



# Piano Strategico di **ATENEO**

---

*Università degli Studi dell'Insubria*

---

Varese - Como - Busto Arsizio  
Web : [www.uninsubria.it](http://www.uninsubria.it)

## 2024 - 2030



# Indice degli argomenti

|                                                                                                 |    |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| 1. Realtà, valori e obiettivi di fondo dell'Università dell'Insubria per il sessennio 2024-2030 | 4  |
| 1.a Il contesto di riferimento e i possibili impatti per l'Università dell'Insubria             | 4  |
| 1.b Il posizionamento dell'Ateneo. Missione e parole chiave                                     | 8  |
| 1.c Gli Stakeholder interni ed esterni dell'Ateneo                                              | 11 |
| 2. La Governance e il nuovo assetto organizzativo                                               | 13 |
| 2.a. Rettrice, Prorettore Vicario, Delegati e Organi                                            | 13 |
| 2.b. Il ruolo dei Dipartimenti e le Scuole                                                      | 16 |
| 2.c La riorganizzazione dell'Amministrazione centrale                                           | 17 |







|                                                                                          |    |
|------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| 3. Obiettivi e azioni del piano strategico 2024-2030                                     | 18 |
| 3.a. Gli obiettivi trasversali                                                           | 18 |
| 3.b. Gli obiettivi per aree strategiche                                                  | 28 |
| 4. Strumenti e processi di monitoraggio degli obiettivi del piano. Aspetti organizzativi | 57 |





1

# Realtà, valori e obiettivi di fondo dell'Università dell'Insubria per il sessennio 2024-2030

1.a

## Il contesto di riferimento e i possibili impatti per l'Università dell'Insubria

La situazione economica e sociale, nazionale e internazionale, sta conoscendo importanti trasformazioni destinate a modificare significativamente il contesto in cui le università dovranno operare nei prossimi anni.

- Le tensioni internazionali, acuite dai conflitti in corso, si accompagnano alla ricerca di nuovi equilibri a livello mondiale, con impatti in termini sia di incertezza e conseguenti difficoltà a elaborare previsioni

macroeconomiche, sia di squilibri tra paesi e nei paesi, con crescenti disuguaglianze, intensificazione dei flussi migratori, contrasti culturali e religiosi. Probabili anche le tensioni sul debito pubblico nazionale e il decremento del PIL che potranno determinare un progressivo impoverimento della popolazione e una contrazione di fondi pubblici destinati al finanziamento delle università.

### COSA SIGNIFICA QUESTO PER L'UNIVERSITÀ DELL'INSUBRIA E PER LA GENERALITÀ DELLE UNIVERSITÀ?

Impatti possibili sul bilancio con riduzione di fondi pubblici per l'Università e di pressioni sulla redditività. Inoltre, potenziale contrazione della contribuzione studentesca in conseguenza dell'ampliamento del peso delle fasce contributive minori. Impatti sul conto economico derivanti dalla variazione sfavorevole dei tassi di interesse e dei tassi di cambio.



- In Europa e in Italia si prospetta un calo demografico significativo, un aumento dell'aspettativa di vita e un incremento della popolazione anziana, cui si associano modificazioni nella struttura sociale: riduzione del numero di componenti delle famiglie e una crescita delle famiglie monocomponente, delle coppie e delle famiglie multietniche, e di immigrati ("immigrazione povera" ma anche la cd. "immigrazione di qualità"). Le previsioni relative alla provincia di Varese e alla provincia di Como



## COSA SIGNIFICA QUESTO PER L'UNIVERSITÀ DELL'INSUBRIA?

Le tendenze demografiche fanno presumere una contrazione del numero di studenti e studentesse provenienti dai bacini territoriali di elezione, con possibili impatti sulla contribuzione studentesca e la necessità di accrescere l'attrattività dell'Università verso studenti e studentesse fuori sede (nazionali e internazionali) per compensare il fenomeno relativamente alla domanda locale. Una ulteriore pressione sulle contribuzioni studentesche potrebbe derivare dalla ricomposizione degli iscritti per fasce di reddito (e dunque per contribuzione) verso quelle inferiori. Inoltre, la maggiore eterogeneità della componente studentesca sotto il profilo della nazionalità e delle caratteristiche culturali e sociali della famiglia di provenienza genera l'esigenza sia di dotarsi di un sistema di accoglienza organizzato, sia di costruire un ambiente che sia in grado di soddisfare le aspettative dei nuovi studenti e studentesse. L'invecchiamento della popolazione genera peraltro anche opportunità legate all'accrescimento della domanda di formazione continua e di proposizione di iniziative culturali e di aggiornamento.

evidenziano che queste tendenze sono più accentuate nelle nostre zone rispetto alla Lombardia e più in generale, all'Italia.

- Nonostante i diversi approcci dei paesi nel mondo e le difficoltà conseguenti, il cambiamento climatico, come dimostrano numerosi studi scientifici e chiare evidenze fenomeniche, si sta manifestando a ritmi significativi che richiedono specifici e urgenti interventi correttivi per evitare un graduale peggioramento della qualità della vita e della vivibilità di alcune aree del paese nonché eventi estremi che generano danni economici e ricadute sociali significative. Gli accordi di Parigi hanno tracciato una roadmap finalizzata alla riduzione delle emissioni di CO2 coerente con il raggiungimento di obiettivi di contenimento degli impatti e in termini di aumento della temperatura globale al 2050. In coerenza, il Green Deal europeo ha stabilito un obiettivo specifico al 2030. Più in generale, l'obiettivo della sostenibilità ambientale, che riguarda elementi aggiuntivi e diversi rispetto al controllo delle emissioni di carbonio, quali la tutela della biodiversità e delle acque è interessato a livello europeo da una regolamentazione specifica e stringente che è destinata tanto alle imprese quanto al sistema finanziario. Elementi di mercato e una specifica regolamentazione indirizzata esclusivamente ai mercati e agli intermediari finanziari (banche e compagnie di assicurazione) oltre che alle società quotate si riferiscono al perseguimento e alla comunicazione di un obiettivo di sostenibilità più articolato, declinato in termini, oltre che ambientali, economici e sociali (altrimenti definito con l'acronimo ESG). Il recente pacchetto Omnibus I approvato dalla Commissione Europea, anche in reazione alle tendenze recentemente mostrate dall'amministrazione statunitense e alle criticità evidenziate dalle imprese rispetto alla stringenza delle regole europee, è volto a semplificare la complessa e analitica regolamentazione in tema ESG e a ridurre gli



oneri soprattutto per le piccole e medie imprese. Nonostante ciò, il processo di allineamento agli obiettivi climatici e ESG è ormai avviato e difficilmente potrà arrestarsi.

## COSA SIGNIFICA QUESTO PER L'UNIVERSITÀ DELL'INSUBRIA?

La valenza del processo di interiorizzazione negli obiettivi delle singole istituzioni genera differenti e rilevanti ricadute. Da un punto di vista interno si determina la necessità di valutare l'entità di emissioni di CO<sub>2</sub> per poi pianificare eventuali azioni di riduzione nonché di misurazione dell'esposizione al rischio cd. fisico, in punto di pericolo per sedi e persone. Come si dirà più avanti, i profili di sostenibilità economica e sociale non generano obblighi specifici per l'università ma piuttosto, insieme a quello della tutela dell'ambiente, costituiscono importanti elementi valoriali e rientrano nella missione più generale che l'Università si può dare, dischiudendo anche significative opportunità in relazione al ruolo attivo che l'Ateneo può avere nella sensibilizzazione e nella formazione specifica sui numerosi e diversi temi correlati al perseguimento di obiettivi di sostenibilità.

Il tessuto economico locale sta conoscendo da alcuni anni una trasformazione, con tutta probabilità di carattere irreversibile che è in linea con quanto sta

avvenendo in Lombardia e in altre aree del paese. Nonostante la provincia di Varese e quella di Como continuino a mantenere una importante tradizione manifatturiera, si assiste a uno sviluppo del settore terziario e dei servizi (in termini di occupazione) più significativo di quello del settore manifatturiero nel suo complesso, anche nei comparti che storicamente sono risultati prevalenti nelle due province. Parallelamente la domanda di lavoro si sta evolvendo alla luce di una serie di fattori. Non solo la trasformazione del tessuto economico (locale e nazionale) incide sulla domanda di occupati in termini numerici, ma si sono manifestati da qualche tempo fenomeni che determinano uno squilibrio tra domanda e offerta di lavoro con riferimento alle competenze richieste nonché fenomeni che stanno modificando "strutturalmente" le preferenze per le modalità di lavoro. Anche se sarebbe necessario segmentare il fenomeno per settori e comparti, in generale si può osservare una strutturale carenza denunciata dalle imprese manifatturiere con riferimento a competenze tecniche specifiche, tra cui anche la conoscenza della lingua inglese, e un apprezzamento di soft skill, tra cui la capacità di lavorare in team e l'approccio multidisciplinare. Il mercato del lavoro locale è reso poi particolarmente competitivo anche in ragione del fenomeno del frontalierato che risponde a una maggiore competitività del mercato del lavoro ticinese rispetto a quello interno. Sul fronte della domanda di lavoro si fa strada tra le nuove generazioni una attitudine al lavoro modificata, spesso con preferenze per modalità e orari di lavoro più flessibili.

<sup>1</sup> I dati pubblicati da Almalaurea (2024) evidenziano che per l'Università dell'Insubria l'83,8% dei laureati triennali che non si sono iscritti a un corso di secondo livello a un anno dal conseguimento del titolo ha un impiego mentre la media nazionale è del 74,1% e quella lombarda è del 79%. Lo stipendio medio mensile netto è di 1.488 euro, superiore alla media italiana e lombarda, rispettivamente pari a 1.384 euro e 1.413 euro. Anche il tasso di occupazione dei laureati magistrali rimane molto elevato: a un anno dal conseguimento del titolo è dell'82,7%, con uno stacco netto rispetto alla media nazionale del 75,7% e uno stipendio medio di 1.650 euro, rispetto ai 1.432 euro della media nazionale e ai 1.489 euro della Lombardia. A cinque anni dal conseguimento del titolo, il livello di occupazione è ancora più alto e pari al 91,7%, con una retribuzione media mensile netta di 1.969 euro rispetto ai 1.768 euro della media nazionale.

## COSA SIGNIFICA QUESTO PER L'UNIVERSITÀ DELL'INSUBRIA?

La necessità di tenere conto degli elementi di trasformazione della domanda di lavoro locale e nazionale per garantire occupabilità ai propri laureati, ponendo attenzione alla complessiva offerta formativa e alla sua modificazione alla luce delle tematiche e delle competenze che via via si rendono più richieste. Ancorché i dati relativi all'occupabilità dei laureati dell'Università dell'Insubria la pongano ai primi posti in Italia e nei territori di elezione è fondamentale mantenere una elevata reattività rispetto ai cambiamenti anche veloci della domanda di lavoro e competenze. La rapidità dei cambiamenti costituisce anche un'opportunità per lavorare su un concetto più ampio di formazione, andando oltre a quella curriculare sia per sviluppare soft skills, sia per soddisfare una domanda sempre più consistente di formazione continua da parte di soggetti adulti già occupati o che necessitano di una riqualificazione professionale. Sfruttare al meglio tale opportunità non solo incide sulla occupabilità dei laureati ma genera anche impatti sui ricavi derivanti dalla contribuzione di soggetti laureati o diplomati per la partecipazione a corsi di formazione anche professionalizzanti.

Il processo di digitalizzazione dell'economia e delle attività sociali costituisce un rilevante game changer, che sta già modificando molti aspetti della vita quotidiana, delle relazioni sociali, dei processi organizzativi e produttivi delle imprese e delle istituzioni, delle modalità di lavoro e pone nuovi rischi, in particolare il rischio IT e il rischio cyber. La digitalizzazione, con la dematerializzazione delle informazioni, genera enormi flussi di dati comportamentali ovvero "non convenzionali" che si aggiungono ai dati tradizionali e rendono possibile, se opportunamente gestiti, misurazioni precise di fenomeni e tendenze su cui basare le proprie strategie. In questo quadro, il relativamente recente sviluppo di modelli di Intelligenza Artificiale (IA), in particolare di tipo generativo, dischiude ulteriori opportunità di trasformazione, anche radicale, dei processi e delle modalità di lavoro, determinando preoccupazioni per gli effetti sull'occupazione e per la caduta di domanda di alcune figure professionali nonché per gli aspetti etici che discendono da uno sviluppo non controllato e non regolato degli strumenti di Intelligenza artificiale. A livello europeo sono di recente entrati in vigore o almeno approvati provvedimenti volti a spingere le aziende e le istituzioni a lavorare per raggiungere una cyber resilience (Direttiva NIS2), oltre che relativi alla tutela della privacy (GDPR).



## COSA SIGNIFICA QUESTO PER L'UNIVERSITÀ DELL'INSUBRIA?

La gestione e l'uso dei dati nonché la disponibilità di nuove soluzioni IT possono offrire l'opportunità di ripensare i flussi di lavoro digitalizzando alcune determinate fasi dei processi in una logica di efficientamento. Si pone anche la necessità di valutare e gestire rischi IT e i rischi di perdita di dati anche per effetto di attacchi cyber. Sono diverse e ampie le opportunità che la digitalizzazione e i modelli di Intelligenza Artificiale offrono all'Ateneo per modificare alcune modalità di lavoro e di erogazione della didattica e anche per orientare le nuove professionalità richieste nel mondo del lavoro.

- La concorrenza tra le università, in particolare generaliste, è destinata ad espandersi ulteriormente grazie al processo di digitalizzazione che ha influito, anche per effetto delle soluzioni utilizzate durante il periodo pandemico, sulle modalità di erogazione della didattica. Mentre in precedenza la didattica on line era appannaggio delle università telematiche, oggi e nei prossimi anni anche le università tradizionali stanno sviluppando un processo di innovazione della didattica basata sull'integrazione tra digitale e in presenza. Il vantaggio competitivo delle università telematiche ri-

siede nell'essere native digitali e nell'aver sviluppato capacità tecniche significative nelle modalità di organizzazione e di erogazione della didattica. In conseguenza delle tendenze sopra descritte le platee di potenziali studenti e studentesse, fino a poco fa sostanzialmente distinte, tendono a confondersi e unificarsi. Nell'area geografica di elezione dell'Università dell'Insubria devono essere considerati gli impatti delle strategie adottate dalle Università Statali, alcune delle quali stanno realizzando politiche significative di insediamento in aree decentrate rispetto alle loro sedi tradizionali.

## COSA SIGNIFICA QUESTO PER L'UNIVERSITÀ DELL'INSUBRIA?

L'ambito concorrenziale accresciuto spinge l'Università dell'Insubria ad impostare le proprie linee strategiche tenendo conto del mutato contesto e a elaborare specifiche strategie di ottimizzazione delle modalità didattiche che valorizzino sia l'agilità di fruizione sia la qualità dell'apporto diretto docente-studente, considerando come potenziale bacino non solo gli studenti e studentesse provenienti dalle scuole superiori ma anche quelli che si sono iscritti in età adulta non solo a corsi curriculari ma anche a iniziative di formazione continua.



## Il posizionamento dell'Ateneo. Missione e parole chiave

Costituita nel 1998, ma avviata alla fine degli anni 70 del secolo scorso con l'attivazione dei corsi di Medicina e Chirurgia e poi di Economia dell'Università di Pavia e di Giurisprudenza e Scienze Matematiche, Fisiche e Naturali dell'Università di Milano nelle città di Varese e Como, oggi l'Università dell'Insubria è un Ateneo con circa 12.000 studenti e studentesse, 457 docenti, 390 unità di personale tecnico-amministrativo, 8 Dipartimenti, 2 Scuole, 6 Centri Speciali, 42 corsi di laurea (di cui 16 magistrali e 3 a ciclo unico), 35 scuole di specializzazione di area sanitaria, 8 corsi di dottorato di ricerca con 236 iscritti nell'anno accademico 2024/2025. Rientra tra le università di medie dimensioni secondo i parametri ministeriali e può definirsi un'università generalista, con una presenza storica dell'area medica, economica, giuridica, delle scienze biologiche, chimiche, matematiche e fisiche e una presenza più recente delle aree informatica, ingegneria ambientale, turismo, comunicazione, storico-linguistica.

I Centri Speciali sono:

il Centro Internazionale Insubrico "Carlo Cattaneo" e "Giulio Preti" per la filosofia, l'epistemologia, le scienze cognitive e la storia della scienza e delle tecniche, Centro speciale di Scienze e Simbolica dei Beni Culturali, Centro speciale "International Research Center for Local Histories and Cultural Diversities", Centro speciale "Teaching and Learning Center" (TLC), Centro Speciale

"Centro di Ricerca e Trasferimento Tecnologico - CRI-ETT", Centro Speciale "Centro di Ateneo per la Formazione degli Insegnanti".

È insediata nelle città di Varese, Como e, più di recente, Busto Arsizio, in un'area caratterizzata dalla presenza di numerosi atenei, sia pubblici e generalisti (Piemonte Orientale, Milano Bicocca, l'Università Statale di Milano) sia privati e/o specializzati (Liuc, Università della Svizzera Italiana-USI, Scuola universitaria professionale della Svizzera italiana - SUPSI, Università Commerciale Luigi Bocconi, Università Cattolica del Sacro Cuore) caratterizzati da una buona forza attrattiva anche per gli studenti e studentesse dell'area. Si muove dunque in un contesto sufficientemente concorrenziale. Come per tutte le Università anche l'Insubria si confronta con l'offerta delle Università telematiche che, anche se non esprimono al momento numeri significativi, risultano attrattive in particolare, ma non solo, per lavoratori che vogliono approcciarsi al percorso universitario in età adulta. L'Ateneo, nel corso del tempo, ha consolidato la propria struttura e la propria missione, definendo obiettivi strategici orientati all'internazionalizzazione, al rafforzamento della ricerca, allo sviluppo dell'offerta formativa e al potenziamento delle attività di valorizzazione della conoscenza, con particolare attenzione all'impatto sociale, al trasferimento tecnologico e alla promozione dello scambio di saperi.



Il contesto esterno genera interessanti opportunità ma anche elementi di rischio che l'Ateneo deve tenere presente nella pianificazione strategica per il sessennio 2024-2030. L'obiettivo è valorizzare i punti di forza raggiunti ma anche risolvere quelli che, da un lavoro di analisi interna basata su diversi elementi fattuali (dati e indicatori) e valutativi (analisi di qualità e di soddisfazione), emergono come punti di miglioramento. La seguente matrice SWOT racchiude in maniera sintetica gli elementi emersi dalla valutazione interna.



### PUNTI DI FORZA



- Buon rapporto studenti e studentesse/docenti
- Buona occupabilità dei propri laureati
- Presenza del Teaching and Learning Center (TLC) attivo nella formazione non curricolare e su temi interdisciplinari e di attualità e nello sviluppo di soft skills per studenti e studentesse e personale dell'Ateneo
- Costituzione e avvio attività del CRIETT- Centro Speciale di Ateneo-Ricerca per la gestione delle infrastrutture di Ateneo e Trasferimento Tecnologico
- Elevata digitalizzazione dei processi
- Esistenza di robuste competenze scientifiche sul tema della digitalizzazione
- Esistenza di ampie e diversificate competenze scientifiche in tema di sostenibilità
- Impegno per il raggiungimento di un equilibrio di genere e pubblicazione del Bilancio di Genere
- Esistenza di procedure per monitorare e garantire un livello di qualità dei servizi
- Buon posizionamento nei ranking nazionali e internazionali in tema di ricerca e di didattica

### OPPORTUNITA'



- Sviluppare attività di supporto alle esigenze di formazione e di assistenza generate:
  - dall'aumento delle aspettative di vita
  - dal fenomeno di immigrazione e di integrazione
  - dalla maggiore eterogeneità della componente studentesca
- Accrescimento per la domanda di proposte culturali e di formazione continua
- Esigenze di formazione e di sensibilizzazione della popolazione su tematiche ESG (Environmental, Social, Governance)
- Trasformazione mercato del lavoro nel territorio di riferimento (richiesta soft skills e competenze tecniche)
- Creazione e capacità di gestione dati "non convenzionali"
- Utilizzo controllato dell'intelligenza artificiale nella didattica, nella ricerca e nelle attività amministrative
- Capacità di innovazione nell'offerta formativa e nelle tecniche di didattica erogate dai Dipartimenti
- Impegno nella innovazione delle strumentazioni digitali per la didattica in alcuni corsi di laurea

### DEBOLEZZE



- Tendenza alla contrazione della contribuzione studentesca a causa dell'ampliamento del peso delle fasce contributive minori
- Necessità di potenziare il presidio dei rischi digitali (perdita dati anche per attacchi hacker)
- Frammentazione nei dati generati in diversi contesti
- Presenza di alcune strutture didattiche che necessitano di modernizzazione
- Necessità di ottimizzazione dell'uso degli spazi
- Presenza di alcuni corsi di laurea con pochi iscritti
- Migliorabilità di alcuni servizi agli studenti e studentesse
- Frammentazione dei rapporti con i territori di riferimento
- Mancanza di un contatto strutturato con alcuni stakeholder strategici, tra cui aziende ed Alumni (ex studenti e studentesse)
- Necessità di sviluppare la propria capacità di fundraising
- Processi amministrativi spesso poco lineari e poco chiari, con un bisogno di efficientamento
- Segmentazione delle competenze in una logica a silos, invece che a matrice
- Necessità di migliore coordinamento tra pianificazione strategica e processo di budget e di bilancio
- Necessità di diffusione di una cultura del controllo

### MINACCE



- Tensioni internazionali (impatti su fondi pubblici, tasso di cambio)
- Calo demografico e trasformazioni demografiche
- Contesto sempre più concorrenziale tra Università pubbliche, private e telematiche
- Cambiamento climatico ed esposizione a rischio fisico per le sedi dell'Università
- Rischio IT e Cyber
- Cambiamenti del mercato del lavoro che possono incidere sull'occupabilità degli studenti e studentesse
- Abuso e uso non etico di strumenti di Intelligenza Artificiale da parte di docenti, personale tecnico amministrativo e studenti e studentesse



Per il prossimo sessennio risulta confermata la vocazione generalista dell'Ateneo, nella convinzione 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 studentesse e del territorio per promuoverne la crescita culturale, economica e sociale. Nel perseguimento della sua missione l'Ateneo, nel prossimo sessennio, dovrà agire in una logica di trasparenza, inclusione e sostenibilità e responsabilità ambientale, cambiamento per affermare i seguenti valori:

- Libertà di ricerca e insegnamento. Siamo un Ateneo pubblico, laico, pluralista e libero da ogni condizionamento ideologico, politico ed economico. Tuteliamo la libertà della ricerca scientifica, puntiamo sullo sviluppo di un sapere critico e crediamo nel ruolo essenziale della cultura per il progresso della società.
- Rispetto e inclusione. Riconosciamo il valore della diversità e offriamo pari opportunità ai soggetti svantaggiati, operando per il benessere lavorativo e psicofisico del singolo e dell'intera collettività. Poniamo lo studente al centro del nostro percorso, fornendogli una formazione di assoluto valore, valorizzandone il ruolo attivo nella costruzione del proprio progetto di crescita e nella partecipazione alla vita della comunità universitaria, favorendone l'ingresso nel mondo del lavoro. Crediamo nelle pari opportunità e nell'uguaglianza di genere.
- Eccellenza. Puntiamo sull'eccellenza dei nostri docenti e del nostro personale per poter fornire didattica e servizi di alta qualità ai nostri studenti e studentesse, per poter ottenere risultati brillanti nel campo della ricerca sia nazionale che internazionale,

favorendo lo sviluppo di collaborazioni ad alto livello e l'interdisciplinarietà.

- Motivazione e merito. Premiamo gli studenti e studentesse per il loro impegno nello studio e per la loro capacità di costruire il futuro e favoriamo la formazione permanente del nostro personale per migliorare costantemente la qualità del nostro Ateneo.
- Sostenibilità. Guardiamo ai 17 Obiettivi di Sviluppo Sostenibile (SDGs) lanciati dall'Onu nel 2015 e inseriti nell'agenda 2030, diventata simbolo di un cambiamento necessario, che è stata sottoscritta dai governi dei 193 Paesi membri dell'ONU e lavoriamo per mettere in campo sempre più azioni che li supportino. Siamo convinti che l'Ateneo debba perseguire un modello di crescita responsabile e sostenibile.
- Crescita. Siamo una comunità, che supporta innanzitutto la crescita sociale e personale di ciascuno dei propri membri ed è in continuo fermento dal punto di vista dell'innovazione. Ma siamo anche una "comunità nella comunità", perciò vogliamo condividere i nostri valori e la nostra conoscenza per stimolare la crescita della società che ci accoglie e ci impegniamo con la formazione, gli eventi sul territorio e il trasferimento tecnologico, oltre che utilizzando lo sport, ed i suoi principi etici, come elementi essenziali per l'integrazione e per lo sviluppo umano.
- Trasparenza. Intendiamo fare della trasparenza un principio guida delle nostre azioni, in particolare, ma non solo, per le procedure di reclutamento e di carriera di tutto il personale.

L'Ateneo si propone nel prossimo sessennio di rafforzare la coesione e la collaborazione tra tutte le sue componenti (docente, tecnico amministrativa e bibliotecaria, studentesca) per perseguire i propri obiettivi di efficienza nelle attività gestionali, amministrative, di servizio, didat-

tiche e di ricerca, con l'obiettivo di ottimizzare l'uso delle risorse finanziarie e umane e incrementare la soddisfazione dei servizi erogati. L'Ateneo intende rafforzare e valorizzare i propri legami con i territori di insediamento, partecipando attivamente alla vita delle città, proponendosi come punto di riferimento per la soddisfazione delle esigenze di conoscenza, ricerca, sviluppo, cultura che il territorio può esprimere, in piena e aperta collaborazione con le istituzioni del territorio, private, pubbliche e associative.

La cornice metodologica e culturale è rappresentata dal Sistema di Assicurazione della Qualità, quale strumento di riferimento per garantire l'efficacia delle politiche istituzionali, la trasparenza e la tracciabilità dei processi decisionali e il consolidamento delle performance nel tempo. L'integrazione tra le politiche strategiche e il sistema di Assicurazione della Qualità consente all'Ateneo di operare secondo un modello di governo orientato alla sostenibilità e alla misurabilità degli obiettivi. In questo ambito, l'Ateneo valorizza il ruolo del Presidio della Qualità di supporto al disegno, all'attuazione, al coordinamento e al monitoraggio dei processi di Assicurazione della Qualità a beneficio di tutte le componenti dell'Ateneo, nonché le funzioni di verifica e valutazione del Nucleo di Valutazione, utili ai fini di orientare le scelte decisionali.



## Gli Stakeholder interni ed esterni dell'Ateneo

L'Ateneo intende operare attraverso l'ascolto, il confronto e la rendicontazione, in modo chiaro e trasparente verso l'insieme dei propri stakeholder. Nel sessennio verranno ulteriormente arricchite le modalità di comunicazione e di rendicontazione sia interna sia verso l'esterno, interpretando la trasparenza non solo come un fatto formale ma un'esigenza sostanziale per creare e alimentare un dialogo continuo con gli Stakeholder. Entro il 2027 l'Università si impegna a pubblicare un rapporto di sostenibilità indirizzato all'insieme degli stakeholder e a organizzare momenti specifici di consultazione.

### Sono stakeholder interni dell'Ateneo:

- il personale tecnico, amministrativo e bibliotecario
- il personale docente e ricercatore
- gli studenti e studentesse, neolaureati, Alumni
- i collaboratori

### Sono stakeholder esterni rilevanti per l'Ateneo:

- Ministero dell'Università e della Ricerca
- Anvur
- Le Amministrazioni Comunali, Provinciali, Regionali
- Le Prefetture del territorio
- Le Procure della Repubblica del territorio
- Gli Uffici Scolastici Provinciali del territorio
- Le ASST territoriali e i presidi ospedalieri del territorio
- Le ATS del territorio
- Altri Atenei italiani ed esteri
- I Centri di Ricerca non universitari (es. JRC)
- Le Associazioni profit e non profit
- Le Fondazioni
- Le imprese (del territorio, nazionali e internazionali)
- Le organizzazioni del Terzo Settore
- Le associazioni culturali
- Le società sportive
- Le scuole e gli istituti di formazione presenti sul territorio
- La cittadinanza
- I media
- I fornitori
- Gli enti erogativi internazionali, nazionali, regionali e locali
- I corpi militari territoriali
- Gli ordini professionali
- Il Tribunale del malato e le autorità giudiziarie territoriali
- Arcidiocesi di Milano e Diocesi di Como





Nella seguente tabella gli stakeholder sono selezionati e classificati sulla base dell'interesse verso l'Ateneo e del potere di influenzare la definizione e il raggiungimento degli obiettivi dell'Ateneo e dei Dipartimenti.

| INTERESSE | POTENZA / INFLUENZA                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|-----------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|           | BASSA                                                                                                                                                                                                                                                                     | ALTA                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| BASSO     | <p><b><i>Stakeholder marginali</i></b></p> <p>Fornitori, collaboratori.</p>                                                                                                                                                                                               | <p><b><i>Stakeholder influenzatori del contesto</i></b></p> <p>Altri Atenei italiani ed esteri, i Centri di Ricerca non universitari (es. JRC), Ministero dell'Università e della Ricerca, Anvur, Enti erogativi internazionali, nazionali, regionali e locali, Tribunale del malato e autorità giudiziarie territoriali, Prefetture del territorio, Procure della Repubblica del territorio, Corpi militari territoriali, Arcidiocesi di Milano e Diocesi di Como.</p>             |
| ALTO      | <p><b><i>Stakeholder deboli</i></b></p> <p>Futuri studenti e studentesse, Famiglie degli Studenti e studentesse, Cittadinanza, Media e organi di informazione, Scuole e Istituti di formazione presenti sul territorio, Uffici Scolastici Provinciali del Territorio.</p> | <p><b><i>Stakeholder chiave</i></b></p> <p>Studenti e studentesse, Personale tecnico amministrativo e bibliotecario, Docenti, Ricercatori, Neo-Laureati, Alumni, Camere di Commercio del Territorio, Agenzia di Tutela della Salute del territorio, ASST territoriali e i presidi ospedalieri del territorio, Amministrazioni Comunali, Provinciali e Regionali, Imprese, Fondazioni e Organizzazioni del Terzo Settore, Associazioni profit e no-profit, Ordini professionali.</p> |



Come previsto dallo Statuto dell'Ateneo (art. 30) è costituita una Consulta Ateneo-Territorio, che è sede di interlocuzione tra i rappresentanti dell'Università e le realtà istituzionali, professionali e associative dei territori di riferimento, con l'obiettivo di attivare un confronto sulle rispettive priorità e attese in ordine ai percorsi formativi nonché a valorizzare l'integrazione tra didattica, formazione, cultura e attività produttive. Fanno parte della Consulta la Rettrice, il Prorettore vicario, due docenti individuati dalla Rettrice per ciascuna delle sedi di Varese e di Como, un rappresentante ciascuno per i comuni di Varese e di Como, un rappresentante ciascuno per le province di Varese e di Como, un rappresentante ciascuno per le due Camere di Commercio, Industria, Artigianato e Agricoltura delle Province di Varese e di Como, un rappresentante degli studenti e studentesse per ciascuna delle sedi, designato tra i rappresentanti degli studenti e studentesse negli Organi di governo dell'Ateneo.

# La Governance e il nuovo assetto organizzativo

Il piano strategico riflette i contenuti del programma elettorale presentato dalla Rettrice, prof.ssa Maria Piero, insieme al Prorettore Vicario, prof. Umberto Piarulli, ed è il risultato, a valle del riesame della pianificazione strategica del ciclo precedente, di un processo di cooperazione e confronto con e tra i delegati della Rettrice, la direzione generale, i dirigenti e i rappresentanti dei Dipartimenti nelle Commissioni per la definizione e la condivisione delle azioni e degli indicatori obiettivo. Nella sua versione definitiva esso è stato approvato dal Senato Accademico e dal Consiglio di Amministrazione nell'ambito delle rispettive competenze.

## 2.a Rettrice, Prorettore Vicario, Delegati e Organi

**Rettrice:** Prof.ssa Maria Piero

**Prorettore Vicario:** Prof. Umberto Piarulli

### **Altri componenti del Senato Accademico – Docenti:**

prof.ssa Luigina Guasti, prof.ssa Flavia Marinelli, prof.ssa Michela Prest, prof.ssa Francesca Gisella Zoe Ruggieri, prof. Andrea Uselli, prof.ssa Grazia Mannozi, prof.ssa Daniela Dalla Gasperina, prof.ssa Tiziana Alberio, dott.ssa Caterina Farao, dott. Davide Spanu, prof. Matteo Tozzi, prof. Paolo Bellini, prof. Luca Cabrini, prof. Andrea Cattaneo;

### **Personale Tecnico Amministrativo e Bibliotecario:**

dott.ssa Annachiara Brusa, sig.ra Simona Dalla Valle, dott. Davide Serri, dott. Roberto Gambillara;

**Studenti e studentesse:** sig.ra Lucia Ceruti, dott.ssa Sveva Bonomi, sig. Alessandro Poli, sig. Mike Ernesto Ciraci.

### **Altri componenti del Consiglio di Amministrazione:**

Docenti: prof. Giulio Facchetti, prof. Francesco Acquati, dott.ssa Lucia Lopez;

### **Personale Tecnico Amministrativo e Bibliotecario:**

dott.ssa Raffaella Grillo;

### **Studenti e studentesse:**

sig.ra Asia Martina Di Lorenzo, dott. Andrea Grimaldi;

### **Esterni:**

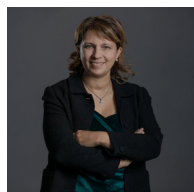
dott. Mario Francesco Cecchetti, avv. Giuseppe Sassi.





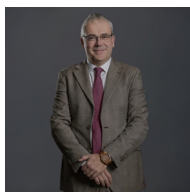
# I delegati della Rettrice

I delegati della Rettrice hanno partecipato attivamente al processo di elaborazione del piano, nella scelta delle azioni, nella definizione dell'articolazione temporale, nella definizione degli indicatori, anche rapportandosi con i dirigenti di riferimento e le commissioni competenti.



**PROF.SSA  
PAOLA BIAVASCHI**

Uguaglianza di genere e pari opportunità



**PROF.  
GIORGIO GRASSO**

Diritto allo studio e uguaglianza sostanziale



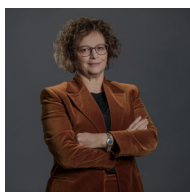
**PROF.SSA  
TIZIANA RUBINO**

Delegata per il polo di Busto Arsizio



**PROF.  
EMANUELE BOSCOLO**

Edilizia e appalti



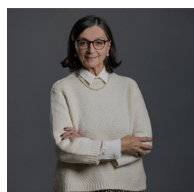
**PROF.SSA  
ROSSELLA LOCATELLI**

Bilancio e pianificazione strategica di Ateneo



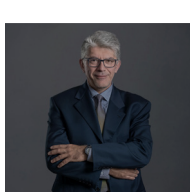
**PROF.  
ANDREA SPIRITI**

Promozione dei beni culturali, museali e bibliotecari



**PROF.SSA  
CAMILLA CALLEGARI**

Politiche inerenti alla disabilità e benessere psicologico



**PROF.  
ADRIANO MARTINOLI**

Sostenibilità, aree verdi ed efficientamento energetico, nonché mobility manager



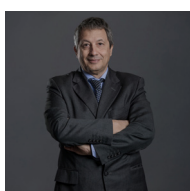
**PROF.  
DAVIDE TOSI**

Intelligenza artificiale



**PROF.SSA  
DANIELA DALLA GASPERINA**

Didattica e formazione



**PROF.  
LOREDANO POLLEGIONI**

Ricerca e innovazione Tecnologica



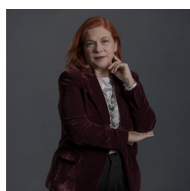
**PROF.  
ANDREA USELLI**

Orientamento e il placement



**PROF.  
MAURO FASANO**

Valorizzazione della conoscenza



**PROF.SSA  
BARBARA POZZO**

Internazionalizzazione



**PROF.SSA  
CRISTIANA SCHENA**

Referente strategica per il coordinamento delle azioni della governance

I contenuti delle deleghe sono articolati sulla base delle principali aree di attenzione del piano e presuppongono una interazione bi-trilaterale e/o collettiva tra i delegati per la definizione e il monitoraggio della esecuzione del piano. Ai delegati, infatti, si è ritenuto di attribuire, ciascuno per la propria area di competenza, un ruolo centrale non solo nella elaborazione ma anche nel presidio delle azioni di piano.

Ai delegati della Rettrice si riferiscono le seguenti Commissioni di Ateneo e/o di Dipartimento che svolgono funzioni istruttorie e propositive. In diversi casi le Commissioni sono presiedute dai delegati o il delegato/la delegata ne sono membri.

#### Le Commissioni di Ateneo

- Commissione Assicurazione interna della Qualità di Sede (AiQUA\_Sede) Commissione di Assicurazione Interna della Qualità del Corso di Studi (AiQUA-CdS)
- Commissione di Assicurazione Interna della Qualità del Corso di Dottorato (AiQUA-PHD)
- Commissione di Assicurazione Interna della Qualità della Ricerca (AiQUAR)
- Commissione di disciplina per gli studenti e studentesse Commissione Etica di Ateneo
- Commissione per la Promozione ed il sostegno delle attività culturali e ricreative degli studenti e studentesse e per il riconoscimento delle associazioni/cooperative studentesche
- Commissione di Ateneo per l'Orientamento e il Placement
- Commissione Paritetica Docenti e Studenti e studentesse (CPDS) Commissione Ricerca
- Commissione Proprietà Intellettuale
- Commissione Valorizzazione della Conoscenza
- Commissione per il Bilancio di Genere e le Pari Opportunità Commissione di certificazione dei contratti
- Commissione consultiva della Rettrice per i rapporti con le Aziende del Servizio sanitario e con Regione Lombardia in ambito sanitario
- Commissione d'Ateneo per le Relazioni Internazionali Implementation Committee HRS4R

I delegati, per lo svolgimento della propria delega, interagiscono con i dirigenti, i Servizi e gli uffici competenti con i quali condividono la declinazione operativa degli obiettivi e delle azioni e le informazioni utili per il monitoraggio del piano.

È istituito e operativo il Consiglio Generale degli Studenti e studentesse, composto da 30 membri, di cui 8 di diritto (i rappresentanti degli studenti e studentesse negli organi di controllo e di governo) e 22 designati (11 per la sede di Varese e 11 per la sede di Como).





## Il ruolo dei Dipartimenti e le Scuole

Le strutture di formazione e di ricerca sono costituite dai seguenti otto Dipartimenti:

- Dipartimento di Biotecnologie e Scienze della Vita (DBSV)
- Dipartimento di Diritto, Economia e Culture (DiDEC)
- Dipartimento di Economia (DiECO)
- Dipartimento di Medicina e Chirurgia (DMC)
- Dipartimento di Medicina e Innovazione Tecnologica (DiMIT)
- Dipartimento di Scienza e Alta Tecnologia (DiSAT)
- Dipartimento di Scienze Teoriche e Applicate (DiSTA)
- Dipartimento di Scienze Umane e dell'Innovazione per il Territorio (DiSUIT)

Ai dipartimenti compete primariamente lo svolgimento delle attività che sostanziano la specificità delle università, ovvero la formazione, la ricerca e la valorizzazione della conoscenza. Per quanto riguarda i Dipartimenti di area medica, l'attività di formazione è realizzata attraverso il coordinamento della Scuola di Medicina, di cui si dirà sotto.

Tali attività devono essere svolte nel rispetto delle peculiarità di ciascun dipartimento derivanti dalla presenza di specifici ambiti scientifici e della loro combinazione, nonché contribuendo per quanto di competenza al perseguimento degli obiettivi di Ateneo così come definiti e rappresentati nel Piano Strategico dell'Ateneo.

I Dipartimenti sono stati coinvolti attraverso le rappresentanze nelle commissioni facenti capo ai delegati nel processo di elaborazione del piano di Ateneo fin dalla

prima fase di costruzione del documento di Piano. I direttori dei Dipartimenti sono stati poi informati dei progressi del Piano Strategico di Ateneo in modo da consentire l'avvio della riflessione sui propri piani strategici triennali e operare in parallelo alla fase di perfezionamento del Piano di Ateneo. Successivamente all'approvazione del piano strategico di Ateneo da parte degli Organi, i Dipartimenti hanno finalizzato e approvato il proprio specifico piano su un orizzonte triennale, che, tenendo conto delle proprie specificità, declina obiettivi, azioni e indicatori qualitativi e quantitativi in coerenza con i contenuti del Piano di Ateneo. I piani strategici triennali dei Dipartimenti, elaborati per la prima volta nel 2025, rappresentano un importante progresso nella attività di pianificazione dei Dipartimenti, che nel precedente mandato rettorale risultava nei fatti marginale e concentrata su azioni specifiche con un orizzonte temporale di un solo anno.

Sono altresì attivate la Scuola di Dottorato e la Scuola di Medicina.

La scuola di dottorato, in collaborazione con i Coordinatori e con gli altri Uffici dell'Ateneo, organizza attività di formazione disciplinare e interdisciplinare e di perfezionamento linguistico e informatico, anche nel campo della gestione, della ricerca e della conoscenza dei sistemi di ricerca europei ed internazionali, della valorizzazione dei risultati della ricerca e della proprietà intellettuale, coordinandone il processo di assicurazione della qualità. Tali corsi sono integrati di anno in anno, complementari rispetto alle attività di ricerca condotte dai dottorandi.

La Scuola di Medicina assicura il coordinamento didattico

ed organizzativo delle attività dei Corsi di studio che ad essa fanno capo, nel rispetto del Regolamento generale e Didattico di Ateneo, nonché delle competenze e indicazioni espresse dai Consigli di Dipartimento. Essa svolge un ruolo propositivo con riferimento all'attivazione e alla disattivazione di corsi, alla programmazione e alla destinazione delle risorse didattiche e dei nuovi posti di ruolo. Delibera sul riconoscimento di crediti formativi nel rispetto dei criteri stabiliti dai Consigli di Dipartimento.



## La riorganizzazione dell'Amministrazione centrale

La riorganizzazione dell'Amministrazione, tra i primi atti del mandato rettorale, ha l'obiettivo di migliorare la gestione complessiva dell'Ateneo, creando efficienze e migliorando l'efficacia soprattutto, ma non solo, delle attività amministrativo-contabili nonché migliorare la funzionalità complessiva di alcuni processi sulla base di uno specifico cronoprogramma così da preparare un assetto coerente con la realizzazione del piano. Nell'occasione si è altresì ritenuto opportuno, in ottica di prevenzione della corruzione, attuare una rotazione degli incarichi dirigenziali e comunque apicali dei servizi negli uffici a maggior rischio di corruzione, avviando una prima rotazione dei dirigenti sulle aree e rivedendo l'assegnazione degli incarichi ai capi servizio titolari di plurimi incarichi<sup>2</sup>.

I Servizi dell'Amministrazione centrale, preposti all'erogazione dei servizi di supporto e coordinati dal Direttore Generale, sono riconducibili alle seguenti aree dirigenziali:

- Unità organizzative in Staff al Direttore Generale
- Area Formazione, Ricerca e Trasferimento Tecnologico (AFRTT)
- Area Risorse Immobiliari e Strumentali (ARIS)
- Area Risorse Finanziarie (ARF)
- Area Servizi Bibliotecari e Documentali (ASBD)
- Area Sistemi Informativi (ASI)<sup>3</sup>

L'attività di riorganizzazione dei processi fondamentali e di quelli individuati come strategici è oggetto delle azioni del presente piano e dunque si completerà nei prossimi anni.



<sup>2</sup> Come da indicazioni del Piano Nazionale Anticorruzione-PNA e in coerenza con quanto previsto nella legge n. 190/2012.

<sup>3</sup> L'attuale assetto organizzativo e l'articolazione degli uffici sono consultabili sul portale web di Ateneo <https://www.uninsubria.it/ateneo/ci-presentiamo/organigramma> oltre che nella sezione "Amministrazione trasparente" /Organizzazione/articolazione degli uffici.



# Obiettivi e azioni del piano strategico 2024-2030

## 3.a Gli obiettivi trasversali

Gli obiettivi trasversali del piano strategico 2024-2030 si ricollegano a tematiche di rilievo anche derivanti dal contesto generale e fatte proprie dall'Ateneo. Essi interessano tutte le aree di azione dell'Ateneo trovando di volta in volta specifica declinazione nelle aree di attività dell'Ateneo e dei Dipartimenti ovvero all'interno degli obiettivi strategici specifici e delle relative azioni.

### I. Internazionalizzazione - Essere protagonisti in una dimensione internazionale

L'Università degli Studi dell'Insubria ha affrontato anche nei precedenti mandati rettorali il tema dell'internazionalizzazione come priorità strategica intesa in ottica trasversale rispetto alle missioni istituzionali dell'Ateneo (Didattica, Ricerca, e Valorizzazione delle Conoscenze), con una visione ampia e diversificata e con particolare attenzione alla mobilità internazionale non solo degli studenti e studentesse ma anche dei docenti e del personale tecnico amministrativo. Il grado di internazionalizzazione dell'Università dell'In-

subria si è significativamente accresciuto negli anni più recenti, come evidenziato con riferimento al posizionamento nei ranking internazionali e dal Censis, grazie al supporto economico assicurato dall'Ateneo ed al sempre più intenso impegno dei docenti dei diversi Dipartimenti per lo sviluppo di percorsi di formazione di profilo internazionale e per l'incremento dei double degree con importanti Università estere, oltre che per la realizzazione di progetti di ricerca con reti di collaborazione a livello internazionale.

È da evidenziare che nell'a.a. 2024/2025 l'offerta formativa prevede ben 7 corsi di laurea magistrale del nostro Ateneo (ovvero il 44% del totale) erogati interamente in lingua inglese e per 8 percorsi di laurea magistrale sono stati siglati accordi di double degree.

L'obiettivo che l'Ateneo si è dato nel presente piano è più ampio e ambizioso. Oltre a consolidare e ulteriormente migliorare gli obiettivi già raggiunti, si ambisce a **inserire l'Ateneo in una dimensione globale**, creando un ambiente di studio e ricerca aperto e integrato con il mondo. Dunque, si intende non solo promuovere la



mobilità in uscita e in entrata ma **sviluppare un ambiente più stimolante e prolifico in grado di impattare in modo ancora più efficace sul benessere della collettività e del territorio**. Per raggiungere questo obiettivo sarà necessario agevolare l'accesso degli studenti e studentesse, del personale tecnico amministrativo e bibliotecario, dei ricercatori e dei docenti internazionali alle residenze universitarie per rendere l'Ateneo un luogo adeguato a supportare le persone che, da contesti differenti anche solo sotto il profilo organizzativo, potrebbero trovarsi inizialmente in difficoltà. Allo stesso modo, l'accoglienza e l'integrazione degli studenti e studentesse internazionali ma anche dei docenti, dei ricercatori e del personale tecnico amministrativo e bibliotecario, potrà avvenire anche offrendo l'opportunità di apprendere la lingua e conoscere la cultura italiana, attraverso l'offerta di corsi di lingua, l'organizzazione di **attività culturali e programmi di integrazione da sviluppare anche nell'ambito del progetto "Ateneo a vocazione collegiale"**.

Nella consapevolezza che il panorama dell’istruzione universitaria in tutta Europa sta cambiando, riteniamo che il futuro delle Università Europee sia rappresentato dalle European Universities Alliances (fiore all’occhiello della European University Strategy), consorzi universitari che conferiranno titoli congiunti e proporranno percorsi formativi sinergici per garantire alta competitività alle Università Europee.

Per poter migliorare il livello di internazionalizzazione del nostro Ateneo sarà fondamentale quindi fare una serie di passi in avanti, non solo in termini di adeguamento dell’offerta formativa, ma anche impegnandosi attivamente a seguire l’iter del processo regolamentare avviato dalle Istituzioni Europee al fine del rilascio dei futuri titoli di studio europei. In questa prospettiva appare decisiva l’attività finalizzata all’adesione del nostro Ateneo ad una Alleanza Europea con Università straniere già esistente o, in alternativa, partecipare a una cordata per la creazione di una EU Alliance. Ci si propone di terminare entro fine 2026 il processo di scouting delle possibili Alleanze Europee nei confronti delle quali l’Ateneo ritiene interessante valutare la propria adesione.

Tutto ciò va inoltre inserito nello sviluppo delle attività di ricerca, che in numerosi ambiti hanno già un respiro internazionale e che già richiamano ricercatori dall’estero.

| Obiettivo                                              | 2026                                    | 2027                                    | 2030                          |
|--------------------------------------------------------|-----------------------------------------|-----------------------------------------|-------------------------------|
|                                                        | Fase 1                                  | Fase 2                                  | Fase finale                   |
| Adesione ad Alleanze Europee e rilascio Titolo Europeo | Adesione ad almeno una Alleanza Europea | Partecipazione ai bandi quando emanati. | Rilascio di un titolo europeo |

Avendo a riguardo gli accordi internazionali, l’Ateneo intende in prima battuta ottimizzare e valorizzare gli accordi in essere anche al fine di supportare un aumento del numero di studenti e studentesse e docenti in uscita e in entrata e al contempo valutare prospettive di sviluppo delle relazioni internazionali con la Cina, l’India, il Giappone e il Medio Oriente, focalizzando l’attenzione verso specifiche università con cui sono già in corso accordi dei singoli Dipartimenti. Si intendono inoltre sviluppare progetti di cooperazione internazionale per partenariati per la cooperazione, l’innovazione e l’eccellenza e per lo sviluppo di competenze nel campo dell’istruzione superiore della formazione professionale, della gioventù e dello sport. Verrà anche offerto sostegno alla definizione di politiche di indirizzo alla cooperazione internazionale. A questo proposito l’Ateneo ha recentemente dato la sua adesione al progetto Joint Science – Technologies and Innovation Campus di Regione Lombardia, progetto che individua la conoscenza come ponte tra le università lombarde e il sistema della conoscenza africano (nell’ambito del Piano MATTEI per l’Africa). Il progetto prevede la Partecipazione assieme alle altre università lombarde alla progettazione di campus in Africa al fine di supportare il sistema tecnologico locale e la formazione per favorire uno sviluppo sostenibile. Tre sono i paesi individuati da Regione

Lombardia a questo proposito: Uganda, Tanzania e Tunisia. L’attività dell’Insubria concentrerà prevalentemente le proprie attività sul campus della Tunisia, ove si è appena concluso un accordo con l’Università di El Manar di Tunisi. Le attività previste dovranno conformarsi alla Stratégie nationale de transition écologique adottata dalla Tunisia nel 2023. Con riferimento alla collaborazione con UNESCO, particolare attenzione verrà altresì votata al dialogo delle reti UNESCO, in cui l’Università dell’Insubria potrebbe giocare un ruolo fondamentale. La Provincia di Varese conta quattro siti UNESCO (Sacro Monte di Varese, Isolino Virginia, l’Area Archeologica di Castelseprio e Monastero di Torba, Monte San Giorgio), Como è Città Creativa UNESCO e sede della nostra Cattedra UNESCO. D’accordo con le autorità locali, l’Università intende svolgere nei prossimi anni un ruolo di dialogo tra le diverse reti. Nel sessennio 2024-2030 l’Università dell’Insubria si propone di aumentare il numero degli studenti e studentesse e dei professori in entrata e in uscita e di aumentare il numero dei paesi di destinazione e di provenienza. A questo fine si intende sfruttare le reti internazionali esistenti e di cui i Dipartimenti fanno parte, che riuniscono corsi di laurea a livello europeo ed internazionale, come ad esempio la European Law Faculties Association (ELFA). Ci si propone conseguentemente di migliorare ulteriormente il livello di internazionalizzazione. In particolare, si intendono sfruttare le opportunità offerte e le risorse stanziare dall’UE nell’ambito del Progetto Erasmus, anche al di là dei bandi relativi alla mobilità che sono già ben frequentati da docenti e studenti e studentesse dell’Ateneo, prendendo in esame le altre Azioni Chiave definite e finanziate dall’UE all’interno del Progetto Erasmus.

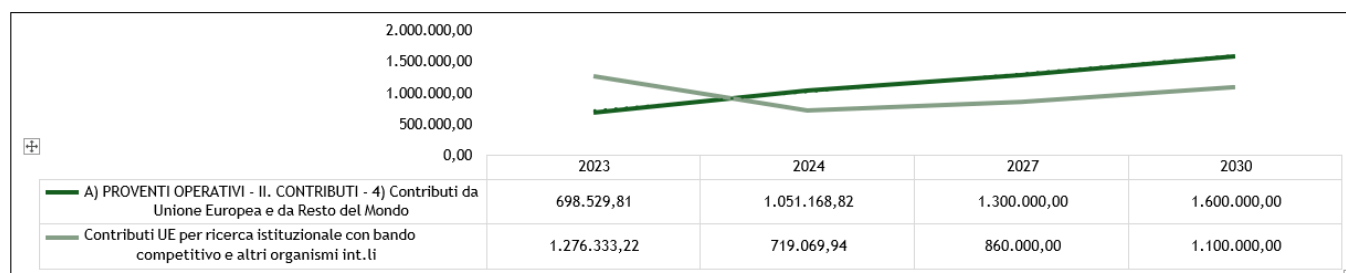


Sarà prioritario attrarre docenti e ricercatrici/ricercatori straniere/i (visiting professor, scientist, scholar) ma anche supportare docenti e ricercatori/ricercatrici dell'Ateneo per sviluppare un profilo internazionale, con il potenziamento di appositi servizi nell'ambito dell'Internazionalizzazione, obiettivo da raggiungere entro fine 2027. La presenza di studiosi di fama internazionale arricchisce l'offerta didattica e di ricerca, favorendo lo scambio di idee e la creazione di nuove sinergie (si ricorda la presenza del Premio Nobel per la Medicina Bruce Beutler a Varese lo scorso 26 giugno 2024).



| Obiettivo                                                                                        | Indicatore (kpi)                                                                                                       | Valore 2024 | Valore 2025 | Valore 2027 | Valore 2030 |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| Attrarre docenti e ricercatrici/ricercatori straniere/i (visiting professor, scientist, scholar) | n. di docenti e ricercatrici/ricercatori straniere/ I (visiting professor, scientist, scholar)                         | 43          | 47          | 57          | 76          |
| Aumentare gli accordi internazionali e valorizzare gli accordi in essere                         | n. di paesi di provenienza di docenti e ricercatrici/ricercatori straniere/ I (visiting professor, scientist, scholar) | 20          | +5%         | +10%        | +15%        |

Non ultimo, la capacità di attrarre finanziamenti internazionali è un indicatore chiave della competitività di un ateneo a livello globale. Ci si propone pertanto di sondare tutte le possibili strade per incrementare la capacità di attrazione di fondi da programmi di finanziamento internazionali a base competitiva in aggiunta allo sfruttamento delle potenzialità del programma Erasmus



Infine, per garantire l'efficacia di tutte queste iniziative occorre che anche il personale amministrativo, tecnico e bibliotecario sia adeguatamente formato al fine di favorire nel modo più equilibrato il dialogo con gli studenti e studentesse, docenti e ricercatori internazionali e la struttura di supporto ai processi di internazionalizzazione dovrà essere dotata di personale qualificato e di strumenti gestionali efficienti. Ci si propone di accrescere la proporzione del personale tecnico amministrativo e bibliotecario in possesso di un livello di conoscenza dell'inglese e di altre lingue comunitarie almeno pari a B2.

Ai fini dell'accrescimento del livello di conoscenze linguistiche di studenti e studentesse, docenti e personale tecnico-amministrativo e bibliotecario si ritiene di particolare importanza costituire un Centro Linguistico di Ateneo, per il quale si prevede entro il 2025 uno studio di fattibilità e che si prevede di avviare entro la fine del 2026.

Occorrerà dunque uno sforzo per adeguare le risorse dell'Ateneo – umane, strutturali e infrastrutturali – a una sfida tanto delicata quanto cruciale per le nostre sorti future.

Come anticipato, lo sforzo dovrà essere comprovato da un ulteriore miglioramento del posizionamento nei ranking e negli indicatori di internazionalizzazione, quali ad esempio il numero di progetti europei, di dottorandi, specializzandi e post-doc stranieri, così come di congressi internazionali ospitati.

L'Ateneo possiede robuste e diversificate competenze scientifiche in tema di digitalizzazione e Intelligenza Artificiale che intende mettere a disposizione non solo per il rafforzamento e l'innovazione della propria attività formativa nei tre livelli, ma anche a beneficio degli stakeholder esterni nell'ottica del lifelong learning. Si è convinti che le competenze digitali siano competenze trasversali necessarie per qualsiasi profilo professionale e per tutte le fasce di età.

Lo sviluppo dell'Intelligenza Artificiale, non necessariamente quella generativa, offre numerose opportunità per ottimizzare i processi amministrativi con riduzione delle azioni ripetitive, e per sviluppare analisi di dati in maniera evoluta. L'Ateneo intende mettere a disposizione degli Stakeholder esterni le proprie competenze sul tema, attraverso l'organizzazione di seminari e di convegni e di specifiche iniziative formative.

L'Intelligenza Artificiale generativa, pur ponendo numerosi temi critici, ha importanti potenzialità che, opportunamente sfruttate, possono essere di supporto sia per l'attività amministrativa (ad esempio per la redazione di verbali), sia per la didattica, che per sviluppare progetti di ricerca innovativi. Con particolare riferimento all'ambito amministrativo, un processo governato dalla digitalizzazione, che comprenda l'utilizzo di piattaforme condivise in alternativa all'uso di fogli Excel o comunque di sistemi residenti, offre numerose e rilevanti opportunità di efficientamento del lavoro amministrativo, eliminazione di duplicazioni e incoerenze e dunque consente in primo luogo di ottimizzare il lavoro degli uffici amministrativi nella sede centrale e nei dipartimenti, agevolando anche l'interazione tra amministrazione centrale e dipartimenti. Nel prossimo sessennio si intende proseguire in questa direzione con decisione.

L'Ateneo è altresì convinto della necessità di avviare un processo di educazione digitale e all'uso della Intelligenza Artificiale, sia interna all'Ateneo, per evitare tra l'altro abusi di strumenti di IA nella produzione di lavori di ricerca, relazioni e tesi da parte degli studenti e studentesse sia esterna, verso il territorio elaborando programmi formativi in accordo con enti e istituzioni. L'Ateneo intende dotarsi di regole specifiche, con

l'obiettivo di approvare specifiche linee guida all'uso dell'Intelligenza Artificiale entro il 2026 e lavorare per una educazione di docenti, personale tecnico-amministrativo e bibliotecario e studenti e studentesse. Ci si propone di attivare almeno una iniziativa formativa per ciascuno dei destinatari all'anno a partire dal 2025 e di aumentare nel tempo la percentuale di copertura dei potenziali fruitori.

| Obiettivo                                                                                                      | 2025                                                                                                                                                         | 2026                                                                                                         | 2027                                                                                                | 2030                                                                                                                |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                                                                | Fase 1                                                                                                                                                       | Fase 2                                                                                                       | Fase 3                                                                                              | Fase finale                                                                                                         |
| Definizione di linee guida di Ateneo per l'uso di strumenti di AI                                              | Studio e confronto con interlocutori propedeutico alla definizione di specifiche linee guida all'uso dell'AI                                                 | Approvare specifiche linee guida all'uso dell'AI                                                             | Avvio procedura di verifica del rispetto delle linee guida                                          | Messa a regime                                                                                                      |
| Ottimizzazione dei processi con soluzioni di AI                                                                | Completamento dello studio di fattibilità di iniziative di ottimizzazione dei processi attraverso soluzioni di digitalizzazione e/o con uso di AI            | Almeno due processi ottimizzati                                                                              | Incremento del numero di processi ottimizzati grazie all'utilizzo della digitalizzazione e dell'AI. | Incremento del numero di processi ottimizzati del 10% annuo dal dato 2027                                           |
| Formare personale docente, tecnico amministrativo e bibliotecari sull'uso dell'AI e di soluzioni IT innovative | Ideazione di un piano di iniziative formative dedicate all'uso dell'AI o strumenti informatici per docenti, personale tecnico amministrativo e bibliotecario | Avvio del piano. Fruitori pari ad almeno il 10% di docenti, personale tecnico amministrativo e bibliotecario | Almeno il 50% dei docenti, del PTA e di quello bibliotecario                                        | Almeno il 75% dei docenti, del PTA e di quello bibliotecario                                                        |
| Iniziative di formazione e di educazione digitale rivolte agli Stakeholders esterni                            | Progettazione di un catalogo di iniziative formative e di educazione digitale rivolte agli stakeholders                                                      | Realizzazione di almeno due iniziative rivolte agli stakeholders esterni                                     | Aumento del numero di persone coinvolte nelle attività formative di almeno il 10% rispetto al 2026  | Aumento del numero di persone coinvolte nelle attività formative del 30% rispetto al dato 2027 (ipotesi +10% annuo) |



### III. Sostenibilità e valorizzazione delle persone

Il perseguimento di obiettivi di sostenibilità economica, ambientale e sociale è connaturato all'agire strategico dell'Ateneo nel sessennio 2024-2030. Al riguardo **l'Ateneo si propone di definire una chiara strategia sul fronte della sostenibilità interna ed esterna. L'Ateneo vuole contribuire a rafforzare la cultura della sostenibilità, anche individuando iniziative che ne definiscano linee attuative in ambito sociale, ambientale ed economico.**

**Il riferimento agli obiettivi di sostenibilità sarà inserito in modo esplicito nello Statuto, in occasione della revisione che è già stata programmata.** Quanto alla sostenibilità economica, essa costituisce l'elemento imprescindibile per assicurare lo sviluppo dell'Ateneo e l'implementazione del piano. L'equilibrio fonti-impieghi deve essere perseguito in un'ottica di medio-lungo termine, **sviluppando una gestione finanziaria prudente ma evoluta**, basata sullo sfruttamento di opportunità di fundraising e di **ottimizzazione delle spese**, nonché sulla adozione di **metodologie condivise di valutazione dell'impatto finanziario degli investimenti e di pianificazione dei flussi in entrata e in uscita.** L'obiettivo della sostenibilità ambientale, in linea con gli obiettivi del Green Deal europeo, sarà perseguito agendo in primo luogo attraverso la **definizione di obiettivi di riduzione delle emissioni di CO<sub>2</sub>** riferiti al complesso delle sedi e delle attività dell'Ateneo sulle quali si è avviato nel 2024 un processo di rilevazione, la **strutturazione di una rendicontazione relativa alle emissioni di Ateneo nell'ambito del progetto relativo al bilancio di sostenibilità di Ateneo**, di cui si dirà più avanti, e **lo sviluppo di progettualità di ricerca**, che saranno illustrate nell'apposita sezione. Accanto alla dimensione climatica, l'Ateneo si impegna a perseguire

obiettivi ambientali più specifici, tra cui: **la promozione dell'efficienza energetica e idrica, la riduzione e corretta gestione dei rifiuti, la gestione responsabile delle aree verdi e il miglioramento della loro qualità** anche attraverso una **oculata salvaguardia della biodiversità**. Saranno inoltre **promosse pratiche di approvvigionamento sostenibile e strategie per la mitigazione degli impatti ambientali delle attività quotidiane**, anche attraverso iniziative di sensibilizzazione rivolte a studenti e studentesse, personale e stakeholder. Si promuoveranno

altresì **partnership con istituzioni del territorio** (comune e CCIAA di Varese, ma con possibile estensione alle altre città di insediamento) **per la costituzione di comunità energetiche rinnovabili (CER), che si intende perfezionare entro il 2026.** Intendiamo concordare **comuni strategie, d'intesa con la DG Trasporti e la UO Mobilità Sostenibile e Innovazione della Regione Lombardia sulla mobilità in Varese, Como e Busto Arsizio in particolare con l'intento di definire un piano sperimentale da proporre come buona pratica in altre aree della regione.**

| Obiettivo                                                                                      | 2025                                                                      | 2027                                                                                                                            | 2030                                                                                               |
|------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                                                | Fase 1                                                                    | Fase 2                                                                                                                          | Fase finale                                                                                        |
| Ridurre le emissioni proprie di CO <sub>2</sub>                                                | Consolidare il processo di rilevazione delle emissioni di CO <sub>2</sub> | Riduzione del 20% rispetto al dato di fine 2025                                                                                 | Riduzione del 30% rispetto al dato di fine 2027 (l'impronta carbonica)                             |
| Costituzione di comunità energetiche rinnovabili in partnership con istituzioni del territorio | Avvio dello studio in area Varese                                         | Estensione dello studio alle altre sedi di riferimento dell'Ateneo. Costituzione di almeno una comunità energetica rinnovabile. | Costituzione di comunità energetiche in tutte le sedi di riferimento dell'Ateneo                   |
| Riduzione consumo idrico                                                                       | Effettuare valutazioni sui consumi nei diversi edifici dell'Ateneo        | Installazione di dispositivi a basso consumo idrico nei servizi universitari a maggior consumo                                  | Completare l'installazione di dispositivi a basso consumo idrico nei restanti servizi universitari |



### 3.a

Quanto alla sostenibilità sociale l'Ateneo intende intervenire sul diritto allo studio e all'eguaglianza sostanziale con l'intento di **mantenere un'attenzione specifica sulla attribuzione delle borse di studio basate sul reddito e sul merito**, anche attraverso la **definizione di budget di spesa che stimiamo adeguati alla soddisfazione della domanda di tutti coloro che in base ai bandi di concorso sono ritenuti idonei**, integrando i contributi annuali provenienti dalla Regione Lombardia. Un altro ambito di intervento su aspetti sociali riguarda la **tutela del benessere psicologico delle persone in Ateneo**

(studenti e studentesse, docenti, personale tecnico-amministrativo e bibliotecario) da realizzare attraverso il **potenziamento dei servizi di counselling psicologico in forma (quasi) gratuita per gli studenti e studentesse**, tramite la **creazione di una rete universitaria e territoriale attiva attorno al SCPA** che possa prevedere altri servizi universitari di supporto quali un punto di specifico accesso ai servizi territoriali di Salute Mentale (in collaborazione con l'ASST), **adozione di azioni rivolte al personale docente e tecnico-amministrativo e bibliotecario comprendenti formazione, sportelli di ascolto e supporto e percorsi di Mindfulness**, l'implementazione di progetti già finanziati e in partnership con l'Università Milano Bicocca (Pro-Ben1 e 2).

| Azione                                                                 | 2025                                                                                                                                           | 2027                                                                                                                    | 2030                                                                                                                                              |
|------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                        | FASE 1                                                                                                                                         | FASE 2                                                                                                                  | FASE 3                                                                                                                                            |
| Misurare e migliorare il benessere psicologico delle persone in Ateneo | Somministrazione questionari specifici (Benessere organizzativo e rilevazione stress da lavoro correlato)                                      | Adozione di azioni rivolte al personale docente e tecnico amministrativo e bibliotecario Analisi risultanze questionari | Miglioramento degli indicatori di benessere organizzativo e riduzione di quelli di stress da lavoro correlato                                     |
| Potenziamento dei servizi di Counseling psicologico                    | Completamento della progettazione dei servizi incrementali di Counseling psicologico. Avvio rilevazione dei casi di fruizione e del livello di | Aumento del livello di soddisfazione dei beneficiari del servizio                                                       | Continuo miglioramento del livello di soddisfazione anche in seguito alle azioni di rimedio intraprese sulla base dei risultati della rilevazione |





L'Ateneo pone da sempre particolare attenzione al **supporto e all'integrazione delle persone con disabilità e intende potenziare e migliorare i servizi e le attività volte a consentire la piena ed effettiva partecipazione nei diversi contesti su base di uguaglianza con gli altri.**

Nell'ambito della sostenibilità sociale, un particolare impegno è riservato al perseguimento di obiettivi di parità di genere. Recentemente l'Ateneo ha pubblicato il secondo Bilancio di Genere e il correlato Gender Equality Plan (GEP) che contengono le linee programmatiche che il piano strategico assume come parte integrante. Il Bilancio di Genere e GEP si propongono infatti come strumenti volti a gettare le basi per una cultura organizzativa di Ateneo orientata alla valorizzazione e al rispetto del contributo di ogni persona, superando i limiti dovuti a stereotipi e disuguaglianze di genere. In particolare, l'Ateneo si propone di:

- **elaborare e approvare una politica di genere, a completamento del bilancio di genere,**
- **introdurre un servizio di sportello antiviolenza allo scopo di prevenire e contrastare la violenza contro la donna,**
- **migliorare le iniziative di welfare mirate a raggiungere un maggior bilanciamento tra lavoro e vita privata,** agevolando la genitorialità e la cultura condivisa delle pari opportunità,
- **perseguire il raggiungimento dell'equilibrio di genere nelle posizioni di vertice e negli organi decisionali,** con l'obiettivo di garantire l'uguaglianza di genere nel reclutamento e nelle progressioni di carriera,
- integrare la dimensione di genere nella ricerca e nei programmi degli insegnamenti,
- adottare misure di contrasto alla violenza di genere, comprese le molestie sessuali,
- **perseguire iniziative volte alla formazione e sensibilizzazione sia all'interno dell'Ateneo, sia sul Territorio, in collaborazione con enti, istituzioni, associazioni, imprese,**
- **adottare azioni formative di prevenzione del gender pay gap.**

Nel corso del 2025 si effettuerà un sondaggio per sensibilizzare sulle tematiche di genere al fine di monitorare la situazione attuale e prenderne consapevolezza; è previsto un **piano di incontri rivolti alle varie componenti di Ateneo aventi ad oggetto la prevenzione e il contrasto della violenza contro le donne**, oltre a convegni in prospettiva giuridico-economica, storico-geografica, linguistica, medica, e per la valorizzazione del ruolo della donna all'interno delle discipline STEM; è inoltre previsto un **sondaggio relativo alla percezione della sicurezza negli spazi universitari interni ed esterni** allo scopo di promuovere azioni per il raggiungimento di un maggior benessere e la riduzione di situazioni di potenziale disagio.

È prevista **l'elaborazione condivisa di linee guida per un uso consapevole del linguaggio di genere**, nonché l'inserimento delle tematiche di genere nelle attività di orientamento e placement, al fine di creare azione di sensibilizzazione e prevenzione rispetto al fenomeno di Gender Pay Gap rilevato anche sul territorio di riferimento dal Bilancio di Genere sul 2023/24.



Ci si propone, infine, di **avviare e sviluppare nel 2025 il rapporto con i Centri Antiviolenza del territorio insubre**, anche tramite la collaborazione con ASST, a fini formativi reciproci.

Dal punto di vista del monitoraggio sarà essenziale la creazione di un Osservatorio sul disagio giovanile in prospettiva di genere, in collaborazione con le istituzioni locali, e la partecipazione ai Tavoli di Lavoro Territoriali sui temi in oggetto che si intende costituire entro il 2026.

Dal punto di vista del monitoraggio sarà essenziale la **creazione di un Osservatorio sul disagio giovanile in prospettiva di genere**, in collaborazione con le istituzioni locali, e la partecipazione ai Tavoli di Lavoro Territoriali sui temi in oggetto che si intende costituire entro il 2026.

| Obiettivo                                               | Indicatore (kpi)                                                            | Valore 2025 | Valore 2026 | Valore 2027 |
|---------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------|-------------|-------------|-------------|
| Dare piena attuazione al Gender Equality Plan di Ateneo | % di azioni presenti nel GEP (Gender Equality Plan) avviate e/o realizzate. | 33%         | 67%         | 100%        |

L'Ateneo propone, realizza e valuta la sostenibilità ambientale, l'inclusione e coesione sociale, il contrasto alle disuguaglianze come obiettivi strategici della valorizzazione della conoscenza. L'Ateneo attua questi obiettivi strategici attraverso una serie di iniziative integrate, mirate a valorizzare la conoscenza come leva per il cambiamento sociale e ambientale.

Le diverse e numerose tematiche correlate all'obiettivo della sostenibilità sono alla base di **numerose iniziative didattiche e di formazione post laurea o continua, che l'Ateneo intende potenziare ulteriormente nel sessennio 2024-2030**, volendo contribuire alla sensibilizzazione della cittadinanza e del sistema economico e produttivo locale rispetto ai temi e alle iniziative volte al raggiungimento di condizioni di sostenibilità, anche mettendo a disposizione e valorizzando le diverse competenze scientifiche presenti in Ateneo. **Ulteriori iniziative rilevanti nel perseguimento degli obiettivi di sviluppo sostenibile dell'Agenda ONU 2030 dovranno essere definite in partnership con gli stakeholder esterni che agiscono a livello locale, nazionale e internazionale su ambiti di ricerca e di formazione dell'Ateneo.**

| Obiettivo                                                            | Indicatore (kpi)                                                                              | Valore 2024 | Valore 2025 | Valore 2026 | Valore 2027 |
|----------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| Contribuire alla sensibilizzazione rispetto ai temi di sostenibilità | n. di iniziative didattiche e di formazione postlaurea o continua offerte per anno accademico | 8           | 9           | 10          | 11          |





**Consolidare e migliorare la reputazione e la visibilità dell'Ateneo** presso i propri stakeholder locali, nazionali e internazionali è un obiettivo centrale per il sessennio 2024-2030.

La misurazione della reputazione è attività particolarmente complessa, per la quale è necessaria la individuazione di alcune proxy. L'Ateneo intende in primo luogo monitorare e migliorare il proprio posizionamento nelle classifiche nazionali e internazionali relative all'attrattività per studenti e studentesse e docenti e alla qualità della ricerca e della didattica. In generale, l'Ateneo **procederà all'avvio di un monitoraggio periodico di un insieme di indicatori della reputazione**, anche avvalendosi di questionari somministrati ai propri stakeholder interni e, in prospettiva, anche esterni.

Nella tutela della reputazione l'Ateneo ritiene importante **migliorare la rendicontazione a disposizione della generalità degli stakeholder mirando a unificare, laddove possibile, le diverse forme di rendicontazione "settoriali"** (es. rapporto sulle emissioni di gas serra, produzione di energia sostenibile...) o **"tematiche"** (es. bilancio di genere) **aggregandole in un bilancio di sostenibilità (o bilancio di mandato) da redigere e pubblicare a tre anni dall'inizio del mandato e possibilmente rendere successivamente annuale.**

| Obiettivo                                                                               | 2025                                                                                                                                                                                                      | 2027                                                                                                                                                                         | 2030                                                        |
|-----------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------|
|                                                                                         | FASE 1                                                                                                                                                                                                    | FASE 2                                                                                                                                                                       | FASE 3                                                      |
| Migliorare la rendicontazione di sostenibilità verso gli stakeholder interni ed esterni | Avvio studio di fattibilità per la redazione del bilancio annuale di sostenibilità e di integrazione dei documenti di rendicontazione "settoriali" (bilancio di genere, relazione sulle emissioni di CO2) | Redazione del Bilancio di sostenibilità relativo al 2026 che integra tutte le rendicontazioni in ambito di sostenibilità. Dal 2027 il bilancio di sostenibilità sarà annuale | Redazione annuale del Bilancio di sostenibilità/ di mandato |



**La trasparenza a tutti i livelli e l'apertura al confronto e al dialogo** costituiscono un presupposto per tutelare il livello reputazionale dell'Ateneo e dà luogo a specifiche azioni, quali il miglioramento della navigabilità del

sito, la costituzione di punti di ascolto, la rilevazione del grado di soddisfazione dei vari stakeholder, tra cui citiamo il progetto **Good Practice**, avviato nel 1999 a cura del MIP Politecnico di Milano – Graduate School of Business **che si intende proseguire per il sessennio.**

| Obiettivo                                                                                                                                                 | Indicatore (kpi)                                                                                                                                                                                                                                          | Valore 2024                                                                    | Valore 2027                                                                            | Valore 2030                                                           |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------|
| Aumentare il grado di soddisfazione dei vari stakeholder interni (DDA, PTA; studenti e studentesse), come rilevato nell'ambito del progetto Good Practice | Valore delle domande di sintesi dei questionari GP relativi alla qualità percepita dei servizi erogati "In riferimento a tutti gli aspetti considerati, si ritiene complessivamente GP supporto erogato dall'Ateneo nei servizi tecnici e amministrativi" | DDA 4,15<br>PTA 3,92                                                           | Superamento del valore medio del Cluster degli atenei Medi partecipanti al progetto GP | Superamento del valore medio degli atenei partecipanti al progetto GP |
|                                                                                                                                                           | Valore delle domande di sintesi dei questionari relativi alla qualità percepita dei servizi erogati "Sei complessivamente soddisfatto della tua esperienza universitaria? _ [Sì]                                                                          | Studenti e studentesse l'anno: 87,46%<br>Studenti e studentesse anni succ. 87% | Superamento del valore medio del Cluster degli atenei Medi partecipanti al progetto GP | Superamento del valore medio degli atenei partecipanti al progetto GP |

Nella tutela della reputazione è rilevante anche procedere con una opportuna, chiara e moderna comunicazione che consenta di valorizzare le numerose iniziative di ricerca, disseminazione, alta formazione e formazione continua presenti in Ateneo. A tal fine è necessario avviare una raccolta centralizzata e organizzata delle informazioni relative, ad oggi piuttosto dispersa tra le diverse unità dell'Ateneo e **dotarsi di modalità efficaci e innovative per comunicare la ricerca.**

**L'innalzamento della qualità dei servizi a studenti e studentesse e docenti e personale tecnico amministrativo e bibliotecario**, di cui si dirà nei paragrafi successivi, costituisce infine un obiettivo di rilievo per l'azione amministrativa a tutti i livelli ed è la base per il mantenimento di un livello adeguato di soddisfazione.





## 3.b Gli obiettivi per aree strategiche

### 3.2.1 La formazione

L'offerta di formazione di primo, secondo e terzo livello caratterizzata da una elevata qualità costituisce un tratto distintivo dell'Ateneo, che si riflette sia nei dati di soddisfazione degli studenti e studentesse e dottorandi, sia nei risultati in termini di occupazione dei nostri laureati, tra i migliori in Lombardia e in Italia. Occorre **mantenere nel tempo questo livello qualitativo**, anche tenendo conto delle tendenze della domanda di lavoro e del rapido e continuo cambiamento che caratterizza la società attuale, con un mondo del lavoro e un contesto di concorrenza tra università sempre più sfidanti. Le politiche di offerta formativa saranno costruite **tenendo a mente primariamente la centralità dello studente/dottorando**, ovvero l'obiettivo di offrire agli studenti e studentesse strumenti, conoscenze e metodologie che ne aumentino il livello di occupabilità nonché **servizi adeguati e un supporto efficiente ed efficace**. Sono pertanto necessari strumenti innovativi ed efficaci di apprendimento, cogliendo le opportunità di nuove forme di erogazione della didattica rese possibili sia dalla innovazione tecnologica che dalla possibilità di affiancare a conoscenze che derivano dalle elevate competenze sulla materia, conoscenze e abilità innovative interdisciplinari.

Il compito dell'Università, infatti, non è solo quello di fornire competenze professionali di livello elevato ma anche quello **di trasmettere la capacità di elaborare e innovare criticamente il patrimonio di saperi, attraverso**



**l'autonomia di giudizio, il confronto costruttivo e la creatività, competenze trasversali** utili non solo per accedere al mondo del lavoro ma anche per svolgere un ruolo proattivo nella società. Queste competenze, che sono fondamentali per la crescita personale di

ogni individuo, si possono acquisire solo attraverso la condivisione di tempo e spazi tra i componenti della comunità accademica (studenti e studentesse, docenti e personale tecnico-amministrativo-bibliotecario).

| Obiettivo                                                                                                                           | KPI                             | 2025 | 2026 | 2030 |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------|------|------|------|
| Aumento del numero di studenti e studentesse che fruisce di attività formative del TLC per l'acquisizione di competenze trasversali | Numero di open badge rilasciati | 830  | 1000 | 1000 |

## 3.b

Lungo queste direttrici l'Ateneo intende muoversi nel sessennio 2024-2030 intervenendo sui seguenti obiettivi specifici:

- a. Internazionalizzazione**
- b. Valorizzazione e razionalizzazione dell'offerta formativa;**
- c. Innovazione della didattica;**
- d. Potenziamento dei servizi agli studenti e studentesse e tutela del diritto allo studio.**

### Internazionalizzazione

Muovendosi lungo le linee delineate nel paragrafo dedicato alla internazionalizzazione come obiettivo trasversale del presente piano strategico, si intende proseguire nel processo di internazionalizzazione nella didattica favorendo la mobilità in ingresso di studenti e studentesse stranieri e la mobilità in uscita di studenti e studentesse dell'ateneo, comprendendo in maniera più decisa l'offerta a livello del Dottorato di Ricerca e delle Scuole di Specializzazione in area sanitaria. Anche la formazione dei ricercatori e dei docenti non può prescindere dalla riconoscibilità internazionale della ricerca, favorendo la mobilità in ingresso di docenti e ricercatori stranieri e la mobilità in uscita di ricercatori e docenti. Riteniamo di particolare rilevanza migliorare l'organizzazione dei servizi di accoglienza, con la creazione di un Welcome Center e l'individuazione presso i Dipartimenti di personale dedicato alle pratiche amministrative relative alle varie attività rientranti nell'internazionalizzazione e dunque anche, ma non solo, per il supporto in uscita.

| Azione                                                                                                    | 2026                                                                                         | 2027                                                                                                     | 2030                                                                                                                                                                                       |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                                                           | Fase 1                                                                                       | Fase 2                                                                                                   | Fase finale                                                                                                                                                                                |
| Creazione di un Welcome Center per studenti e studentesse e docenti provenienti dall'estero               | Realizzazione studio di fattibilità                                                          | Avvio dell'attività del Welcome Center                                                                   | Numero di persone assistite: +30% (ipotesi circa + 10% annuo) rispetto all'anno di avvio<br>Incremento del kpi n. di iniziative di inclusione di studenti e studentesse stranieri per anno |
| Individuazione nei dipartimenti di un servizio dedicato al supporto agli studenti e studentesse in uscita | Realizzazione studio di fattibilità                                                          | Avvio dell'attività del servizio di supporto agli studenti e studentesse in uscita presso i Dipartimenti | Incremento KPI: Numero di studenti e studentesse assistiti: +20% rispetto all'anno di avvio                                                                                                |
| Favorire lo sviluppo di competenze linguistiche                                                           | Incremento del n. di corsi di lingua italiana per studenti e studentesse stranieri in arrivo | Avvio corsi di lingua per il personale tecnico amministrativo e bibliotecario.                           | Incremento KPI: n. corsi finalizzati allo sviluppo di competenze linguistiche del personale e degli studenti e studentesse in arrivo                                                       |

| Obiettivo                                                    | Indicatore (kpi)                                                  | Valore 2025 | Valore 2027 | Valore 2030     |
|--------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------|-------------|-------------|-----------------|
| Favorire la mobilità degli studenti e studentesse in uscita  | n. studenti e studentesse in uscita                               | 300         | 310         | 380 (10% annuo) |
| Favorire la mobilità degli studenti e studentesse in entrata | n. studenti e studentesse in entrata                              | 175         | 180         | 220             |
| Aumentare la presenza di studenti e studentesse stranieri    | % di iscritti stranieri (residenti all'estero) su totale iscritti | 2,35%       | 3%          | 5%              |



### Valorizzazione e razionalizzazione dell'offerta formativa

**I corsi di laurea saranno annualmente monitorati e aggiornati anche al fine di razionalizzare e ottimizzare l'offerta formativa, si promuoverà la progettazione di nuovi corsi di laurea su discipline di frontiera nel rispetto dei bisogni formativi e dei nuovi profili professionali richiesti**, anche grazie alla consultazione regolare e periodica con le parti sociali e gruppi di stakeholder **e sempre con attenzione alla centralità dell'interesse degli studenti e studentesse.**

La valorizzazione riguarderà anche la formazione di terzo livello, con un'attenzione particolare ai Dottorati di Ricerca e alle Scuole di Specializzazione. In un contesto in cui il lifelong learning è sempre più centrale, **l'Ateneo promuoverà azioni di monitoraggio e miglioramento della qualità formativa, rafforzando il ruolo del dottorato come motore di innovazione e crescita professionale.** L'obiettivo è rendere il percorso dottorale non solo un'eccellenza accademica, ma anche un'opportunità strategica per formare figure altamente qualificate, in grado di rispondere alle sfide della ricerca e del mondo del lavoro, favorendo l'inserimento in ambiti industriali, sanitari e istituzionali.

| Obiettivo                                                   | KPI                                                                                    | 2025<br>(anno accademico<br>2024/2025) | 2027<br>(anno accademico<br>2026/2027) | 2030<br>(anno accademico<br>2029/2030)    |
|-------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------|----------------------------------------|-------------------------------------------|
| Avviare dei dottorati industriali                           | Numero di convenzioni volte alla ideazione e allo svolgimento di dottorati industriali | 0                                      | 2                                      | 6                                         |
| Aumentare il numero dei dottorati industriali               | Numero di dottorati industriali                                                        | 0                                      | Almeno un dottorato industriale        | Almeno tre corsi di dottorato industriale |
| Aumentare il numero degli iscritti ai dottorati industriali | Numero degli iscritti                                                                  | 0                                      | 2                                      | 6                                         |

**Particolare attenzione sarà inoltre rivolta alla didattica dei corsi di formazione *post-lauream*, per attrarre talenti dal territorio nazionale e dall'estero, ma anche in una logica di servizio ai territori di insediamento, per supportare percorsi di riqualificazione professionale per lavoratori con profili divenuti obsoleti.** Si tratta di un'area di attività che ha un'importante intersezione con quella di public engagement o, più ampiamente, di valorizzazione della conoscenza. La formazione *post-lauream* si potrà sostanziare sia in veri e propri master universitari, sia in forme didattiche più flessibili che possono anche non attribuire crediti formativi universitari. Il tema è trattato ulteriormente nella sezione dedicata alla Valorizzazione della Conoscenza.



## 3.b

**Per i Dottorati di Ricerca e per le Scuole di Specializzazione un secondo obiettivo è quello di aumentare l'attrattività per studenti e studentesse europei, in linea con gli obiettivi di internazionalizzazione, che, anche se in crescita,**

risultano proporzionalmente meno rappresentati degli studenti e studentesse non europei, pur se in proporzioni diverse.

| Obiettivo                                                                                                                        | KPI                                                                                                                                   | 2025<br>(anno accademico<br>2024/2025) | 2027<br>(anno accademico<br>2026/2027) | 2030<br>(anno accademico<br>2029/2030) |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------|----------------------------------------|----------------------------------------|
|                                                                                                                                  |                                                                                                                                       | FASE 1                                 | FASE 2                                 | FASE 3                                 |
| Aumentare l'attrattività dei Dottorati di Ricerca per studenti e studentesse di cittadinanza comunitaria o extracomunitaria      | Percentuale di studenti e studentesse stranieri (comunitari ed extracomunitari) sul totale degli iscritti a corsi di Dottorato        | 12,5%                                  | 15%                                    | 20%                                    |
| Aumentare l'attrattività dei Dottorati di Ricerca per studenti e studentesse di cittadinanza comunitaria                         | Percentuale di studenti e studentesse di nazionalità comunitaria sul totale degli iscritti a corsi di Dottorato                       | 1%                                     | 3%                                     | 5%                                     |
| Aumentare l'attrattività dei Corsi di Specializzazione per studenti e studentesse di cittadinanza comunitaria o extracomunitaria | Percentuale di studenti e studentesse stranieri (comunitari ed extracomunitari) sul totale degli iscritti a corsi di Specializzazione | 9,68%                                  | 12%                                    | 15%                                    |
| Aumentare l'attrattività dei Corsi di Specializzazione per studenti e studentesse di cittadinanza comunitaria                    | Percentuale di studenti e studentesse di nazionalità comunitaria sul totale degli iscritti a corsi di Specializzazione                | 3%                                     | 4%                                     | 5%                                     |





## 3.b

**Parallelamente, verrà potenziata l'offerta di corsi di perfezionamento, aggiornamento e percorsi professionalizzanti pensati per chi è già inserito nel mondo del lavoro**, con un approccio sempre più flessibile e mirato alle esigenze del mercato. Si renderà a tal fine necessario potenziare

i servizi dell'Ufficio Post-Laurea e dei Dipartimenti a supporto dell'organizzazione di iniziative formative (perfezionamento, aggiornamento, professionalizzazione) per lavoratori, non necessariamente in possesso di una laurea, nonché rendere più flessibile ed efficiente la procedura di attivazione di tali corsi.

| Obiettivo                                                                                                                                              | KPI                                                                    | 2025<br>(anno accademico<br>2024/2025) | 2027  | 2030   |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------|-------|--------|
| Potenziare i servizi dell'Ufficio Post-Laurea (e dei Dipartimenti) all'organizzazione di corsi di perfezionamento, aggiornamento e professionalizzanti | Numero PTA dedicato<br>Numero di master                                | 6 FTE                                  | 8 FTE | 10 FTE |
| Aumentare il numero di master                                                                                                                          |                                                                        | 6                                      | 8     | 10     |
| Aumentare il numero di corsi di perfezionamento post-master                                                                                            | Numero di corsi di perfezionamento<br>Numero di corsi di aggiornamento | 4                                      | 5     | 8      |
| Aumentare il numero di corsi di aggiornamento                                                                                                          |                                                                        | 1                                      | 4     | 10     |
| Aumentare il numero di corsi di professionalizzanti (compresi quelli per l'accesso alle professioni)                                                   | Numero di corsi professionalizzanti                                    | 0                                      | 1     | 2      |



## 3.b

**Il Teaching and Learning Center (TLC)**

assume una valenza particolare nel contesto della formazione postlaurea, aperta anche al territorio, oltre che del potenziamento di soft skills per gli studenti e studentesse e, in prospettiva, l'erogazione di corsi di educazione offerti alla cittadinanza (es. educazione alla cybersicurezza, educazione economica, educazione finanziaria), anche in un'ottica di valorizzazione delle azioni di public engagement. Lo sviluppo delle attività del TLC dovrà avvenire in coerenza con le attività formative dei Dipartimenti

e della Scuola di Medicina e in raccordo, per quanto di competenza, con le attività della Commissione Orientamento e Placement. Si promuoveranno azioni per favorire la formazione e lo sviluppo di nuove competenze in ambito didattico dei ricercatori e docenti dell'Ateneo. Il TLC dovrà operare anche con l'obiettivo di **attrarre nel tempo partecipanti esterni** all'Ateneo così da contribuire ai ricavi dell'Ateneo. Ci si propone di **incentivare la definizione di un piano di sviluppo del TLC che ne valorizzi ulteriormente ruolo e potenzialità**.

| Obiettivo                                                                                      | KPI                                                 | 2025                  | 2027 | 2030 |
|------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------|-----------------------|------|------|
| Aumento del numero di PTAB che fruisce di attività formative del TLC                           | Livello di realizzazione dell'attività e kpi numero | Studio di fattibilità | 180  | 200  |
| Aumento del numero di docenti interni che fruisce di attività formative del TLC                | Numero                                              | 100                   | 250  | 300  |
| Aumento del numero di docenti esterni che fruisce di attività formative del TLC                | Numero                                              | 120                   | 200  | 300  |
| Aumento del numero di studenti e studentesse interni che fruisce di attività formative del TLC | Numero                                              | 830                   | 1000 | 1000 |





### Innovazione della didattica

Nei prossimi anni l'Ateneo si pone l'obiettivo di proseguire nel miglioramento della offerta formativa con una prospettiva di innovazione continua e identitaria. L'innovazione riguarderà sia il **potenziamento di tecniche innovative**, sia l'introduzione di **nuove modalità di erogazione della didattica**. L'Ateneo si propone di **regolare e valorizzare l'uso di tecniche innovative nell'erogazione della didattica**, preservandone l'elevata qualità. A tal fine si intende **integrare le ordinarie**

**modalità di erogazione della didattica nei corsi di ogni livello con contenuti offerti su piattaforme digitali e attraverso strumenti digitali (visori, realtà aumentata, soluzioni di Intelligenza Artificiale) e di prevedere forme specifiche di didattica mista per favorire studenti e studentesse lavoratori o con particolari esigenze** (per esempio, neogenitori, studenti e studentesse stranieri, studenti e studentesse atleti), valorizzando e mettendo "a fattor comune" alcune delle buone prassi emerse nei corsi di laurea e percorsi formativi già offerti in modalità blended. Anche in questo ambito il **ruolo del TLC** sarà fondamentale per lo sviluppo di una didattica blended con standard elevati, in collaborazione anche con altre istituzioni e in accordo con le direttive ministeriali.

| Obiettivo                                                                                                                                                                       | KPI/attività                                                                                                                         | 2025<br>FASE 1     | 2027<br>FASE 2                          | 2030<br>FASE 3                   |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------|-----------------------------------------|----------------------------------|
| Prevedere forme specifiche di didattica mista per studenti e studentesse lavoratori o con particolari esigenze                                                                  | Proporzione di corsi di studio (L, LMCU, LM) offerti in modalità mista o prevalentemente o integralmente a distanza (indicatore A-g) | 0,024              | 0,069                                   | Incremento                       |
| Innovare la didattica- Miglioramento delle aule utilizzate in Ateneo da un punto di vista di innovazione tecnologica e digitale della didattica e della fruizione dei contenuti | Numero di aule ammodernate e standardizzate                                                                                          | 10 aule            | 30 aule                                 | Ammodernamento di tutte le aule  |
| Prevedere forme specifiche di didattica mista per studenti e studentesse lavoratori o con particolari esigenze                                                                  | Emanazione di regolamento specifico                                                                                                  | Studio Fattibilità | Emanazione di uno specifico regolamento | Verifica del regolamento         |
| Innovare la didattica- Contenuti offerti su piattaforma digitale                                                                                                                | Studio di fattibilità per la creazione una piattaforma digitale adeguata                                                             | Studio Fattibilità | Realizzazione della piattaforma         | Messa a regime della piattaforma |



### 3.b

La sfida di accogliere le occasioni offerte dalle nuove tecnologie informatiche, dallo sviluppo dell'IA e dalla consapevolezza dell'importanza delle conoscenze e competenze trasversali (soft-skills) sempre più richieste dal mondo del lavoro, impone una maggior attenzione

alla formazione e alla valorizzazione del personale docente, da attuarsi attraverso momenti e percorsi formativi dedicati che permettano di trasformare la didattica tradizionale in metodi più attrattivi e adeguati alle nuove generazioni, con l'ausilio della dotazione tecnologica a disposizione.

| Obiettivo                                                                                      | 2025                    | 2027                                                                            | 2030                                         |
|------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------|---------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------|
|                                                                                                | FASE 1                  | FASE 2                                                                          | FASE 3                                       |
| Formazione del personale docente - Avvio di corsi di metodologia didattica per i nuovi docenti | Progettazione dei corsi | Avvio di almeno un corso all'anno e avvio rilevazione dei nuovi docenti formati | Copertura del 100% dei nuovi docenti formati |

| Obiettivo                        | KPI                                                                                                                 | 2024  | 2026                             | 2030         |
|----------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------|----------------------------------|--------------|
| Formazione del personale docente | E_f - Rapporto tra ore di formazione per la didattica innovativa erogate ai docenti e numero di docenti in servizio | 0.849 | 1 (valore target Pro3 di Ateneo) | Mantenimento |

**L'innovazione nelle metodologie didattiche dovrà poi trovare continuità anche nelle modalità di verifica dell'apprendimento** e in coerenza con gli obiettivi formativi che si intendono perseguire. L'innovazione potrà altresì essere perseguita anche con **soluzioni "originali" di erogazione della didattica, che potranno coinvolgere esperti e professionisti esterni (co-teaching) che**

**possano valorizzare e conciliare la formazione in aula con le applicazioni operative e professionali.** Questo potrà favorire anche una migliore e più efficace valorizzazione delle prospettive e degli sbocchi occupazionali post-laurea di cui si dà conto in maniera approfondita, ogni anno, nella redazione della Scheda SUA-Cds.

| Obiettivo                                                                                                         | KPI                                           | 2025 (aa 2024-2025) | 2027 | 2030 |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------|---------------------|------|------|
| Innovazione nella didattica- Iniziative di co-teaching con professionisti sulla base di una specifica convenzione | Numero di insegnamenti erogati in co-teaching | 1                   | 5    | 10   |





## 3.b

Oltre alla attivazione di nuovi corsi di laurea, si intende proseguire nella **promozione dei corsi di sviluppo di soft skills e di competenze trasversali** (analisi critica, lavori in team, negoziazione e gestione dei conflitti, ecc.) rivolti sia all'interno sia all'esterno dell'Ateneo anche tramite il centro speciale **Teaching and Learning Center (TLC)**. Si valuterà inoltre la possibilità di sviluppare percorsi alternativi di apprendimento, trasversali alle diverse discipline, come laboratori di teatro didattico, giochi di competizione tra squadre (inter-ateneo, in ambito nazionale ed internazionale), progetti che vedano

l'aggregazione di studenti e studentesse/docenti di discipline differenti su progetti innovativi e trasversali (**student challenges**, con valenza anche per l'area di valorizzazione della conoscenza).

L'innovazione e lo sviluppo della didattica saranno accompagnati da specifiche **dotazioni finanziarie e di Personale Tecnico amministrativo** che saranno assegnate al TLC, ai Dipartimenti, alla Scuola di Medicina e di Dottorato secondo criteri predefiniti e trasparenti, comunicati tempestivamente e legati direttamente agli obiettivi assegnati.

| Obiettivo                                                                               | Kpi/attività                                                                                                                                 | 2025 (aa 2024-2025)                                                                        | 2027                                                                                          | 2030                                                                   |
|-----------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------|
|                                                                                         |                                                                                                                                              | FASE 1                                                                                     | FASE 2                                                                                        | FASE 3                                                                 |
|                                                                                         | Definizione di un regolamento di Ateneo per le Student Challenges che porti a sistema l'esperienza realizzata nell'ambito del progetto Nodes | Studio propedeutico alla definizione di un regolamento di Ateneo per le Student Challenges | Approvazione del Regolamento di Ateneo per le Student Challenges e avvio fase sperimentazione | Aggiornamento del Regolamento sulla base della fase di sperimentazione |
| Innovazione nella didattica-Iniziative di student challenges in convenzione con imprese | Numero di student challenges attivate                                                                                                        | 3                                                                                          | 5                                                                                             | 10                                                                     |
|                                                                                         | Numero di studenti e studentesse coinvolti nelle student challenges                                                                          | 30                                                                                         | 50                                                                                            | 100                                                                    |



È intenzione dell'Ateneo, nel sessennio 2024-2030, **potenziare i servizi agli studenti e studentesse e continuare nella tutela del diritto allo studio accrescendone ulteriormente la qualità.**

Come già evidenziato nella sezione dedicata all'obiettivo trasversale della sostenibilità, si intende **potenziare il servizio di counseling psicologico, per studenti e studentesse che ne facciano richiesta**, mediante azioni di sviluppo quali la gratuità fin dal primo colloquio, l'aumento della visibilità delle sedi di Como e Busto Arsizio, il potenziamento dei consulenti in lingua inglese, ovvero altre lingue, una corsia preferenziale con i servizi

di salute mentale del territorio per le situazioni di disagio. Ulteriormente sarà importante **migliorare i servizi di tutorato e supporto agli studenti e studentesse, con particolare attenzione a quelli con disabilità, anche con aumento delle risorse stanziare.**

**Aumentare il numero di borse di studio** – vincolate e svincolate dall'ISEE – per studenti e studentesse meritevoli e la rimodulazione delle fasce di contribuzione studentesca costituisce un obiettivo per il prossimo sessennio, **da realizzare anche attraverso la valorizzazione dei contributi di soggetti esterni sostenitori e con la necessaria attenzione agli equilibri del bilancio di Ateneo.**

| Obiettivo                                                                    | KPI                                                                                                                                             | 2025 (a.a. 2024-2025) | 2027 | 2030 |
|------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------|------|------|
| Aumentare il numero di borse di studio per studenti e studentesse meritevoli | Numero di borse di studio vincolate dall'ISEE – (DSU) come da rilevazione DSU – MUR                                                             | 536                   | 540  | 550  |
|                                                                              | Numero di borse di studio non vincolate dall'ISEE (aumentato a 26 K) borse di eccellenza erogate per esercizio)                                 | 244                   | 248  | 252  |
|                                                                              | Numero di borse di studio offerte da donatori esterni                                                                                           | 5                     | 10   | 15   |
|                                                                              | Numero di borse di studio di eccellenza slegate da ISEE e collegate a specifiche progettualità di corsi di studio in collaborazione con imprese | 15                    | 20   | 25   |





3.b

In particolare, si intende ulteriormente incentivare l'erogazione di **borse di studio di eccellenza svincolate da ISEE** e collegate a specifiche progettualità di singoli corsi di studio in collaborazione con istituzioni e imprese, che consentano di rafforzare le opportunità di tirocinio curriculare e placement.

Il potenziamento dei servizi agli studenti e studentesse implica necessariamente il **miglioramento delle infrastrutture e della modalità del loro utilizzo**. Oltre ad intervenire sulle infrastrutture con progetti di ammodernamento come descritto nel paragrafo dedicato, si procederà alla **razionalizzazione della modalità di utilizzo delle aule e delle biblioteche, con orari e spazi più flessibili per consultazione, studio e aree ristoro. Si prevede di portare a termine questa attività a fine 2026 e di realizzare negli anni successivi un monitoraggio del livello di occupazione e di soddisfazione.**

La **residenzialità universitaria costituisce un servizio vitale** non solo per attrarre studenti e studentesse fuori sede, il cui numero non elevatissimo potrebbe essere oggetto di un traguardo migliorativo dell'esistente, ma anche per creare opportunità di vita sociale universitaria e di crescita personale per gli studenti e studentesse. L'Ateneo, che attualmente può contare su un numero ancora non adeguato di posti a disposizione, per il diritto allo studio, si prefigge per il prossimo sessennio di **aumentare tale capienza portando a termine le progettualità in corso e, del caso, avviandone di nuove, compatibilmente alla sostenibilità di bilancio**. Ci si propone inoltre di **potenziare i servizi di accoglienza degli studenti e studentesse presso le residenze** e di realizzare per ogni polo residenziale mense o centri di ristorazione e aree di socializzazione. Infine, sempre nei limiti delle disponibilità di bilancio, ci si propone di porre in essere azioni volte a **promuovere iniziative che favoriscano la realizzazione di collegi universitari di merito che ottengano in prospettiva l'accreditamento del MUR** nonché favorire la partecipazione di atleti nazionali e internazionali nell'ambito del progetto di college sportivi.

| Obiettivo                                   | KPI                                                                                                         | 2025 (aa 2024-2025) | 2027                                   | 2030                                   |
|---------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------|----------------------------------------|----------------------------------------|
| Incentivare la residenzialità universitaria | Numero di posti disponibili negli studentati                                                                | 246                 | Crescita del 10% rispetto al dato 2025 | Crescita del 10% rispetto al dato 2027 |
|                                             | Numero di iniziative ricreative e culturali dedicate agli studenti e studentesse residenti negli studentati | 16                  | +10%                                   | +20%                                   |



### 3.2.2 La ricerca

La ricerca nell'Università dell'Insubria, nelle sue diverse modalità di svolgimento, si distingue per il buon livello qualitativo attestato dai risultati ottenuti dalla sua valutazione. La ricerca necessita di persone, strutture, servizi e risorse, che nel sessennio 2024-2030 l'Ateneo intende ulteriormente migliorare. Fondamentale risulta **l'attrattività e la capacità di ritenzione di ricercatori di elevata qualità**, con un approccio sempre più internazionale, ottenuto non solo con adeguate politiche di reclutamento ma anche con la promozione di scambi da e verso l'estero.

#### Promuovere reti di ricerca per incrementare la competitività.

Nel sessennio 2024-2030 si programma di **predisporre un maggiore supporto organizzativo utile a incrementare la capacità di attrarre fondi**, svolgere un ruolo maggiormente proattivo con gli enti finanziatori e con gli Stakeholder (i.e. Agenzia per la Promozione della Ricerca Europea, APRE), rafforzando in particolare i rapporti con enti finanziatori nazionali e regionali e con i delegati nazionali dei programmi finanziati dall'UE e dall'ERC al fine di stabilire rapporti più diretti

| Obiettivo                                                                                                                           | KPI                                                                                                                                        | 2024  | 2027 | 2030 |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------|------|------|
| Accrescere la capacità di attrarre fondi e svolgere un ruolo maggiormente proattivo con gli enti finanziatori e con gli Stakeholder | B_b) Proporzione dei proventi da ricerche commissionate, trasferimento tecnologico e da finanziamenti competitivi sul totale dei proventi; | 0.041 | 0.06 | 0.10 |





Il **potenziamento dei servizi amministrativi di supporto alla ricerca** costituisce un obiettivo primario per il sessennio 2024-2030 non solo per agevolare l'attività dei ricercatori ma anche per incrementare la capacità di ottenere fondi esterni, che sarà perseguito attraverso:

- **il potenziamento dell'Ufficio Ricerca**, anche per supportare i ricercatori nelle fasi di individuazione delle migliori opportunità di finanziamento, della presentazione di proposte di finanziamento, anche nella logica del fund raising, di stipula di grant agreement e nelle fasi di rendicontazione.
- **l'individuazione all'interno di ogni Dipartimento di un Manager della Ricerca** che supporti i ricercatori responsabili dei progetti di ricerca nelle varie fasi di gestione, in accordo con l'Ufficio Ricerca, e nella realizzazione della attività di public engagement.
- **l'individuazione di figure tecniche di elevata professionalità (tecnologi) a supporto delle attività svolte dalle piattaforme tecnologiche e dai Dipartimenti.**

| Obiettivo                                                    | KPI                                                                                | 2024 | 2027 | 2030 |
|--------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------|------|------|------|
| Potenziare i servizi di supporto alla ricerca                | Numero di addetti del servizio ricerca con competenze di contrattualistica e bandi | 3    | +1   | +2   |
| Presenza in ciascun dipartimento di un manager della ricerca | Numero dipartimenti con manager della ricerca/numero totale dipartimenti           | 0    | 30%  | 80%  |

- **Garantire adeguata manutenzione ordinaria e straordinaria delle attrezzature** scientifiche di medio-grandi dimensioni rendendo strutturale il finanziamento delle grandi e medie apparecchiature scientifiche ottimizzandone l'utilizzo.
- **Garantire una adeguata formazione del personale dedicato al funzionamento delle grandi attrezzature e alla gestione amministrativa e contabile dei contratti relativi ai beni e ai servizi acquistati.**

Costituisce altresì un obiettivo molto importante ricercare modalità per **stimolare il personale docente** alla ricerca competitiva e offrire ad esso una formazione specifica mirata alla presentazione dei progetti di ricerca con particolare attenzione ai giovani ricercatori, a favore dei quali sarà attivato un Seeding Grant.



3.2.2

Saranno altresì avviati progetti per il sostegno dell’attività di ricerca al rientro dalla maternità/paternità, azione che si colloca tra l’altro nel Gender Equality Plan di Ateneo.

L’Ateneo si propone altresì di incentivare attraverso **lo sviluppo di piattaforme scientifiche attività di ricerca interdisciplinare e interdipartimentale** attraverso l’attivazione di selezionati progetti strategici interdipartimentali e interdisciplinari su specifici temi in grado di partecipare a bandi di ricerca e/o proporsi quali interlocutori privilegiati di aziende e istituzioni del territorio, ciò anche per contribuire al miglioramento

della reputazione dell’Ateneo.  
La disponibilità di **mezzi e infrastrutture adeguati alla ricerca** rappresenta un ulteriore obiettivo di miglioramento nel sessennio 2024-2030. Primariamente l’Ateneo si propone di assicurare spazi dimensionalmente adeguati a garantire lo svolgimento delle attività dei ricercatori, tecnici e persone in formazione, anche con la creazione di laboratori di natura interdipartimentale.

Per i settori di ricerca non sperimentale, si sosterrà, anche con apposite dotazioni finanziarie, l’acquisizione di basi dati e si progetta di organizzare punti di consultazione dotati di schermi e stampanti.

| Obiettivo                                                                                      | KPI                                                        | 2027                                                                             | 2030                                                     |
|------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------|
| Avviare progetti per il sostegno dell’attività di ricerca al rientro dalla maternità/paternità | Previsione del progetto nel Gender Equality Plan di Ateneo | Definizione di una normativa internache stabilisca delle agevolazioni lavorative | Monitoraggio del numero di docenti richiedenti per anno. |

| Obiettivo                                         | KPI                               | 2025                  | 2027              | 2030              |
|---------------------------------------------------|-----------------------------------|-----------------------|-------------------|-------------------|
| Incentivare progetti di ricerca interdisciplinare | Numero progetti interdisciplinari | Studio di fattibilità | Almeno 3 all’anno | Almeno 5 all’anno |





A supporto prevalente dei settori di ricerca sperimentale si progetteranno e verranno adeguatamente gestite **piattaforme tecnologiche** volte ad assicurare l'integrazione e l'utilizzo efficace e condiviso delle relative competenze. Saranno sviluppate e valorizzate facilities strumentali e scientifiche, anche attraverso il Centro di Ricerca e Trasferimento Tecnologico (CRIETT).

| Obiettivo                                                                   | KPI                               | 2027 | 2030 |
|-----------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------|------|------|
| Migliorare la disponibilità di mezzi e infrastrutture adeguati alla ricerca | N. nuove piattaforme tecnologiche | 2    | 2    |
| Sviluppo di accordi di utilizzo di piattaforme nazionali                    | n. accordi                        | 1    | 2    |

Un ruolo di rilievo nell'ambito della crescita e dell'avvio all'attività di ricerca è quello delle iniziative di **summer school** e della organizzazione **di convegni, che si intende incrementare** nel sessennio 2024-2030. Attività propedeutica al perseguimento di questo obiettivo è l'organizzazione di un sistema univoco e centralizzato di rilevazione dei convegni organizzati, che si intende effettuare entro fine 2025. Sulla base dei risultati ottenuti, si procederà a definire dei KPI per il numero di convegni e di summer school a partire dal 2026.

Un altro ambito di attenzione riguarda i **dottorati**, dei quali si intende

#### 1. Potenziare la dimensione internazionale sia con dottorati internazionali sia con iniziative a doppio titolo

| Obiettivo                                                                                                   | KPI/attività                                                                     | 2025  | 2027           | 2030           |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------|-------|----------------|----------------|
| potenziare la dimensione internazionale sia con dottorati internazionali sia con iniziative a doppio titolo | n. dottorandi internazionali per anno                                            | 29    | Incremento 20% | Incremento 20% |
| potenziare la dimensione internazionale sia con dottorati internazionali sia con iniziative a doppio titolo | Percentuale di dottori di ricerca che hanno trascorso almeno tre mesi all'estero | 36,2% | Incremento 20% | Incremento 20% |



2. Creare network che consentano la circolazione di giovani ricercatori.
3. Procedere con l'attivazione di un processo di autovalutazione, valutazione e accreditamento dei dottorati come terzo ciclo di didattica universitaria.

Sul fronte interno si intende infine **elaborare un piano organico di sostegno alla ricerca di Ateneo** che sia adeguatamente strutturato e che preveda, oltre ai FAR, ulteriori risorse destinate a supportare altre specifiche iniziative di ricerca. Nel 2025 si procederà a stilare un **Piano di Sostegno alla Ricerca**, che sarà rivisto con frequenza annuale, nel rispetto della sostenibilità economica di Ateneo. Appena resa definitiva la regolamentazione di attuazione, l'Ateneo procederà inoltre a stanziare un budget apposito per i contratti di ricerca. Si procederà inoltre a destinare contributi specifici (Seal of Excellence) per professori o ricercatori che abbiano partecipato con buoni risultati, ma senza l'assegnazione di un contributo economico, a bandi competitivi della Commissione Europea o di altre istituzioni finalizzati alla ripresentazione del progetto nel bando successivo. Si procederà altresì a riorganizzare e valorizzare i Centri di Ricerca adeguandone funzioni, dotazioni e strutture e favorendone il rapporto con i più immediati fruitori, introducendo anche un sistema strutturato di valutazione delle attività svolte. Infine, l'Ateneo intende continuare a seguire le linee guida internazionali di HRS4R (e, più recentemente di CoARA a livello nazionale), orientate alla valorizzazione e al miglioramento di iniziative a supporto dei ricercatori e alla valutazione della ricerca, proponendosi di raggiungere pienamente e nei tempi che ci si è dati tutti gli obiettivi di miglioramento individuati.





## La valorizzazione della conoscenza

L'attività di valorizzazione delle conoscenze, nuova definizione utilizzata da Anvur per qualificare la più nota funzione di Terza Missione degli Atenei, **costituisce per l'Ateneo un'area di miglioramento** sulla quale si vuole, nel sessennio 2024-2030, procedere con decisione, primariamente per portare a sintesi e censire le numerose attività già svolte, spesso individualmente dai docenti e non sempre segnalate e secondariamente per perseguire specifici obiettivi di valorizzazione della conoscenza, in particolare per quanto riguarda le aree del public engagement, dell'apprendimento permanente e delle politiche di sostenibilità e di contrasto alle disuguaglianze, nella logica della sempre maggiore interazione e integrazione con i territori di riferimento e di visibilità e servizio per la cittadinanza.

Si intende in particolare agire a livello organizzativo con la **creazione di un'area organizzativa Terza Missione/ Valorizzazione della Conoscenza distinta da quelle dedicate a Didattica e Ricerca**, che abbia risorse umane, tecniche e finanziarie dedicate e sufficienti a gestire le esigenze dell'Ateneo e dei Dipartimenti, da costituire entro il 2027 e alla quale affidare il supporto rispetto alle aree di intervento sopra indicate. Sempre a livello organizzativo è stata costituita una **Commissione Valorizzazione della Conoscenza** con compiti di presidio delle diverse attività e azioni che compongono l'area della Valorizzazione della conoscenza/Terza Missione. La commissione ha il compito di rafforzare e promuovere le iniziative dell'Ateneo volte a valorizzare competenze, conoscenze e risultati della ricerca,



nonché i processi di trasferimento tecnologico. Mira a favorire interventi trasversali in ambiti chiave come il trasferimento tecnologico, la gestione dei beni pubblici, il public engagement, le scienze della vita e della salute, la sostenibilità ambientale, l'inclusione e la lotta alle disuguaglianze. Inoltre, si propone di incentivare la diffusione di conoscenze e tecnologie al di fuori del contesto accademico, creando sinergie e collaborazioni con il territorio.

Nell'ambito del processo di valorizzazione delle

conoscenze, con intersezioni con le attività di orientamento e placement e di fund raising, ci si propone, nell'ambito del **processo già formalizzato di riconoscimento delle associazioni studentesche**, di stimolare la **creazione di una associazione degli Alumni** che operi in coordinamento con la governance di Ateneo e che agisca da collante tra il mondo del lavoro, delle imprese e delle professioni e l'Ateneo. Ci si propone di giungere alla fondazione dell'Associazione Alumni entro la fine del 2026.

### 3.2.3

Con riferimento alle iniziative di public engagement ci si propone per il sessennio 2024-2030 di agire per una loro **qualificazione e un complessivo potenziamento** da realizzare attraverso tre linee di azione:

1. **Promozione di eventi pubblici su temi di alto interesse sociale e culturale**, che prevedano il coinvolgimento attivo di imprese, istituzioni e organizzazioni operanti a livello locale, nazionale e internazionale.
2. **Rafforzamento delle collaborazioni** con soggetti strategici per il placement degli studenti e studentesse, il trasferimento tecnologico, la transizione digitale e sostenibile delle imprese, lo sviluppo dell'economia circolare e il miglioramento del benessere e della salute della popolazione.
3. **Sviluppo di iniziative condivise con associazioni scientifiche nazionali e internazionali**, finalizzate al coinvolgimento attivo dei cittadini nei processi di ricerca e innovazione, anche attraverso pratiche di citizen science e scienza partecipata. Si tratta complessivamente di attività già svolte nell'Ateneo, che ci si propone di intensificare, anche attraverso **un sistema di supporto e di incentivazione dei docenti che si impegnano in tali attività**, ma, ancora prima, di censire adeguatamente. La progettazione del censimento, anche come evoluzione del sistema Iris, costituisce un obiettivo preliminare, che si intende raggiungere già entro la fine del 2025.

| Obiettivo                                                                                                                                                          | KPI/attività                                                                                                                                                                                               | 2025                                                        | 2027                                                                    | 2030                                                                                           |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Ottimizzazione di un sistema di rilevazione accurato e ordinato relativo alle attività di public engagement                                                        | Livello realizzazione attività                                                                                                                                                                             | Completamento del progetto di rilevazione e classificazione | Crescita del numero e delle tipologie di attività rispetto al dato 2026 | Crescita del numero e delle tipologie di attività rispetto al dato 2027 (monitoraggio annuale) |
| Promozione di eventi pubblici su temi di alto interesse sociale e culturale                                                                                        | Numero di eventi organizzati con rilevanza pubblica o culturale, in collaborazione con stakeholder esterni (imprese, enti, istituzioni)                                                                    | 25                                                          | 35                                                                      | 50                                                                                             |
| Rafforzamento delle collaborazioni con attori strategici per il placement, l'innovazione, la transizione digitale e sostenibile, e il benessere della collettività | Numero di partner (imprese, associazioni, professionisti, enti) partecipanti al Career Day                                                                                                                 | 50                                                          | 60 per anno                                                             | 80 per anno                                                                                    |
| Rafforzamento delle collaborazioni con attori strategici per il placement, l'innovazione, la transizione digitale e sostenibile, e il benessere della collettività | Numero complessivo di iniziative congiunte con imprese e enti del territorio, comprendenti attività di formazione, trasferimento tecnologico, orientamento al placement e co-sviluppo di progetti di tesi. | 10                                                          | 15                                                                      | 20                                                                                             |
| Sviluppo di iniziative condivise con associazioni scientifiche nazionali e internazionali                                                                          | Numero complessivo di iniziative co-progettate o co-organizzate, collaborazioni formalizzate, e prodotti per la valorizzazione della conoscenza                                                            | 5                                                           | 7                                                                       | 9                                                                                              |



## 3.2.3

Un secondo rilevante ambito di azione è costituito dal consolidamento della valorizzazione della conoscenza attraverso il rafforzamento delle **attività di trasferimento tecnologico**, la **creazione e il supporto a spin-off accademici**, lo sviluppo di **collaborazioni strutturate con il tessuto produttivo**, anche mediante l'attivazione di dottorati industriali e innovativi per le imprese. A queste si affiancano **iniziative di open innovation** come le Students Challenge, orientate allo sviluppo di soluzioni progettuali innovative e al coinvolgimento attivo di aziende, enti e associazioni del territorio. Entrambe queste linee di azione sono già state richiamate nella sezione relativa alla didattica.

Nel contesto dell'obiettivo di evoluzione del proprio profilo di internazionalizzazione, **l'Ateneo promuove anche l'internazionalizzazione del trasferimento tecnologico**, facilitando la collaborazione con realtà accademiche e industriali di altri Paesi, favorendo lo scambio di conoscenze e la creazione di soluzioni innovative su scala globale.

| Obiettivo                                                                                                                            | KPI                                                                                                                                                                                                                                              | 2027 | 2030 |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|------|
| Consolidamento della valorizzazione della conoscenza attraverso spin off e trasferimento tecnologico                                 | Numero di spin off realizzati                                                                                                                                                                                                                    | 7    | 8    |
| Consolidamento della valorizzazione della conoscenza attraverso spin off e trasferimento tecnologico                                 | Numero premi ottenuti dalle aziende accreditate come spin off dell'università                                                                                                                                                                    | 1    | 2    |
| Consolidamento della valorizzazione della conoscenza attraverso spin off e trasferimento tecnologico                                 | Numero di brevetti registrati presso sedi nazionali ed europee dall'Università dell'Insubria                                                                                                                                                     | 3    | 4    |
| Sviluppo collaborazione con le imprese del territorio attraverso i dottorati industriali e i dottorati dall'Università dell'Insubria | Numero di tesi di dottorato svolte in collaborazione con imprese.                                                                                                                                                                                | 15   | 20   |
| Attivazione di "Students Challenge" finalizzata allo sviluppo di progettualità e soluzioni innovative                                | Numero complessivo di <i>Students Challenge</i> attivate, con monitoraggio dei partner coinvolti, degli studenti e studentesse partecipanti, delle soluzioni progettuali sviluppate e del livello di soddisfazione espresso dai partner esterni. | 5    | 10   |



Inoltre, l'Ateneo si impegna attivamente nella **valorizzazione della proprietà intellettuale e industriale, nella promozione della cultura dell'innovazione attraverso attività di formazione, e nel supporto all'imprenditorialità accademica**. Un ruolo chiave in questo processo è svolto dalle strutture

di intermediazione e trasferimento tecnologico, in particolare dal **Contamination Lab**, che funge da punto di incontro tra università, imprese e studenti e studentesse per promuovere idee innovative e start-up e che si intende valorizzare e potenziare nel sessennio.

| Obiettivo                                                                                                                                          | KPI                                                                                    | 2025 (anno accademico 2024/2025) | 2027 | 2030 |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------|------|------|
| Potenziare la valorizzazione della proprietà intellettuale e industriale attraverso il supporto alla creazione di spin-off e start-up accademiche. | Numero di spin-off e start-up accademiche anche create attraverso il Contamination Lab | 4                                | 5    | 8    |
| Promuovere la cultura dell'innovazione tra studenti e studentesse e ricercatori tramite attività di formazione e mentorship imprenditoriale.       | Numero di programmi di formazione e mentorship                                         | 2                                | 4    | 6    |
| Rafforzare la collaborazione tra università e impresa tramite attività di cross-innovation e cross-fertilization.                                  | Numero di progetti di cross-innovation attivi tra l'Ateneo e le imprese                | 1                                | 2    | 3    |





Altra rilevante area di intervento è quella della **formazione permanente e dello sviluppo di attività di formazione e aggiornamento professionale** di cui si è accennato nella sezione relativa alla formazione. L'obiettivo viene perseguito primariamente attraverso una stretta collaborazione con le istituzioni, associazioni e realtà imprenditoriali e sanitarie, per garantire percorsi formativi mirati e rispondenti alle esigenze del territorio. Si intende inoltre lavorare per il **potenziamento delle esperienze di collaborazione con realtà imprenditoriali, professionali e sanitarie**,

finora poco strutturate e limitate, attraverso l'offerta di master, corsi di aggiornamento, educazione continua prioritariamente nel settore medico sanitario, e altre iniziative formative, **implementando soluzioni organizzative e amministrative** innovative ed efficaci. Un focus particolare è infine posto sull'**apprendimento permanente e sulla didattica aperta**, con azioni concrete per lo sviluppo della scienza aperta, favorendo così la diffusione e la condivisione della conoscenza in un'ottica di accessibilità e innovazione.

| Obiettivo                                                                                                               | KPI/attività                                                                                                                                          | 2025 | 2027 | 2030 |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|------|------|
| Consolidare collaborazioni con istituzioni, imprese e strutture sanitarie per co- progettare percorsi formativi mirati. | Numero di master e corsi di perfezionamento realizzati con imprese e associazioni di categoria                                                        | 3    | 10   | 15   |
| Innovare l'aggiornamento professionale con master e corsi flessibili, snelli e di alta qualità.                         | Percentuale di corsi di formazione continua con processi organizzativi semplificati (es. tempi di attivazione < 2 mesi) sul totale dei corsi offerti. | 5    | 10   | 15   |



**Una ulteriore rilevante area di azione riguarda la produzione, gestione e valorizzazione di beni artistici e culturali** attraverso l'intensificazione del dialogo e della collaborazione con:

- 1) enti di cultura e promozione (APPACuVi, Italia Nostra, FAI, ecc.)
- 2) le istituzioni museali (Musei Civici di Varese e di Como, oltre a Musei di arte contemporanea
- 3) le Fondazioni (San Gregorio, Visconti, Morandini,...).

Si intende altresì procedere con la **valutazione del patrimonio artistico dell'Ateneo**, da completarsi entro il 2026 e, sulla base delle risultanze ottenute procedere con lo studio di fattibilità per la creazione di un progetto di Museo dell'Ateneo da completarsi e rendere operativo entro il 2030.

| Obiettivo                                           | 2026                                             | 2027                                                           | 2030                                |
|-----------------------------------------------------|--------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------|-------------------------------------|
|                                                     | Fase 1                                           | Fase 2                                                         | Fase 3                              |
| Valorizzazione del patrimonio artistico dell'Ateneo | Valutazione del patrimonio artistico dell'Ateneo | Studio di fattibilità per la creazione di un Museo dell'Ateneo | Completamento del Museo dell'Ateneo |

Altre linee di azione consistono nello **sviluppo di iniziative aperte alla cittadinanza relative a visite guidate ai siti, al coinvolgimento delle scuole nel processo di valorizzazione del territorio promosso dall'Ateneo, al rapporto con artisti locali, alla promozione di un rapporto sistematico con le zone pastorali dell'Arcidiocesi di Milano e della Diocesi di Como, all'allestimento di mostre e di convegni.**

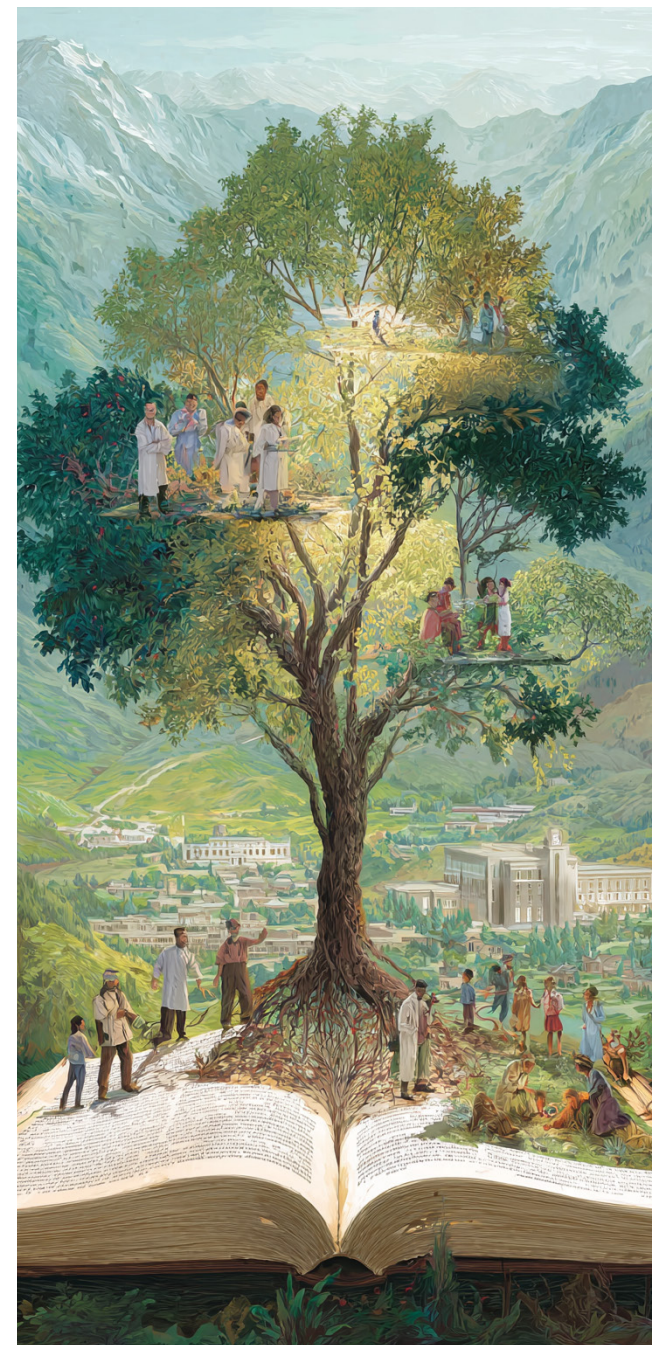
Un **ruolo attivo sarà svolto anche negli scavi archeologici territoriali.**

Con riferimento al patrimonio librario, si prevede di organizzare mostre dei materiali pregiati, una riorganizzazione locativa e di accesso delle donazioni, una rielaborazione ampliativa dell'accesso globale.

**Un aspetto importante è quello che riguarda la valorizzazione della ricerca medica.** L'Ateneo si impegna a valorizzare le conoscenze in ambito medico, promuovendo iniziative che spaziano dalla sperimentazione clinica, essenziale per lo sviluppo di nuove terapie, alle azioni di prevenzione, promozione e tutela della salute pubblica, con l'obiettivo di migliorare il benessere collettivo.

**Grande attenzione è rivolta anche alle attività sanitarie a supporto delle categorie più fragili,** affinché l'accesso alle cure sia equo e inclusivo. Inoltre, l'Ateneo sostiene la cooperazione sanitaria internazionale, favorendo progetti di solidarietà e sviluppo sostenibile. Infine, la salute ambientale e la sicurezza alimentare rappresentano ambiti strategici in cui la ricerca e l'innovazione possono avere un impatto concreto sulla qualità della vita e sul sistema sanitario.

Nell'ambito della valorizzazione delle conoscenze, l'Ateneo pone un'attenzione particolare ai temi della sostenibilità, dell'inclusione e degli obiettivi dell'Agenda ONU 2030, come già evidenziato nel paragrafo dedicato alla sostenibilità come obiettivo trasversale. L'impegno si traduce in **azioni concrete per contrastare la povertà, promuovere l'inclusione e rafforzare la coesione sociale, garantendo a tutti uguaglianza sostanziale.** La transizione ecologica ed energetica, insieme alla sostenibilità ambientale e climatica, rappresentano sfide prioritarie su cui l'Università investe in ricerca e innovazione. Allo stesso tempo, il sostegno alla cooperazione internazionale mira a favorire uno sviluppo sostenibile e una maggiore coesione sociale a livello globale. Fondamentale è anche **la diffusione della cultura della legalità e della sostenibilità, attraverso iniziative di divulgazione e promozione.** Infine, l'Ateneo incentiva attività innovative che possano supportare la sostenibilità sotto il profilo organizzativo, infrastrutturale e di governance, creando modelli virtuosi per il futuro.





La natura policentrica delle sedi in cui sono dislocati gli uffici amministrativi, i poli didattici e le sedi dei Dipartimenti richiede, anche alla luce dello sviluppo in corso, una riflessione sulla realizzazione dell'obiettivo di **ammodernamento ed efficiente gestione delle infrastrutture ma anche un ripensamento della localizzazione di talune iniziative didattiche.**

L'Ateneo considera essenziale, in quanto determinante per il rafforzamento della propria connotazione di Ateneo "del territorio", il **rafforzamento dei nessi organici con le città di Varese, Como e Busto Arsizio**, all'interno delle quali – anche in funzione identitaria le strutture universitarie devono aprirsi ad attività culturali fruibili anche da pubblici non universitari. Allo stesso modo, al fine di **trasformare progressivamente i tre contesti di insediamento in 'città universitarie'**, è essenziale l'introduzione nei rispettivi strumenti urbanistici di previsioni volte a consentire ulteriore sviluppo agli insediamenti dell'Ateneo e **la formazione di studentati diffusi**, articolabili in un hub centrale di offerta di servizi e una rete di spazi (pubblici e privati) di ospitalità, ma anche di dispositivi tesi a favorire interventi di recupero edilizio preordinati alla locazione convenzionata e calmierata a studenti e studentesse (ma anche al personale universitario). In altri termini, **occorre prefigurare e promuovere con i tre comuni (e le due province sull'assunto che i poli universitari presentano un evidente carattere di scala sovralocale) il disegno**

**regolatorio di una 'urbanistica universitaria'.** In tale direzione verranno formulati contributi propositivi in occasione delle varianti agli strumenti urbanistici dei tre comuni.

In tale direzione si colloca la scelta di promuovere ulteriori interventi **di valorizzazione del compendio di Via Ravasi**, incuneato nella trama urbana varesina in posizione di alta visibilità simbolica, con spazi (aula magna rinnovata, ex chiesa da recuperare, etc.) suscettibili di ulteriore apertura alla città.

In un quadro di (recuperati) rapporti organici con gli enti del territorio, è del pari essenziale la stabilizzazione e la riconformazione dei modelli contrattuali tesi a garantire stabilità alle assegnazioni di spazi e strutture all'Ateneo e riconoscimento degli investimenti, **attività che l'Ateneo intende svolgere con metodo nel sessennio.**

Nel sessennio 2024-2030 ci si propone di **affrontare e risolvere, con affermazione del metodo della programmazione (e superamento delle logiche di intervento innescate dall'apertura di linee di finanziamento ovvero dall'apertura contingente di spazi per effetto di dismissione da parte di altre istituzioni), le criticità riscontrabili. Ciò ad esito dell'indizione di una sessione di confronto su progetti aperta a tutte le componenti di Ateneo** (iniziativa da ripetere a cadenze annuali). Le criticità riscontrabili attengono all'articolazione patrimonio edilizio ma anche alle modalità di gestione delle strutture. Si impongono sistematiche azioni manutentive e di miglioramento di ciascuna struttura ma anche una razionalizzazione delle dinamiche gestionali in correlazione al quadro dei bisogni esigenziali effettivi, attività quest'ultima che si intende organizzare e possibilmente completare entro il 2025.



### Specifici interventi riguarderanno:

- Lo sviluppo del **Campus Bizzozero** con un ampliamento degli spazi disponibili per le attività didattiche, sportive e amministrative, con rafforzamento della riconoscibilità del modello-campus, esteso anche ad una riorganizzazione degli spazi aperti e del sistema di accessibilità. Il primo obiettivo è rappresentato dalla **realizzazione di un nuovo plesso multifunzionale**: dopo la celebrazione della conferenza dei servizi e l'approvazione del progetto in variante al Piano di Governo del territorio, sempre nel 2025, verrà bandita la gara e successivamente assegnato l'appalto, con rigide previsioni circa la durata del cantiere in vista dell'apertura al pubblico entro i minimi termini di costruzione. In tale prospettiva verrà razionalizzato anche il sistema della sosta, di concerto con ATS Insubria e gli altri Enti che dispongono di beni e spazi nel quadrante di Bizzozero.
- L'obiettivo di autentico respiro strategico è rappresentato dall'approvazione, dopo un percorso di programmazione partecipata (aperta a tutte le componenti dell'Ateneo ma anche alla città) che si intende avviare nella seconda metà del 2025, del **progetto unitario (sintagma deducibile dal PGT di Varese) per il Campus di Bizzozero**. Strumento decisivo per garantire una cornice di programmazione (flessibile, adattiva e da sottoporre a costante monitoraggio) di lungo periodo, condivisa con ATS Insubria, Provincia di Varese, ASST Sette Laghi e Comune di Varese. Tale progettazione sarà sottoposta a VAS e imperniata su un approccio che porrà al centro la riduzione dell'impronta ambientale del Campus. Il progetto unitario, volto alla programmazione anche di lungo

periodo, potrà prefigurare interventi di sostituzione di strutture ormai inadeguate (Aule Seppilli, ad es.), la formazione di nuove strutture didattiche, sportive, di servizio (tra cui un ruolo essenziale è rivestito dai parcheggi), volta a garantire porosità e connessioni efficienti con il sistema urbano, in un quadro di piena sostenibilità (**net zero energy buildings, ciclabilità, valorizzazione degli spazi verdi**, non solo in funzione ornamentale ma **quale strumento di compensazione di ogni impatto generato da nuove strutture** e di abbattimento della bolla di calore, etc.). Come detto, di concerto con gli ulteriori Enti presenti nel contesto e rappresentativi dei bisogni di coorti utenziali formate da soggetti deboli e vulnerabili, dovrà essere ripensato il sistema del Trasporto Pubblico Locale, con sdoppiamento delle direttrici di accessibilità, non solo da Viale Borri ma anche da Via Monte Generoso.

- **Strutturazione di ciclici momenti di ascolto e discretizzazione dei bisogni dei Dipartimenti e delle diverse componenti dell'Ateneo**, anche in relazione ai profili di assegnazione e condivisione degli spazi e alle tematiche legate alla manutenzione programmabile e straordinaria delle strutture per elevare i livelli di benessere degli occupanti. Tale attività è già stata avviata a cura della Rettrice e del Prorettore Vicario.
- **Verrà privilegiata**, nella ricerca di una maggior qualità architettonica degli interventi, nella consapevolezza del ruolo qualificato dell'Ateneo quale stazione appaltante, **la promozione di concorsi di progettazione per gli interventi di formazione di nuove strutture**.
- **Particolare attenzione sarà dedicata allo sviluppo della sede di Busto Arsizio**, con il completamento della ristrutturazione dell'edificio dei Molini Marzoli tramite la predisposizione di aule

e laboratori, attrezzati con arredi e strumentazione adeguati. L'obiettivo è garantire un ambiente di apprendimento ottimale, in grado di soddisfare le esigenze didattiche e di ricerca dei corsi di laurea attivi e di quelli in fase di attivazione. Entro la fine del 2025 il corso di laurea Magistrale in Scienze Motorie sarà trasferito nella sede di Busto Arsizio. È poi in corso di definizione un progetto di lungo termine in area sanitaria cui dovranno essere assegnati sede, strutture e risorse.

- Nella sede comasca sono essenziali **interventi su Campus di via Valleggio e sull'Edificio di via Castelnovo a Como**, dei quali è già in corso la razionalizzazione dei tempi e delle procedure di attuazione nonché la riattivazione delle linee di finanziamento da Fondazione Cariplo (2025) e **l'attivazione degli interventi emblematici Valleggio e Torre**.
- Manutenzione e più razionale organizzazione ai fini didattici della sede di Sant'Abbondio a Como, anch'essa da aprire – quale luogo altamente simbolico (per l'Ateneo e per la città) - alla fruizione da parte di pubblici più ampi entro calendari di manifestazioni culturali.
- Si darà avvio ad una riflessione sull'utilizzo dell'immobile di via Oriani e azioni conseguenti.
- Saranno operati interventi di manutenzione straordinaria del Padiglione Monte Generoso, al primo piano, ove si riscontra una condizione di sostanziale inagibilità a causa di risalenti processi infiltrativi.
- Si procederà con la ristrutturazione ed implementazione dell'edificio di via Dunant 3 Varese, ai fini della ricerca biologica e biotecnologica avanzata.



vi. **Persone, organizzazione e processi**

L'Università dell'Insubria valorizza le competenze e la progettualità di chi ne fa parte, aiuta gli studenti e studentesse e le studentesse di oggi a scoprire i propri talenti e realizzare i propri sogni. L'entusiasmo e la passione delle persone che fanno parte dell'Ateneo rappresentano la forza dell'Ateneo: grazie a loro, l'Università dell'Insubria è diventata punto di riferimento sul territorio per la società, le scuole e le famiglie; raggiungiamo risultati eccellenti nella ricerca; affrontiamo la sfida di disegnare il futuro guardando oltre sull'orizzonte. Il Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR) richiama la gestione e lo sviluppo del capitale umano come obiettivo primario, focalizzandosi sul concetto di generazione del valore pubblico, ovvero il benessere della collettività. Oggi, non solo digitalizzazione e semplificazione burocratica per l'ammodernamento della pubblica amministrazione, ma programmi dedicati e strategie di gestione del capitale umano, tra cui lo sviluppo delle conoscenze e delle competenze del proprio personale, sono ritenuti punti di forza nel processo di generazione del valore pubblico e di miglioramento del benessere delle proprie risorse umane.

In questo quadro nel sessennio 2024-2030 l'Ateneo si propone di **creare un ambiente di lavoro basato su merito e valorizzazione delle competenze, collaborazione, flessibilità e welfare**. Un crescente investimento nel personale e nella valorizzazione delle sue competenze rappresenta il punto di partenza dello sviluppo di una comunità coesa, che si possa riconoscere nei valori e nella visione dell'Ateneo e contribuire efficacemente al raggiungimento dei suoi obiettivi, alla crescita della qualità dei servizi offerti, alla realizzazione dei progetti di sviluppo e apprendimento permanente. Adeguate procedure di reclutamento, valorizzazione delle competenze, formazione continua, sistema di incentivazione e benessere organizzativo costituiscono

gli ambiti di sviluppo per il prossimo sessennio in un'ottica di stretta integrazione degli interventi.

Il benessere organizzativo è il frutto della capacità dell'Ateneo di promuovere il benessere fisico, psicologico e sociale del personale. Studi e ricerche sulle organizzazioni hanno dimostrato che le strutture più efficienti sono quelle con dipendenti soddisfatti e un clima interno sereno e partecipativo.

La motivazione, la collaborazione, il coinvolgimento, la corretta circolazione delle informazioni, la fiducia, sono tutti elementi che portano a migliorare la soddisfazione degli utenti e di conseguenza ad aumentare la produttività. Il benessere organizzativo è quindi un costrutto multidimensionale che riguarda molteplici aspetti della relazione tra dipendente ed organizzazione: un concetto ampio e complesso che ha notevoli implicazioni sulla vita personale e professionale del lavoratore e, di conseguenza, sulla sua performance lavorativa. Organizzazione e valorizzazione dei dipendenti, servizi offerti ed ambiente di lavoro ottimali sono le macroaree sulle quali intervenire per **migliorare il benessere lavorativo**, il quale pone al primo posto la soddisfazione delle risorse umane.

Nel prossimo sessennio **si proseguirà nel proporre interventi volti alla formazione del personale per l'acquisizione di competenze adeguate ad affrontare le sfide didattiche di qualità, ricerca di eccellenza e impegno costante sul territorio, alla conciliazione dei tempi di vita e di lavoro, al benessere organizzativo**. L'obiettivo è migliorare le condizioni di lavoro del personale e rendere l'ambiente di lavoro attrattivo, sia per la didattica e la ricerca che per l'attività amministrativa. A tal fine, l'Ateneo intende creare le condizioni per dare un forte contributo alla innovazione e sviluppo nel settore della gestione delle risorse umane. Di pari passo, l'università dell'Insubria si impegna nello **sviluppo di un modello di welfare rivolto a tutto il personale** con azioni specifiche che vanno dalla promozione della salute, all'assistenza integrativa e a misure di sostegno al reddito.

La creazione di un ambiente lavorativo ottimale **riguarda tutto il personale** (docente e tecnico amministrativo e bibliotecario). **La valorizzazione del capitale umano, dello sviluppo delle conoscenze e delle competenze è un primario interesse dell'Ateneo.**

Nel rispetto della sostenibilità economica, **la politica di reclutamento dell'Ateneo vuole essere di crescita**, tesa a supportare gli obiettivi di qualità della didattica e di ampliamento dell'offerta formativa, di supporto alla ricerca innovativa e di miglioramento dell'efficacia e dell'efficienza dell'attività amministrativa. A tal fine, si intendono **perseguire azioni volte all'incremento del personale docente**, nel rispetto della sostenibilità economica e con particolare attenzione al sostegno di corsi di laurea che si intendono avviare, in linea con le indicazioni ministeriali (DM 25.2.2021). **Il reclutamento del personale tecnico amministrativo sarà orientato a ulteriormente incrementare il personale tecnico amministrativo** e bibliotecario in ottica di acquisizione di profili innovativi e di professionalità polivalenti, in linea con il Piano per l'innovazione organizzativa per la PA. Sarà inoltre sviluppata una politica di analisi e di reclutamento specifico per il personale tecnico e tecnologo al fine di potenziare competenze a supporto della didattica, della ricerca e delle numerose attività che compongono l'impegno sul territorio, con una logica unitaria, dipartimentale e transdisciplinare.

Per ciò che riguarda il reclutamento del personale docente e ricercatore l'Ateneo si pone come obiettivo quello di **introdurre un modello di distribuzione dei punti organico tra i Dipartimenti basato su un algoritmo di distribuzione delle risorse trasparente e basato su parametri oggettivi legati ai comparti della formazione, della ricerca e della valorizzazione delle conoscenze, ferma la discrezionalità della governance di individuare aree che necessitano, ai fini della didattica e della ricerca, di consolidamento e potenziamento**. Le attività di sviluppo di tale modello sono già avviate e si completeranno entro il 2025.

### Progetto HRS4R e COARA

L'Ateneo, nel 2019, è stato premiato con l'Human Resources Excellence in Research Award HRS4R) identificandosi così come una delle 479 organizzazioni in Europa e una delle 12 università in Italia che si impegnano costantemente a sostenere lo sviluppo e la carriera dei propri ricercatori secondo i 40 principi definiti nella Carta Europea dei Ricercatori e nel Codice di condotta per il reclutamento. HRS4R è un riconoscimento dell'impegno dell'Ateneo e costituisce per esso un'opportunità di visibilità internazionale al fine di migliorarne l'attrattività di talenti internazionali e facilitare i ricercatori che intendono partecipare a bandi europei. Nel 2021 l'accreditamento è stato confermato dalla Commissione Europea, a testimonianza dell'efficacia delle iniziative intraprese negli anni dall'Ateneo nel corso degli anni. A partire dal 2022 la Commissione Europea ha promosso, nell'ambito della European Research Area, un'iniziativa volta a rivedere e aggiornare gli attuali processi di valutazione della ricerca (di organizzazioni e unità, di progetti e del personale di ricerca) in un'ottica che si vorrebbe maggiormente orientata a valorizzare sia la diversità delle missioni di ricerca, delle discipline e dei risultati, sia le metodologie e le pratiche che massimizzano la qualità e l'impatto della ricerca, tenuto anche conto dei cambiamenti nel ciclo di vita della ricerca legati alla digitalizzazione. Nel settembre 2022 è stato presentato l'Agreement on Reforming Research Assessment1 (ARRA), con l'intento di delineare una visione comune sulle debolezze del sistema attuale di valutazione della ricerca e sulla direzione da intraprendere per innovarlo. La Coalition for Advancing Research Assessment2 (COARA), nata a dicembre 2022, riunisce le organizzazioni che hanno sottoscritto l'accordo – enti finanziatori ed enti di ricerca, autorità e agenzie di valutazione, nonché associazioni delle suddette organizzazioni, società scientifiche e altre organizzazioni pertinenti – con l'obiettivo di collaborare, nel rispetto dell'autonomia delle singole istituzioni, a riformare

gli attuali processi di valutazione della ricerca secondo i principi dell'Agreement, in un arco di tempo concordato. L'Agreement individua come principi generali da porre alla base della riforma:

- assicurare etica e integrità, evitando che possano essere compromesse da contro incentivi;
- salvaguardare la libertà della ricerca scientifica creando quadri valutativi di riferimento non limitanti e da adottare secondo opportunità;
- rispettare l'autonomia delle organizzazioni di ricerca ma al contempo evitare contraddizioni tra i diversi livelli di valutazione e le diverse istituzioni;
- assicurare l'indipendenza e la trasparenza dei dati, delle infrastrutture e dei criteri utilizzati per la valutazione della ricerca.

Costituisce un obiettivo per l'Ateneo **riconfermare per tutti gli anni del mandato rettorale l'accreditamento a HRS4R integrandolo con gli obiettivi di COARA al fine di uniformare i processi di valutazione della ricerca e migliorare quindi nel complesso la valorizzazione anche del personale della ricerca.**

Come evidenziato in precedenza nel paragrafo dedicato all'obiettivo della tutela della reputazione, dal 2000, anno di avvio, l'Ateneo partecipa annualmente al progetto Good Practice promosso dal Politecnico di Milano in accordo con le altre università italiane, finalizzato alla verifica non solo dell'efficienza e efficacia della struttura amministrativa, ma rivolto anche a sondare lo stato di benessere del proprio personale. Dall'analisi condotta in questi anni, si evidenzia che la partecipazione del personale dell'Ateneo alla rilevazione è in crescita costante negli anni e che si è osservato negli anni un miglioramento delle valutazioni sia rispetto al trend storico, sia rispetto alla media degli altri Atenei. Seppur in miglioramento, l'Università dell'Insubria ha ancora diverse azioni da compiere per migliorare ulteriormente il benessere interno e la percezione del personale di essere parte di una struttura equa e coesa, di un gruppo integrato, che ha come unico scopo il miglioramento complessivo dell'Ateneo.





Nel corso del sessennio ci si propone di:

**1) aumentare il numero dei rispondenti al questionario**

**2) migliorare il posizionamento rispetto agli altri atenei con riferimento a tutti i profili dove oggi il valore per l'Università dell'Insubria è inferiore alla media delle altre università.**

In particolare, entro fine 2027 ci si propone di superare la media delle altre università per almeno 6 indicatori ed entro fine 2030 per almeno 10 Indicatori.

| Obiettivo                                     |                                                     | 2026   | 2027                                                                                                                                                                                                               | 2030                                                                                                                                                                                                                |
|-----------------------------------------------|-----------------------------------------------------|--------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                               |                                                     | Fase 1 | Fase 2                                                                                                                                                                                                             | Fase 3                                                                                                                                                                                                              |
| Migliorare ulteriormente il benessere interno | Aumentare il numero dei rispondenti al questionario |        | Migliorare il posizionamento rispetto agli altri atenei con riferimento a tutti i profili dove oggi il valore per l'Università dell'Insubria è inferiore alla media delle altre università almeno per 6 indicatori | Migliorare il posizionamento rispetto agli altri atenei con riferimento a tutti i profili dove oggi il valore per l'Università dell'Insubria è inferiore alla media delle altre università almeno per 10 indicatori |

L'equità nella distribuzione delle risorse, la promozione di modelli organizzativi trasparenti e una efficace comunicazione interna sono gli strumenti su cui puntare per un miglioramento del benessere organizzativo. L'Ateneo intende intervenire in primis su una migliore organizzazione del lavoro in termini di efficienza ed efficacia dei processi tecnico gestionali. Una migliore organizzazione del lavoro porta sicuramente a migliorare il benessere lavorativo e la soddisfazione del personale. Lo scopo dell'Ateneo è quello di valorizzare i propri dipendenti attraverso un'azione di dialogo e confronto con il proprio personale, partendo da una puntuale verifica delle competenze e dei ruoli professionali presenti al suo interno. Solo con un'azione di questo tipo è possibile valorizzare il merito e le effettive competenze del personale della nostra Università. L'Università ha avviato un processo di rilevazione del benessere del personale, che si potrà concludere entro il 2025. Alla luce dei risultati ottenuti, per il 2026 in avanti si definiranno alcune azioni specifiche di miglioramento.

Un importante obiettivo di miglioramento dell'azione amministrativa indirizzato verso una crescente efficacia ed efficienza riguarda l'obiettivo di proseguire nello sviluppo di processi di pianificazione, controllo, rendicontazione delle attività in una logica integrata.

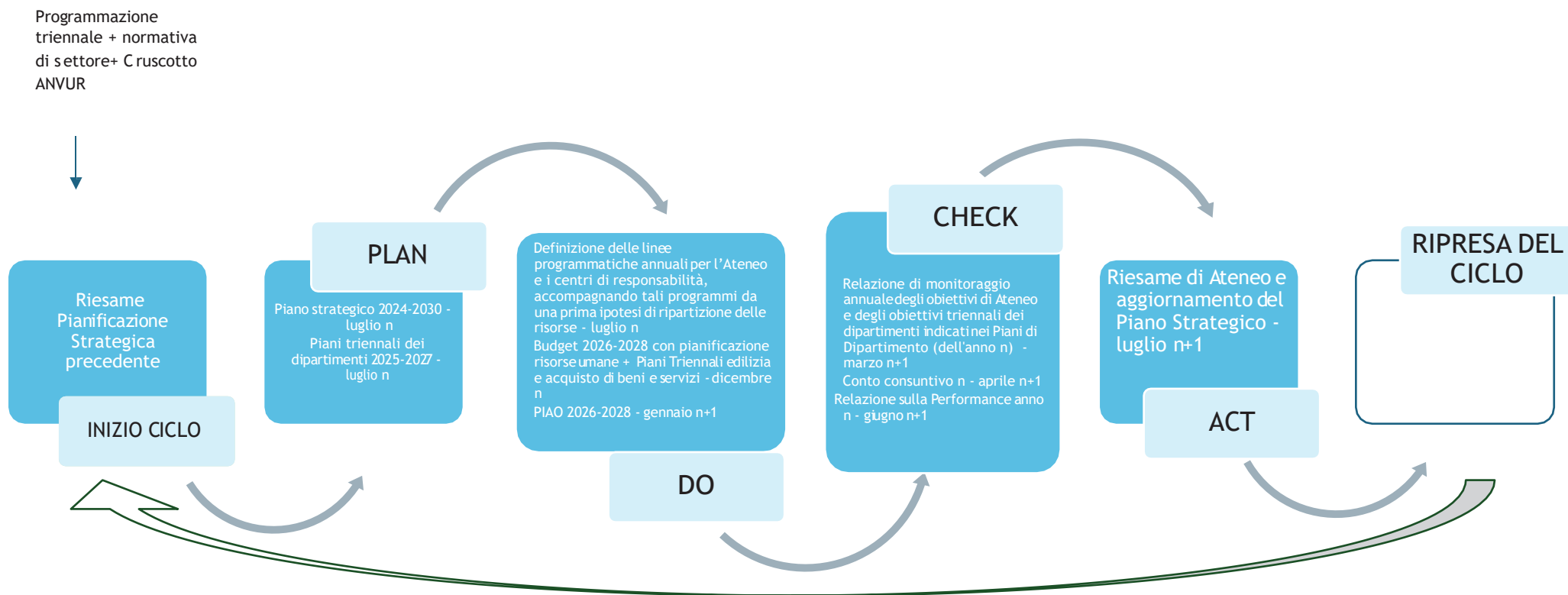
In coerenza con le "Linee guida per la gestione integrata dei cicli della performance e del bilancio delle Università statali italiane" emanate dall'ANVUR, l'Ateneo ha adottato gradualmente un approccio integrato tra strategia, performance e bilancio.



### 3.2.3

Si è infatti strutturato un processo volto ad ancorare la programmazione finanziaria a un quadro strategico di riferimento. Il percorso intrapreso dall'Ateneo ha lo scopo di arrivare ad una **gestione pienamente integrata** con un raccordo tra strategia e politica di bilancio in fase di programmazione, di gestione e di consuntivazione, obiettivo che si prevede di raggiungere con la programmazione per il 2026. Tale passaggio si sostanzia nel **portare a compimento l'integrazione tra attività di budgeting, pianificazione e rendicontazione** che si intende perfezionare con riferimento al 2026, ovvero con la rendicontazione sul 2026 che sarà approvata nei primi mesi del 2027.

**L'integrazione che verrà messa a regime è qui rappresentata:**



Il grafico rappresenta inoltre il sistema ciclico di pianificazione, attuazione monitoraggio e riesame della Pianificazione strategica e operativa.

Più in dettaglio, partendo dal riesame del Piano strategico 2019-2024 e portando ulteriormente a scala i passaggi migliorativi compiuti negli ultimi anni di realizzazione del precedente piano, si intendono realizzare le seguenti azioni a partire dall'anno in corso.



**Ai fini della pianificazione e riesame si intende:**

- promuovere l'analisi del "Cruscotto del sistema universitario Anvur" con il supporto del Presidio di Qualità di Ateneo.

**Ai fini del monitoraggio si intende:**

- definire e aggiornare l'architettura del sistema di monitoraggio: con il supporto del Presidio di Qualità di Ateneo, quale elemento di raccordo tra livelli strategici e operativi nel suo ruolo di assistenza e coaching a tutte le componenti dell'Ateneo nel disegno, nell'attuazione e nel monitoraggio del sistema di Assicurazione della Qualità e attraverso la valorizzazione del ruolo del Nucleo di

Valutazione di verifica del corretto funzionamento del sistema di Assicurazione della Qualità e di supporto agli Organi di Governo nel monitoraggio dei risultati conseguiti, anche con riferimento agli esiti dell'analisi degli indicatori del "Cruscotto del sistema universitario Anvur".

- perfezionare il cruscotto di indicatori utili a misurare il livello di raggiungimento degli obiettivi del Piano Strategico per l'Ateneo e per i Dipartimenti, al fine di evidenziare il contributo delle singole strutture/aree di attività al conseguimento degli obiettivi strategici coerenti con condizioni di virtuosità dell'Ateneo;
- definire puntualmente i processi, le attività, gli attori coinvolti e i compiti loro assegnati, sempre con il supporto del PQA;

- garantire il raccordo tra il Piano Strategico e il PIAO, al fine di collegare gli obiettivi sul piano operativo a quelli strategici di Ateneo;
- favorire un ulteriore miglioramento della valutazione dei risultati, mediante l'implementazione di nuovi strumenti per il monitoraggio del Piano Strategico;
- sviluppare ulteriormente il raccordo tra il Piano Strategico e le fasi di determinazione del budget e del bilancio consuntivo dell'Ateneo;
- proseguire con le attività di conservazione strutturata della documentazione e delle attività di comunicazione istituzionale relative al Piano Strategico.

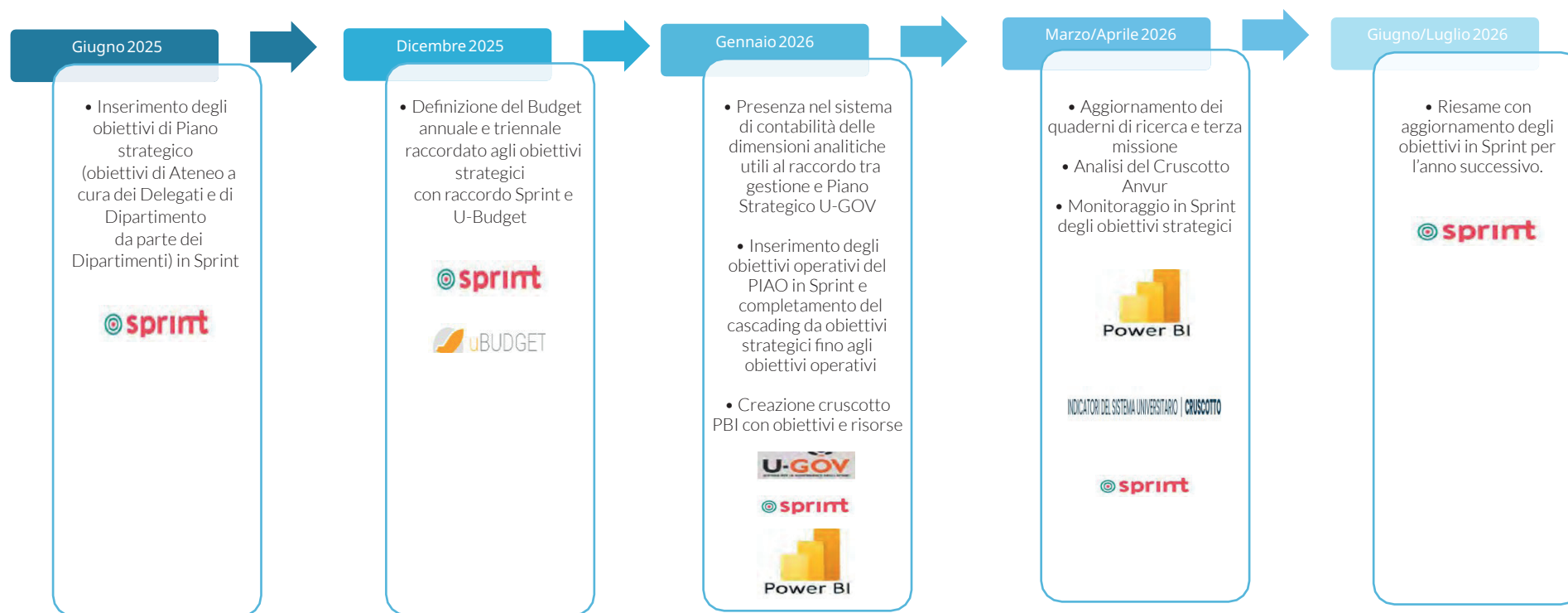


## Strumenti e processi di monitoraggio degli obiettivi del piano. Aspetti organizzativi

L'impegno dell'Ateneo per lo sviluppo delle attività di pianificazione e controllo è testimoniato anche dal progressivo investimento effettuato per l'acquisto e l'implementazione operativa degli applicativi. Ciò consentirà di far evolvere le attività manuali, originariamente effettuate avvalendosi di fogli Excel,

in attività supportate da strumenti evidentemente più agevoli ed efficaci, che permettono di migliorare la fase di programmazione, ancorando maggiormente il processo di budgeting allo sviluppo del Piano Strategico, sia a livello di amministrazione centrale che a livello dipartimentale. Ancorché l'attività di adozione degli

applicativi è ancora in corso, fin dalla approvazione del presente piano strategico ci si avvarrà di tali applicativi. È possibile così supportare le attività di pianificazione e controllo strategico con una "cassetta degli attrezzi" evidentemente più completa ed efficace sul piano tecnico e manageriale.





Grazie agli strumenti a disposizione sarà possibile procedere con la mappatura delle informazioni rilevanti, degli owner, delle metodologie di raccolta e di conservazione delle principali informazioni e favorire l'organizzazione delle stesse in spazi comuni facilmente accessibili alla governance e raccogliere e monitorare i dati relativi alle singole linee di azione, che sono raccolte analiticamente nella piattaforma Sprint cui dal presente piano strategico hanno accesso anche i dipartimenti.

Per le linee di azione del Piano Strategico, illustrate in questo documento e sviluppate in modo analitico sulla piattaforma Sprint sono individuati nella gestione delle prestazioni processi, attività, unità organizzative, responsabili, indicatori e target e indicatori coerenti.

## Comunicazione e media

La strategia di comunicazione per il sessennio 2024/2030, in coerenza con gli obiettivi previsti dal Piano strategico, sarà sviluppata all'interno di due piani di comunicazione triennali 2024/2027 e 2027/2030: flessibili ed integrabili, capaci di raccontare il procedere e gli impatti delle azioni contenute nel presente piano strategico. Adottare una strategia di comunicazione flessibile ed integrabile, capace di raccontare l'innovazione didattica, la sostenibilità economica, ambientale e sociale, la qualità della ricerca e l'impegno culturale nella valorizzazione delle persone e della conoscenza, significa costruire una narrazione autentica e coerente che rafforza l'identità e la reputazione dell'istituzione. Questa strategia intende promuovere il senso di appartenenza tra i suoi attori

– studenti e studentesse, docenti, ricercatori, comunità – favorendo il coinvolgimento e la partecipazione attiva. Al tempo stesso, mira a rendere l'organizzazione attrattiva per nuovi interlocutori, partner e risorse, stimolando relazioni durature e sinergiche.

La nostra comunicazione vuole essere anche espressione di responsabilità e trasparenza e dimostrare attenzione verso la società e rispondere alla crescente domanda di rendicontazione pubblica. Inoltre, si propone di alimentare un processo di riflessione interna che genera consapevolezza e incoraggia il miglioramento continuo.



### Obiettivi della comunicazione istituzionale:

Contribuire a rafforzare l'identità di ateneo: valorizzando la sua unicità territoriale (fra Varese e Como ed il polo strategico di Busto Arsizio), la multidisciplinarietà e il rapporto con il territorio.

Attrarre nuovi studenti e studentesse: in particolare studenti e studentesse italiani e internazionali, promuovendo l'offerta formativa e i servizi agli studenti e studentesse.

Contribuire a consolidare la comunità accademica: favorendo il senso di appartenenza tra studenti e studentesse, docenti, ricercatori e personale tecnico-amministrativo.

Promuovere la diffusione dei risultati e della qualità della ricerca: comunicando i risultati scientifici e le opportunità di innovazione anche a livello di terza missione (rapporto università- società).

Aumentare la visibilità istituzionale: migliorare la reputazione presso stakeholder pubblici e privati.

### Target di riferimento degli interventi di comunicazione saranno:

Studenti e studentesse potenziali (scuole superiori, lauree triennali, magistrali, dottorati)

### Canali di comunicazione, una combinazione di canali online e offline:

Sito web istituzionale: aggiornato e segmentato per target (futuri studenti e studentesse, studenti e studentesse iscritti, personale, ecc.).

Social media: Facebook, Instagram, LinkedIn, YouTube, con contenuti dedicati per promuovere eventi,

open day, risultati di ricerca, testimonianze di studenti e studentesse ecc.

Newsletter: inviate a studenti e studentesse e personale.

### Toni e stile:

Istituzionale ma accessibile: linguaggio formale, ma non burocratico, per essere comprensibile ai diversi target (in particolare i giovani).

### Strategie specifiche:

Studenti e studentesse iscritti (comunicazione interna) Docenti e ricercatori

Imprese e istituzioni (per partnership e collaborazioni)

Opinione pubblica (cittadinanza locale, nazionale e internazionale)

Campagne di advertising online: in particolare per l'orientamento e il reclutamento studenti e studentesse (Google Ads, campagne sponsorizzate sui social).

Eventi fisici e online: Open day, Career day, conferenze, seminari divulgativi.

Materiale cartaceo e promozionale: brochure, manifesti, roll-up negli eventi.

Ufficio stampa: rapporti con media locali e nazionali per diffondere comunicati stampa su attività rilevanti.

Inclusivo e motivazionale: al fine di far sentire ogni stakeholder parte di una comunità attenta alle esigenze individuali.

Innovativo: valorizzando progetti di ricerca, innovazione tecnologica, imprenditorialità accademica.

Campagne di comunicazione per l'orientamento scolastico, anche piattaforme digitali e specifiche azioni ADV su stampa nazionale.

Potenziamento della comunicazione della ricerca, raccontando risultati e progetti anche a un pubblico non accademico.

### Azioni strategiche:

Nuova immagine coordinata: miglioramento della brand identity (logo, colori, materiali grafici).

Iniziative di engagement: nuovi TALK tematici e storytelling di studenti e studentesse ed ex studenti e studentesse di successo.

### 1. Contribuire alla valorizzazione delle Persone (Professori, studenti e studentesse, ricercatori, personale tecnico-amministrativo).

#### Azioni da integrare:

Rubrica "Insubria Stories": ogni settimana, raccontare una persona diversa: uno studente, un docente, un ricercatore, un ex- alunno, un amministrativo.

Focus non solo sui successi accademici, ma anche su passioni, storie personali, motivazioni.

Campagna "Volte dell'Insubria" su social e sito istituzionale, con mini-interviste e ritratti fotografici.

Video emozionali: spot istituzionali, storytelling umani, realistici, autentici.

### *L'Insubria è fatta di persone, prima ancora che di corsi e numeri.*

### 2. Comunicare le tematiche di Sostenibilità Ambientale, Economica e Sociale (sempre più rilevante nei ranking universitari e nella scelta dei giovani)

#### Azioni da integrare:

Rubrica "Insubria Sostenibile": comunicare le iniziative di sostenibilità ambientale (es. riduzione della plastica, efficienza energetica dei campus, mobilità sostenibile).

Podcast/mini-video su progetti sociali ed



economici portati avanti dall'università (inclusione, borse di studio, attività per il territorio).

Eventi green: Open Day e Career Day certificati come "eventi sostenibili", comunicandolo bene all'esterno.

Partnership strategiche: raccontare collaborazioni con aziende o enti su temi di responsabilità sociale d'impresa (RSI).

***L'Insubria si impegna oggi per il futuro di tutti.***

### **3. Far conoscere le iniziative di innovazione Didattica (Nuove metodologie, tecnologie, approccio student-centered)**

#### **Azioni da integrare:**

Video demo dei corsi innovativi: mostrare l'uso di simulazioni, realtà aumentata, flipped classroom, corsi blended learning.

Testimonianze di studenti e studentesse e docenti che raccontano come la didattica dell'Insubria sia diversa (più interattiva, tecnologica, pratica).

Mini-campagne su LinkedIn: promuovere corsi/progetti innovativi verso un target più professionale (aziende, laureandi, giovani lavoratori).

***Studiare all'Insubria significa vivere l'innovazione in aula, ogni giorno.***

### **4. Ricerca di Qualità (Comunicare la ricerca non solo dentro il mondo accademico, ma anche alla società)**

#### **Azioni da integrare:**

"Research Highlights": brevi articoli o video (massimo 2 minuti) su ricerche che impattano direttamente la

società (salute, ambiente, tecnologia, diritto, medicina e storia, ecc).

Ricercatori come Ambassador: coinvolgere i ricercatori in eventi divulgativi, conferenze stampa, dirette social.

Partecipazione a festival scientifici: raccontare in modo accessibile anche ricerche complesse.

Infografiche semplici: su numeri della ricerca (progetti finanziati, brevetti, pubblicazioni top).

***La ricerca dell'Insubria migliora il mondo, un passo alla volta.***

#### **Opportunità:**

Sfruttare l'internazionalizzazione: maggiore promozione di programmi Erasmus, corsi in inglese, doppie lauree.

Comunicazione scientifica e innovazione: raccontare i successi di ricerca con uno storytelling semplice e accattivante.

Espandere la comunicazione digitale: investire su podcast, TikTok, campagne di influencer marketing universitario.

Potenziamento dell'Employer Branding: raccontare le carriere degli ex studenti e studentesse come "storie di successo" per attrarre nuovi iscritti.

Collaborazioni strategiche: lavorare di più con aziende e associazioni del territorio per eventi co-branded e progetti visibili.







## Piano strategico di Ateneo 2024 – 2030

### Università degli Studi dell'Insubria



**UNIVERSITÀ DEGLI STUDI  
DELL'INSUBRIA**