

**INSIEME**  
*PER*  
***L'INSUBRIA***  
*CHE*  
**VOGLIAMO**

**TRASPARENZA, INCLUSIONE E CAMBIAMENTO**

*PROGRAMMA PER IL SESSENNIO 2024/2030*

*MARIA PIERRO – UMBERTO PLARULLI*

## **SOMMARIO**

<b>CHI SIAMO</b>	3
MARIA PIERRO – CANDIDATA RETTRICE	3
UMBERTO PIARULLI – CANDIDATO PRORETTORE VICARIO	5
<b>PERCHÉ CI CANDIDIAMO</b>	7
<b>LA GOVERNANCE</b>	10
<b>COSA FAREMO NEI PRIMI MESI DI MANDATO</b>	12
<b>PROGRAMMA DEL SESSENNIO 2024/2030</b>	13
<b>DIDATTICA: CRESCITA DI QUALITÀ PER LE NUOVE GENERAZIONI</b>	14
LE AZIONI PER IL SESSENNIO 2024/2030 PER LA DIDATTICA	14
<b>RICERCA: PRESTIGIO SCIENTIFICO E RICERCA D’ECCELLENZA</b>	23
LE AZIONI PER IL SESSENNIO 2024/2030 PER LA RICERCA	25
<b>TERZA MISSIONE: L’AGIRE DISTINTIVO</b>	29
LE AZIONI PER IL SESSENNIO 2024/2030 PER LA VALORIZZAZIONE DELLA CONOSCENZA	30
<b>INTERNAZIONALIZZAZIONE</b>	34
<b>AREA MEDICA: L’IMPEGNO PER UNA MIGLIORE TUTELA DELLA SALUTE</b>	37
<b>AMMINISTRAZIONE E PERSONALE TECNICO AMMINISTRATIVO E BIBLIOTECARIO</b>	39
<b>RECLUTAMENTO DEL PERSONALE DOCENTE E RICERCATORE</b>	41

## CHI SIAMO

MARIA PIERRO – CANDIDATA RETTRICE



Sono una giurista.

Nata il 31 luglio 1964, mi sono laureata con lode in Giurisprudenza nel 1989 presso l'Università degli Studi di Pavia. PhD in Diritto Tributario.

Sono di ruolo dal 2002 presso l'Università degli Studi dell'Insubria, prima come professore associato e dal 2017 come professore ordinario di Diritto Tributario. La mia attività in Ateneo è iniziata nel 1993 come cultore della materia e poi, dal 1996, come professore a contratto.

Avvocato dal 1995; dal 2005 sono iscritta nella sezione speciale dell'Ordine degli Avvocati di Como, città dove ho vissuto per venticinque anni, fino al 2017. Giudice tributario presso la Corte di Giustizia tributaria di primo grado di Torino dal 2020.

Dal 31 ottobre 2018 Direttore del Dipartimento di Economia (Vicario nei sei anni precedenti), che ha ottenuto la qualifica di Dipartimento di Eccellenza per il quinquennio 2023/2027, e componente del Senato Accademico dal 2018. Delegata del Rettore per le attività inerenti alle relazioni sindacali e per la contrattazione collettiva integrativa del personale tecnico amministrativo dal gennaio 2021.

Responsabile dei rapporti con le scuole e l'orientamento universitario del Dipartimento di Economia dal 2002 al 2009; componente del Comitato per i rapporti con l'Ordine dei Dottori Commercialisti ed Esperti Contabili di Como e Varese e con l'Ordine degli Avvocati di Como e Varese.

Insegno Diritto tributario e Procedimento e Processo Tributario presso il Dipartimento di Economia e di Diritto Economie e Culture (sede di Varese). Dal 2000 svolgo attività didattica post-lauream in Dottorati di Ricerca, Master, Scuole di Specializzazione e Studi Avanzati in molte Università e Istituti italiani ed anche esteri (tra cui Bologna, Roma Tor Vergata, Milano Statale, Milano Bicocca, Palermo, Torino, Bocconi, Milano Cattolica, Barcellona, Lugano) e ordini professionali.

Ho contribuito alla progettazione del Corso di Laurea Magistrale in Economia, Diritto e Finanza d'Impresa – che ho diretto dal 2010 al 2018 – ed al quale, a seguito dell'accordo siglato con il Dipartimento di Diritto Economie e Culture (che ha attivato un percorso giuridico economico), possono accedere i laureati in Giurisprudenza per conseguire, con un ulteriore anno di corso, anche il titolo di dottore in Economia e Diritto di Impresa. Ho promosso l'attivazione del Corso di Laurea triennale Interclasse (l'unico in Ateneo) in Economia e Management dell'Innovazione e della Sostenibilità, erogato sia in modalità tradizionale, sia in modalità digitale integrata (75% su piattaforma).

In ambito scientifico mi sono occupata della fiscalità degli intangible asset e delle new property, dei procedimenti tributari con riferimento al dovere di informazione dell'amministrazione finanziaria e ai profili sanzionatori, dell'applicazione del principio/diritto europeo ad una buona amministrazione in ambito tributario, e, più di recente, della qualificazione giuridica e del trattamento impositivo dei crypto asset.

Ho scritto due monografie scientifiche e sono autrice di molte pubblicazioni scientifiche, la maggiore parte delle quali in Riviste di classe A.

Sono condirettore di due riviste scientifiche di classe A (Rassegna tributaria, già Kluwer, ora «Il Sole 24 Ore» Editore, e Diritto e Processo tributario, Editore ESI), e della collana scientifica Diritto tributario Contemporaneo. Opere monografiche (Editore Giuffrè). Sono reviewer di varie riviste di fascia A del mio SSD (IUS/12), e faccio parte del comitato dei Senior Advisor del quotidiano «Il Sole 24 Ore».

Relatrice a numerosi convegni scientifici organizzati da Università italiane, Ordini Professionali, Centri Studi e altre Istituzioni ed Enti di rilevanza nazionale.

Componente dell'Associazione Italiana Professori di Diritto Tributario (A.I.P.S.D.T.) e dell'Associazione Nazionale Tributaristi Italiani (A.N.T.I.), nonché Presidente dell'Associazione Nazionale Tributaristi Italiani di Como, unica sezione provinciale in Italia.

## UMBERTO PIARULLI – CANDIDATO PRORETTORE VICARIO



Sono un chimico organico.

Nato il 20 maggio 1965, ho conseguito nel 1990 la laurea in Chimica presso l'Università degli Studi di Milano. PhD in chimica (Losanna – Svizzera), dove ho svolto l'attività di ricerca dal 1991 al 1996.

Sono di ruolo dal 1996, inizialmente come Ricercatore prima presso l'Università degli Studi di Milano (II Facoltà di Scienze MM.FF.NN. – sede di Como), e poi, dal 1998, presso l'Università degli Studi dell'Insubria; dal 2004 nel ruolo di professore associato e dal 2016 di professore ordinario di Chimica Organica presso l'Università degli Studi dell'Insubria.

Ho svolto parte della mia attività di ricerca all'estero. Nel 1996 in qualità di Visiting Researcher e NATO Fellow presso il Cold Spring Harbor Laboratory (New York, USA), e nel 2003 presso l'Università di Regensburg (Germania) in qualità di Visiting Professor con una "DAAD Innovatec Guest Chair on Combinatorial Chemistry and Solid Phase Synthesis".

Sono stato Direttore del Dipartimento di Scienza e Alta Tecnologia dal settembre 2017 al settembre 2023 (Vicario dal 2011 al 2017).

Componente del Senato Accademico dal 2017 al 2023, del Presidio di Qualità di Ateneo dal 2013 al 2019 e Delegato del Rettore per la Ricerca dal 2014 al 2018. Consigliere di Amministrazione dell'Ateneo dal 2008 al 2012 in rappresentanza dei professori associati.

Dal 2017 coordino lo Steering e poi l'Implementation Committee del progetto per l'ottenimento del riconoscimento HRS4R (Human Resources Strategy for Researchers) della Commissione Europea.

Componente del Consiglio Direttivo di "Lake Como School of Advanced Studies" dal 2016 e del Consorzio Interuniversitario in Reattività Chimica e Catalisi dal 2006 al 2014. Componente del Consiglio Scientifico di Fondazione Volta dal 2022.

Commissario per l'Abilitazione Scientifica Nazionale per il settore concorsuale di Chimica Organica (S.C. 03/C1) per la tornata 2021/2023.

Insegnamento Chimica Organica di base e avanzata nei corsi in Laurea in Chimica, in Scienze Ambientali e in Ingegneria per la Sicurezza del Lavoro e dell'Ambiente.

In ambito scientifico mi sono occupato di metodologie sintetiche diastereo ed enantioselettive in soluzione e su supporto solido, anche mediante l'impiego di complessi metallici chirali, di riconoscimento molecolare e della sintesi e analisi conformazionale di derivati peptidici e peptidomimetici in grado di riprodurre la struttura secondaria delle proteine e modulare le interazioni proteina-proteina. Più recentemente, questi composti sono stati utilizzati quali vettori per farmaci antitumorali alcuni ligandi di proteine di membrana, opportunamente funzionalizzati e legati a farmaci antitumorali, in un approccio di drug-targeting.

Sono co-autore di 114 articoli scientifici (h index 38, citazioni > 3700), un brevetto e diversi capitoli di libri, nonché invited lecturer a diverse conferenze internazionali, tra cui la "Young Talented Organic Chemist Lecture" (12th European Symposium on Organic Chemistry, 2001, Groningen NL) e a numerosi seminari in università italiane ed europee.

Sono stato tutor di 22 tesi di dottorato di ricerca (7 stranieri) e di 3 post-doc oltre che di numerose tesi di laurea e laurea magistrale.

Ho ricevuto diversi finanziamenti di rilievo (per complessivi ca 2.5 milioni di euro) per progetti di ricerca dal MUR, dalla Fondazione CARIPLO e dalla Commissione Europea, come coordinatore e Principal Investigator di tre Research Training Network finanziati dalla Commissione Europea nell'ambito delle azioni Marie Skłodowska-Curie del VI Programma Quadro (2005/2009) e Horizon-2020 (2015/2018 e 2019/2024), coordinatore di unità in due progetti PRIN (2013/2016 e 2017/2020) e coordinatore di un progetto CARIPLO (2011/2015).

Sono responsabile di diverse collaborazioni scientifiche con aziende italiane ed europee.

## PERCHÉ CI CANDIDIAMO

Nel mese di luglio il nostro Ateneo eleggerà il Rettore e il Prorettore Vicario che, per il sessennio 2024/2030, guideranno la Comunità accademica.

La nostra candidatura alle cariche di Rettore e Prorettore Vicario è conseguenza dell'esperienza maturata in qualità di Direttori – rispettivamente del Dipartimento di Economia e del Dipartimento di Scienza e Alta Tecnologia – e di componenti del Senato Accademico, nonché di delegati, rispettivamente, per le relazioni sindacali e per la contrattazione collettiva integrativa del personale tecnico amministrativo e per la ricerca.

Queste esperienze ci hanno permesso di condividere una comune idea di Università, nel reciproco rispetto di idee e di posizioni. Dalla consonanza di intenti e di visione è nato il desiderio di **contribuire alla crescita e allo sviluppo del nostro Ateneo**, per renderlo punto di riferimento del territorio e polo di eccellenza nella formazione e nella ricerca, in dialogo continuo con gli stakeholder.

Siamo convinti che compito primario dell'Università sia la formazione delle future generazioni, con l'offerta di istruzione e competenze qualificate, frutto di una ricerca di eccellenza, i cui esiti devono essere messi a disposizione degli studenti e del territorio per promuoverne la crescita culturale, economica e sociale.

Questi obiettivi, che richiedono un'accurata pianificazione strategica, necessaria per imprimere un **cambio di passo**, possono essere raggiunti non solo con l'impegno costante nella ricerca - scientifica e tecnologica - e nella didattica, ma anche mediante il confronto continuo con enti, imprese e istituzioni, nazionali e internazionali, favorendo così sia la 'produzione' di nuove conoscenze, sia un dialogo costante e costruttivo che valorizzi la collaborazione tra pubblico e privato.

Al fine di garantire la crescita delle nuove generazioni e la diffusione e la condivisione di conoscenze, crediamo che sia compito dell'Università:

- assicurare **la libertà di ricerca e di insegnamento**;
- offrire agli studenti **condizioni e servizi efficienti**, sia sul piano delle infrastrutture didattiche (aule adeguate, biblioteche, laboratori e sale-studio), quanto su quello dell'accoglienza e socialità (mense, luoghi di aggregazione attrattivi e funzionali) e del diritto allo studio (tutoraggi, borse di studio, agevolazioni per il trasporto pubblico, residenze e alloggi, ecc.);
- garantire la **trasparenza delle procedure di reclutamento e di carriera** del personale docente e del personale tecnico amministrativo e bibliotecario;

- assicurare **il benessere** del personale docente e del personale tecnico amministrativo e bibliotecario, da realizzare tramite una **corretta circolazione delle informazioni**, una maggiore **flessibilità**, un **miglioramento organizzativo e infrastrutturale**;
- promuovere un ambiente di lavoro e studio che favorisca **l'inclusione e il benessere psicofisico** dei fruitori, e che si offra come un **modello sostenibile**, capace di realizzare un percorso di crescita responsabile, con particolare attenzione alle dinamiche evolutive che possono influenzarne i risultati.

Significativo è dunque l'impegno che il nostro Ateneo deve assumere per consolidare i traguardi raggiunti e perseguirne di ulteriori, nel rispetto delle specifiche esigenze di tutti i componenti della Comunità accademica; componenti ai quali devono essere assicurate le migliori condizioni per dialogare tra loro e con la realtà esterna, per contribuire al miglioramento della didattica, al raggiungimento di nuovi obiettivi indirizzati all'eccellenza e all'offerta di proposte per lo sviluppo del territorio.

In quest'ottica, intendiamo creare le condizioni per raggiungere una serie di risultati che riteniamo tutti di uguale importanza strategica:

- **innovare la Didattica**, sia con la creazione di nuovi percorsi formativi adeguati alle richieste del mondo del lavoro e alle dinamiche evoluzioni del contesto esterno, sia con l'introduzione di **nuove modalità di erogazione degli insegnamenti a supporto di quelle tradizionali**, sia con la promozione di una maggiore internazionalizzazione dei Corsi di Laurea, incoraggiando **accordi di doppio titolo** con le Università straniere, e favorendo l'incremento della **mobilità internazionale** di studenti e docenti;
- **promuovere la Ricerca** – di base e applicata – nei diversi settori scientifico-disciplinari, garantendo gli **strumenti e le attrezzature adeguate e necessarie alle sperimentazioni, incrementando i servizi di supporto**, anche tramite un'assistenza specifica alla gestione finanziaria e alla rendicontazione dei progetti di ricerca; riconoscendo nuovi incentivi sotto forma di premialità a tutto il personale, con attenzione particolare ai giovani ricercatori e ai dottorandi, specializzandi e post-dottorato, assicurando loro la disponibilità di risorse dedicate;
- **potenziare la Terza Missione**, favorendo il **trasferimento scientifico, tecnologico e culturale** indirizzato alla creazione di benefici per la collettività, anche destinando un budget dedicato ai Dipartimenti in base a criteri di valutazione preliminarmente determinati e supportando organizzativamente lo sviluppo delle attività;



- **dialogare** costantemente **con la componente studentesca** per comprenderne le necessità, emendare le criticità e rispondere alle sue richieste;
- favorire migliori condizioni lavorative del personale tecnico-amministrativo e bibliotecario promuovendo la riorganizzazione dell'organigramma in base al **censimento delle competenze e delle professionalità di ognuno**; proporre funzionali servizi di supporto alla conciliazione tra **vita-lavoro**; aumentare la flessibilità dello **smart working** (attualmente confermato a 2 giorni al mese) in presenza di circostanze particolari (salute o cura di anziani, bambini, familiari, e altre necessità motivate); favorire le **progressioni di carriera verticali e orizzontali**; puntare su **premierità** e potenziamento del **Welfare**;
- sviluppare il dialogo con gli **stakeholder** nazionali e internazionali, per cogliere le **opportunità di collaborazione e di sviluppo** delle attività del nostro Ateneo;
- accrescere la **reputazione, la credibilità e l'immagine del nostro Ateneo**, anche tramite la valorizzazione dei canali, degli strumenti e delle strategie di comunicazione da sviluppare sul piano nazionale e internazionale.

Per raggiungere questi risultati è necessario lavorare con impegno e determinazione nel **rispetto delle regole e delle persone**, in sinergia con tutti gli Organi di Ateneo.

I primi venticinque anni di vita del nostro Ateneo, che abbiamo appena festeggiato, l'hanno portato a raggiungere risultati importanti. Siamo certi che ne conseguirà di nuovi e ancora più gratificanti se ognuno di noi saprà valorizzare il senso di appartenenza, se sarà favorita l'armonia nei rapporti, se ci sarà un impegno comune nel cogliere le opportunità e nell'affrontare e risolvere tempestivamente le criticità che si presenteranno.

## LA GOVERNANCE

Le decisioni saranno assunte alla luce di un **confronto partecipato sugli obiettivi strategici dell'Ateneo**, che le renda informate, razionalmente applicabili e condivise nelle loro linee direttive. Il Senato Accademico e il Consiglio di Amministrazione, che si riuniranno alternativamente nelle sedi di Varese e di Como, svolgeranno un ruolo fondamentale nella individuazione delle azioni da intraprendere per raggiungere gli obiettivi prefissati.

Fondamentali saranno i compiti del Nucleo di Valutazione, nel valutare le attività dell'Ateneo verificando la qualità della formazione e della ricerca e il corretto utilizzo delle risorse pubbliche; del Presidio di Qualità, che ha la funzione di coadiuvare, monitorare e controllare il processo di Assicurazione di Qualità in linea con le indicazioni degli Organi di Governo dell'Ateneo e del Nucleo di Valutazione, fornendo supporti, strumenti e linee-guida, di concerto con i Direttori e i Presidenti delle Scuole, i Presidenti/Coordinatori dei Corsi di Studio, i referenti AQ ed i Gruppi del Riesame, le commissioni paritetiche docenti-studenti, i referenti per la SUA-RD e la Terza Missione, garantendo l'attuazione delle politiche di qualità; del Consiglio Generale degli Studenti, nello svolgere funzioni consultive e propositive su argomenti di loro interesse.

Con tutti gli **Organi di Ateneo** il confronto dovrà essere continuo, allo scopo principale di rendere il **processo istruttorio e decisionale trasparente e condiviso**.

La Governance sarà poi coadiuvata da **Delegati**, individuati per gli ambiti strategici prioritari, con cui saranno definiti gli obiettivi delle azioni oggetto delle deleghe e lo stanziamento delle risorse necessarie per lo sviluppo delle attività di loro competenza.

Con i Delegati si manterrà un confronto costante sullo sviluppo e l'attuazione del programma.

Intendiamo poi riorganizzare il lavoro di coordinamento delle attività dell'Ateneo e dei Dipartimenti, individuando le Commissioni utili ad una costruttiva e diffusa condivisione dei temi strategici per la Governance di Ateneo.

Queste linee di azione troveranno una chiara traduzione operativa nell'ambito del nuovo **Piano Strategico 2024/2030**, basato sul programma elettorale e sul **contributo di tutte le componenti della Comunità accademica** e dei principali stakeholder. Il Piano dovrà declinare in modo chiaro e articolato gli obiettivi relativi alla Didattica, alla Ricerca e alla Terza Missione, nonché le modalità di perseguimento dei risultati attesi, le risorse disponibili e i milestone per il monitoraggio.

La nostra struttura organizzativa, fermo quanto previsto dal PIAO - Piano Integrato di Attività e Organizzazione per il triennio 2024-2026 - deve essere rivista in modo da **favorire** il più possibile **processi decisionali orizzontali** che, attraverso un percorso di snellimento

delle procedure burocratiche, eliminino lo scollamento tra l'Amministrazione centrale e le strutture dipartimentali.

In questa direzione intendiamo favorire lo sviluppo delle aree e il potenziamento dei servizi e degli uffici del nostro Ateneo.

In questa prospettiva è fondamentale la scelta di un **Direttore Generale** che dovrà coadiuvare il Rettore e gli Organi accademici nell'esercizio delle loro funzioni, condividere gli obiettivi strategici curando l'attuazione dei programmi e degli obiettivi stabiliti dagli Organi di Governo, e collaborare con le strutture dell'Amministrazione centrale e i Dipartimenti, risolvendo le esigenze organizzative, strutturali e funzionali segnalate ed emerse da puntuali monitoraggi.

La Direzione Generale dovrà concretizzare le **politiche di inclusione**, non solo di genere, e di benessere organizzativo, valorizzando il **personale tecnico amministrativo e bibliotecario** attraverso modelli di **crescita formativa** e piani di **crescita economica**, adottando scelte organizzative che tengano conto delle competenze, del merito e della motivazione individuale. Dovrà promuovere lo spirito di squadra, ascoltare le necessità del personale e agire in trasparenza; dovrà riconoscere e valorizzare lo smart working e il ricorso al telelavoro, nella prospettiva di realizzare un modello organizzativo focalizzato sulla fiducia e sul lavoro per obiettivi. Dovrà promuovere una trasformazione culturale che valorizzi la responsabilità e il supporto reciproco, creando un ambiente nel quale ognuno possa gestire efficacemente il proprio lavoro.

La Direzione Generale dovrà essere sensibile alla programmazione organica delle politiche di Welfare (con particolare attenzione alla conciliazione del tempo nei rapporti lavoro-famiglia), alla strutturazione di percorsi di crescita orizzontale e verticale per il personale, orientando la formazione rispetto a obiettivi di qualità e di sviluppo. Dovrà favorire la sinergia con la Dirigenza e i Funzionari allo scopo di strutturare in modo informato e condiviso le aree, i servizi e gli uffici, tanto in termini di innovazione quanto di crescita e organicità. Dovrà essere aperta al **confronto** e al **dialogo costante** con il personale tecnico amministrativo e bibliotecario, con le RSU e le organizzazioni sindacali per la gestione dei processi di miglioramento organizzativo e per la razionalizzazione delle molteplici problematiche gestionali, economiche, strutturali che risultano ancora aperte.

## COSA FAREMO NEI PRIMI MESI DI MANDATO

Nei primi mesi di mandato intendiamo:

- Individuare e presentare i **Delegati**.
- Avviare la **selezione ad evidenza pubblica** per il conferimento dell'incarico triennale di **Direttore Generale**.
- Nominare una **Commissione paritetica per la riforma dello Statuto di Ateneo** che, previa consultazione della Comunità accademica, lavorerà allo scopo, tra gli altri, sia di garantire la rappresentanza in Senato di tutti i Direttori di Dipartimento e di tutti i ricercatori (RUTI, RTD-a, RTD-b, RTI), sia di disciplinare il Presidio di Qualità, sia di incrementare il 'peso' del voto del personale tecnico-amministrativo e bibliotecario per l'elezione del Rettore, nonché di apportare le modifiche imposte dalla evoluzione della normativa.
- Presentare il **nuovo modello organizzativo di gestione delle relazioni interne con le rappresentanze studentesche** finalizzato a ottimizzare il raccordo tra le azioni di Governance e il confronto diretto con gli studenti.
- Assumere l'impegno con il personale tecnico-amministrativo e bibliotecario, con le RSU e le Organizzazioni sindacali per la definizione del piano condiviso di miglioramento organizzativo, in modo da renderlo il **nuovo modello operativo per l'allineamento dei bisogni concreti del personale e le azioni di Governance**.
- Presentare il **Masterplan 2024/2027 di sviluppo edilizio** per i progetti già in costruzione, quelli in elaborazione e quelli da sviluppare.
- Presentare il Piano di Comunicazione di Ateneo finalizzato alla strutturazione di un **nuovo modello dinamico di comunicazione strategica**.
- Programmare le **strategie politiche di intervento**, coerenti con le linee di indirizzo programmatico, per il Bilancio triennale 2025/27.
- Individuare le linee del nuovo **Piano Strategico 2024/30**.
- Presentare un modello di analisi dell'**impatto di genere** delle decisioni di Ateneo e predisporre un piano di **uguaglianza**.

## PROGRAMMA DEL SESSENNIO 2024/2030

L'Ateneo si identifica nella **Comunità accademica**, che si compone di studenti, personale tecnico amministrativo e bibliotecario, e personale docente.

**Ogni componente è essenziale** ai fini dell'esistenza stessa dell'Università e concorre con **pari dignità** al perseguimento dei suoi fini istituzionali: la Didattica, la Ricerca e la Terza Missione. Devono perciò essere garantite, in eguale misura a tutti e con riferimento alle specifiche esigenze, le condizioni di benessere, di efficienza e di qualità.

Per queste ragioni saremo una presenza attiva e quotidiana in Ateneo, nei nostri rispettivi ruoli di Rettore e Pro Rettore Vicario, dedicando il riguardo dovuto ai **rapporti** con il Ministero (MUR), la CRUI, la CRUL, la Regione Lombardia, ANVUR e CUN e naturalmente con le autorità del territorio, **fondamentali per il riconoscimento e l'affermazione dell'Insubria**; dedicheremo un'attenzione costante alla realizzazione degli impegni presi; dialogheremo con la Comunità accademica per raccogliere sollecitazioni e suggerimenti volti a garantire armonia nei rapporti e lealtà nelle relazioni; **favoriremo la valorizzazione di chi lavora nell'Ateneo e per l'Ateneo**.

La progettazione del futuro del nostro Ateneo richiede, preliminarmente, la comprensione della situazione attuale, tenendo conto delle richieste della Comunità accademica e dei bisogni della società al fine di individuare gli obiettivi da perseguire e le condizioni per garantire il loro soddisfacimento nella DIDATTICA, nella RICERCA e nella TERZA MISSIONE.

## **DIDATTICA: CRESCITA DI QUALITÀ PER LE NUOVE GENERAZIONI**

L'Università è luogo di formazione qualificata e di crescita personale; luogo dove conseguire la certificazione di competenze utili non solo per accedere al mondo del lavoro, ma anche per svolgere un ruolo proattivo nella società, promuovendo valori collettivi e individuali. L'acquisizione del titolo di laurea non costituisce solo la conclusione del percorso formativo, ma è il trampolino di lancio per l'inserimento nel mondo del lavoro, con le nuove e numerose sfide derivanti da professionalità sempre più complesse e condizionate dalle rapide mutazioni del contesto sociale.

Le crisi economiche e finanziarie, la pandemia, le guerre, i cambiamenti climatici sono solo alcuni dei principali fattori che negli anni recenti hanno reso il contesto sempre più incerto e complesso, richiedendo alla Comunità accademica di trasformare i nuovi rischi in opportunità.

Il nostro Ateneo ha saputo affrontare le criticità poste da eventi esterni e congiunturali con sufficiente flessibilità e proattività. Ma è venuto il momento di cogliere le opportunità emergenti dal processo in atto a livello nazionale e internazionale, considerando anche il ruolo che vi assume, e sempre più vi assumerà, la transizione sostenibile e digitale e lo stesso 'inverno demografico' del nostro Paese, che produrrà nel medio termine i suoi effetti anche sul sistema universitario, con un calo – si stima poderoso – della popolazione studentesca e quindi delle iscrizioni.

Questo è il momento per sperimentare percorsi più innovativi e identitari, per poter essere protagonisti della fase cruciale di crescita e dello sviluppo professionale delle nuove generazioni.

### **LE AZIONI PER IL SESSENNIO 2024/2030 PER LA DIDATTICA**

Fermo restando che compito dell'Università è trasmettere agli studenti la capacità di elaborare e innovare criticamente il patrimonio di conoscenze per adeguarlo alle nuove necessità imposte dall'evoluzione culturale e scientifica, riteniamo che per fare fronte alle nuove sfide sia necessario:

**Razionalizzare l'offerta formativa**, aggiornando i corsi di laurea esistenti e progettandone di nuovi su discipline di frontiera, nel rispetto dei bisogni formativi e dei nuovi profili professionali richiesti dai cambiamenti in atto. In questo contesto un'attenzione particolare va attribuita alla didattica della Scuola di Dottorato e delle Scuole di Specializzazione medica nei diversi poli/sedi dell'Ateneo, dei nuovi corsi di formazione post-lauream, diretti a favorire

la crescita culturale delle nuove generazioni, a offrire conoscenze più qualificate, ad attrarre studenti provenienti da altre regioni, da altri Paesi dell'Europa, da altri continenti.

**Valorizzare i percorsi formativi** in cui possa trovare espressione la nostra ricerca di eccellenza, polo inevitabile di attrazione per chi desidera affrontare studi altamente avanzati e specialistici.

**Internazionalizzare**, dove possibile, l'offerta formativa favorendo, da un lato, sia la **mobilità in ingresso** degli studenti stranieri (alla ricerca di formazione qualificata, non sempre garantita nei paesi di origine), sia la mobilità di docenti e ricercatori di istituzioni estere che condividano con gli studenti (e non solo) gli esiti delle ricerche; dall'altro, la **mobilità in uscita** di studenti, docenti e ricercatori per consentire ai primi di accedere a nuove e differenti modalità di formazione e ai secondi di estendere le loro collaborazioni didattiche e scientifiche con Atenei ed Enti di ricerca esteri.

Per raggiungere questi obiettivi è essenziale garantire:

- *Didattica di qualità con uso di tecniche innovative*
- *Infrastrutture adeguate*
- *Servizi di qualità agli studenti*

## DIDATTICA DI QUALITÀ CON USO DI TECNICHE INNOVATIVE

La recente pandemia ha fornito l'occasione per sperimentare una modalità di erogazione della didattica diversa e alternativa a quella tradizionale, imponendo durante il Covid a docenti e ricercatori – con il supporto indispensabile del personale tecnico e l'impiego della strumentazione necessaria – l'obbligo di somministrare le lezioni on line e/o per un certo periodo, in modalità blended. Le competenze acquisite e le possibilità connesse alla didattica telematica – metodi, tecnologie, strumenti – non devono andare perse e possono essere utilizzate preservando le tradizioni consolidate.

Per questa ragione, nel rispetto delle specificità dei corsi di laurea e della natura del nostro Ateneo, riteniamo che le **ordinarie modalità di erogazione della didattica** (insegnamenti curriculari, didattica integrativa, tutoraggio) **possano essere integrate**, dove possibile e sempre nel rispetto degli obiettivi formativi, tramite **contenuti offerti su piattaforme digitali**, sfruttando le indicazioni della normativa in ordine alle soluzioni informatiche.

Questa possibilità potrà essere utilmente sfruttata anche per i **corsi di terzo livello** (Corsi di Dottorato) i quali occupano una posizione pari ordinata ai Corsi Triennali e Magistrali in quanto equiparati, di fatto, ai corsi di studio tradizionali per struttura, gestione e processo di assicurazione della qualità, come indicato dalle linee guida di ANVUR (AVA 3.0) emesse in attuazione del DM n. 1154/2021.

Nel rispetto di quanto richiesto dalla normativa dovrà essere predisposto un calendario di attività formative dedicate al **Dottorato**, i cui contenuti – curriculari, interdisciplinari e transdisciplinari – differenti rispetto a quelli erogati nei corsi di primo e secondo livello, saranno resi noti all’inizio dell’anno accademico. Le **ore di lezione** svolte nei corsi di Dottorato, così come auspicato dalla disciplina nazionale (art. 4 e art. 6, comma 6, del D.M. n. 226/2021) in tema di dottorato di ricerca, saranno **riconosciute nel carico didattico dei docenti**.

Per perseguire questi obiettivi occorrerà assicurare alla Scuola di Dottorato e ai Dipartimenti le risorse finanziarie e il personale amministrativo, a oggi non ritenuti sufficienti per garantirne il buon funzionamento.

Sarà possibile introdurre nei Corsi di studio già attivati (o da attivare), sempre laddove consentito dagli obiettivi formativi, e per favorire l’accesso di studenti e studentesse lavoratori o persone con particolari esigenze (ad es. neogenitori, e/o studenti stranieri), la modalità di **didattica mista** ossia in parte frontale, in parte su piattaforma (in Ateneo presso il Dipartimento di Economia, è già stato avviato con successo il corso Digitale integrato di Economia e Management dell’Innovazione e della Sostenibilità), come previsto dal DM n. 289/2021 del 25.3.2021. Peraltro, per i Corsi ‘convenzionali’ è già attualmente possibile offrire, in modalità telematica, l’erogazione di insegnamenti fino al 10% dei crediti formativi.

Questa maggiore flessibilità nella somministrazione degli insegnamenti renderà, da una parte, più competitivo il nostro Ateneo rispetto alle università telematiche (statali e non) che di recente con le loro strategie aggressive hanno intercettato un elevato numero di immatricolati (nel 2024 si stima un 20% in più), e dall’altra parte porterà all’arricchimento dell’offerta formativa dell’Ateneo, coinvolgendo personalità con competenze e professionalità di rilievo nazionale e internazionale e favorendo relazioni e partnership con realtà e istituzioni esterne.

L’innovazione didattica attiene, oltre alle modalità di erogazione e all’utilizzo delle tecnologie (es. piattaforme, visori e realtà aumentata) anche allo sviluppo di soft skill e di competenze trasversali (analisi critica, creatività, negoziazione e gestione dei conflitti, lavori in team, leadership, networking, intelligenza emotiva e scelte valoriali, ecc.), alle quali il nostro Ateneo ha iniziato a dedicare maggiore attenzione tramite il **Centro speciale Teaching and Learning Center (TLC)**.

L’obiettivo principale del Centro è di innovare la didattica, anche attraverso l’offerta di percorsi di formazione su soft skill e competenze trasversali, rivolte sia all’interno (docenti, studenti e PTA), sia all’esterno dell’Ateneo, sviluppando nuove e ulteriori forme di collaborazione con istituti, enti, imprese (anche sanitarie), oltre che promuovendo attività di ricerca a livello nazionale e internazionale. È già previsto l’avvio di un corso da 60 CFU per i docenti delle scuole superiori, in continuità con il focus sull’innovazione didattica.



L'ulteriore sviluppo del TLC potrebbe essere alimentato dalle attività di formazione professionale per le imprese, gli enti e le istituzioni pubbliche e private, oltre che da attività di ricerca svolte a livello nazionale e internazionale su cui basare le innovazioni didattiche e lo sviluppo delle competenze trasversali.

La **dotazione multimediale** dell'Ateneo, aggiornata e implementata soprattutto grazie ai finanziamenti erogati dalla Regione Lombardia per affrontare le problematiche attinenti al contesto pandemico nel biennio 2021/22, dovrà essere ulteriormente **incrementata** con la creazione di ulteriori aule per la didattica ibrida.

Per la metodologia di didattica utilizzata, un'attenzione particolare deve essere rivolta ai **Corsi di studio attivati nell'area sanitaria** (che richiedono anche il coinvolgimento di strutture di assistenza quali, principalmente, ASST Sette laghi, ASST Lariana e IRCCS Maugeri quale Terzo Polo Formativo dell'Ateneo), in quella **biologica** e, più in generale, per i corsi **STEM**.

In riferimento a queste aree, è richiesto il ricorso a strumenti tecnologici e/o piattaforme digitali per adottare modalità **learning by doing**, già previste seppure in forma embrionale in Ateneo, coordinate da docenti adeguatamente formati. Questo per consentire agli studenti di acquisire abilità tecniche e competenze cliniche, relazionali, facendo ricorso a **micro e macro-simulazioni virtuali** che riproducano scenari reali.

In questo contesto si rende particolarmente necessario far emergere e valorizzare la qualità della didattica: non può quindi essere trascurata la necessità di **aggiornare le remunerazioni** degli insegnamenti assegnati sia in affidamento ai ricercatori a tempo indeterminato, sia a contratto a professionisti di elevata qualificazione. I compensi sono soggetti a parametri definiti ormai da più di un decennio (Consiglio di Amministrazione del 19 giugno 2013), e ampiamente superati.

Da tempo, poi, si sente l'esigenza di costituire un **Centro Linguistico di Ateneo** con programmi e metodologie didattiche e tecnologiche di ultima generazione. L'obiettivo è promuovere la conoscenza delle lingue straniere e dell'italiano per stranieri, di organizzare corsi ed esami per la certificazione linguistica, nonché di gestire e di promuovere test e corsi di lingua inglese e di altre lingue straniere per le diverse tipologie di studenti, in collaborazione con i singoli corsi di studio e con i Dipartimenti, mirando a favorire lo sviluppo delle competenze trasversali.

L'intento è di soddisfare le esigenze della comunità accademica in merito all'insegnamento, all'apprendimento e all'autoapprendimento delle lingue straniere e della lingua italiana per stranieri, nonché quelle connesse al servizio di traduzione dei prodotti della ricerca.

## INFRASTRUTTURE ADEGUATE ALLA DIDATTICA DI QUALITÀ

La didattica di qualità – di primo, secondo e terzo livello – richiede infrastrutture di qualità. È essenziale assicurare la realizzazione, in tutti i poli didattici dell'Ateneo, di strutture idonee allo svolgimento delle attività formative, da un lato incrementando e/o prevedendo, laddove già non esistono, aule con attrezzatura digitale, aule studio, laboratori, biblioteche, e dall'altro intervenendo in modo decisivo sulle strutture edilizie.

Sarà necessario razionalizzare l'ubicazione, l'utilizzo e la visibilità delle biblioteche (quattro sui poli dell'Ateneo), con orari di apertura più estesi e flessibili, ma anche con l'individuazione di spazi riservati alla consultazione di testi e banche dati, in aggiunta a quelli dedicati allo studio (associandoli a una funzione aggregativa finora non adeguatamente valorizzata), ed evitando la dispersione del materiale bibliografico (anche con sedi congrue per le numerose donazioni).

È poi da tempo avvertita – dagli studenti e dal personale – la scarsità degli spazi dedicati unicamente alle attività didattiche (si pensi sia ai corsi triennali e magistrali, sia al dottorato), carenza dovuta anche all'obsolescenza degli edifici. Opportuno evidenziare come questa limitata disponibilità di aule per la didattica generi anche problemi organizzativi e limiti significativamente la possibilità di attivare altre iniziative di importanza strategica per il nostro Ateneo, tra cui le attività convegnistiche, di formazione extra-curricolare e di valorizzazione della conoscenza con impatto sociale (Terza Missione).

Sono evidenti le **criticità delle attuali strutture edilizie** che insistono sulle sedi dell'Ateneo, attualmente ritenute insufficienti anche a fronte della crescita della popolazione studentesca.

È dunque prioritario **intervenire su tutti gli edifici** (Varese, Como, Busto Arsizio) con opere di manutenzione, ordinaria e straordinaria, al fine di recuperare il patrimonio edilizio esistente, 'bonificando' le attuali aule e riservando studi/uffici dedicati ai docenti che erogano didattica in sedi diverse da quelle del Dipartimento di afferenza, nonché spazi comuni per gli studenti.

Dedicheremo attenzione a tutta la Comunità accademica, ma un riguardo particolare meritano gli **studenti con disabilità** sensoriale visiva e uditiva, oltre che motoria.

Con riferimento alla sede di **Varese** è prioritario l'impegno a dare rapida esecuzione al progetto di realizzazione del nuovo edificio multifunzionale in zona Monte Generoso, che contribuirà, insieme a quelli già esistenti, a potenziare il polo di **Bizzozero**.

Per trasformare Bizzozero in un vero **campus** universitario si rende necessario promuovere una maggiore **urbanizzazione dell'area** (che prevede, oltre ad una migliore illuminazione di tutta la zona, anche l'insediamento di negozi, servizi bancari, mense, caffetterie e spazi di

aggregazione, ecc.), nonché la realizzazione di interventi volti ad **ampliare e riorganizzare gli spazi aperti**, con un piano di **riqualificazione delle aree verdi** e delle alberature, con messa a dimora di piante e prato.

L'obiettivo è qualificare e incrementare le zone e i percorsi verdi allo scopo di aumentare il benessere collettivo, di realizzare nuovi e più attrattivi luoghi di socializzazione, e di migliorare il livello di sostenibilità ambientale. Naturalmente dovranno essere contestualmente previste soluzioni più efficaci per le aree destinate a parcheggio e dovranno essere rafforzate le connessioni pedonali, ciclabili e il trasporto pubblico tra il Campus e il centro città e gli altri Poli universitari, anche tramite il potenziamento di convenzioni con gli enti che erogano il servizio a livello locale e nazionale, a prezzi agevolati.

Per la sede di **Como**, con riferimento in particolare al **campus Valleggio**, diversi sono gli interventi utili e necessari per offrire una didattica di qualità. Prioritario è intervenire sull'edificio di via **Castelnuovo**, sia sulla porzione attualmente non agibile, per riacquisire spazi da destinare ad aule didattiche, studio e ristoro, nonché uffici per il personale; sia sui laboratori didattici, con rifacimento del sistema di areazione (riscaldamento e condizionamento) oltre che con l'approvvigionamento della strumentazione necessaria. A questo si aggiunge l'urgenza di completare la ristrutturazione dell'Aula Magna.

Da valutare anche la realizzazione di una copertura con ampi spazi vetriati della piazza antistante la 'Torre' e le segreterie, che diventerebbe non solo raccordo tra i diversi edifici ma anche spazio di incontro, studio e ristoro attrezzandolo anche con servizi adeguati. Indispensabile, a questi fini, il confronto con il Comune di Como, con il quale condividere anche il progetto circa la destinazione finale – area di verde pubblico o altro – dell'area 'San Martino', adiacente al campus.

Con riguardo al polo di **Sant'Abbondio**, oltre ai non più rinviabili interventi di manutenzione, si rendono necessarie:

- una più razionale organizzazione delle attività didattiche, programmando le lezioni giuridico-umanistiche esclusivamente nel polo di Sant'Abbondio e contestualmente quelle di STEM nel polo Valleggio;
- incrementare la dotazione delle aule necessaria per l'erogazione degli insegnamenti;
- l'individuazione di luoghi di aggregazione e di confronto per gli studenti e il personale, favorendo il ripristino del servizio bar/ristoro.

Una particolare riflessione merita l'edificio in **Como**, sito in via **Oriani**, dove hanno sede gli uffici di personale docente e amministrativo e la biblioteca di Giurisprudenza. La struttura è molto distante dal polo didattico (quindi poco frequentata dagli studenti) e difficilmente

accessibile da chi – studenti e personale – la raggiunge con i propri mezzi, stante l'assenza di parcheggi. È urgente intervenire trovando soluzioni adeguate.

Nel polo di **Busto Arsizio** è prioritario dare compimento al progetto di ristrutturazione dell'edificio dei Molini Marzoli, tramite la predisposizione di aule e laboratori, attrezzati con arredi e strumentazione adeguati ed essenziali per rispondere alle esigenze didattiche (e di ricerca) richiesti dagli insegnamenti erogati nei corsi di laurea già attivi e in via di attivazione (Infermieristica (L/SNT1), Scienze delle Attività Motorie Preventive ed Adattate (LM-67), LM Biomedical Sciences (LM-6), Biologia e sostenibilità (LM-6).

### SERVIZI DI QUALITÀ AGLI STUDENTI E DIRITTO ALLO STUDIO

Tra gli obiettivi che il nostro Ateneo deve perseguire con maggiore determinazione, è prioritaria la qualificazione e il potenziamento dei servizi a vantaggio degli studenti: occorre garantire la piena attuazione del diritto allo studio tramite politiche di sostegno (tutoraggio, borse di studio, residenze universitarie) finanziate direttamente o tramite l'accesso a contributi stanziati da Regione Lombardia, nonché fondi integrativi messi a disposizione dall'Unione Europea – Next Generation EU – nell'ambito del progetto PNRR.

Oltre a questo, è necessario assicurare spazi di aggregazione sociale e culturale (mense, sport, spazi condivisi) condizioni di benessere e salute fisica e psicologica (anche mediante un potenziamento dei servizi di counselling psicologico).

**Tutoraggio.** Per sostenere gli studenti nel percorso universitario e diminuire il numero di abbandoni, miglioreremo l'offerta di tutoraggio, anche tramite forme di assistenza specifica a favore di gruppi o a categorie speciali di studenti (attualmente si contano 700 unità con DSA). Per gli studenti con disabilità l'Ateneo continuerà a stanziare contributi dedicati che potranno essere anche incrementati al fine di agevolarne l'accesso e la mobilità all'interno delle strutture.

**Borse di studio.** L'Ateneo da sempre supporta gli studenti meritevoli e meno abbienti assegnando borse di studio. Fino ad oggi l'impegno dell'Ateneo ha permesso di finanziare tutte le borse di studio per gli aventi diritto. Il numero potrebbe **essere aumentato** e si valuterà anche una rimodulazione delle fasce di contribuzione studentesca. A questo fine ci si impegna a promuovere un intervento di CRUL (Coordinamento Regionale delle Università Lombarde) e CRUI (Conferenza dei Rettori delle Università Italiane) al fine anche di aumentare le disponibilità finanziarie ricorrendo anche a fondi strutturali europei.

Devono inoltre essere previste borse di studio di eccellenza riservate agli studenti meritevoli e svincolate dall'ISEE, da assegnare anche sulla base della progettualità dei singoli corsi di studio in collaborazione con le istituzioni e le imprese, rafforzando le opportunità di placement.

**Residenzialità universitaria.** È fondamentale per garantire l'attrattività del nostro Ateneo, la regolarità degli studi, la partecipazione attiva alla attività didattica di studenti fuori sede, dottorandi e post-doc, l'internazionalizzazione e la mobilità. Pertanto, è indispensabile avviare nuovi progetti (Studentato di Biumo) o portare a completamento (residenza City) le opere di ristrutturazione e qualificazione delle residenze studentesche già nella disponibilità dell'Ateneo (Collegio Cattaneo, Santa Teresa, La Presentazione), allo scopo imprescindibile di migliorare la qualità degli alloggi disponibili o rendere i prezzi più concorrenziali.

È necessario aumentare considerevolmente gli alloggi a disposizione di studenti e assegnisti e dottorandi (questi ultimi attualmente pari solo a 8 unità per anno, 24 per l'intero triennio) e predisporre un apposito servizio di accoglienza – logistico e amministrativo – strutturato in modo da favorire l'ospitalità di studenti, dottorandi e assegnisti fuori sede, attratti dalla nostra offerta formativa e dalla ricerca di eccellenza.

In questa ottica è fondamentale promuovere iniziative che favoriscano la realizzazione di **Collegi universitari di merito** che ottengano il riconoscimento, e in prospettiva, l'accreditamento da parte del MUR. Questo consentirà a giovani di talento di accedere a corsi universitari, indipendentemente dalle condizioni economiche familiari, beneficiando di borse di studio dedicate, e contestualmente potrà creare condizioni più favorevoli anche per un più deciso sviluppo delle iniziative di internazionalizzazione e di double degree del nostro Ateneo.

Un altro tema particolarmente sentito, non solo dalla comunità studentesca, è quello delle **mense**, dei **centri di ristoro** e dei **luoghi di socializzazione**. L'Ateneo deve mettere a disposizione degli studenti spazi che favoriscano lo studio, l'incontro e l'aggregazione culturale, necessari a promuovere il senso di appartenenza all'Ateneo e una partecipazione attiva e inclusiva della Comunità accademica. Spazi in cui vivere e confrontarsi per creare una **dimensione collettiva e di condivisione**, utile anche ad affrontare le eventuali criticità che si possono incontrare nel percorso universitario.

Intendiamo assicurare, per ogni polo didattico, aule studio, biblioteche attrezzate, sale ristoro, mense universitarie a prezzi agevolati, bar interni agli spazi universitari preventivando, laddove necessario, opere edilizie per adeguare le strutture esistenti o crearne di nuove, e/o stipulare apposite convenzioni che prevedano il servizio bar o di ristorazione a prezzi agevolati.

**Centri sportivi.** L'Ateneo ha realizzato un centro sportivo nella sede di Varese – con accesso agevolato anche al personale di Ateneo – e si è impegnato a realizzarne uno nella sede di Como.

Si tratta senza dubbio di una scelta significativa dell'Ateneo nella direzione dell'eccellenza.

La qualità delle strutture sportive e l'organizzazione del CUS aprono la nostra Università ad una convinta e decisa applicazione della dual career, ovvero accordi specifici tra atleti e istituti di formazione che sempre più caratterizzerà le Università italiane ed europee. In questo contesto continueremo a favorire la partecipazione di **atleti di livello nazionale e internazionale** ai corsi universitari. L'Insubria, previa sottoscrizione di convenzioni, ha infatti già attivato diversi **College sportivi** (con riferimento in particolare alle Federazioni di atletica leggera, canottaggio, tiro con l'arco, prove nordiche, triathlon) e altre dovranno essere siglate.

**Benessere psicologico.** In questi ultimi anni molti fattori e situazioni contingenti (la crisi economica, la pandemia, le guerre) hanno messo a dura prova la società tutta, costringendoci a radicali cambiamenti dei nostri stili di vita. Per gli studenti, questo ha implicato una maggiore difficoltà nella fruizione delle pratiche di apprendimento e un ridimensionamento della vita sociale, con ripercussioni notevoli anche a livello psicologico.

L'Ateneo si è dotato nel tempo di un **servizio di consulenza psicologica** indirizzato appunto agli studenti in difficoltà.

Finalizzato a favorire e monitorare il benessere psicologico degli studenti, questo servizio continuerà a essere garantito assicurando l'accesso allo sportello a tutti gli studenti che ne avranno necessità. Il dialogo con gli studenti ci metterà in grado di valutare nuove iniziative (per esempio corsi sul benessere psicologico in ambito accademico) che potenzino l'attenzione alla persona, che vorremmo davvero percepita come un tratto distintivo del nostro Ateneo.

## **RICERCA: PRESTIGIO SCIENTIFICO E RICERCA D'ECCELLENZA**

L'Ateneo “promuove la qualità della ricerca scientifica su cui fonda le attività formative” (art. 1 dello Statuto). Compito dell'Università è, infatti, favorire la ricerca, i cui risultati devono essere messi a disposizione sia degli studenti, sia della collettività.

La qualità della **nostra ricerca** è riconosciuta a **livello nazionale e internazionale** con alcune **punte di eccellenza**. Nell'Ateneo sono rappresentate 13 aree CUN, nonostante il numero relativamente contenuto di docenti e ricercatori (436 unità al 31/12/2023). Questa varietà, che costituisce certamente un vantaggio strategico sotto il profilo delle collaborazioni interdisciplinari, rappresenta al tempo stesso un limite per alcuni settori scientifici, in particolare per quelli in cui non è ancora stata raggiunta la massa critica necessaria per l'accesso a progetti di ricerca nazionali ed internazionali.

Questa situazione si riflette nei risultati ottenuti dal nostro Ateneo nella Valutazione della Qualità della Ricerca (VQR). L'Insubria nella VQR 2010/2014 si è posizionata al di sopra della media (indice  $R > 1$ ) in molte aree CUN, mentre nella VQR 2015/2019 ha espresso un buon livello di ricerca, ma si è distinta solo in alcune aree. La ragione è anche da individuare negli obiettivi perseguiti dall'ANVUR, diversi per le due tornate: la VQR 2010/2014 aveva infatti lo scopo di evidenziare eventuali aree CUN in sofferenza, mentre la VQR 2015-2019 (come sarà anche quella 2020/2024) aveva l'obiettivo di far emergere le eccellenze nazionali.

Le aree di eccellenza evidenziate dalla VQR 2015-2019 risultano essere l'area 01 (Matematica) e l'area 13a (Scienze Economiche e Statistiche – Economia). A conferma di tale risultato, il Dipartimento di Economia è stato il primo dell'Insubria ad essere stato riconosciuto quale “Dipartimento di Eccellenza”, ottenendo per il quinquennio 2023/2027 un finanziamento di più di 5 milioni di euro.

**Finanziamenti alla ricerca.** Il contesto generale in cui il nostro Ateneo ha operato negli ultimi anni è stato caratterizzato dalla disponibilità di maggiori risorse rispetto al passato, grazie anche ai finanziamenti dei piani di investimento straordinari legati al programma Next Generation EU e al Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza. Questi hanno permesso l'accesso a consistenti fondi per la realizzazione di progetti di ricerca (con i bandi PRIN 2022 e PRIN 2022 PNRR), per l'acquisizione di apparecchiature scientifiche ed infrastrutture di ricerca, nonché per la realizzazione e la ristrutturazione di opere edilizie. Va tuttavia rilevato, tra le criticità, come la scadenza del PNRR e il forte indebitamento nazionale potrebbero preludere a un contingentamento del finanziamento statale, rendendo fin da ora ineludibile una gestione strategica delle risorse.

L'Ateneo deve continuare ad acquisire **finanziamenti competitivi di livello internazionale**, che, tra l'altro, saranno oggetto di valutazione VQR 2020/2024.

Negli ultimi cinque anni sono stati attribuiti a ricercatori dell'Ateneo diversi progetti finanziati dalla Commissione UE nell'ambito del programma H2020 e Horizon Europe (VIII e IX Framework programme for research and innovation), tra cui diverse reti di formazione alla ricerca (European Training Network) nell'ambito dei programmi Marie Skłodowska Curie, e progetti tematici. Nell'ultimo anno il nostro Ateneo ha acquisito due finanziamenti ERC (European Research Council) vinti da ricercatori italiani residenti all'estero e quindi trasferiti in Insubria tramite chiamata diretta.

**Dottorato e assegni di ricerca.** L'Ateneo deve rivolgere una grande attenzione ai ricercatori nella fase iniziale della carriera e in particolare ai dottorandi e assegnisti di ricerca. Il Dottorato, definito anche come terzo livello della formazione universitaria, ha il compito di promuovere un'attività di formazione anche trasversale. Otto sono attualmente i Corsi di Dottorato attivati in Ateneo – e potrebbero aumentare – cui se ne aggiungono tre “di interesse nazionale”, con un numero di dottorandi, attivi al 1° gennaio 2024 di circa 350 unità. Questa realtà è cresciuta notevolmente negli ultimi anni anche grazie all'aumento di finanziamenti ministeriali legati al PNRR.

L'Ateneo ha finanziato con fondi propri negli ultimi anni un buon numero di **assegni di ricerca** (junior e senior). Questo ha generato una ricaduta importante sulla produzione scientifica e contestualmente ha posto le condizioni perché fosse possibile alle unità coinvolte di progredire nella carriera professionale o di accedere agli ulteriori livelli della carriera accademica.

**Sostegno alla ricerca e benessere.** Sostenere la ricerca significa anche garantire condizioni di lavoro che consentano a ricercatrici e ricercatori di esprimere al meglio il proprio potenziale anche con un contingentamento delle ore di didattica per i Ricercatori tenure track-RTT nei primi anni di servizio.

L'Ateneo ha aderito nel 2018 all'iniziativa **HRS4R (Human Resources Strategy for Researchers)**, volta a certificare l'impegno profuso per garantire l'attuazione dei principi della Carta Europea dei Ricercatori, tramite l'adozione di azioni concrete a supporto delle condizioni di vita e lavoro nelle diverse fasi di sviluppo della carriera, per poi monitorarne i progressi. L'Ateneo ha sviluppato e promosso un piano di azioni, tra le quali vanno menzionate l'implementazione di un sito e la traduzione di regolamenti e contratti per la ricerca in lingua inglese, l'approvazione di un nuovo codice etico che prevede una sezione dedicata alla ricerca, l'adozione del bilancio di genere e la realizzazione di un Gender Equality Plan.



## LE AZIONI PER IL SESSENNIO 2024/2030 PER LA RICERCA

Quanto indicato costituisce la premessa per la messa in opera di azioni mirate al miglioramento e alla crescita della ricerca, quali obiettivi primari per il prossimo sessennio.

A questo fine è essenziale garantire:

- *Infrastrutture adeguate*
- *Risorse*
- *Potenziamento dei servizi*

### INFRASTRUTTURE ADEGUATE ALLA RICERCA

La **ricerca sperimentale**, così come la didattica, necessita di **spazi dimensionalmente adeguati** a garantire lo svolgimento delle attività di ricercatori, tecnici e persone in formazione.

La cronica insufficienza di luoghi specificamente dedicati alle attività di ricerca deve essere colmata, non solo per superare i problemi che questo ha creato nello sviluppo della ricerca di Ateneo, ma anche per consentirci di competere con gli Atenei del territorio lombardo e nazionale, molti dei quali hanno saputo realizzare importanti investimenti infrastrutturali, ferma restando l'opportunità di fare ricorso a piattaforme condivise e partnership con altri Atenei.

Solo molto recentemente, e grazie a finanziamenti mirati del MUR e della Regione Lombardia, peraltro derivanti dal programma PNRR (che fa parte del programma Next Generation EU), il nostro Ateneo ha investito risorse nell'acquisizione di nuove strumentazioni di ricerca e nella sostituzione di apparecchiature obsolete.

La progettazione e la gestione di **piattaforme tecnologiche** di Ateneo, volte ad assicurare l'integrazione e l'utilizzo efficace e condiviso delle strumentazioni e delle relative competenze, sarà realizzato dal **CRIETT** (Centro di Ricerca e Trasferimento Tecnologico), di recente costituzione. Sarà necessario, dopo aver reso definitivamente operative le piattaforme esistenti, crearne di nuove (per esempio per il calcolo scientifico), e poi acquisire attrezzature e apparecchiature per la ricerca. Deve essere poi debitamente considerata la ricerca "sul campo" che vede il nostro Ateneo impegnato su diversi fronti (si veda l'attività svolta sul territorio con riferimento alla sismologia, alla fauna e alla flora, nonché all'estero - i.e. Alaska - dove si svolgono importanti studi sul cambiamento climatico).

Contestualmente è essenziale offrire un'adeguata **formazione al personale dedicato al funzionamento delle grandi attrezzature e alla gestione amministrativa** e contabile dei contratti relativi ai beni e ai servizi acquistati, garantendo la manutenzione ordinaria e

straordinaria della strumentazione esistente. A questo scopo è essenziale rendere strutturale il finanziamento di grandi e medie apparecchiature scientifiche, ottimizzandone l'utilizzo.

I settori della **ricerca non sperimentale** (ricerca scientifica teorica e ricerca economica, giuridica e umanistica) necessitano di **luoghi di incontro e confronto e di studio**, nonché l'accesso a importanti **patrimoni documentali e banche dati**.

L'accesso ai patrimoni librari e documentali è sempre più legato alla digitalizzazione e a tale scopo è necessario acquisire data base e organizzare punti di consultazione dotati di schermi e stampanti più avanzati presso le biblioteche di Ateneo.

Bisogna incrementare **Convegni e Summer School**. Quelle esistenti sono di rilievo nazionale e internazionale, e sono attivate tramite la partecipazione a iniziative quali "Lake Como School of Advanced Studies" e "Riemann International School of Mathematics" nonché finanziate anche tramite il supporto di enti esterni (tra i quali segnaliamo Fondazione CARIPOLO, Fondazione Valcavi, Fondazione Volta).

È necessario predisporre maggiore supporto organizzativo e incrementare la capacità di attrarre fondi.

Questo allo scopo primario di potenziare le scuole tematiche per la formazione avanzata e specializzata che costituiscono un volano per la creazione di conoscenza e collaborazioni scientifiche, permettendo contestualmente al nostro Ateneo di affermarsi a livello nazionale e internazionale.

## RISORSE

Abbiamo grandi potenzialità legate alla qualità della nostra ricerca, ma deve essere incrementata la percentuale dei progetti che possono essere sostenuti da grandi enti finanziatori di progetti competitivi.

È necessario svolgere un ruolo proattivo con gli enti finanziatori e gli stakeholder (APRE-Agenzia per la promozione della ricerca Europea), nonché con i delegati nazionali dei programmi finanziati dall'UE e dall'ERC (European Research Council), anche al fine di instaurare con queste istituzioni rapporti più diretti, sia attraverso i canali ufficiali sia tramite Funzionari e rappresentanti istituzionali. Ugualmente devono essere rafforzati i rapporti con enti finanziatori nazionali e regionali (Regione Lombardia e Fondazione CARIPOLO), da coinvolgere anche nella fase di definizione dei temi di ricerca.

Sul fronte interno riteniamo opportuno creare un piano di sostegno alla ricerca di Ateneo più organico e strutturato, che preveda, oltre ai contributi FAR, anche risorse destinate a finanziare altre iniziative.

Attiveremo:

- **seeding grant**, ossia bandi rivolti a giovani ricercatori per favorirne la crescita;
- **progetti strategici** dipartimentali o d'Ateneo, ossia progetti interdipartimentali e interdisciplinari che, coinvolgendo ricercatori con diverse competenze, strutturino gruppi di ricerca attivi su specifici temi in grado di partecipare a bandi di ricerca e/o possano proporsi quali interlocutori privilegiati di aziende o istituzioni del territorio;
- **progetti per il sostegno** a rientro dalla maternità/paternità. È necessario fornire supporti adeguati, rimuovendo i possibili ostacoli legati alla maternità/paternità che potrebbero rallentare la prosecuzione della carriera scientifica. Questo obiettivo rientra tra le azioni prospettabili nell'ambito del Gender Equality Plan di Ateneo e sulla scia delle esperienze maturate in altri Atenei;
- **Seal of Excellence**, riconoscendo contributi a favore di professori o ricercatori di Ateneo che abbiano partecipato a bandi della Commissione Europea come coordinatori del progetto o di unità che, pur avendo ricevuto una valutazione sopra la soglia, non abbiano ottenuto finanziamenti. Questi contributi potranno consentire la ripresentazione del progetto ad un bando successivo.

Un'attenzione particolare merita il **Dottorato di Ricerca** che svolge un ruolo essenziale nell'individuare giovani studiosi. È necessario potenziare la dimensione internazionale, favorendo l'istituzione di dottorati internazionali e la possibilità di offrire un titolo congiunto o, meglio, un titolo doppio o multiplo, al fine di promuovere l'attrattività dei corsi con riferimento a studenti eccellenti anche stranieri. È poi essenziale la creazione di network che consentano il coinvolgimento e la circolazione di giovani ricercatori, stimolando proposte di ricerca di confine.

Come si è anticipato nella sezione dedicata alla didattica, le recenti novità normative hanno qualificato il dottorato quale terzo ciclo della didattica universitaria, prevedendo un sistema di assicurazione della qualità basato su un processo di autovalutazione, valutazione e accreditamento, che ricalca quello dei corsi di laurea e laurea magistrale. Questi processi costituiscono un'opportunità per migliorare la qualità della formazione, che sarà possibile attuare solo rafforzando la Scuola di Dottorato.

La legge 79/2022 ha introdotto i **contratti di ricerca** che dovrebbero subentrare agli assegni di ricerca. Tuttavia, questo istituto non è ancora stato attivato. Per due anni consecutivi sono stati così prorogati gli assegni di ricerca, che dovrebbero cessare di esistere con il mese di luglio 2024.

In attesa di indicazioni dal Ministero, se i contratti saranno effettivamente messi a regime, sarà necessario stanziare un budget, da quantificare, necessario per avviarli, tenendo conto anche delle valutazioni dei Dipartimenti nel definire le linee programmatiche di ricerca.

#### POTENZIAMENTO DEI SERVIZI

Le attività amministrative connesse alla gestione dei progetti di ricerca e della attività di valorizzazione della conoscenza (Terza Missione) richiedono un notevole sforzo ed impegno, sia nella loro predisposizione, sia nella loro gestione. Si rende necessario prioritariamente potenziare l'organico dell'Ufficio Ricerca, in modo che possa supportare ancor più efficacemente i ricercatori nelle fasi di individuazione delle migliori opportunità di finanziamento, della presentazione di proposte di finanziamento, di stipula dei grant agreement e nelle fasi di rendicontazione.

Allo stesso modo e contestualmente si ritiene opportuno individuare all'interno di ogni Dipartimento un **Manager della Ricerca** (MDR) che supporti i ricercatori responsabili dei progetti di ricerca nelle diverse fasi di gestione e nella realizzazione di attività di public engagement.

È poi importante **reclutare** figure tecniche di elevata professionalità (**tecnologi**) a supporto delle attività svolte dalle piattaforme tecnologiche e dai Dipartimenti.

## TERZA MISSIONE: L'AGIRE DISTINTIVO

La Terza Missione – l'insieme, cioè, delle attività istituzionali volte a diffondere cultura, conoscenze e risultati della ricerca al di fuori del contesto accademico per contribuire alla crescita sociale e all'indirizzo culturale del territorio – è stata oggetto di una importante valorizzazione da parte del Ministero e dell'ANVUR, e costituisce sicuramente un importante esito del ripensamento del ruolo svolto dalle Università a favore della collettività.

L'approccio tradizionale, che da sempre ha assegnato all'Università il compito di trasferire conoscenze alla comunità, è stato man mano sostituito da quello che la vede protagonista accanto a enti, associazioni e imprese nella **'trasformazione produttiva' e sinergica delle conoscenze**.

Questa visione è alla base della nuova VQR 2020/24, nella quale il concetto di Terza Missione viene identificato con la **valorizzazione della conoscenza**, attribuendo alle azioni che la promuovono una rilevanza fondamentale ai fini della valutazione dell'Ateneo. Ciononostante, le attività di Terza Missione non costituiscono ad oggi un obiettivo diffusamente condiviso (o ancora compiutamente compreso) all'interno del nostro Ateneo, che ha avviato un'attività di sensibilizzazione finalizzata a promuovere e rendicontare le iniziative. Il coinvolgimento di tutta la comunità accademica in questo percorso è dunque condizione essenziale per il raggiungimento degli obiettivi che intendiamo realizzare.

È di fondamentale importanza per l'Ateneo costruire collaborazioni con gli stakeholder allo scopo, da un lato, di promuovere azioni comuni nell'ambito della didattica e della ricerca, valorizzando gli ambiti di eccellenza presenti in Università; dall'altro, di interpretare i bisogni della collettività e tradurli in opportunità di crescita. L'Università deve esercitare un ruolo importante e proattivo per lo sviluppo culturale, sociale ed economico, ed essere capace di "creare valore" in una logica di costante e costruttivo confronto.

Questa visione richiede un importante sforzo del nostro Ateneo nell'individuazione di **linee di indirizzo identitarie e di priorità strategiche**, nei diversi ambiti di attività in cui la Terza Missione può essere declinata, come: la valorizzazione della proprietà intellettuale; le strutture di intermediazione e trasferimento tecnologico; la produzione e gestione dei beni artistici e culturali; la sperimentazione clinica e iniziative di tutela della salute; la formazione permanente e didattica aperta; le attività di public engagement e di ricerca partecipativa; la produzione di beni pubblici di natura sociale, educativa e la promozione di politiche per l'inclusione; gli strumenti innovativi di sostegno dell'open science. Si tratta di attività collegate, tutte, all'Agenda ONU 2030 e agli obiettivi di sviluppo sostenibile.

In quest'ottica appare rilevante sottolineare il **ruolo** particolarmente **significativo** che può essere esercitato anche dagli **studenti** e dagli **ex alunni**, con i quali desideriamo mantenere un dialogo costruttivo e una proficua collaborazione. Indispensabile, dunque, assicurare

supporto alle iniziative progettate e realizzate dagli studenti, siano esse culturali, imprenditoriali, di associazionismo, di collaborazione con associazioni di volontariato, di partecipazione a iniziative di cittadinanza attiva ed inclusiva.

Negli anni più recenti, oltre ai progetti da sempre realizzati dai singoli docenti ai fini della divulgazione delle proprie attività di ricerca, il nostro Ateneo ha fatto leva prioritariamente sullo sviluppo dei **beni culturali**, sulle azioni di sviluppo sostenibile (mobilità, parità di genere, ecc.) e sull'espansione di una rete di rapporti internazionali, funzionali al potenziamento delle attività di formazione (double degree e programmi Erasmus).

L'Ateneo ha poi promosso una importante rete di contatti con le imprese, con gli incubatori, con le associazioni di categoria e con le Camere di Commercio. La partecipazione a uno degli 11 ecosistemi dell'innovazione voluti dalla Misura 4 Componente 2 "Dalla ricerca all'impresa" del PNRR ha gettato le basi per la costruzione di una rete di Atenei, di territori, di incubatori e acceleratori che continuerà a generare impatto anche oltre il 2026. Attraverso i bandi a cascata si è invertito il paradigma per cui l'Università acquisisce finanziamenti dalle imprese, in quanto per la prima volta è l'Università a poter finanziare le imprese.

#### LE AZIONI PER IL SESSENNIO 2024/2030 PER LA VALORIZZAZIONE DELLA CONOSCENZA

Il lavoro di individuazione degli obiettivi strategici e del timing di realizzazione dei vari progetti deve essere condotto tramite un importante e strutturato confronto con gli stakeholder strategici – imprese, fondazioni, organizzazioni non profit, enti ed istituzioni pubbliche e private, ASST e IRCCS – che consentirà progressivamente di consolidare la rete di relazioni locali, nazionali e internazionali.

Si impone la necessità di modulare gli impegni che potremo assumere in base alle risorse finanziarie che l'Ateneo potrà investire in queste iniziative, e quelle che otterremo tramite finanziamenti esterni, grazie allo sviluppo di azioni di elevato prestigio e rilevanza concertate con partner qualificati.

Le azioni che l'Ateneo realizzerà per perseguire questi obiettivi potranno essere supportate eventualmente anche dalla Fondazione dell'Università dell'Insubria (FUI), che, in qualità di ente strumentale, potrà svolgere attività sinergiche, nel rispetto delle linee guida e della convenzione che saranno indicate dall'Ateneo.

Qui di seguito segnaliamo alcune delle azioni che intendiamo avviare:

- **Qualificazione e potenziamento delle iniziative di public engagement**, volte a condividere con la collettività le conoscenze alla base delle attività di ricerca e delle

attività didattiche, tramite l'organizzazione di eventi su temi di rilevante interesse pubblico e di rilievo culturale, con la partecipazione attiva di imprese, istituzioni, enti che operano sul territorio locale, nazionale e internazionale. In questo ambito è essenziale anche intensificare i rapporti con le realtà rilevanti per il placement degli studenti, per il trasferimento tecnologico, per la realizzazione del processo di transizione digitale e sostenibile delle imprese, per lo sviluppo di una economia circolare e per il benessere e la salute delle persone, facendo leva sugli ambiti di ricerca di eccellenza presenti nel nostro Ateneo sul piano scientifico ed applicativo.

Queste iniziative favoriranno ulteriormente il riconoscimento del ruolo e dell'importanza dell'Ateneo come luogo di studio, di confronto e di riflessione, capace di un'ampia visione sulle dinamiche di contesto e in grado di offrire contributi attivi sui temi rilevanti per lo sviluppo sociale ed economico.

In quest'ottica, particolare attenzione sarà riservata ad iniziative sviluppate con **associazioni scientifiche nazionali ed internazionali** che possano rendere il nostro Ateneo sede organizzativa stabile di Conferenze internazionali realizzate con partner di elevato prestigio su temi di assoluta rilevanza culturale e scientifica.

- **Promozione della valorizzazione della conoscenza mediante il trasferimento tecnologico e la creazione di spin-off.** L'obiettivo può essere raggiunto facendo leva sulla collaborazione con le imprese del territorio, anche attraverso i dottorati industriali e i dottorati innovativi per le imprese. Utile anche l'attivazione di "Students Challenge" finalizzata allo sviluppo di progettualità e soluzioni innovative con l'obiettivo di favorire l'interazione con aziende, enti e associazioni territoriali.
- **Formazione permanente e sviluppo di attività di formazione e aggiornamento professionale.** Anche in questo settore è necessaria una stretta collaborazione con le istituzioni, associazioni e le realtà imprenditoriali e sanitarie. Questa azione è tanto più necessaria nello scenario nazionale prospettico di "inverno demografico", già richiamato in precedenza.

Le esperienze maturate in questo ambito (mediante l'offerta di master, corsi di aggiornamento, educazione continua in medicina, ecc.) sono ancora troppo limitate e poco strutturate, e dovranno essere incentivate anche grazie a soluzioni organizzative ed amministrative innovative e realmente efficaci.

- **Cura e gestione di beni artistici e culturali,** ambito nel quale il nostro Ateneo ha già dato prova di un significativo impegno, ma che offre ulteriori possibilità di espressione. L'Insubria si colloca in due città – Como e Varese – che rappresentano l'epicentro dell'attività artistica (dall'architettura, all'urbanistica, alle arti plastiche e

figurative) dell'area dei laghi lombardi, e che generano sollecitazioni rilevanti per la crescita culturale, sociale ed economica dei territori di riferimento.

A questo scopo è necessario **intensificare il dialogo e la collaborazione con enti di cultura e promozione** (APPACuVI, Italia Nostra, FAI, ecc.), con le istituzioni museali (Musei Civici di Varese e di Como, oltre alla fitta galassia dell'arte contemporanea) e con le Fondazioni (San Gregorio, Visconti, Morandini, ecc.).

E' opportuno sviluppare ulteriormente le iniziative - rivolte anche alla cittadinanza - relative a visite guidate ai siti, alla collaborazione con gli artisti che operano in loco, al coinvolgimento delle scuole nel processo di conoscenza e valorizzazione del territorio promosso dall'Ateneo, alla **promozione di un rapporto sistematico** con le zone pastorali dell'Arcidiocesi di Milano e della Diocesi di Como, all'allestimento di mostre, alla realizzazione di convegni atti a divulgare gli studi pertinenti ai beni culturali territoriali, inclusi quelli immateriali (la letteratura, la lingua), particolarmente rilevanti in una zona di secolari contaminazioni culturali come quella insubrica. Un ruolo attivo può essere svolto anche dalle attività di scavo archeologico territoriale, volte, da un lato, alla formazione sul campo degli studenti universitari e, dall'altro, al dialogo fecondo con il territorio nella sequenza di realizzazione di queste attività.

- Individuazione di una **chiara strategia sul fronte della sostenibilità interna ed esterna** all'Ateneo, per concorrere costruttivamente alla transizione sostenibile e alla qualificazione ed attrattività dei territori di insediamento. L'Ateneo deve contribuire a rafforzare la cultura dello sviluppo sostenibile, anche individuando iniziative che ne definiscano le linee attuative in ambito sociale, ambientale ed economico. La sostenibilità è elemento trasversale che può costituire uno dei punti distintivi, di qualificazione ed innovazione, delle iniziative promosse dal nostro Ateneo nell'ambito della Didattica, della Ricerca e della Terza Missione. Il monitoraggio dell'esperienza maturata da altri Atenei in questa direzione può essere utile per cogliere anche le ricadute sulla percezione esterna del ruolo dell'Università.

Ulteriori iniziative rilevanti nel perseguimento degli obiettivi di sviluppo sostenibile definiti dall'Agenda ONU 2030 dovranno essere definiti in **partnership con gli stakeholder esterni che agiscono a livello locale**, nazionale e internazionale su ambiti di ricerca e di formazione distintivi del nostro Ateneo.

Le linee di azione rientranti nella Terza Missione, che saranno meglio dettagliate nel nuovo Piano Strategico 2024/2030 del nostro Ateneo, dovranno essere supportate da una adeguata organizzazione interna, capace di affiancare i docenti nello sviluppo delle attività.

È opportuno prevedere la creazione di un'area Terza Missione distinta da quelle esistenti e dedicate alla didattica e alla ricerca, che abbia risorse dedicate (umane, tecniche e finanziarie)



sufficienti a gestire le esigenze dell'Ateneo e delle strutture dipartimentali impegnate nelle specifiche attività del settore. In questo quadro, va rilevato come uno dei punti di forza dell'Ateneo sia costituito dalla presenza di numerosi Centri di Ricerca.

Al di là delle specifiche aree di competenza, talvolta forzatamente di limitata visibilità, più di uno ha saputo stabilire rapporti intensi e apprezzati con il territorio, facendo percepire la presenza di un'Università attiva e dinamica, in grado di offrire competenze, saperi e approfondimenti che, anche nell'indispensabile pratica divulgativa, non rinunciano all'alto profilo scientifico.

Valorizzare i **Centri di Ricerca**, adeguandone dotazioni e strutture (già spesso ampiamente partecipate dalla comunità, sia di studiosi che di appassionati) e favorendone il rapporto con i più immediati fruitori, gli studenti, significherà anche metterli in condizione di ampliare questa rete di relazioni (scuole, comuni, assessorati, musei, fondazioni, centri culturali, ecc.), contribuendo incisivamente allo sviluppo di un territorio che proprio grazie al nostro Ateneo ha potuto scoprirsi, con le sue eccezionali peculiarità, al centro di un interesse ormai internazionale.

Sul piano della **comunicazione** è infine necessario sviluppare significativamente le iniziative realizzate tramite una serie di canali e strumenti, capaci di accrescere la visibilità e la reputazione del nostro Ateneo, evidenziando il ruolo che svolge non solo nei territori di suo insediamento, ma anche sul piano nazionale ed internazionale.

Solo agendo in questa direzione il nostro Ateneo potrà progressivamente operare proficuamente per ottenere un'ampia riconoscibilità in ambito locale, nazionale e internazionale.

## INTERNAZIONALIZZAZIONE

Il nostro Ateneo, anche alla luce dell'esperienza maturata nel corso degli ultimi vent'anni, ha un'evidente inclinazione per la dimensione internazionale, **irrinunciabile** per la **crescita e la competitività** dell'Insubria. Negli ultimi anni sono stati incrementati gli accordi di doppio titolo (8 nell'A.A. 2022/23) e la mobilità in entrata e in uscita degli studenti (in crescita dopo la parentesi della pandemia), dei docenti (visiting professor e fellow) e del personale tecnico-amministrativo e bibliotecario.

L'internazionalizzazione deve essere perseguita nella Didattica, nella Ricerca e nella Terza Missione al fine di favorire la nostra integrazione a livello internazionale anche tramite la capacità di **fare rete** con associazioni europee ed internazionali che promuovono gli scambi di studenti e docenti.

**Didattica.** nei prossimi anni intendiamo pianificare una serie di interventi finalizzati a consolidare i traguardi raggiunti (incremento degli accordi di doppio titolo e intensificazione della mobilità), inserendoli in un sistema organico di azioni (si veda Erasmus+ Guida al programma 2024 <https://erasmus-plus.ec.europa.eu/it/erasmus-programme-guide>) che consentano l'avvio di percorsi educativi condivisi con atenei stranieri, sia attraverso la valorizzazione degli accordi UE e/o accordi bilaterali extra-UE (determinanti per incrementare la mobilità di studenti e ricercatori), sia attraverso l'adesione ad iniziative di Università in rete (quali YUFE, 4EU+ o EC2U).

In questo contesto trova espressione il programma Erasmus Mundus joint master, che prevede corsi di master che coinvolgano istituzioni di almeno tre Paesi diversi e più partner del mondo accademico (e non solo), con la possibilità di svolgere periodi di studio, ricerca, tirocinio, preparazione e difesa della tesi.

Recente è il progetto promosso dall'UE che intende incoraggiare l'istituzione del **titolo di laurea europeo** (già previsto per i laureati in medicina e chirurgia – a seguito dell'esito positivo di visita CEV – stante l'accreditamento di ANVUR da parte del WFME-World Federation Medical Education), allo scopo di migliorare le competenze trasversali degli studenti e di soddisfare la domanda del mercato del lavoro.

In questo contesto è bene ricordare che l'Italia è parte dello Spazio Europeo della Ricerca e dell'Alta Formazione (EHEA), istituito nel 2010 con lo scopo di assicurare da un lato la massima comparabilità, compatibilità e coerenza dei sistemi dell'educazione degli Stati aderenti, e dall'altra la mobilità e la reciproca riconoscibilità dei percorsi formativi.

**Ricerca.** Sarà importante sostenere la partecipazione dei nostri ricercatori e ricercatrici a reti di ricerca internazionali, sviluppando il sostegno alla predisposizione e all'identificazione di progetti di collaborazione internazionale (<https://www.esteri.it/it/diplomazia-culturale-e->

diplomazia-scientifica/cooperscientificatecnologica/); incentivare la predisposizione di politiche di inclusività e di Corridoi per Rifugiati, al fine di dare accoglienza a studentesse e studenti provenienti da aree di guerra; facilitare la mobilità in ingresso di visiting scientist e visiting professor semplificando le procedure amministrative e rivedendo i regolamenti con opportune indicazioni, in funzione dei bandi di Ateneo e della presenza di fonti di finanziamento e di progetti di Dipartimento.

**Terza Missione.** L'università dell'Insubria è chiamata a svolgere un compito importante nel coordinare le iniziative derivanti da attività di ricerca e di didattica internazionale, e potrà valorizzarle, diffonderne i contenuti e i risultati mettendole a servizio dei cittadini, delle imprese e delle istituzioni locali.

In particolare, tale attività si svolgerà con riferimento:

- a progetti di valorizzazione della conoscenza (Terza Missione) che hanno trovato attuazione nell'ambito di Progetti PNRR – Ecosistemi dell'innovazione (internazionalizzazione delle politiche riferite al turismo sostenibile e alla digitalizzazione dell'offerta culturale);
- alla rete dei siti UNESCO presenti nella Provincia di Varese, nella “città creativa” di Como (qui è presente anche la Cattedra UNESCO di Ateneo), al fine di mettere in contatto le diverse progettualità locali nell'ottica di una dimensione internazionale.

Particolare attenzione merita il Programma Erasmus+ 2021/2027, che pone un forte accento sull'inclusione sociale, sulla transizione verde e digitale e sulla promozione della partecipazione dei giovani alla vita democratica.

Tre sono le possibili azioni-chiave:

- **mobilità internazionale per aggiornamento e apprendimento**, volta a incoraggiare la mobilità degli studenti, del personale docente e tecnico/amministrativo;
- cooperazione tra organizzazioni e istituzioni: per generare sviluppo, trasferimento e attuazione di pratiche innovative a livello organizzativo, locale, regionale, nazionale o europeo. Ne saranno veicolo i partenariati per la cooperazione, l'innovazione e l'eccellenza, mediante **progetti di cooperazione internazionale** per lo sviluppo delle competenze nel campo dell'istruzione superiore, della formazione professionale, della gioventù, e dello sport;
- **sostegno alla definizione delle politiche di indirizzo e alla cooperazione**, per aumentare la partecipazione degli studenti alla vita democratica, specie nell'ambito di dibattiti con i responsabili politici; ricerca di strategie adeguate a sviluppare le

competenze nel campo dell'istruzione, della formazione, delle attese e delle problematiche del mondo giovanile.

L' internazionalizzazione delle attività di Ateneo richiede risorse dedicate, una migliore organizzazione dei servizi - **welcome centre** - e l'individuazione, presso i singoli Dipartimenti, di personale dedicato alle pratiche amministrative, tra le quali avranno la priorità quelle connesse alla immatricolazione in ingresso di studenti e dottorandi stranieri.

## **AREA MEDICA: L'IMPEGNO PER UNA MIGLIORE TUTELA DELLA SALUTE**

La promozione di una migliore **tutela della salute** è un obiettivo irrinunciabile della missione accademica. Coniugare ricerca, didattica e funzioni assistenziali è indispensabile per offrire una **formazione di eccellenza** ai professionisti sanitari, per individuare soluzioni terapeutiche innovative e per garantire alla comunità intera una migliore accessibilità alle prestazioni sociosanitarie.

L'Area Medica nel suo insieme ha avuto un importante sviluppo sin dalla fondazione del nostro Ateneo, insediandosi inizialmente nella sede di **Varese** (ASST Sette Laghi), dove da sempre ha un ruolo di primo piano, per poi svilupparsi e consolidarsi nella sede di **Como** (ASST Lariana), dove dovrà progressivamente acquistare una rilevanza sempre più strategica, sia per la didattica che per la ricerca, e nella sede di **Tradate** (terzo polo formativo), con il supporto fondamentale delle strutture Cliniche e di Ricerca dell' IRCCS Maugeri, con il quale si intendono consolidare i rapporti convenzionali.

Anche il polo di **Busto Arsizio** vede attivate importanti iniziative didattiche e sarà riferimento del Corso di Laurea Magistrale in Scienze delle attività motorie preventive ed adattate che attrae atleti di rilevanza nazionale - un unicum nel panorama italiano - e che merita di essere potenziato anche tramite l'assegnazione di nuove strutture e laboratori per la didattica e la ricerca. Inoltre, un possibile sviluppo futuro potrebbe essere individuato in un polo formativo medico che coinvolga l'ASST Valle Olona.

L'Area Medica, vitale e storicamente centrale per il nostro Ateneo, potrà e dovrà ulteriormente consolidarsi ed espandersi. Le direzioni da privilegiare restano l'eccellenza della ricerca biomedica, la qualità e la completezza delle aree cliniche e chirurgiche, l'attrattività delle prospettive che il settore è in grado di offrire.

Una didattica di qualità rappresenta un forte richiamo per gli studenti che, a livello nazionale, sono inclusi in graduatorie di merito e hanno la possibilità di scegliere dove formarsi. Nostro obiettivo sarà quello di aumentare l'attrattività dei nostri percorsi di studio, garantendo, oltre alla qualità del corpo docente e del supporto tecnico-amministrativo, il rinnovamento delle infrastrutture e una **didattica più avanzata** con l'impiego di nuovi **strumenti tecnologici**, come **piattaforme digitali** che, attraverso **procedure simulate**, consentano agli studenti una partecipazione attiva alla attività formativa, favorendo l'acquisizione di competenze pratiche.

Riteniamo fondamentale favorire la **ricerca medica traslazionale** – dalla scienza di base e dalla sperimentazione di laboratorio al letto del paziente – promuovendo contestualmente una proficua sinergia, nella complementarità dei ruoli, tra personale accademico e personale ospedaliero, consapevoli che questa coesione è indispensabile per garantire non solo una

migliore efficienza dell'organizzazione dei servizi sanitari, ma che è anche la base necessaria per la crescita di un sistema di qualità.

La disponibilità di **apparecchiature diagnostiche/terapeutiche di ultima generazione** e di strumenti innovativi a supporto delle tecnologie biomediche è essenziale per lo sviluppo di nuove metodologie cliniche (mediche e chirurgiche), in aggiunta agli strumenti tradizionali per offrire potenzialità di ricerca innovative e un'assistenza sempre più avanzata.

In questi percorsi di stretta interconnessione tra laboratori e clinica, un ruolo importante è svolto dalle **Scuole di Specializzazione** di Area Medica, che devono essere potenziate, e se possibile aumentate, nel rispetto delle condizioni richieste dalla normativa.

Le scuole di specializzazione, insieme ai **Corsi di Dottorato** di Area Medica, meritano una particolare attenzione: costituiscono un importante momento di formazione dei medici, e una vera e propria 'porta di accesso' per i futuri ricercatori.

Per questa ragione, tenuto conto della carenza drammatica di personale di area sanitaria, occorre valorizzare l'impegno dei docenti di Area Medica che svolgono un ruolo fondamentale nella formazione delle future generazioni di medici e degli altri professionisti sanitari, essenziali per un sistema sanitario nazionale efficiente.

Per il buon funzionamento dell'Area Medica è necessaria l'individuazione di strumenti di programmazione e monitoraggio, anche sotto il profilo organizzativo. A questo scopo è fondamentale la concertazione, da attuare con **momenti di confronto periodici interni all'Ateneo, e tra l'Ateneo e le direzioni generali delle aziende sociosanitarie territoriali e la Regione**. La promozione e il sostegno dei servizi assistenziali di eccellenza è compito inderogabile dell'Università, che deve essere messa nelle condizioni di fornire le condizioni e il supporto tecnologico per il miglioramento della qualità delle cliniche, ed **esercitare un riconoscibile e strategico potere di indirizzo**.

Bisogna dunque perseguire la possibilità di incrementare il numero di strutture che possono essere dirette da docenti universitari e ampliare le collaborazioni con partecipazione del personale ospedaliero all'attività didattica e di tutoraggio, in modo da assicurare agli studenti un'offerta ampia e di qualità.

## AMMINISTRAZIONE E PERSONALE TECNICO AMMINISTRATIVO E BIBLIOTECARIO

Il Personale tecnico-amministrativo e bibliotecario è **componente essenziale** della comunità accademica e concorre in modo pari ordinato, insieme agli studenti e al personale docente, al perseguimento dei fini istituzionali dell'Ateneo. Al personale tecnico-amministrativo e bibliotecario riserveremo la stessa attenzione riconosciuta a studenti e a ricercatori e professori, realizzabile tramite un confronto costante con il Direttore Generale, la Dirigenza, i Capi Servizio e i Capi Ufficio. Saremo, poi, sempre disponibili all'ascolto dei singoli.

Siamo convinti che il costante confronto e dialogo con il personale rappresenti la modalità più diretta ed efficace per assicurare le condizioni di benessere lavorativo e alimentare la fiducia e il senso di appartenenza al nostro Ateneo. Per questo garantiremo la trasparenza decisionale, la corretta veicolazione delle informazioni, la maggiore flessibilità lavorativa associata a un non rinviabile miglioramento organizzativo e infrastrutturale.

Riteniamo pertanto necessario:

- presidiare all'attività di censimento e **riorganizzazione delle competenze e delle professionalità presenti in Ateneo**, che consentirà sia di **rivedere l'organigramma** in modo condiviso e consapevole, sia di procedere ad un **reclutamento** di nuove unità di personale che risponda alle **effettive esigenze** dell'Ateneo;
- offrire servizi di conciliazione vita-lavoro tra cui il riconoscimento di una **maggiore flessibilità dello smart working** – attualmente confermato a due giorni a settimana – per circostanze particolari (salute o cura di anziani, bambini e familiari, o altre necessità motivate);
- realizzare **progressioni di carriera verticali e orizzontali**, garantendo il miglior contemperamento delle esigenze organizzative, con la crescita delle competenze e delle professionalità del personale, anche a fronte della maggiore complessità delle attività richieste a tutte le strutture di Ateneo;
- **riconoscere e valorizzare il merito**, non solo in connessione alla performance, ma perseguito anche attraverso la partecipazione attiva a progetti e a percorsi formativi mirati;
- **favorire il Welfare**, i sussidi e riconoscere la premialità.

Per perseguire questi obiettivi è fondamentale il rapporto sinergico con le **rappresentanze sindacali** da un lato per raggiungere la massima condivisione nel riconoscimento dell'IMA e della performance organizzativa – erogati erga omnes – e, dall'altro, per un equo ed adeguato riconoscimento delle indennità (di guida, di reperibilità e di responsabilità), spettanti al personale individuato allo scopo, secondo le disposizioni vigenti. Il nostro impegno sarà volto anche a prevenire e intervenire tempestivamente, per risolvere le criticità che si dovessero manifestare, tra i diversi livelli di contrattazione.

Una rilevanza preminente assume, poi, la costituzione puntuale dei fondi, oggetto di **contrattazione integrativa** che concorre alla formazione del **salario accessorio**. Nonostante i vincoli previsti dalla normativa, riteniamo che una più compiuta analisi e razionalizzazione delle nostre azioni amministrativo/contabili – condivise con i revisori – possa riservare dei margini per possibili azioni strategiche.

Siamo consapevoli del fatto che il comparto universitario è tra i più trascurati in Italia – il CCNL relativo al triennio 2019/2021 è stato sottoscritto nel mese di gennaio 2024 – e per questa ragione è necessaria l'adozione di misure compensative concrete e puntuali, finalizzate a migliorare il benessere individuale e lo spirito di appartenenza.

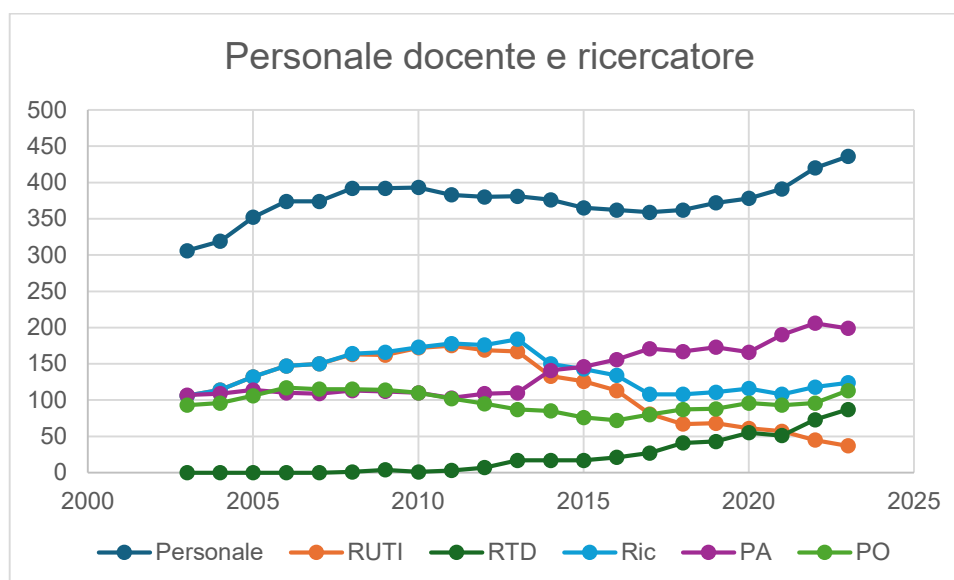


## RECLUTAMENTO DEL PERSONALE DOCENTE E RICERCATORE

Il personale docente e ricercatore è aumentato in modo significativo negli ultimi vent'anni (306 unità al 31/12/2003, 381 al 31/12/2013 e 436 al 31/12/2023). La politica di reclutamento del nostro Ateneo nel sessennio 2018/2024 è stata importante, e ha determinato un considerevole incremento del corpo docente, anche a seguito della generosa assegnazione ministeriale di piani straordinari di reclutamento del personale docente previsti sino al 2026.

Il ruolo dei ricercatori ha subito in questi anni importanti modifiche. La legge n. 79/2022 ha introdotto il ruolo dei ricercatori “tenure track” (RTT), in sostituzione di quelli a tempo determinato (RTD-a e RTD-b) disciplinati dalla legge n. 240/2010. Il contratto dei ricercatori “tenure track” ha una durata massima di sei anni: entro questo arco di tempo il ricercatore deve aver posto le basi per l’acquisizione dell’Abilitazione Scientifica Nazionale di seconda fascia, indispensabile per l’ammissione (dopo tre anni di servizio che può essere stato prestato anche come RTD-a) alla procedura valutativa per il ruolo di professore associato.

Per questa ragione riteniamo opportuno prevedere un più graduale incremento dell’impegno didattico (oggi pari a 60 ore per il primo anno e, a regime, a 120 ore dal secondo anno di contratto), rivedendo il **carico di docenza dei Ricercatori TT** a favore dell’attività di ricerca.



In ogni caso riteniamo che i ricercatori **RTD-a**, assunti in deroga alla legge n. 79/2022 per i progetti finanziati dal PNRR e gli RTD-a “PON” ai sensi del DM 1062/2021 debbano potere

usufruire della **proroga biennale**. In funzione delle strategie di reclutamento dei Dipartimenti prevederemo procedure di reclutamento di RTT (tenure track) riservate a RTD-a (come previsto ai sensi del DL 36/2022 art. 14 c. 6-septiesdecies).

I professori associati sono aumentati, in conseguenza del passaggio dei ricercatori – sia RUTI sia di RTD-b – in possesso di abilitazione, al ruolo di professori di seconda fascia, mentre i professori ordinari sono diminuiti. Siamo passati dal 46 % di professori ordinari nel 2003 al 36% nel 2023.

È pertanto necessario investire anche sul reclutamento di professori ordinari, per permettere uno sviluppo armonico dell'Ateneo, ricorrendo sia a **procedure comparative** previste ai sensi dell'art.18 l. 2410/2010, sia a **procedure valutative**, disciplinate dall'art. 24 c.6., laddove sia opportuno e consentito dalla normativa.

*VARESE – COMO, 3 MAGGIO 2024*

*MARIA PIERRO E UMBERTO PIARULLI*