso a favorire lo sviluppo culturale ed economico del nostro territorio e del nostro Paese e il benessere della nostra società.

È con questa ferma convinzione che ho deciso di candidarmi a Rettore dell'Università degli Studi di Pavia.

1. Trasmettere il sapere

In breve

- **Formazione come missione principale.** L'Università di Pavia punta a una formazione di alta qualità, multidisciplinare e internazionale, con particolare attenzione al miglioramento continuo della didattica e dei servizi per studenti e studentesse in un quadro di sostenibilità economica.
- **Orientamento e accoglienza.** Rafforzamento delle strategie di orientamento per studenti italiani e internazionali, supporti digitali anche grazie all'intelligenza artificiale, attenzione alla filiera educativa con le scuole superiori e promozione dell'accesso alle discipline STEM (area scientifica, tecnologica, ingegneristica e matematica).
- **Internazionalizzazione.** Politiche attive per attrarre studenti e studentesse internazionali, attraverso progetti europei (come Erasmus+ o European Campus for City-Universities), programmi congiunti e promozione del marchio dell'Ateneo a livello globale.
- **Didattica di qualità e innovazione.** Miglioramento continuo dei percorsi formativi, uso di tecnologie didattiche innovative, supporto alla formazione docenti, ampliamento delle opportunità formative multidisciplinari.
- **Infrastrutture e ambienti di apprendimento.** Investimenti in nuovi spazi didattici, aggiornamento tecnologico, rimozione delle barriere architettoniche, promozione della didattica in presenza con supporti digitali per l'inclusione e la flessibilità.
- **Inserimento nel mondo del lavoro.** Rafforzamento dell'orientamento post-laurea con iniziative di formazione, consulenza e incontro con le aziende mirate a favorire l'ingresso di laureati e laureate (Career House, mentorship, collaborazioni con Alumni UniPV); creazione di centri per la scoperta dei talenti.
- **Formazione post-laurea e continua.** Sviluppo di master di primo e secondo livello, alta formazione specialistica, iniziative di aggiornamento professionale (lifelong learning) anche tramite corsi in rete aperti e gratuiti (MOOC), creazione di un centro permanente per la formazione di docenti della scuola.
- **Inclusione, diritto allo studio e benessere.** L'Università come casa comune: centralità della persona nell'attenzione alla componente studentesca, ampliamento degli alloggi, revisione della fascia beneficiaria di sgravi (no tax area), sostegno economico e psicologico, inclusione delle diversità e supporto a studenti e studentesse con disabilità o

Formare persone che siano la linfa vitale per il nostro territorio e il nostro Paese (laureati e laureate, specializzandi specializzande, dottori e dottoresse di ricerca) è la prima missione dell'Università di Pavia. Un Ateneo multidisciplinare che vuole essere sempre più proiettato a livello internazionale e in grado di garantire una formazione solida, dinamica e in costante evoluzione. Formazione che negli ultimi anni è stata offerta a un numero crescente di studenti e studentesse con un progressivo incremento della quota del Fondo di Finanziamento Ordinario (FFO) assegnata dal Ministero sulla base del costo standard, contribuendo così a una maggiore sostenibilità economica dell'Ateneo. **Questa evoluzione rappresenta un'opportunità preziosa per investire ulteriormente in alcuni settori: I) nel miglioramento della qualità della didattica e II) nell'ampliamento e potenziamento dei servizi offerti alla comunità studentesca.** Per raccogliere immediatamente queste due opportunità in maniera efficace, occorre identificare specifiche linee di lavoro che consentano di rispondere a esigenze precise e ben definite. Nelle prossime pagine queste proposte vengono presentate analiticamente, mentre nella scheda di approfondimento 1 vengono presentati alcuni spunti di riflessione che costituiscono il fondamento delle azioni che intendiamo realizzare.

1.1 L'inizio del viaggio: orientamento e accoglienza di qualità

- a. *Mantenere alta l'attrattività e la qualità dell'offerta formativa dell'Università di Pavia richiede una strategia solida e orientata all'azione, con interventi concreti e risultati verificabili in tutte le fasi e i livelli del processo formativo: dall'orientamento in ingresso al percorso di studi curriculare, dall'orientamento verso il lavoro alla formazione post-laurea.*

Studenti e studentesse devono avere un adeguato supporto lungo tutto il loro percorso universitario. Non solo da parte del loro corpo docente, ma anche da molteplici risorse messe a disposizione dall'Ateneo: un portale facile da navigare dove poter trovare le informazioni necessari; risorse informatiche aggiornate per lo studio e per la gestione delle attività universitarie; una piattaforma di Intelligenza Artificiale (IA) che aiuti a orientarsi nello studio. Analogamente, il complesso processo di gestione della didattica – dalla progettazione dei Corsi di Studio ai processi di assicurazione della qualità, alla gestione delle carriere – dovrà essere sostenuto da un'adeguata organizzazione del personale amministrativo. Un'organizzazione efficace che valorizzi le tantissime competenze presenti, riducendo l'impegno in attività routinarie grazie all'utilizzo di risorse informatiche e di IA (utili, ad esempio, per processi come la gestione delle aule) e consentendo al personale di avere più tempo ed energie per promuovere l'innovazione.

- b. *Il miglioramento della qualità dell'orientamento in ingresso richiede il potenziamento del rapporto con le scuole superiori tramite l'intensificazione di occasioni di incontro fra corpo docente dell'università e futuri studenti e studentesse, stabilendo un rapporto continuo con i professori e le professoresse delle scuole secondarie superiori.*

Saranno promossi eventi di orientamento con incontri tematici per ogni disciplina e percorsi di formazione pre-universitaria mirati a colmare le lacune formative di studenti e studentesse provenienti sia dall'Italia sia dall'estero. Per un orientamento efficace, l'offerta formativa deve essere comunicata in modo chiaro: illustrando le competenze che saranno acquisite e le prospettive di carriera sia nel mondo del lavoro sia in quello della ricerca. Particolare attenzione all'orientamento verso i percorsi STEM sarà dedicata attraverso progetti specifici (come il Piano Lauree Scientifiche, l'UniStem Day, il Pi greco day, l'iniziativa "un'ora con il ricercatore", ecc.) e con l'adesione a iniziative mirate a contrastare la disparità di genere, ancora molto elevata in alcune discipline. Tutto questo avverrà anche attraverso percorsi già diffusi a livello internazionale, secondo il paradigma STEAM che include la prospettiva legata alla formazione nell'area dell'arte e umanistica. Dunque, offrendo una visione armonica della formazione in un orizzonte di unitarietà della cultura e di interdisciplinarietà in una prospettiva che mira a rafforzare le capacità di pensiero critico, comunicazione, collaborazione e creatività. L'impegno del personale docente in queste attività sarà adeguatamente considerato e valorizzato, così come il contributo del personale non strutturato dedicato.

- c. *Rafforzare l'attrattività a livello internazionale e promuovere il ruolo dell'Università di Pavia come polo di istruzione superiore a livello internazionale. Favorire l'accoglienza degli studenti internazionali con strumenti di supporto diretto e amministrativo.*

Questi obiettivi saranno perseguiti attraverso una attenta politica di *brand awareness* sfruttando a pieno le occasioni fornite da partenariati strategici con atenei di alto profilo, i programmi di scambio e mobilità internazionale, Erasmus+ e non solo, per la comunità studentesca e il personale docente,

la partecipazione alla **alleanza europea EC2U** e alla rete di Università storiche del **Gruppo di Coimbra**. La partecipazione a fiere europee ed extra-europee, unitamente all'impiego di nuovi strumenti e approcci digitali, consentirà di promuovere l'Università di Pavia come una vetrina attrattiva e articolata di opportunità formative e culturali. Nel quadro dell'Alleanza Europea EC2U, il sostegno allo sviluppo di master congiunti conferisce ulteriore rilevanza alla dimensione della mobilità studentesca, favorendo la realizzazione di percorsi formativi innovativi e interdisciplinari, resi possibili dalla complementarità e dall'ampiezza dell'offerta didattica dei diversi atenei partner. In questo contesto, l'Ateneo intende avviare l'istituzione delle **prime Lauree Europee (European Degrees)**, rafforzando il proprio impegno nella costruzione dello Spazio Europeo dell'Istruzione Superiore. Un ulteriore impulso a questo processo di integrazione della formazione a livello europeo sarà dato sia dal progetto **Università nei Collegi**, nel promuovere l'arrivo di visiting professors, sia dalle Summer e Winter Schools organizzate assieme agli atenei partner. L'Ateneo si impegna inoltre a potenziare ulteriormente la propria partecipazione a **progetti di cooperazione internazionale e sviluppo**, riconoscendo in questi progetti un'opportunità strategica non solo per innovare le pratiche didattiche, ma anche per rafforzare il carattere inclusivo e globale dell'offerta formativa. Il rapporto fra gli studenti internazionali in arrivo e le strutture istituzionali e di accoglienza sarà rafforzato potenziando canali dedicati e aprendone di nuovi per facilitare in modo più efficace ed efficiente le operazioni amministrative richieste. L'Ateneo coinvolgerà inoltre gli studenti internazionali più meritevoli e motivati **nel Programma Ambassador dell'Università di Pavia**, in collaborazione con l'**Associazione Alumni UNIPV**, con l'obiettivo di promuovere l'Ateneo a livello internazionale nelle attività di orientamento e internazionalizzazione, contribuendo con le loro testimonianze ed esperienze personali. L'Ateneo si impegna attivamente a garantire una piena integrazione degli studenti internazionali, rimuovendo gli ostacoli legati alla formazione pregressa e alle competenze linguistiche. Saranno attivati programmi anticipati di inserimento, potenziati i servizi di supporto nelle fasi iniziali del percorso accademico e sviluppati MOOC, fruibili in diverse lingue, finalizzati a colmare eventuali lacune formative, facilitando così un accesso più equo e consapevole alla vita universitaria. Particolare attenzione sarà data all'orientamento degli studenti e delle studentesse internazionali verso il lavoro in Italia, interagendo con gli enti e le istituzioni del territorio.

1.2 L'apprendimento continuo come obiettivo: una didattica di qualità dal primo giorno in poi

- d. L'Università di Pavia è caratterizzata da un'offerta didattica già molto ampia, con un centinaio di Corsi di Laurea, e un ulteriore ampliamento sarà difficilmente sostenibile nel breve periodo. Tuttavia, è prioritario migliorare la qualità dell'offerta formativa attraverso la revisione dei percorsi, l'uso di metodologie e tecnologie aggiornate nella didattica e la riqualificazione delle infrastrutture utilizzate per l'insegnamento e l'apprendimento.*

La **revisione dell'offerta formativa** sarà focalizzata sia alla valorizzazione delle discipline di base, dei saperi puri, sia alla progettazione di nuovi percorsi formativi, sviluppati in stretta collaborazione con istituzioni pubbliche, enti di ricerca e organizzazioni private. In questo processo, sarà resa sistematica la partecipazione dei Comitati di Indirizzo dei Corsi di Studio, per garantire una maggiore coerenza con le esigenze del mondo accademico, professionale e della società. **Il nostro modello didattico può e deve essere declinato in funzione dell'evoluzione del sapere e delle esigenze della società.** Occorre innovare con sapienza progettando anche percorsi multidisciplinari che combinino competenze tradizionali con quelle emergenti e con quelle trasversali, coniugando le competenze presenti nei diversi Dipartimenti e garantendone la sostenibilità con risorse puntuali. Particolare

attenzione sarà prestata al sostegno di tutte le forme di didattica integrativa e tutorato, che hanno un ruolo fondamentale nel processo di apprendimento e sono funzionali per la formazione alla docenza di giovani ricercatori e ricercatrici che aspirano alla carriera accademica. Verranno proposte azioni preventive per individuare tempestivamente i fattori di rischio di abbandono attraverso interventi mirati di supporto (come ad esempio tutorati motivazionali), capaci di monitorare lo "Student Engagement" (SE), intervenendo su difficoltà di adattamento al contesto universitario per contenere l'abbandono universitario, fenomeno rilevante con conseguenze a livello individuale, economico e sociale.

e. La formazione continua del corpo docente rispetto a metodi e tecnologie didattiche più innovativi e maggiormente efficaci rappresenterà un elemento centrale per il miglioramento della qualità dell'insegnamento.

Sarà data particolare enfasi alla formazione di docenti più giovani e incentivata la partecipazione alla Comunità di Pratiche, che costituiscono di fatto un Teaching e Learning Centre che promuove la diffusione e **l'aggiornamento della formazione a tutto il corpo docente**. Sarà prestata particolare attenzione alla crescita del personale di tutto l'Ateneo rispetto ad alcune aree innovative, come l'**AI-Teaching**. Saranno **finanziati progetti dipartimentali** per sostenere lo sviluppo di nuove forme di didattica focalizzate su specifiche discipline. La **formazione del personale più giovane, il loro impegno nella didattica integrativa (seminari, esercitazioni, assistenza agli esami di profitto) sarà debitamente valorizzato** secondo modalità decise collegialmente in maniera trasparente dagli organi di Ateneo.

f. Le infrastrutture per la didattica di qualità e per l'inclusione hanno bisogno di nuovi spazi di apprendimento, adeguati per sviluppare approcci didattici che consentano l'utilizzo di metodi e strumenti innovativi (es: realtà virtuale, visualizzazione in alta definizione di attività sul campo, tecnologie digitali di connessione remota, ecc.), ma anche di un piano di manutenzione e aggiornamento delle strutture esistenti, di rimozione delle barriere architettoniche e di adeguamento agli standard di sostenibilità ambientale.

Saranno individuati nuovi spazi dedicati allo studio (individuale e di gruppo) e luoghi di promozione della socialità studentesca. In collaborazione con le istituzioni cittadine, inoltre,osterremo la realizzazione di un centro congressi che risponda alle esigenze di una sede adeguata per l'organizzazione di conferenze nazionali e internazionali che prevedono una partecipazione numerosa. Questa iniziativa sarà anche occasione per progettare nuove aule modulari. La scelta convinta dell'Ateneo definisce la **centralità della didattica in presenza** che favorisce un apprendimento empatico, immediato e partecipativo. Le **opportunità offerte dalla tecnologia digitale saranno comunque a disposizione dei dipartimenti** per organizzare strumenti per la didattica inclusiva per specifici gruppi di studenti e/o per specifiche esigenze di corsi di studio. Modalità didattiche miste saranno particolarmente utili nella progettazione del Lifelong Learning per offrire percorsi flessibili e modulari per aggiornare le competenze, creando opportunità di apprendimento per persone di ogni età. Sarà inoltre varato un programma di **miglioramento del sistema U-Planner di gestione delle aule e degli spazi** di Ateneo con l'ausilio di un sistema più avanzato di **rilevazione delle esigenze e di matching fra domanda e offerta**, che consenta il monitoraggio di utilizzo effettivo e il **massimo sfruttamento delle risorse disponibili** per offrire agli studenti la migliore esperienza didattica possibile. Lo sviluppo di un **sistema integrato con App dedicate e strumenti AI** consentirà inoltre l'**erogazione di informazioni in tempo reale** sulle attività svolte nelle aule e un migliore orientamento negli spazi dell'Ateneo

- g. *La valorizzazione dei nostri laureati, le nostre laureate ed il loro inserimento nel mondo del lavoro sono fondamentali per il trasferimento verso la società della formazione, delle conoscenze e delle competenze apprese durante il percorso universitario.*

L'orientamento verso il lavoro sarà potenziato attraverso nuovi canali di collaborazione con il mondo produttivo e le istituzioni (nazionali e internazionali) mediante le attività della Career House. Al suo interno sarà realizzato un centro specialistico per supportare gli studenti mediante programmi di mentorship, academies su temi di frontiera, occasioni di formazione per la promozione di una maggiore cultura imprenditoriale e altre attività promosse in collaborazione con l'Associazione Alumni dell'Università di Pavia (quali a puro titolo di esempio: preparazione ai colloqui di lavoro e bilanci delle competenze). A fianco di queste iniziative, l'Ateneo si impegnerà a creare un Talent Discovery Hub che offrirà opportunità di accesso ai laboratori e specifiche traiettorie di mobilità internazionale sulla base di progetti di ricerca dedicati per sviluppare fin dal percorso magistrale la vocazione alla ricerca. A tutte queste opportunità si unisce un ulteriore potenziamento delle relazioni già esistenti per tirocini, stage e LM+ e un sempre più attento monitoraggio degli esiti occupazionali e dell'evoluzione del mercato del lavoro, utile a migliorare l'efficacia dei corsi di studio e orientare le scelte strategiche dell'Ateneo.

- h. *L'aggiornamento continuo della formazione post-laurea attraverso Master, Lifelong Learning e Massive Open Online Courses rappresenta oggi un nuovo campo di applicazione della grande tradizione didattica del nostro Ateneo.*

L'offerta in questo ambito sarà potenziata integrando l'uso di tecnologie digitali e metodologie didattiche innovative (come e-learning e blended learning) con strumenti di certificazione digitale delle competenze acquisite. Grazie a questo approccio sarà possibile aumentare la flessibilità e modularità dei percorsi di formazione post-laurea aumentando le possibilità di personalizzazione rispetto alle esigenze del mondo professionale e della formazione professionale continua. Grazie ad accordi con Università e istituzioni all'estero saranno inoltre promossi percorsi internazionali di alto livello che potranno essere occasioni di scambio per tutti i soggetti coinvolti. Per rendere efficaci queste azioni le procedure amministrative per la gestione dei master e dei corsi di formazione continua saranno snellite ed i regolamenti aggiornati per garantire maggiore flessibilità. Sarà, infine, rafforzato il processo di monitoraggio e valutazione della qualità dei master e dei percorsi post-laurea e istituito un osservatorio dei bisogni formativi emergenti a cui l'Ateneo potrà dare risposta. Infine particolare attenzione sarà dedicata all'Alta formazione specialistica in collaborazione con gli ordini professionali. In questo ambito sarà essenziale valorizzare la nostra capacità di formare anche professionisti di settori chiave per il nostro Paese offrendo supporto alla riqualificazione continua e rispondendo attivamente con iniziative anche interAteneo (come ad esempio la Scuola di specializzazione per Avvocati).

Sarà inoltre promossa l'istituzione di un centro di formazione permanente per la docenza della Scuola, in differenti ambiti disciplinari. Anche in questo campo il nostro Ateneo vanta una tradizione importante e competenze indiscutibili spesso sotto-valorizzate dalla normativa sugli attuali corsi PF60-30-36. L'Università di Pavia si farà promotrice di un nuovo modello di formazione continua per gli insegnanti della Scuola Italiana, sviluppando, in collaborazione con il Ministero, con le istituzioni preposte (in particolare INDIRE e INVALSI) e con gli stakeholders del sistema educativo, un modello di learning center che consenta di offrire agli insegnanti un catalogo di corsi riconosciuti di alto profilo con attività in presenza e online. Queste azioni possono rappresentare un significativo contributo al miglioramento della formazione degli insegnanti per l'intero sistema

paese e migliorare l'allineamento fra la formazione pre-universitaria e quella universitaria. Il nostro Ateneo è pienamente titolato a proporsi come **motore di innovazione e cambiamento**.

1.3 Una casa comune accogliente, equa, inclusiva e sicura con gli studenti al centro

- i. *La promozione di un'offerta formativa di qualità non può prescindere dal poter garantire agli studenti le migliori condizioni per partecipare al processo di apprendimento; il diritto allo studio, l'inclusione, la riduzione degli abbandoni e le pari opportunità rappresenteranno obiettivi prioritari: lo studente sarà al centro del nostro Ateneo.*

L'Università di Pavia si impegna a essere un **ambiente di studio e lavoro inclusivo**, che **rispetti le identità di genere, valorizzi le diverse abilità, culture e provenienze, e favorisca relazioni sociali e interpersonali**, garantendo a tutte le studentesse e studenti il **diritto di studiare**, indipendentemente dalla loro condizione economica. Il dialogo e confronto con la comunità studentesca saranno centrali per costruire progetti e azioni volte a un'attuazione completa ed efficace del diritto allo studio, momenti di ascolto e confronto che **dovranno avvenire più di frequente attraverso la Commissione Permanente degli Studenti**. L'inclusione non può prescindere dalla disponibilità di **spazi adeguati sia residenziali che per la didattica**, oltre che per attività di studio individuale o di gruppo. Per questo motivo sarà prioritario ampliare la disponibilità di alloggi per gli studenti e predisporre spazi didattici adeguati al crescente numero degli iscritti, attrezzandoli per garantire la migliore interattività in presenza e, quando necessario, anche da remoto. Saranno inoltre attentamente valutate tutte le forme di **sostegno economico all'inclusione e rivisto il modello contributivo dell'Ateneo**, in particolare **verrà rivalutato il livello della NOTAX AREA** oggi non in linea con gli atenei attorno a noi. Per **migliorare l'accesso ai servizi di mensa e ristorazione, ci impegneremo a stipulare convenzioni con mense, bar e ristoranti oltre a forniture di pasti attraverso vending machine** anche con programmi ecologicamente sostenibili e con una filiera di prodotti gastronomici del territorio.

Sarà **potenziato il Centro SAISD** attraverso l'introduzione di nuove tecnologie per promuovere l'eguaglianza sostanziale sia nella didattica (attraverso software dedicati) sia nella mobilità in Ateneo (attraverso l'eliminazione di barriere e la creazione di percorsi sensoriali). Sarà inoltre data maggiore visibilità ai servizi di **supporto a studenti con disabilità o DSA**. Per garantire un ambiente di apprendimento realmente inclusivo, verranno offerti corsi di **formazione specifici per il personale docente**, con l'obiettivo di fornire loro gli strumenti (uso di mappe concettuali, schemi, o altre strategie compensative) e le competenze necessarie per progettare percorsi didattici accessibili e personalizzati. Ogni **docente riceverà supporto anche nella definizione di modalità di verifica e valutazione** più adatte alle esigenze degli studenti con disabilità così da assicurare pari opportunità di successo formativo. **Verrà ampliato e comunicato efficacemente il servizio di supporto psicologico e allo studio** per rispondere alle esigenze della comunità studentesca e garantire benessere e successo accademico, potenziando i servizi di consulenza volti a rafforzare il supporto psicologico e motivazionale, prevenendo il disagio.

Saranno inoltre adottate misure di **sostegno alla genitorialità**, tra cui l'istituzione del servizio di asilo nido dell'Ateneo e agevolazioni e politiche flessibili per studenti con responsabilità genitoriali, compreso l'accesso a modalità didattiche inclusive.

j. *Un'Università accogliente è anche un luogo sicuro per tutti, rispettoso dei diritti individuali e capace di educare al rispetto reciproco, all'autonomia critica e al dibattito costruttivo.*

Lavoreremo per potenziare i centri attualmente presenti in Ateneo per la **gestione e il contrasto dei fenomeni di discriminazione, violenza e molestie** e saranno promosse iniziative volte a favorire la parità di genere, l'inclusione e a rendere gli spazi frequentati dalla comunità accademica più sicuri ampliando le zone videosorvegliate, con particolare riguardo agli accessi alle strutture di Ateneo. È essenziale la collaborazione con le associazioni studentesche per la promozione di iniziative di riflessione e formazione comune sui temi in oggetto, compresi **Ambassadors del rispetto nelle relazioni**. La prevenzione della violenza parte da una presa di consapevolezza della sua pervasività. Saranno inoltre potenziate **le strutture di garanzia come il Garante per gli Studenti e il Comitato Unico di Garanzia** ai quali saranno attribuite risorse per la realizzazione, secondo un programma concordato con la governance, di eventi di disseminazione delle buone pratiche e per la **costruzione di un modello virtuoso di partecipazione al dibattito sui temi del contrasto alla discriminazione e alla violenza**. A tal fine, grazie alla collaborazione tra la governance, i dipartimenti e le strutture di garanzia, si intende: a) **rafforzare**, attraverso occasioni di formazione e confronto, **una cultura di eguaglianza e di rispetto**; b) **rendere consapevole** ogni membro della comunità sui propri diritti e sulle forme di tutela e di garanzia che l'Ateneo mette a disposizione e dei canali attraverso i quali **segnalare episodi e comportamenti inadeguati**; c) **rimarcare con forza le responsabilità e le sanzioni disciplinari** a cui va incontro chi commette questi atti; d) **potenziare i servizi di supporto psicologico** per chi, trovandosi momentaneamente in una situazione di difficoltà, possa trovare un primo aiuto; e) **potenziare, laddove necessario, le sanzioni disciplinari** previste nei casi di violazioni e inadempienze al codice etico di Ateneo. Si prevede anche l'apertura di nuove relazioni con strutture esterne (quali a puro titolo di esempio i Centri Antiviolenza) per sviluppare iniziative congiunte che possano coinvolgere la popolazione studentesca.

Inoltre è **necessario ripristinare il fondamentale benessere di studenti e studentesse** dell' Ateneo che può costituire un motore di politica sociale interna essenziale per la popolazione studentesca. La possibilità di **istituire occasioni di libero dibattito, di confronto e di socialità** promosse direttamente dalla comunità studentesca rappresenta un valore formativo irrinunciabile per il nostro Ateneo. A questo scopo verrà implementato un **continuo contatto fra la governance di Ateneo e le rappresentanze studentesche** per garantire, nel rispetto della piena autonomia critica delle parti, un dialogo costruttivo e orientato a **offrire supporto alla crescita dell'autonomia responsabile del corpo studentesco** in tutte le sedi dell'Ateneo.

Scheda approfondimento 1 - I dati della didattica: sfide e strategie

Il significativo impulso dato alle attività di orientamento in ingresso e l'ampliamento dell'offerta formativa a seguito dei piani di reclutamento straordinari hanno portato a un progressivo aumento nel numero di studenti e studentesse iscritti all'Università di Pavia, con una crescita del 23% della quota utilizzata ai fini del calcolo del FFO dal 2019 al 2024. Il conseguente effetto positivo che si è avuto sul FFO risulta nel breve periodo ancora più rilevante se si tiene conto del progressivo incremento previsto per la quota di FFO assegnata sulla base del costo standard dal 2024 al 2026.

La maggiore sostenibilità economica raggiunta dall'Ateneo deve essere ora sostenuta per poter investire in modo significativo nella qualità dell'offerta didattica e nei servizi offerti a studenti e studentesse. È bene riflettere su una qualità della didattica rispetto a un incremento della quantità di studenti e studentesse, assicurando e garantendo il diritto allo studio e cercando di mettere a disposizione degli studenti strutture idonee e congrue per le attività di formazione teorica e pratica.

Diventa quindi prioritario, per **stabilizzare il numero delle immatricolazioni**, poter migliorare l'efficacia **dell'orientamento in ingresso**. Si tratta di una sfida importante che dovrà tener conto di un **calo demografico** dei potenziali immatricolati, stimato a partire dai dati ISTAT, di circa il 2.5% all'anno a partire dal 2028, che dovrebbe raggiungere il 30% nel 2040 con un significativo impatto sull'intero sistema Paese. Per contrastare questo calo sarà necessario promuovere una maggiore attrattività dell'Ateneo sia nei confronti degli studenti internazionali che dei neodiplomati. A questo riguardo va osservato che nonostante il mercato del lavoro richieda sempre di più profili altamente specializzati ed offra condizioni occupazionali nettamente migliori per chi è in possesso di una laurea rispetto al solo diploma superiore, l'Italia è ancora caratterizzata da una percentuale di giovani laureati e laureate di poco superiore al 30%, notevolmente inferiore al 43.1% della media UE. Colmare questo divario non rappresenta solo una sfida per il sistema universitario, ma una vera e propria necessità strategica per il territorio e per il Paese, con l'obiettivo di sostenere la competitività, l'innovazione e lo sviluppo socioeconomico a lungo termine. È pertanto prioritario rafforzare l'orientamento in ingresso **promuovendo una scelta più consapevole e informata sulle prospettive che offrono i percorsi universitari**.

Per quanto riguarda l'attrattività verso la platea studentesca internazionale l'Università di Pavia si è distinta negli ultimi anni come uno degli atenei più virtuosi, con una percentuale dell'11% di studenti e studentesse provenienti dall'estero sul totale delle persone iscritte, che raggiunge il 25% per i Corsi di Studio (CdS) magistrali. Si apre ora **un'importante opportunità di crescita nell'attrazione di studenti e studentesse dall'estero**, che deve puntare a una maggiore diversificazione geografica, al rafforzamento dei servizi amministrativi per garantire un'esperienza di ingresso fluida e qualificata, e verso l'attrazione di candidati con una adeguata formazione che può essere integrata da attività di pre-formazione (ad esempio attraverso MOOC) per **l'azzeramento delle lacune prima dell'inizio del percorso accademico**.

L'investimento nella formazione di studenti e studentesse provenienti dall'estero deve tradursi, attraverso la stretta collaborazione con le istituzioni del territorio e nazionali, anche in un loro più agevole inserimento nel mondo del lavoro e nel tessuto produttivo italiano.

Le future strategie devono considerare inoltre la **rapida evoluzione del mondo del lavoro e della società che richiedono sempre di più una formazione continua aggiornata e di alto livello nel post-laurea**, caratterizzata da processi flessibili per la riqualificazione del personale e l'acquisizione di competenze utili ad affrontare le sfide globali. L'Università di Pavia vista la sua natura multidisciplinare, la ricchezza della sua offerta formativa e i numerosi collegamenti con soggetti esterni può svolgere un ruolo centrale nella formazione continua, rafforzando i legami con gli attori pubblici e privati sia a livello nazionale che internazionale e contribuendo ulteriormente alla crescita della società.

Se da una parte investire nell'orientamento in ingresso, nell'attrattività verso studenti e studentesse internazionali e nel potenziamento della formazione permanente risulta strategico per il futuro della

didattica e per la stabilità economica dell'Ateneo, dall'altra è altrettanto importante analizzare l'offerta formativa esistente, la sua sostenibilità, l'aggiornamento e la qualità, attuando dei processi di revisione dei Corsi di Studio laddove è necessario.

L'offerta didattica si è andata progressivamente ampliando non solo per quanto riguarda la formazione curriculare, con un centinaio di CdS oggi attivi, ma anche nel post-laurea sia a livello di Master che di Corsi di Dottorato. Questa **varietà di percorsi formativi è indice di una notevole vitalità culturale e di una ricchezza** dell'offerta didattica dell'Università di Pavia che deve essere sostenuta nei prossimi anni ma **un suo ulteriore ampliamento non risulta sostenibile nel breve periodo** considerato anche il probabile calo che vi sarà nell'organico del corpo docente. Risulta pertanto necessario **ottimizzare l'utilizzo delle risorse** per migliorare la qualità dell'offerta didattica esistente e dei servizi per la componente studentesca.

La qualità dell'insegnamento e dell'apprendimento da parte di studenti e studentesse è strettamente legata all'impiego di metodologie e tecnologie aggiornate, che deve essere sostenuto da un processo di formazione continua del corpo docente.

Questo percorso è stato avviato in maniera più sistematica a partire dal 2023 e ha visto ad oggi la partecipazione di circa **200 docenti a corsi di formazione**, un dato in linea con quello di altri atenei. Allo stesso tempo negli ultimi due anni l'Ateneo ha finanziato **18 progetti di dipartimento** per l'innovazione didattica che hanno permesso di **sviluppare nuove metodologie e tecnologie** che vanno, ad esempio, dall'utilizzo dell'IA a sostegno della docenza all'utilizzo della realtà virtuale per simulare le attività sul campo. Si tratta di un investimento importante che valorizza il corpo docente e la qualità dell'offerta formativa che, tuttavia, deve subire una accelerazione attraverso la **diffusione di buone pratiche nella comunità accademica**, che va adeguatamente sostenuta dai Referenti di Dipartimento per l'innovazione didattica e dalla Comunità di Pratiche che si è spontaneamente costituita. Si tratta di un itinerario di sviluppo graduale che deve consentire a chi insegna di **scegliere il proprio percorso didattico**, ma anche avendo a disposizione informazioni puntuali sulle possibilità per migliorare il proprio lavoro in relazione alle finalità di apprendimento. Questo processo deve anche essere mirato ad **accrescere la gratificazione e la soddisfazione del corpo docente** nel suo impegno didattico potendone apprezzare pienamente i risultati e la qualità.

L'introduzione di **nuove tecnologie didattiche** ha inoltre portato a un miglioramento sia delle risorse per la didattica online sia delle risorse digitali a supporto della didattica, con l'integrazione della piattaforma per la gestione della didattica (KIRO) con altre piattaforme utili, ad esempio, alla gestione delle videolezioni e all'utilizzo di quiz, nelle quali l'IA consente un miglior percorso di apprendimento. Si tratta di risorse che possono essere utilizzate per garantire anche a coloro che per motivate ragioni (lavoro, assistenza ai familiari, ecc.) non possono seguire le lezioni in presenza di prepararsi al meglio agli esami. Queste **modalità didattiche inclusive** sono state utilizzate da diverse centinaia di studenti e studentesse ogni anno e saranno ulteriormente sostenute.

L'utilizzo delle risorse digitali è utile anche per una **certificazione digitale delle competenze** acquisite lungo il percorso universitario. Si tratta di una metodologia efficace, versatile e facile da comunicare che è stata via via sempre più utilizzata negli ultimi anni, con diverse migliaia di open badge rilasciati ogni anno per certificare sia attività didattiche curricolari che extracurricolari. È una modalità utile di certificazione che va incontro a una **strutturazione più flessibile dell'offerta didattica**, particolarmente rilevante nel post-laurea e per la formazione continua. Lo sviluppo di risorse che supportino sia la componente studentesca sia il personale docente in tutto il percorso didattico è fondamentale per il miglioramento della qualità. In particolare, un ruolo molto importante potrà essere svolto da una **piattaforma IA di Ateneo integrata con KIRO** e con altre risorse, che aiuti studenti e studentesse nelle attività di tutoraggio e nelle attività di autovalutazione, ad esempio, e più in generale per gestire al meglio il proprio tempo allo scopo di migliorare la qualità della formazione.

2. Costruire nuovo sapere e innovazione

In breve

- **Valorizzare la ricerca esistente.** Sostenere e ampliare le attività di ricerca attraverso investimenti inclusivi, supportando sia il talento individuale che l'inserimento dei giovani ricercatori.
- **Infrastrutture scientifiche e digitali.** Potenziamento della strumentazione scientifica (grande e media), infrastrutture computazionali, biblioteche e laboratori, con attenzione alla condivisione, accessibilità e sostenibilità.
- **Supporto tecnico-amministrativo ai progetti.** Rafforzamento del supporto alla progettazione e gestione, creazione di team per il data management, networking e relazioni con enti finanziatori, promozione di Scienza Aperta e gestione responsabile dei dati.
- **Etica della ricerca.** Istituzione di un comitato etico indipendente per garantire la conformità ai valori e agli standard internazionali, promuovendo una ricerca responsabile e sostenibile.
- **Finanziamento della ricerca interna.** Bandi competitivi per tutte le aree disciplinari, incentivando la collaborazione tra dipartimenti e la partecipazione delle nuove generazioni alla ricerca.
- **Sostegno ai giovani ricercatori.** Fondi di avviamento, accesso facilitato a risorse e programmi di mobilità, mentorship e scrittura di progetti, per valorizzare il talento fin dall'inizio della carriera.
- **Dottorato e alta formazione.** Rafforzamento delle borse post-PNRR, percorsi innovativi e internazionali, supporti amministrativi dedicati, corsi trasversali e personalizzazione della formazione di dottorandi e dottorande.
- **Progetti strategici e PNRR.** Consolidamento delle iniziative finanziate dal PNRR con collaborazioni locali e nazionali, ampliamento della partecipazione accademica e co-progettazione con il territorio.
- **Reti e partenariati scientifici.** Promozione di collaborazioni con Università, imprese e centri di ricerca nazionali e internazionali, sviluppo di accordi e mobilità, attrazione di Visiting Scientists.
- **Innovazione e trasferimento di conoscenza.** Sostegno alla condivisione dei risultati scientifici tramite piattaforme digitali, Open Access e collaborazione con il mondo esterno.
- **Ricerca e sviluppo territoriale.** Tre progetti strategici per integrare ricerca e sviluppo locale (Pavia, Cremona, Voghera), con l'obiettivo di rafforzare il legame tra Università e territorio, in un'ottica di crescita condivisa e sostenibile.

La presenza di molte attività di **ricerca di elevata qualità**, testimoniata da numerosi progetti competitivi nazionali e internazionali finanziati negli ultimi anni, deve essere valorizzata da investimenti che possano **sostenere la ricerca e promuovere nuove progettualità in maniera quanto più possibile inclusiva**. Per farlo, è necessario individuare azioni chiave su due direttrici essenziali alla costruzione del sapere: I) creare il terreno fertile perché chi fa ricerca nel nostro Ateneo possa esprimere il proprio talento e la capacità di innovare, II) supportare le idee e sostenere le attività di ricerca e l'inserimento dei giovani. Queste due direttrici principali per essere rese immediatamente operative devono essere declinate in linee di lavoro specifiche che vengono precisate di seguito. Nella scheda di approfondimento 2 sono analizzati più nel dettaglio alcuni elementi di riflessione che sono alla base delle proposte operative che seguono.

2.1 Le radici della ricerca: infrastrutture e capacità per crescere

- a. *Potenziare le infrastrutture di ricerca che costituiscono una risorsa imprescindibile per realizzare attività di ricerca all'avanguardia nelle diverse aree disciplinari anche attraverso una maggiore condivisione del loro utilizzo e un piano di Ateneo per centri dedicati al supporto di attività strategiche.*

In questo ambito verranno intraprese due azioni per consolidare il patrimonio di strumentazione scientifica di UNIPV.

Una riguarderà la **“grande strumentazione”** che per la sua stessa natura finanziaria e gestionale (necessità di personale con elevato profilo tecnico-specialistico e infrastrutture) **sarà sostenuta attraverso il Centro Grandi Strumenti a cui verrà anche confermato il sostegno economico** per la manutenzione delle apparecchiature esistenti oltre ad un rafforzamento del personale tecnico. **Eccellenze già oggi presenti** e di alto impatto strategico, come il reattore presso il Laboratorio di Energia Nucleare Applicata, un unicum nel panorama italiano, **devono essere ulteriormente valorizzate.**

L'altra azione sarà un **piano strutturale di co-finanziamento annuale (per tutto il sessennio) per l'acquisto di attrezzatura scientifica** che dovrà aiutare chi fa ricerca ad ammodernare ed aggiornare il parco strumenti a loro disposizione. Questa proposta dovrà essere **quanto più condivisa** per massimizzare il risultato e l'efficacia degli investimenti.

Sarà inoltre creato un **fondo di sostegno per la manutenzione delle apparecchiature presenti nei dipartimenti** cercando anche di stipulare contratti collettivi per abbattere i costi di manutenzione e migliorare i servizi stessi. Partendo da una **ricognizione capillare** della situazione all'avvio del mandato si farà una **pianificazione di nuovi investimenti dedicati ai laboratori di ricerca.** Questa azione riguarderà l'ammodernamento degli stessi e l'adeguamento agli standard attuali di sicurezza per garantire a ricercatori e ricercatrici e a studenti e studentesse le migliori condizioni di lavoro.

Inoltre, verranno dedicati **fondi per infrastrutture computazionali e misurazione.** Per essere al passo con il rapido sviluppo della necessità di calcolo e il ruolo che l'AI ha e avrà, in modo trasversale su tutti i settori, si dedicheranno risorse per sostenere **il cluster di calcolo presente garantendone sia l'ammodernamento** che dovesse rendersi necessario sia la necessaria manutenzione, l'accesso condiviso e la formazione del personale di ricerca in questa area sempre più rilevante.

Sarà assicurato **il supporto alle attività empiriche** (studi sul campo in differenti ambiti dalle scienze geologiche e naturali a quelle umane, iniziative di scavo archeologico, restauro in loco ecc.) per garantire competitività e attrattività.

Saranno inoltre valorizzate e ulteriormente sviluppate eccellenze nella conservazione del patrimonio e nella ricerca applicata su temi specialistici quali a puro titolo di esempio **il Centro Manoscritti e il Laboratorio Arvedi per la diagnostica non invasiva.**

Il supporto alla ricerca si tradurrà, inoltre, **nell'acquisto costante di libri, fondi per abbonamenti a riviste, banche dati.** Il **sistema bibliotecario d'Ateneo è, infatti, un polo di eccellenza** che deve essere mantenuto ed ampliato a garanzia delle opportunità di ricerca in ambito giuridico, economico, politico e umanistico. Per questo lavoreremo in particolare alla digitalizzazione del patrimonio librario, archivistico e digitale. Particolare attenzione sarà riservata **all'accessibilità per garantire pari opportunità** a tutti gli utenti, inclusi quelli con disabilità. Il sistema bibliotecario sarà al centro di un ecosistema che favorisce la ricerca, la didattica e la connessione tra comunità accademica e territorio. Per questo motivo le biblioteche hanno ulteriore necessità di personale specializzato e di un acquisto costante di libri. Nel suo insieme, quindi, l'obiettivo è **la valorizzazione delle infrastrutture di ricerca che dal punto di vista gestionale sarà al centro di una strategia integrata** che permetta di incrementare la sua attrattività attraverso modelli organizzativi e gestionali chiari e trasparenti.

- b. *Rafforzare e innovare il supporto alla presentazione e gestione dei progetti dedicando nuove risorse tecnico-amministrative per ciascuna delle fasi progettuali: dalla presentazione, alla gestione, fino alla rendicontazione dei progetti.*

Verrà potenziata l'**assistenza nella ricerca di finanziamenti, networking e valorizzazione dei risultati** per migliorare la competitività nazionale e internazionale. Verrà costruito nell'Area Ricerca un **servizio di Gestione Dati e Open Innovation** con personale formato ad hoc per supportare il docente nella fase gestionale e nella fase di scrittura di parti progettuali esogene alla parte scientifica. Sarà creato un ufficio relazioni istituzionali **con un team dedicato a stabilire contatti con enti finanziatori, ministeri, agenzie internazionali e organizzazioni**, con l'obiettivo di attrarre finanziamenti. Sarà rilanciata la partecipazione attiva a piattaforme e reti accademiche che promuovono la voce delle Università nei processi decisionali e rafforzato il posizionamento dell'Università nelle discussioni sulle priorità di programmi internazionali. Rilievo sarà dato alle politiche di **Accesso Aperto e Scienza Aperta e all'adeguamento della gestione dei dati responsabile**, come richiesto, ad oggi, da tutti gli enti finanziatori. Questo sarà anche possibile attraverso il reclutamento di **personale amministrativo con formazione specifica e competenze ibride** e prevedendo una **formazione continua** rispetto ai nuovi piani di finanziamento internazionali e nazionali.

- c. *Sarà obiettivo specifico della prossima governance l'istituzione di un comitato etico indipendente per la valutazione della conformità della ricerca nel nostro Ateneo agli standard internazionali di garanzia rispetto a tutte le parti coinvolte in ogni progetto/iniziativa e rispetto a interessi sociali diffusi considerati meritevoli di tutela dalla legislazione nazionale e internazionale*

Questo tipo di struttura consente oggi alla ricerca di confrontarsi con **i temi attualmente più rilevanti dal punto di vista etico** e di rendere **ispezionabili dall'esterno gli orientamenti valoriali** che ispirano e allo stesso tempo plasmano l'azione del nostro Ateneo nella costruzione di una **nuova conoscenza umanamente e socialmente sostenibile**, coerente con l'orientamento all'**equità, alla giustizia e alla pacifica convivenza** che caratterizzano la nostra comunità scientifica.

2.2 Coltivare il talento e la capacità di innovare

- d. *La Ricerca interna verrà finanziata attraverso risorse del bilancio di Ateneo con dotazioni affidate ai singoli dipartimenti. Saranno istituiti bandi competitivi di Ateneo (per tutti i settori scientifico-disciplinari) a cui potranno partecipare singoli gruppi di ricerca o consorzi di più gruppi di ricerca.*

L'obiettivo che ci poniamo è **promuovere una allocazione delle risorse che garantisca parità di coinvolgimento per tutte le aree, incentivando la collaborazione tra dipartimenti** e sostenga la "ricerca diffusa" con particolare riguardo verso le nuove generazioni di ricercatori e ricercatrici. Il miglioramento della qualità della ricerca è uno degli obiettivi primari su cui puntare, innescando un circuito virtuoso per cui l'attrattività di finanziamenti a livello nazionale e internazionale permetta di destinare risorse anche a quei settori che incontrano maggiori difficoltà nel reperire fondi e che sono ugualmente di grande importanza per l'Ateneo.

Saranno create e potenziate piattaforme digitali, valorizzando quanto già avviato con il Connect Centre dell'alleanza EC2U, per **censire in modo più efficace le attività di ricerca e promuovere le relazioni collaborative** tra ricercatori e ricercatrici. Parallelamente, saranno incentivate con fondi dedicati iniziative volte a **coinvolgere e integrare in gruppi di ricerca già esistenti anche coloro che attualmente non conducono progetti personali o trovano difficoltà nello sviluppare un'attività di ricerca individuale**. Seguendo la logica di condivisione appena richiamata, sarà peraltro necessario monitorare e valutare attentamente le iniziative finanziate per garantire la massima trasparenza anche a valle della ripartizione delle risorse.

e. Piano di sostegno a giovani ricercatori e ricercatrici attraverso un budget dedicato alla creazione di "fondi di avviamento alla ricerca" e accesso privilegiato alla dotazione di risorse.

Giovani ricercatori e ricercatrici avranno accesso agevolato alle infrastrutture, ai programmi di mobilità internazionale, a programmi di mentorship e di sostegno alla scrittura di progetti competitivi. L'obiettivo è posizionare l'Ateneo come un leader nella ricerca di qualità, valorizzando il talento delle persone giovani. Per i neoassunti saranno predisposti contributi di ricerca specifici, da distribuire sulla base di presentazione di progetti di ricerca, per garantire un'integrazione rapida nel sistema della ricerca pavese e una piena valorizzazione delle idee di ricerca innovativa e di qualità.

f. Mantenere e investire in nuove borse di dottorato nelle fasi successive al termine del PNRR è assolutamente prioritario, rafforzando allo stesso tempo i percorsi innovativi, interdisciplinari e la formazione di dottorandi e dottorande.

Per consentire un adeguato sviluppo della scuola dottorale occorre sia individuare temi comuni da sostenere, sia promuovere l'alta formazione e la connessione con enti e organizzazioni, mantenendo sempre **il giusto bilanciamento tra le diverse aree disciplinari** e garantendo la **sostenibilità dei percorsi e il numero di borse**.

Sarà inoltre strategico **sostenere dottorati innovativi** che consentano di formare figure di ricerca scientifica avanzata e professionalità di alto livello. Il percorso di dottorato deve garantire anche un **orientamento internazionale** che può essere alimentato con forme di **co-tutela con personale docente e collaborazioni a differenti livelli**. È necessario **valutare un aumento dell'importo della borsa di dottorato** anche attraverso l'uso di fondi di ricerca, accanto alla sistematica valorizzazione di iniziative strategiche in collaborazione con organizzazioni ed enti (la ricerca dell'alloggio, il servizio mensa, servizio sanitario nazionale per dottorandi e dottorande internazionali, un maggiore supporto amministrativo per il visto, ecc.). È bene progettare e sostenere **percorsi di sviluppo personalizzati dei talenti per dottorandi e dottorande**. A questo scopo saranno ulteriormente sostenuti anche i corsi di formazione trasversali per lo sviluppo di competenze diffuse utili alla promozione del proprio lavoro di ricerca (a puro titolo di esempio: public speaking e comunicazione scientifica avanzata, data visualisation, scrittura scientifica, scrittura di progetti per bandi competitivi).

Il funzionamento dei **corsi di dottorato dovrà essere reso più efficace e i coordinatori essere maggiormente sostenuti** sia con la formazione di personale amministrativo dedicato al dottorato sia con lo **snellimento della gestione amministrativa**. L'offerta **didattica e formativa dottorale deve configurare una proposta organica di Ateneo** che minimizzi la dispersione di risorse e valorizzi le

sinergie interne ed esterne con percorsi didattici distintivi e di alta formazione. Facendo tesoro dell'esperienza ottenuta nel quadro dell'iniziativa della Faculty nei Collegi (Collegiale Non Residente – Linea di attuazione 1), e dando seguito alla ricchezza dei corsi trasversali attualmente finanziati con fondi specifici dalla Scuola di Alta Formazione Dottorale di ateneo, **saranno proposti corsi specialistici con personalità di altissimo profilo e rilevanza pubblica internazionale** per offrire ai dottorandi una formazione integrativa di qualità superiore e la possibilità di entrare in relazione con reti professionali e di ricerca di primo piano.

2.3 Ponti di conoscenza: dall'innovazione alla crescita condivisa del territorio

g. Sostenere il consolidamento nel medio lungo termine dei principali progetti finanziati dal PNRR.

A questo proposito saranno istituite **collaborazioni dedicate con enti pubblici e relazioni stabili con fondazioni e organizzazioni esterne per co-progettare attività di ricerca** su temi di interesse comune. Parallelamente, si lavorerà per **ampliare la partecipazione a una più ampia comunità accademica**, coinvolgendo attivamente altri attori dell'Ateneo, così da favorire un approccio realmente integrato e interdisciplinare. Grazie a questo sarà possibile attrarre **finanziamenti destinati a iniziative di ricerca applicata e innovazione territoriale a livello locale, nazionale e internazionale**.

h. Promuovere la collaborazione con soggetti scientifici e istituzionali esterni all'Ateneo attraverso il rafforzamento della partecipazione dell'Ateneo a reti di ricerca nazionali e internazionali, incentivando partenariati con istituzioni accademiche, imprese ed enti pubblici.

In questo contesto, un ruolo chiave sarà svolto dal **Centro di coordinamento e dal Knowledge Hub sviluppati nell'ambito dei progetti RI4C2 ed EC2U**, strumenti essenziali per facilitare l'incontro tra saperi, esperienze e opportunità di cooperazione. Sarà incentivata la creazione di **partenariati globali per sviluppare accordi con Università e centri di ricerca di prestigio internazionale**, promuovendo congiuntamente idee progettuali di ricerca di base e applicata e favorendo la mobilità di ricercatori e ricercatrici, studenti e studentesse.

A livello europeo **si valuterà l'adesione mirata a reti accademiche** in modo da avere un confronto più diretto attraverso i canali ufficiali con i rappresentanti istituzionali europei, contribuendo ove possibile alla fase di definizione dei temi di ricerca.

Saranno rinnovati **i programmi per attrarre i Visiting Scientists, anche grazie alla rete internazionale dell'Associazione Alumni**.

Sarà, infine, utile potenziare le attività di ricerca attraverso la **chiamata diretta di figure di valore nei settori disciplinari che sono attualmente assenti o scarsamente rappresentati nella ricerca interna**, attuando una logica trasparente e condivisa di allocazione delle risorse.

i. Promuovere l'innovazione e il trasferimento della conoscenza attraverso un convinto sostegno alla scienza aperta come principio fondamentale per la diffusione dei dati e dei risultati di ricerca, garantendo accesso libero e gratuito ai risultati scientifici e ai dati grezzi.

L'innovazione e il trasferimento della conoscenza saranno supportati **attraverso piattaforme digitali che favoriscono la condivisione e la collaborazione tra ricercatori, aziende e istituzioni.** In questo modo, l'Ateneo contribuirà alla creazione di un ecosistema scientifico inclusivo e sostenibile coerente con la richiesta di Open Science che viene oggi sempre più praticata da tutte le istituzioni di governo internazionale.

j. L'Università di Pavia è un polo di eccellenza nella ricerca scientifica e medica, un centro essenziale per lo sviluppo del territorio di area vasta attorno al quale hanno ruotato molte delle iniziative di ricerca legate al PNRR. Un laboratorio naturale straordinario per la valorizzazione del rapporto fra atenei e città grazie all'intenso interscambio fra il nostro Ateneo e le città in cui è radicato (Pavia, Cremona, Voghera).

A queste tre linee di sviluppo sono dedicati **tre progetti strategici di eccellenza tesi a costruire ponti con le istituzioni locali e sovra locali.** Questi devono essere chiaramente intesi come **occasioni di promozione della ricerca di eccellenza**, ma anche come **strumenti di condivisione con il tessuto sociale locale e sovralocale.** Questi progetti strategici potranno godere di attribuzioni di risorse proprie **che ne consentiranno la sostenibilità**, ma sono chiaramente orientati anche **all'acquisizione di nuove risorse** tramite la partecipazione congiunta delle istituzioni che saranno coinvolte, a **bandi competitivi e non.** La dotazione di risorse per il reclutamento che fino ad oggi è stata etichettata come **"punti del Rettore"** sarà **utilizzata per sostenere l'attuazione di questi progetti** in pieno accordo con i direttori di dipartimento, secondo uno **schema di ripartizione condiviso**

Scheda di approfondimento 2 – La ricerca come ecosistema integrato

La ricerca è uno degli elementi vitali dell'Università. In un Ateneo che ambisce ad essere competitivo, aperto e generativo, la ricerca non può essere concepita come attività isolata o autoreferenziale: deve essere **strutturata, sostenuta, valutata nella sua capacità di produrre avanzamento del sapere e impatto concreto sul mondo**. Per realizzare questo obiettivo abbiamo delineato un programma dedicato alla ricerca che nasce da una visione della ricerca universitaria come **Ecosistema Integrato**, in cui le infrastrutture, le competenze, i servizi di supporto, le reti nazionali ed internazionali interagiscono in modo sinergico per favorire la generazione di conoscenza, impatto e innovazione. Intendiamo promuovere una visione in cui la ricerca scientifica sia **libera, rigorosa, collaborativa e orientata a obiettivi di valore e di crescita personale**. Questo significa **rafforzare le infrastrutture e i servizi di supporto**, semplificare i processi, garantire accesso equo alle risorse, e soprattutto riconoscere e valorizzare il lavoro quotidiano di chi fa ricerca, in ogni area disciplinare. Una ricerca scientifica moderna è anche una ricerca che **dialoga con la società**, che alimenta il pensiero critico e che contribuisce alla costruzione di soluzioni sostenibili e condivise. Il nostro Ateneo dovrà essere il luogo in cui il sapere si sviluppa, si connette e diventa **motore di innovazione, cultura e trasformazione concreta**. Per fare questo, la Terza Missione deve essere pienamente integrata nella strategia dell'Ateneo: un asse trasversale che valorizza le competenze, promuove l'innovazione responsabile, sostiene le reti con enti pubblici, imprese, scuole e cittadinanza attiva. In questo orizzonte, il nostro programma si impegna a potenziare i servizi per la valorizzazione della ricerca, a sostenere la nascita di **imprese innovative, spin-off, progetti di impatto sociale e culturale**, e a promuovere pratiche diffuse di **scienza aperta, public engagement e disseminazione della scienza presso i cittadini**.

Una Ricerca che cresce su infrastrutture all'altezza delle ambizioni

Il potenziamento delle infrastrutture scientifiche, digitali e bibliotecarie fornisce le fondamenta materiali e tecnologiche su cui costruire una ricerca competitiva. Questi elementi rendono l'ecosistema più accessibile, equo e allineato alle sfide contemporanee, favorendo la collaborazione tra gruppi e settori.

Vogliamo lanciare un **piano per il sessennio di sostegno e rinnovamento delle infrastrutture scientifiche e digitali**, che sarà attuato su più livelli. Attraverso fondi di bilancio verrà reso strutturale un bando per la ricerca di UNIPV per il **co-finanziamento per l'acquisto di nuove attrezzature di ricerca** e allo stesso tempo verrà garantito il ruolo del Centro Grandi Strumenti per la gestione della grande strumentazione. Il patrimonio strumentale presente sarà sostenuto attraverso un piano **strutturale di co-finanziamento ai contratti di manutenzione** su fondi di bilancio di Ateneo. Analogamente ci impegneremo nello sviluppo delle **infrastrutture digitali** per il calcolo e l'intelligenza artificiale, per garantire competitività anche nei settori emergenti così come nell'investimento nei sistemi bibliotecari attraverso un acquisto costante di libri, con una progressiva digitalizzazione dei fondi e una maggiore accessibilità per tutta la comunità. Sarà garantito e ampliato il supporto alla ricerca sul campo e al patrimonio, incluse le discipline archeologiche e storiche. Un Ateneo solido è anche un Ateneo capace di garantire **spazi sicuri, attrezzati e condivisi** a tutti coloro che vi operano ed un obiettivo chiaro è, partendo da una ricognizione capillare della situazione all'avvio del mandato, realizzare una pianificazione di **nuovi investimenti dedicati ai laboratori di ricerca, oltre al completamento dei progetti già approvati**. Questa azione riguarderà l'ammodernamento degli stessi e l'adeguamento agli standard attuali di sicurezza per garantire a ricercatori e ricercatrici e a studenti e studentesse le migliori condizioni di lavoro. È anche prioritario riconoscere il valore e il ruolo chiave del personale tecnico sia delle infrastrutture di ricerca che dipartimentale. Questo sarà realizzato attraverso il reclutamento di tecnologi a tempo indeterminato oltre che all'incentivazione attraverso lo strumento delle posizioni da *specialist*.

Coltivare il futuro della ricerca

*Il sostegno alle persone più giovani rappresenta un investimento strategico nella vitalità del sistema della ricerca. Borse, mentorship, mobilità e formazione generano un ambiente dinamico e rigenerativo, dove il capitale umano viene valorizzato come risorsa fondamentale dell'ecosistema. Il nostro programma prevede azioni mirate per fornire **fondi di avviamento alla ricerca** a tutti i neoassunti, per consentire loro di sviluppare*

una prima progettualità autonoma. Costruire **percorsi di mentorship**, anche in collaborazione con realtà di successo nazionale e internazionale, reti di tutoraggio e strumenti di accompagnamento alla carriera accademica. Introdurre **programmi di mobilità internazionale e di formazione trasversale** (*project management, public speaking, data visualization*). Sostenere le figure di **ricercatore a tempo determinato** con strumenti dedicati, fondi competitivi e criteri trasparenti di valorizzazione volti alla loro stabilizzazione. Il nostro programma prevede di garantire le attuali borse di dottorato e di investire in nuove borse di dottorato nelle fasi successive al termine del PNRR rafforzando percorsi innovativi, interdisciplinari e dunque la formazione. Si valuterà un aumento della borsa di dottorato e saranno progettati percorsi di sviluppo personalizzati di talenti per dottorandi e dottorande garantendo anche un orientamento internazionale. Questo sarà possibile anche attraverso il sostegno ai coordinatori con personale amministrativo dedicato, e snellendo la gestione amministrativa. L'obiettivo è semplice: **rendere la ricerca una scelta attrattiva, sostenibile, ambiziosa**, per chi oggi si affaccia al mondo accademico.

Potenziare e semplificare la costruzione della ricerca

Una delle sfide più urgenti e trasversali che il nostro Ateneo deve affrontare è quella della semplificazione dei processi legati alla ricerca senza rinunciare alla qualità o al rigore: significa riorganizzare i processi, renderli trasparenti, accessibili e coerenti con gli obiettivi strategici dell'Ateneo. Questo rende il sistema più fluido, responsivo e inclusivo, liberando tempo e risorse intellettuali per l'attività scientifica.

Per raggiungere questo obiettivo il primo passo è investire nel **rafforzamento delle strutture di supporto alla ricerca**, con nuovo personale adeguatamente formato e motivato, capace di operare in modo proattivo al fianco dei ricercatori. È necessario **potenziare le competenze tecniche e trasversali** in ambiti sempre più rilevanti come la progettazione europea, la gestione delle infrastrutture di ricerca, il data management, l'open science e la valutazione d'impatto. Il sistema ricerca oggi richiede profili specializzati, con **formazione continua e aggiornamento professionale** costante. Ma semplificare vuol dire anche **digitalizzare in modo intelligente**, investendo in **strumenti informatici interoperabili, intuitivi e integrati**. Repository open access, banche dati dei progetti, piattaforme per la gestione delle proposte e dei bandi, strumenti per il monitoraggio dell'impatto e della Terza Missione: tutti questi sistemi devono dialogare tra loro, condividere informazioni, evitare ridondanze. Inoltre, intendiamo intervenire sulla **semplificazione normativa e regolamentare**, costruendo procedure snelle ma rigorose, in particolare per quanto riguarda la **valutazione etica dei progetti**, la **gestione dei dati personali**, e l'applicazione dei criteri di responsabilità sociale nella gestione delle informazioni.

Una ricerca diffusa, condivisa, collaborativa

La promozione di sinergie tra gruppi di ricerca, dipartimenti e discipline rafforza le interconnessioni interne e moltiplica le opportunità di innovazione. La ricerca non è più un'isola, ma una rete interdipendente: è qui che l'ecosistema trova il suo respiro collettivo. Un Ateneo che intende guardare al futuro con ambizione non può permettersi di frammentare il proprio potenziale, né di lasciare indietro energie preziose.

Per noi, parlare di **ricerca diffusa** significa innanzitutto riconoscere che la qualità e l'innovazione nascono ovunque: dai grandi gruppi strutturati, ai team più piccoli, nei giovani laboratori e nei progetti che partono dal basso. Ogni idea merita di essere messa alla prova e sostenuta, ogni competenza può essere la chiave per un'innovazione significativa. È per questo che vogliamo promuovere **forme di finanziamento competitive ma inclusive**, attraverso bandi competitivi di Ateneo per tutti i settori che saranno finanziati con risorse del bilancio di Ateneo oltre che attraverso dotazioni affidate ai singoli dipartimenti e il finanziamento di contratti di ricerca. Sarà anche sostenuta la ricerca collaborativa promuovendo la partecipazione a bandi di ricerca interdipartimentali basati sulla contaminazione di idee e sulla collaborazione tra competenze differenti che valorizzino la diversità degli approcci e che si muovano su temi ad alta complessità, capaci di rispondere alle grandi sfide scientifiche e sociali del nostro tempo creando e potenziando piattaforme digitali e valorizzando quanto già avviato, ad esempio, con il Connect Center dell'alleanza EC2U. Crediamo anche che un sostegno alla ricerca, sia in termini di risorse che di snellimento burocratico, possa passare attraverso la definizione di accordi quadro a livello di Ateneo sia per gli acquisti di materiali che per la gestione dei contratti di manutenzione da realizzare in modo condiviso con tutti i dipartimenti.

Etica, equità, sicurezza e trasparenza

La dimensione etica è il terreno su cui l'ecosistema poggia: senza fiducia, responsabilità condivisa e regole chiare, la ricerca perde legittimità. Garantire equità e integrità scientifica significa creare un ambiente di ricerca sano, sostenibile e coeso.

La ricerca contemporanea e futura si troverà ad affrontare in maniera sempre più centrale e sfidante tematiche connesse all'etica dell'azione scientifica stessa così come dell'utilizzo di strumenti di intelligenza artificiale, bioetica e protezione e diffusione dei dati. Per fronteggiare queste sfide sarà obiettivo specifico della prossima governance l'istituzione di un **comitato etico indipendente per la valutazione della compliance della ricerca nel nostro Ateneo** agli standard internazionali di garanzia rispetto a tutte le parti coinvolte in ogni progetto/iniziativa e rispetto a interessi sociali diffusi considerati meritevoli di tutela dalla legislazione nazionale e internazionale. Sarà parte integrante di questa strategia, di concerto con l'Area Ricerca, la creazione di policy interne efficaci sull'integrità scientifica e sulla sicurezza della ricerca – in collaborazione con i Comitati Etici e le strutture preposte. Sarà una priorità rafforzare la cultura della sicurezza all'interno degli spazi e dei laboratori di ricerca dell'Ateneo attraverso l'elaborazione e l'implementazione di un **Piano Strategico per la Sicurezza** che prevede la mappatura e classificazione degli spazi in base, ad esempio, al livello di rischio chimico biologico fisico. Sarà inoltre promossa, sempre in modo strategico con l'Area Ricerca, una formazione obbligatoria e continua rivolta al personale tecnico e a ricercatori e ricercatrici potenziando anche le figure di riferimento per la sicurezza e preposti garantendo un aggiornamento costante delle loro competenze. Sarà istituito un Osservatorio sulla Sicurezza con rappresentanza delle diverse componenti dell'Ateneo questo piano sarà pienamente integrato con le attività del Servizio Prevenzione e Protezione e sarà orientato alla prevenzione alla sostenibilità e al benessere lavorativo.

Innovazione e Terza Missione

Collegare il mondo accademico con imprese, enti pubblici e cittadini amplia l'impatto della ricerca, radicandola nel territorio e nel tempo. L'ecosistema non si esaurisce nei confini dell'Ateneo, ma si espande nel mondo reale, generando valore sociale, economico e culturale.

Per questo sosterremo il consolidamento nel medio e lungo termine dei principali progetti del PNRR attraverso collaborazioni dedicate con enti pubblici e relazioni stabili con le fondazioni nate da tali progettualità e organizzazioni esterne per co-progettare attività di ricerca su temi di interesse comune. Si vuole promuovere l'Innovazione e il Trasferimento della conoscenza attraverso un convinto sostegno alla scienza aperta come principio fondamentale per la diffusione dei dati e dei risultati di ricerca attraverso un rinnovamento delle sinergie con il mondo istituzionale e produttivo per facilitare la co-progettazione di tecnologie e servizi innovativi. Questi processi definiscono un nuovo modello di Terza Missione che rispecchia le esigenze che il mondo attorno chiede agli atenei. Questo processo consentirà, peraltro, di attrarre risorse attraverso convenzioni che devono includere un finanziamento dedicato a fronte dell'utilizzo di spazi e servizi di Ateneo, secondo parametri condivisi e trasparenti. Sarà stimolata la propensione imprenditoriale delle persone neolaureate e del giovane personale di ricerca dell'Ateneo per la creazione di spin-off e start-up, istituendo un fondo per supportare idee innovative, accompagnandole con processi di incubazione, mentorship e accesso a network esterni grazie a una collaborazione da strutturare con l'Associazione Alumni. Si definirà anche un quadro strategico di collaborazione tra l'Ateneo e le aziende che si insedieranno al Parco Cardano o che afferiranno alla Fondazione Chips-IT.

Una ricerca internazionale, connessa e attrattiva

L'internazionalizzazione introduce nuove prospettive e stimoli e inserisce l'Ateneo in reti globali della conoscenza. Un ecosistema solido deve sapersi aprire al confronto e all'apprendimento reciproco, accogliendo stimoli dall'esterno.

La dimensione internazionale sarà di grande rilevanza nel nostro progetto e vogliamo che la nostra Università sia **protagonista nelle reti globali della ricerca**. In quest'ottica le azioni si dedicheranno ad intensificare e sostenere la partecipazione attiva a reti accademiche europee e programmi oltre che attraverso il rafforzamento della presenza del nostro Ateneo nei tavoli decisionali dei futuri programmi di investimento europei attraverso l'adesione mirata a **iniziative europee** come le *European Technology Platforms* (ETP) che sono il motore propulsore della pianificazione strategica delle priorità di ricerca dei programmi europei. Dedicheremo risorse all'ampliamento dei programmi di visiting scientist, scambi e scuole internazionali per giovani ricercatori e ricercatrici anche grazie alla rete internazionale Alumni. Per la promozione di progetti in partenariato con atenei esteri, organizzazioni no profit ed enti di ricerca un ruolo chiave sarà svolto dal Centro di Coordinamento e dal Hub della Conoscenza sviluppati nell'ambito dei progetti RI4C2 ed EC2U, strumenti essenziali per facilitare l'incontro tra saperi, esperienze e opportunità di cooperazione. Un'azione sarà specificatamente mirata anche all'internazionalizzazione dei dottorati di ricerca con incentivi allo co-tutela e alla mobilità.

3. Condividere il Sapere

In breve

- **Terza Missione come leva strategica.** L'Università di Pavia promuove un modello avanzato di Terza Missione, rafforzando i legami con istituzioni, imprese, scuole, terzo settore e cittadinanza per generare innovazione, inclusione e crescita condivisa.
- **Innovazione e trasferimento tecnologico.** Sostegno a spin-off e start-up, valorizzazione della proprietà intellettuale e promozione della cultura imprenditoriale tra neolaureati e neolaurate, ricercatrici e ricercatori, con piattaforme digitali per facilitare la collaborazione.
- **Collaborazioni istituzionali semplificate.** Snellimento delle procedure di convenzionamento, identificazione o reclutamento di personale dedicato e formato per migliorare l'efficienza nella gestione dei rapporti con enti pubblici e privati.
- **Ecosistema dell'innovazione e Parco Cardano.** Sviluppo di sinergie tra ricerca, formazione e imprese in spazi condivisi per la co-creazione di progetti ad alto impatto tecnologico, con il coinvolgimento diretto di studenti e studentesse, dottorandi e dottorande, ricercatrici e ricercatori.
- **Valorizzazione del patrimonio culturale e artistico.** Promozione di musei, biblioteche, archivi e orto botanico dell'Ateneo con iniziative culturali, turistiche, divulgative e didattiche rivolte a cittadini, scuole e visitatori internazionali.
- **Public Engagement diffuso e strutturato.** Programmazione stabile di attività pubbliche (incontri, mostre, festival, laboratori, eventi), rivolte alla cittadinanza e alle scuole, per rafforzare il dialogo tra ricerca e società.
- **Partecipazione e co-progettazione sociale:** Attivazione di percorsi partecipativi con cittadini, scuole e territori per orientare l'azione universitaria verso temi sociali chiave: parità, salute, inclusione, sostenibilità e cultura.
- **Ufficio per il Public Engagement.** Creazione di un servizio dedicato per coordinare strategicamente la Terza Missione, promuovere la partecipazione, monitorare l'impatto e rafforzare la comunicazione dell'Ateneo.
- **Relazioni istituzionali e impatto pubblico.** Creazione dell'Ufficio Relazioni Istituzionali per facilitare il dialogo con attori esterni, costruire partenariati strategici e portare la voce dell'Università nelle politiche pubbliche a tutti i livelli.

Il sistema accademico è oggi sempre più chiamato a entrare in **contatto con tutti gli attori sociali ed economici** assumendo un ruolo di primo piano. Questo rappresenta un asse strategico per l'Università di Pavia e si concretizza in un costante **rafforzamento dei rapporti con le istituzioni**, le scuole, il mondo delle imprese, gli enti del terzo settore e la cittadinanza. L'obiettivo è promuovere una **crescita condivisa, sostenibile e inclusiva** grazie al trasferimento del sapere, alla co-progettazione di tecnologie e servizi innovativi e alla ricchezza delle azioni che può svolgere l'Università per lo sviluppo della società. Questi processi definiscono un **nuovo modello di Terza Missione** nel quale gli atenei sono parte attiva del cambiamento e dello sviluppo sociale ed economico del Paese. Si tratta di un processo molto articolato che può essere, per necessità di sintesi, riassunto nelle seguenti linee: 1) innovazione tecnologica e trasferimento dei saperi; 2) promozione del patrimonio culturale e artistico; 3) attività di public engagement e divulgazione scientifica verso la cittadinanza e le scuole. Nella scheda di approfondimento 3 vengono forniti alcuni elementi di riflessione per comprendere la centralità dei programmi di Terza Missione nello scenario sociale, politico e economico di oggi.

3.1 Innovare per la società del futuro

a. L'Ateneo si impegna a valorizzare i risultati della ricerca favorendo un efficace trasferimento tecnologico e un processo coordinato di divulgazione scientifica.

Sarà potenziato il sostegno alla nascita di **spin-off e start-up accademiche**, strumenti fondamentali per trasformare i risultati della ricerca in soluzioni concrete per il sistema produttivo. Particolare attenzione sarà riservata alla **gestione della proprietà intellettuale**, con l'intento di incentivare la protezione e la commercializzazione dei brevetti, affinché le innovazioni generate all'interno dell'Università possano avere un impatto sulla società.

Sarà inoltre stimolata la **propensione imprenditoriale delle persone neolaureate ed eventualmente del giovane personale di ricerca** dell'Ateneo per la creazione di impresa innovativa, istituendo un **fondo per supportare idee innovative**, accompagnandole con processi di incubazione, mentorship e accesso a network esterni grazie a una collaborazione da strutturare con l'**Associazione Alumni**.

L'innovazione e il trasferimento della conoscenza saranno **supportati da piattaforme digitali** che favoriscono la condivisione e la collaborazione tra ricercatori, aziende e istituzioni. In questo modo, l'Ateneo contribuirà alla creazione di un ecosistema scientifico inclusivo e sostenibile.

b. Per favorire una stabile e proficua collaborazione con le istituzioni pubbliche e private occorre snellire la struttura di adempimenti amministrativi e rendere più efficiente la gestione dei rapporti di convenzione

Uno tra i punti fondamentali sui quali occorrerà fare crescere la nostra capacità come Ateneo di **consolidare attivamente le relazioni con gli attori pubblici e privati** – locali, nazionali e internazionali – è migliorare l'**efficienza delle procedure di convenzionamento con schemi amministrativi più funzionali** e unità di personale dedicate.

All'interno dell'ufficio ricerca saranno individuate (e/o reclutate sulla base della disponibilità di finanziamenti specifici ricavati dalle attività convenzionali) risorse di personale dedicato alle quali sarà proposto un **percorso di formazione specifico** e assegnati compiti gestionali e amministrativi, favorendo un continuo interscambio di competenze e la definizione di prassi operative capaci di seguire l'evoluzione del mondo istituzionale e produttivo fuori dall'Università.

c. Si lavorerà allo sviluppo di un ecosistema dell'innovazione dinamico e interconnesso, in cui l'Ateneo diventi promotore e facilitatore di collaborazioni con enti pubblici e privati. L'obiettivo è rispondere con progetti concreti alle esigenze del territorio, anche attraverso la capitalizzazione delle esperienze maturate grazie alla partecipazione attiva a programmi nazionali e internazionali, che possono offrire anche in futuro l'opportunità di attrarre ulteriori risorse.

Il quadro strategico di collaborazione tra l'Ateneo e le aziende che si insedieranno al Parco Cardano e/o che afferiranno alla nuova Fondazione Chips-IT deve consolidare un **modello sinergico di formazione, ricerca e innovazione** su tematiche all'avanguardia in coerenza con le linee guida programmatiche sulla **Terza Missione proposte dalla Commissione Europea**.

La co-creazione di progetti di ricerca interdisciplinari coinvolgerà tutte le componenti (studenti e studentesse, dottorandi e dottorande, ricercatori e ricercatrici), affrontando **sfide tecnologiche avanzate in settori strategici e distintivi**. Le collaborazioni includeranno dottorati innovativi, progetti di trasferimento tecnologico e stage presso le imprese del Parco, offrendo opportunità di

crescita per i talenti emergenti. La creazione di **laboratori condivisi e spazi di co-working** stimolerà l'innovazione e la connessione tra ricerca accademica e sviluppo industriale, consolidando il ruolo chiave dell'Università di Pavia nel panorama regionale, nazionale e internazionale.

- d. Per incentivare le attività di terza missione è prevista la realizzazione di bandi competitivi interni che consentano il finanziamento delle attività e incentivino la partecipazione del persona docente e tecnico amministrativo a queste iniziative.*

Le attività di Terza Missione e di Public Engagement costituiscono, come ben evidenziato dalla scheda di approfondimento 3, **un'importante occasione di sviluppo per l'ateneo** sia nell'**attrazione di fondi** che possono essere messi a sistema per investimenti strutturali, sia per la rilevanza che i nostri dipartimenti possono avere nell'**indirizzare scelte politico-istituzionali e favorire il posizionamento competitivo** di iniziative imprenditoriali in linea con i requisiti etici formulati dall'apposita commissione di lavoro, sia nel alimentare la crescita democratica della comunità locale, nazionale e internazionale con un **processo di disseminazione della conoscenza**. La partecipazione di personale docente e tecnico amministrativo a queste attività è, quindi, di grande interesse per l'ateneo e per questo deve essere sostenuta con misure specifiche che consentano una selezione delle migliori iniziative e garantiscano la loro realizzabilità.

3.2 Il patrimonio artistico e culturale per il territorio

- e. Sarà potenziata la promozione della cultura e la valorizzazione del patrimonio culturale, artistico e storico dell'Ateneo – musei, biblioteche, archivi, orto botanico – come risorsa condivisa, con iniziative interattive, progetti didattici e residenze artistiche che li rendano vivi e partecipati.*

Le **numerose iniziative culturali realizzate dall'Ateneo** saranno rilanciate e rese sempre più accessibili alla cittadinanza, sia a Pavia che a Cremona, con l'obiettivo di favorire la partecipazione e la diffusione della conoscenza attraverso eventi, mostre, attività laboratoriali e percorsi di divulgazione. Saranno **potenziati gli eventi realizzati con il Sistema Museale** di Ateneo e la collaborazione con i musei civici cittadini, resi più accessibili archivi e biblioteche, e sarà potenziata la cooperazione con la **rete dei Collegi** e una **maggior presenza presso le scuole del territorio**. Saranno valorizzate le attività associate agli **scavi archeologici** per rendere partecipe la cittadinanza dei più recenti sviluppi in questo settore. Saranno sviluppati **programmi di turismo culturale e accademico** per attrarre persone dall'Italia e dall'estero e rafforzare la promozione a livello nazionale sia dell'Ateneo che delle città di Pavia e Cremona.

3.3 Diffondere il sapere

- f. Il Public Engagement, ovvero il coinvolgimento attivo della cittadinanza, è al centro della strategia di Terza Missione, e agisce come leva fondamentale per costruire un'Università più accessibile, responsabile e connessa alla vita reale delle persone. L'Università si impegna a sostenere una programmazione stabile e diffusa di attività di divulgazione della ricerca che si svolge in Ateneo.*

Saranno promossi **incontri pubblici, festival, concorsi, mostre, spettacoli, progetti in collaborazione con le scuole, aperture di laboratori e delle strutture di ricerca**, pensati per

stimolare il dialogo tra ricerca e cittadinanza (iniziative come la Notte dei Ricercatori, Un'ora con il ricercatore, IT.Acà, La città della canzone, Il tempo della storia, partecipazione a iniziative di promozione nazionali tra cui PiGreco Day, UniStem Day, Pint of Science, lezioni presso le scuole superiori, Iniziative di divulgazione interne ed esterne all'Ateneo, ecc.). L'impegno pubblico dell'Ateneo deve **superare la dimensione della comunicazione unidirezionale** per diventare un vero e proprio processo di **coinvolgimento attivo della cittadinanza**, del mondo delle scuole, delle imprese, delle istituzioni e delle associazioni del Terzo Settore, facendosi promotore di dialogo, co-progettazione e impatto condiviso. In particolare le attività presso le scuole, sia primarie che secondarie, rivestono un ruolo particolarmente significativo per contribuire a migliorare la filiera della formazione a tutti i livelli e favorire un orientamento progressivamente più consapevole di studenti e studentesse verso gli studi universitari, utile anche alla riduzione degli abbandoni. **L'impegno del corpo docente, del PTA e del personale non strutturato nelle attività di public engagement sarà opportunamente valorizzato.**

g. Il coinvolgimento della società sarà sostenuto anche attraverso forum, consultazioni e percorsi di co-progettazione con scuole, cittadini e realtà locali, per orientare le scelte dell'Università verso bisogni reali come inclusione, salute, parità, sostenibilità e cultura.

Per coordinare queste azioni in modo strategico e strutturato, verrà istituito un servizio per il **Public Engagement** che lavori in sinergia con il personale docente e i dipartimenti, promuovendo campagne di crowdfunding, monitoraggio degli impatti, comunicazione strategica e rendicontazione dei progetti. Un'attenzione particolare sarà rivolta al **rafforzamento della comunicazione istituzionale** e alla promozione della **partecipazione attiva**. L'Università si impegna a **essere sempre più trasparente, inclusiva e dialogante**, grazie a una presenza digitale efficace e a canali di ascolto e coinvolgimento della comunità accademica e del territorio. La creazione di spazi di confronto, forum e iniziative partecipative sarà il terreno su cui costruire una relazione autentica e duratura tra l'Ateneo e la società.

h. A sostegno di queste linee strategiche, si propone il potenziamento e la valorizzazione di un Ufficio Relazioni Istituzionali con la funzione di rafforzare la capacità dell'Ateneo di dialogare con attori esterni e di intercettare risorse a sostegno delle attività di Terza Missione.

Questo ufficio opererà come snodo tra Università, enti territoriali, istituzioni culturali, fondazioni, imprese e cittadini, facilitando la costruzione di **partenariati strategici e il coordinamento di iniziative di impatto sociale** e, soprattutto, come centro di riferimento per tutti la docenza di Ateneo per attivare ulteriori collaborazioni che vadano oltre alle conoscenze e relazioni personali dei soli docenti. Attraverso un'attenta attività di relazione istituzionale, l'Università sarà in grado di inserirsi con maggiore incisività nei circuiti decisionali e progettuali locali, nazionali e internazionali, portando il proprio contributo scientifico e culturale nella definizione di politiche pubbliche e progettualità condivise.

Scheda di approfondimento 3 - Comprendere la centralità della Terza Missione

La Terza Missione è il principale strumento di interazione delle Università con la società, l'economia e il territorio.

Con l'espressione Terza Missione ci si riferisce a due processi collegati tra loro. In primo luogo, l'apertura delle Università verso la società e il coinvolgimento di attori esterni nelle attività di formazione e di ricerca delle Università. In secondo luogo, il trasferimento, lo scambio o la creazione congiunta di conoscenze che coinvolgono attori interni ed esterni alle Università comprendendo sia la produzione, l'uso, e lo sfruttamento di conoscenze e capacità presenti nelle Università al di fuori del contesto accademico, sia l'incontro diretto e la collaborazione tra soggetti appartenenti al mondo della ricerca, dell'Università e al mondo produttivo, spesso reso possibile dall'azione di organizzazioni di intermediazione. Oggi le attività di Terza Missione sono al centro di una crescente domanda di condivisione da parte delle istituzioni di governo locali, nazionali e internazionali. In un periodo in cui la condivisione del sapere scientifico appare essere un elemento essenziale della tenuta democratica, questa richiesta esplicita si è trasformata in vere e proprie misure di incentivazione strutturale che, almeno in Italia, trova la sua realizzazione in procedure specifiche di valutazione delle attività che rientrano in questo ambito e che determineranno in un futuro più che prossimo una parte sempre più consistente dell'assegnazione del Fondo di finanziamento ordinario (FFO). A questo scopo è utile comprendere bene quale sia il significato di quest'area di attività con una ricostruzione della sua evoluzione.

Sebbene singole attività riconducibili alla Terza Missione siano presenti nelle Università italiane da molto tempo, nell'ultimo quarto di secolo la loro presenza è notevolmente cresciuta. Da attività svolte principalmente a livello individuale da singole figure accademiche, queste sono diventate parte integrante delle strategie e delle politiche degli atenei e dei loro dipartimenti e la consapevolezza della loro importanza, dentro e fuori l'Università, è aumentata. In breve, è iniziato un processo di istituzionalizzazione della Terza Missione nel quale hanno svolto un ruolo propulsivo di grande rilievo le attività di monitoraggio e di valutazione promosse e condotte dall'Agenzia nazionale di valutazione del sistema universitario e della ricerca. Questa istituzionalizzazione ha comportato il passaggio da pratiche e soluzioni largamente informali a una gestione e un governo delle attività di Terza Missione fondate su norme e regolamenti a livello nazionale e di Ateneo, l'assegnazione in ogni Università di risorse e unità organizzative alla Terza Missione e, infine, il crescente ricorso alla classificazione, al monitoraggio, alla misurazione e alla valutazione delle attività di Terza Missione.

Il significato attribuito al termine Terza Missione è cambiato nel tempo. Inizialmente, intorno agli anni '90 del XX° secolo, il termine si riferisce a una nuova missione dell'Università, quella di contribuire allo sviluppo economico, che si affianca alle due missioni tradizionali. Le attività di Terza Missione consistono, così, nella commercializzazione e nella valorizzazione economica dei risultati della ricerca accademica attraverso brevetti e creazione d'impresa, coinvolgendo solo alcuni settori disciplinari. Successivamente, il significato del termine si amplia includendo altri tipi di attività. Da un lato, le attività che comprendono varie forme di collaborazione delle Università e degli accademici con organizzazioni economiche esterne alle Università. Dall'altro, le attività delle Università e degli accademici volte allo sviluppo sociale, culturale e politico della società, variamente indicate come "Social engagement" o "Public engagement", e l'offerta di attività di formazione lungo tutto il corso della vita.

Oggi, la Terza Missione è caratterizzata da due elementi: a) un'ampia partecipazione alle attività di Terza Missione da parte del personale docente di tutte le aree disciplinari; b) il fatto che il corpo docente, gruppi, dipartimenti appartenenti a un'area disciplinare fanno proprie attività e modalità di impegno nella Terza Missione che in una fase precedente erano proprie di altre aree disciplinari.

Così, la Terza Missione delle Università comincia a essere considerata come un insieme di relazioni che connettono le Università con il mondo esterno che hanno un valore collettivo – economico, sociale e culturale – per tutti. All'arricchirsi del significato del termine "Terza Missione" è corrisposta una sempre maggiore attenzione a una pluralità di soggetti con cui le Università sono o possono entrare in relazione. Alle

organizzazioni economiche, soprattutto le imprese, si sono così affiancate organizzazioni culturali, come scuole e musei, e amministrazioni pubbliche, come i governi locali, le associazioni di categoria o quelle civiche, e si è teso a enfatizzare il ruolo che le Università svolgono o possono svolgere nei confronti della città e del territorio. A questo scopo, è certamente utile provare a superare nei fatti il concetto stesso di Terza Missione e pensare queste attività come parte di un sistema integrato che produce continue interazioni virtuose fra la didattica avanzata, la ricerca di base, la ricerca applicata, la disseminazione scientifica.

La relazione continua fra questi aspetti infatti consente di sviluppare un ecosistema innovativo in cui le relazioni sono il motore per sviluppare nuove idee, collaborazioni e attrarre finanziamenti.

Le modalità, l'intensità e l'efficacia delle attività di Terza Missione delle Università dipendono sia da fattori interni sia da fattori esterni agli atenei. Tra i primi, si possono indicare: **a)** l'azione di governo di rettori e rettrici, la presenza di un'esplicita strategia di sviluppo della Terza Missione e di figure apicali specificamente dedicate; **b)** la presenza e la qualità di strutture o unità organizzative dedicate alla Terza Missione (per esempio uffici di trasferimento tecnologico, liaison office, centri di servizio, incubatori e acceleratori d'impresa) e lo sviluppo di regolamenti dedicati e di "buone pratiche" in questo campo; **c)** la dotazione scientifica dell'Ateneo in termini di personale di ricerca, varietà disciplinare di figure di docenza e di ricerca, finanziamenti interni ed esterni, pubblici e privati, e qualità dei prodotti della ricerca; **d)** l'attivismo dei dipartimenti e degli accademici nei diversi tipi di Terza Missione. **Tra i secondi:** **a)** le caratteristiche generali del territorio di insediamento dell'Ateneo, in particolare le dimensioni della città o dell'area urbana di insediamento, la presenza o meno di altre Università nella stessa città o area urbana, la presenza di più sedi dello stesso Ateneo sul territorio, il numero di atenei presenti nel sistema universitario regionale, la presenza o meno di significativi divari socio-economici tra il contesto di insediamento più immediato e il più ampio contesto regionale; **b)** le caratteristiche del sistema produttivo locale e regionale in termini dei principali indicatori economici e della loro struttura produttiva, almeno riguardo al numero, alla dimensione e al settore di attività economica delle imprese; **c)** le caratteristiche del sistema di innovazione locale e regionale, con particolare riguardo alla presenza e alle caratteristiche di imprese attive nei settori ad alta tecnologia, di strutture di intermediazione e trasferimento tecnologico (per esempio parchi o poli scientifici e tecnologici), alle politiche pubbliche per l'innovazione non solo in campo economico ma anche sociale e alla presenza di altri soggetti rilevanti come le fondazioni bancarie, gli enti di ricerca non universitari, pubblici e privati, gli istituti di ricovero e cura a carattere scientifico.

Per sviluppare le relazioni con la società, l'economia e il territorio, i governi delle Università sono chiamati oggi, dunque, a predisporre un **"cruscotto" della Terza Missione basato sui sette pilastri**: 1) strategia di Ateneo, 2) struttura organizzativa dedicata, 3) dotazione scientifica, 4) attivismo di dipartimenti e accademici, 5) caratteristiche generali dei territori di riferimento, 6) caratteristiche del sistema produttivo locale e regionale, 7) caratteristiche del sistema di innovazione locale e regionale. In questo modo, si potranno combinare in modo efficace i fattori interni ed esterni dai quali dipende lo sviluppo della Terza Missione universitaria. **Dall'efficacia di queste sette dimensioni combinate dipende la capacità di quello specifico Ateneo di assumere un ruolo centrale nel sistema sociale ed economico del territorio in cui è insediato e di acquisire un posizionamento nelle arene di livello superiore.** La consapevolezza di questa necessità sta alla base delle proposte che sono state sviluppate nel programma di mandato.

4. Tre progetti strategici

In breve

1. Università e Sistema delle Scienze per la Salute

- **Interdisciplinarietà nella sanità.** Collaborazione tra medicina, scienze biologiche, chimiche, fisiche, tecnologiche e umanistiche su temi come etica, medical humanities, IA e salute pubblica e medicina di precisione.
- **Didattica innovativa.** Rafforzamento delle convenzioni con strutture sanitarie, internazionalizzazione dei corsi, nuovi programmi post-laurea e potenziamento delle strutture cliniche.
- **Ricerca avanzata e traslazionale.** Connessione tra ricerca pre-clinica e clinica, collaborazione con IRCCS e istituzioni sanitarie per progetti su Digital Health, medicina personalizzata e IA.
- **Governance sanitaria territoriale.** Costituzione di tavoli permanenti con istituzioni sanitarie per una sanità integrata; sviluppo di corsi per competenze sanitarie emergenti.

2. Rapporto università-città

- **Rete culturale diffusa.** Valorizzazione di musei, archivi, biblioteche, centri culturali e Collegi come infrastruttura culturale condivisa tra Università e città.
- **Pavia e Cremona come modelli urbani sostenibili.** Promozione della mobilità sostenibile, residenzialità diffusa e hub di innovazione urbana in dialogo con le comunità locali.
- **Promozione culturale e accademica.** Supporto a startup culturali e sociali, festival, digitalizzazione del patrimonio, turismo culturale e accademico, cooperazione con enti culturali locali e internazionali.

3. Rapporto università-territorio

- **Governance di area vasta.** Coinvolgimento attivo nelle dinamiche territoriali dell'Oltrepò fino alla zona Sud di Milano per un modello di sviluppo sostenibile e condiviso.
- **Spin-off e startup territoriali.** Promozione di nuove imprese accademiche in biodiversità, agroalimentare, salute e sostenibilità.
- **Capitale del sapere.** Creazione di poli di ricerca e sperimentazione sulla biodiversità, sicurezza alimentare e salute nutrizionale.
- **Formazione specializzata e consapevolezza ambientale.** Sviluppo di nuove figure professionali e programmi di educazione ambientale per valorizzare il patrimonio naturale.

In questa sezione del programma vengono presentati i tre progetti strategici che costituiscono uno tra i cardini del programma. Sulla base di questi progetti intendiamo **rilanciare, valorizzando le molte competenze presenti in Università, la collaborazione fra le differenti aree e i dipartimenti**. Il progetto sulla salute sebbene incentrato sull'area di medicina e sanitaria, infatti, deve rappresentare una **importante opportunità di collaborazione (e finanziamento) con gli ambiti della chimica, fisica, biologica e tecnologica** per le quali i progetti legati allo sviluppo di nuove terapie e nuovi modelli diagnostici possono rappresentare un volano di sviluppo e acquisizione di nuovi fondi. **Anche per l'area umanistica e per quella sportivo-motoria questo progetto rappresenta un'occasione importante di crescita**, si pensi ai temi della medicina narrativa, dell'economia sanitaria, della bioetica, del benessere integrato, della medicina del lavoro e delle

organizzazioni, della prevenzione con l'attività motoria e ai processi di comunicazione che a tutti questi aspetti si legano.

Il secondo progetto riguarda **la rivitalizzazione del rapporto con le città** in cui l'Ateneo è radicato, grazie alla **valorizzazione del patrimonio culturale e artistico** e a **un ampio coinvolgimento di tutta l'area degli studi umanistici, economici e sociali**, ma anche in questo caso non possono certo mancare **collaborazioni con altre aree disciplinari** legate, ad esempio, alla gestione dello spazio fisico per progettare politiche congiunte di ripristino dei luoghi e la limitazione del consumo di suolo. Infine il terzo progetto strategico raccoglie **l'eredità delle molte ricerche multidisciplinari** che hanno avuto origine grazie al finanziamento del programma PNRR e che hanno **ricadute immediate soprattutto sull'area territoriale vasta** che vede il suo baricentro in Pavia. Queste aree di progetto sono **per definizione trasversali** e vanno dalla riqualificazione e rilancio della produzione enogastronomica del territorio allo sviluppo industriale basato su tecnologie avanzate che coinvolge aziende del territorio, regionali e nazionali.

L'importanza di questi progetti è tale che, come vedremo, a questi abbiamo destinato risorse specifiche e prorettorati dedicati.

4.1 UNIVERSITÀ E SISTEMA DELLE SCIENZE PER LA SALUTE

La **Facoltà di Medicina e Chirurgia** di Pavia è un punto di riferimento per la formazione, lo studio ed i percorsi di cura, grazie alla perfetta integrazione tra didattica, ricerca e attività assistenziale. Con una struttura articolata in 5 Dipartimenti, la Facoltà si distingue per l'innovazione e la qualità del suo percorso accademico, rispondendo in modo strategico alle sfide sanitarie attuali. Ad oggi **manca un legame forte istituzionale (e non interpersonale) con l'area scientifica, tecnologica e umanistica per uno studio interdisciplinare** dei fenomeni e delle opportunità di crescita per ricerca, Terza Missione e formazione.

L'Università di Pavia vanta una lunga tradizione di eccellenza nella **formazione e ricerca biomedica e sanitaria, di base e traslazionale**. Il progetto strategico, di ampio respiro, che intendiamo sostenere incentrato sull'area medica **prevede il coinvolgimento delle aree biologiche, fisica, chimico e chimico farmaceutiche, tecnologiche e umanistiche** facendo leva anche su temi interdisciplinari come ad esempio: **etica e modelli di regolazione, chimica e nuove tecnologie farmaceutiche, applicazione dell'IA nella diagnostica, health computing e robotica, medical humanities e medicina narrativa, economia sanitaria e sostenibilità sociale della cura**. Un'azione di **sistema tra campi differenti** del sapere, peraltro già ben integrati in **numerosi progetti PNRR e/o iniziative internazionali** (ad esempio: One Health Basic and Translational Research Actions; Fit for Medical Robotics; Sviluppo di Terapia Genica di Farmaci con tecnologia RNA; Hub Life Science Digital Health – Medicina di Prossimità; Centro di Ricerca Nazionale in HPC, Big Data and Quantum Computing). Per consolidare il suo ruolo di riferimento a livello nazionale e internazionale, il nostro progetto si basa su tre pilastri fondamentali: **innovazione nella didattica, potenziamento della ricerca e rafforzamento delle sinergie con il territorio e le istituzioni sanitarie**. Pavia ha tutte le potenzialità per essere un modello di riferimento nella sanità italiana ed europea. Con un impegno concreto in **ricerca, didattica e assistenza**, possiamo costruire un'Università sempre più innovativa, inclusiva e competitiva.

- a. *Didattica di eccellenza per formare i medici e il personale sanitario del futuro. L'Università deve garantire un percorso formativo all'altezza delle nuove sfide sanitarie per assicurare qualità nella didattica teorica e pratica da esercitare tenendo conto dell'equilibrio tra strutture e del panorama internazionale.*

Nel quadro di una azione universitaria sempre più **orientata all'interazione con il tessuto sociale, sanitario e produttivo, e ispirata ai principi dell'interdisciplinarietà, dell'etica e del dialogo tra saperi** si collocano alcune azioni strategiche fondamentali. Tra queste, l'incremento delle convenzioni con strutture sanitarie mira a offrire a studenti e studentesse un accesso più ampio e qualificato ad attività professionalizzanti, agevolando così il loro futuro inserimento nel mondo del lavoro e rafforzando la connessione tra formazione accademica e contesto operativo. L'accREDITAMENTO e il riconoscimento internazionale dei corsi di studio rappresentano un ulteriore passaggio chiave per consolidare la presenza dell'Università di Pavia nello **scenario medico e scientifico globale**, favorendo al contempo la mobilità e il dialogo interculturale. In questa prospettiva, il rafforzamento della formazione post-laurea attraverso l'attivazione di **nuovi programmi di specializzazione e aggiornamento avanzato**, si configura come risposta concreta all'evoluzione delle esigenze del settore salute, valorizzando le competenze trasversali e l'integrazione dei saperi (come ad esempio **medical humanities, discipline economiche e giuridiche legate al management sanitario, al trattamento dei dati, all'etica ecc.**). Fondamentale, infine, è il miglioramento dell'accesso agli spazi e alle strutture destinate alla didattica clinica: **il potenziamento delle infrastrutture e delle dotazioni tecnologiche**, realizzato in collaborazione con gli istituti di eccellenza di riferimento, consente di offrire un'esperienza formativa di alta qualità, centrata sull'innovazione, la sostenibilità e il rigore scientifico.

- b. *Ricerca e innovazione: una medicina sempre più avanzata, innovativa e integrata. In un'ottica di innovazione responsabile e interdisciplinare, l'Università di Pavia intende rafforzare il proprio ruolo nel panorama della ricerca e della sanità attraverso un'azione sinergica con i principali hub clinico-scientifici del territorio.*

Il potenziamento delle collaborazioni con gli IRCCS Maugeri, Mondino, Policlinico San Matteo e ASP – veri centri di eccellenza nella ricerca e nell'innovazione clinica – si affianca all'apertura verso reti sanitarie nazionali e internazionali, con l'obiettivo di ampliare l'impatto delle attività accademiche e di ricerca. Al centro di questa strategia si colloca la volontà di **connettere in modo sempre più efficace la ricerca pre-clinica e quella clinica**, assicurando una transizione fluida dal laboratorio al letto del paziente e trasformando i risultati della scienza in benefici tangibili per la salute delle persone.

Per consolidare una visione realmente integrata, è prevista la costituzione di tavoli di confronto aperti: uno interno all'Ateneo, che **coinvolga tutte le aree scientifiche impegnate nella ricerca e nell'innovazione in ambito salute** (ad esempio i dipartimenti di area biologica, chimica e fisica, ma anche quelli umanistici per lo sviluppo di azioni di comunicazione integrata e di valutazioni di processo oltre ai dipartimenti di area sanitaria e delle discipline psichiatriche, neuropsichiatriche e psicologiche); l'altro con le **associazioni scientifiche, farmaceutiche e industriali**, per favorire la trasferibilità della ricerca e lo sviluppo di farmaci innovativi destinati alla sperimentazione clinica. Da queste sinergie nascerà una rete avanzata per la ricerca traslazionale, in grado di sostenere strategie all'avanguardia in **diagnosi, terapia e medicina personalizzata**, in collaborazione con enti pubblici e privati, sia italiani che esteri.

Particolare attenzione sarà rivolta allo sviluppo della **Digital Health** e all'**intelligenza artificiale applicata alla medicina**, promuovendo progetti formativi e scientifici che sappiano interpretare le nuove tecnologie come leve per l'**evoluzione della medicina territoriale** e della presa in carico integrata del paziente. In parallelo, verranno monitorati e ottimizzati i processi legati ai **Clinical Trial**, con l'obiettivo di garantire una **sperimentazione trasparente, condivisa e fondata su criteri etici rigorosi**. In quest'ottica, l'accesso ai dati sanitari per finalità di ricerca sarà regolato in modo da valorizzare l'**uso responsabile delle informazioni**, promuovendo progetti multidisciplinari e multicentrici che adottino un approccio bio-psicosociale all'assistenza e all'innovazione terapeutica.

c. Sinergie con le istituzioni sanitarie: una presenza forte nel territorio. L'Università di Pavia deve rafforzare il suo ruolo nella Sanità e nella gestione delle politiche sanitarie.

In un contesto in cui la salute pubblica richiede una **visione integrata e collaborativa**, l'Università di Pavia si impegna nella **costituzione di un tavolo di confronto permanente con le Università, i tre Istituti di Ricovero e Cura a Carattere Scientifico (IRCCS), il Centro Nazionale Adroterapia Oncologica (CNAO), le Aziende Socio Sanitarie Territoriali (ASST), le Aziende di Tutela della Salute (ATS) e l'Aziende pubbliche Servizi alla Persona (ASP)**, per garantire un coordinamento strategico e continuativo del sistema salute. Questo modello di governance condivisa mira a rafforzare le sinergie tra i principali attori della sanità lombarda, promuovendo azioni coerenti e lungimiranti anche attraverso la ricerca e la formazione interdisciplinare.

Parallelamente, si **consolida il dialogo con le istituzioni politiche regionali e nazionali**, riaffermando il ruolo storico e strategico di Pavia come punto di riferimento nella sanità italiana. La creazione di nuovi modelli di **collaborazione con ospedali pubblici e privati** intende ottimizzare l'**integrazione tra didattica, ricerca e assistenza**, rafforzando l'efficacia e la coerenza dell'intero sistema formativo e sanitario.

Un'attenzione particolare è rivolta al **potenziamento dell'area di simulazione clinica e terapeutica**, con lo sviluppo di corsi dedicati alle competenze trasversali delle professioni sanitarie, comprese quelle emergenti, per rispondere con flessibilità e qualità alle nuove esigenze del settore. L'Università è pronta a proporre competenze **multidisciplinari ai tavoli decisionali locali e regionali** per contribuire alla definizione delle politiche pubbliche in tema di salute. Infine, la promozione della medicina del territorio e dell'integrazione tra ospedale e Università, così come tra Università e strutture sanitarie, si traduce in progetti concreti di ricerca, formazione e divulgazione scientifica. Tali iniziative sono guidate dai principi dell'innovazione, della sostenibilità e della responsabilità condivisa, con l'obiettivo di generare un impatto positivo e duraturo sul benessere collettivo e sulla consapevolezza civica in tema di salute.

4.2 UNIVERSITÀ-CITTÀ

L'Università di Pavia è dalla sua istituzione un centro essenziale delle comunità cittadine in cui è insediata. Oggi ancora di più deve assumere un **ruolo strategico** nello sviluppo di un **ecosistema virtuoso Università-Città**, favorendo la crescita economica, sociale e culturale. Questo progetto strategico, peraltro, può contare sulla presenza di numerosi centri di eccellenza culturale già ben presenti e radicati nel nostro Ateneo. La **Fondazione Maria Corti** e il **Centro Manoscritti**, ad esempio, conservano un ricco patrimonio di documenti e opere letterarie, che rappresenta un punto di riferimento per gli studi umanistici. Inoltre, l'Università vanta un **vasto Sistema Museale di**

Ateneo, in continua espansione, che comprende **collezioni scientifiche, storiche, artistiche e musicali**, testimoniando il prestigio culturale e scientifico dell'Ateneo con un'attenzione particolare alla valorizzazione del patrimonio umanistico e scientifico. L'**Archivio Storico di Ateneo** raccoglie e preserva documenti di grande rilevanza per la storia accademica e culturale della città, offrendo un'importante risorsa per la ricerca. La rete di **Collegi di Merito**, e più recentemente i **Collegi EDISU** animano la realtà locale pavese con **iniziative di disseminazione scientifica e culturale di alto valore**. Ma l'Ateneo **non vive solo a Pavia**. Dal 1952 con l'istituzione a Cremona della **Scuola di Paleografia Musicale** e con il successivo sviluppo di un centro di eccellenza per lo studio della **Musicologia** in Italia, l'Ateneo pavese può offrire una ampia visibilità per gli studi in **storia della musica, teoria musicale** e nella conservazione e valorizzazione del **patrimonio artistico e musicale italiano**. Una vocazione che si avvale anche della sinergia con la **Fondazione Arvedi Buschini**. In entrambe le città una **quota significativa delle persone residenti** studia o lavora in **Ateneo** o in **istituzioni che a questo si riferiscono**. L'obiettivo di questo progetto strategico è **mettere a sistema la ricchezza culturale** del nostro Ateneo con le città in cui è insediato, **valorizzare** i possibili **percorsi di ricerca** che da questo potrebbero nascere nei nostri Dipartimenti, diventare **motore di attrazione e competitività** per Pavia e Cremona, promuovere una **vita urbana sostenibile e ricca di stimoli**.

a. Pavia e Cremona come poli urbani socialmente sostenibili. Pavia e Cremona si affermano sempre più come poli del sapere, città universitarie in cui cultura, innovazione e qualità della vita si fondono in un progetto condiviso di sviluppo sostenibile.

In linea con gli obiettivi dell'Agenda 2030 e le opportunità offerte dal PNRR, l'Università si impegna a **sostenere il miglioramento dei servizi per la componente studentesca e per quella docente**, puntando su una residenzialità universitaria diffusa e su strutture di accoglienza capaci di **garantire inclusione, benessere e attrattività internazionale**.

La creazione di hub di innovazione e spazi di co-working si inserisce in una visione sistemica volta a favorire **l'interazione tra Università, imprese, pubbliche amministrazioni e cittadini**, promuovendo nuovi modelli di collaborazione e **contaminazione tra saperi, tecnologie e bisogni sociali**. Investire nella mobilità sostenibile e nelle infrastrutture urbane, inoltre, significa migliorare concretamente la vita quotidiana, ridurre l'impatto ambientale e rafforzare il legame tra comunità accademica e territorio.

Promuovere una maggiore integrazione tra l'Università e le città di Pavia e Cremona vuol dire attivare **percorsi condivisi con le amministrazioni locali** per uno sviluppo urbano intelligente, inclusivo e orientato alla sostenibilità. In questo quadro, diventa strategico sostenere la **partecipazione delle due città a reti internazionali e a bandi europei e nazionali**, in modo da attrarre risorse, stimolare innovazione sociale e consolidare il ruolo di Pavia e Cremona come laboratori avanzati di benessere, formazione e cittadinanza attiva.

b. Pavia e Cremona come sistemi della diffusione della cultura. Pavia e Cremona, città universitarie per vocazione, si propongono come veri e propri poli di cultura, capaci di intrecciare tradizione e innovazione in un ecosistema vivo, aperto e in dialogo costante con il territorio e il mondo

Mettere a sistema le arene culturali già presenti – auditorium, collegi, spazi universitari – significa dar vita a una rete integrata, ricca e plurale, in cui la **cultura diventa esperienza condivisa e motore di crescita civile**. In questa visione, l'Università sostiene la nascita di spin-off e startup a vocazione culturale e sociale, **capaci di generare valore** per la cittadinanza, in particolare nei **settori della**

salute, del patrimonio e della divulgazione scientifica. La valorizzazione del patrimonio artistico e architettonico dell'Ateneo, attraverso progetti di restauro, digitalizzazione e apertura al pubblico, rappresenta una leva fondamentale per rendere le **città più attrattive e consapevoli** del proprio capitale culturale. Collaborazioni strutturate con enti culturali, musei e archivi permetteranno di **sviluppare progetti di ricerca, mostre e iniziative di divulgazione** ad alto impatto. Festival, eventi e rassegne culturali contribuiranno a **far emergere il potenziale creativo** dell'Università e a rafforzare l'identità culturale di Pavia e Cremona. Il **turismo culturale e accademico sarà incentivato** attraverso programmi dedicati a persone provenienti da tutto il mondo, trasformando i campus e le città in luoghi di incontro e scoperta. Le biblioteche universitarie, digitalizzate e modernizzate, diventeranno hub di conoscenza accessibili e inclusivi, in dialogo con le biblioteche statali, civiche e con gli archivi storici, in una logica di **rete e condivisione del sapere**. Infine, il sostegno alla ricerca comparata e alla diffusione internazionale dei suoi risultati garantirà all'eccellenza pavese un **confronto diretto con le realtà culturali più avanzate**, rafforzando il ruolo globale dell'Ateneo come promotore di cultura, innovazione e dialogo.

4.3 UNIVERSITÀ-TERRITORIO

L'Università di Pavia è **baricentrica rispetto a una macro-regione** molto ampia che insiste su un territorio ampio che si estende **dalla parte orientale del basso Piemonte alla periferia rurale del milanese**. Si tratta di un **insieme di sistemi locali**, accomunati da un **grande patrimonio bio-naturalistico e agro-alimentare**, spesso **non in grado di coordinare azioni** congiunte di sviluppo locale. D'altro canto il PNRR ha messo ben in evidenza che il nostro Ateneo ha tutte le carte in regola per **contribuire in maniera determinante alla governance** di queste aree vaste, offrendo competenze e capacità progettuali riconosciute a livello internazionale. L'Ateneo è sede di coordinamento dello Spoke 6 del NFBC (Futuro Centro Nazionale per la Biodiversità), del Research and Innovation Network on Food and Nutrition Sustainability, Safety and Security Working On Foods, NODES - Nord Ovest Digitale E Sostenibile. Presso l'Orto Botanico ha trovato origine il progetto "Orto botanico - riqualificazione essenze arboree, riqualificazione impianti idrico-elettrico-rete dati e interventi per il miglioramento dell'apertura al pubblico e la valorizzazione delle collezioni". Accanto a queste **trovano spazio integrazioni fra saperi** (Quantum Science and Technology Institute, Dottorati industriali multidisciplinari, Master specialistici) che **candidano naturalmente Pavia al ruolo di capitale del Sapere** per questa intera macroarea in coerenza con le richieste sempre più pressanti provenienti dalle Istituzioni che richiedono agli atenei di assumere un ruolo guida nello sviluppo locale. L'obiettivo di questo progetto strategico è allora promuovere un'integrazione virtuosa delle specificità di questa area vasta, mettendo a disposizione la competenza necessaria a valorizzarla e svilupparla.

a. Pavia centro della governance di area vasta. L'Università di Pavia intende rafforzare il proprio legame con l'Oltrepò Pavese, il Parco Agricolo Sud Milano e il basso Piemonte orientale, promuovendo una visione condivisa di sviluppo sostenibile che unisca territori urbani e rurali.

Attraverso iniziative congiunte con le amministrazioni locali, si punta a costruire un **modello integrato di crescita che valorizzi le risorse ambientali, culturali e produttive**, in una logica di **innovazione diffusa e inclusiva**. In questo contesto, l'Ateneo si fa promotore della nascita di spin-off accademici e startup nei settori strategici **della salute, della biodiversità, della sostenibilità ambientale e dell'agroalimentare di qualità**, incentivando nuove economie ad alto valore aggiunto e radicate nelle specificità del territorio.

Parallelamente, si guarda al **riposizionamento dell'area vasta all'interno delle reti internazionali** più affini alle sue vocazioni, sostenendo la partecipazione a bandi di finanziamento europei e sovra europei, competitivi e non, con l'obiettivo di **attrarre risorse, visibilità e collaborazioni** utili a far crescere il territorio nella direzione di una sostenibilità concreta e avanzata.

b. Pavia capitale del sapere e motore dello sviluppo di area.

Sostenere questi progetti significa non solo rafforzare l'identità economica e ambientale del territorio, ma anche connetterlo con **reti internazionali della conoscenza e stakeholder globali**, in un dialogo continuo tra locale e globale. Al centro di questa strategia ci sono i **centri di ricerca dedicati alla biodiversità e alla sostenibilità ambientale**, veri motori di sviluppo economico e sociale, il cui impatto va amplificato attraverso la diffusione internazionale dei risultati scientifici e delle politiche innovative che ne derivano. A questi si affiancano centri di sperimentazione avanzata dedicati alla valorizzazione delle produzioni locali, alla sicurezza alimentare, alla chimica degli alimenti e all'agricoltura di precisione, in stretta integrazione con le ricerche sulla salute alimentare e sui suoi determinanti.

Un'attenzione strategica è riservata anche alla formazione: l'obiettivo è favorire la **nascita di nuove figure professionali altamente qualificate nei settori agro-ambientali e nutrizionali**, capaci di rispondere alle sfide della **transizione ecologica e alla nutrizione come strategia** di innalzamento della qualità della vita e di prevenzione o come strumento aggiuntivo di cura. In parallelo, la promozione della biodiversità e la **tutela del paesaggio agricolo** saranno sostenute da politiche di **gestione sostenibile e da programmi di educazione ambientale diffusa**, in grado di coinvolgere le comunità e generare consapevolezza sul valore del patrimonio naturale e produttivo del territorio.

5. Sistema UNIPV aumentare la partecipazione per raggiungere obiettivi insieme

In breve

- **Sistema collaborativo e partecipato.** Costruzione di un modello organizzativo unitario e sinergico, che valorizzi tutte le componenti della comunità universitaria: componente studentesca, corpo docente, personale tecnico-amministrativo e le figure di collaboratori linguistici.
- **Dialogo costante con studenti e studentesse.** Incontri periodici tra governance e rappresentanze studentesche per costruire insieme progetti, attività culturali e miglioramenti infrastrutturali.
- **Valorizzazione del personale tecnico-amministrativo.** Formazione continua, flessibilità lavorativa, welfare, premi di produttività e trasparenza nei processi decisionali.
- **Sinergia tra governance, amministrazione e dipartimenti.** Riunioni periodiche e strutture di riferimento per favorire allineamento e coerenza strategica.
- **Semplificazione e digitalizzazione.** Investimenti nell'automazione, uso dell'IA per liberare risorse umane e migliorare i processi decisionali con dati integrati.
- **Ripartizione trasparente delle risorse.** Tavoli di confronto aperti a tutte le componenti accademiche per garantire equità e coerenza con le priorità di Ateneo.
- **Sistema dei Collegi come risorsa strategica.** Sinergia tra Collegi di Merito, Collegi Ente diritto allo studio (EDISU) e Ateneo per rafforzare identità e cultura collegiale.
- **Comunicazione interna ed esterna efficace.** Promozione dell'immagine dell'Università di Pavia, valorizzazione delle attività delle strutture, forum digitale e ricorso a chatbot per migliorare ascolto e servizi.
- **Sostenibilità come valore trasversale.** Rafforzamento dell'Ufficio Sostenibilità (OSA), promozione della mobilità sostenibile e bilanci di sostenibilità ambientale, sociale e organizzativa (ESG) pubblici e trasparenti.
- **Impegno nella cooperazione internazionale.** Sostegno al Centre for Global Strategic Engagement (GLOBEC) e particolare attenzione alle attività del Committee for International Cooperation and Development (CICOPS), promozione di partnership con Organizzazioni Non Governative e atenei del Sud globale, partecipazione a bandi di cooperazione.
- **Sport come inclusione e benessere.** Valorizzazione del Centro Universitario Sportivo (CUS).

L'efficacia delle azioni che intendiamo proporre richiede che la struttura e il modello organizzativo dell'Ateneo configuri un vero e proprio sistema collaborativo in cui tutte le funzioni sono fortemente messe a sistema in un quadro unitario che consente la valorizzazione di ogni componente del nostro Ateneo: comunità studentesca, corpo docente, collaboratori ed esperti linguistici, personale tecnico amministrativo. A questo scopo, anche rispetto a questo ambito di programma, possono essere identificate almeno due linee strategiche principali: I) valorizzazione delle persone e delle caratteristiche peculiari delle comunità che compongono il nostro Ateneo; II) identificazione di strumenti organizzativi sui quali è necessario prevedere azioni prioritarie per consentire un migliore e più efficace modello di funzionamento del nostro Ateneo. Queste direttrici principali sono declinate in azioni specifiche nelle pagine seguenti, mentre la scheda 4 articola meglio le riflessioni sul concetto di benessere psicologico a tutela delle persone.

5.1 Liberare il potenziale e valorizzare l'impegno profuso per la comunità

- a. Il rapporto con la comunità e le associazioni studentesche, sarà orientato a un dialogo costante e costruttivo attorno a progetti concreti.*

Tutte le azioni saranno volte a costruire un ambiente universitario libero, inclusivo, partecipativo e attento alle esigenze di studenti e studentesse. Tra le azioni chiave previste per rispondere a queste esigenze, ci sarà l'istituzionalizzazione di **incontri periodici tra la Rettrice e le rappresentanze studentesche, per raccogliere idee e proposte per il miglioramento del campus e delle infrastrutture, nonché per realizzare insieme eventi, conferenze, dibattiti e attività formative,** anche aperte alla cittadinanza. Sono già state raccolte, nei numerosi incontri che hanno portato alla realizzazione di questo programma, esigenze di vario tipo proposte dalle rappresentanze studentesche e da gruppi di studenti e studentesse che saranno da subito prese in carico dalla futura governance di ateneo.

b. Investire nella crescita professionale e nel benessere del Personale Tecnico Amministrativo è la chiave di volta della nostra proposta di gestione del personale.

In particolare, investiremo sulla **formazione continua** su temi chiave (**utilizzo dell'IA, competenze trasversali**) anche avvalendoci della collaborazione del corpo docente dell'Ateneo. Promoveremo un miglioramento del **bilanciamento tra vita privata e professionale**, attraverso l'utilizzo di nuovi strumenti di **lavoro flessibile e agile, meglio capaci di raccogliere le esigenze puntuali di conciliazione** (ad esempio introducendo la possibilità di una pianificazione più mirata degli orari in remoto, sfruttando anche sottomultipli della giornata lavorativa ove la legge lo consenta). A questo deve aggiungersi **un piano chiaro, trasparente e sostenibile di premialità** che riconosca l'impegno individuale per gli obiettivi comuni dell'Ateneo. Sarà, inoltre, essenziale adottare un **approccio sistemico** che consenta di **riequilibrare eventuali differenze tra sede centrale e dipartimenti attraverso una ripartizione dei punti organico per il PTA** più orientata alla valorizzazione delle persone.

L'attenzione alle persone si concretizzerà in iniziative **per la cura del benessere psico-fisico, organizzativo e degli spazi** (supporto psicologico, spazi di ascolto, rinnovamento e potenziamento delle politiche di welfare e medicina preventiva). Una descrizione più dettagliata delle strategie per promuovere il benessere psicologico è presentata nella **Scheda di approfondimento 4**, al termine di questa sezione. Per la realizzazione di questi obiettivi è fondamentale **un rapporto diretto tra la Rettrice e il Personale Tecnico Amministrativo** che avverrà con appuntamenti periodici, attraverso la costituzione di una Consulta Permanente e la messa in opera di **strumenti di comunicazione interna** per garantire **trasparenza** nei processi decisionali e favorire il **dialogo costante** tra i vari livelli organizzativi. L'obiettivo è creare un **ambiente** di lavoro improntato ad una cultura organizzativa basata sulla partecipazione, sulla trasparenza nella distribuzione delle risorse, sul rispetto delle diversità e sull'attenzione puntuale alla parità di genere, quindi un ambiente di lavoro **coeso, orientato al miglioramento continuo e sostenibile.**

Infine, saranno **ulteriormente consolidate le iniziative di welfare** orientate a preservare la salute del personale e introdurre **misure di retribuzione accessoria** che consentano di contrastare gli effetti della crescente crisi economica.

c. L'Ateneo deve essere caratterizzato da un'elevata sinergia fra le linee di indirizzo politico individuate dalla governance e la funzionalità amministrativa e da una stretta collaborazione fra i Dipartimenti e l'Amministrazione.

Sarà rafforzata la collaborazione fra la governance e l'amministrazione promuovendo riunioni periodiche fra la Rettrice e i dirigenti delle aree amministrative e fra i Prorettori, i dirigenti e il personale delle aree di riferimento per allineare le azioni politiche ed amministrative e rendere la loro attuazione più efficace. **Verrà potenziato il supporto amministrativo ai Dipartimenti** attraverso

delle strutture di riferimento di macroarea, o per gruppi di Dipartimenti, ottimizzando l'impiego delle risorse, potenziando le risorse informatiche e migliorando il processo di aggiornamento continuo della formazione del personale tecnico amministrativo.

- d. Valorizzare l'impegno e il contributo del personale docente strutturato e non strutturato in attività per il funzionamento istituzionale dell'Ateneo, dei dipartimenti e di tutti gli aspetti organizzativi connessi.*

Al contempo si intende promuovere la **semplificazione e digitalizzazione** dei processi organizzativi e amministrativi così da **ridurre gli adempimenti** burocratici e semplificare l'**accesso ai servizi**. Un investimento specifico sarà dedicato all'**automatizzazione di procedure** tipicamente routinarie. La digitalizzazione dei dati prevede la dematerializzazione dei documenti, l'integrazione dei sistemi IT e l'uso di tecnologie avanzate (AI based) consentiranno di impegnare il personale in **attività più gratificanti e ad alto valore aggiunto** e predisporre un **ambiente informativo, pienamente accessibile**, che ci aiuti nelle decisioni **strategiche comuni**.

5.2 Integrare meglio le parti del sistema UNIPV per sfruttarne le potenzialità inespresse e rilanciarle

- e. Rinnovare il modello di ripartizione delle risorse costituisce un aspetto cruciale per la costruzione del nuovo corso del nostro Ateneo. Si tratta di un tema per sua natura controverso che proprio per questo richiede chiarezza e trasparenza ancora più di altri.*

L'obiettivo è assicurare una distribuzione **sostanzialmente equa** oltre che **strategica**, allineata con le **priorità scientifiche, didattiche e organizzative** dell'Ateneo, promuovendo al contempo iniziative che valorizzino i **punti di forza** e di **distinzione** dei diversi Dipartimenti. Dato il **periodo finanziariamente difficile** che aspetta gli atenei sarà indispensabile istituire un **tavolo di confronto permanente** tra **Rettrice, Direttori di Dipartimenti, Presidi di Facoltà**. A questo **tavolo di confronto** sarà invitato a partecipare anche un **ricercatore o una ricercatrice a tempo determinato**, su indicazione dell'assemblea dei ricercatori e un **rappresentante della fascia dei Professori Associati**. Il CdA sarà chiamato, anche in una prima fase istruttoria, a predisporre un'**adeguata analisi** della situazione sulla base della quale il tavolo di confronto appena citato **discuterà in maniera trasparente e condivisa** i criteri di **allocazione** che poi saranno adottati. Questi stessi criteri saranno oggetto di **dialogo** con l'**intera comunità accademica** in occasione di **Conferenze di Ateneo dedicate**.

Sarà inoltre costituita una Commissione di Ateneo per elaborare delle proposte per **contrastare il fenomeno del precariato** e portarle all'attenzione delle istituzioni.

- f. Rilanciare il Sistema dei Collegi creando nuove sinergie tra l'Ateneo, i Collegi di Merito e i Collegi EDISU per garantire a tutta la comunità accademica opportunità di crescita, supporto e inclusione, ma anche promuovere il posizionamento culturale dell'intero sistema accademico pavese.*

I collegi pavesi nel loro insieme si possono a buon titolo definire **un sistema poiché danno vita a un complesso e ricchissimo panorama di iniziative di tipo culturale, formativo e sociale**. La ricchezza di questo panorama, pur tuttavia, non è mai stata messa compiutamente a regime con una **istanza di coordinamento vero e proprio**. A questo potenziale straordinario deve fare seguito una regia di integrazione che l'Ateneo può senza dubbio predisporre per **portare a compimento il concetto di College University**. Alcuni passi in questa direzione sono stati compiuti rivelando certamente la **necessità di un ulteriore investimento in tal senso**. La predisposizione di alcune iniziative entro il programma Collegiale Non Residente hanno rivelato, infatti, **potenzialità ancora inesprese e difficoltà amministrative da superare**. Fra le numerose iniziative possibili ci proponiamo di: **integrare le esigenze amministrative e organizzative della didattica di Ateneo con quelle necessarie all'organizzazione della vita collegiale** (conferme di fine anno, raccordo con la didattica collegiale e con i corsi specifici dei collegi di merito) istituendo una specifica commissione di coordinamento ad hoc con rappresentanti degli enti interessati; **definire strumenti di comunicazione integrata** delle iniziative in sinergia con il servizio di comunicazione di Ateneo per aumentare la visibilità dell'offerta culturale dei collegi; **promuovere una maggiore pervasività della cultura collegiale** in tutto l'Ateneo tramite un **sistema di affiliazione della docenza dell'Ateneo ai Collegi** per rinforzare le peculiari modalità di **disseminazione della conoscenza** e la specificità del sistema pavese. **Questo tipo di integrazione intercollegiale si inserisce in maniera più che sostanziale nel programma di riorganizzazione e messa a sistema delle nostre attività di Terza Missione descritte poco sopra**. Le misure descritte potranno essere concepite **con costi contenuti, ma certamente senza ulteriori oneri di gestione e appesantimenti burocratici di sorta**.

g. La comunicazione dell'Università di Pavia sarà orientata a rafforzare l'identità e la reputazione dell'Ateneo migliorandone la visibilità a livello locale nazionale e internazionale. Per questo sarà necessario investire in specifiche politiche di promozione del marchio UNIPV coinvolgendo attivamente tutta la comunità accademica.

Particolare attenzione sarà dedicata a **migliorare il posizionamento dell'Ateneo sui Social Media con campagne dedicate** alla valorizzazione della ricerca e a progetti che affrontino sfide globali. Sarà inoltre promossa la **costruzione di pratiche diffuse** che, facendo **perno sul servizio di comunicazione centrale di Ateneo**, promuovano e valorizzino il lavoro scientifico e culturale delle singole strutture sul territorio, in ambito nazionale e internazionale. Il **monitoraggio continuo delle campagne** attuate consentirà di trasformare le politiche di comunicazione in una leva strategica per lo sviluppo e per favorire la connessione tra ricerca, formazione e società. Anche la **comunicazione interna costituirà un elemento cruciale di distintività del nostro Ateneo**. Sarà creato un **forum digitale inclusivo e interattivo, accessibile a tutta la comunità accademica**, per raccogliere idee innovative, **proposte** di miglioramento e segnalazioni di **criticità**. Tutte le strategie di comunicazione interna avranno come **comune denominatore: la condivisione** di tutte le notizie sul governo dell'Ateneo e la possibilità di istituire un **ascolto attivo permanente** che dia voce a tutti i corpi accademici.

In coerenza con l'istituzione del cortile fisico per studenti e studentesse, **sarà costruito un luogo virtuale per fornire informazioni dettagliate e raccogliere proposte e richieste specifiche di assistenza**. A questo scopo sarà attivato un progetto di Ateneo per lo sviluppo di **strumenti AI avanzati e chatbot per lo screening e il reindirizzamento** delle proposte e richieste di assistenza oltre che per l'erogazione delle risposte a basso livello di complessità. Questo consentirà al **personale tecnico amministrativo del servizio di dedicarsi soprattutto a richieste di maggiore complessità e a più alto valore aggiunto**.

5.3 Consolidare il ruolo guida del nostro Ateneo come esempio virtuoso di sostenibilità, solidarietà e impegno di comunità

h. Promuovere le politiche di sostenibilità sociale e ambientale grazie alla valorizzazione delle iniziative proposte dall'ufficio sostenibilità di Ateneo

L'ufficio sostenibilità di Ateneo (OSA) è oggi una **realità importante e centrale per l'Università di Pavia** grazie alla quale hanno trovato spazio nel tempo **idee innovative**, ma soprattutto sono state promosse con successo **iniziative orientate a coltivare una cultura diffusa delle sostenibilità ambientale, sociale e organizzativa**. Questo cambiamento culturale deve trovare applicazione nelle singole azioni quotidiane. Il lavoro fin qui sviluppato sarà ulteriormente rilanciato rafforzando alcune iniziative già implementate e proponendo un ulteriore potenziamento dell'OSA. In particolare: saranno ulteriormente sviluppati **momenti di riflessione e confronto dedicati** che coinvolgeranno tutta la comunità; sarà promossa l'implementazione di strumenti di **mobilità sostenibile tra le sedi con accordi con i principali vettori** di trasporto pubblico; si promuoverà **una call for ideas per la riqualificazione dei cortili dell'Università** e lo sviluppo di soluzioni tecniche che consentano di spostare i parcheggi dalle sedi centrali (in particolare quello del Cortile Teresiano) in posizioni non penalizzanti per gli aventi diritto. Infine, come già esplicitato, riteniamo essenziale la predisposizione di **rapporti di sostenibilità** ambientale, sociale e organizzativa (ESG= periodici che consentano di tracciare un bilancio trasparente e accessibile per il pubblico esterno, in grado di raccontare l'impegno di UNIPV in questi campi.

i. L'Ateneo ha consolidato nel tempo un ruolo di primo piano nelle attività di cooperazione e sviluppo e di cooperazione decentrata, diventando un punto di riferimento per l'Agenzia Italiana per la Cooperazione allo Sviluppo (AICS).

Un solido esempio in questo senso è **l'impegno costante del GLOBEC e della sua commissione CICOPS**, che rappresentano **una vera e propria eccellenza** da sostenere e da rafforzare ulteriormente. Peraltro la cooperazione allo sviluppo rappresenta **uno dei tratti distintivi del DNA del nostro Ateneo**. In questo senso oltre al consolidamento del GLOBEC e di CICOPS, ci proponiamo di stringere nuove alleanze internazionali con gli Enti e le Organizzazioni maggiormente impegnate sul tema (come le **Organizzazioni non Governative**) per la promozione di una cultura dello sviluppo sostenibile supportato dalla conoscenza scientifica e dal trasferimento del sapere. In questa direzione promuoveremo una **ricognizione delle attività di cooperazione di ricerca con atenei di paesi del Sud del mondo** per la partecipazione a bandi di finanziamento competitivi e non, dedicati allo **sviluppo di programmi di didattica e ricerca comuni**.

j. Promuovere lo sport come strumento di relazione e inclusione è fondamentale per assicurare il benessere di studenti e studentesse, corpo docente e personale tecnico-amministrativo e contribuire a creare un ambiente sano che concili impegni accademici, cura del corpo e della mente. Mettere le competenze sportive al servizio delle comunità locali.

Grazie alla valorizzazione del lavoro del Centro Universitario Sportivo (CUS), a fianco delle discipline tradizionali verranno proposti programmi di **"wellness accademico e gestione dello stress"** per il personale seguendo le **più innovative tendenze proposte dalla letteratura scientifica**. L'inclusività sarà al centro delle iniziative, con specifica attenzione a **percorsi sportivi**

paralimpici, eventi e tornei che coinvolgeranno tutta la comunità collegiale e universitaria. Sarà promossa l'adozione di **orari flessibili e tariffe agevolate** per l'accesso alle strutture sportive. L'Ateneo si impegnerà a **istituire un tavolo di lavoro con le istituzioni locali per rinnovare e ampliare la disponibilità di impianti**. Inoltre, occorre **valorizzare il contributo del Corsi di Laurea in Scienze Motorie e Scienze e tecniche dello sport** (che ha sede a Voghera), quali punti di **attrazione e diffusione della pratica sportiva** come strumento di crescita professionale, personale e del benessere.

Scheda approfondimento 4 - Benessere psicologico e partecipazione alla vita universitaria

La promozione del benessere psicofisico è una priorità tra le linee di intervento di una Governance che sostiene l'intera comunità accademica. Dal 2020 l'Ateneo ha attivato un servizio di consulenza psicologica che accoglie più di 700 studenti e studentesse all'anno, con un monitoraggio costante degli esiti. Inoltre, la progettualità sul benessere psicologico ha recentemente registrato un'attenzione dedicata sia con una destinazione specifica dei fondi di finanziamento ordinario (FFO) sia con il finanziamento straordinario Pro Ben. ex Avvisi MUR 1159/23 e 1396/24, che ha visto il convergere nella partnership guidata dal nostro Ateneo di altri Atenei italiani e di 4 Alta Formazione Artistica e Musicale per una espansione dei servizi e delle azioni a favore della promozione del benessere e del contrasto del disagio.

Le scelte della futura governance saranno orientate dai dati provenienti dalle azioni di cui sopra e da una progettualità articolata su più livelli.

Il primo livello riguarda le attività di promozione del benessere a livello di **disseminazione di una cultura del benessere psicologico e psicofisico** e comprende un insieme di attività volte a diffondere sensibilità e cultura relative ai temi del benessere. Tra le altre: uno spazio dedicato in newsletter periodica di Ateneo, seminari, incontri mirati in presenza con i dipartimenti e con lo sviluppo di attività di scambi per la diffusione di buone prassi dell'educazione al rispetto e al benessere. Ai tempi dell'innovazione digitale e della IA, questo si traduce anche nello sviluppo di un'intelligenza sociale diffusa aiutata dai mezzi digitali. Vuol dire investire su inclusione, educazione, cultura e corresponsabilità per creare una sensibilità a questi temi e buone prassi diffuse all'intera comunità accademica. Prevede, a questo proposito, iniziative di coinvolgimento delle associazioni studentesche, di attori istituzionali pubblici e privati e progetti specifici di public engagement e di Terza Missione.

Il secondo livello riguarda le attività di **prevenzione del disagio e del malessere psicologico**. Comprende – dunque – le attività di promozione di momenti di benessere offerti all'intera comunità accademica con l'intervento coordinato e sinergico di tutte le componenti. Alcuni Dipartimenti – come quelli Salute pubblica, Musicologia e beni culturali, Studi umanistici – potranno offrire attività dedicate di tipo culturale e ricreativo. Una parte importante avranno il Servizio Assistenza e Inclusione Studenti con Disabilità (SAISD), il Comitato Unico Garanzia (CUG), il Centro Universitario Sportivo (CUS), il Centro Orientamento (COR) e il Servizio di consulenza psicologica. Questo livello comprende anche lo sviluppo di moduli didattici dedicati all'interno dei Corsi di Studio. L'obiettivo è, infatti, raggiungere l'intera comunità accademica – studenti e studentesse, personale docente e personale tecnico-amministrativo.

Il terzo livello riguarda le **attività di contrasto ai comportamenti manifesti di disagio psicologico**. Comprende tutte le attività di intervento a sostegno di studenti e studentesse, corpo docente e personale tecnico-amministrativi in condizioni di riconosciuta difficoltà o fragilità che ne fanno richiesta. Studenti e studentesse con disturbi specifici dell'apprendimento che si rivolgono al Servizio di consulenza psicologica di Ateneo, che usufruiscono del SAISD, che si rivolgono ai servizi offerti dal COR, personale docente e personale tecnico amministrativo che si rivolge al CUG. Il terzo livello prevede uno stretto collegamento con i servizi del territorio tramite la stipula di convenzioni e di percorsi dedicati e l'apertura di un centro di supporto psicologico clinico di Ateneo a costi calmierati per le situazioni che richiedono interventi più prolungati.

Comune denominatore dei tre livelli è l'azione sinergica e coordinata di tutti i servizi di Ateneo che, allo stato attuale, operano in maniera individuale e frammentata sulla popolazione che ha bisogno di questi servizi, senza un effettivo coordinamento. Per questo è utile pensare a una sezione della piattaforma web di Ateneo che raccolga tutti i servizi rivolti sia agli studenti e studentesse sia a docenti e PTA sotto l'etichetta benessere psicologico e partecipazione alla vita universitaria. Inoltre, potrebbe essere attivato un osservatorio permanente in collaborazione con CUG e Centro Migrazioni e Riconoscimento, Genere e Diversità (MERGED) e con la

Rete Interistituzionale del Comune di Pavia, con l'obiettivo di far emergere il fenomeno della violenza e delle discriminazioni sul territorio pavese, rispondendo alla promozione del benessere in sinergia con il territorio.

6. Governare l'Ateneo e valorizzare le persone

In breve

- **Composizione inclusiva della governance.** Dieci prorettorati, alcuni con deleghe mirate (innovazione, sostenibilità, organizzazione, affari istituzionali, diritto allo studio, internazionalizzazione, sanità, cultura e territorio).
- **Governance partecipata.** Ruolo centrale di Senato Accademico e Consiglio di Amministrazione, dialogo costante con Dipartimenti, rappresentanze sindacali e studentesche.
- **Valorizzazione delle competenze.** Coinvolgimento di tutte le fasce di docenza in un sistema coordinato e valutato periodicamente.
- **Centralità del Direttore Generale.** Nomina in sintonia con la visione strategica e con forte raccordo operativo.
- **Piano Strategico 2025–2028.** Costruito con l'ascolto delle componenti universitarie e finalizzato a un'azione coerente e adattiva su didattica, ricerca, internazionalizzazione, Terza Missione e sanità.
- **Gestione fondata sui dati.** Monitoraggio continuo, cultura della rendicontazione e della trasparenza, uso strategico dei dati per orientare decisioni e rendicontare i risultati.
- **Tavolo di confronto permanente.** Per la ripartizione trasparente di risorse e punti organico, comprenderà una rappresentanza di ricercatori e ricercatrici a tempo determinato.
- **Valorizzazione dei dipartimenti.** Criteri equi di distribuzione, attenzione ai risultati e alle criticità.
- **Ottimizzazione delle procedure.** Revisione di concorsi, acquisti, monitoraggi; semplificazione normativa.
- **Investimento in AI e tecnologie digitali.** Interoperabilità dei dati, tutela della proprietà intellettuale, sicurezza informatica.
- **Governance integrata della tecnologia.** Definizione di ruoli e responsabilità per un uso efficace e strategico delle infrastrutture digitali.
- **Clima organizzativo positivo.** Fiducia, trasparenza, cooperazione, incontri periodici con governance e Consulta del Personale tecnico-amministrativo.
- **Formazione e riconoscimento.** Corsi su competenze digitali e intelligenza artificiale, certificazioni (microcredentials e open badges), revisione equa del Fondo Premialità.
- **Conciliazione vita-lavoro.** Smartworking, servizi per famiglie (asili nido, baby parking), flessibilità oraria.
- **Benessere psico-fisico e inclusione.** Servizi di Counseling, Centro Accoglienza, medicina preventiva messi a disposizione di tutta la comunità dell'Ateneo; monitoraggio su diversità e genere.
- **Rappresentanza e ascolto.** Potenziamento della Consulta del personale tecnico-amministrativo, eliminazione delle incompatibilità con il Senato Accademico.

Il rilancio dell'Ateneo in tutte le sue componenti vitali rappresenta una priorità operativa essenziale di questo programma di mandato. Per raggiungere questo obiettivo occorre da un lato investire decisamente nella riorganizzazione dei rapporti interni fra i ruoli e innovare la cultura operativa e organizzativa interna all'ente, dall'altro valorizzare il contributo che le persone che compongono la comunità accademica possono offrire, ascoltarne i suggerimenti dando loro spazi in cui avere voce, prendersi cura con serietà, continuità ed attenzione del loro benessere.

6.1 Squadra di governo dell'Ateneo

La squadra di governo dell'Ateneo avrà un ruolo centrale nel perseguire efficacemente gli obiettivi strategici delineati, valorizzando la diversità e le molteplici competenze della comunità accademica. Sarà composta da figure competenti e rappresentative delle diverse anime presenti nell'Ateneo, disponibili ad assumere incarichi impegnativi e a lavorare con spirito di reale collegialità, attraverso una condivisione autentica di analisi e soluzioni.

Una figura chiave è rappresentata dal Direttore Generale la cui nomina sarà orientata alla massima sintonia con la visione e gli obiettivi strategici delineati.

Particolare attenzione sarà data al rapporto con i **Direttori di dipartimento, le rappresentanze sindacali e il personale tecnico-amministrativo**, elementi cruciali per la coesione interna e il funzionamento armonioso dell'Ateneo.

La squadra sarà strutturata con 10 Prorettori. Accanto ai **prorettori alla didattica e alla ricerca**, pilastri della squadra di governo dell'ateneo, è istituito un **prorettore con delega congiunta all'innovazione e alla Terza Missione**. I tre prorettorati – **didattica, ricerca, innovazione/Terza Missione** – assumono pari rilievo strategico nell'assetto istituzionale, a testimonianza della volontà di **valorizzare in modo integrato la formazione, la produzione scientifica e il dialogo con il territorio**. In particolare, l'unificazione delle deleghe all'innovazione e alla Terza Missione evidenzia la necessità di costruire un sistema di ricerca fortemente connesso con le istituzioni e gli attori esterni. Anche il prorettorato al **bilancio si arricchisce di una delega esplicita alla sostenibilità** come elemento caratterizzante della gestione efficace e etica delle risorse di Ateneo. Il prorettorato **all'organizzazione** viene associato alla **valorizzazione del personale** per esplicitare la tensione che il prossimo sessennio dovrà avere nell'offrire occasioni di **crescita individuale** per tutti e un **esplicito riconoscimento** dell'impegno profuso a favore della comunità accademica pavese. L'area degli **affari giuridici e istituzionali** sono riuniti in un unico prorettorato per promuovere non solo una **gestione puntuale delle procedure di rilevanza normativa**, ma anche una **gestione proattiva della dimensione istituzionale** che includerà una **approfondita revisione dello statuto e dei regolamenti** in funzione di una **semplificazione dei processi amministrativi**. Un prorettorato specifico verrà istituito per il **diritto allo studio e alle relazioni con la componente studentesca** per presiedere non solo all'effettiva **accessibilità a un diritto fondamentale**, garantito dalla costituzione, ma anche per presidiare **con efficacia e continuità il rapporto** con il mondo studentesco, rilevando proposte, elementi critici e possibili soluzioni condivise. **L'internazionalizzazione** rappresenta poi un **elemento cruciale** per il futuro del nostro Ateneo e viene quindi presidiato con un prorettorato specifico che collaborerà attivamente con il servizio di comunicazione per **rafforzare il posizionamento internazionale** del nostro Ateneo. Accanto a questi prorettorati se ne aggiungono **due dedicati alla gestione di progetti strategici** che costituiscono parte integrante del programma di mandato: **uno di area sanitaria e uno dedicato alla valorizzazione di arte cultura e territorio**. La scelta di individuare due prorettorati speciali è dettata dalla necessità di **gestire risorse che saranno stanziare proprio per la realizzazione dei progetti strategici** con competenze specialistiche dedicate.

Ogni Prorettore sarà supportato da una **squadra di delegati selezionati** per garantire efficienza e funzionalità operativa, valorizzando le migliori competenze disponibili nell'Ateneo e coinvolgendo tutte le fasce della docenza. Questo sistema consentirà un'efficace attuazione delle strategie e una **periodica verifica semestrale** dei risultati raggiunti, garantendo un **collegamento costante e coerente tra le diverse aree di governo**.

In caso di elezione, seguendo con coerenza la logica partecipativa che ha caratterizzato tutto la proposta di programma di mandato, darò ampio spazio al **Senato Accademico** e al **Consiglio di Amministrazione**, chiamati a definire orientamenti strategici e indirizzi di lungo periodo aggiungendo una ampia parte istruttoria e di condivisione con la comunità accademica, mi impegnerò personalmente in un costante dialogo con i **Dipartimenti**, i rappresentanti degli organi collegiali e le **rappresentanze sindacali** oltre a un rapporto diretto con il **personale tecnico-amministrativo**, fondamentale per rafforzare il senso di appartenenza e la coesione interna.

Un **dialogo aperto e costruttivo** con le **rappresentanze studentesche** rappresenterà uno stimolo continuo al miglioramento, nell'ottica di un'Università sempre più attenta ai bisogni di studenti e studentesse e della formazione della futura classe dirigente per il Paese. **L'intero assetto di governance sarà pensato per valorizzare le competenze e includere tutte le fasce di docenza**, in una visione realmente partecipativa e inclusiva.

6.2 Programmazione Strategica e Tavolo di confronto permanente per la gestione delle risorse

L'Università degli Studi di Pavia si propone di **consolidare e potenziare il proprio ruolo di riferimento nel sistema universitario nazionale ed europeo**, attraverso una strategia di sviluppo ambiziosa e ben definita, fondata su una gestione condivisa, trasparente e responsabile delle proprie risorse.

Il primo passo in questa direzione sarà l'elaborazione del **Piano Strategico 2025–2028**, costruito a **partire dal programma elettorale** e da un **processo strutturato di ascolto** e coinvolgimento delle diverse componenti dell'Ateneo. Il documento costituirà il quadro di riferimento per tutte le azioni istituzionali, delineando una visione ampia e coerente in merito a didattica, ricerca, innovazione e trasferimento tecnologico, internazionalizzazione, Terza Missione e attività assistenziali in sinergia con la rete della sanità pavese. La definizione delle priorità sarà guidata da **un'attenta analisi del contesto, delle competenze interne, delle risorse a disposizione e delle prospettive di crescita**.

Il successo del Piano dipenderà anche dalla capacità di attivare un sistema di **monitoraggio continuo e adattivo**, in grado di rispondere prontamente all'evoluzione dello scenario esterno, assicurando coerenza tra strategia e operatività. In un panorama accademico sempre più competitivo e interconnesso, UNIPV farà leva su un modello di pianificazione capace di: **definire in autonomia** una traiettoria strategica sostenibile e lungimirante; **valorizzare le attività accademiche** in fase di rendicontazione, in linea con i parametri e gli indicatori ministeriali; **integrare la raccolta e l'analisi dei dati** nei processi decisionali a tutti i livelli; **monitorare costantemente l'efficacia** delle azioni implementate, individuando tempestivamente **criticità e margini di miglioramento**.

La qualità, completezza e trasparenza del dato sarà una condizione imprescindibile: **la fiducia nella missione pubblica dell'Università si alimenta attraverso un esercizio chiaro di rendicontazione**, basato su evidenze verificabili e accessibili. Al tempo stesso, il ricorso ai dati non sostituisce ma rafforza il ruolo della governance accademica: **le scelte strategiche devono restare espressione di autonomia e responsabilità nei confronti dell'intera comunità universitaria**.

Questo rende fondamentale per l'Università di Pavia dotarsi di una **strategia organizzativa** capace di prevedere gli scenari di finanziamento e migliorare il proprio posizionamento competitivo nel sistema nazionale. Le azioni da intraprendere devono puntare a risultati strutturali e duraturi, indipendenti dalla mutevole configurazione degli indicatori ministeriali. A rafforzare la necessità di

un approccio strategico contribuiscono anche: la scadenza del PNRR e il contesto di finanza pubblica in progressiva contrazione, la crescita dei costi strutturali (energia, ICT, edilizia, infrastrutture), l'aumento fisiologico della spesa per il personale e altre componenti da considerare nel quadro ministeriale attuale. In questo scenario, è cruciale **l'adozione di un sistema di gestione fondato sulla cultura del dato**, utile a: supportare le decisioni strategiche, alimentare il sistema di Assicurazione della Qualità, rafforzare il controllo e l'efficienza dei processi interni, massimizzare l'acquisizione delle risorse ministeriali.

L'Università di Pavia intende così costruire una governance basata su evidenze misurabili, capace di sostenere la qualità, la trasparenza e la sostenibilità del proprio sviluppo.

Nel rispetto degli indirizzi strategici dell'Ateneo, la gestione delle risorse seguirà principi ispirati a **equità, trasparenza, partecipazione** e visione di medio-lungo periodo: i **criteri di allocazione** saranno pubblici, deliberati dagli **organi competenti e sottoposti a verifiche periodiche**. Verrà costituito il **tavolo di confronto permanente tra Rettrice, Direttori dei Dipartimenti, un rappresentante delle figure di ricercatore a tempo determinato e un rappresentante della fascia Associati per la ripartizione sia delle risorse ordinarie sia dei punti del Rettore**, questi ultimi in relazione a progetti strategici di Ateneo (scheda approfondimento). Sarà assicurata una piena coerenza tra le logiche di distribuzione centralizzate e l'autonomia decisionale dei Dipartimenti, valorizzando le loro specificità e responsabilità. Alla valorizzazione delle performance in ricerca, didattica, Terza Missione e assistenza, si affiancherà un'analisi sistematica delle criticità e delle opportunità, per strutturare meccanismi equi di redistribuzione e incentivi, finalizzati a promuovere l'innovazione e lo sviluppo in ogni ambito dell'Ateneo.

6.3 Digitalizzazione dei processi e snellimento delle attività in capo al personale tecnico amministrativo

L'Università di Pavia intende semplificare radicalmente i processi interni agendo su tre fronti: **l'ottimizzazione delle procedure**, con particolare attenzione a concorsi, acquisti e monitoraggi, da rendere più rapidi e coordinati, eliminando passaggi ridondanti e promuovendo una maggiore sinergia tra le strutture amministrative; **la semplificazione dell'assetto regolamentare**, attraverso la revisione dei regolamenti più complessi o restrittivi, nel rispetto della normativa nazionale; **un forte investimento nella digitalizzazione dei processi e nell'utilizzo dell'intelligenza artificiale**, potenziando infrastrutture e risorse umane per migliorare l'efficienza complessiva e la gestione amministrativa e burocratica. La **digitalizzazione**, infatti, rappresenta un **obiettivo strategico** per rendere l'Ateneo più efficiente, intervenendo sia sulla gestione dei dati amministrativi e didattici, oggi frammentati in banche dati non integrate, sia sulla valorizzazione dei dati della ricerca, spesso non associati a strumenti che ne garantiscano riutilizzo, qualità e protezione. Sarà dunque **fondamentale superare la parcellizzazione**, garantire **interoperabilità**, favorire il riutilizzo dei dati, tutelare la proprietà intellettuale e rispettare le normative su privacy e cybersecurity, anche attraverso infrastrutture dedicate. L'intero processo richiederà una gestione solida e integrata delle dimensioni tecnologica e organizzativa, con ruoli e responsabilità definiti in modo preciso, per garantire un utilizzo efficace, sicuro e strategico del patrimonio informativo dell'Ateneo.

6.4 Valorizzare il personale tecnico amministrativo

La valorizzazione del personale tecnico amministrativo (PTA) rappresenta una priorità strategica, fondata sulla costruzione di un clima interno caratterizzato da fiducia, sicurezza, cooperazione, trasparenza, inclusività e benessere. Saranno organizzati incontri periodici, con calendario definito, per favorire un allineamento continuo tra Rettore, Direttore Generale, dirigenti e

personale, garantendo una comunicazione trasparente e tempestiva, finalizzata a **prevenire disorientamento e disagio e a promuovere la partecipazione attiva di tutto il personale.**

Si darà spazio alla **formazione continua**, orientata agli obiettivi istituzionali e tecnologici dell'Ateneo, con particolare attenzione a competenze digitali, automatizzazione dei processi e uso dell'intelligenza artificiale, certificando tali competenze con **microcredentials e open badges**. Verrà promossa una distribuzione **equa e trasparente delle premialità** e una revisione dei meccanismi relativi al Fondo Premialità, **valorizzando il contributo del PTA e Collaboratori Esperti Linguistici (CEL)** nei progetti strategici dell'Ateneo.

Lo **smartworking** sarà **ulteriormente incentivato** attraverso il **potenziamento del telelavoro e l'introduzione di nuove modalità di conciliazione vita-lavoro**, come asili nido, baby parking e convenzioni specifiche per il personale e le loro famiglie. Verrà garantito un contatto diretto e costante con la governance per **rispondere efficacemente ai carichi di lavoro eccessivi** e imprevedibili, rafforzando le strutture dipartimentali e centrali e creando figure di riferimento specifiche in grado di garantire integrazione e ascolto organizzativo efficace.

La **rappresentatività del PTA negli organi di governo** sarà **garantita, valorizzando il ruolo propositivo della Consulta del PTA** tramite incontri trimestrali con il Rettore, **eliminando le incompatibilità** fra la componente della Consulta del PTA e membro del Senato Accademico, prevedendo in **Consiglio di Amministrazione l'obbligo della nomina di un rappresentante stabile del PTA, individuato – come da Statuto – sulla base di candidature da sottoporsi al Senato accademico per la designazione.**

L'Ateneo dedicherà particolare attenzione al benessere psico-fisico dei dipendenti con servizi specifici quali un servizio di **counseling e l'istituzione di un Centro Accoglienza e Inclusione, per gestire situazioni di disagio, mobbing e discriminazioni.** Saranno inoltre promossi interventi concreti per monitorare e **sostenere situazioni legate alla diversità e al genere.** Infine, verranno implementati programmi di **medicina preventiva**, campagne di vaccinazione dedicate e azioni mirate a favorire stili di vita sani, contrastando situazioni di disagio e dipendenze, in stretta collaborazione con l'Azienda Socio Sanitaria Locale.

6.5 Criteri di scelta dei membri esterni del Consiglio di Amministrazione

In relazione alla scelta dei componenti del CDA, in conformità a quanto previsto dall'art. 13 dello Statuto dell'Università di Pavia, costituiranno elementi imprescindibili la qualificazione scientifica e culturale di alto livello, le esperienze gestionali.

Ai fini della nomina avrà peso la conoscenza del mondo scientifico e universitario acquisita attraverso esperienze maturate nel medesimo o in istituzioni culturali, di ricerca e di alta formazione; la capacità di governance di organizzazioni complesse, l'attitudine strategica.

Assieme alla alta reputazione delle personalità designabili al ruolo, costituirà elemento di preferenza la disponibilità a dedicare tempo e impegno al Consiglio di Amministrazione, anche per riunioni istruttorie, e le attitudini alla collaborazione in un organismo collegiale.

Pavia, 29 Aprile 2025

Silvia Figini


CURRICULUM VITAE

DI SILVIA FIGINI

Posizioni accademiche e lavorative ricoperte

- Dal 2018 **Professore Ordinario di Statistica Economica** presso l'Università degli Studi di Pavia
- Dal 2014 al 2018 **Professore Associato di Statistica** presso l'Università degli Studi di Pavia.
- Dal 2011 al 2013 **Ricercatore in Statistica** presso l'Università degli Studi di Pavia.
- Dal 2008 al 2010 **Ricercatore a contratto** con rapporto di lavoro subordinato a tempo determinato - ai sensi dell'art. 1 - comma 14 - l. 230/2005 in Statistica Economica presso l'Università degli Studi di Pavia.
- Dal 2006 al 2008 **Assegnista di Ricerca** presso l'Università degli Studi di Pavia
- Dal 2001 al 2003 **Analista** presso Centro di Competenza Data Mining, SAS Institute

Formazione

- **2006 PhD in Statistics**, Università Luigi Bocconi di Milano – Tesi: “Bayesian variable and model selection for Customer Lifetime Value”, (in collaborazione con Prof. Pietro Muliere, Prof. Paolo Giudici e Prof. Steve Brooks).
- **A.A. 2000-2001 Laurea in Economia** presso l'Università degli Studi di Pavia, indirizzo di Metodi Quantitativi per l'Economia e la Finanza. – Tesi: “Analisi Statistiche delle corrispondenze per la classificazione e l'e-CRM”, Relatore Prof. Paolo Giudici.

Incarichi istituzionali attuali

- Da Ottobre 2021 **Direttore del Dipartimento di Scienze Politiche e Sociali** dell'Università di Pavia.
- Da Ottobre 2020 **Presidente del Centro di Orientamento Universitario** dell'Università di Pavia
- Da Ottobre 2019 **Delegata del Rettore all'Orientamento in Ingresso** per l'Università di Pavia
- Componente del **Gruppo Orientamento in Ingresso CRUI**
- Dal 2018 **Vice Coordinatore del Dottorato Internazionale** in *Computational Mathematics, Learning, and Data Science* (<http://compmat.unipv.it/>) – in collaborazione con l'Università della Svizzera Italiana, il Dipartimento di Matematica e il Dipartimento di Fisica dell'Università di Pavia.
- Dal 2018 **Responsabile Scientifico della BioData Science Unit**, presso IRCCS Istituto Neurologico Nazionale Mondino per lo sviluppo di modelli matematici, di machine learning e deep learning applicati alla medicina.
- Componente del Board di **ICAM (International Center for Advanced Computing in Medicine)**
- Componente del Centro di Ricerca interdipartimentale **Organizzazione e Governance della Pubblica Amministrazione** dell'Università di Pavia

Incarichi istituzionali precedenti

- **2018-2020** Componente della commissione nazionale per il conferimento delle idoneità di prima e seconda fascia ASN per il settore STAT-02/A – Statistica Economica
- **2012-2015** Componente della Giunta del Dipartimento di Scienze Politiche e Sociali per lo scorcio del triennio 2012/2015.
- **2015-2017** Membro del Nucleo di Valutazione dell'Università degli Studi di Pavia.
- **2016-2018** Membro del Nucleo di Valutazione dell'Istituto di Studi Superiori Universitari IUSS Pavia.
- **2016-2018** Membro della commissione paritetica Dipartimento Scienze Politiche e Sociali.
- **2017-2019** Membro della commissione ricerca Dipartimento Scienze Politiche e Sociali.

Associazioni attuali

- Membro della **Società Italiana di Statistica**
- Associata all'**Istituto Nazionale di Fisica Nucleare**

Soggiorni di ricerca all'estero

- University of Cambridge, *Department of Pure Mathematics and Mathematical Statistics*;
- University of Umea, *Department of Statistics and Business School of Economics*;
- University of Aalto, *Department of Statistics and Computer Science*;
- Dublin City University, *Department of Statistics*;
- University of Edimburgh, *Credit Research Centre*;
- Université Paris 1 Panthéon-Sorbonne, *Maison des sciences Economiques*.

Attività di referaggio per riviste internazionali fra le quali *Annals of Applied Statistics*; *European Journal of Operational Research*; *Applied Stochastic Models in Business and Industry*; *Methodology and Computing in Applied Probability*; *Journal of Quality Technology and Quantitative Management*; *Statistical Methods and its applications*; *Journal of the Operational Research Society*.

Attività didattica

Dal 2011 ad oggi ha tenuto i seguenti insegnamenti presso l'Università di Pavia:

- **Statistica**, Corso di Studi (CdS) in Scienze Politiche e delle Relazioni Internazionali
- **Data Driven Approach in Social Science**, CdS in Social Sciences for Global Challenges
- **Metodi Quantitativi per l'analisi economica**, CdS in Sviluppo Economico e Relazioni Internazionali
- **Statistica Economica**, CdS in Igiene e Medicina Preventiva
- **Big data: analisi e decisioni**, CdS in Comunicazione Digitale e CdS in Governo e Politiche Pubbliche
- **Big data e modelli computazionali per il marketing**, CdS in Comunicazione Digitale

Dal 2008 al 2010 insegnamento del corso di Statistica presso il corso di laurea triennale in Scienze Economiche – Università Mediterranea di Reggio Calabria

Partecipazione a progetti di ricerca europei

- **SYRTO 2013-2016 (Progetto Europeo – FP7):** *“Systematic Risk Tomography: Signals, Measurements, Transmission Channels, and Policy Interventions”* – Partner coinvolti: Centre National de la Recherche Scientifique (CNRS) – Centre d'Economie de la Sorbonne – Axe Finance (CES-Finance) ; MIT Massachusetts Institute of Technology Department of Operation Research Boston College; Athens University of Economics and Business – Research Center (AUEB-RC); VU University Amsterdam; Banca Centrale Europea; Università Cà Foscari di Venezia; Università di Pavia.
- **MUSING 2006-2010 (Progetto Europeo - FP6):** *“Multy Industry semantic based next generation business intelligence applications”* – Partner coinvolti: Università di Pisa, Università di Insbruck, Università di Sheffield, DFKI, MPS, Consorzio Nazionale Ricerche di Pisa, Credit Reform (Monaco), KPI (Israele), Università di Pavia.

Partecipazione a progetti di ricerca nazionali

- **(2024-2026) MUR-PRIN** “A Unitary Mathematical Framework for Modelling Muscular Dystrophies”
- **(2021-2024) MUR-PRIN** “Integrated Mathematical Approaches to Socio-Epidemiological Dynamics”
- **(2013-2016) MIUR-PRIN** “Multivariate Models for Risk Assessment”
- **(2009-2010) MIUR-PRIN** “Multivariate Methods for the evaluation of the quality and of the risks in academic context”
- **(2007-2008) MIUR-PRIN** “Multivariate statistical methods for the evaluation of public services”
- **(2006-2009) MIUR-FIRB** “Data mining methods for small and medium enterprises”.

Responsabile di progetti di ricerca svolti in collaborazione con aziende, fra le quali:
Generali, Unicredit, CnpVita, Res e Datev.

Supervisione di dottorandi

- **PhD in Computational Mathematics, Learning and Data Science (dal 2018 ad oggi)**
 - Elena Ballante (Borsa finanziata da IRCCS Mondino)
 - Chiara Bardelli (Borsa finanziata in collaborazione con DATEV)
 - Mishel Qyrana (Borsa finanziata in collaborazione con GENERALI)
 - Giulia Colelli (Borsa finanziata su progetto di ricerca)
 - Raffaella Cabini (Borsa finanziata da IRCCS Mondino)
 - Leonardo Barzaghi (Borsa finanziata PNRR in collaborazione con IRCCS Mondino)
 - Naz Farah (Borsa finanziata da POLIS Lombardia)
 - Chiara Carrara (Borsa finanziata da GENERALI)
 - Federico Quetti (Borsa finanziata da RES)

- Andrea Bonomo (Borsa finanziata da progetto di ricerca)
- Syed Mujtaba Haider (Borsa PNRR in collaborazione con IRCCS Mondino)
- Giulia Guicciardi (Borsa PNRR in collaborazione con IRCCS Mondino)
- Maura Coniglione (Borsa Unipv)
- **Dottorato in Matematica** (dal 2017 al 2020)
 - Marta Galvani, (Borsa finanziata da RES)

Interessi di Ricerca

L'attività di ricerca ha riguardato l'applicazione del **machine learning**, di **metodi statistici e matematici predittivi**, della **statistica bayesiana** e di **algoritmi di data science** in diversi ambiti disciplinari che spaziano dalle scienze politico-sociali alla matematica e alla medicina.

Interventi di divulgazione scientifica presso sedi istituzionali

- **Marzo 2015:** "Data science and social network analysis for anti money laundering" audizione presso il *Ministero dell'Economia e delle Finanze*.
- **Aprile 2015:** "Reti sociali e antiriciclaggio: Metodologia ed evidenze empiriche su dati bancari" audizione presso *Unità di Informazione Finanziaria – Banca d'Italia* (Workshop "Metodi quantitativi e contrasto alla criminalità economica").
- **Giugno 2017:** "Data science models to predict terrorist events" Dipartimento delle informazioni per la sicurezza (DIS) - *Presidenza del Consiglio dei Ministri*.

Elenco pubblicazioni (allegato)

Pavia. 29 Aprile 2025

Silvia Figini



Elenco delle Pubblicazioni

Sezione 1: Articoli su riviste internazionali

- (2025) Bondesan A., Piralla A., Ballante E., Pitrolo A. M. G., Figini S., Baldanti F., Zanella M.. Predictability of viral load dynamics in the early phases of SARS-CoV-2 through a model-based approach. *Mathematical Biosciences and Engineering*, Vol. 22, Issue 4, pp. 725-743, <https://www.aimspress.com/article/doi/10.3934/mbe.2025027>
- (2025) Cabini R. F., Pichiecchio A., Lascialfari A., Figini S., Zanella M.. A kinetic approach to consensus-based segmentation of biomedical images. *Kinetic and Related Models*, Vol. 18(2), pp. 286-311.
- (2024) Bortolotto C., Pinto A., Brero F., Messina G., Cabini R. F., Postuma I., Robustelli A., Stella G. M., Galli G., Mariani M., Figini S., Lascialfari A., Filippi A. R., Bottinelli O. M., Preda L.. CT and MRI radiomic features of lung cancer (NSCLC): comparison and software consistency, *European Radiology Experimental*, 8(1):71.
- (2024) L. Barzaghi, F. Brero, R. F. Cabini, M. Paoletti, M. Monforte, F. Lizzi, F. Santini, X. Deligianni, N. Bergsland, S. Ravaglia, L. Cavagna, L. Diamanti, C. Bonizzoni, A. Lascialfari, S. Figini, E. Ricci, I. Postuma, A. Pichiecchio Myo-regressor Deep Informed Neural NetWork (Myo-DINO) for fast MR parameters mapping in Neuromuscular Disorders, *Computer Methods and Programs in Biomedicine*, 256:108399.
- (2024) Barzaghi L., Paoletti M., Monforte M., Bertolani S., Bonizzoni C., Thorsten F., Bergsland N., Santini F., Deligianni X., Tasca G., Ballante E., Figini S., Ricci E., Pichiecchio A., Muscle diffusion tensor imaging in facioscapulohumeral muscular dystrophy. *Muscle&Nerve*, pp 1-9, doi:10.1002/mus.28179
- (2024) Ballante E., Naz F., Figini S., Gerzeli S., Customized Learning to predict student dropout, accepted in *Advances and Applications in Mathematical Sciences*, Vol 23, n 4, pp 279-299.
- (2024) Naz F., Gerzeli S., Ballante E., Figini S., Learning in Lockdowns: A Five-Year Analysis of COVID-19's Influence on University Students' Academic Experiences, *Advances and Applications in Statistics*, Vol 9, n 1, pp 59-75, <https://doi.org/10.17654/0972361724005>
- (2023) Ballante E., Bellanger L., Drouin P., Figini S., Stamm A., Smoothing Method for Unit Quaternion Time Series in a Classification Problem: An application to motion data, *Scientific Reports*, Vol 13, 9366. <https://doi.org/10.1038/s41598-023-36480-y>
- (2023) Scapicchio C., Chincarini A., Ballante E., Berta L., Bicci E., Bortolotto C., Brero F., Cabini R.F., Cristofalo G., Fanni S.C., Fantacci M.E., Figini S., Galia M., Gemma P., Grassettoni E., Lascialfari A., Lenardi C., Lionetti A., Lizzi F., Marrale M., Midiri M., Nardi C., Oliva P., Perillo N., Postuma I., Preda L., Rastrelli V., Rizzetto F., Spina N., Talamonti C., Torresin A., Vanzulli A., Volpi F., Neri E., Retico A., A multicenter evaluation of a deep learning software (LungQuant) for lung parenchyma characterization in COVID-19 pneumonia. *European Radiology Experimental*, vol 7(18) <https://doi.org/10.1186/s41747-023-00334-z>

- (2023) R.F. Cabini, L. Barzaghi, D. Cicolari, A. Pichiecchio, S. Figini, P. Arosio, M. Peviani, M. Filibian, A. Lascialfari, S. Carrazza. Fast Deep Learning reconstruction techniques for Magnetic Resonance Fingerprinting. (2023) *NMR in Biomedicine*, e5028.
- (2023) Colelli G., Barzaghi L., Paoletti M., Monforte M., Bergsland N., Manco G., Deligianni X., Santini F., Ricci E., Tasca G., Mira A., Figini S. and Pichiecchio A. 'Texture analysis and machine learning applied to STIR sequence for prediction of quantitative parameters in facioscapulohumeral disease' *Frontiers in Neurology* vol. 14 doi: 10.3389/fneur.2023.1105276
- (2022) Medaglia A., Colelli G., Farina L., Bacila A., Bini P., Marchioni E., Figini S., Pichiecchio A., Zanella M., Uncertainty quantification and control of kinetic models of tumour growth under clinical uncertainties. *International Journal of Non-Linear Mechanics*, Vol. 141 doi: 10.1016/j.ijnonlinmec.2022.103933.
- (2022) Cabini R.F., Brero F., Lancia A., Stelitano C., Oneta O., Ballante E., Puppo E., Mariani M., Ali E., Bartolomeo V., Montesano M., Merizzoli E., Aluia D., Agustoni F., Stella G.M., Sun R., Bianchini L., Deutsch E., Figini S., Bortolotto C., Preda L., Lascialfari A. and Filippi A.R., Preliminary report on harmonization of features extraction process using the ComBat tool in the multi-center "Blue Sky Radiomics" study on stage III unresectable NSCLC, *Insights into imaging*, vol 13, n 1, doi: 10.1186/s13244-022-01171-1.
- (2022) Signorini S., Luparia A., Cappagli G., Perotto E., Antonini M., Morelli F., Aprile G., Ballante E., Figini S., Borgatti R. VFS Study Group, Visual Function Score: A New Clinical Tool to Assess Visual Function and Detect Visual Disorders in Children, *Frontiers in Pediatrics* Vol. 10 <https://doi.org/10.3389/fped.2022.868974>.
- (2022) Lizzi F., Agosti A., Brero F., Cabini R.F., Fantacci M.E., Figini S., Lascialfari A., Laruina F., Oliva P., Piffer S., Postuma I., Rinaldi L., Talamonti C., Retico A. Quantification of pulmonary involvement in COVID-19 pneumonia by means of a cascade of two U-nets: training and assessment on multiple datasets using different annotation criteria. *International journal of computer assisted radiology and surgery* 17.2 229-237 doi: <https://dx.doi.org/10.1007/s11548-021-02501-2>
- (2022) Medaglia A., Colelli G., Farina L., Bacila A., Bini P., Marchioni E., Figini S., Pichiecchio A. Uncertainty quantification and control of kinetic models of tumour growth under clinical uncertainties. *International Journal of Non-Linear Mechanics*, Vol. 141 DOI: 10.1016/j.ijnonlinmec.2022.103933.
- (2021) Zanella M., Bardelli C., Dimarco G., Deandrea S., Perotti P., Azzi M., Figini S., Toscani G. A data-driven epidemic model with social structure for understanding the COVID-19 infection on a heavily affected Italian Province *Mathematical Models and Methods in Applied Sciences*, 31(12):2533-2570. (Preprint [arXiv](https://arxiv.org/abs/2108.08881))
- (2021) Zanella M., Bardelli C., Azzi M., Deandrea S., Perotti P., Silva S., Cadum E., Figini S., & Toscani G. Social contacts, epidemic spreading and health system. Mathematical modeling and applications to COVID-19 infection. *Mathematical Biosciences and Engineering*, 18(4), 3384-3403 DOI: 10.3934/mbe.2021169.
- (2021) Figini S., Ballante E., Galvani M. and Uberti P. Polarized Classification Tree Models: theory and computational aspects, to appear in *Journal of Classification* 38, 481-499 <https://doi.org/10.1007/s00357-021-09383-8>.

- (2021) Ballante E., Figini S., Uberti P., A new approach in model selection for ordinal target variables, *Computational Statistics* 37, 43-56.
- (2021) Paoletti M., Diamanti L., Muzic S.I., Ballante E., Solazzo F., Foppoli L., Deligianni X., Santini F., Figini S., Bergsland N., Pichiecchio A. Longitudinal quantitative MRI evaluation of muscle involvement in amyotrophic lateral sclerosis, *Frontiers in Neurology* 12, doi: 10.3389/fneur.2021.749736.
- (2021) Felisaz P.F., Colelli G., Ballante E., Solazzo F., Paoletti M., Germani G., Santini F., Deligianni X., Bergsland N., Monforte M., Tasca G., Ricci E., Bastianello S., Figini S. and Pichiecchio A. *Texture analysis and machine learning to predict water T2 and fat fraction from non-quantitative MRI of thigh muscles in Facioscapulohumeral muscular dystrophy*, *European Journal of Radiology* 134, doi: 10.1016/j.ejrad.2020.109460.
- (2020) Figini S., Ballante E., Bardelli C., Zanella M. and Toscani G. Economic Segregation Under the Action of Trading Uncertainties, *Symmetry* 12, 1390.
- (2020) Figini S., Galvani M., Bardelli C. and Muliere P. A Bayesian nonparametric learning approach to ensemble models using the proper Bayesian Bootstrap, to appear in *Algorithms* 14(1), 11.
- (2020) Figini S., Bonelli F. and Grossi A. Ensemble churn risk analytics, in *Advances and Applications in Statistics*.
- (2020) Figini S., Bardelli C., Rondinelli A., Vecchio R. Automatic electronic invoice classification using machine learning, in *Machine Learning and Knowledge Extraction* 2(4), 617-629; doi: <https://doi.org/10.3390/make2040033>.
- (2020) Figini S. and Qyrana M. *Multicollinearity Detection via random matrix theory*, *Advances and Applications in Statistics*.
- (2020) Mensi, M., Balottin, L., Rogantini, C., Orlandi, M., Galvani, M., Figini, S., Chiappedi, M., Balottin, U. Focus on family functioning in anorexia nervosa: new perspectives using the Lausanne Trilogue Play, *Psychiatry Research*, vol. 288 DOI: 10.1016/j.psychres.2020.112968.
- (2019) Figini S., Uberti P. and Torrente L. Model of models: a new perspective to deal with model uncertainty, to appear in *Far East Journal of Theoretical Statistics* vol. 57, 143 170, DOI: <https://dx.doi.org/10.17654/TS057020143>.
- (2019) Figini S. and Uberti P. Uncertainty interval to assess performances of risk models, to appear in *Advances and Applications in Statistics* 57(2):121-133 DOI: 10.17654/AS057020121.
- (2019) Figini S., Uberti P. and Maggi A. The market rank indicator to detect financial distress, in *Econometrics and Statistics* vol. 14, issue C, 63-73 DOI: 10.1016/j.ecosta.2017.12.001.
- (2019) Galvani M., Bardelli C., Bottiroli S. and Figini S. A two stage modeling approach for chronic migraine data, to appear in *Journal of Biostatistics*.
- (2019) Figini S. and Galvani M. Machine learning techniques to understand the dynamics of terrorist events, *Advances and Applications in Statistics*, Volume 56, Number 1, 2019, Pages 53-76.

- (2019) Milanese C., Payán-Gómez C., Galvani M., González N.M., Tresini M., Abdellah S.N., van Roon-Mom W.M.C., Figini S., Marinus J., van Hilten J.J., Mastroberardino P.G. Peripheral mitochondrial function correlates with clinical severity in idiopathic Parkinson's disease – in *Journal of Movement Disorders* 34(8):1192-1202. doi: 10.1002/mds.27723.
- (2018) Figini S., Maggi M. and Uberti P. The market rank indicator to detect financial distress, *Econometrics and Statistics*, <https://doi.org/10.1016/j.ecosta.2017.12.001>
- (2017) Figini S., Bonelli F., Giovannini E. Solvency prediction for Small and Medium Enterprises in banking, *Decision Support Systems*, vol. 102, pp. 91-97.
- (2017) Figini S. and Giudici P. Credit risk assessment with Bayesian model averaging, in *Communications in Statistics - Theory and Methods*, vol. 46, pp. 9507-9517.
- (2016) Figini S., Savona R., Vezzoli M. Corporate Default Prediction Model Averaging: A Normative Linear Pooling Approach, in *Intelligent Systems in Accounting Finance and Management*, Vol. 23, Issue 1, pp. 6-20.
- (2015) Figini S. Gao L. and Giudici P. Bayesian Operational Risk Models, *Journal of Operational Risk*, vol. 10, pp. 45-60.
- (2014) Gigliarano C., Figini S., Muliere P. Making Classifier Performance Comparisons when ROC Curves intersect, *Computational Statistics and data analysis*, vol. 77, pp. 300-312.
- (2013) Figini S., Giudici P. Measuring risk with ordinal variables, *Journal of the Operational Risk*, vol.8(2), pp. 35-43.
- (2013) Figini S., Uberti P. Concentration measures in risk management, *Journal of the Operational Research Society*, vol. 64, pp. 718-723.
- (2012) Cutillo L., Carissimo A.M. and Figini S. Network Selection: A Method for Ranked Lists Selection, *PLOSOne*, vol. 7(8).
- (2011) Dridi A., Figini S., Giudici P. and Limam M. A financial Stress Index for the analysis of XBRL data, *Journal of Financial Transformation*, pp. 219-223.
- (2011) Figini S. and Giudici P. Statistical Merging of Rating Models, *Journal of the Operational Research Society*, vol. 62, 1067-1074.
- (2010) Figini S., Kenett, R. and Salini S. Optimal scaling for risk assessment: merging of operational and financial data, *Quality and Reliability Engineering International*, vol. 26(8), pp. 887-897.
- (2010) Figini S. and Giudici P. Statistical Local Models for Customer Lifetime Value, *Advances and Applications in Statistics*, vol. 18(1), pp. 41 – 55.
- (2010) Figini S. e Uberti P. Model assessment for predictive classification models, *Communications in Statistics Theory and methods*, vol. 39(18), pp. 3238-3244.
- (2010) Figini S. Penalised models to estimate customer survival, *Statistical methods and*

applications, vol. 19, issue 1, 141-150.

- (2010) Figini S. Statistical local models for customer satisfaction data, in *Journal of quality technology and quantitative management*, Vol. 7, N.1, pp. 69-82.
- (2010) Uberti P. and Figini S. How to measure single-name credit risk concentrations, to appear in *European Journal of Operational Research*, vol. 202(1), 232-238.
- (2010) Figini S., Giudici P., e Uberti P. A threshold based approach to merge data in financial risk management, *Journal of Applied Statistics*, vol. 37(11), pp. 1815-1824.
- (2009) Figini S., De Quarti E. and Giudici P. Churn risk mitigation models for student's behaviour, in *Electronic Journal of Applied Statistical Analysis*, Vol. 2, N.1, pp. 37 – 57.
- (2009) Figini S. and Giudici P. String analysis for interaction detection, *Journal of Applied Statistics*, vol. 21, pp.281-288.
- (2009) Figini S. e Giudici P. Bayesian Churn Models, in *Advances and Applications in Statistical Sciences*, Vol. 1, N. 2, pp. 285-310.
- (2009) Figini S., De Giuli E., Giudici P. and Fantazzini, D. Enhanced Credit Default Models for Heterogeneous SME Segments, in *Journal of Financial Transformation* Vol. 25 N.1, pp. 31-39.
- (2009) Figini S. e Giudici P. Statistical models for e-learning data, in *Statistical methods and applications*, vol. 18, pp. 293-304.
- (2009) Fantazzini D. and Figini S. Random Survival Forest models for SME Credit Risk Measurement, in *Methodology and computing in applied probability*, vol. 11, pp. 29-45.
- (2009) Fantazzini D. and Figini S. Default Forecasting for Small-Medium Enterprises: Does Heterogeneity Matter? in *International Journal of Risk Assessment and Management* Vol. 11, No.1(2) pp. 138-163.
- (2007) Figini S., Giudici P., Uberti P. and Sanyal A. A statistical method to optimize the combination of internal and external data in operational risk measurement, in *Journal of Operational Risk*, Vol 2(4), pp. 69-78.
- (2006) Baldini P., Figini S. and Giudici P. Nonparametric Approaches for e- Learning Data in *Lecture Notes in Computer Science*, 4065, pp. 548 – 560.
- (2005) Figini S. e Giudici P. Link Analysis for fraud detection, *Italian Journal of Applied Statistics*, Vol. 17 – Fascicolo 3 – pp. 389 – 397.

- **Sezione 2: Contributi su monografie di ricerca internazionali**

- (2009) Figini S., Salini S. *Bayesian merging and calibration for OpR*, to appear in *"Operational risk management a practical approach to intelligent data analysis"*, Wiley London.
- (2009) Figini S. *Credit risk estimation for SME*, to appear in *Handbook of Research on Data Mining in Public and Private Sectors: Organizational and Government Applications* (book edited by Prof. Antti Syväjärvi and Prof. Jari Stenvall, University of Lapland, Finland and University of Tampere, Finland).
- (2008) Figini S. *Data Mining for Lifetime Value estimation*, to appear in *Encyclopedia of Data Warehousing and Mining - 2nd Edition* Editor: John Wang.
- (2008) Figini S. *Predictive dynamics models for SMEs*, in *"Data Analysis and Classification: from the exploratory to the confirmatory approach"*, Springer (series on Studies in Classification, Data Analysis and Knowledge organisation).
- (2007) Cerchiello P., Figini S. and Giudici P. *Data mining, for business and industry* (editors: Dave Stewardson Douglas C. Montgomery Tony Greenfield and Shirley Coleman), in *Statistical Practice in Business and Industry*, Wiley London, pp. 163-184
- (2005) Figini S., Giudici P., Polla D., and Galliano C. *Survival Analysis Models to Estimate Customer Lifetime Value*, Fifth IEEE International Conference on Data Mining (ICDM-2005), IEEE Computer Society Press, pp.114-124

Sezione 3: Comunicazioni su atti di convegno internazionali

- Polarized Classification Forest, E. Ballante, S. Figini, International conference on Optimization and Decision Science, Badesi (SS), 8-12 September 2024
- A Bayesian Approach to Bootstrap in Clustering techniques, E. Ballante, F.M. Quetti, S. Figini, Royal Statistical Society 2024 International Conference, Brighton (UK), 2-5 September 2024
- A Bayesian approach to clustering via the proper Bayesian bootstrap, E. Ballante, F.M. Quetti, S. Figini, Satellite workshop to International Society for Bayesian Analysis (ISBA) world meeting, Lugano, 25-28 July 2024 [Invited talk]
- A fully rank-based hierarchical clustering approach using information imbalance, E. Ballante, A. Mira, S. Figini, 52th Scientific Meeting of the Italian Statistical Society. Book of short papers - SIS 2024, Bari, 17-20 June 2024
- A Bayesian Approach to Clustering Using the Proper Bayesian Bootstrap, F.M. Quetti, E. Ballante, S. Figini, 52th Scientific Meeting of the Italian Statistical Society. Book of short papers - SIS 2024, Bari, 17-20 June 2024
- Non-parametric similarity measure based on information imbalance, E. Ballante, S. Figini, A. Mira, 52th Scientific Meeting of the Italian Statistical Society. Book of short papers - SIS 2024, Bari, 17-20 June 2024
- (2023) Cabini R.F., Barzaghi L., Cicolari D., Pichiecchio A., Figini S., Filibian M., Gazzano A., Peviani M., Pichiecchio A., Lascialfari A., Magnetic Resonance Fingerprinting for spinal

cord T1 and T2 mapping, In *Proceedings of the European Magnetic Resonance Congress* (EUROMAR)

- (2023) Barzaghi L., Cabini R.F., Cicolari D., Pichiecchio A., Figini S., Filibian M., Gazzano A., Peviani M., Pichiecchio A., Lascialfari A. Fast Deep Learning techniques for Magnetic Resonance Fingerprinting. In *Proceedings of the European Magnetic Resonance Congress* (EUROMAR)
- (2023) Postuma I., Lizzi F., Agosti A., Brero F., Cabini R.F., Fantacci M.E., Figini S., Lascialfari A., Laruina F., Oliva P., Piffer S., Scapicchio C., Talamonti C., Retico A. The LungQuant system: a software tool for the quantification of pulmonary involvement in Covid-19, In *Proceedings of Congresso Nazionale Associazione Italiana Fisica Medica* (AIFM)
- (2023) Scapicchio C., Chincarini A., Ballante E., Berta L., Bicci E., Bortolotto C., Brero F., Cabini R.F., Cristofalo G., Fanni S.C., Fantacci M.E., Figini S., Galia M., Gemma P., Grassettonio E., Lascialfari A., Lenardi C., Lionetti A., Lizzi F., Marrale M., Midiri M., Nardi C., Oliva P., Perillo N., Postuma I., Preda L., Rastrelli V., Rizzetto F., Spina N., Talamonti C., Torresin A., Vanzulli A., Volpi F., Neri E., Retico A. Covid-19 severity prediction based on radiomic features extracted from lung CT scans using the LungQuant segmentation software, In *Proceedings of Congresso Nazionale Associazione Italiana Fisica Medica* (AIFM)
- (2023) Brero F., Cabini R.F., Villa I., Lancia A., Oneta O., Bortolotto C., Ballante E., Puppo E., Bianchini L., Stelitano C., Ali E., Bartolomeo V., Montesano M., Merizzoli E., Agustoni F., Stella G.M., Sun R., Preda L., Figini S., Deutsch E., Filippi A.R., Lascialfari A., Blue Sky study: radiomics features as predictive markers of progression-free-survival in stage III, PD-L1 positive NSCLC, In *Proceedings of Congresso Nazionale Associazione Italiana Fisica Medica* (AIFM) 2023.
- (2023) Scapicchio C., Ballante E., Brero F., Cabini R., Chincarini A., Fantacci M., Figini S., Lascialfari A., Lizzi F., Postuma I. and Retico A., A Deep Learning-based module for the quantification of imaging features to support the filling in of a radiological structured report, short paper *BIOSTEC2023* (16th International Joint Conference on Biomedical Engineering Systems and Technologies, 16-18 Feb)
- (2023) Cabini R.F., Figini S., Pichiecchio A., Lascialfari A., Zanella M. Application of Mean Field Interaction Algorithm to medical image Segmentation. In *Proceedings of Congresso Nazionale Associazione Italiana Fisica Medica* (AIFM) 2023.
- (2023) Cabini R.F., Barzaghi L., Cicolari D., Pichiecchio A., Figini S., Arosio P., Peviani M., Filibian M., Carrazza S., Lascialfari A. Fast Deep Learning models for Magnetic Resonance Fingerprinting, In *Proceedings of Joint Annual Meeting ISMRM-ESMRMB & ISMRT 32nd Annual Meeting*, 03-08 June 2023, Toronto, ON, Canada (online participation).
- (2023) Scapicchio C., Ballante E., Brero F., Cabini R.F., Chincarini A., Fantacci M.E., Figini S., Lascialfari A., Lizzi F., Postuma I., Retico A. Integration of a Deep Learning-Based

- Module for the Quantification of Imaging Features into the Filling-in Process of the Radiological Structured Report, In *Proceedings of Cognitive Computing for Healthcare*.
- (2022) Cabini R.F., Barzaghi L., Cicolari D., Pichiecchio A., Figini S., Arosio P., Filibian M., Carrazza S., Lascialfari A. Fast Deep Learning reconstruction techniques for magnetic resonance Fingerprinting, *XIII Congresso Associazione Italiana Risonanza Magnetica in Medicina*, Pisa, 23-25 November 2022.
- (2022) Cabini R.F., Barzaghi L., Cicolari D., Pichiecchio A., Figini S., Arosio P., Filibian M., Carrazza S., Lascialfari A. Fast Deep Learning reconstruction techniques for magnetic resonance Fingerprinting, *Italian-French International Conference on Magnetic Resonance*, Milano, 27-30 September 2022.
- 12. (2022) Cabini R.F., Barzaghi L., Cicolari D., Pichiecchio A., Figini S., Arosio P., Peviani M., Filibian M., Lascialfari A., Carrazza S. Application of Deep Learning techniques to Magnetic Resonance Fingerprinting. Joint Annual Meeting ISMRM-ESMRMB, ISMRT 31st Annual Meeting, 07-12 May 2022, London, UK - *Proc. Intl. Soc. Mag. Reson. Med* vol. 30.
- 13. (2022) Colelli G., Barzaghi L., Paoletti M., Monforte M., Bergsland N., Ballante E., Manco G., Solazzo F., Germani G., Figini S., Deligianni X., Santini F., Bastianello S., Lascialfari A., Ricci E., Tasca G. and Pichiecchio A. Applicazione di nuove features di Radiomica per la predizione di marker quantitativi nelle malattie neuromuscolari: un pilot study, *AINR* 8-11 June 2022, Rome, Italy
- (2022) Cabini R.F., Brero F., Villa I., Lancia A., Oneta O., Bortolotto C., Ballante E., Puppo E., Bianchini L., Stelitano C., Ali E., Bartolomeo V., Montesano M., Merizzoli E., Agustoni F., Stella G.M., Sun R., Preda L., Figini S., Deutsch E., Filippi A.R., Lascialfari A. Harmonization of features extraction process using the ComBat tool in a multicenter study on stage III unresectable Non-Small-Cell Lung Cancer. In *Proceedings of 108° Congresso Società Italiana di Fisica*.
- (2022) Cabini R.F., Figini S., Pichiecchio A., Lascialfari A., Zanella M. Application of Mean Field Interaction Algorithm to medical image Segmentation. *CompMat2022*, Spring Workshop 2022, University of Pavia, 16-17 March.
- (2022) Ballante E., Bellanger L., Drouin P., Figini S., Stamm A. Smoothing Method for Unit Quaternion Time Series, *IBC2022*, 10-15 Luglio 2022
- (2021) Brero F., Lancia A., Oneta O., Bortolotto C., Ballante E., Cabini R.F., Puppo E., Stelitano C., Ali E., Bartolomeo V., Montesano M., Merizzoli E., Agustoni F., Stella G.M., Sun R., Preda L., Figini S., Lascialfari A., Deutsch E., Filippi A.R. Radiomics features extraction harmonization process in the Blue Sky study on stage 3 NSCLC patients undergoing chemoradiation and immunotherapy, (poster), *BiGART2021*, 6 Ottobre 2021.
- (2021) Lizzi F., Agosti A., Brero F., Cabini R.F., Fantacci M.E., Figini S., Lascialfari A., Laruina F., Oliva P., Piffer S., Postuma I., Rinaldi L., Talamonti C., Retico A. The role of AI in COVID-19 management: quantification of lung involvement using CT scans. In *Proceedings of: CoViD-19: Inflammation and Molecular Imaging*.

- (2021) Lancia A., Brero F., Oneta O., Bortolotto C., Ballante E., Cabini R.F., Puppo E., Mariani M., Stelitano C., Ali E., Bartolomeo V., Montesano M., Merizzoli E., Agustoni F., Stella G.M., Sun R., Preda L., Bianchini L., Figini S., Lascialfari A., Deutsch E., Filippi A.R. Radiomics features extraction harmonization process in the Blue Sky study on stage III NSCLC patients undergoing chemoradiation and immunotherapy. *Biology-Guided Adaptive Radiotherapy - Acta Oncologica Conference Virtual Symposia*.
- (2020) Figini S. e Bardelli C. Machine learning prediction for accounting system, *Proceedings of the Italian statistical society*.
- (2020) Figini S., Ballante E., Molteni S. and Mensi M. At risk mental status analysis: a comparison of model selection methods for ordinal target variable, *Proceedings of the Italian statistical society*.
- (2019) Paoletti M., Monforte M., Bergsland N., Ballante E., Solazzo F., Vitale R., Belatti E., Savini G., Felisaz P., Germani G., Figini S., Tasca G., Deligianni X., Santini F., Bastianello S., Ricci E. and Pichiecchio A. Assessment of muscular involvement in facio-scapulo-humeral dystrophy (FSHD) by quantitative muscle MRI, *Imaging in Neuromuscular diseases* – Berlin 17-19 November 2019
- (2019) Paoletti M., Diamanti L., Solazzo F., Ballante E., Vitale R., Belatti E., Savini G., Felisaz P., Faggioli A., Figini S., Deligianni X., Santini F., Bergsland N. and Pichiecchio A. Muscular involvement in amyotrophic lateral sclerosis (ALS) assessed by quantitative MRI, *Imaging in Neuromuscular diseases* Berlin 17-19 November 2019.
- (2019) Figini S. e Ballante E. A new methodological perspective for classification model selection, *International Conference on Optimization and Decision Science*.
- (2019) Signorini S., Luparia A., Cappagli G., Perotto E., Antonini M., Morelli F., Ballante E., Figini S. Visual Function Score: a new assessment tool for visual disorders, *The Child Vision Society's 2019 Biannual Meeting*, Pisa 15/17 June 2019
- (2019) Paoletti M., Diamanti L., Solazzo F., Ballante E., Vitale R., Belatti E., Savini G., Felisaz P., Faggioli A., Figini S., Deligianni X., Santini F., Bergsland N. and Pichiecchio A. Muscular involvement in amyotrophic lateral sclerosis (ALS) assessed by quantitative MRI, *Imaging in Neuromuscular diseases* – Berlin.
- (2019) Galavani M., Ballante E., Figini S. and Uberti P. A new polarization measure for decision tree models, *International Conference on Optimization and Decision Science*.
- (2019) Galvani M., Bardelli C., Figini S., Muliere Generalized Bayesian Ensemble modeling: methodological and computational aspects, *European Meeting of Statisticians*.
- (2019) Figini S. e Ballante E. Polarized Classification Tree Models, *International workshop on Computational Mathematics, Statistics and Machine Learning*.

- (2019) Figini S., Bardelli M. and Galvani M. A New Ensemble Tree Model based on Bayesian Bootstrap, *International Conference on Optimization and Decision Science*.
- (2018) Figini S. and Galvani M. Optimal model selection in credit risk modeling, 29th *European Conference on Operational Research*, Valencia.
- (2017) Figini S. Optimal model selection in binary predictive data science models. In: Proceeding of the 11th *International Conference on Computational and Financial Econometrics* (CFE 2017).
- (2017) Figini S., Maggi M., Uberti P. New indicators in systemic risk analytics: Theory and applications. In: CFE-CME 2017 PROGRAMME AND ABSTRACTS 11th *International Conference on Computational and Financial Econometrics* (CFE 2017). ISBN: 978-9963-2227-4-2, Londra (UK), 16-18 dicembre, 2017.
- (2014) Figini S., Gigliarano C. and Muliere P. Assessment and comparison of survival models using concentration indices, *Computational Financial Econometrics* 2014.
- (2013) Figini S. and Vezzoli M. Ensemble models: theory and applications, International Conference of the *Royal Statistical Society* (selected paper), New Castle.
- (2013) Figini S. and Vehtari A. Gaussian Process Classification And Duration Models For Credit Risk, *International Federation of Classification Societies*, Tilburg.
- (2013) Figini S. and Vezzoli M. Model Averaging For Credit Risk Modelling, *International Federation of Classification Societies*, Tilburg.
- (2013) Figini S. and Madormo F. Risk estimation and assessment using survival models for credit risk data, International Conference on *Computational and Financial Econometrics*, London.
- (2012) Figini S. and Giudici P. Improving model averaging in credit risk analysis, *International Conference on Computational Statistics*, Cyprus.
- (2012) Figini S. Bayesian model averaging for financial evaluation. Proceedings of the *Italian statistical society*.
- (2011) Figini S., Cutillo L. and Carissimo A. Outlier detection in credit risk multivariate data via rank aggregation, *Proceedings of the 4th International Conference of the ERCIM WG*, London.
- (2011) Figini S. A note on additively decomposable inequalities for risk measurement, *Proceedings of the Classification and Data Analysis Group of the Italian Statistical Society*.
- (2011) Figini S., Gao L. Bayesian efficient capital at risk estimation, *Proceedings of the International conference ENBIS-DEINDE 2011, European Network for Business and Industrial Statistics & DESIGN of INDUSTRIAL Experiments*.
- (2011) Figini S. Bayesian Extreme Value Analysis of operational risk data, *Proceedings of the Italian Statistical Society*.

- (2010) Figini, S. Risk tendency measures for ordinal variables, *Proceedings of the Italian Statistical Society*.
- (2010) Figini S., Giudici P. and Uberti P. Concentration measures for risk analysis, *Proceedings of the Classification and Data Analysis Group of the Italian Statistical Society*.
- (2010) Figini S. and Grossi L. Robust estimation and prediction for credit risk models, *Proceedings of the Classification and Data Analysis Group of the Italian Statistical Society*.
- (2009) Figini S., Kenett R. e Giudici P. Integrating Operational and Financial Risk Assessments, *ENBIS9 meeting*, Gothenburg.
- (2009) Figini S. and Sayago J.T. Longitudinal models for market reputation and risk, in *Proceedings of the Italian Statistical Society*, pp.263-266.
- (2009) Figini S. Local statistical models for variables selection, in *Proceedings of the Classification and Data Analysis Group of the Italian Statistical Society*, pp. 489-492.
- (2009) Figini S. Statistical models for XBRL data, *EURISBIS 2009*.
- (2009) Figini S. Non linear rating models for SMEs, *EURISBIS 2009*.
- (2009) Figini S. Predictive rules induction via string analysis, Multivariate methods and models for evaluating public services, Rimini.
- (2008) Figini S. Model clustering and model averaging, in *Proceedings of the Classification and Data Analysis Group of the Italian Statistical Society*, pp.125-128.
- (2008) Figini S. e Giudici P. Methodological aspects to measure credit risk for SME, in *Proceedings of the Italian Statistical Society*.
- (2007) Cerchiello P., Figini S. e Giudici P. Applying data mining methods to business and industry, in *Proceedings of ENBIS Joint Conference 2007*.
- (2007) Brooks S.P., Figini S. e Giudici P. Bayesian models to estimate customer survival, in *Proceedings of ISBA Valencia*
- (2007) Figini S., Giudici P. e Fantazzini D. Longitudinal predictive models for SMEs, in *Proceeding of the 2007 intermediate conference – Risk and Prediction – of the Italian Statistical Society*, pp. 551-552.
- (2007) Figini S. e Fantazzini D. Default forecasting for small medium enterprises, in *Proceeding of S.Co.2007, Venezia*, pp. 219-224.
- (2007) Figini S., Giudici P. and Fantazzini D. Predictive dynamic models for SMEs, in *Proceedings of the Classification and Data Analysis Group of the Italian Statistical Society, Macerata*, pp. 193-196.
- (2007) Figini S. e Roccato A. How to improve predictive models for database marketing applications, in *Proceedings of the Classification and Data Analysis Group of the Italian Statistical Society, Macerata*, pp. 281-284.
- (2006) Figini S. Customer relationship: a survival analysis approach, in: *Proceedings of*

COMPSTAT 2006, Roma , pp. 959-966.

- (2006) Figini S. e Giudici P. Statistical models to analyse customer life cycle in *Proceeding of XLIII Italian statistical society meeting*, pp. 541 - 544 .
- (2005) Figini S. e Giudici P. Feature selection in genomic predictive mining, in *Proceedings of the Classification and Data Analysis Group of the Italian Statistical Society*, pp. 249-252.
- (2004) Figini S. e Giudici P. Modelli previsivi per text mining (in italiano), in *Proceedings of the SAS CAMPUS*, pp. 59-66, Firenze.
- (2001) Figini S. e Giudici P. Correspondence analysis for CRM (in italiano), in *Proceedings of SMDM01*, Pavia .

Sezione 4: Relazioni inviate a convegni internazionali

- (2017) Figini S. Credit data science risk models for SMEs, International workshop “**Data science in Finance and Insurance**”.
- (2014) Figini S., Gigliarano C. e Muliere P. Assessment and comparison of survival models using concentration indices, *Computational and Financial Econometrics* Pisa.
- (2013) Figini S., Gigliarano C. e Muliere P. On discrimination indices for survival models, *Computational and Financial Econometrics* London.
- (2013) Figini S. e Madormo F. Risk estimation and assessment using survival models for credit risk data, *Computational and Financial Econometrics* London.
- (2012) Figini S., e Giudici, P. Model uncertainty in credit rating models, *Computational and Financial Econometrics* Oviedo.
- (2012) Figini S., e Giudici, P. Improving Model averaging in credit risk analysis, *COMPSTAT*, Cipro.
- (2009) Figini S., e Kenett, R. Integrating Operational and Financial Risk Assessments, *ENBIS9 meeting*, Gothenburg.
- (2009) Figini S. Statistical models for XBRL data, EURISBIS 2009, *International Society of Business and Industrial Statistics meeting*, Cagliari.
- (2009) Figini S., e Giudici P. Non linear rating models for SMEs, EURISBIS 2009, *International Society of Business and Industrial Statistics*, Cagliari.
- (2008) Figini S. Model clustering and Model averaging, *Classification and Data Analysis Group of the Italian Statistical Society meeting*, Caserta.
- (2007) Brooks S.P., Figini S. e Giudici P. Bayesian models to estimate customer survival, *ISBA meeting* Valencia.
- (2005) Figini S. and Giudici P. Bayesian Feature selection for the estimation of customer lifetime value, *M2005, Data Mining Conference*, Las Vegas.

Sezione 5: Tesi

- (2007) Figini S. Bayesian variable and model selection for Customer Lifetime Value, Tesi di dottorato.
- (2001) Figini S. Analisi Statistiche delle corrispondenze per la classificazione e l'e-CRM, Tesi di laurea.

Pavia, 29 Aprile 2025


Silvia Figini

