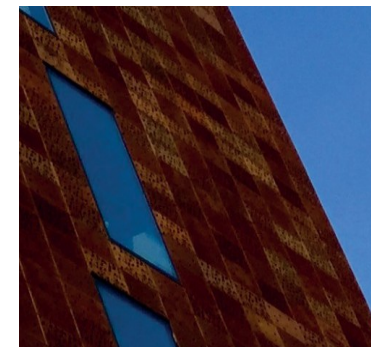


Relazione annuale sull'attuazione
del Piano Strategico dell'Ateneo
2024-2030

Anno 2025

Università degli Studi dell'Insubria

Varese - Como - Busto Arsizio
Web: www.uninsubria.it



A cura della

Prof.ssa Rossella Locatelli

Delegata della Rettrice al Bilancio e alla Pianificazione strategica di Ateneo e
Referente strategica per il coordinamento delle azioni della Governance
con il supporto dell'Ufficio Pianificazione Strategica e Controllo di gestione

con il contributo di:

Delegati della Rettrice

Direttori, Delegati e commissioni per i Piani strategici dei Dipartimenti

Presidente della Scuola di Medicina

Direttore della Scuola di Dottorato

Direttore Generale e Dirigenti

Premessa.....	4
1. LA COSTRUZIONE DEL PIANO STRATEGICO 2024-2030, LINEE PROGRAMMATICHE DI ATENEO E MONITORAGGIO.....	7
1.1 La costruzione del Piano Strategico 2024-2030 e dei piani triennali dei Dipartimenti.....	7
1.2 Strumenti e processo di monitoraggio e Riesame.....	10
1.3 Gli obiettivi strategici e le linee di programmazione operativa approvati dagli Organi di Governo nel 2025.....	13
2 - I RISULTATI DEL MONITORAGGIO PER ATTIVITÀ “CORE” E OBIETTIVI TRASVERSALI.....	18
2.1 I risultati in sintesi.....	19
2.2 Gli esiti del monitoraggio delle singole azioni del Piano Strategico di Ateneo.....	24
2.2.1 L’Internazionalizzazione.....	24
2.2.2 Digitalizzazione e intelligenza artificiale.....	25
2.2.3 Sostenibilità e valorizzazione delle persone.....	28
2.2.4 Reputazione.....	31
2.2.5 Formazione.....	35
2.2.6 Ricerca.....	44
2.2.7 Valorizzazione della conoscenza.....	48
2.2.8 Strutture, sedi e servizi.....	52
2.2.9 Persone, organizzazione e processi.....	55
2.2.10 Comunicazione.....	61
APPENDICI.....	63
A.1 Il Riepilogo generale degli obiettivi strategici.....	63
A.2 e A.3 I risultati dei Dipartimenti.....	63
A.4 Le Relazioni annuali dei Delegati della Rettrice.....	63
A.5 Tabella di raccordo tra macroobiettivi approvati Cda luglio 2024 e Obiettivi per aree strategiche e obiettivi trasversali.....	64

Premessa

La presente Relazione¹, aggiornata a marzo 2026, costituisce il primo resoconto annuale in merito allo stato di attuazione della pianificazione strategica di mandato (2024 - 2030) derivante dal monitoraggio integrato del piano a livello di sede e delle strutture decentrate (i Dipartimenti). Essa si riferisce all'anno 2025.

Tenendo conto che l'approvazione dei documenti di pianificazione è avvenuta a maggio 2025 per la Sede e a luglio 2025 per i piani triennali di Dipartimento, il periodo di riferimento è da considerarsi di transizione tra l'attività di pianificazione del precedente mandato rettorale e i contenuti della nuova pianificazione.

In considerazione di ciò il documento contiene in una prima parte la rendicontazione delle attività finalizzate alla definizione e approvazione del piano Strategico di Ateneo (2024-2030) e dei Piani Triennali di Dipartimento. Le parti successive sono dedicate al monitoraggio delle azioni e degli indicatori riferiti agli obiettivi di Ateneo e dei Dipartimenti nel 2025 come prima specificati.

Consapevoli che il 2026 sarà l'anno in cui si avrà un monitoraggio interamente riferito alla pianificazione riconducibile all'attuale governance, si evidenzia che quello rappresentato costituisce un naturale flusso evolutivo nel succedersi degli organi di governance. La pianificazione strategica 2024-2030 ha inevitabilmente preso le mosse dallo stato di raggiungimento degli obiettivi che si era data la governance precedentemente in carica².

La stesura della presente relazione si è avvalsa dei dati e delle informazioni di dettaglio riportati in Appendice, che sono stati raccolti a partire dai dati analitici presenti nella piattaforma dedicata³ ed elaborati con il supporto dell'Ufficio Pianificazione strategica e controllo di gestione, ai fini del monitoraggio di Ateneo e dei Dipartimenti, delle relazioni annuali fornite dai Delegati della Magnifica Rettore e del contributo informativo fornito dal Direttore Generale, dai Dirigenti e dai diversi Uffici amministrativi coinvolti nel processo di elaborazione e rendicontazione.

¹ Nel presente documento, laddove non sia stato possibile adottare soluzioni espressive pienamente inclusive, si è fatto ricorso al genere grammaticale maschile per esigenze di semplicità e di chiarezza espositiva. Tale scelta non implica in alcun modo un intento di esclusione o di discriminazione, ma va intesa come una convenzione redazionale finalizzata a criteri di sintesi e leggibilità. Consapevole delle sfide comunicative che questa tematica comporta, in linea con la Governance di Ateneo, ribadisce il proprio impegno nel promuovere le pari opportunità, la partecipazione attiva e il pieno rispetto di tutte le identità di genere.

² L'attuale mandato rettorale ha preso avvio a novembre 2024. A luglio dello stesso anno il Senato accademico, sulla base degli esiti del monitoraggio del piano di mandato 2018-2024, aveva individuato alcune linee di azione volte al presidio delle criticità ed alla prosecuzione delle azioni di miglioramento evidenziate. Si evidenzia che la precedente governance aveva organizzato a settembre 2024 un incontro con la comunità accademica per presentare i risultati raggiunti nel corso del mandato anche sulla base delle evidenze contenute nell'apposito documento presentato agli organi.

³ Si tratta della piattaforma Sprint, che rappresenta il repository unitario dei dati di dettaglio (obiettivi, azioni, indicatori, commenti) a disposizione degli owner dei singoli obiettivi (Rettore, Delegati, Dipartimenti) in base alla quale avviene il monitoraggio periodico degli obiettivi della complessiva pianificazione.

Il presente documento va letto in maniera integrata con altri documenti che compongono, anche sulla base delle disposizioni ministeriali, l'insieme degli strumenti di pianificazione strategica, monitoraggio e riesame ⁴.

Tra questi i più importanti sono:

- [PRO3 - Linee generali d'indirizzo della programmazione delle Università 2024-2026](#);
- Il documento di programmazione triennale, ["Innovazione della didattica e valorizzazione del personale dell'Università dell'Insubria"](#), con obiettivi da raggiungere entro il 2026, predisposto sulla base del D.M. 5 agosto 2025, n. 561 "Linee generali d'indirizzo della programmazione delle Università 2024-2026 – Ammissione a finanziamento dei programmi presentati Università" ⁵;
- Il [Gender Equality Plan \(GEP\)](#);
- L'[HRS4R Action Plan \(2025-2027\)](#);
- il [PIAO 2026-2028](#), approvato a febbraio 2026 e che recepisce i contenuti del piano strategico di Ateneo 2024-2030;
- Le [Politiche per l'assicurazione della Qualità](#);
- Il documento di Riesame;

La presente Relazione è strutturata in due parti ed è corredata da un'Appendice.

Nella *Prima parte* sono richiamati i passaggi relativi alla costruzione e all'approvazione del piano strategico di Ateneo e dei Piani Triennali dei Dipartimenti, elaborati in coerenza.

Nella *Seconda parte* si fornisce un'analisi dei risultati raggiunti nell'ambito delle attività "core" dell'Ateneo e nell'ambito delle attività relative agli obiettivi trasversali ripercorrendo la struttura del Piano Strategico di Ateneo e richiamando gli indicatori in esso riportati.

Nell'*Appendice* sono riportati:

- il riepilogo generale degli Obiettivi Strategici, per ciascuno dei quali sono indicati i risultati raggiunti nel periodo, che permette di apprezzare il processo di *cascading* degli stessi obiettivi (Appendice A.1);
- i risultati analitici dei dipartimenti e il set di indicatori rilevanti comuni a tutti i Dipartimenti (Appendice A.2 e A.3);

⁴ Si veda pag. 26 PIAO 2026-2028 ["Il sistema di Pianificazione Integrata"](#).

⁵ Sulla base di tale provvedimento l'Ateneo ha ottenuto un finanziamento complessivo pari a € 1.727.772.

- le Relazioni annuali dei Delegati della Rettrice (Appendice A.4);
- la Tabella di raccordo tra macrobiettivi approvati dal CDA luglio 2024⁶e obiettivi per aree strategiche e obiettivi trasversali (Appendice A.5).

Il contenuto della presente Relazione è stato condiviso dalla Prof.ssa Rossella Locatelli, Delegata al Bilancio e alla Pianificazione strategica di Ateneo e Referente strategica per il coordinamento delle azioni della Governance con la Magnifica Rettrice e sottoposto alla valutazione del Senato Accademico e del Consiglio di Amministrazione nelle sedute di maggio 2026.

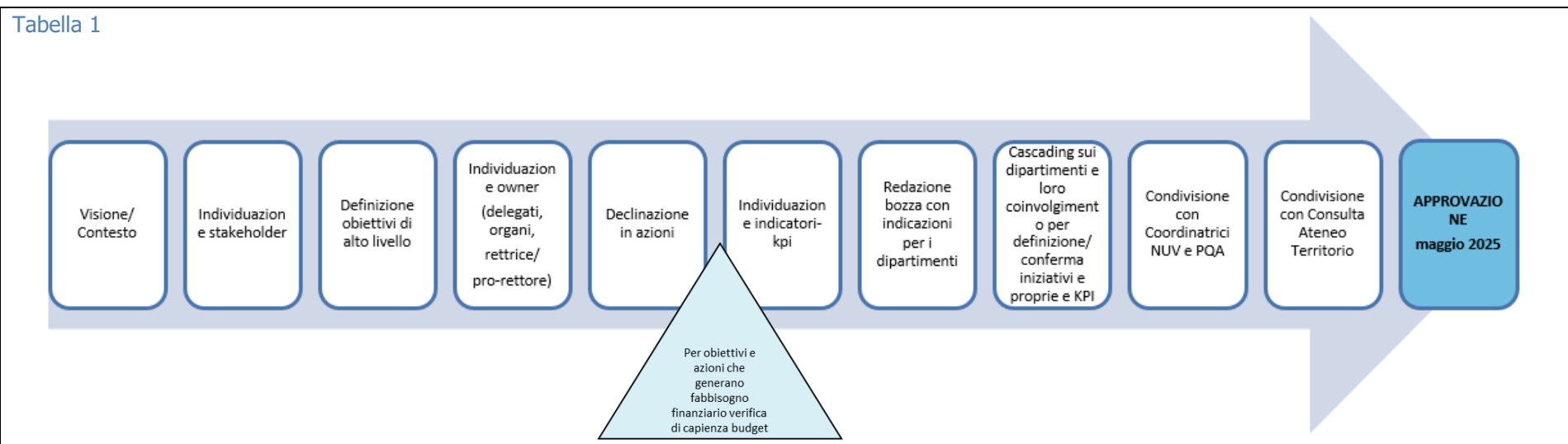
⁶ I macrobiettivi presentati agli Organi nel mese di luglio 2024 sono stati condivisi con la neoletta Rettrice.

1. LA COSTRUZIONE DEL PIANO STRATEGICO 2024-2030, LINEE PROGRAMMATICHE DI ATENEO E MONITORAGGIO

1.1 La costruzione del Piano Strategico 2024-2030 e dei piani triennali dei Dipartimenti.

Come già evidenziato, il primo semestre del 2025 è stato dedicato al processo di pianificazione strategica, che si è svolto in una modalità partecipata e in coordinamento tra la pianificazione strategica di Ateneo e quella dei Dipartimenti richiedendo un tempo adeguato a condividere tanto gli aspetti metodologici quanto quelli di natura politica e tecnica. Pur avendo la Rettrice e la Delegata al Piano Strategico e al Bilancio di Ateneo condiviso l'esigenza di una guida centralizzata, finalizzata alla ricerca della coerenza complessiva dei documenti di pianificazione e la responsabilizzazione degli owner, si è prestata una particolare attenzione a momenti di condivisione e confronto sia all'interno dell'Ateneo sia nei confronti dei principali Stakeholder esterni.

Lo schema sotto riportato (Tabella 1) riporta in modo semplificato i passaggi che sono stati seguiti per la redazione dei documenti di pianificazione.



Partendo dagli esiti del piano strategico elaborato nel precedente mandato rettorale, il processo si è avviato riprendendo gli obiettivi per il sessennio presenti nel [Programma di Mandato della Rettrice e del Prorettore](#) Vicario, congiuntamente all'analisi del contesto nazionale e internazionale e all'aggiornamento della matrice SWOT già contenuta nei documenti di pianificazione di Ateneo come ad esempio il PIAO.

Il programma elettorale era stato redatto anche sulla base degli esiti di una attività di ascolto e interazione con gli stakeholder dell'Ateneo da parte degli allora candidati Rettrice e Prorettore Vicario. Esso conteneva una definizione sufficientemente di dettaglio delle principali azioni che essi avevano individuato. A partire da una prima bozza predisposta dalla Delegata, il piano è stato elaborato avvalendosi di un processo cooperativo tra i Delegati, cui è stato affidato il compito, ciascuno per la propria area di competenza, di proporre ulteriori azioni e definire indicatori qualitativi e quantitativi proponendo i relativi target. I Delegati sono stati poi coinvolti nel processo di monitoraggio, anche attraverso l'interazione con le commissioni di riferimento, laddove presenti. Ugualmente, per gli ambiti di competenza amministrativa, sono stati coinvolti come owner il Direttore Generale, la Vicedirettrice Generale e il Portavoce della Magnifica Rettrice e Capo Servizio Comunicazione, Orientamento e Placement.

Avvalendosi, tra l'altro, di uno spazio di condivisione tra tutti i Delegati e gli altri contributori, che raccoglie il materiale utile alla redazione del Piano Strategico, il processo attraverso il quale si è giunti alla elaborazione del Piano Strategico di Ateneo, nella versione sottoposta all'approvazione degli Organi, è stato caratterizzato da diversi momenti di dibattito e confronto tra Delegati e contributori con il coordinamento della Delegata per il Piano Strategico e il Bilancio.

Una volta ottenuta una bozza avanzata del Piano Strategico di Ateneo si è avviata una fase di condivisione e confronto con la Consulta di Ateneo e il Consiglio Generale degli Studenti, organismi rappresentativi dei principali stakeholder dell'Ateneo.

Parallelamente alla fase di ultimazione della bozza del Piano Strategico di Ateneo si è proceduto, a cura della Delegata al Piano Strategico e al Bilancio di Ateneo, al coinvolgimento dei Dipartimenti, attraverso alcuni incontri con i Direttori di Dipartimento e/o loro delegati. Gli incontri sono stati finalizzati ad illustrare le fasi del processo, i contenuti del Piano Strategico di Ateneo e le linee guida per la costruzione e l'approvazione dei Piani Strategici Triennali dei Dipartimenti. I Dipartimenti hanno ricevuto il supporto operativo della Delegata e dell'Ufficio Budgeting e controllo di gestione, per assicurare una sufficiente omogeneità di contenuti e la coerenza dei piani di dipartimento con il Piano Strategico di Ateneo.

Il coordinamento centrale e il coinvolgimento sistematico dei Delegati, delle Commissioni e dei Direttori di Dipartimento, unitamente alla messa a disposizione di strumenti metodologici comuni (modello di piano, indicatori, baseline), hanno permesso di tradurre in modo coerente e omogeneo gli indirizzi strategici dell'Ateneo in obiettivi operativi a livello dipartimentale, pur nel rispetto delle specificità scientifiche e culturali dei singoli Dipartimenti. Questo modello di pianificazione

integrata ha consentito all'Ateneo di mantenere un presidio efficace e coordinato sulla programmazione strategica dipartimentale, assicurando collegialità nella definizione degli obiettivi, coerenza complessiva, allineamento strategico e continuità tra le diverse articolazioni istituzionali.⁷

La Governance ha informato, coinvolto e ascoltato la comunità accademica attraverso incontri dedicati ai contenuti generali e specifici del Piano Strategico. Fra questi si ricordano:

- la presentazione dei nuovi Delegati dell'Ateneo alla comunità accademica avvenuta il 28 novembre 2024;
- l'evento "Verso un Ateneo migliore: AVA3 e la preparazione alla visita Anvur", il 28 gennaio 2025 per l'avvio dei lavori per la visita CEV di accreditamento dell'Ateneo prevista per l'autunno 2026;
- l'incontro organizzato il 28 maggio 2025 dal Delegato della Rettore all'Edilizia e agli Appalti, in collaborazione con il personale dell'Area Risorse Immobiliari e Strumentali dell'Ateneo, finalizzato a promuovere una consultazione sulla definizione del Piano Unitario del Campus Bizzozero, che riprende e sviluppa idee progettuali precedenti.
- l'incontro di presentazione del PSA 2024-2030 alla comunità accademica da parte della Rettore e della Delegata al Piano Strategico e al Bilancio, il 3 novembre 2025.

⁷ Relazione NUV 2025

1.2 Strumenti e processo di monitoraggio e Riesame

L'attività di monitoraggio del piano è stata condotta avvalendosi della piattaforma Sprint, per quanto riguarda l'esame e il commento analitico di azioni e indicatori di performance, e di alcune linee guida elaborate dal PQA con il supporto della Delegata al Piano Strategico e Bilancio di Ateneo destinate ai principali owner, ovvero i Delegati della Rettrice e i Dipartimenti, riguardanti rispettivamente la Relazione Annuale e la SUA-Dip (Scheda Unica di Dipartimento). Quest'ultima unifica il monitoraggio annuale delle attività di ricerca e terza missione dipartimentali (in particolare attraverso uno strumento denominato Documento per l'AQ di ricerca e terza missione interdipartimentale, utilizzato dal 2020 al 2024) e il monitoraggio degli obiettivi strategici di Dipartimento e conseguente eventuale aggiornamento degli stessi, ai fini del riesame di Dipartimento. Le **Linee guida per la Relazione Annuale dei Delegati della Rettrice**, hanno permesso di produrre relazioni annuali, orientate all'autovalutazione dei risultati conseguiti in relazione agli obiettivi strategici di Ateneo, con carattere valutativo e risponde ad una pluralità di esigenze, e in particolare: quella di rendicontare, in un documento che è reso pubblico nella apposita pagina del sito web di Ateneo, le attività che ciascun Delegato ha svolto in relazione alla delega ricevuta; rendere evidente il contributo per quanto di propria competenza al monitoraggio del piano strategico nella logica PDCA (plan, do, check, act); offrire gli elementi per costruire la relazione annuale sul piano strategico e più in generale contribuire per quanto di competenza alla attività di riesame di governo. La relazione annuale dei Delegati, così come le SUA-Dip si inseriscono in modo armonico nella attività di monitoraggio annuale della qualità svolta a livello di Ateneo.⁸

Va inoltre evidenziato che tutti gli obiettivi, con relativi indicatori e target sono stati inseriti sulla Piattaforma CINECA-Sprint, che accoglie in maniera accentrata le informazioni di dettaglio attinenti alla pianificazione strategica ed è accessibile a tutti gli owner delle singole azioni.

A partire dal 2025 l'attività di monitoraggio analitico viene svolta direttamente dai rispettivi owner sulla piattaforma Cineca-Sprint, con il sostegno operativo, laddove necessario, dell'Ufficio Pianificazione strategica e controllo di gestione. Va segnalato che tale applicativo è adottato dall' Ateneo anche per la gestione della Performance d'Ateneo (PIAO) e altri Piani operativi, così da consentire una gestione più efficiente delle attività relative alla pianificazione strategica e al controllo di gestione.

Nella stessa direzione, è opportuno sottolineare che nel 2025 si è giunti al quasi completo raccordo tra Piano Strategico di Ateneo e programmazione finanziaria, processo che era stato avviato nel 2023. Costituisce obiettivo specifico del Piano Strategico di Ateneo 2024-2030 quello di completare entro il 2026/2027 la gestione pienamente integrata, con il raccordo tra strategia e politica di bilancio in fase di programmazione, gestione e consuntivazione.

⁸ In allegato al presente documento sono riportate le Relazioni dei Delegati sul 2025 e il capitolo 8 "Monitoraggio e Riesame del Piano Strategico" delle SUA-Dip 2025.

Nella relazione al Bilancio 2025 dell'Ateneo è ampiamente illustrata l'attività di raccordo tra macrobiettivi del Piano Strategico e voci e aggregati di Bilancio⁹. Con riferimento al processo di riesame si dà atto che nei primi mesi del 2026 tale processo è stato effettuato anche con riferimento ai contenuti del Piano Strategico di Ateneo e dei Dipartimenti. Mentre nessun elemento è risultato incidere sul Piano Strategico di Ateneo 2024-2030, con riferimento ai Piani Strategici dei Dipartimenti si è reso necessario un riesame finalizzato alla verifica della coerenza con il documento sui "Principi generali per le politiche di reclutamento e la progressione di carriera e definizione di criteri coerenti con le politiche e strategie per l'assegnazione delle risorse ai Dipartimenti", approvato dagli Organi di Ateneo a febbraio 2026. Per i Dipartimenti di Area Medica e la Scuola di Medicina si è proceduto anche a un'attività di riesame dei Piani Strategici ai fini di allineamento ai contenuti del Nuovo Regolamento della Scuola di Medicina in vigore dal marzo 2026, che ha comportato anche una redistribuzione di alcuni KPI di Piano tra Scuola di Medicina e Dipartimenti.

Tale attività di riesame, documentata nella relazione di Riesame di Sede 2025, è stata avviata d'impulso e con il coordinamento della Delegata al Piano Strategico e al Bilancio di Ateneo.

Il processo di monitoraggio del Piano Strategico 2024-2030, riferito all'anno 2025 si può così sintetizzare graficamente (Tabella 2).

⁹ Il raccordo tra piano strategico e bilancio è illustrato nell'allegato n. 1.8 della Nota Integrativa al Conto Consuntivo - Esercizio 2025.

Tabella 1 - Il processo di monitoraggio del Piano Strategico 2024-2030

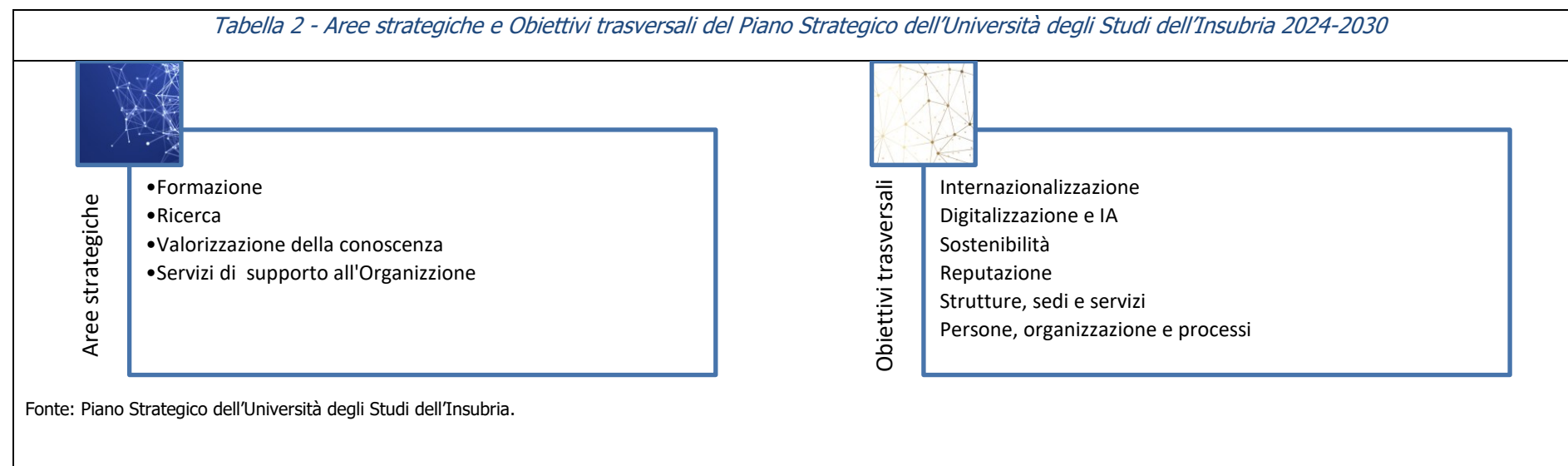


In logica ciclica gli esiti del monitoraggio e del riesame sono utilizzati per l'adeguamento dei target degli obiettivi del Piano Strategico e dei Piani Triennali di Dipartimento.



1.3 Gli obiettivi strategici e le linee di programmazione operativa approvati dagli Organi di Governo nel 2025

Il Piano Strategico dell'Università degli Studi dell'Insubria 2024-2030 definisce i propri obiettivi strategici declinandoli in quattro aree strategiche riferiti alla missione dell'ateneo e in sei obiettivi trasversali (Tabella 3) cui corrispondono complessivamente 319 obiettivi/azioni, di cui 106 di Ateneo/Sede di cui sono owner i Delegati della Rettrice e 213 obiettivi/azioni, di livello Dipartimentale¹⁰. Gli obiettivi di carattere trasversale sono condivisi, anche se con azioni differenziate, tra Sede/Ateneo e Dipartimenti.



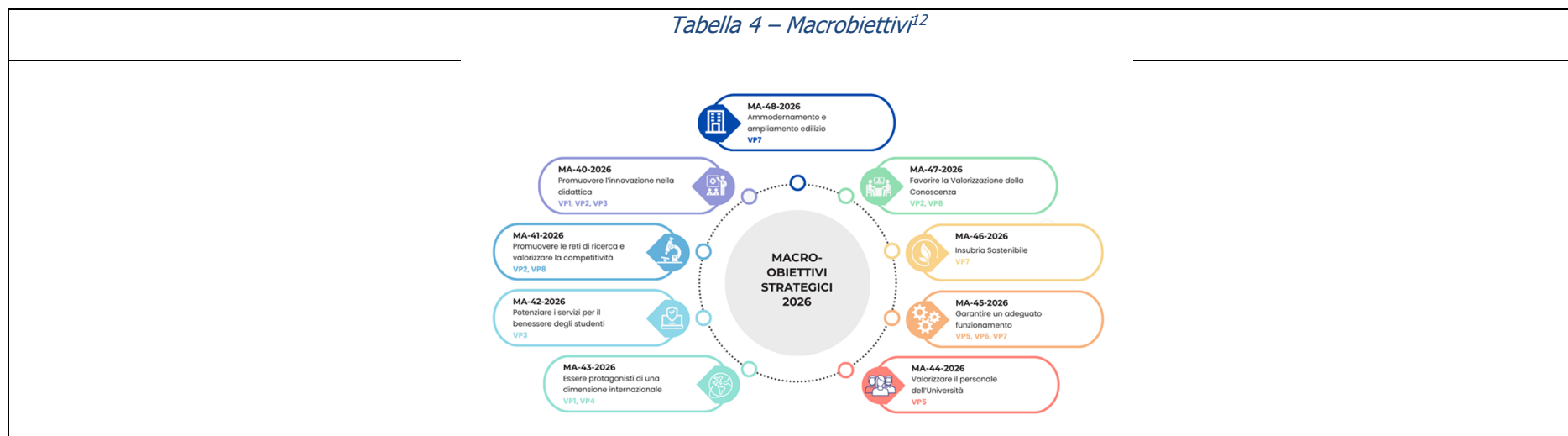
Per completezza di informazione è peraltro opportuno evidenziare che gli obiettivi strategici sono organizzati in tre livelli (Livello 1: Macroobiettivi Strategici, obiettivi di alto livello, opportunamente codificati al fine di operare l'associazione con la dimensione contabile (Budget e Bilancio) Livello2: Obiettivi di Ateneo – che

¹⁰ Fonte: App PBI Monitoraggio PS – elaborazione dati estratti da CINECA Sprint

corrispondono alle Azioni dei Delegati della Rettrice e, in generale, alle linee di azione individuate nel Piano Strategico di Ateneo, Livello 3: obiettivi di Dipartimento, che corrispondono alle Azioni dipartimentali)

Con riferimento ai Macroobiettivi Strategici, indicati nella Tabella n. 4, va segnalato che a partire da essi viene effettuato il cascading sugli obiettivi operativi contenuti nel PIAO nonché, come anticipato, il raccordo con il Budget e il Bilancio. I Macroobiettivi Strategici sono stati definiti sulla base delle determinazioni degli Organi di Ateneo a settembre 2024, dunque in un momento di transizione della Governance di Ateneo e prima della elaborazione del Piano Strategico di Ateneo. Una volta approvato il Piano Strategico 2024-2030 si è proceduto a una riconciliazione tra Macroobiettivi Strategici e Obiettivi del Piano Strategico e, successivamente, dei Piani di Dipartimento per assicurare continuità informativa e coerenza complessiva¹¹. L'approvazione del PIAO 2026-2028 ha portato al completamento della azione di coordinamento dei documenti di pianificazione.

Tabella 4 – Macroobiettivi¹²



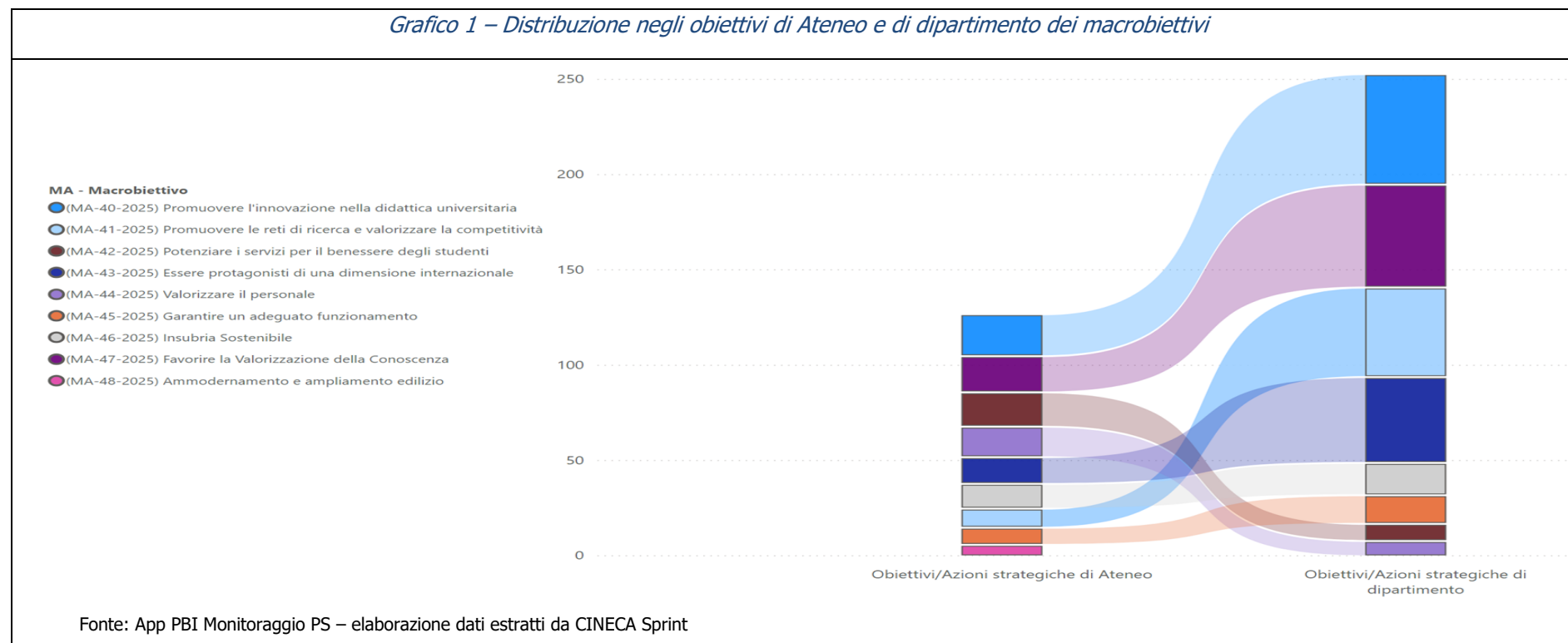
Vale la pena di offrire una rappresentazione della suddivisione degli obiettivi/azioni nel caso dei Dipartimenti e della Sede. Come si può osservare dal grafico a nastro sotto riportato (Grafico 1) i macroobiettivi sono presenti, a cascata, negli obiettivi/azioni di Ateneo e negli obiettivi/azioni dei Dipartimenti. La numerosità

¹¹ I 10 obiettivi del PSA 2024-2030 sono stati ricondotti ai 9 Macroobiettivi codificati nel 2024. Per alcuni si è individuata una piena corrispondenza, per altri si è proceduto a una associazione con metodologia analitica. L'appendice A.5 "Tabella di raccordo tra macroobiettivi approvati dal Cda di luglio 2024 e obiettivi per aree strategiche e obiettivi trasversali" riporta lo schema che riflette la corrispondenza. Ad oggi c'è piena corrispondenza con riferimento agli obiettivi/azioni.

¹² Fonte: Piao 2026-2028

degli obiettivi/azioni dei Dipartimenti è superiore a quella dell'Ateneo/Sede. A quest'ultima compete in via esclusiva il solo Macroobiettivo "Ammodernamento e ampliamento edilizio". Si osserva che il peso relativo delle azioni riferite a taluni macroobiettivi risulta differenziato tra Ateneo e Dipartimenti.

Grafico 1 – Distribuzione negli obiettivi di Ateneo e di dipartimento dei macroobiettivi



Nel Grafico 2 si propone la ripartizione dei soli obiettivi/azioni di carattere trasversale tra Ateneo/Sede e Dipartimenti. Le colonne del grafico riportano in ordine decrescente gli obiettivi trasversali ordinati in base al numero degli azioni/KPI che sono collegati ad essi. È possibile osservare quanto segue per ogni obiettivo trasversale:

"Persone, organizzazione, processi" risulta quello cui è associato il maggior numero di azioni sia a livello di Ateneo che di Dipartimenti;

"Sostenibilità" trova maggior rappresentazione a livello di obiettivi/azioni di Ateneo e risulta invece meno rappresentato a livello dipartimentale;

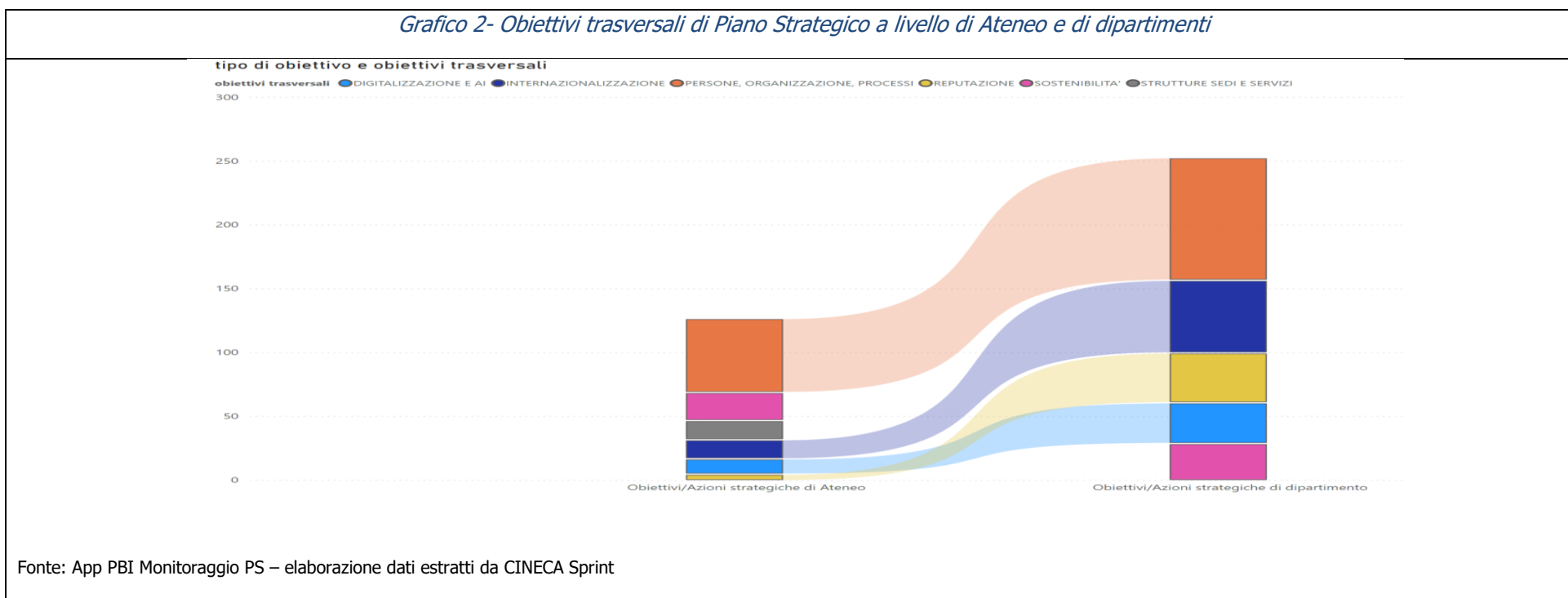
“Strutture sedi e servizi”, come già specificato, è presente solo a livello di obiettivi di Ateneo;

“Internazionalizzazione” è il secondo obiettivo con maggior numero di azioni a livello dei Dipartimenti;

“Digitalizzazione e AI” è presente in egual misura a livello di Ateneo e di Dipartimento;

“Reputazione” trova maggior rappresentazione tra gli obiettivi/azioni di Dipartimento.

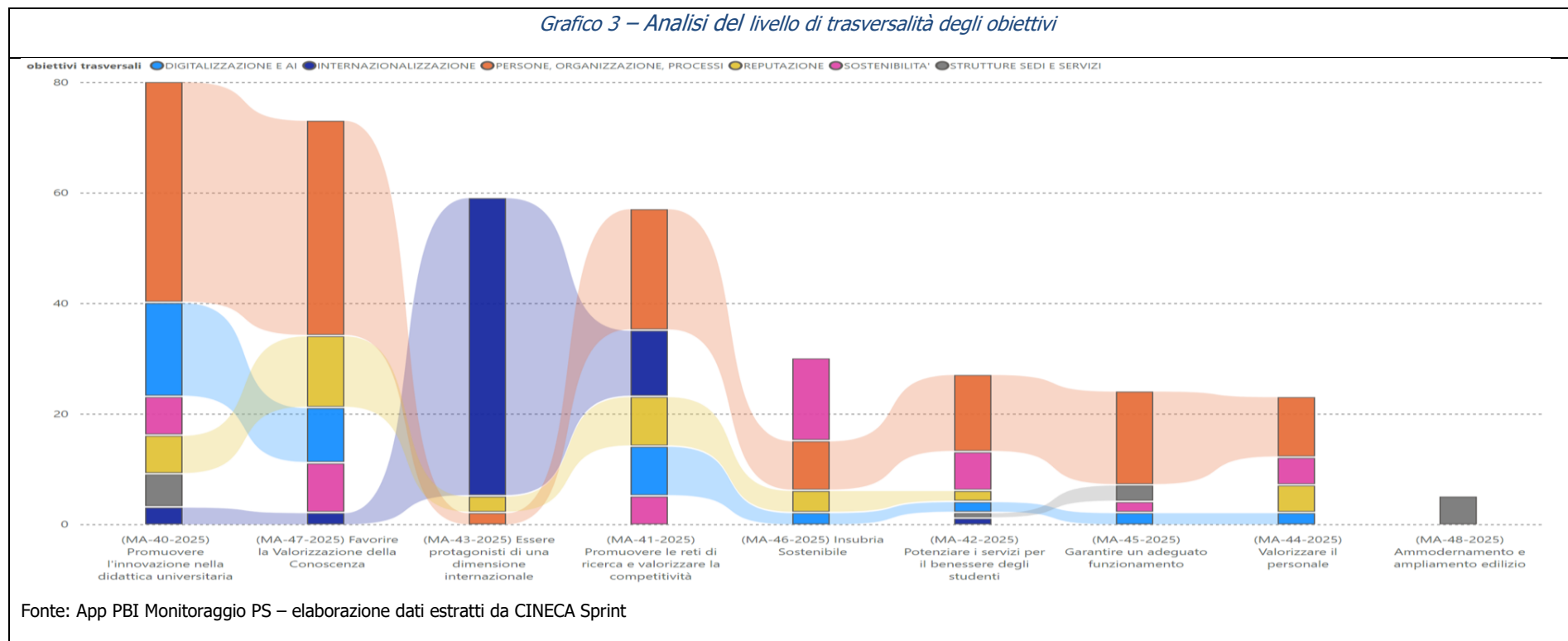
Grafico 2- Obiettivi trasversali di Piano Strategico a livello di Ateneo e di dipartimenti



Un ultimo livello di rappresentazione dei Macroobiettivi strategici e delle azioni consiste nella evidenziazione delle correlazioni reciproche tra obiettivi di carattere trasversale e Macroobiettivi declinati per aree strategiche sulla base del rispettivo numero di obiettivi/azioni (Grafico 3).

È evidente come l’obiettivo “Persone, organizzazione e processi” (linea arancione) trovi collegamenti con tutti i macroobiettivi, con l’unica eccezione del macroobiettivo “Ammodernamento e ampliamento edilizio”, che ha una quasi completa corrispondenza con l’obiettivo trasversale “Strutture, sedi e servizi”.

Anche la "Digitalizzazione e Ai", la "Reputazione" e la "Sostenibilità" risultano particolarmente trasversali, mentre l'"Internazionalizzazione" insiste soprattutto nei macrobiettivi di "Promozione della innovazione della didattica", "Favorire la Valorizzazione della conoscenza", "essere protagonisti nella dimensione internazionale" e "Promuovere le reti di ricerca".



A conclusione dell'analisi di composizione e classificazione degli obiettivi presenti nel Piano strategico di Ateneo e dei Piani triennali di dipartimento, si può affermare che le attività core e gli obiettivi trasversali appaiono declinati con equilibrio e coerenza a tutti i livelli di aggregazione degli obiettivi (Macrobiettivi, Azioni/Obiettivi di Ateneo, Azioni/Obiettivi di dipartimenti).

2 - I RISULTATI DEL MONITORAGGIO PER ATTIVITÀ “CORE” E OBIETTIVI TRASVERSALI

Si riportano i risultati del monitoraggio degli obiettivi di Piano Strategico di Ateneo per il 2025 nei quattro principali ambiti di attività (Aree Strategiche Formazione, Ricerca, Valorizzazione della Conoscenza, Servizi di Supporto all’Organizzazione) - e in relazione agli obiettivi trasversali - (Internazionalizzazione, Digitalizzazione e Intelligenza Artificiale, Sostenibilità, Valorizzazione delle Persone, Reputazione, Strutture, Sedi e Servizi, Persone, Organizzazione e Processi). Il monitoraggio è stato completato nel mese di febbraio 2026¹³ dai Delegati della Rettrice e dai Dipartimenti, owner di obiettivi e azioni.

Partendo dal monitoraggio analitico dei KPI associati agli obiettivi di piano per il 2025, effettuato sulla piattaforma CINECA-Sprint, i Delegati, oltre a rendicontare le attività svolte, hanno proposto un commento di alto livello sui risultati raggiunti e sulle eventuali problematiche incontrate nel raggiungimento di specifici obiettivi. I Dipartimenti, con la compilazione della Sua_DIP hanno effettuato una sintesi dei punti salienti emersi dal monitoraggio condotto sulla piattaforma CINECA-Sprint.

In questa sezione sono presentati e brevemente commentati gli esiti del monitoraggio degli indicatori aggregati riferiti ai singoli obiettivi strategici del Piano Strategico di Ateneo e dei Piani Strategici Triennali dei Dipartimenti.

Successivamente, in coerenza con il Piano Strategico di Ateneo, e per ciascuno degli obiettivi ivi riportati, sono commentate le attività realizzate e avviate nel corso del 2025 e le principali criticità e opportunità rilevate dai Delegati, con un focus sullo stato di avanzamento delle azioni esplicitamente richiamate all’interno del Piano.

Laddove possibile sono anche date indicazioni sulla coerenza agli obiettivi e alle scelte di utilizzo o destinazione delle risorse, come rilevate nel Conto consuntivo 2025, rinviando per maggiori dettagli all’Appendice alla presente Relazione.¹⁴

¹³ Le relazioni dei Delegati per il 2025 sono riportate in appendice (Appendice 4).

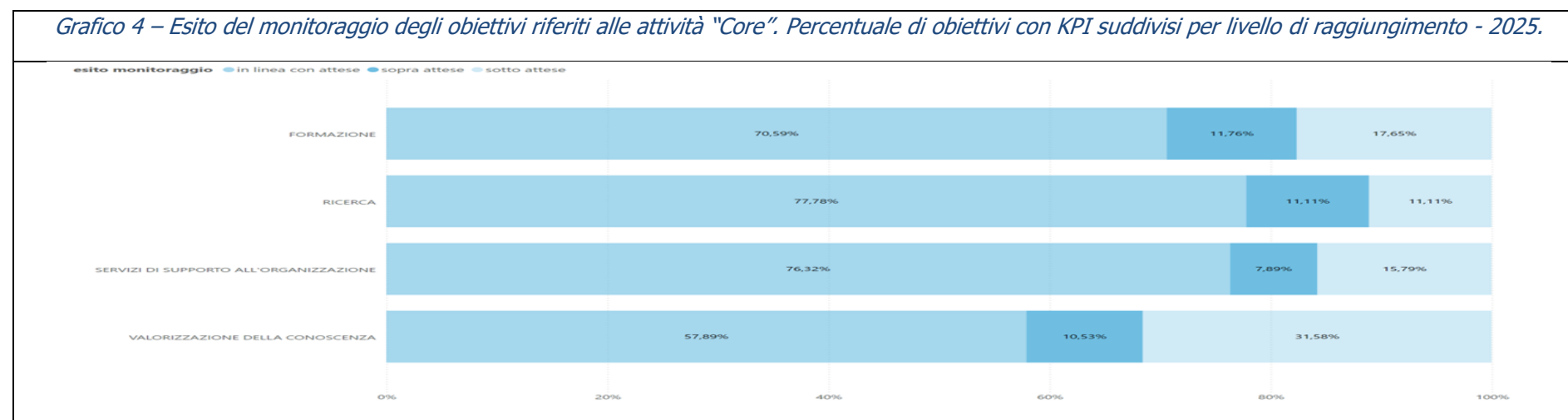
¹⁴ Per una rappresentazione di dettaglio si rinvia all’allegato n.1.8 “Il raccordo tra il piano strategico e il bilancio” - Relazione Illustrativa al Bilancio di Ateneo - Esercizio 2025.

2.1 I risultati in sintesi

Si propone una vista di sintesi sul grado di raggiungimento dei Macroobiettivi e degli obiettivi/azioni specifici che li compongono, sia per l'Ateneo che per i Dipartimenti. I singoli obiettivi di Ateneo e di Dipartimento sono dapprima stati classificati in tre fasce in base alla percentuale del target raggiunto e fissato per gli indicatori quantitativi e/o qualitativi associati. Sono considerati sopra le attese gli obiettivi con percentuale di raggiungimento superiore al 100%; in linea con le attese quelli con valori compresi tra il 95% e il 100%; sotto le attese quelli con una percentuale di raggiungimento inferiore al 95%.¹⁵

In generale si osserva un buon livello di realizzazione degli obiettivi per il 2025, sia per quelli riferiti alle aree strategiche o "Core" sia per gli obiettivi trasversali. Nel grafico 4 è riportato l'esito del monitoraggio degli obiettivi riferiti alle attività "Core". Si tratta nell'insieme di 244 obiettivi/azioni con indicatori (KPI). L'area della ricerca fa segnare il migliore risultato; circa l'89% degli indicatori sono in linea o sopra le attese. La didattica e i servizi di supporto all'organizzazione si posizionano in un'area intermedia, con risultati complessivamente buoni.

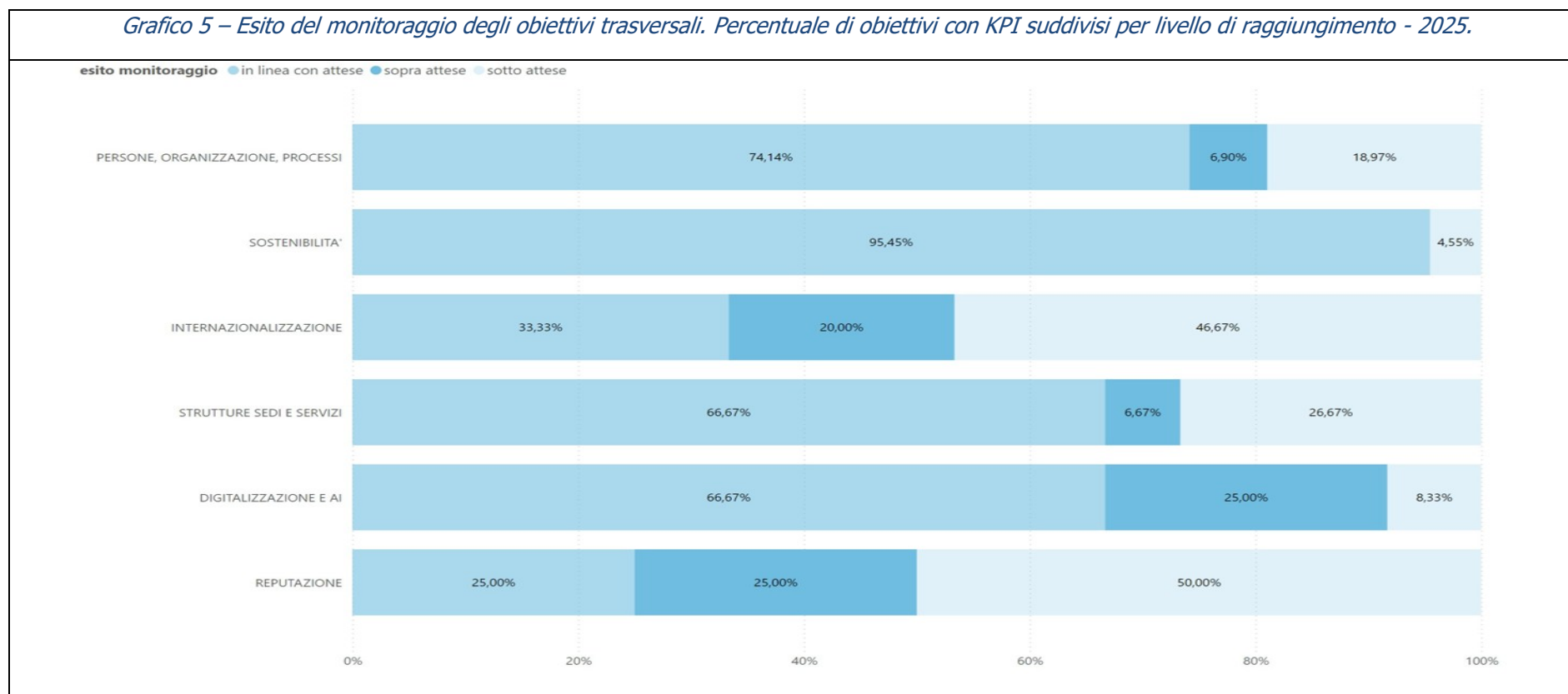
L'area della Valorizzazione della Conoscenza, che continua ad essere un'area di miglioramento per l'Ateneo nel suo insieme, evidenzia che poco meno di un terzo degli indicatori risultano sotto le aspettative.



¹⁵ Le elaborazioni presenti nelle tabelle e nei grafici contenuti in questa sezione sono estratte dall'App PBI Monitoraggio PS- Elaborazione dati estratti da CINECA-Sprint. Tale App predisposta a cura dell'Ufficio Controllo di Gestione è disponibile internamente all'Ateneo e consente di operare diverse estrazioni finalizzate anche ad attività di controllo di gestione.

Passando all'analisi degli obiettivi di carattere trasversale si osserva una complessiva buona performance, con alcune differenze significative (Grafico n. 5). L'obiettivo "Sostenibilità" presenta una percentuale molto alta di obiettivi associati con esito di monitoraggio sopra o in linea con le attese. Solo il 4,5% degli indicatori risulta sotto le attese. Anche l'obiettivo "Digitalizzazione e AI" ha raggiunto risultati molto soddisfacenti, con il 8,3% degli indicatori sotto le attese, ma anche il 25% con esiti sopra le attese. Diversamente, gli obiettivi "Internazionalizzazione" e "Reputazione" hanno fatto segnare una percentuale piuttosto significativa (rispettivamente 46,6% e 50%) di indicatori con KPI sotto le attese. Nei paragrafi successivi ci si soffermerà sull'analisi delle motivazioni relative espresse in maniera aggregata, ricordando che nella piattaforma gestionale i singoli owner hanno riportato dettagliati commenti e proposte di miglioramento.

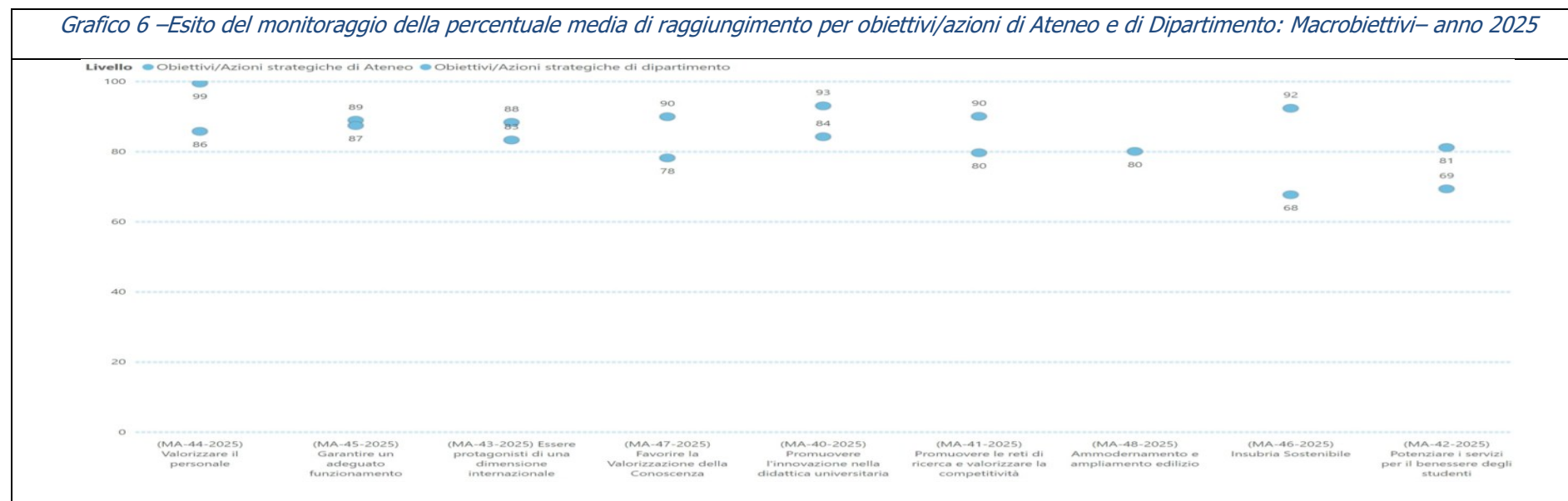
Grafico 5 – Esito del monitoraggio degli obiettivi trasversali. Percentuale di obiettivi con KPI suddivisi per livello di raggiungimento - 2025.



Una prospettiva di analisi complementare riguarda il confronto tra le performance della Sede e delle strutture decentrate (Dipartimenti), effettuata attraverso il confronto tra i valori medio di raggiungimento dei KPI nell'ambito di ciascuno dei Macroobiettivi¹⁶.

Va osservato che per loro natura alcuni degli obiettivi, per scelte organizzative, sono maggiormente presidiati dalla Sede, mentre la gran parte di essi sono prevalentemente di competenza delle strutture decentrate. La diversa numerosità delle azioni/KPI ha sicuramente inciso sulle differenze nelle percentuali di raggiungimento.

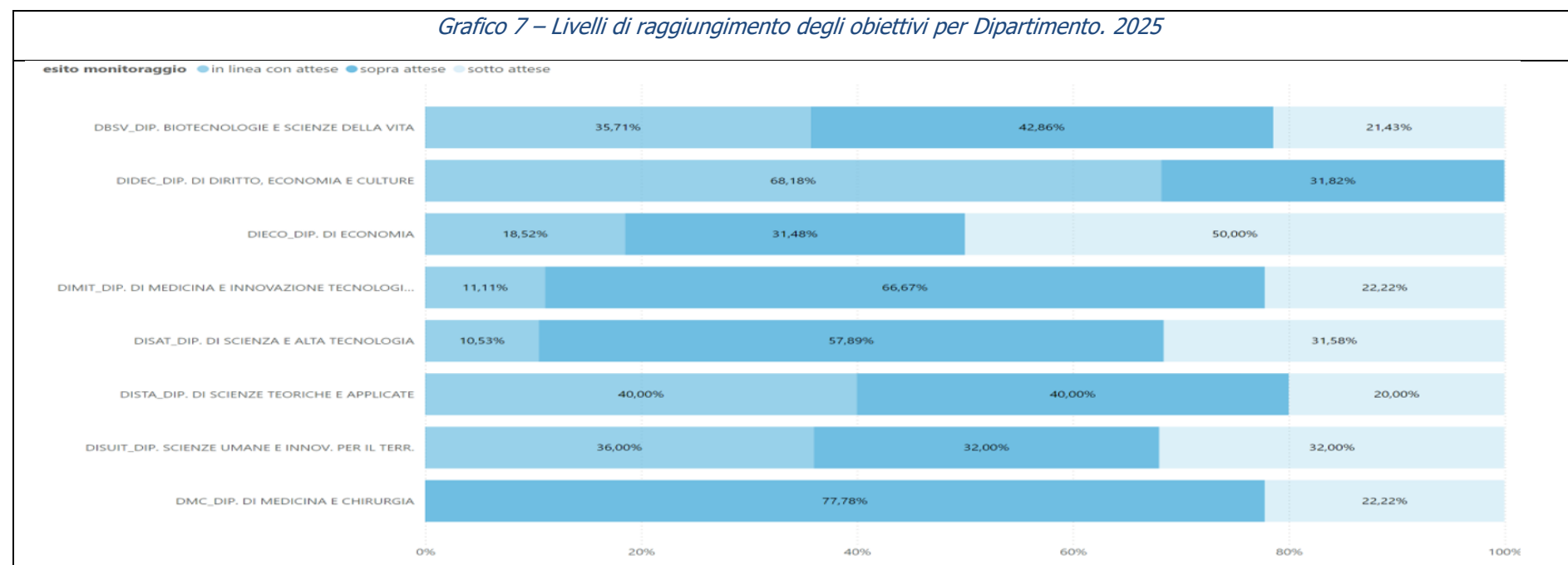
Si ritiene opportuno segnalare che, mentre nel caso di obiettivi "trasversali", tra cui in primo luogo l'obiettivo della sostenibilità, la migliore performance della sede si giustifica con l'azione di impulso che la stessa naturalmente deve dare, i differenziali di performance riferiti alle attività "core" meritano una riflessione, soprattutto laddove i risultati sono molto divergenti, come nel caso della Valorizzazione della Conoscenza. In questo caso in particolare è già in corso una azione di sensibilizzazione dei Dipartimenti a cura del Delegato.



¹⁶ L'indicatore utilizzato è la media del valore dei singoli KPI per ciascun obiettivo.

A complemento dell'analisi, l'esame dei dati sull'utilizzo delle somme stanziare nel budget 2025 per determinati obiettivi strategici consente di evidenziare che i Dipartimenti hanno utilizzato l'89% delle somme stanziare¹⁷ ed hanno raggiunto nel loro insieme l'83,88% degli obiettivi indicati¹⁸. Le risorse assegnate per lo sviluppo di attività strategiche affidate ai Delegati e appostate sul budget delle Aree dell'Amministrazione Centrale presentano tassi di utilizzo differenziati, con una percentuale complessiva dell'80%. Il livello di raggiungimento degli obiettivi strategici di Ateneo si attesta nel 2025 al 87,68%¹⁹.

Focalizzando l'attenzione sulla performance realizzata dai dipartimenti, nel Grafico 7 si evidenzia la disomogeneità dei risultati ottenuti. A fronte della ottima performance del Dipartimento di Diritto, Economia e Culture, che ha raggiunto o superato tutti gli obiettivi, si segnala che il Dipartimento di Economia ha raggiunto solo il 50%, con, in area intermedia, due dipartimenti che presentano il 30% dei KPI sotto le attese e tre che si posizionano intorno al 20% del KPI sotto le attese.



¹⁷ Come rilevato dall'applicativo U-Gov contabilità

¹⁸ Come calcolato dalle estrazioni monitoraggio Sprint

¹⁹ Si precisa che l'allegato al Bilancio 2025 n.1.8 "Il raccordo tra il piano strategico e il bilancio" - Relazione Illustrativa al Bilancio di Ateneo - Esercizio 2025 approfondisce il tema della riconciliazione tra Piano Strategico e Bilancio. Tale riconciliazione è basata, come già detto, sui Macroobiettivi codificati e approvati dagli Organi a luglio 2024 e ripresi nell'ambito del PIAO allora vigente. Il presidio e il continuo monitoraggio di tale riconciliazione anche dal punto di vista delle codificazioni contabili costituisce un obiettivo operativo dei prossimi anni. Si veda l'appendice A.1 e A.2 per un approfondimento.

Nella propria attività di monitoraggio, nella piattaforma Sprint, ciascun dipartimento ha commentato in modo analitici le motivazioni sottostanti ai risultati conseguiti e indicato le azioni di miglioramento.

Dalla lettura delle SUA-Dip approvate dai Consigli di Dipartimento, ed in particolare del paragrafo 8 "Monitoraggio e riesame del Piano Strategico", si possono cogliere le seguenti principali motivazioni riferite al mancato raggiungimento di alcuni obiettivi dipartimentali:

- la ridotta possibilità di operare nuovi reclutamenti di ricercatori a fronte di progressione di carriere/trasferimenti e necessità per alcuni Dipartimenti di migliorare il rapporto studenti regolari/docenti di ruolo;
- la difficoltà sia nella raccolta delle informazioni per la rendicontazione e il monitoraggio dei dati ai fini della Valorizzazione della Conoscenza, sia nella registrazione delle attività, riducendo la visibilità dell'impegno complessivo;
- la necessità di tempo e risorse per lo sviluppo della didattica blended e della piattaforma di crowdfunding;
- la necessità di continuare ad intensificare l'opera di sensibilizzazione in aula in relazione al programma Erasmus;
- la necessità di formalizzare di tutti gli interventi di internazionalizzazione, inclusi i periodi di ricerca e didattica all'estero non ancora inseriti in percorsi istituzionalizzati
- lo sfasamento temporale nell'attività di rilevazione in particolare per la didattica. Molti degli indicatori analizzati per monitorare i CdS si riferiscono all'A.A. 24/25; l'effetto delle azioni messe in atto nel 2025 sarà verificabile nel 2026.

2.2 Gli esiti del monitoraggio delle singole azioni del Piano Strategico di Ateneo

2.2.1 L'Internazionalizzazione

L'internazionalizzazione è un obiettivo trasversale di grande rilevanza per l'Ateneo, indicato anche nel precedente Piano Strategico²⁰. Complessivamente quasi la metà dei KPI non sono stati raggiunti nel 2025, ma si evidenzia la presenza di diversi Indicatori con valori sopra alle attese, la percentuale media di raggiungimento degli obiettivi è pari all'84% a livello di Sede e all'80% per i Dipartimenti.

Il numero di studenti e studentesse, docente, visiting professor e PTA in entrata e in uscita, il numero dei Paesi esteri di destinazione si è mantenuto stabile in questo ultimo anno, nonostante la non favorevole situazione geo-politica che ha reso più difficoltosi gli spostamenti tra i Paesi. Si evidenzia la necessità di incrementare i finanziamenti e garantire miglior ospitalità per attrarre maggiori visiting. Sono stanziati euro 52.500 quali risorse aggiuntive al Servizio Internazionalizzazione, in fase di budget autorizzatorio 2025, per finanziare la mobilità di docenti e personale tecnico amministrativo per scambi culturali e l'ospitalità di Visiting Professor.

Nel corso dell'ultimo anno sono state siglate molteplici convenzioni Erasmus con Atenei extra-europei per un totale di 106, che si vanno ad aggiungere alle 578 convenzioni Erasmus già esistenti. Si stanno prendendo contatti con università cinesi soprattutto per quanto concerne l'insegnamento della lingua. Si sono anche avviati i primi contatti con la Nagoya University in Giappone.

Nell'ambito dei servizi di supporto ai docenti e studenti nel processo di internazionalizzazione, si segnala l'assegnazione di due borse di studio IUPALS per studenti palestinesi.

L'Ateneo è stato individuato da Uni-Italia per il progetto UNI-BOOST, un progetto pilota di durata biennale co-finanziato dal Ministero dell'Università e della Ricerca, che mira a dare un impulso ai processi di internazionalizzazione degli atenei, rafforzandone la propria capacità di attrazione, attraverso una serie di iniziative volte

²⁰ Si noti che nel perseguimento dell'obiettivo dell'Internazionalizzazione, come per tutti gli obiettivi trasversali compresi nel Piano Strategico di Ateneo 2024-2030, non è coinvolta unicamente la delegata della Rettrice per l'Internazionalizzazione ma si definiscono diverse co-ownership con altri delegati, in particolare quelli che hanno competenza sugli obiettivi per le Aree Core (e in particolare per Didattica, Ricerca, Valorizzazione delle Competenze). Ciò è riflesso nella struttura della rendicontazione contenuta nella seconda parte di questo documento.

a valutarne il potenziale e a suggerire una strategia mirata comprendente: a)l'affiancamento dello staff Uni-Italia, in Italia e all'estero; b) la partecipazione a eventi internazionali di networking; c) il finanziamento di una borsa di studio, rinnovabile, dedicata a uno studente internazionale.

Nell'ambito del potenziamento dei servizi di accoglienza, si segnala un incremento dei posti letto disponibili e una migliore struttura organizzativa. Si rinvia sul punto alle parti dedicate all'illustrazione dello sviluppo delle infrastrutture di Ateneo.

Gli aspetti relativi agli impatti sulla Formazione e sulla Ricerca sono illustrati in seguito nei paragrafi specifici. Per quanto riguarda la mobilità internazionale per l'aggiornamento e l'apprendimento del PTAB, l'incremento dei fondi per tale attività da parte dell'Agenzia Nazionale Erasmus+, permetterà di soddisfare tutte le domande al bando 2025 presentate (n. 90). Si segnala l'attivazione del Centro Linguistico di Ateneo dal 1° gennaio 2026, che è elemento rilevante di supporto all'attività di internazionalizzazione.

Tabella 5 – Valore degli indicatori (KPI) degli obiettivi di internazionalizzazione

Obiettivo	Indicatore (kpi)	Valore target 2025	Valore 2025
Attrarre docenti e ricercatrici/ ricercatori straniere/i (visiting professor, scientist, scholar)	n. di docenti e ricercatrici/ ricercatori straniere/i (visiting professor, scientist, scholar)	47	29
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)	+5% (del valore 2024 pari 20)	12

2.2.2 Digitalizzazione e intelligenza artificiale

Il monitoraggio del livello di raggiungimento degli obiettivi per il 2025 con riferimento alla Digitalizzazione e all'Intelligenza Artificiale evidenzia una buona performance. Il 91,67% dei KPI è infatti risultato raggiunto e nel 25% dei casi con esiti superiori alle attese.

Una delle prime azioni a cura del Delegato, nel quadro dell'esigenza di arrivare a una regolamentazione interna dell'uso di strumenti di Intelligenza Artificiale, è stata la proposta di un decalogo etico e responsabile dell'uso dell'Intelligenza Artificiale in Ateneo, approvato dal Senato Accademico e dal CDA nel maggio 2025. Sono state inoltre predisposte le linee guida sull'uso dell'IA in ambito amministrativo, didattico e di ricerca.

Sono state implementate le prime piattaforme tecnologiche basate su IA ed è stato implementato un prototipo di Avatar IA Digitale di Segreteria per supportare gli studenti nel risolvere problemi di natura amministrativa e logistica. Il prototipo, in fase di test, verrà rilasciato in uso agli studenti nell'estate 2026.

Si è inoltre lavorato parallelamente all'ideazione di una piattaforma di Quantum Computing, a cui è connessa l'istituzione del Centro speciale di Ateneo "Centro Alessandro Volta per il calcolo quantistico" approvata in Senato e CDA nel gennaio 2026.

È stato poi definito un piano di formazione per il personale tecnico, amministrativo e bibliotecario. È stato programmato ed erogato un primo corso per il personale tecnico, amministrativo e bibliotecario, esteso successivamente al personale docente. In collaborazione con il TLC (Teaching and Learning Center) di Ateneo, sono stati raccolti tramite questionario, i desiderata del personale docente per una formazione specifica sui temi dell'IA e sono state pianificate ulteriori attività formative per l'anno 2026, anche nell'ambito di insegnamenti di corsi di laurea e/o di dottorato.

Nel 2025 è stato istituito un tavolo di lavoro interdipartimentale su IA con referenti per ogni Dipartimento al fine di garantire rappresentanza e condivisione della conoscenza tra i Dipartimenti di Ateneo.

A dicembre 2025, vi è stato l'accREDITAMENTO quale "Start up dell'Università degli Studi dell'Insubria" della costituenda società "DermIA s.r.l." focalizzata sullo sviluppo di soluzioni di intelligenza artificiale per la dermatologia. Altri progetti di ricerca sono in fase di programmazione per il 2026.

Oltre alla definizione di iniziative formative e di educazione digitale rivolte agli stakeholder interni, sono stati già previsti numerosi interventi formativi (convegni, eventi, audizioni ed interviste, talk) per la comunità locale e nazionale. A marzo 2025, in Aula Magna di Via Ravasi è stato organizzato il Primo Festival su IA di Ateneo. L'evento ha visto la partecipazione di circa 300 tra imprenditori, cittadini, associazioni e studenti del territorio insubre.

Sono stati inoltre organizzati gli Stati Generali dell'Ateneo su IA previsti per maggio 2026.

Nell'ottobre 2025 è stata siglata una convenzione non onerosa tra Ateneo e ImparaDigitale (associazione centro studi accreditata Ministero dell'Istruzione e del Merito) per la promozione, la valorizzazione e la formazione su buone pratiche d'uso dell'IA nelle scuole italiane di ogni ordine e grado. È stata siglata anche la Convenzione GIURI (the informal network representing the Italian Research and Innovation community in Brussels) per il monitoraggio e identificazione di opportunità di bandi e finanziamenti europei sui temi IA e di frontiera.

Tabella 3 – Valore degli indicatori (KPI) degli obiettivi di Digitalizzazione e AI

Obiettivo	Indicatore (kpi)	Valore target 2025	Valore 2025
Definizione di linee guida di Ateneo per l'uso di strumenti di AI	Livello di realizzazione dell'attività	Studio e confronto con interlocutori propedeutico alla definizione di specifiche linee guida all'uso dell'AI	Completato
Ottimizzazione dei processi con soluzioni di AI	Livello di realizzazione dell'attività	Completamento dello studio di fattibilità di iniziative di ottimizzazione dei processi attraverso soluzioni di digitalizzazione e/o con uso di AI	Completato
Formare il personale docente, tecnico amministrativo e bibliotecario sull'uso dell'AI e di soluzioni IT innovative	Livello di realizzazione dell'attività	Ideazione di un piano di iniziative formative dedicate all'uso dell'AI o strumenti informativi per docenti, ptab	Completato
Iniziative di formazione e di educazione digitale rivolte agli Stakeholders esterni	Livello di realizzazione dell'attività	Progettazione di un catalogo di iniziative formative e di educazione digitale rivolte agli stakeholders	Completato

2.2.3 Sostenibilità e valorizzazione delle persone

Come evidenziato nel documento di Piano, il perseguimento di obiettivi di sostenibilità economica, ambientale e sociale è connotato all'agire strategico dell'Ateneo. Anche in considerazione della sua natura composita, riteniamo che gli esiti del monitoraggio dell'obiettivo di sostenibilità e valorizzazione delle persone per il 2025 risultano complessivamente soddisfacenti a livello di Ateneo e confermiamo l'impegno dell'Ateneo a non trascurare alcuno dei numerosi profili in cui tale obiettivo si declina²¹.

Con riferimento al profilo della sostenibilità economica, che costituisce elemento imprescindibile per assicurare lo sviluppo dell'Ateneo e rendere possibile l'implementazione del piano nel suo insieme, i risultati raggiunti nel 2025, come documentati nel Bilancio 2025 e nella relazione accompagnatoria, certificano una situazione finanziaria complessivamente equilibrata. Sono in corso progettualità volte a far evolvere strumenti e ambiti di controllo di gestione nonché a rafforzare l'utilizzo di tecniche di previsione delle principali grandezze economiche e patrimoniali andando al di là di quanto normativamente previsto²².

Le politiche di reclutamento di Ateneo sono in linea con la sostenibilità economica e finanziaria non solo di breve periodo, ma anche in un orizzonte temporale più lungo. Per assicurare anche nel futuro tale condizione è prevista nel PIAO 2026-2028, come obiettivo del Direttore generale, la redazione di un documento di analisi dei costi del personale che partendo dai dati previsionali di budget analizza gli effettivi costi del personale e la loro dinamica temporale.

Tabella 4- Valore degli indicatori (KPI) degli obiettivi di sostenibilità finanziaria

INDICATORE SPESE DI PERSONALE 2025		INDICATORE INDEBITAMENTO 2025		INDICATORE ISEF 2025	
Valore Insubria 70,81 %	Soglia: non superiore a 80%	Valore Insubria: 0.47 %	Soglia: limite max 15%, limite critico 10%	Valore Insubria: 1.15	Soglia: non inferiore a 1

Per quanto riguarda la sostenibilità ambientale, anch'essa oggetto di specifica delega rettorale, sono state avviate iniziative finalizzate all'integrazione di tali tematiche nei processi accademici e amministrativi, favorendo il dialogo tra strutture centrali, Dipartimenti e servizi tecnici. È stata posta attenzione alla gestione

²¹ L'elenco completo delle attività svolte nel corso del 2025 è accessibile alla pagina UnInsubria - sostenibile del sito di Ateneo. Si rimanda in particolare alle pagine <https://www.uninsubria.it/terza-missione/uninsubria-e-societa/cattedra-unesco>, e <https://www.uninsubria.it/ateneo/ci-presentiamo/valori/bilancio-di-genere>.

²² L'obiettivo della sostenibilità economica è ricompreso, per quanto di competenza, nella delega conferita alla prof. Rossella Locatelli.

e valorizzazione delle aree verdi di competenza dell'Ateneo, con l'obiettivo di tutelare la biodiversità e migliorare la qualità degli spazi aperti, anche in un'ottica di fruizione da parte della comunità universitaria e del territorio. Parallelamente, sono state avviate attività di ricognizione e promozione di interventi di efficientamento energetico degli edifici universitari, in coerenza con le strategie di riduzione dei consumi e delle emissioni. Sono state intraprese azioni preliminari di analisi dei flussi di mobilità, con l'obiettivo di incentivare modalità di trasporto sostenibili e di rafforzare le collaborazioni con enti locali. Tra i principali risultati si evidenzia l'attivazione di collaborazioni con la Rete delle Università per lo Sviluppo Sostenibile (RUS) e con soggetti esterni per la progettazione di iniziative congiunte e la realizzazione della Comunità Energetica Rinnovabile (CER) Malpensa Insubria CER promossa dalla Camera di Commercio di Varese.

Tabella 5– Valore degli indicatori (KPI) degli obiettivi di sostenibilità ambientale

Obiettivo	Indicatore (kpi)	Valore target 2025	Valore 2025
Ridurre le emissioni proprie di CO2	Livello di realizzazione dell'attività	Consolidare il processo di rilevazione delle emissioni di CO2	Completato
Costituzione di comunità energetiche rinnovabili in partnership con istituzioni del territorio	Costituzione di comunità energetiche rinnovabili in partnership con istituzioni del territorio	Avvio dello studio in area Varese	Completato
Riduzione consumo idrico	Livello di realizzazione dell'attività	Effettuare valutazioni sui consumi nei diversi edifici dell'Ateneo	Completato

Quanto alla sostenibilità sociale, cui è riconducibile un'altra delega rettorale, l'obiettivo è primariamente la tutela del benessere psicologico delle persone di Ateneo²³.

Diversi sono i progetti dell'Osservatorio sul Disagio Giovanile in Prospettiva di Genere, del quale è stata attuata la fase preliminare di pianificazione e progettazione, anche tramite il rapporto diretto con soggetti del territorio e professionisti e la partecipazione di docenti universitari.

È stata prevista la creazione di uno sportello anti violenza, in connessione con la Rete Anti violenza prefettizia, Asst, Fondazione Felicità Morandi (CAV varesino) con la presenza di due figure altamente specializzate di supporto allo sportello e al piano di contrasto alla violenza di genere²⁴.

²³ Tra gli obiettivi di sostenibilità sociale si ricorda che l'Ateneo si è dato obiettivi specifici sulla attribuzione delle borse di studio e si precisa che i risultati di tale obiettivo sono illustrati nel paragrafo dedicato alla Formazione.

²⁴ Lo sportello è stato inaugurato a fine aprile 2026.

Si è creata e avviata di una rete universitaria e territoriale attiva attorno ai Servizi di Counseling Psicologico di Ateneo (SCPA) con altri servizi universitari di supporto in un punto di specifico accesso ai servizi territoriali di Salute Mentale (in collaborazione con l'ASST).

Sono stati inoltre incrementati i servizi di Counselling psicologico, il collegamento con servizi di psicopatologia dell'adolescente/giovane adulto (per situazioni di disagio) e programmata la rilevazione del livello di soddisfazione dei servizi, la partecipazione al Tavolo di lavoro "Conferenza Nazionale Universitaria Delegati per la Disabilità" (CNUDD BES). È stata poi data attuazione delle linee guida CNUDD 2024.

È stata attivata la commissione BES (Bisogni Educativi Speciali) anche per la valutazione di correttivi ed è stato attuato il protocollo di Ateneo per gestione BES.

Tabella 9– Valore degli indicatori (KPI) degli obiettivi di sostenibilità sociale

Obiettivo	Indicatore (kpi)	Valore target 2025	Valore 2025
Misurare e migliorare il benessere psicologico delle persone in Ateneo	Livello di realizzazione dell'attività	Somministrazione questionari specifici (Benessere organizzativo e rilevazione stress da lavoro correlato)	Completato
Potenziamento dei servizi di Counseling psicologico	Livello di realizzazione dell'attività	Completamento della progettazione dei servizi incrementali di Counseling psicologico.	Completato

L'Ateneo ha inoltre aderito al progetto PROBEN finanziato dal Ministero, progetto rivolto prevalentemente agli studenti, che sarà applicato al PTAB.

Sulla parità di genere, nel 2025 l'Ateneo ha pubblicato il secondo Bilancio di Genere e il correlato Gender Equality Plan (GEP): questi documenti recepiscono le linee programmatiche del piano strategico. Il Bilancio di Genere e il GEP sono indicati quali strumenti per una migliore cultura organizzativa di Ateneo orientata alla valorizzazione e al rispetto del contributo reso da ogni persona, superando i limiti dovuti a stereotipi e disuguaglianze di genere. In ottemperanza al "Codice di condotta per la tutela della dignità delle persone e per la prevenzione delle molestie", l'Ateneo è assistito dalla Consiglieria di Fiducia che ha il compito sia di raccogliere segnalazioni riguardo agli atti di discriminazione sia di fornire assistenza e consulenza a chi denuncia possibili molestie sessuali, morali o mobbing all'interno dell'Ateneo.

Tabella 10 – Valore degli indicatori (KPI) degli obiettivi di sostenibilità sociale

Obiettivo	Indicatore (kpi)	Valore target 2025	Valore 2025
Dare piena attuazione al Gender Equality Plan di Ateneo	% di azioni presenti nel GEP (Gender Equality Plan) avviate e/o realizzate.	33%	33%
Contribuire alla sensibilizzazione rispetto ai temi di sostenibilità	n. di iniziative didattiche e di formazione postlaurea o continua offerte per anno accademico	9	9

2.2.4 Reputazione

In tema di reputazione, altro obiettivo di natura trasversale, il raggiungimento dei KPI per il 2025 non è risultato particolarmente significativo, con il 50% dei KPI sotto le aspettative²⁵. Sicuramente alla base di tali risultati va portata la considerazione che l'alimentazione del profilo reputazionale, soprattutto in termini positivi, richiede tempi piuttosto lunghi e non sempre gli interventi adottati risultano correttamente espressi negli indicatori utilizzati.

L'Ateneo continua a mantenere e a monitorare la sua presenza nei ranking nazionali e internazionali. Collocarsi nelle graduatorie internazionali è un'opportunità per estendere la notorietà dell'Ateneo in Italia e all'estero. Il posizionamento nei ranking è uno degli elementi che rientra sempre più spesso nella valutazione dei partner e rappresenta un elemento di attrattività per giovani talenti o scienziati di alto profilo. I ranking sono graduatorie costruiti da società, enti o centri di ricerca che mettono a confronto un ristretto gruppo di università del mondo. Ogni ranking considera una serie specifica di parametri nella valutazione, i quali vengono "pesati" in modo differente attribuendo agli atenei un punteggio sintetico che ne determina il posizionamento nelle graduatorie finali, a livello mondiale, per continente e per nazione di appartenenza dell'università. Nella Tabella 11 è contenuto l'elenco dei ranking in cui l'Università dell'Insubria è presente e il confronto tra il posizionamento nel 2024 e nel 2025.

L'Università dell'Insubria partecipa al Greenmetric World Ranking, che costituisce una delle classifiche più importanti al mondo e che misura l'impegno delle università sui temi della sostenibilità e dell'impatto ambientale, collegati ai 17SDG dell'agenda 2030 delle Nazioni Unite. L'Università è presente, inoltre, nel The Impact Ranking 2025, una classifica elaborata da Times Higher Education che valuta l'impatto degli Atenei sul tessuto sociale e il loro impegno per lo sviluppo sostenibile. Si segnala che nel 2025 l'Insubria è cresciuta nel posizionamento nella World Top 2% scientists: 44 nostri docenti sono presenti nella classifica dei

²⁵ In appendice A.1 è presente l'elencazione degli obiettivi/azioni con percentuali di raggiungimento sotto le attese.

ricercatori più citati nel mondo stilata da Stanford. Si tratta di un risultato di grande rilievo che testimonia la continuità e la solidità della produzione scientifica dei nostri ricercatori, capaci di affermarsi sulla scena internazionale sviluppando eccellenze in numerosi settori.

Tabella 6 - Posizionamento dell'Università dell'Insubria nei principali ranking internazionali

Ranking	2025	2024
QS WUR Europe (UK)	497	465
QS Sustainability	1021-1030	941-950
THE WUR (UK)	601-800	601-800
THE YUR (UK)	nd	144
THE Impact Rankings (UK)	601-800	601-800
GREENMETRIC	1296	1222
US News - Best Global university ranking (USA)	1199	1060
NTU WUR (TAIWAN)	701-750	701-750
URAP WUR (TURKEY)	864	878
World Top 2% Scientists	44 - anno 29 – carriera	49 - anno 32 - carriera
CWTS Leiden (NL) World – scientific impact	1210	1162
SCIMAGO Institutions Rankings (SPAIN) universities	1126	1046
SCIMAGO Research Rankings (SPAIN) universities	734	717
SCIMAGO Innovation Rankings (SPAIN) universities	2280	2080
SCIMAGO Societal Rankings (SPAIN) universities	1362	1287
WEBOMETRICS (SPAIN)	1106	1020
CWUR WUR (Emirati Arabi)	989	871
CWUR - Research Performance Rank	859	828
Nature Index Academic institutions - Table Europe	362	373
RUR WUR (Russia)	690	670
UniRank (Australia)	1787	1961

L'Università dell'Insubria si distingue anche nella più recente classifica Censis, pubblicata a luglio 2025, con risultati di eccellenza in più ambiti strategici. L'Ateneo si conferma anche uno dei migliori atenei d'Italia per quanto riguarda l'occupabilità dei laureati, con un punteggio di 104, che la posiziona al secondo posto a livello nazionale tra gli atenei di media dimensione e al primo in Lombardia a pari merito con Brescia. Anche il grado di internazionalizzazione, con un punteggio di 85: quarto posto in Italia e primo in Lombardia a pari merito con Bergamo.

In generale, nell'analisi del Censis l'Insubria si colloca in una posizione di rilievo tra gli atenei statali di media dimensione, raggiungendo l'undicesimo posto a livello nazionale con un punteggio complessivo di 83,8 così guadagnando due posizioni rispetto all'anno precedente. La classifica Censis 2025-2026 analizza anche l'offerta formativa per aree disciplinari e livello di studi, confermando l'ottima tenuta complessiva dell'Insubria. I risultati della classifica [Censis 2025-2026](#) sono disponibili in rete.

Ogni anno conseguono la laurea presso l'Università degli Studi dell'Insubria oltre 2.000 laureandi. L'ultimo XXVII Rapporto Almaurea 2025 conferma la preparazione e la competitività nel mercato del lavoro di laureati e delle laureate dell'Insubria.²⁶

Infine, il progetto **Good Practice (GP)**, che realizza un benchmark utilizzato da più di 50 atenei sui livelli di gradimento dei servizi, segnala che quasi il 90% degli studenti dell'Ateneo del primo anno e l'80% degli studenti degli anni successivi è complessivamente soddisfatto dell'esperienza universitaria. L'Ateneo mantiene l'impegno a un continuo miglioramento per acquisire e ottimizzare la competitività nei confronti degli altri atenei, affinché il livello di gradimento continui a crescere nei prossimi anni, sia nel rapporto con le altre realtà accademiche che a confronto con i risultati degli anni precedenti.

Un organo importante per intercettare le istanze degli studenti è rappresentato dal Consiglio Generale degli Studenti (CGS). Il CGS è 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). Dal 2025 è attivo un confronto sistematico e formalizzato tra la Governance e il CGS.

²⁶ L'indagine si basa su 2.261 dottori/dottoresse intervistati per il dossier sul profilo dei laureati (1.585 triennali, 390 magistrali biennali e 286 a ciclo unico) e 3.266 laureati per il dossier sulla condizione occupazionale (1.579 laureati triennali e 659 laureati di secondo livello del 2023, contattati a un anno dal conseguimento titolo, 536 laureati del 2021, contattati a tre anni dalla laurea, mentre sono stati 492 i dottori del 2019 contattati a cinque anni dal titolo). L'83,9% dei laureati triennali che non si sono iscritti a un corso di secondo livello a un anno dal conseguimento del titolo ha un impiego: la media nazionale è del 78,6% e quella lombarda è dell'82,5%. Anche il tasso di occupazione dei laureati magistrali rimane molto elevato: a un anno dal conseguimento del titolo lavora l'87,9% dei laureati Insubria (l'88,7% tra i magistrali biennali), ben sopra la media regionale (82,7%) e nazionale (78,6%). A cinque anni dal conseguimento del titolo, il tasso di occupazione dei laureati insubri raggiunge il 95,5% e una retribuzione media di 2.108 euro, entrambi superiori ai valori lombardi. (Fonte: Piao 2026-28).

Il livello reputazionale si fonda anche sul miglioramento della rendicontazione a disposizione della generalità degli stakeholder. Nel 2025, nell'ambito di uno specifico obiettivo del PSA 2024-2030 si è avviato, sulla spinta del PQA, d'intesa con i delegati competenti, un processo volto ad allineare i contenuti di vari documenti di analisi e rendicontazione. Inoltre si è avviata una riflessione sulla opportunità di predisporre un rendiconto di sostenibilità che, con frequenza annuale o alla fine del mandato, dia conto delle attività svolte e dei risultati ottenuti sotto il profilo della sostenibilità, riprendendo l'iniziativa intrapresa in occasione del decennale dell'Ateneo. È in fase di costituzione un gruppo di lavoro che dovrà verificare la fattibilità di tale iniziativa nonché la possibilità di far convergere in un unico rapporto di sostenibilità i documenti oggi prodotti con contenuti coerenti, come ad esempio il Rapporto sulla Parità di Genere. Lo studio di fattibilità dovrà primariamente anche valutare se riferirsi al 2026 come primo anno per la redazione del bilancio di sostenibilità o se costruire un impianto funzionale alla redazione di un bilancio di fine mandato nonché provvedere a una ricognizione dei report esistenti i cui contenuti potranno essere fatti convergere nel bilancio di sostenibilità.

Tabella 7– Valore degli indicatori (KPI) degli obiettivi di rendicontazione della sostenibilità

Obiettivo	Indicatore (kpi)	Valore target 2025	Valore 2025
Migliorare la rendicontazione di sostenibilità verso gli stakeholder interni ed esterni	Livello di realizzazione dell'attività	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)	In esecuzione

2.2.5 Formazione

Il monitoraggio riferito agli obiettivi dell'area strategica "Formazione" restituisce risultati complessivamente soddisfacenti. Su 67 KPI complessivi, di cui 17 di competenza della Sede e 50 dei Dipartimenti, 49 sono stati raggiunti nel 2025, con una percentuale del 82,35%.

Nell'area formazione ricadono diverse linee di pianificazione anche trasversali e le competenze di almeno tre deleghe rettorali (Didattica, Diritto allo Studio, Orientamento).

Nell'ambito dell'obiettivo di valorizzazione della didattica sono stati aggiornati i seguenti documenti strategici, funzionali alla programmazione dell'offerta formativa, introducendo elementi di innovazione organizzativa:

- 1) Politiche di Ateneo e programmazione dell'offerta formativa;
- 2) Scadenario della programmazione didattica, con anticipo delle scadenze di presentazione dell'offerta formativa, finalizzato a consentire l'apertura anticipata delle immatricolazioni.

Nell'ambito delle azioni di innovazione della didattica, si segnala che nel 2025 è stato avviato l'iter di istituzione, conclusosi positivamente, per l'attivazione di nuovi CdS (2026/2027): Corso di Laurea Magistrale a ciclo unico in Farmacia (sede: Como e Busto Arsizio) e Corso di Laurea Triennale in Tecniche Digitali per l'Ambiente e le Costruzioni (sede: Varese).²⁷ Nell' a.a. 2025/2026 è stato attivato un nuovo Corso di Laurea in modalità blended (Scienza motorie) che si va aggiungere agli altri 3 già attivi con questa modalità.

La didattica del "Semestre Aperto" per l'accesso ai corsi di laurea di Medicina e Odontoiatria è stata l'occasione per sperimentare alcune forme di innovazione nella didattica, che è stata organizzata in modalità mista e innovativa. Per garantire elevati standard anche a distanza, è stata predisposta un'aula dotata di tecnologie avanzate, che ha assicurato una fruizione efficace delle lezioni online. Inoltre, è stata utilizzata in via sperimentale l'App CINECA per la rilevazione delle presenze, consentendo un monitoraggio rapido e accurato e una significativa riduzione dei tempi per docenti e personale amministrativo. L'Ateneo dispone di Uffici e Servizi interni, che hanno dimostrato un elevato livello di competenza nello sviluppo di aule evolute. Tuttavia, a causa della riduzione dei finanziamenti, al momento non è stato possibile proseguire l'ammodernamento delle aule secondo un modello di innovazione tecnologica e digitale, ragione per cui lo specifico obiettivo non risulta raggiunto (Tabella 13).

²⁷ Per i Corso di Laurea Magistrale a ciclo unico in Farmacia (sede: Como e Busto Arsizio) e Corso di Laurea Triennale in Tecniche Digitali per l'Ambiente e le Costruzioni (sede: Varese) l'Ateneo attende il parere dell'ANVUR.

L'Ateneo partecipa a EduNext, l'Education Hub coordinato dall'Università di Modena e Reggio Emilia con lo scopo di introdurre forme di didattica innovativa sempre più strutturate all'interno dei Corsi di Studio. In linea con le linee guida dell'HUB di riferimento (EDUNEXT), è stata individuata presso il Collegio Cattaneo un'aula idonea alla registrazione di contenuti didattici avanzati.

L'acquisizione del videoportale Panopto rappresenta un elemento strategico per l'evoluzione della didattica digitale di Ateneo, in quanto consente la registrazione, la gestione e la distribuzione strutturata dei contenuti video, migliorando in modo significativo l'accessibilità dei materiali formativi. In particolare, la disponibilità dei sottotitoli automatici e delle funzionalità di supporto alla fruizione dei contenuti contribuisce tra l'altro a favorire l'inclusione degli studenti con disabilità e con bisogni educativi speciali, nonché di tutti coloro che necessitano di modalità di apprendimento flessibili. La piattaforma favorisce inoltre una maggiore partecipazione degli studenti, grazie alla possibilità di fruizione asincrona dei contenuti didattici, al supporto a modelli di apprendimento blended e alla valorizzazione del video come strumento centrale nei processi formativi.

In integrazione con il videoportale, l'adozione dello strumento ELai consente la realizzazione di tutorial e contenuti formativi mediante avatar fotorealistici, ampliando le capacità di produzione multimediale a supporto della didattica, della formazione interna del personale e della comunicazione istituzionale, anche in un'ottica di standardizzazione e riuso dei contenuti.

La soluzione prevede inoltre la gestione di cinque portali pubblici dedicati alla pubblicazione e alla valorizzazione dei contenuti video di Ateneo verso l'esterno, contribuendo alla diffusione della conoscenza, alla trasparenza amministrativa e alla promozione delle attività istituzionali, scientifiche e didattiche dell'Ateneo.

Tabella 8 - Valore degli indicatori (KPI) e attività degli obiettivi relativi alla innovazione della didattica

Obiettivo	Indicatore (kpi)	Valore target 2025	Valore 2025
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	0,09
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	1
Prevedere forme specifiche di didattica mista per studenti e studentesse lavoratori o con particolari esigenze	Emanazione di regolamento specifico	Studio Fattibilità	Completato

Tabella 8 - Valore degli indicatori (KPI) e attività degli obiettivi relativi alla innovazione della didattica

Obiettivo	Indicatore (kpi)	Valore target 2025	Valore 2025
Innovare la didattica- Contenuti offerti su piattaforma digitale	Studio di fattibilità per la creazione una piattaforma digitale adeguata	Studio Fattibilità	Completato

Tra le iniziative di innovazione delle metodologie didattiche si ritiene importante segnalare che nel 2025 nel Dipartimento di Economia sono state avviate o sono proseguite con successo anche nella valutazione degli studenti alcune iniziative di co-teaching con professionisti esterni allo scopo di valorizzare e conciliare la formazione in aula con le applicazioni operative e professionali. Tali iniziative si inquadrano in apposite convenzioni stipulate tra l'Ateneo e alcune primarie aziende italiane (Tabella 14).

Tabella 14- Valore degli indicatori (KPI) degli obiettivi relativi alla formazione dei docenti e alla innovazione delle metodologie didattiche

Obiettivo	Indicatore (kpi)	Valore target 2025	Valore 2025
Formazione del personale docente - Avvio di corsi di metodologia didattica per i nuovi docenti	Avviare corsi di metodologia didattica per i nuovi docenti	Progettazione dei corsi	Completato
Iniziative di co-teaching con professionisti sulla base di una specifica convenzione	Numero di insegnamenti erogati in co-teaching	1	4

Sempre nell'ambito dell'obiettivo di innovazione delle metodologie didattiche nel corso del 2025 sono state implementate presso il Dipartimento di Economia con soddisfazione degli studenti e delle aziende coinvolte alcune "Students' Challenges", finalizzate allo sviluppo di progettualità e soluzioni innovative con l'obiettivo di favorire l'interazione con aziende, enti e associazioni territoriali e, in senso più ampio, la valorizzazione delle conoscenze (Tabella 15).

Tabella 15- Valore degli indicatori (KPI) degli obiettivi relativi alle iniziative di student challenges

Obiettivo	Indicatore (kpi)	Valore target 2025	Valore 2025
Iniziative di student challenges in convenzione con imprese	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	Completato
Iniziative di student challenges in convenzione con imprese	Numero di student challenges attivate	3	4
Iniziative di student challenges in convenzione con imprese	Numero di studenti e studentesse coinvolti nelle student challenges	30	55

Nel corso del 2025 sono state anche create o potenziate strutture di Ateneo con funzioni di supporto alla didattica, non solo curriculare, allo sviluppo di soft skills e alla formazione continua, tutti elementi specificamente indicati tra gli obiettivi del Piano Strategico di Ateneo.

Nel 2025 è stato attivato il Centro Linguistico di Ateneo (CLA), con un confronto sulle attività didattiche e sul rinnovo della PIATTAFORMA MEC (MacMillan English Campus).

Nel 2025, il Centro Speciale di Ateneo per la Formazione degli Insegnanti ha avviato la formazione per il completamento e l'abilitazione degli insegnanti. Per l'a.a. 2025/2026 sono stati proposti 16 percorsi per l'accreditamento (circa 900 partecipanti), con proventi di circa 700.000,00 euro. Tale attività ha reso possibile raggiungere e anche superare i KPI all'uopo fissati nel Piano Strategico di Ateneo per il 2025 (Tabella 16).

<i>Tabella 16- Valore degli indicatori (KPI) degli obiettivi relativi all'offerta di corsi di perfezionamento, master e di aggiornamento</i>			
Obiettivo	Indicatore (kpi)	Valore target 2025	Valore 2025
Potenziare i servizi dell'Ufficio Post-laurea (e dei Dipartimenti) all'organizzazione di corsi di perfezionamento, aggiornamento e professionalizzanti	Numero PTA dedicati	6 FTE	9,70 FTE
Aumentare il numero di master	Numero di master	6	6
Aumentare il numero di corsi di perfezionamento	Numero di corsi di perfezionamento	4	3
Aumentare il numero di corsi di aggiornamento	Numero di corsi di aggiornamento	1	6

In relazione all'obiettivo di stimolare la formazione dei ricercatori e dei docenti l'Ateneo, inoltre, nell'ambito del Piano Triennale di Internazionalizzazione, promuove la mobilità internazionale dei propri Docenti per didattica e ricerca anche al di fuori del Programma, Erasmus+ e utilizzando le risorse disponibili sull'apposito capitolo di bilancio, assegna contributi specifici a questo scopo.

Sempre relativamente al suddetto obiettivo, con la collaborazione del TLC, è proseguita l'attività di formazione dei docenti interni ed esterni e del PTAB. Dai dati riportati nella Tabella 17 si desume che è necessario lavorare per una maggiore attrattività dell'offerta formativa per l'aggiornamento e lo sviluppo di soft skills del personale docente. Il valore target per l'2025 non è stato raggiunto, poiché solo 56 docenti sui 100 programmati hanno fruito della formazione offerta dal TLC. Una riforma organizzativa e nella governance del TLC, portata a termine nel 2025, costituisce premessa per un ulteriore sviluppo delle attività anche a favore degli Stakeholder interni. In questo senso è stata avviata nel 2025 la progettazione di un nuovo Faculty Development Program che prevede corsi obbligatori rivolti ai nuovi ricercatori/docenti anche su tematiche emergenti come l'uso dell'Intelligenza Artificiale a fini didattici.

<i>Tabella 17- Valore degli indicatori (KPI) degli obiettivi relativi al TLC</i>			
Obiettivo	Indicatore (kpi)	Valore target 2025	Valore 2025
Aumento del numero di PTAB che fruiscono di attività formative del TLC	Livello di realizzazione dell'attività	Studio di fattibilità	Completato

<i>Tabella 17- Valore degli indicatori (KPI) degli obiettivi relativi al TLC</i>			
Obiettivo	Indicatore (kpi)	Valore target 2025	Valore 2025
Aumento del numero di docenti interni che fruiscono di attività formative del TLC	Numero	100	56
Aumento del numero di docenti esterni che fruiscono di attività formative del TLC	Numero	120	153
Aumento del numero di studenti e studentesse che fruiscono di attività formative del TLC	Numero	830	830

Con riferimento all'obiettivo di internazionalizzazione della didattica, nel 2025 per la prima volta, l'Ateneo ha aderito al programma ministeriale Erasmus italiano, finalizzato al finanziamento di borse per periodi di studio presso altri atenei nazionali. L'iniziativa promuove percorsi formativi innovativi e una maggiore integrazione dell'offerta didattica a livello nazionale.

Da sottolineare, l'ideazione e poi l'implementazione del Progetto IUPALS della CRUI, grazie al quale tre studenti, residenti nei territori palestinesi, hanno potuto immatricolarsi presso la nostra Università, iniziando qui in Italia la loro formazione universitaria.

In linea con quanto previsto nel Piano Strategico l'Ateneo ha partecipato nel 2025 anche alle seguenti fiere e saloni di orientamento internazionali: "Studiare in Italia" a Tirana, Fiera reclutamento studenti internazionali "2025 Fall North Africa Fairs", Study in Italy Days.

<i>Tabella 9 – Valore degli indicatori (KPI) degli obiettivi di internazionalizzazione della Formazione</i>			
Obiettivo	Indicatore (kpi)	Valore target 2025	Valore 2025
Favorire la mobilità degli studenti e studentesse in uscita	n. studenti e studentesse in uscita	300	315
Favorire la mobilità degli studenti e studentesse in entrata	n. studenti e studentesse in entrata	175	178
Aumentare la presenza di studenti e studentesse stranieri	% di iscritti stranieri (residenti all'estero) su totale iscritti	2,35%	2,34%

In relazione ai corsi di formazione post-lauream nel 2025 sono stati stanziati per la prima volta fondi destinati alle Scuole di Specializzazione. In accordo con la Presidente della Scuola di Medicina, sono stati organizzati momenti di confronto Post-Laurea e i Direttori delle Scuole per la definizione dei criteri di ripartizione dei 150.000 euro stanziati allo scopo. Nonostante gli sforzi due dei tre relativi KPI non sono stati raggiunti (Tabella 19), segnalando l'esigenza di continuare a porre grande attenzione ai suddetti obiettivi (Tabella 19).

<i>Tabella 19- Valore degli indicatori (KPI) degli obiettivi relativi all'attrattività dei corsi post lauream</i>			
Obiettivo	Indicatore (kpi)	Valore target 2025	Valore 2025
Aumentare l'attrattività dei Dottorati di ricerca per studenti e studentesse di cittadinanza comunitaria o extracomunitaria	Percentuale di studenti e studentesse stranieri sul totale degli iscritti a corsi di Dottorato	12,5%	9%
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%	1%
Aumentare l'attrattività dei Corsi di Specializzazione per studenti e studentesse di cittadinanza comunitaria o extracomunitaria	Percentuale di studenti e studentesse stranieri sul totale degli iscritti a corsi di Specializzazione	9,68%	6,41%
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%	1,15%

Più che positivi sono i risultati relativi al potenziamento dei servizi per il diritto allo studio e in particolare per quanto riguarda sia le borse di studio vincolate dall'ISEE (come da rilevazione DSU – MUR), sia quelle non vincolate dall'ISEE e nonché le borse di eccellenza e quelle destinate a studenti capaci e meritevoli, in disagiate condizioni economico-sociali, ma anche a studenti semplicemente capaci e meritevoli.

Nel 2025 è stata prevista una nuova forma di sostegno al reddito (bando finanziato con risorse ministeriali) e che ha riguardato il rimborso delle spese di trasporto pubblico stradale e ferroviario degli studenti pendolari e fuori sede in difficoltà economica.

Tabella 10 - Valore degli indicatori (KPI) degli obiettivi relativi alle borse di studio

Obiettivo	Indicatore (kpi)	Valore target 2025	Valore 2025
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	536
Aumentare il numero di borse di studio per studenti e studentesse meritevoli	Numero di borse di studio non vincolate dall'ISEE (aumentato a 26 K) borse di eccellenza erogate per esercizio)	244	244
Aumentare il numero di borse di studio per studenti e studentesse meritevoli	Numero di borse di studio offerte da donatori esterni	5	5
Aumentare il numero di borse di studio per studenti e studentesse meritevoli	Numero di borse di studio di eccellenza slegate da ISEE e collegate a specifiche progettualità di corsi di studio in collaborazione con imprese	15	24

Nonostante un basso numero di studenti c.d. fuori sede, l'Ateneo ha predisposto adeguate azioni volte a valorizzare l'esperienza di comunità, di responsabilità e di libertà che qualifica il vivere nelle residenze di Como e Varese. Sono previsti programmi formativi anche personalizzati propri degli Atenei a vocazione collegiale, a favore di tutti gli studenti e non solo di quelli cd di eccellenza. I valori target 2025, indicati nella Tabella 21, sono stati raggiunti.

Tabella 21- Valore degli indicatori (KPI) degli obiettivi relativi alla residenzialità universitaria

Obiettivo	Indicatore (kpi)	Valore target 2025	Valore 2025
Incentivare la residenzialità universitaria	Numero di posti disponibili negli studentati	246	246
Incentivare la residenzialità universitaria	Numero di iniziative ricreative e culturali dedicate agli studenti e studentesse residenti negli studentati	16	16

Nell'ambito degli obiettivi di supporto degli studenti nelle varie fasi del loro percorso universitario, un cenno meritano le attività di orientamento in ingresso, che hanno incluso lo svolgimento degli Open Day e dei Welcome Day per le matricole, organizzati in collaborazione con studenti tutor, personale dei servizi e docenti, per presentare corsi di laurea e servizi agli studenti.

Particolare attenzione è stata data alle novità introdotte dalla riforma del "Semestre Aperto" per l'accesso ai corsi di laurea di Medicina e Chirurgia e Odontoiatria, organizzando momenti formativi dedicati ai futuri studenti. Gli incontri con le scuole superiori (studenti e docenti) e la partecipazione ai saloni dell'orientamento sono stati finalizzati a presentare l'offerta formativa dell'Ateneo e a sviluppare attività e collaborazioni integrate scuola-università per favorire la scelta consapevole dei percorsi di studio.

Sono state condotte anche attività rivolte agli studenti già iscritti, in particolare nell'ambito di progetti di analisi e di intervento sul benessere degli studenti (il già richiamato progetto Pro-ben) e sono state avviate alcune progettualità dedicate ad attività di coaching, mentoring e tutorato informativo e disciplinare.

Sul fronte del placement e delle relazioni esterne, le attività hanno ricompreso l'organizzazione del Career Day, seminari "Focus Lavoro" e incontri con imprese e Stakeholder esterni, del territorio e non solo, finalizzati a favorire la conoscenza delle competenze richieste e dei settori emergenti, maggiormente attrattivi e con le migliori opportunità occupazionali, l'inserimento dei laureati nel mercato del lavoro e promuovere occasioni di confronto e di collaborazione con l'Ateneo attraverso la realizzazione di una rete di servizi di orientamento e accompagnamento alla carriera professionale.

Concludendo, l'ampliamento dell'offerta formativa, l'efficace ed efficiente gestione del Semestre Aperto di Medicina e Ortodonzia e l'estensione della possibilità di immatricolarsi a tutti i Corsi di Studio fino al 13 marzo 2026 ha permesso di ottenere un incremento degli immatricolati (+ 2%). Gli iscritti nell'a.a. 2025/2026 hanno raggiunto il numero di 12.005, con conseguenti effetti positivi anche sui Proventi Operativi, pur considerando gli effetti dell'ampliamento della no-tax area e delle modifiche al Regolamento tasse. Si rileva che i proventi da didattica - Tasse e contributi corsi di laurea e specialistica - sono incrementati, rispetto all'esercizio precedente, del 2%, perfettamente in linea con l'incremento delle immatricolazioni.

2.2.6 Ricerca

L'area strategica "Ricerca" nel 2025 ha complessivamente ottenuto buoni risultati. L'88,9% dei KPI definiti nel Piano Strategico di Ateneo e dei Dipartimenti sono risultati in linea o sopra le attese. Tuttavia, alcuni obiettivi di rilievo necessitano di ulteriore impegno per poter essere raggiunti in un orizzonte di piano più esteso. Alla luce dei positivi risultati conseguiti dall'Ateneo nella VQR appena conclusasi, che confermano nell'insieme un buon/ottimo livello di qualità della ricerca, gli obiettivi che l'Ateneo si è posto con riferimento alla ricerca mirano a rafforzare e razionalizzare i servizi a supporto della ricerca, a incentivare iniziative di ricerca di livello interdisciplinare e a ulteriormente incrementare la capacità di attrarre fondi.

Quanto al potenziamento dei servizi amministrativi di supporto, il principale risultato nel 2025 è stata la riorganizzazione del sistema della ricerca di Ateneo, unito alla definizione di un ruolo più attivo della Commissione Ricerca di Ateneo, in grado ora sia di fare proposte sia di analizzare i risultati conseguiti.

Per la prima volta, l'Ateneo ha organizzato gli Stati Generali della Ricerca (13 novembre 2025). L'iniziativa che ha attratto l'interesse interno ed esterno.

L'ecosistema della Ricerca, presentato agli Stati Generali della Ricerca (13 novembre 2025), è ora organizzato su tre livelli:

- 1) le piattaforme tecnologiche (in capo al CRIETT), che richiedono un ulteriore sviluppo per coprire ulteriori ambiti disciplinari e offrire ulteriori servizi a supporto dei ricercatori
- 2) le piattaforme scientifiche, che sono state attivate a novembre 2025;
- 3) le facilities scientifiche, che rappresentano il principale obiettivo per il 2026.

Il CRIETT, il cui compito, da regolamento, è il supporto al continuo miglioramento della ricerca dell'Ateneo anche attraverso la condivisione di grandi attrezzature scientifiche, è composto di tre piattaforme tecnologiche:

- Piattaforma di microscopia
- Piattaforma di analisi e caratterizzazione della materia
- Piattaforma stabulario

Il CRIETT in particolare si occupa dell'acquisizione, della gestione e dell'erogazione di servizi a favore delle strutture dell'Ateneo e di strutture esterne (Fondazioni, Consorzi, Enti, Centri universitari, Privati, Società, ecc.). L'Ateneo continua ad investire in Grandi attrezzature²⁸.

Non ancora completamente raggiunto l'obiettivo che ha ad oggetto la ricerca di carattere interdisciplinare, a causa soprattutto della complessità delle attività che è necessario svolgere (Tabella 22).

Tabella 22- Valore degli indicatori (KPI) degli obiettivi relativi alla ricerca interdisciplinare

Obiettivo	Indicatore (kpi)	Valore target 2025	Valore 2025
Incentivare progetti di ricerca interdisciplinare Numero progetti interdisciplinari Studio di fattibilità	Numero progetti interdisciplinari	Studio di fattibilità	Questa serie di iniziative non ha trovato una definizione nel 2025, essenzialmente per motivi di ridotte risorse da allocare. Tuttavia, l'attivazione delle piattaforme scientifiche a novembre 2025 ha permesso l'identificazione di aree ove è possibile attivare progetti strategici interdisciplinari.

È stato previsto un piano organico di sostegno alla ricerca - oltre al FAR (Finanziamento di Ateneo per la Ricerca) - che prevede l'assegnazione di ulteriori risorse al comparto.

La Ricerca per il 2025 dispone di finanziamenti di Ateneo per alcune attività ormai consolidate:

-FAR 780.000 euro (in aumento di € 30.000 rispetto al precedente esercizio).

-per i neoassunti un contributo di € 1.000, una tantum, denominato "Starting grant". Il Regolamento per il finanziamento della ricerca di Ateneo, aggiornato a luglio 2025, all'art. 7 "Starting grant per ricercatori a tempo determinato di tipo A e di tipo B" prevede l'erogazione del grant ai soli RTD neoassunti una tantum: nel corso del 2025 sono stati erogati 11 grant. Relativamente a premi e/o incentivi al personale docente e di ricerca, l'Ateneo attua specifiche attività sulla base di appositi Regolamenti. In particolare, l'Ateneo ha previsto nell'ambito del Regolamento per il finanziamento della ricerca di Ateneo, specifici contributi economici per i ricercatori dell'Ateneo, in particolare uno Starting Grant (art. 7) per i ricercatori neoassunti e un contributo (art. 8), stanziato annualmente con apposito

²⁸Si segnala la fornitura di un microscopio ottico rovesciato confocale e l'affidamento della fornitura di un sistema laser impulsato ad alta potenza a 1030 nm per complessivi € 660.000,00. Si richiama inoltre il sostegno al rinnovo delle strumentazioni scientifiche attraverso il Fondo medie attrezzature cd «obsolete», per un importo pari a € 245.000,00 nel 2025.

bando competitivo, destinato a sostenere progetti di ricerca intra Ateneo di durata almeno annuale, coordinati da ricercatori a tempo determinato. Il bando stabilisce il numero massimo dei progetti ammessi al finanziamento nei limiti delle risorse disponibili. Tutti i progetti sono valutati da revisori esterni secondo principi di peer-review anonima.

Va inoltre sottolineato che attraverso il Servizio Bibliotecario di Ateneo, il sistema Transformative Agreements ha permesso ai ricercatori di Ateneo di pubblicare Open Access su tante riviste internazionali e di risparmiare almeno mezzo milione di euro nel 2025 sui costi di pubblicazione. La partecipazione a bandi competitivi ha generato un incremento costante dei proventi da ricerche con finanziamento competitivo rilevati.

L'Ateneo promuove tra l'altro corsi di formazione rivolti al personale docente e ricercatore per aiutare nella definizione e nella scrittura di progetti europei.

L'Ateneo ha sostenuto la partecipazione dei ricercatori ai bandi di finanziamento. La disamina dei finanziamenti esterni indica che l'Ufficio Ricerca nel 2025 ha coadiuvato/fornito assistenza ai ricercatori in 51 bandi "gestiti" che hanno determinato la presentazione di 157 proposte presentate (104 nazionali e n. 53 internazionali): il risultato è 19 progetti finanziati per un ammontare complessivo superiore ai 4.200.000,00 le cui ricadute sul Conto economico si apprezzeranno nei prossimi esercizi.

I docenti dell'Ateneo partecipano a una serie estremamente differenziata di bandi di finanziamento competitivi: i ricercatori si sono dimostrati molto competitivi sui bandi Regionali e su quelli di Fondazioni varie a livello nazionale. È indispensabile sottolineare che la conclusione del PNRR ridurrà i finanziamenti rispetto a quelli erogati nei tre anni passati. Le principali criticità sono invece relative alla partecipazione ai bandi europei e ai risultati del Bando Giovani Ricercatori di Fondazione Cariplo.

Per il conto terzi nel 2025 il fatturato totale ammonta a € 1.190.833,98 in netto aumento rispetto allo scorso esercizio, anche l'analisi del conto economico, permette di apprezzare un evidente incremento dei proventi da ricerca commissionata. Osservando la composizione degli importi del fatturato 2025 si nota come il conto terzi sia sostanzialmente derivante da commesse nazionali (90%).

Da ultimo si evidenzia la volontà di potenziare la dimensione internazionale dei dottorati di ricerca con iniziative a doppio titolo.

Nel 2025 è stato perseguito in modo sistematico il potenziamento della dimensione internazionale del Dottorato di Ricerca, sia attraverso l'adesione a consorzi internazionali sia mediante il ricorso a strumenti di cooperazione strutturata quali le co-tutele di tesi e le soluzioni di doppio titolo. La Scuola di Dottorato ha svolto un ruolo di coordinamento e promozione di tali opportunità, favorendo l'integrazione dei corsi in reti accademiche internazionali e sostenendo l'apertura dei Collegi dei Docenti verso collaborazioni stabili con istituzioni estere. I dati di monitoraggio evidenziano una presenza costante di circa 30 dottorandi internazionali ogni anno, a conferma dell'attrattività dell'offerta formativa e della capacità dell'Ateneo di inserirsi in circuiti di mobilità internazionale, avendo così raggiunto il KPI

fissato per il 2025 (Tabella 23) Alcuni dottori di ricerca hanno conseguito il titolo di Doctor Europeus. Parallelamente, circa un quinto dei dottorandi svolge un periodo di ricerca all'estero di durata pari o superiore a tre mesi, grazie soprattutto alle co-tutele in uscita e in ingresso e alle collaborazioni già consolidate con partner stranieri; tuttavia, si segnala il mancato raggiungimento del relativo KPI per il 2025 (Tabella 23). La dimensione internazionale del dottorato è influenzata dalla disponibilità di finanziamenti nazionali ed europei per la mobilità, dall'evoluzione dei programmi internazionali di cooperazione accademica e dal contesto geopolitico e amministrativo, che può incidere sulla facilità di stipula degli accordi e sulla mobilità dei ricercatori. Rilevano inoltre le politiche di attrattività dei sistemi universitari esteri, che competono per gli stessi profili di dottorandi e giovani ricercatori.

Tra i fattori interni risultano centrali la propensione dei Collegi dei Docenti all'internazionalizzazione, la capacità amministrativa di gestire accordi complessi come quelli di doppio titolo e co-tutela, nonché la disponibilità di servizi di supporto adeguati per i dottorandi in mobilità e per quelli internazionali in ingresso. Incide inoltre il livello di integrazione dell'internazionalizzazione nella progettazione dei percorsi formativi e di ricerca. Si intende rafforzare ulteriormente la strutturazione dei dottorati internazionali e dei percorsi di doppio titolo, riducendo la frammentazione degli accordi e favorendo modelli più stabili e replicabili. Saranno promosse azioni di sensibilizzazione nei confronti dei Collegi dei Docenti per incrementare il numero di dottorandi che svolgono periodi di ricerca all'estero, affiancate da un miglioramento del supporto informativo e amministrativo. È inoltre previsto un monitoraggio più puntuale degli esiti delle esperienze internazionali, al fine di valutarne l'impatto sulla qualità della formazione dottorale e sull'inserimento dei dottorandi in reti di ricerca internazionali.

Tabella 23- Valore degli indicatori (KPI) degli obiettivi relativi alla dimensione internazionale dei dottorati

Obiettivo	Indicatore (kpi)	Valore target 2025	Valore 2025
Potenziare la dimensione internazionale sia con dottorati internazionali sia con iniziative a doppio titolo	n. dottorandi internazionali per anno	29	30
	Percentuale di dottori di ricerca che hanno trascorso almeno tre mesi all'estero	36,2%	19%

2.2.7 Valorizzazione della conoscenza

La Valorizzazione della Conoscenza rappresenta un'area di grande rilevanza per l'Ateneo ma anche di miglioramento. Nel 2025 poco meno di un terzo dei relativi KPI non sono stati raggiunti. Tuttavia, si segnala che poco più del 10% dei KPI ha raggiunto valori superiori alle attese. Nel periodo di riferimento, le attività si sono concentrate sul consolidamento della valorizzazione della conoscenza, sul rafforzamento del trasferimento tecnologico e sulla strutturazione delle iniziative di terza missione.

Il target relativo alla promozione di eventi pubblici su temi di rilevante interesse sociale e culturale è stato pienamente raggiunto (Tabella 24). Sono stati realizzati 25 eventi pubblici su temi di rilevante interesse sociale e culturale. Sono stati inoltre organizzati due eventi di networking con imprese nell'ambito del progetto NODES e avviate attività di cross-innovation, rafforzando il dialogo tra ricerca e sistema produttivo.

A livello economico non si riscontra un incremento consistente dei costi per convegni e manifestazioni, questo anche grazie all'utilizzo delle nuove tecnologie e forme di comunicazione; circa 40.000 euro dei fondi assegnati ai Dipartimenti come risorse aggiuntive per lo sviluppo del Piano strategico sono state utilizzate per iniziative relative a questo macroobiettivo. Le iniziative hanno coinvolto l'Ateneo, una sintesi di tali attività è disponibile alla pagina del sito dedicata <https://www.uninsubria.it/terza-missione/uninsubria-nel-territorio>.

Nell'ambito dell'obiettivo del Piano Strategico di Rafforzamento delle collaborazioni con soggetti strategici per il placement degli studenti, il trasferimento tecnologico, la transizione digitale e sostenibile delle imprese è stata avviata una ricognizione sistematica delle attività di **public engagement** sviluppate dai Dipartimenti, finalizzata alla loro aggregazione in macro-attività di Ateneo e alla definizione di un sistema di rilevazione più strutturato. Si segnala che il relativo indicatore per il 2025 risulta sopra le attese. In particolare, ma non solo per effetto del **Virtual Career Day** di Ateneo svoltosi il 13 maggio 2025 che ha coinvolto numerose aziende e che ha dato a laureandi e neolaureati l'opportunità di conoscere e incontrare virtualmente imprese appartenenti a diversi comparti dell'industria, dei servizi e delle professioni, dando accesso, tramite l'invio del proprio curriculum vitae, alle posizioni aperte (Tabella 24).

Nel 2025 l'Ateneo ha richiesto il rilascio del sigillo HRS4R a livello europeo e ha cominciato a partecipare a livello nazionale al Capitolo Nazionale di CoARA. Relativamente alla Certificazione europea con il DR Pr. 0043212 del 9 aprile 2025 "Human Resource Strategy for Researchers – HRS4R": sostituzione "Implementation Committee", l'Ateneo ha modificato la composizione dell'Implementation Committee HRS4R per tutta la restante fase di implementazione, indicando il Prof. Loredano Pollegioni, Delegato alla Ricerca e l'Innovazione Tecnologica, quale coordinatore. La Commissione si è riunita a partire da aprile 2025

e ha sottomesso la Renewal Review a giugno 2025. Oltre a queste due rilevanti attività, non sono state effettuate iniziative organizzate a livello di Ateneo con associazioni scientifiche nazionali e internazionali.

Tabella 11 - Valore degli indicatori (KPI) degli obiettivi relativi alla Valorizzazione della Conoscenza

Obiettivo	Indicatore (kpi)	Valore target 2025	Valore 2025
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	Completato
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	25
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	30
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	45
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	2

Un secondo rilevante elemento che compone l'obiettivo di valorizzazione della conoscenza consiste nel rafforzamento delle attività di trasferimento tecnologico, nella valorizzazione della proprietà intellettuale e nel supporto all'imprenditorialità accademica.

In tema di proprietà intellettuale, è stato monitorato e sviluppato il portafoglio brevetti di Ateneo: è stato ottenuto un brevetto europeo concesso, sono state formulate quattro domande, ancora in esame e quattro nuove invenzioni sono state sottoposte a valutazione e due sono in fase di predisposizione. È stata inoltre

costituita una nuova spin-off accademica (DermIA) e sono stati accompagnati dieci progetti imprenditoriali nell'ambito del C-Lab/Contamination Lab, con l'attivazione di due co-tutorship. IL relativo KPI è risultato superiore alle attese (Tabella 25).

In ambito formativo sono stati realizzati corsi su proprietà intellettuale, brevetti e spin-off.

Per quanto riguarda il trasferimento tecnologico, l'Ateneo ha promosso momenti formativi specifici, come il corso "La protezione e valorizzazione dei risultati della ricerca: dai brevetti agli spin-off" (12 ore, giugno 2025), e organizza convegni tematici, tra cui si segnala l'Insubria Intellectual Property Day del 17 gennaio 2025. L'Ateneo partecipa come co-founder a sei spin-off. L'attività di Trasferimento Tecnologico si esplica anche attraverso la tutela della proprietà industriale: al 31/12/2024 l'Ateneo ha all'attivo 3 brevetti. Il Conto Economico indica che nel 2025 sono stati ottenuti € 15.362,62 come proventi da brevettazione dei risultati ricerca. Si specifica che negli esercizi precedenti non erano maturati proventi di questo tipo.

In ambito formativo sono stati realizzati corsi in ambito di diritto doganale e un master per educatori di comunità interculturali, in collaborazione con partner esterni, consolidando la co-progettazione con istituzioni e imprese.

Sul versante dei finanziamenti interni, rappresenta un punto di forza la presenza di risorse dedicate a brevetti e proof of concept, che consentono di coprire le prime fasi di tutela e valorizzazione dei risultati della ricerca. Tuttavia, tali risorse risultano spesso limitate rispetto ai costi di mantenimento e di estensione internazionale dei titoli, nonché alle esigenze di accompagnamento imprenditoriale post-costituzione degli spin-off. Per il conseguimento di fondi esterni, costituisce un punto di forza la partecipazione a programmi competitivi (nazionali ed europei) e a ecosistemi dell'innovazione, che favoriscono il cofinanziamento di attività di trasferimento tecnologico e networking con le imprese. La partecipazione a reti nazionali ed europee, nonché a ecosistemi dell'innovazione, offre ulteriori occasioni di cofinanziamento e visibilità.

Tabella 25 - Valore degli indicatori (KPI) degli obiettivi relativi al trasferimento tecnologico

Obiettivo	Indicatore (kpi)	Valore target 2025	Valore 2025
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
Promuovere la cultura dell'innovazione tra studenti e studentesse e ricercatori tramite	Numero di programmi di formazione e mentorship	2	2

Tabella 25 - Valore degli indicatori (KPI) degli obiettivi relativi al trasferimento tecnologico

Obiettivo	Indicatore (kpi)	Valore target 2025	Valore 2025
attività di formazione e mentorship imprenditoriale.			
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	1

Per quanto riguarda gli obiettivi del Piano Strategico relativi alle collaborazioni con istituzioni, imprese e strutture sanitarie, l'obiettivo relativo al numero di master e corsi di perfezionamento realizzati con imprese e associazioni di categoria risulta raggiunto (Tabella 26). Sotto il profilo del contributo in termini di proventi, si osserva un incremento molto accentuato dei proventi propri derivati da "Tasse e contributi per corsi di perfezionamento" e una sostanziale stabilità nei proventi da Master. Diversamente, nel periodo di riferimento, l'obiettivo di innovare l'aggiornamento professionale attraverso master e corsi flessibili, snelli e di alta qualità non è stato pienamente raggiunto (Tabella 26). Le iniziative previste nell'ambito della formazione continua e di aggiornamento professionale, pur favorendo i rapporti con ordini professionali e associazioni di categoria, hanno subito un rallentamento, pur mantenendo una programmazione di massima in attesa di condizioni più favorevoli. Questo è ascrivibile alla decisione di dedicare le risorse ad altre attività, tra le quali l'assicurazione della qualità dei dottorati e la riorganizzazione dell'amministrazione centrale, che hanno assorbito il personale e i tempi disponibili per lo sviluppo di nuovi percorsi formativi.

Tabella 12 - Valore degli indicatori (KPI) degli obiettivi relativi alle collaborazioni con istituzioni, imprese e strutture sanitarie

Obiettivo	Indicatore (kpi)	Valore target 2025	Valore 2025
Consolidare collaborazioni con istituzioni, imprese e strutture sanitarie per co-progettare percorsi formativi mirati.	Percentuale di corsi di formazione continua con processi organizzativi semplificati (es. tempi di attivazione < 2 mesi) sul totale dei corsi offerti.	5%	Non pienamente raggiunto
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	3

Con riferimento dell'area di azione riguardante la produzione, gestione e valorizzazione dei beni artistici e culturali si segnala che nel corso del 2025, a cura del Delegato, si è redatto il piano di musealizzazione presso il Collegio Cattaneo per la prossima messa in opera, promossi i restauri di Sant'Abbondio in Como, effettuato il censimento globale dei beni librari non registrati, avviata la rischedatura della Biblioteca Luraschi e l'acquisizione selettiva della biblioteca Ghiringhelli, con pieno raggiungimento degli obiettivi che l'Ateneo si era posto per il 2025.

2.2.8 Strutture, sedi e servizi

L'area delle Strutture Sedi e Servizi è un'area composita che comprende progettualità di competenza di diversi Delegati. Complessivamente in tale area sono stati raggiunti poco più del 73% dei KPI per il 2025. Di seguito si ritiene opportuno soffermarsi su due rilevanti progettualità, che entrambe hanno raggiunto il 100% dell'obiettivo per il 2025 e che costituiscono le attività di maggior rilievo in questa area.

Nell'ambito dell'obiettivo di Piano Strategico rappresentato dall'ammodernamento ed efficiente gestione delle infrastrutture ma anche un ripensamento della localizzazione di talune iniziative didattiche si segnala che dall'anno accademico 2025/2026 viene erogata, nel polo didattico di Busto Arsizio, la Laurea Magistrale di Scienze delle attività motorie preventive e adattate, portando a quattro i corsi di laurea attivi in questa sede, ove sono già attivi altri due corsi di laurea magistrale - il corso internazionale in Biomedical Sciences e il corso laurea in Biologia e Sostenibilità - , nonché la laurea triennale in Infermieristica. In questa sede si svolge una importante attività di ricerca. Grazie agli interventi strutturali eseguiti dal Comune di Busto Arsizio presso il secondo piano dei Molini Marzoli sono infatti disponibili nuovi laboratori dedicati alle attività motorie, la cui strumentazione è stata acquistata dall'Università. È questo un esempio positivo in cui Università e Comune hanno lavorato fianco a fianco per poter fornire ai giovani del territorio un percorso di formazione innovativo e all'avanguardia e per valorizzare la sede di Busto Arsizio. L'avvio di questa nuova laurea magistrale ha visto anche il trasferimento di tre docenti di Scienze Motorie alla sede di Busto Arsizio.

Sempre nell'ambito dell'obiettivo di Piano Strategico sopra riportato, va evidenziato che nel 2025 si è completata la redazione del Piano Unitario per il Campus di Bizzozero, primo atto di pianificazione di lungo periodo del riordino e dello sviluppo del principale polo didattico di Ateneo, ad esito di un procedimento aperto alla partecipazione di tutta la Comunità accademica ma anche degli stakeholders esterni, che ha rappresentato il più rilevante traguardo raggiunto presso la sede di Varese. Inoltre, si segnala la messa a gara dell'intervento di costruzione di un plesso polifunzionale di nuova concezione nel Campus di Bizzozero, con correlata revisione del sistema della sosta. È già stato assegnato l'incarico di Direzione dei lavori e Coordinatore della Sicurezza in fase di Esecuzione.

Tra le altre attività di valorizzazione e razionalizzazione degli insediamenti dell'Università rientrano anche le progettualità riferite al Polo di Valleggio, sono in fase di conclusione i lavori di ristrutturazione dell'Aula Magna nell'ambito del progetto 'Emblematici Maggiori' - Lotto 1. Sono inoltre iniziati i lavori di adeguamento antincendio dell'edificio Torre.

È stata inoltre posta particolare attenzione alla pianificazione degli interventi di manutenzione ordinaria e straordinaria, la definizione degli usi funzionali degli edifici, la gestione delle aree esterne - comprese le infrastrutture, le aree verdi e i percorsi di connessione - e tutte le azioni finalizzate alla loro sicurezza, fruibilità e valorizzazione. La capacità dell'Ateneo di acquisire risorse esterne è confermata dai numerosi interventi attualmente in corso, resi possibili grazie alla partecipazione a bandi dedicati. Tra i principali si richiamano il progetto Emblematici Maggiori per il potenziamento delle sedi comasche e i finanziamenti ministeriali ottenuti per gli interventi di adeguamento antincendio sugli edifici dei campus di Varese e Como, che hanno consentito l'avvio di opere fondamentali per la sicurezza e la funzionalità degli spazi universitari. Parallelamente, sono in fase avanzata di elaborazione i progetti esecutivi necessari per partecipare ai nuovi bandi dedicati all'efficientamento energetico degli edifici delle sedi varesina e comasca.

Di seguito si riportano alcuni interventi di manutenzione ordinaria e straordinaria effettuati o avviati nel 2025:

- Varese, Padiglione MTG: è stato sostituito il gruppo frigo estate 2025. È programmata l'installazione di pellicole termiche nelle aule informatiche, sono state sostituite le piastre degli scambiatori e sono stati fatti degli interventi sulla linea di distribuzione.
- Varese, Padiglione Antonini: in programma i lavori di rifacimento impianti meccanici, elettrico e antincendio.
- Varese Padiglione Morselli: La climatizzazione invernale è insufficiente in alcuni punti per la conformazione dell'edificio, seppure la situazione a seguito della sostituzione delle piastre degli scambiatori e dei collegamenti dei termostati, è migliorata rispetto al 2024. In affidamento la progettazione per l'installazione di un sistema PdC VRV che rinfreschi e possa eventualmente supportare il sistema di riscaldamento dove carente.
- Como Torre: l'edificio presenta problemi strutturali nella distribuzione dei fluidi, nonostante la recente sostituzione delle caldaie. In molte zone dell'edificio gli impianti sono stati sezionati e installate macchine per garantire specifiche esigenze di climatizzazione (es. laboratori). È necessario pianificare un intervento organico straordinario importante. Infine, è in programma il rifacimento degli impianti dei laboratori laser al terzo piano, contestualmente all'intervento di adeguamento antincendio.
- Sostituzione arredi aula 1TM Padiglione Morselli.
- Sostituzione arredi 13 MTG Padiglione Monte Generoso.
- Allestimento aula studio aggiuntiva presso le Aule Seppilli.

- Creazione nuova aula studio al Pad. Antonini contestualmente ai lavori di efficientamento energetico.

A gennaio 2026 si è concluso l'investimento pluriennale con il completo aggiornamento di tutta l'infrastruttura wi-fi dell'Ateneo che serve tutte le sedi con complessivi 407 access point indoor, mentre gli spazi verdi adiacenti agli edifici ed a disposizione degli studenti, sono serviti da 21 access point outdoor.

Gli interventi di ammodernamento e ampliamento edilizio hanno evidenti effetti sulla composizione dello Stato Patrimoniale di Ateneo e ricadute sul Conto economico. Si rileva un incremento dei costi di Ammortamento delle immobilizzazioni immateriali del 140% e dei costi di Ammortamento delle immobilizzazioni materiali del 3%.

L'Ateneo sta intervenendo anche sulle esigenze di breve termine: sono in corso interlocuzioni con le istituzioni competenti finalizzate all'incremento della disponibilità di aule nel centro storico di Varese, con la conclusione a marzo 2026 dell'accordo con la Camera di Commercio, Industria, Agricoltura e Artigianato di Varese con riferimento a quella che sarà la sede per la didattica del corso di Giurisprudenza a Varese e sono state attivate nuove strutture di supporto ai servizi per la comunità studentesca a Como.

2.2.9 Persone, organizzazione e processi

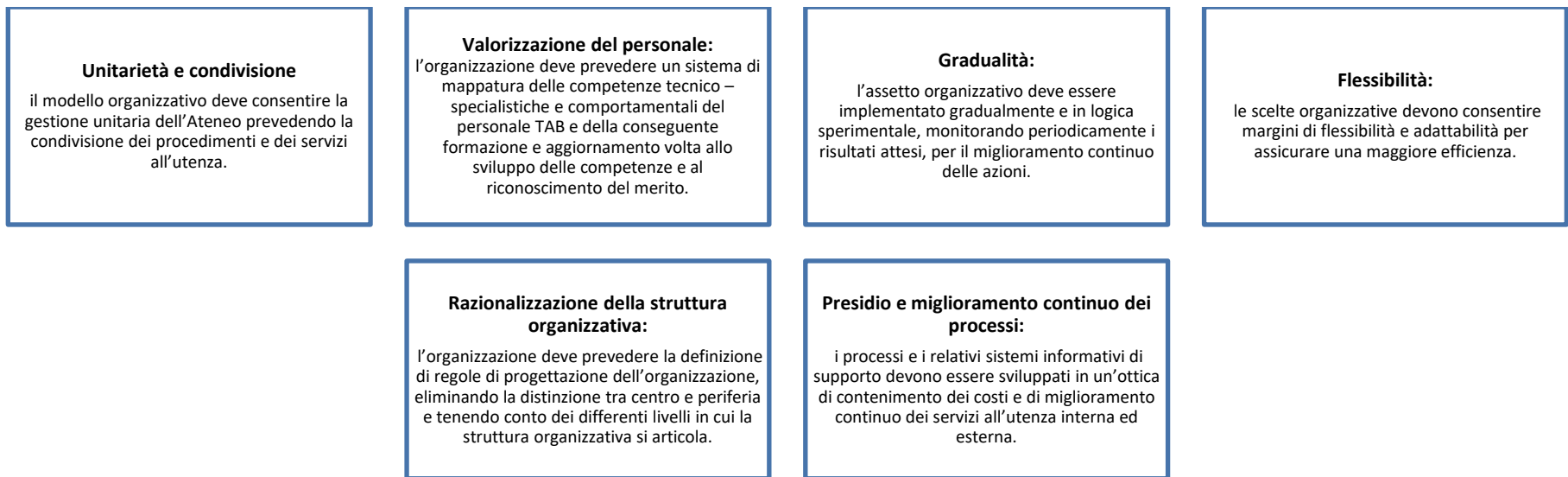
L'obiettivo "Persone, Organizzazione e Processi" ha complessivamente fatto segnare una performance positiva nel 2025, con l'81% dei KPI in linea o sopra alle attese. Nel testo che segue si dà conto dei principali risultati ottenuti nel 2025. Per un'analisi di livello operativo si rinvia al PIAO che, in pieno raccordo con il Piano Strategico di Ateneo e la presente relazione affronta il tema in oggetto con una prospettiva operativa e organizzativa.

Ricollegandosi agli specifici obiettivi di Piano Strategico, gli interventi realizzati nel 2025 hanno riguardato l'organizzazione dell'Ateneo e dei Dipartimenti, la codificazione di principi e criteri per il reclutamento e diversi aspetti volti ad accrescere il benessere lavorativo e la formazione continua del personale.

Con riferimento ai temi organizzativi si è intervenuti sia sull'Amministrazione Centrale sia sui Dipartimenti.

Con i regolamenti "Modello organizzativo per l'Amministrazione centrale (DDG 1343/2025) e DDG di organizzazione dell'Amministrazione centrale (DDG 1573/2025), entrati in vigore dal 1° gennaio 2026 si è modificata la struttura organizzativa dell'Amministrazione Centrale anche finalizzata a un più efficace presidio del perseguimento degli obiettivi del Piano Strategico di Ateneo. Il 22 luglio 2025 il Consiglio di amministrazione ha approvato l'emanazione del [Regolamento contenente indirizzi in materia di organizzazione dell'Università degli Studi dell'Insubria](#), che definisce un modello organizzativo per la gestione del personale tecnico-amministrativo e bibliotecario in coerenza con la nuova pianificazione strategica, per lo sviluppo delle missioni e attività istituzionali e gestionali dell'Ateneo.

I principi che hanno ispirato la nuova organizzazione sono i seguenti:



Sulla base del regolamento di Ateneo sugli indirizzi in materia di organizzazione, approvato dal Senato Accademico e dal Consiglio di Amministrazione nella seduta del 22 luglio 2025, si è reso necessario definire una diversa configurazione delle aree dirigenziali e della struttura amministrativa dei Dipartimenti, al fine di renderle più omogenee e coerenti con le indicazioni contenute nel Piano Strategico, con le esigenze emerse dal programma elettorale della Rettrice per il sessennio 2024 – 2030, con i risultati dell'indagine Good Practice e con le risorse umane e strumentali da gestire. Si rimanda al paragrafo successivo per un approfondimento. In coerenza con quanto indicato nel Programma di Mandato e nel Piano strategico anche per il 2025 è stato mantenuto il lavoro agile con le stesse modalità di svolgimento previste dal Regolamento di Ateneo per il lavoro a distanza. Per adeguarsi al sistema di profili professionali adottato a livello nazionale, l'Ateneo dal 2025 ha aderito al progetto RIVA, finalizzato ad allineare i profili professionali e di ruolo del PTAB con quelli previsti dal portale Minerva del Dipartimento della Funzione Pubblica. Questo percorso consentirà all'Ateneo di dotarsi di un sistema gestionale strategico delle risorse umane basato sulle competenze, coerente e armonizzato con quello delle altre Pubbliche Amministrazioni e di implementare l'utilizzo dei profili professionali in tutte le fasi del ciclo organizzativo dell'ente. L'organizzazione dell'Amministrazione Centrale è stata modificata con una ridefinizione di Servizi, Staff e Uffici sulla base della mappatura di tutte le competenze del personale Tecnico Amministrativo e Bibliotecario presente in Ateneo. La riorganizzazione effettuata nel 2025 ha anche tenuto conto del riconoscimento di specifiche posizioni organizzative e funzioni specialistiche.

Sono stati inoltre declinati nel PIAO, criteri generali di rotazione del personale, attività rappresenta un potente ed efficace mezzo per incrementare efficienza e produttività, limitando il consolidarsi di relazioni conseguenti alla permanenza, per lungo tempo, nel medesimo ruolo nonché permettere di beneficiare del contributo offerto da una diversa visuale o capacità di organizzare le attività lavorative.

Con riferimento ai Dipartimenti, sono stati approvati nel 2025 il Modello organizzativo Dipartimenti (DDG 1119/2025), entrato in vigore il 1° ottobre 2025 e il DDG di organizzazione dei Dipartimenti (DDG 1339/2025), entrato in vigore dal 1° gennaio 2026.

Con tali provvedimenti è stato modificato il modello organizzativo dei Dipartimenti, costituendo, in base alle specificità di ciascuno di essi, un ufficio per ciascuno dei principali ambiti: Amministrativo-Contabile, Supporto alla Didattica, Supporto alla Ricerca e alla Valorizzazione delle conoscenze, Attività Tecniche, dei Servizi Generali e delle attività di Laboratorio.

È stata inoltre istituita la figura del Responsabile Amministrativo di Dipartimento (RAD), in sostituzione della figura del Segretario amministrativo di Dipartimento (SAD), definendone ruoli e competenze, in particolare il coordinamento del personale Tecnico Amministrativo e Bibliotecario.

Una seconda importante area di intervento nel 2025 ha riguardato il reclutamento. L'Ateneo, in coerenza con gli obiettivi del PSA, ha avviato nel 2025 una fase di riflessione sui criteri di attribuzione delle facoltà assunzionali in termini di punti organico, focalizzando l'attenzione sull'individuazione di criteri e indicatori che consentano di distribuire le risorse tenendo conto delle priorità individuate, in coerenza con le linee guida di indirizzo strategico e i criteri approvati dal Consiglio di Amministrazione. I criteri saranno utilizzati a partire dal contingente assunzionale 2025. Le politiche di reclutamento di Ateneo sono sempre in linea con la sostenibilità economica e finanziaria non solo di breve periodo²⁹, ma ad ampio raggio: almeno pari al sessennio del mandato rettorale.

²⁹ Ai sensi dell'art. 1, comma 825, della legge n. 207/2024 (Legge di Bilancio per il 2025), il turnover del personale docente e tecnico-amministrativo è stato limitato al 75% delle cessazioni per l'anno 2025 e del 100 % a decorrere dall'anno 2026. Per i ricercatori universitari la già menzionata facoltà è fissata nella misura del 100 % per l'anno 2025 e nella misura del 75% per l'anno 2026. Il MUR ha ripartito le risorse ordinarie per l'anno 2025 che ammontano a 8,18 punti organico. La dotazione del FFO per l'anno 2025 ripartita tra le Università secondo i criteri del D.M. n. 595/2025 è in leggero aumento rispetto a FFO 2024 ma non è ancora stata recuperata la riduzione intervenuta tra 2023 e 2024. L'utilizzo delle risorse per l'assunzione di personale docente non può non conformarsi ai vincoli imposti dalla normativa vigente per essi prevista nel cui ambito assumono rilievo gli indirizzi di programmazione del personale universitario (D. lgs. 49/2012 e D.P.C.M. 27 novembre 2024). La Legge di Bilancio 2026 (n. 199/2025) ha previsto l'assegnazione alle università di risorse straordinarie per il reclutamento di ricercatori a tempo determinato in tenure track con riserva, in misura non superiore al 50%, ai ricercatori universitari di tipo A reclutati nell'ambito di progetti finanziati dal PNRR. Il D.M. 5 marzo 2026, n. 193 ha definito i criteri di utilizzo e il contingente assunzionale, in termini di risorse e di punti organico.

L'art. 21, comma 4, del D.L. 19 febbraio 2026, n. 19 ha introdotto nell'art. 5 del D. Lgs. 49/2012 il comma 2-bis, recante disposizioni in materia di determinazione delle spese complessive di personale ai fini del rispetto dei limiti di sostenibilità economico-finanziaria degli Atenei statali. La nuova disposizione incide sulla base di calcolo del rapporto tra spese complessive di personale e FFO più altre entrate rilevanti (indicatore di virtuosità $\leq 80\%$), non sono computate nel calcolo delle spese complessive di personale le spese sostenute per i contratti di cui agli articoli 22, 22-bis e 22-ter della Legge n. 240/2010 (contratti di ricerca, incarichi post-doc e incarichi di ricerca). Tenendo conto del fabbisogno al fine di conseguire il migliore funzionamento delle attività e dei servizi e considerata l'esigenza di garantire la sostenibilità della spesa di personale e gli equilibri di bilancio, si è massimizzato l'impiego di risorse provenienti da finanziamenti straordinari, fondi di ricerca e progetti di alta qualificazione, enti esterni sulla base di accordi convenzionali, incentivi ministeriali etc. e stabilire decorrenze delle assunzioni che abbiano un impatto sostenibile della spesa.

Nel corso dell'a.a. 2025/2026 è stata condotta un'analisi sistematica della didattica programmata ed erogata, finalizzata non solo a valutare la sostenibilità dei singoli insegnamenti all'interno dei percorsi di studio, ma anche a rilevare in modo puntuale i fabbisogni di docenza sulla base delle effettive esigenze formative dei singoli Dipartimenti. A tal proposito, in occasione della presentazione dei piani strategici Dipartimentali, è stato richiesto ai Dipartimenti di definire in maniera dettagliata le risorse necessarie — sia umane sia strumentali — per la realizzazione degli obiettivi programmatici. La documentazione prodotta ha rappresentato un supporto essenziale alla definizione delle politiche di reclutamento. Sono state predisposte delle linee guida per l'individuazione, sulla base di criteri ben definiti, delle modalità di assegnazione dei punti organico (sia per la distribuzione tra le fasce del personale docente e ricercatore sia per la distribuzione tra i vari Dipartimenti) che tengano conto dello sviluppo degli obiettivi di formazione, ricerca e valorizzazione delle conoscenze. Le linee guida sono state raccolte nel documento "Principi generali per le politiche di reclutamento e la progressione di carriera e definizione di criteri coerenti con le politiche e strategie per l'assegnazione di risorse ai Dipartimenti", condiviso con i Direttori di Dipartimento e approvate dagli organi accademici di febbraio 2026.

Tabella 13 - I criteri utilizzati a partire dall'utilizzo del contingente assunzionale 2025

<p>Ogni anno l'Ateneo riceve annualmente risorse per assumere personale ("punti organico"). Dal 2025 sono ripartite così:</p>	<p>Il 70% viene ripartito: 40–60% → ricercatori in tenure track / 10–20% → professori associati / 10–20% → professori ordinari / 10–30% → personale PTAB Il 30% restante è gestito dagli Organi di vertice e dal CdA per esigenze strategiche di Ateneo (didattica, ricerca, area medica, progetti trasversali).</p>
<p>I Dipartimenti ricevono risorse in base ai seguenti criteri:</p>	<ul style="list-style-type: none"> - sostenibilità dei corsi di studio (numero studenti, carico docenti, regolarità degli studenti) - attivazione di nuovi corsi di studio - equilibrio tra professori ordinari e associati - qualità e sostenibilità della ricerca
<p>Una quota stabile di risorse (10–30%) è riservata al PTAB. Le assunzioni dipendono da:</p>	<ul style="list-style-type: none"> - obiettivi strategici - competenze necessarie - turnover - efficienza degli uffici e dei Dipartimenti (utilizzando i dati Good Practice)

Il Piano di reclutamento del PTAB per il triennio 2025-2027 è contenuto nel PIAO, a cui si rimanda per un approfondimento.

Si riportano di seguito e in sintesi gli aspetti più rilevanti:

- il rapporto fra PTAB e Docenti è a fine 2025 pari al 0.86%. Pur non raggiungimento il rapporto ottimale del 1:1 si può constatare lo sviluppo pressoché equilibrato ed armonico di entrambe le categorie³⁰. L'Ateneo monitora la distribuzione delle risorse PTA che utilizza per definire la programmazione degli anni successivi;
- l'adesione ai bandi Erasmus+ è in aumento (51 domande pervenute sul bando 2023 e 39 realizzate, 77 domande pervenute e 57 realizzate, sul bando 2025 sono pervenute 90 domande), anche per rispondere al crescente impegno dall'Ateneo in termini di internazionalizzazione;
- il 6 maggio 2025 è stato sottoscritto l'accordo sindacale per le progressioni economiche all'interno delle aree per l'anno 2025. Tenendo conto delle disponibilità dei fondi, sono state definite n. 84 progressioni economiche ripartite tra le diverse Aree (Operatori, Collaboratori, Funzionari, Elevate Professionalità).
- Nel rispetto di quanto previsto dal Piano strategico è stata definita la nuova figura del Manager della Ricerca con la contemporanea istituzione degli uffici ricerca presso ogni Dipartimento. Inoltre, si sono realizzati i necessari correttivi per un rapporto più omogeneo e uniforme di personale all'interno delle Unità organizzative.
- Alla luce delle nuove modifiche organizzative che avranno efficacia fino al 31 dicembre 2026 si valuterà in primis l'impatto del nuovo modello sullo sviluppo dei servizi a supporto della ricerca, didattica e valorizzazione delle conoscenze.

Con riferimento all'obiettivo del Piano Strategico - "Creare un ambiente di lavoro basato sul merito e valorizzazione delle competenze, collaborazione, flessibilità e welfare" - e sulla base dei dati e delle informazioni raccolte con il questionario 2025 relativo al Benessere organizzativo e sulla base della rilevazione effettuata in tema dello stress da lavoro correlato, sono state intraprese e/o rafforzate alcune iniziative. Gli esiti dell'indagine sul benessere organizzativo percepito dal PTAB sono stati messi a disposizione del Direttore Generale, della Consigliera di Fiducia, del Medico competente e illustrati al PTAB in occasione di sistematici eventi informativi. Gli esiti relativi alla rilevazione 2025, sono stati presentati in occasione degli eventi organizzati a Varese e a Como, il 2 e 8 aprile 2025.

La formazione del PTAB rappresenta un elemento strategico per il cambiamento organizzativo e culturale dell'Ateneo ed è oggetto di specifico obiettivo del Piano Strategico di Ateneo. È stata favorita la partecipazione del PTAB a iniziative di mobilità internazionale e di formazione; i costi per formazione del personale PTAB ammontano a 115.000 euro nel 2025, in leggero aumento rispetto all'esercizio precedente. Le azioni formative sono inoltre indirizzate allo sviluppo e al rafforzamento delle competenze linguistiche, in particolare della lingua inglese, grazie all'attività del Centro Linguistico di Ateneo (**CLA Insubria**) operativo dal 1° gennaio 2026. A seguito della riorganizzazione del 2025 è emersa anche l'esigenza di attivare specifici percorsi di formazione in tema di Project Management

³⁰ Si veda PIAO Insubria pag. 123

per la ricerca, rivolti al personale dei nuovi Uffici Ricerca e Valorizzazione della Conoscenza dei Dipartimenti. Tali percorsi permetteranno di acquisire competenze essenziali per operare con efficacia nelle attività di supporto alla progettazione, gestione e valorizzazione dei progetti di ricerca.

Per la generalità del Personale si segnala che tra le attività più rilevanti il Centro Speciale, Teaching and Learning Center (TLC) si colloca il Faculty Development Program, un percorso di formazione rivolto a docenti, ricercatori, assegnisti e dottorandi, finalizzato a potenziare le competenze nella didattica, nell'uso delle tecnologie educative, nella valutazione e nell'adozione di strategie innovative che incrementino la partecipazione attiva degli studenti.

Si richiama infine che la Commissione L'Europea ha premiato l'Ateneo con il Sigillo Human Resources Excellence in Research ward **HRS4R**, identificandoci come una delle 479 organizzazioni in Europa e una delle 12 (nel 2019, 22 ad oggi) 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. Nel mese di giugno 2025 l'Ateneo ha sottoposto alla Commissione Europea il rinnovo dell'accreditamento, si attende a breve la Site Visit. Tra gli obiettivi del PSA 2024-2030 vi è il mantenimento dell'accreditamento HRS4R per tutta la durata del mandato rettorale, con l'integrazione degli obiettivi promossi da **COARA** (Coalition for Advancing Research Assessment), al fine di armonizzare i processi di valutazione della ricerca e valorizzare ulteriormente il personale impegnato in attività scientifica.

2.2.10 Comunicazione

A partire dal 2024, con l'avvento della nuova Governance, le strategie di comunicazione dell'Ateneo sono state integrate stabilmente all'interno del Piano Strategico 2024/2030, assumendo un ruolo centrale e trasversale rispetto agli obiettivi istituzionali. La comunicazione non è più intesa, come avveniva in passato, come funzione accessoria, al servizio delle iniziative programmate, ma come leva strategica per il rafforzamento dell'identità, della reputazione e dell'attrattività dell'Ateneo.

In questo quadro, il Piano di comunicazione ha definito una visione di lungo periodo coerente con le linee della Governance.

Nel corso del 2025, da considerarsi un anno di primo impianto della nuova funzione attribuita alla comunicazione, le strategie di comunicazione hanno ricompreso azioni di comunicazione istituzionale come supporto informativo della didattica, ricerca, terza missione e servizi connessi in coerenza con il quadro strategico, e tre sono state le direttrici di valorizzazione strategica (in coerenza con il nuovo modello organizzativo):

1. Lancio di Insubria Crowdfunding, finalizzato alla valorizzazione e al sostegno della ricerca attraverso il coinvolgimento attivo della comunità e degli stakeholder esterni;
2. Attività del Polo di coordinamento e indirizzo dell'ecosistema web di Ateneo, che ha portato al restyling e alla riorganizzazione dei contenuti dei portali istituzionali (italiano e inglese), con l'obiettivo di migliorare l'accessibilità alle informazioni, la loro qualità, anche in termini di semplicità e chiarezza percepita.
3. Avvio di campagne di comunicazione sui servizi agli studenti (diritto allo studio, segreterie studenti, orientamento, didattica ed internazionalizzazione) e sull'offerta formativa, sviluppate in funzione della campagna di immatricolazione 2025–2026 (Insubria, l'Università per te), con l'obiettivo di valorizzare l'esperienza studentesca e supportare i processi di scelta.

Queste azioni hanno rappresentato i principali asset operativi dell'anno, contribuendo a consolidare il posizionamento dell'Ateneo e a rafforzarne la capacità attrattiva.

A partire dal 2026 la nuova impostazione della strategia di comunicazione si traduce operativamente in piani annuali, finalizzati al raggiungimento di obiettivi specifici e misurabili.

L'elaborazione e approvazione del Piano di comunicazione annuale 2026–2027 segna un'evoluzione verso un modello ancora più integrato, data-driven e orientato ai risultati, con tre obiettivi prioritari:

- incremento delle immatricolazioni;
- aumento dell'attrattività delle Scuole di specializzazione di area medica;
- rafforzamento delle strategie di comunicazione per il crowdfunding della ricerca.

In questo contesto:

- saranno sviluppate campagne mirate per le scuole di specializzazione, volte a valorizzarne la qualità formativa, il legame con la pratica clinica e le opportunità professionali;
- verranno potenziate le attività di comunicazione per il crowdfunding, con un focus sull'impatto sociale e scientifico della ricerca e sul coinvolgimento attivo della comunità;
- l'intero piano sarà strutturato secondo una logica Plan–Do–Check–Act, che consente di integrare pianificazione strategica, azione operativa, monitoraggio e miglioramento continuo.

Il modello complessivo che ne deriva si configura quindi come un sistema a doppio livello, che consente di coniugare solidità strategica e flessibilità operativa:

- Strategico (2024/2030): definizione della visione, del posizionamento e delle linee guida della comunicazione.
- Operativo annuale (2026/2027): attuazione attraverso piani di comunicazione orientati a obiettivi specifici, misurabili e progressivamente adattabili.

L'intero sistema si sviluppa in coerenza con gli strumenti regolatori e di indirizzo della comunicazione istituzionale, in particolare la Social Media Policy e le Linee guida per le relazioni con la stampa, approvate dagli organi nelle sedute di aprile 2026 che garantiscono uniformità di linguaggio, correttezza istituzionale, coerenza narrativa e presidio reputazionale su tutti i canali.

A.1 Il Riepilogo generale degli obiettivi strategici

In questa Appendice si fornisce il riepilogo generale degli Obiettivi Strategici, per ciascuno dei quali sono indicati i risultati raggiunti nel periodo che permette di apprezzare il processo di cascading degli stessi obiettivi.

A.2 e A.3 I risultati dei Dipartimenti

In questa Appendice si forniscono le seguenti informazioni:

i risultati dei Dipartimenti

il set di indicatori rilevanti comuni a tutti i Dipartimenti.

A.4 Le Relazioni annuali dei Delegati della Rettrice

In questa Appendice sono presenti le relazioni dei Delegati rettorali:

Prof.ssa Paola Biavaschi per l'uguaglianza di genere e le pari opportunità

Prof. Emanuele Boscolo per l'edilizia e gli appalti

Prof.ssa Camilla Callegari per le politiche inerenti alla disabilità e il benessere psicologico

Prof.ssa Daniela Dalla Gasperina per la didattica e la formazione Prof. Mauro Fasano per la valorizzazione della conoscenza

Prof. Giorgio Grasso per il diritto allo studio e l'uguaglianza sostanziale

Prof.ssa Rossella Locatelli per il bilancio e la pianificazione strategica di Ateneo e Referente strategica per il coordinamento delle azioni della Governance

Prof. Adriano Martinoli per la sostenibilità, le aree verdi e l'efficiamento energetico, nonché mobility manager

Prof. Loredano Pollegioni per la ricerca e l'innovazione tecnologica

Prof.ssa Barbara Pozzo per l'internazionalizzazione

Prof.ssa Tiziana Rubino per il polo di Busto Arsizio

Prof. Andrea Spiriti per la promozione dei beni culturali, museali e bibliotecari

Prof. Davide Tosi per l'intelligenza artificiale

Prof. Andrea Uselli per l'orientamento e il placement

A.5 Tabella di raccordo tra macroobiettivi approvati Cda luglio 2024 e Obiettivi per aree strategiche e obiettivi trasversali



Relazione 2025 sull'attuazione del
Piano strategico di Ateneo
2024 – 2030 – Anno 2025
Università degli Studi dell'Insubria



**UNIVERSITÀ DEGLI STUDI
DELL'INSUBRIA**

Appendice A. 1

Riepilogo generale degli Obiettivi Strategici

MA - Macroobiettivo	in linea con attese	sopra attese	sotto attese	Totale
☐ (MA-40-2025) Promuovere l'innovazione nella didattica universitaria	27	22	18	67
Obiettivi/Azioni strategiche di Ateneo	12	2	3	17
Obiettivi/Azioni strategiche di dipartimento	15	20	15	50
☐ (MA-41-2025) Promuovere le reti di ricerca e valorizzare la competitività	17	16	15	48
Obiettivi/Azioni strategiche di Ateneo	7	1	1	9
Obiettivi/Azioni strategiche di dipartimento	10	15	14	39
☐ (MA-42-2025) Potenziare i servizi per il benessere degli studenti	11	1	9	21
Obiettivi/Azioni strategiche di Ateneo	9		3	12
Obiettivi/Azioni strategiche di dipartimento	2	1	6	9
☐ (MA-43-2025) Essere protagonisti di una dimensione internazionale	16	20	19	55
Obiettivi/Azioni strategiche di Ateneo	3	3	7	13
Obiettivi/Azioni strategiche di dipartimento	13	17	12	42
☐ (MA-44-2025) Valorizzare il personale	12	6	2	20
Obiettivi/Azioni strategiche di Ateneo	9	3	1	13
Obiettivi/Azioni strategiche di dipartimento	3	3	1	7
☐ (MA-45-2025) Garantire un adeguato funzionamento	14	3	5	22
Obiettivi/Azioni strategiche di Ateneo	7		1	8
Obiettivi/Azioni strategiche di dipartimento	7	3	4	14
☐ (MA-46-2025) Insubria Sostenibile	12	4	7	23
Obiettivi/Azioni strategiche di Ateneo	9		1	10
Obiettivi/Azioni strategiche di dipartimento	3	4	6	13
☐ (MA-47-2025) Favorire la Valorizzazione della Conoscenza	24	23	15	62
Obiettivi/Azioni strategiche di Ateneo	11	2	6	19
Obiettivi/Azioni strategiche di dipartimento	13	21	9	43
☐ (MA-48-2025) Ammodernamento e ampliamento edilizio	4		1	5
Obiettivi/Azioni strategiche di Ateneo	4		1	5
Totale	135	94	90	319

(MA-40-2025) Promuovere l'innovazione nella didattica universitaria

esito monitoraggio	Obiettivi/Azioni strategiche di Ateneo	Obiettivi/Azioni strategiche di dipartimento
sotto attese	3	15
sopra attese	2	20
in linea con attese	12	15

Livello ● Obiettivi/Azioni strategiche di Ateneo ● Obiettivi/Azioni strategiche di dipartimento



Obiettivi/azioni di Ateneo raggiunti sopra le attese

descrizione obiettivo

Mantenere nel tempo il livello qualitativo dell'offerta formativa (Orientamento)
Potenziare il numero dei corsi di formazione post lauream: corsi di aggiornamento

Obiettivi/azioni di Ateneo raggiunti in linea con le attese

descrizione obiettivo

Realizzare iniziative di formazione e di educazione digitale rivolte agli Stakeholder esterni
Promuovere iniziative di co-teaching con professionisti sulla base di una specifica convenzione.
Progettare nuovi corsi di laurea su discipline di frontiera nel rispetto dei bisogni formativi e dei nuovi profili professionali richiesti.
Prevedere forme specifiche di didattica mista per favorire studenti lavoratori o con particolari esigenze (per esempio, neogenitori, studenti stranieri, studenti atleti).
Potenziare il numero dei corsi di formazione post lauream: master
Ottimizzare processi con soluzioni di AI
Offrire nuove modalità di utilizzo delle tecnologie per la didattica (piattaforme, visori, realtà aumentata)
Mantenere nel tempo il livello qualitativo dell'offerta formativa.
Innovare la didattica con contenuti offerti su piattaforma digitale
Formare personale docente, tecnico amministrativo e bibliotecari sull'uso dell'AI e di soluzioni IT innovative
Definire linee guida di Ateneo per l'uso di strumenti di AI
Aumentare il numero di studenti che fruisce di attività formative del TLC per l'acquisizione di competenze trasversali.

Obiettivi/azioni di Ateneo raggiunti sotto le attese

descrizione obiettivo

Migliorare le aule utilizzate in Ateneo da un punto di vista di innovazione tecnologica e digitale della didattica e della fruizione dei contenuti.
Monitorare e aggiornare CDL esistenti
Potenziare il numero dei corsi di formazione post lauream: corsi di perfezionamento

(MA-41-2025) Promuovere le reti di ricerca e valorizzare la competitività

esito monitoraggio	Obiettivi/Azioni strategiche di Ateneo	Obiettivi/Azioni strategiche di dipartimento
in linea con attese	7	10
sopra attese	1	15
sotto attese	1	14

Livello ● Obiettivi/Azioni strategiche di Ateneo ● Obiettivi/Azioni strategiche di dipartimento



Obiettivi/azioni di Ateneo raggiunti sopra le attese

descrizione obiettivo

Attivare progetti strategici dipartimentali o d'Ateneo (scouting), 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 sui temi specifici dell'AI

Obiettivi/azioni di Ateneo raggiunti in linea con le attese

descrizione obiettivo

Valorizzare i Centri di Ricerca adeguandone dotazioni e strutture e favorendone il rapporto con i più immediati fruitori.
Sviluppare una piattaforma scientifica dedicata alla AI volta ad assicurare il massimo impatto di progettualità integrate.
Stimolare la ricerca competitiva e formazione alla presentazione di progetti di ricerca per accrescere la capacità di attrarre fondi e svolgere un ruolo maggiormente proattivo con gli enti finanziatori e con gli stakeholder.
Stanziare un budget per i "contratti di ricerca", una volta effettivamente messi a regime.
Rafforzare la collaborazione tra università e impresa tramite attività di cross-innovation e cross-fertilization
Implementare le finalità di HR Excellence in Research (e CoARA) per la valorizzazione e il miglioramento di iniziative a supporto dei ricercatori.
Creare un piano di sostegno alla ricerca di Ateneo organico e strutturato, che preveda, oltre ai contributi FAR, anche risorse destinate a finanziare altre iniziative.

Obiettivi/azioni di Ateneo raggiunti sotto le attese

descrizione obiettivo

Attivare progetti strategici dipartimentali o d'Ateneo (scouting), 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. Seal of Excellence, contributi per professori o ricercatori che abbiano partecipato a bandi della Commissione Europea, finalizzati alla ripresentazione del progetto nel bando successivo.

(MA-42-2025) Potenziare i servizi per il benessere degli studenti

esito monitoraggio	Obiettivi/Azioni strategiche di Ateneo	Obiettivi/Azioni strategiche di dipartimento
in linea con attese	9	2
sopra attese		1
sotto attese	3	6

Livello ● Obiettivi/Azioni strategiche di Ateneo ● Obiettivi/Azioni strategiche di dipartimento



Obiettivi/azioni di Ateneo raggiunti sopra le attese

descrizione obiettivo

Obiettivi/azioni di Ateneo raggiunti in linea con le attese

descrizione obiettivo

Aumentare il numero di borse di studio per studenti meritevoli offerte da donatori esterni.
 Aumentare le borse di studio per studenti meritevoli (vincolate e svincolate da ISEE), con possibile rimodulazione delle fasce di contribuzione studentesca.
 Creare un Osservatorio sul Disagio Giovanile in prospettiva di genere
 Incentivare la Residenzialità universitaria.
 Istituire e potenziare le borse di studio di eccellenza svincolate da ISEE da assegnare sulla base delle progettualità dei singoli corsi in collaborazione con imprese e istituzioni e rafforzando le opportunità di placement.
 Mantenere un'attenzione specifica sull'attribuzione delle borse di studio basate sul reddito e sul merito.
 Migliorare l'offerta di tutoraggio anche con forme di assistenza specifica.
 Perseguire iniziative volte alla formazione e alla sensibilizzazione degli studenti.
 Promuovere iniziative che favoriscano la realizzazione di collegi universitari di merito che ottengano in prospettiva l'accreditamento del MUR

Obiettivi/azioni di Ateneo raggiunti sotto le attese

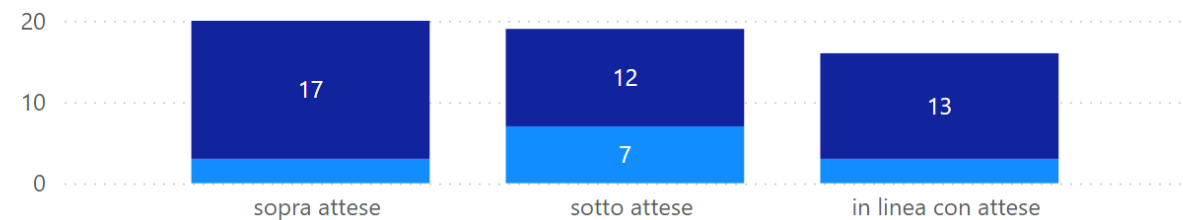
descrizione obiettivo

Aumentare le borse di studio di eccellenza slegate da ISEE e collegate a specifiche progettualità di corsi di studio in collaborazione con imprese.
 Intensificare i rapporti con le realtà rilevanti per il placement degli studenti
 Stimolare la creazione dell'Associazione Alumni

(MA-43-2025) Essere protagonisti di una dimensione internazionale

esito monitoraggio	Obiettivi/Azioni strategiche di Ateneo	Obiettivi/Azioni strategiche di dipartimento
in linea con attese	3	13
sopra attese	3	17
sotto attese	7	12

Livello ● Obiettivi/Azioni strategiche di Ateneo ● Obiettivi/Azioni strategiche di dipartimento



Obiettivi/azioni di Ateneo raggiunti sopra le attese

descrizione obiettivo

Favorire la mobilità internazionale per aggiornamento e apprendimento (PTAB)
 Favorire la mobilità internazionale per aggiornamento e apprendimento (studenti)
 Internazionalizzare l'offerta formativa.

Obiettivi/azioni di Ateneo raggiunti in linea con le attese

descrizione obiettivo

Aumentare l'attrattività dei Dottorati di Ricerca per studenti di cittadinanza comunitaria.
 Costituire un Centro Linguistico di Ateneo
 Sviluppare le relazioni internazionali con Cina e Giappone

Obiettivi/azioni di Ateneo raggiunti sotto le attese

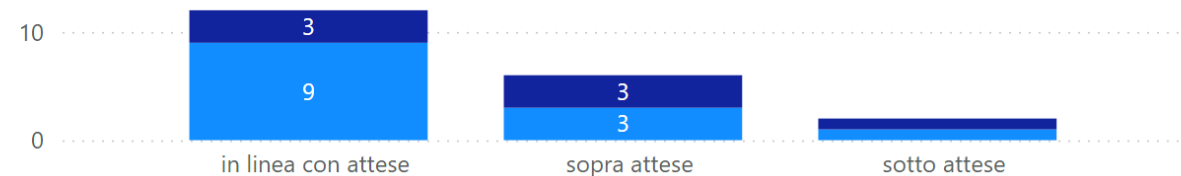
descrizione obiettivo

Aumentare gli accordi internazionali e valorizzare gli accordi in essere
 Aumentare l'attrattività dei Corsi di Specializzazione per studenti di cittadinanza comunitaria o extracomunitaria.
 Aumentare l'attrattività dei Corsi di Specializzazione per studenti di cittadinanza comunitaria.
 Aumentare l'attrattività dei Dottorati di Ricerca per studenti di cittadinanza comunitaria o extracomunitaria.
 Favorire la mobilità internazionale per aggiornamento e apprendimento (docenti)
 Favorire Progetti di cooperazione internazionale per partneriari 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.
 Potenziare la dimensione internazionale del Dottorato di Ricerca sia con Dottorati internazionali che con soluzioni di doppio titolo.

(MA-44-2025) Valorizzare il personale

esito monitoraggio	Obiettivi/Azioni strategiche di Ateneo	Obiettivi/Azioni strategiche di dipartimento
in linea con attese	9	3
sopra attese	3	3
sotto attese	1	1

Livello ● Obiettivi/Azioni strategiche di Ateneo ● Obiettivi/Azioni strategiche di dipartimento



Obiettivi/azioni di Ateneo raggiunti sopra le attese

descrizione obiettivo

Avviare corsi di metodologia didattica per i nuovi docenti.
Monitorare i risultati Progetto Good Practice e potenziamento di tali iniziative ed aumentare il grado di soddisfazione dei vari stakeholder interni (DDA, PTA, studenti), come rilevato nell'ambito del progetto Good Practice.
Potenziare i servizi dell'Ufficio Post Laurea (e dei Dipartimenti) all'organizzazione di corsi di perfezionamento, aggiornamento e professionalizzanti.

Obiettivi/azioni di Ateneo raggiunti in linea con le attese

descrizione obiettivo

Adottare azioni formative di prevenzione del gender pay gap.
Elaborare e approvare una politica di genere, a completamento del bilancio di genere dando piena attuazione al Gender Equality Plan di Ateneo.
Favorire iniziative volte alla formazione e alla sensibilizzazione del PTAB.
Favorire una stretta collaborazione con le istituzioni, associazioni e realtà imprenditoriali e sanitarie.
Formare personale dedicato al funzionamento delle grandi attrezzature e alla gestione amministrativa e contabile dei contratti relativi ai beni e ai servizi acquistati
Perseguire iniziative volte alla formazione e alla sensibilizzazione del personale docente.
Potenziare l'organico dell'Ufficio Ricerca anche per supportare i ricercatori nelle fasi di individuazione delle migliori opportunità di finanziamento, della presentazione di proposte di finanziamento, di stipula di grant agreement e nelle fasi di rendicontazione.
Promuovere la formazione permanente e lo sviluppo di attività di formazione e aggiornamento professionale
Promuovere Progetti per il sostegno al rientro della maternità/paternità, azione da collocarsi nell'ambito del Gender Equality Plan di Ateneo

Obiettivi/azioni di Ateneo raggiunti sotto le attese

descrizione obiettivo

Incentivare la definizione di un piano di sviluppo del TLC che ne valorizzi ulteriormente ruolo e potenzialità (DOCENTI)

(MA-45-2025) Garantire un adeguato funzionamento

esito monitoraggio	Obiettivi/Azioni strategiche di Ateneo	Obiettivi/Azioni strategiche di dipartimento
in linea con attese	7	7
sopra attese		3
sotto attese	1	4

Livello ● Obiettivi/Azioni strategiche di Ateneo ● Obiettivi/Azioni strategiche di dipartimento



Obiettivi/azioni di Ateneo raggiunti sopra le attese

descrizione obiettivo

Obiettivi/azioni di Ateneo raggiunti in linea con le attese

descrizione obiettivo

Sviluppare una gestione finanziaria prudente ma evoluta
Revisionare i regolamenti per il funzionamento della didattica
Reclutare figure tecniche di elevata professionalità (tecnologi) a supporto delle attività svolte dalle piattaforme tecnologiche e dai Dipartimenti
Razionalizzare l'ubicazione, l'utilizzo e la visibilità delle biblioteche, con orari più flessibili e spazi separati per consultazione e studio e riorganizzare le donazioni librerie sotto il profilo degli spazi utilizzati e della accessibilità
Progettare e gestire piattaforme tecnologiche dedicate all'AI
Garantire manutenzione ordinaria e straordinaria adeguata delle attrezzature rendendo strutturale il finanziamento delle grandi e medie apparecchiature scientifiche ottimizzandone l'utilizzo.
Attivare il processo di autovalutazione, valutazione e accreditamento dei dottorati come terzo ciclo di didattica universitaria

Obiettivi/azioni di Ateneo raggiunti sotto le attese

descrizione obiettivo

Acquisire basi dati e organizzare punti di consultazione dotati di schermi e stampanti per i settori di ricerca non sperimentale.

(MA-46-2025) Insubria Sostenibile

esito monitoraggio	Obiettivi/Azioni strategiche di Ateneo	Obiettivi/Azioni strategiche di dipartimento
in linea con attese	9	3
sopra attese		4
sotto attese	1	6

Livello ● Obiettivi/Azioni strategiche di Ateneo ● Obiettivi/Azioni strategiche di dipartimento



Obiettivi/azioni di Ateneo raggiunti sopra le attese

descrizione obiettivo

Obiettivi/azioni di Ateneo raggiunti in linea con le attese

descrizione obiettivo

Ridurre le emissioni proprie di CO2
Ridurre il consumo idrico
Potenziare i servizi di Counseling psicologico
Misurare e migliorare il benessere psicologico delle persone in Ateneo
Migliorare il posizionamento nei ranking, con monitoraggio costante di un insieme di indicatori della REPUTAZIONE
Introdurre uno sportello anti violenza per prevenire e contrastare la violenza contro le donne
Costituire comunità energetiche rinnovabili in partnership con istituzioni del territorio
Avviare una raccolta centralizzata e organizzata delle informazioni
Adottare linee guida per l'uso consapevole di un linguaggio di genere condiviso

Obiettivi/azioni di Ateneo raggiunti sotto le attese

descrizione obiettivo

Redigere un bilancio di sostenibilità (o bilancio di mandato)

(MA-47-2025) Favorire la Valorizzazione della Conoscenza

esito monitoraggio	Obiettivi/Azioni strategiche di Ateneo	Obiettivi/Azioni strategiche di dipartimento
in linea con attese	11	13
sopra attese	2	21
sotto attese	6	9

Livello ● Obiettivi/Azioni strategiche di Ateneo ● Obiettivi/Azioni strategiche di dipartimento



Obiettivi/azioni di Ateneo raggiunti sopra le attese

descrizione obiettivo

Attivare "Student Challenges" finalizzate allo sviluppo di progettualità e soluzioni innovative con l'obiettivo di favorire l'interazione con aziende, enti e associazioni territoriali.

Promuovere iniziative sviluppate con associazioni scientifiche nazionali e internazionali per iniziative AI e di Frontiera (es. Quantum).

obiettivi raggiunti sotto le attese

descrizione obiettivo

Dotarsi di modalità efficaci e innovative per comunicare la ricerca

Incrementare convegni e summer school

Innovare l'aggiornamento professionale con master e corsi flessibili, snelli e di alta qualità

Potenziare la valorizzazione della proprietà intellettuale e industriale attraverso il supporto alla creazione di spin-off e start-up accademiche

Promuovere la valorizzazione della conoscenza mediante il trasferimento tecnologico e la creazione di spin-off

Promuovere lo sviluppo di iniziative sviluppate con associazioni scientifiche nazionali e internazionali.

obiettivi raggiunti in linea con le attese

descrizione obiettivo

Realizzare mostre aperte alla cittadinanza / visite guidate ai siti, 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 alla Diocesi di Como, all'allestimento di mostre, di convegni. Un ruolo attivo può essere svolto anche negli scavi archeologici territoriali.

Rafforzare le collaborazioni con attori strategici per il placement, l'innovazione, la transizione digitale e sostenibile, e il benessere della collettività

Promuovere la cultura dell'innovazione tra studenti e studentesse e ricercatori tramite attività di formazione e mentorship imprenditoriale

Promuovere iniziative didattiche e di formazione postlaurea o continua volte alla sensibilizzazione e alla valorizzazione della conoscenza.

Promuovere eventi pubblici su temi di rilevante interesse sociale e culturale

Potenziare il numero dei corsi di formazione post lauream: corsi professionalizzanti

Ottimizzazione di un sistema di rilevazione accurato e ordinato relativo alle attività di public engagement

Intensificare il dialogo e la collaborazione con enti di cultura e promozione (APPACuVi, Italia Nostra, FAI, ecc.), con le istituzioni museali (Musei Civici di Varese e Como, oltre a soggetti di arte contemporanea) e con le Fondazioni (San Gregorio, Visconti, Morandini, ecc.)

Esporre i libri rari e di pregio delle collezioni librerie di Ateneo

Creare un'area Terza Missione distinta da quelle distinte dedicate a didattica e ricerca, che abbia risorse dedicate (umane, tecniche, finanziarie) sufficienti a gestire le esigenze dell'Ateneo e dei Dipartimenti

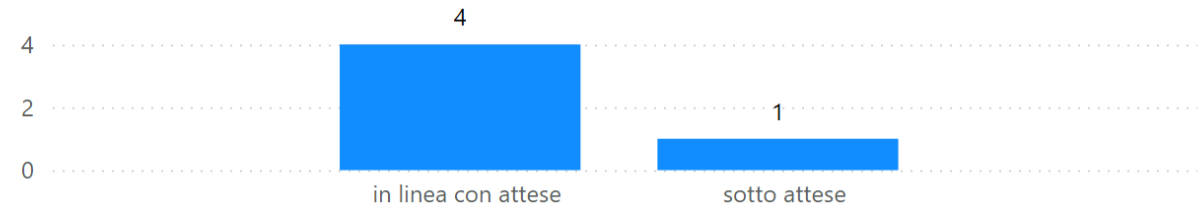
Consolidare collaborazioni con istituzioni, imprese e strutture sanitarie per co-progettare percorsi formativi mirati

(MA-48-2025) Ammodernamento e ampliamento edilizio

esito monitoraggio Obiettivi/Azioni strategiche di Ateneo

in linea con attese	4
sotto attese	1

Livello ● Obiettivi/Azioni strategiche di Ateneo



obiettivi raggiunti sopra le attese

descrizione obiettivo

obiettivi raggiunti in linea con le attese

descrizione obiettivo

Riflettere su utilizzo di via Oriani
Portare a compimento il progetto di ristrutturazione dei Molini Marzoli.
Effettuare interventi su Campus Valleggio ed edificio di via Castelnuovo
Ampliare e riorganizzare gli spazi aperti del campus di Bizzozero

obiettivi raggiunti sotto le attese

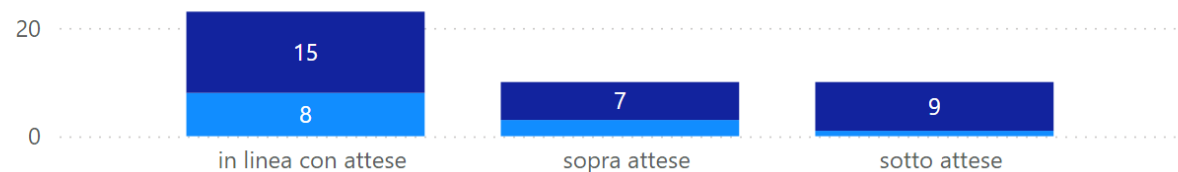
descrizione obiettivo

Prevedere spazi dimensionalmente adeguati a garantire lo svolgimento delle attività dei ricercatori, tecnici e persone in formazione.

DIGITALIZZAZIONE E AI

esito monitoraggio	Obiettivi/Azioni strategiche di Ateneo	Obiettivi/Azioni strategiche di dipartimento
sotto attese	1	9
sopra attese	3	7
in linea con attese	8	15

Livello ● Obiettivi/Azioni strategiche di Ateneo ● Obiettivi/Azioni strategiche di dipartimento



Obiettivi/azioni di Ateneo raggiunti sopra le attese

descrizione obiettivo

Promuovere iniziative sviluppate con associazioni scientifiche nazionali e internazionali per iniziative AI e di Frontiera (es. Quantum).
Avviare corsi di metodologia didattica per i nuovi docenti.
Attivare progetti strategici dipartimentali o d'Ateneo (scouting), 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 sui temi specifici dell'AI

Obiettivi/azioni di Ateneo raggiunti in linea con le attese

descrizione obiettivo

Sviluppare una piattaforma scientifica dedicata alla AI volta ad assicurare il massimo impatto di progettualità integrate.
Realizzare iniziative di formazione e di educazione digitale rivolte agli Stakeholder esterni
Promuovere la formazione permanente e lo sviluppo di attività di formazione e aggiornamento professionale
Ottimizzare processi con soluzioni di AI
Offrire nuove modalità di utilizzo delle tecnologie per la didattica (piattaforme, visori, realtà aumentata)
Formare personale docente, tecnico amministrativo e bibliotecari sull'uso dell'AI e di soluzioni IT innovative
Definire linee guida di Ateneo per l'uso di strumenti di AI
Aumentare il numero di studenti che fruisce di attività formative del TLC per l'acquisizione di competenze trasversali.

Obiettivi/azioni di Ateneo raggiunti sotto le attese

descrizione obiettivo

Promuovere lo sviluppo di iniziative sviluppate con associazioni scientifiche nazionali e internazionali.

INTERNAZIONALIZZAZIONE

esito monitoraggio	Obiettivi/Azioni strategiche di Ateneo	Obiettivi/Azioni strategiche di dipartimento
sotto attese	7	18
sopra attese	3	22
in linea con attese	5	16

Livello ● Obiettivi/Azioni strategiche di Ateneo ● Obiettivi/Azioni strategiche di dipartimento



Obiettivi/azioni di Ateneo raggiunti sopra le attese

descrizione obiettivo

- Internazionalizzare l'offerta formativa.
- Favorire la mobilità internazionale per aggiornamento e apprendimento (studenti)
- Favorire la mobilità internazionale per aggiornamento e apprendimento (PTAB)

Obiettivi/azioni di Ateneo raggiunti in linea con le attese

descrizione obiettivo

- Sviluppare le relazioni internazionali con Cina e Giappone
- Stimolare la ricerca competitiva e formazione alla presentazione di progetti di ricerca per accrescere la capacità di attrarre fondi e svolgere un ruolo maggiormente proattivo con gli enti finanziatori e con gli stakeholder.
- Incentivare la Residenzialità universitaria.
- Costituire un Centro Linguistico di Ateneo
- Aumentare l'attrattività dei Dottorati di Ricerca per studenti di cittadinanza comunitaria.

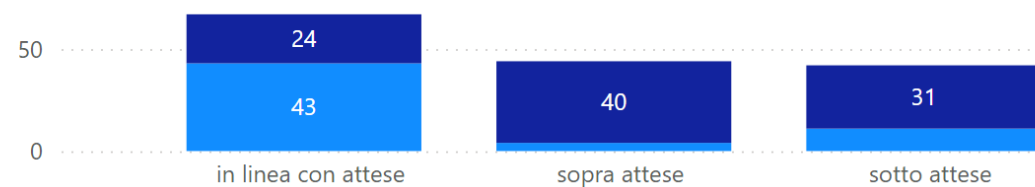
Obiettivi/azioni di Ateneo raggiunti sotto le attese

descrizione obiettivo

- Aumentare gli accordi internazionali e valorizzare gli accordi in essere
- Aumentare l'attrattività dei Corsi di Specializzazione per studenti di cittadinanza comunitaria o extracomunitaria.
- Aumentare l'attrattività dei Corsi di Specializzazione per studenti di cittadinanza comunitaria.
- Aumentare l'attrattività dei Dottorati di Ricerca per studenti di cittadinanza comunitaria o extracomunitaria.
- Favorire la mobilità internazionale per aggiornamento e apprendimento (docenti)
- Favorire Progetti di cooperazione internazionale per partneriariati 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.
- Potenziare la dimensione internazionale del Dottorato di Ricerca sia con Dottorati internazionali che con soluzioni di doppio titolo.

esito monitoraggio	Obiettivi/Azioni strategiche di Ateneo	Obiettivi/Azioni strategiche di dipartimento
in linea con attese	43	24
sopra attese	4	40
sotto attese	11	31

Livello ● Obiettivi/Azioni strategiche di Ateneo ● Obiettivi/Azioni strategiche di dipartimento



Obiettivi/azioni di Ateneo raggiunti sopra le attese

descrizione obiettivo

- Attivare "Student Challenges" finalizzate allo sviluppo di progettualità e soluzioni innovative con l'obiettivo di favorire l'interazione con aziende, enti e associazioni territoriali.
- Mantenere nel tempo il livello qualitativo dell'offerta formativa (Orientamento)
- Potenziare i servizi dell'Ufficio Post Laurea (e dei Dipartimenti) all'organizzazione di corsi di perfezionamento, aggiornamento e professionalizzanti.
- Potenziare il numero dei corsi di formazione post lauream: corsi di aggiornamento

Obiettivi/azioni di Ateneo raggiunti in linea con le attese

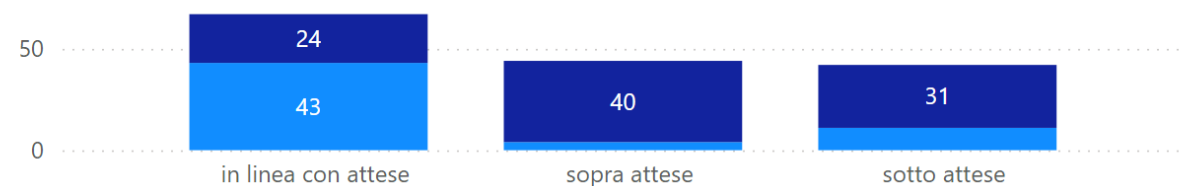
descrizione obiettivo

- Adottare linee guida per l'uso consapevole di un linguaggio di genere condiviso
- Attivare il processo di autovalutazione, valutazione e accreditamento dei dottorati come terzo ciclo di didattica universitaria
- Aumentare il numero di borse di studio per studenti meritevoli offerte da donatori esterni.
- Aumentare le borse di studio per studenti meritevoli (vincolate e svincolate da ISEE), con possibile rimodulazione delle fasce di contribuzione studentesca.
- Avviare una raccolta centralizzata e organizzata delle informazioni
- Consolidare collaborazioni con istituzioni, imprese e strutture sanitarie per co-progettare percorsi formativi mirati
- Costituire un Centro Linguistico di Ateneo
- Creare un piano di sostegno alla ricerca di Ateneo organico e strutturato, che preveda, oltre ai contributi FAR, anche risorse destinate a finanziare altre iniziative.
- Creare un'area Terza Missione distinta da quelle distinte dedicate a didattica e ricerca, che abbia risorse dedicate (umane, tecniche, finanziarie) sufficienti a gestire le esigenze dell'Ateneo e dei Dipartimenti
- Elaborare e approvare una politica di genere, a completamento del bilancio di genere dando piena attuazione al Gender Equality Plan di Ateneo.
- Esporre i libri rari e di pregio delle collezioni librerie di Ateneo
- Favorire iniziative volte alla formazione e alla sensibilizzazione del PTAB.
- Favorire una stretta collaborazione con le istituzioni, associazioni e realtà imprenditoriali e sanitarie.
- Formare personale dedicato al funzionamento delle grandi attrezzature e alla gestione amministrativa e contabile dei contratti relativi ai beni e ai servizi acquistati
- Garantire manutenzione ordinaria e straordinaria adeguata delle attrezzature rendendo strutturale il finanziamento delle grandi e medie apparecchiature scientifiche ottimizzandone l'utilizzo.
- Implementare le finalità di HR Excellence in Research (e CoARA) per la valorizzazione e il miglioramento di iniziative a supporto dei ricercatori.
- Incentivare la Residenzialità universitaria.
- Innovare la didattica con contenuti offerti su piattaforma digitale
- Intensificare il dialogo e la collaborazione con enti di cultura e promozione (APPACuVi, Italia Nostra, FAI, ecc.), con le istituzioni museali (Musei Civici di Varese e Como, oltre a soggetti di arte contemporanea) e con le Fondazioni (San Gregorio, Visconti, Morandini, ecc.)
- Introdurre uno sportello anti violenza per prevenire e contrastare la violenza contro le donne
- Istituire e potenziare le borse di studio di eccellenza svincolate da ISEE da assegnare sulla base delle progettualità dei singoli corsi in collaborazione con imprese e istituzioni e rafforzando le opportunità di placement
- Mantenere nel tempo il livello qualitativo dell'offerta formativa.
- Mantenere un'attenzione specifica sull'attribuzione delle borse di studio basate sul reddito e sul merito.
- Migliorare l'offerta di tutoraggio anche con forme di assistenza specifica.
- Misurare e migliorare il benessere psicologico delle persone in Ateneo
- Ottimizzazione di un sistema di rilevazione accurato e ordinato relativo alle attività di public engagement
- Perseguire iniziative volte alla formazione e alla sensibilizzazione del personale docente.
- Potenziare i servizi di Counseling psicologico
- Potenziare il numero dei corsi di formazione post lauream: corsi professionalizzanti
- Potenziare il numero dei corsi di formazione post lauream: master
- Potenziare l'organico dell'Ufficio Ricerca anche per supportare i ricercatori nelle fasi di individuazione delle migliori opportunità di finanziamento, della presentazione di proposte di finanziamento, di stipula di grant agreement e nelle fasi di rendicontazione.
- Progettare nuovi corsi di laurea su discipline di frontiera nel rispetto dei bisogni formativi e dei nuovi profili professionali richiesti.
- Promuovere eventi pubblici su temi di rilevante interesse sociale e culturale

PERSONE, ORGANIZZAZIONE, PROCESSI

esito monitoraggio	Obiettivi/Azioni strategiche di Ateneo	Obiettivi/Azioni strategiche di dipartimento
in linea con attese	43	24
sopra attese	4	40
sotto attese	11	31

Livello ● Obiettivi/Azioni strategiche di Ateneo ● Obiettivi/Azioni strategiche di dipartimento



Obiettivi/azioni di Ateneo raggiunti sotto le attese

descrizione obiettivo

Attivare progetti strategici dipartimentali o d'Ateneo (scouting), 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. Seal of Excellence, contributi per professori o ricercatori che abbiano partecipato a bandi della Commissione Europea, finalizzati alla ripresentazione del progetto nel bando successivo.

Aumentare le borse di studio di eccellenza slegate da ISEE e collegate a specifiche progettualità di corsi di studio in collaborazione con imprese.

Incentivare la definizione di un piano di sviluppo del TLC che ne valorizzi ulteriormente ruolo e potenzialità (DOCENTI)

Incrementare convegni e summer school

Innovare l'aggiornamento professionale con master e corsi flessibili, snelli e di alta qualità

Intensificare i rapporti con le realtà rilevanti per il placement degli studenti

Monitorare e aggiornare CDL esistenti

Potenziare il numero dei corsi di formazione post lauream: corsi di perfezionamento

Potenziare la valorizzazione della proprietà intellettuale e industriale attraverso il supporto alla creazione di spin-off e start-up accademiche

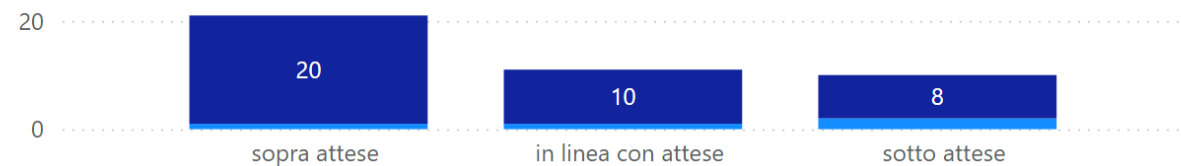
Promuovere la valorizzazione della conoscenza mediante il trasferimento tecnologico e la creazione di spin-off

Stimolare la creazione dell'Associazione Alumni

REPUTAZIONE

esito monitoraggio	Obiettivi/Azioni strategiche di Ateneo	Obiettivi/Azioni strategiche di dipartimento
in linea con attese	1	10
sopra attese	1	20
sotto attese	2	8

Livello ● Obiettivi/Azioni strategiche di Ateneo ● Obiettivi/Azioni strategiche di dipartimento



Obiettivi/azioni di Ateneo raggiunti sopra le attese

descrizione obiettivo

Monitorare i risultati Progetto Good Practice e potenziamento di tali iniziative ed aumentare il grado di soddisfazione dei vari stakeholder interni (DDA, PTA, studenti), come rilevato nell'ambito del progetto Good Practice.

Obiettivi/azioni di Ateneo raggiunti in linea con le attese

descrizione obiettivo

Migliorare il posizionamento nei ranking, con monitoraggio costante di un insieme di indicatori della REPUTAZIONE

Obiettivi/azioni di Ateneo raggiunti sotto le attese

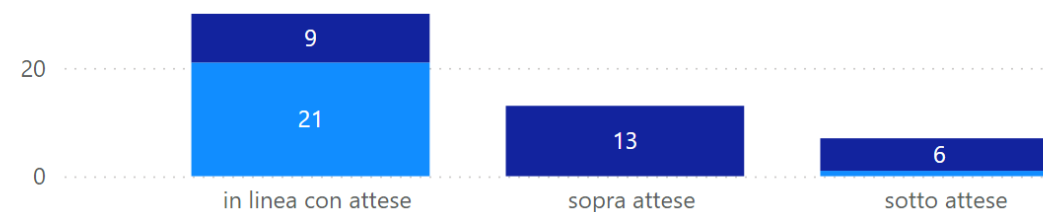
descrizione obiettivo

Dotarsi di modalità efficaci e innovative per comunicare la ricerca
Redigere un bilancio di sostenibilità (o bilancio di mandato)

SOSTENIBILITA'

esito monitoraggio	Obiettivi/Azioni strategiche di Ateneo	Obiettivi/Azioni strategiche di dipartimento
in linea con attese	21	9
sopra attese		13
sotto attese	1	6

Livello ● Obiettivi/Azioni strategiche di Ateneo ● Obiettivi/Azioni strategiche di dipartimento



Obiettivi/azioni di Ateneo raggiunti in linea con le attese

descrizione obiettivo

- Adottare azioni formative di prevenzione del gender pay gap.
- Adottare linee guida per l'uso consapevole di un linguaggio di genere condiviso
- Aumentare il numero di borse di studio per studenti meritevoli offerte da donatori esterni.
- Aumentare le borse di studio per studenti meritevoli (vincolate e svincolate da ISEE), con possibile rimodulazione delle fasce di contribuzione studentesca.
- Costituire comunità energetiche rinnovabili in partnership con istituzioni del territorio
- Creare un Osservatorio sul Disagio Giovanile in prospettiva di genere
- Elaborare e approvare una politica di genere, a completamento del bilancio di genere dando piena attuazione al Gender Equality Plan di Ateneo.
- Favorire una stretta collaborazione con le istituzioni, associazioni e realtà imprenditoriali e sanitarie.
- Introdurre uno sportello anti violenza per prevenire e contrastare la violenza contro le donne
- Mantenere un'attenzione specifica sull'attribuzione delle borse di studio basate sul reddito e sul merito.
- Migliorare l'offerta di tutoraggio anche con forme di assistenza specifica.
- Perseguire iniziative volte alla formazione e alla sensibilizzazione degli studenti.
- Perseguire iniziative volte alla formazione e alla sensibilizzazione del personale docente.
- Potenziare i servizi di Counseling psicologico
- Prevedere forme specifiche di didattica mista per favorire studenti lavoratori o con particolari esigenze (per esempio, neogenitori, studenti stranieri, studenti atleti).
- Promuovere iniziative didattiche e di formazione postlaurea o continua volte alla sensibilizzazione e alla valorizzazione della conoscenza.
- Promuovere Progetti per il sostegno al rientro della maternità/paternità, azione da collocarsi nell'ambito del Gender Equality Plan di Ateneo
- Ridurre il consumo idrico
- Ridurre le emissioni proprie di CO2
- Stimolare la ricerca competitiva e formazione alla presentazione di progetti di ricerca per accrescere la capacità di attrarre fondi e svolgere un ruolo maggiormente proattivo con gli enti finanziatori e con gli stakeholder.
- Sviluppare una gestione finanziaria prudente ma evoluta

Obiettivi/azioni di Ateneo raggiunti sotto le attese

descrizione obiettivo

- Aumentare le borse di studio di eccellenza slegate da ISEE e collegate a specifiche progettualità di corsi di studio in collaborazione con imprese.

STRUTTURE SEDI E SERVIZI

esito monitoraggio		Obiettivi/Azioni strategiche di Ateneo	
in linea con attese			10
sopra attese			1
sotto attese			4

Livello ● Obiettivi/Azioni strategiche di Ateneo



Obiettivi/azioni di Ateneo raggiunti sopra le attese

descrizione obiettivo

Mantenere nel tempo il livello qualitativo dell'offerta formativa (Orientamento)

Obiettivi/azioni di Ateneo raggiunti in linea con le attese

descrizione obiettivo

Ampliare e riorganizzare gli spazi aperti del campus di Bizzozero
Aumentare il numero di studenti che fruisce di attività formative del TLC per l'acquisizione di competenze trasversali.
Effettuare interventi su Campus Valleggio ed edificio di via Castelnuovo
Mantenere nel tempo il livello qualitativo dell'offerta formativa.
Offrire nuove modalità di utilizzo delle tecnologie per la didattica (piattaforme, visori, realtà aumentata)
Portare a compimento il progetto di ristrutturazione dei Molini Marzoli.
Progettare e gestire piattaforme tecnologiche dedicate all'AI
Promuovere iniziative che favoriscano la realizzazione di collegi universitari di merito che ottengano in prospettiva l'accreditamento del MUR
Razionalizzare l'ubicazione, l'utilizzo e la visibilità delle biblioteche, con orari più flessibili e spazi separati per consultazione e studio e riorganizzare le donazioni librarie sotto il profilo degli spazi utilizzati e della accessibilità
Riflettere su utilizzo di via Oriani

Obiettivi/azioni di Ateneo raggiunti sotto le attese

descrizione obiettivo

Acquisire basi dati e organizzare punti di consultazione dotati di schermi e stampanti per i settori di ricerca non sperimentale.
Migliorare le aule utilizzate in Ateneo da un punto di vista di innovazione tecnologica e digitale della didattica e della fruizione dei contenuti.
Monitorare e aggiornare CDL esistenti
Prevedere spazi dimensionalmente adeguati a garantire lo svolgimento delle attività dei ricercatori, tecnici e persone in formazione.

APPENDICE A.2

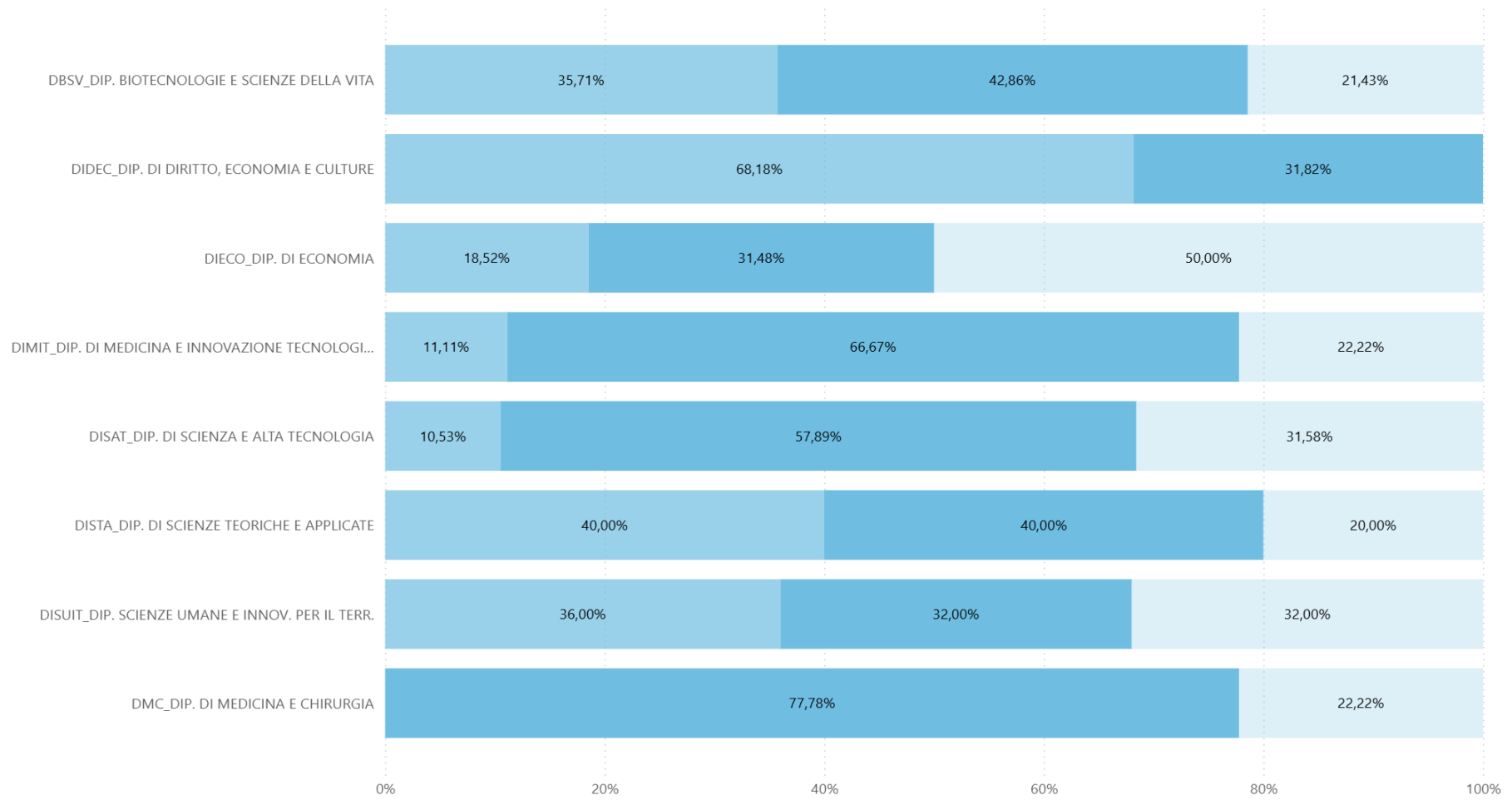
I Risultati dei Dipartimenti

Il monitoraggio degli obiettivi strategici di dipartimento

Percentuale di raggiungimento per dipartimento e tipo di esito



esito monitoraggio ● in linea con attese ● sopra attese ● sotto attese



DIPARTIMENTO DI DIRITTO, ECONOMIA E CULTURE

Il monitoraggio e il riesame interno del Piano Strategico avvengono annualmente attraverso la collaborazione tra i diversi soggetti coinvolti nel sistema di AQ. L'AiQUAR opera, per le attività di cui sopra, in stretta collaborazione e in forma allargata ai Delegati DiDEC in Ateneo per la Ricerca, la Valorizzazione della Conoscenza, l'IA, l'Internazionalizzazione, ai Direttori dei Centri di Ricerca. L'AiQUAR, in composizione allargata provvede a redigere il documento "AQ della ricerca e della terza missione", ora sostituito con il documento "SUA Dip" nella quale si procede alla valutazione della ricerca, a fare sintesi delle analisi provenienti dagli organi e dalle commissioni competenti per i singoli ambiti, a pianificare le azioni di miglioramento coerenti con la missione dipartimentale e le linee guida di Ateneo con proposte di azioni strategiche e operative; a integrare le indicazioni delle Commissioni AiQUA-CdS, della CPDS e del corso di Dottorato, a operare in una visione di sintesi il monitoraggio e il riesame a livello di Dipartimento sui tre ambiti della didattica, ricerca, valorizzazione della conoscenza. A tal fine, prende in carico le osservazioni del NdV sia contenute nella RA sia esplicitate attraverso audit e incontri, valuta le indicazioni del PQA, ne segue le Linee Guida e ne adotta i format elaborati. Il PTA collabora alla stesura dei documenti AQ e al monitoraggio dei processi, partecipando anche alle riunioni delle Commissioni (AiQUA, AiQUAR e CPDS) e supportando l'attuazione delle attività relative.

In merito ai soggetti coinvolti in AQ, al momento non si è adottato un Consiglio di Corso di Studio per ciascun CdS, suggerito dal NdV [Audit NdV 12 gennaio 2026 del DiDEC] in funzione di Coordinamento didattico, mentre la componente studentesca, come si evince anche dalle RA della CPDS del 2024 e 2025 e da ultimo Parere CPDS 30 marzo 2026, è pienamente partecipe delle attività di analisi, propositive e del processo di qualità.

Con riferimento all'indicazione suggerita dal NdV già nelle RA 2023 e 2024 di istituire una Commissione dedicata alla Terza Missione, separata dalla Commissione AiQUAR, o di un Delegato dedicato alla Terza Missione all'interno della AiQUAR con responsabilità specifiche in merito alla pianificazione e al monitoraggio delle attività di Terza Missione, si segnala che la commissione AiQUAR di Dipartimento svolge, nell'ambito delle proprie competenze, questa attività anche in coordinamento con il delegato DiDec in Ateneo per la valorizzazione della conoscenza e con i delegati del Direttore per il sito e i rapporti con i social.

Gli strumenti di monitoraggio a disposizione del Dipartimento attualmente constano: nella piattaforma Sprint, periodicamente aggiornata, per gli obiettivi strategici del PTD; per il monitoraggio dei CdS e il corso di Dottorato è disponibile il cruscotto in PowerBI.

Inoltre, a iniziativa dell'AiQUAR è stata introdotta una specifica matrice, per il monitoraggio delle attività di Valorizzazione della Conoscenza [come chiarito nell'Audit NdV 12 gennaio 2026]. Un ulteriore strumento di monitoraggio è in fase di iniziale elaborazione e riguarda le attività dei Centri di Ricerca afferenti al Dipartimento. L'AiQUAR sta raccogliendo, dai Centri di Ricerca, una serie di dati sulle attività realizzate, i relativi prodotti, gli Stakeholder coinvolti e le istituzioni partner da racchiudere in un data base dedicato, utile per la progettazione, la valorizzazione delle sinergie interne e il rafforzamento del posizionamento del Dipartimento nelle reti scientifiche nazionali e internazionali e da cui risulti la relazione tra le attività dei Centri di Ricerca con gli obiettivi del PTS, con la didattica e la valorizzazione della conoscenza. Ciò è anche in coerenza con le indicazioni del NdV [RA 2024 e 2025] al PQA di inserire una sezione dedicata al monitoraggio e riesame delle attività dei Centri di Ricerca dipartimentali all'interno del Documento per l'AQ per la Ricerca e alla Terza Missione.

Quanto alla Didattica un questionario "FORM Docenti" viene utilizzato per monitorare le caratteristiche degli insegnamenti in coerenza con gli obiettivi del PTD, come co-docenze e attività congiunte tra colleghi di discipline affini, "Finestre di internazionalizzazione", metodologie didattiche innovative. Inoltre, è in fase di studio di fattibilità per il CdS in Giurisprudenza di un Test di autovalutazione annuale per agevolare la consapevolezza degli studenti e per monitorare le competenze acquisite in itinere.

Sul piano delle prassi standardizzate il Dipartimento mantiene contatti operativi con l'Area Formazione, Ricerca e Trasferimento Tecnologico con la condivisione dei flussi informativi sistematici relativi ai principali bandi nazionali ed europei. Inoltre, all'interno dell'AiQUAR è stato costituito un gruppo di lavoro che procederà alla selezione di bandi competitivi di interesse delle aree dipartimentali con attenzione particolare ai programmi europei portandoli poi, per mezzo di una newsletter via mail, all'attenzione dei docenti del Dipartimento [Verbale AiQUAR 5 marzo 2026]. Queste iniziative sono in linea con gli obiettivi del PTD, in particolare nell'ottica di rafforzamento dell'area dell'internazionalizzazione e ne agevolano il monitoraggio.

Il monitoraggio sistematico della pianificazione, dei processi e dei risultati avviene oltre che attraverso documenti formali quali il Consuntivo del Piano Strategico, la Relazione DiDEC e i Documenti per l'AQ della Ricerca e della TM predisposti dalla Commissione AiQUAR, etc. — anche mediante momenti collegiali istituzionalizzati, che coinvolgono docenti, PTA, studenti e stakeholder esterni, consentendo di discutere criticità, risultati raggiunti e priorità strategiche. Tra questi momenti vi sono come la "Giornata della Didattica" e la "Giornata della Ricerca", occasioni strutturate di riflessione e di valutazione degli obiettivi del PTD e della loro implementazione.

Con riguardo ai processi di monitoraggio, l'AiQUAR, anche prendendo in carico le osservazioni dell'Audit NdV del 12 gennaio 2026, ha confermato la prassi già in vigore negli anni precedenti di attribuzione delle risorse tramite call interne. Inoltre, ha definito più chiaramente i criteri, resi noti tramite la call di marzo 2026, per le richieste di finanziamento da parte dei docenti per viaggi di studio, pubblicazioni, convegni, attività di Valorizzazione della Conoscenza per la richiesta di finanziamenti, nel limite delle disponibilità delle risorse. La coerenza tra tali attività e gli obiettivi del PTD è requisito indispensabile per accedere ai finanziamenti [Call "Proposte di cofinanziamento su fondi dipartimentali", I semestre]. La commissione ha proceduto quest'anno con l'introduzione di un Form di richiesta di finanziamento con l'indicazione specifica degli obiettivi che il docente intende realizzare attraverso l'attività finanziata facendo emergere con chiarezza il legame tra tali attività e gli obiettivi strategici, agevolando anche il monitoraggio degli obiettivi del PTD, legame che il NdV suggerisce sia costantemente rilevato.

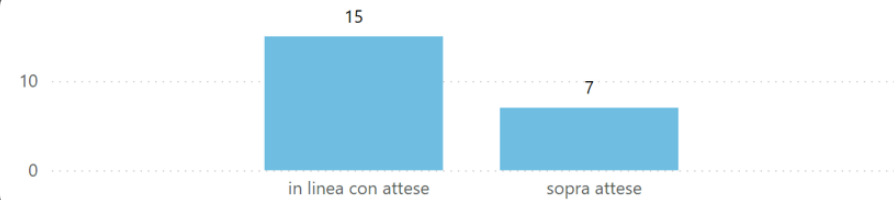
Rispetto al Piano Strategico 2019-2024, il riesame condotto nel 2024 sull'ultimo anno [Consuntivo obiettivi anno 2024] ha portato a ricalibrare alcuni obiettivi nel nuovo PTD, rafforzando in particolare le azioni su Internazionalizzazione, Valorizzazione della Conoscenza e Digitalizzazione (i cui kpi e % di realizzazione in fase di monitoraggio 2025 si mostrano positivi come si può verificare dalla piattaforma SPRINT). Va notato che tutti gli obiettivi, sia quantitativi che qualitativi, sono stati raggiunti e, in alcuni casi, i target dei quantitativi sono stati superati: è avvenuto questo, ad esempio, nella mobilità internazionale delle studentesse e degli studenti sia in entrata che in uscita o anche sul numero di visiting professor o sulla organizzazione di summer/winter school. Sulla contabilizzazione degli eventi e dei convegni realizzati, abbiamo superato una iniziale difficoltà costruendo un semplice form che gli organizzatori dovranno ora compilare immediatamente al momento del concepimento dell'evento stesso. In questo modo siamo sicuri che l'evento venga subito inserito nel database utile per il monitoraggio. Per altri obiettivi che sono di durata triennale abbiamo stimato il grado di realizzazione dell'obiettivo dopo un anno. Nel complesso le azioni previste dal PTD 2025/2027 monitorate evidenziano un avanzamento complessivo coerente con le linee programmatiche, una progressiva maturazione organizzativa nelle aree strategiche e una ulteriore articolazione del sistema di monitoraggio interno al DiDEC.

Nell'ambito della Didattica, permangono alcune criticità strutturali e trasversali per tutti i CdS del Dipartimento, segnalate dalla CPDS anche nell'ultima RA 2025, e prese in carico dalle Commissioni AIQUA dei singoli corsi. Le criticità in parte sono riferibili all'Ateneo, come la difficile navigazione del sito web di Ateneo (criticità che impatta anche nelle attività di terza missione per la difficile visione della pagina del sito con i mezzi moderni di comunicazione) e conseguente difficile reperibilità dei Syllabi, rispetto alle quali, anche se non di diretta competenza del Dipartimento, le AiQUA-CdS promuovono azioni migliorative, come la pubblicazione dei Syllabi sull'e-learning degli insegnamenti. Anche le criticità non sono affrontabili a livello dipartimentale, come ad esempio le difficoltà logistiche e di spostamento degli studenti e il sottodimensionamento del PTA, sono segnalate agli organi di Ateneo. Le criticità evidenziate a livello di singolo CdS sono prese in carico dalle AiQUA-CdS e comunicate al CdD, il quale anche da ultimo ha introdotto misure nate dal confronto tra i suggerimenti della CPDS e le analisi dei documenti di monitoraggio,

come la formalizzazione delle prove intermedie e dei preappelli in aggiunta degli appelli straordinari già previsti [Delibera CdS 31 marzo 2026]. Sono misure che non costituiscono una modifica strutturale degli obiettivi formativi, ma aggiornamenti nell'ottica di migliorare la formazione degli studenti, i cui esiti saranno oggetto di ulteriori valutazioni. In generale, le RA della CPDS con le relative proposte di miglioramento sono analizzate sia a livello di Dipartimento sia di CdS (Coordinatori dei CdS e rispettive Commissioni AiQUA), sono oggetto di incontri e di interlocuzioni anche informali e vengono portate all'attenzione del CdD, quale unico organo deliberativo, che ne valuta anche la coerenza con gli obiettivi del PTD.

DIDEC_DIP. DI DIRITTO, ECONOMIA E CULTURE

esito monitoraggio		Conteggio di Obiettivo/azione	
<input type="checkbox"/>	in linea con attese		15
<input type="checkbox"/>	sopra attese		7
Totale			22



Obiettivi/azioni raggiunti sopra le attese

descrizione obiettivo

Aumentare la presenza di studenti e studentesse stranieri
 Favorire la mobilità degli studenti e delle studentesse in entrata
 favorire la mobilità degli studenti e delle studentesse in uscita
 Favorire la presenza di visiting professor
 Formazione del personale docente e Tecnico amministrativo
 Incremento della mobilità in uscita di professori, ricercatori e PTA
 Innovare la didattica-Contenuti offerti su piattaforma digitale

Obiettivi/azioni raggiunti in linea con le attese

descrizione obiettivo

Valorizzare "Students Challenges" e azioni di progettualità e creatività
 rendere l'ambiente di lavoro attrattivo e inclusivo per il personale e per gli studenti
 razionalizzazione Centri di ricerca
 Rafforzamento delle collaborazioni con attori strategici per il placement, l'innovazione, la transizione digitale e sostenibile, e il benessere della collettività
 Promozione di eventi pubblici su temi di alto interesse sociale e culturale
 potenziare la dimensione internazionale con iniziative a doppio titolo
 Potenziare i servizi alla ricerca
 Intensificare e ampliare la gamma delle attività di terza missione
 Innovare la didattica
 Incrementare progettualità di ricerca interdisciplinari
 Incrementare Numero di convegni e summer school
 Incrementare la partecipazione a bandi
 Attivazione di percorsi di uso critico dell'intelligenza artificiale per studenti e studentesse
 Attivazione di master e corsi di perfezionamento realizzati con imprese e associazioni di categoria
 ampliare e migliorare il confronto con gli stakeholders

Obiettivi/azioni raggiunti sotto le attese

descrizione obiettivo

DIPARTIMENTO DI ECONOMIA

Il Dipartimento di Economia, come richiesto nelle linee guida, ha provveduto a un primo monitoraggio e riesame dello stato di attuazione del piano strategico. In coerenza con l'aspetto da considerare E.DIP2.4, questo ha consentito di evidenziare il grado di raggiungimento dei target fissati in sede di redazione del PST 2025/2027.

In alcuni ambiti di azione i risultati raggiunti sono positivi e linea con quanto programmato.

In particolare, nella sezione "**Formazione**" si è data priorità al rafforzamento delle consultazioni con le parti sociali (stakeholder engagement) per la valutazione dell'offerta formativa, la coerenza del percorso di studi con i profili professionali in uscita e l'analisi delle effettive potenzialità occupazionali dei laureati. A questo risponde la costituzione del Comitato di Indirizzo per i Cds attivati dal DiECO, la cui formalizzazione si completerà tra febbraio e marzo 2026 (ODIP-448-2025, target: giugno 2026).

L'attrattività dei Cds triennali e magistrali è rimasta, nel complesso buona, pur evidenziando un leggero calo nei dati degli immatricolati rispetto alla baseline per i Cds triennali (-1.6%) e al target (-4.7%). Molto positiva e superiore al target la percentuale di iscritti alle lauree magistrali con titolo di accesso conseguito in altro Ateneo (ODIP-451-2025, 34%).

Infine, il Dipartimento ha rivisto la modalità di accesso ai Cds triennali (accesso libero dall'a.a. 2026/27) e le azioni già introdotte con la modifica del "blocco" per il passaggio agli anni successivi al primo e l'incremento delle attività di tutorato si propone di incrementare l'attrattività dei corsi e migliorare i dati di performance sulla carriera degli studenti.

Sul versante della **produzione scientifica**, i target relativi al numero complessivo di pubblicazioni e di pubblicazioni in fascia A nel triennio sono oggetto di monitoraggio periodico, in coerenza con il Piano Strategico DiECO. Dai cruscotti Power BI risultano, per il 2025, 106 prodotti totali (ODIP-474-2025, pari a circa un terzo del target cumulato triennale) e 39 prodotti in fascia A (ODIP-475-2025, pari al 27% del target). Nel corso del 2025 il DiECO ha dimostrato un'ottima capacità di dialogo con la comunità scientifica nazionale e internazionale, con l'organizzazione di 11 convegni (ODIP-429-2025, target 2025 già raggiunto).

Il personale docente del DiECO ha dimostrato un costante e diffuso impegno nell'ambito della **valorizzazione della conoscenza**, raggiungendo alcuni target su attività di public engagement e di disseminazione dei risultati della ricerca: nel 2025 sono stati svolti 48 eventi tra seminari, webinar e iniziative divulgative sui temi di ricerca del Dipartimento (ODIP-432-2025) con pieno raggiungimento del KPI per l'anno), così come sono incrementate le testimonianze aziendali (ODIP-433-2025). Permangono dei margini di miglioramento in merito al numero medio di attività di terza missione/PE per docenti, con un dato inferiore al target: il DiECO continuerà a sensibilizzare i docenti ad un più continuo caricamento delle iniziative in IRIS.

L'attività di **internazionalizzazione** del DiECO si conferma molto positiva anche nel 2025. Il Dipartimento ha ospitato diversi visiting professors, con molti dei quali le relazioni sono consolidate da lungo tempo. Grazie alla presenza di un corso di laurea magistrale in inglese con 5 accordi di double degree, il DiECO si conferma attrattivo anche per gli studenti stranieri in entrata e numerose sono le opportunità di Erasmus in uscita per gli studenti iscritti a Cds del DiECO. Positiva anche l'internazionalizzazione sul corso di dottorato di ricerca MMED, con un KPI riferito alla percentuale di dottori di ricerca che hanno trascorso almeno 6 mesi all'estero (ODIP-472-2025) pari al 30% e in linea con il target fissato.

Il DiECO intende altresì proseguire, anche di concerto con il Servizio Relazioni Internazionali di Ateneo, gli studi di fattibilità per l'istituzione del titolo europeo.

Tra le tematiche trasversali, il DiECO è stato impegnato anche sui temi di **sostenibilità**. Nel 2025 il DiECO ha contribuito alla sensibilizzazione sulle tematiche di sostenibilità ambientale e sociale, con particolare attenzione ai seminari di orientamento realizzati presso le scuole secondarie di II grado (progetto "Sostenibilità, economia circolare e smart economy: pillole di approfondimento" e laboratorio "Costruire un territorio sostenibile e smart: obiettivi e strategie di sviluppo locale"), con 5 seminari, in linea con il target sul triennio (ODIP-463-2025). A queste si aggiungono testimonianze didattiche sulla sostenibilità e il corso "Lezione zero sulla sostenibilità" (ODIP-505-2025, circa 10 testimonianze complessive).

Il Dipartimento intende poi avviare le azioni necessarie per raggiungere i KPI qualitativi sulla mappatura degli SDGs "Agenda 2030" dell'ONU e la mappatura in termini di sostenibilità ambientale con un progetto pilota "Campus sostenibile", con l'obiettivo di rispettare il target di completamento di entrambe le mappature entro il triennio.

In questo ambito, l'assenza di dataset strutturati per la rendicontazione e il monitoraggio dei dati richiederà una maggiore sensibilizzazione dei docenti e la realizzazione di un tool di facile implementazione e utilizzo per la raccolta delle informazioni necessarie.

Per quanto concerne la sezione "**Digitalizzazione e AI**", il Dipartimento è risultato assegnatario di fondi ministeriali nell'ambito di un progetto sulle tematiche di AI applicate ai processi decisionali pubblici e al ruolo della partecipazione civica, all'interno di un network con altri Atenei italiani ed esteri (ODIP-465-2025, in linea con il target). Nel 2025 alcuni docenti del DiECO hanno contribuito all'organizzazione di una conferenza internazionale sull'AI applicata ai processi decisionali per le scienze economico-sociali (ODIP-466-2025, in linea con il target), cui si affiancano anche testimonianze didattiche all'interno delle lezioni curriculari. Al fine di rafforzare il presidio su questi temi, il Centro di ricerca sulla Regolamentazione dell'Intelligenza Artificiale (afferente al DiECO) organizzerà incontri finalizzati ad accrescere competenze e conoscenze tecnologiche degli studenti.

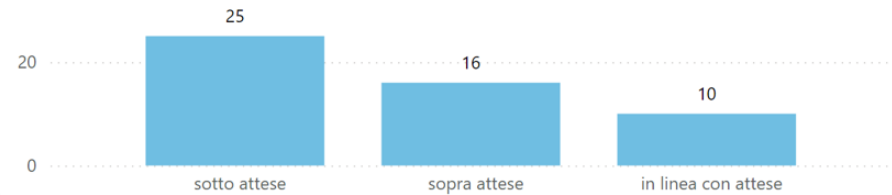
Infine, vale la pena ricordare che il progetto "**Dipartimento di Eccellenza**" (DDE) – pur non ricollegandosi a un ambito specifico di operatività all'interno delle sezioni tematiche e trasversali del PST DiECO – è stato molto importante per la crescita del Dipartimento, in termini di reclutamento di personale docente e tecnico-amministrativo e per l'attribuzione di assegni e incarichi di ricerca sulle tematiche di interesse. Sin dall'avvio delle attività, il DiECO ha organizzato e co-organizzato numerosi eventi di ricerca e di valorizzazione della conoscenza, nei quali sono stati coinvolti docenti interni e docenti ed esperti di elevato profilo scientifico nazionale e internazionale, al fine di rafforzare la visibilità del Dipartimento e dell'Ateneo e contribuire ad arricchire il network per attività di ricerca.

Grazie al progetto DDE, sono stati effettuati investimenti significativi di capitale umano e di infrastrutture, grazie ai quali si potranno consolidare stabilmente risorse per il Dipartimento, anche negli anni futuri e successivamente alla scadenza del quinquennio. Altre risorse sono state impiegate, a seguito di ricognizione delle esigenze dipartimentali e di delibera del Managing Board, per l'acquisto di abbonamenti a banche dati, l'aggiornamento dei software, la realizzazione dell'indagine annuale del MP4I Lab e lo svolgimento degli esperimenti dell'InExEc Center. Al termine del progetto DDE, la capacità di attrarre ulteriori fondi porrà le basi per garantire la prosecuzione di tali attività e, in questa direzione, vanno le azioni già descritte nelle pagine precedenti negli ambiti della ricerca e della valorizzazione della conoscenza, con l'obiettivo di "misurare" la sostenibilità del progetto anche oltre i cinque anni.

All'interno del progetto DDE, infine, anche la realizzazione dell'eMag è un ulteriore tassello nella direzione del potenziamento della visibilità complessiva del dipartimento (ODIP-434-2025, KPI dato dal numero di "impressioni" su LinkedIn relative alle comunicazioni dell'eMag, con un valore a consuntivo a fine 2025 pari a circa 550, superiore al target di 500).

DIECO_DIP. DI ECONOMIA

esito monitoraggio		Conteggio di Codice Sprint
<input type="checkbox"/> sotto attese		25
<input type="checkbox"/> sopra attese		16
<input type="checkbox"/> in linea con attese		10
Totale		45



Obiettivi/azioni raggiunti sopra le attese

descrizione obiettivo

Accrescere la capacità del Dipartimento di attrarre risorse esterne.
 Attivazione di "Students Challenge" finalizzata allo sviluppo di progettualità e soluzioni innovative collaborazione con imprese, enti e organizzazioni (pubbliche e private) del territorio
 Aumentare il numero di accordi Erasmus
 Aumentare il numero di seminari, webinar o altre iniziative divulgative su temi di ricerca del Dipartimento
 Aumentare il numero di testimonianze aziendali
 Aumentare la partecipazione a summer school e altre iniziative lifelong learning esistenti
 Consolidare su base permanente l'organizzazione delle summer school e altre iniziative di lifelong learning (LLI)
 Contribuire alla sensibilizzazione sui temi di sostenibilità ambientale e sociale
 Potenziare e valorizzare le iniziative co-progettate o co-organizzate con associazioni scientifiche nazionali e internazionali
 Potenziare la formazione interdisciplinare sulla sostenibilità
 Promuovere attivamente la ricerca interdisciplinare e la collaborazione strutturata con altri dipartimenti e centri dell'Ateneo
 Promuovere l'adozione di metodologie didattiche attive e partecipative
 Rafforzare il legame tra studenti e territorio attraverso iniziative di tipo Students Challenge
 Rafforzare l'attrattività dei CdS triennali e magistrali del DiECO
 Rafforzare la vitalità scientifica interna e la capacità di dialogo con la comunità accademica nazionale e internazionale
 Sviluppo collaborazione con imprese, enti e organizzazioni (pubbliche e private) del territorio attraverso i dottorati industriali e i dottorati innovativi per le imprese

Obiettivi/azioni raggiunti in linea con le attese

descrizione obiettivo

Revisione e approvazione della modalità d'accesso ai corsi di laurea CLEMIS e CLEMIS-DI
 Rafforzare l'attrattività dei CdS triennali del DiECO
 Rafforzare l'attrattività dei CdS magistrali del DiECO
 Monitorare la soddisfazione degli studenti dei Cds del DiECO (incluso il dottorato MMED)
 Incremento della mobilità internazionale dei docenti
 Costituzione del Comitato di Indirizzo per i CdS del Dipartimento
 Contribuire alla sensibilizzazione sui temi di sostenibilità ambientale e sociale
 Attivazione di progetti strategici dipartimentali o d'Ateneo (scouting), 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 sui temi specifici dell'AI
 Attivazione di progetti interdisciplinari su temi AI
 Attivazione di attività di terza missione/valorizzazione della conoscenza per iniziative AI e di frontiera

Obiettivi/azioni raggiunti sotto le attese

descrizione obiettivo

Valorizzare il Magazine di Dipartimento (eMag) come strumento di disseminazione
 Sviluppare soluzioni didattiche flessibili e digitalmente integrate
 Rafforzare la vitalità scientifica interna e la capacità di dialogo con la comunità accademica nazionale e internazionale
 Rafforzare l'impegno nella sostenibilità ambientale
 Rafforzare l'attrattività del dottorato MMED
 Rafforzare il legame tra studenti e territorio attraverso iniziative di tipo Students Challenge
 Promuovere la partecipazione dei docenti alle iniziative proposte dal TLC
 Promuovere attivamente la ricerca interdisciplinare e la collaborazione strutturata con altri dipartimenti e centri dell'Ateneo
 Progettazione e promozione di momenti formativi dedicati allo sviluppo di competenze trasversali
 Potenziare la formazione interdisciplinare sulla sostenibilità
 Mappare e condividere le buone pratiche didattiche del dipartimento mediante il supporto di personale dedicato
 Istituzione di un titolo europeo
 Incremento della digitalizzazione delle attività e dei processi amministrativi, attraverso l'ottimizzazione dei processi con soluzioni di AI
 Incrementare significativamente l'impatto scientifico, sociale ed economico della propria produzione di ricerca
 Favorire la Mobilità di studenti e studentesse in uscita
 Favorire la Mobilità di studenti e studentesse in entrata
 Favorire Accordi con università vietnamite per mobilità studenti, docenti, PTA
 Consolidare mobilità dei dottorandi di ricerca
 Consolidare l'attrattività del Dottorato di Ricerca per studenti e studentesse di cittadinanza comunitaria o extracomunitaria
 Avviare uno studio di fattibilità per l'attivazione di nuovi corsi di alta formazione post-lauream / perfezionamento/ master executive (es: su temi di sostenibilità, innovazione, proprietà intellettuale) organizzati anche in collaborazione con associazioni di imprese ed enti del territorio
 Aumentare partecipazione a "Students Challenge" per lo sviluppo di progettualità e soluzioni innovative di collaborazione con imprese, enti e organizzazioni (pubbliche e private) del territorio
 Aumentare il rilievo delle tematiche legate alle tecnologie digitali all'interno dell'offerta formativa ufficiale del DiECO
 Aumentare il numero medio per anno di attività di terza missione/PE dei docenti di ruolo del Dipartimento
 Aumentare i proventi da ricerche commissionate, trasferimento tecnologico e da finanziamenti competitivi rispetto ai docenti di ruolo del Dipartimento
 Accrescere la capacità del Dipartimento di attrarre risorse esterne.

DIPARTIMENTO DI SCIENZA E ALTA TECNOLOGIA

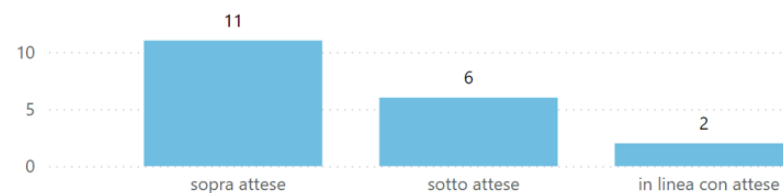
L'analisi dei risultati del monitoraggio del Piano Strategico ha permesso di mettere in luce punti di forza e elementi su cui è necessario lavorare:

- dal punto di vista della **formazione**, il dato che caratterizza da sempre i corsi del DiSAT è la soddisfazione dei laureandi per il percorso fatto (95%): il dato 2025 cresce ulteriormente rispetto al valore atteso (90%), che già era notevole. I dati sulla regolarità del percorso e sul numero di immatricolati che proseguono il secondo anno nello stesso corso di laurea subiscono una flessione (da 59% a 57%), lieve nel caso del secondo indicatore e più importante invece per il primo. Questi dati sono oggetto di continua valutazione per i singoli corsi di laurea, per identificare nuove azioni o il potenziamento delle esistenti (es. Tutorato). Tuttavia, come descritto nelle sezioni precedenti, la numerosità contenuta di alcuni dei corsi del DiSAT porta a fluttuazioni notevoli su questi parametri, che sono presentati in ogni Consiglio di Dipartimento, motivo per cui il suggerimento ai corsi di laurea è quello di considerare delle running average, che permettano di mediare su più annualità. Le azioni previste nel Piano Strategico (supporto agli studenti tramite tutor, momenti di accoglienza, monitoraggio dei percorsi) continueranno ad essere implementate e rafforzate. Il DiSAT ha inoltre iniziato la procedura per istituire il corso di laurea magistrale a ciclo unico in Farmacia per l'a.a. 2026/27.
- dal punto di vista della **ricerca**, il numero assoluto di prodotti ha visto una flessione (da 290 a 249), ma un aumento deciso in termini di qualità (da 162 a 177 prodotti in Q1). Il numero totale dei prodotti scientifici inseriti in Iris risulta inferiore al target, anche a causa di inserimenti incompleti e dei lunghi tempi di revisione che spesso spostano la conclusione dei lavori all'anno successivo. Nonostante la riduzione quantitativa rispetto all'anno precedente, la qualità dei prodotti è aumentata in modo significativo, con una quota di pubblicazioni in Q1 salita al 71% rispetto al 56%. Questo dato evidenzia una crescente attenzione di docenti e ricercatori verso la qualità della produzione scientifica, elemento strategico anche per l'accesso a bandi competitivi. Si registra tuttavia una lieve flessione dei prodotti con coautori stranieri, scesi dal 62,4% al 57%, che sarà monitorata per valutarne l'evoluzione. Parallelamente, il numero di progetti presentati ha superato le aspettative e il DiSAT gestisce attualmente oltre 13 milioni di euro su bandi competitivi, con prospettive positive in vista del prossimo bando PRIN.
- Le risorse esterne acquisite dal DiSAT (su 33 progetti presentati) si mantengono molto elevate, inferiori a quelle del 2024, che ha visto l'arrivo di due progetti ERC, ma superiori a quelle degli anni precedenti, indice della vitalità del DiSAT e della capacità di mettere a frutto le competenze dei propri ricercatori.
- alla ricerca è strettamente legata l'**internazionalizzazione**, che vede un aumento del numero di visiting scientist e una fluttuazione nel numero di prodotti con coautori stranieri (142 rispetto ai 183 previsti), fluttuazione che sarà monitorata in corso d'anno. L'aspetto internazionalizzazione è valorizzato anche nell'ambito dei dottorati di ricerca, grazie ai periodi all'estero, frutto delle collaborazioni internazionali dei gruppi di ricerca del DiSAT. Al contrario, il numero di studenti Erasmus incoming ha subito una flessione (da 14 a 9), che richiede una riflessione sulle modalità di pubblicizzazione dei corsi e delle attività di ricerca. Il DiSAT sta lavorando con l'Ateneo per potenziare elementi quali la residenzialità, che rappresentano attualmente una criticità per l'internazionalizzazione.
- i risultati in ambito **valorizzazione della conoscenza** dimostrano la crescente capacità del DiSAT di portare la ricerca nella società e la varietà delle iniziative: come previsto dal Piano Strategico sono state realizzate iniziative anche in ambito sostenibilità (n. 3), intelligenza artificiale (n. 5) e ricerca di frontiera, per le scuole e per la cittadinanza in generale. Per quanto riguarda l'IA, inoltre, i corsi di laurea, i cui docenti già vantano, in alcuni casi, un'esperienza notevole in merito, stanno lavorando per inserire tale tema ad integrazione nei vari insegnamenti. La presenza di tre start up in seno al Dipartimento e il trend in crescita, sul lungo termine (i.e., post 2024), dei contratti conto terzi, testimonia l'impatto che le attività di ricerca del Dipartimento hanno sulla società e sul mondo produttivo.
- dal punto di vista della **digitalizzazione**, il DiSAT sta ricercando un efficientamento del lavoro amministrativo, come previsto nel Piano Strategico di Ateneo. In particolare, il processo è iniziato con la digitalizzazione di alcuni servizi amministrativi e con la dematerializzazione di parte della documentazione. Ad esempio, è ormai prassi consolidata la digitalizzazione della catena di firme, mentre la procedura di richiesta di fornitura è stata completamente digitalizzata nel 2025 attraverso

la creazione di un modulo online, che è stato poi oggetto di revisione e semplificazione nell'anno in corso. Ulteriori iniziative sono programmate e i risultati si vedranno nel corso del 2026.

DISAT_DIP. DI SCIENZA E ALTA TECNOLOGIA

esito monitoraggio		Conteggio di Obiettivo/azione	
▣	in linea con attese		2
▣	sopra attese		11
▣	sotto attese		6
Totale			19



Obiettivi/azioni raggiunti sopra le attese

descrizione obiettivo

Supporto alle attività di ricerca tramite finanziamento di piccole attrezzature
 Realizzazione di giornate dipartimentali e giornate degli Alumni
 Realizzazione di eventi di valorizzazione della conoscenza dedicati alla sostenibilità
 Potenziamento dell'Erasmus italiano
 Organizzazione di percorsi per la preparazione al colloquio con il comitato di selezione di bandi competitivi
 Organizzare eventi di valorizzazione della conoscenza dedicati ad AI
 Inserire nelle numerose attività di orientamento che il DiSAT svolge, anche il tema di AI sia per studenti che per docenti delle scuole secondarie di secondo grado
 Incremento dei rapporti con le scuole
 Incremento dei rapporti con il quartiere e dell'utilizzo della sede
 Creazione di un database di Alumni
 Creazione di un comitato di rappresentanza

Obiettivi/azioni raggiunti in linea con le attese

descrizione obiettivo

Potenziamento di servizi/esperienze
 Incentivazione alla partecipazione a bandi competitivi

Obiettivi/azioni raggiunti sotto le attese

descrizione obiettivo

Ampliamento del bacino di provenienza degli studenti stranieri
 Organizzazione di un momento di accoglienza delle matricole con presentazione degli attori e dei servizi dell'Ateneo
 Organizzazione di un University bootcamp per le matricole
 Potenziamento del tutoraggio
 Potenziamento delle attività di orientamento trasversale
 Supporto alle attività di ricerca tramite iniziative innovative quale, ad esempio, Research in pairs

DIPARTIMENTO DI SCIENZE TEORICHE E APPLICATE

Obiettivi, azioni, misure di risultato sono elementi indispensabili per svolgere un'adeguata attività di monitoraggio dei risultati e comprendere, se e come, i programmi strategici dell'Ateneo sono stati realizzati. La fase di monitoraggio poggia sul meccanismo di feedback (o retroazione) che, attraverso un confronto sistematico dei risultati conseguiti rispetto agli obiettivi predefiniti, può portare ad evidenziare scostamenti positivi o negativi. Un'adeguata analisi delle cause che li hanno generati, fornisce importanti indicazioni per confermare o modificare il piano delle azioni future e/o, in alcuni casi il sistema stesso degli obiettivi. Pertanto, l'esito del monitoraggio è importante non solo per valutare i risultati conseguiti in un determinato periodo, ma anche, soprattutto, per confermare o meno la validità di una strategia.

È quindi logico che la fase di monitoraggio si inserisca nel ciclo di pianificazione e controllo che l'Ateneo si impegna a rivedere annualmente (*rolling planning*).

L'analisi condotta ha avuto nella piattaforma SPRINT lo strumento per definire lo stato dell'arte di ogni obiettivo incluso nel piano strategico con i rispettivi KPI. Ciò consente di disporre del dato di riferimento e del target dal confronto dei quali è possibile delineare sinteticamente i punti di forza e le criticità riferibili alle attività dipartimentali rispetto agli obiettivi definiti in sede di pianificazione. Nello specifico, sulla piattaforma SPRINT sono riportati i dati di riferimento e quelli target e per ogni KPI viene inserita una nota di commento sintetica dell'analisi del confronto sottolineando eventuali criticità.

L'analisi dei dati rilevati ha consentito di evidenziare diversi punti di forza che caratterizzano l'attività dipartimentale potendo così certificare una complessiva buona performance da parte del Dipartimento. In particolare, si registra un segnale di ripresa di alcuni degli indicatori riferibili all'**internazionalizzazione**, tema assolutamente importante da considerare anche in relazione alle strategie di sviluppo dell'Ateneo. Questo aspetto viene affiancato anche dai buoni riscontri in termini di **valorizzazione della conoscenza**, attività rispetto alla quale tradizionalmente è sempre stato estremamente attivo. Buoni riscontri hanno dato anche gli indicatori riferiti alla **sostenibilità** e all'**intelligenza artificiale**. Al netto delle oscillazioni che possono essere registrate di anno in anno, risultano sempre incoraggianti e gli indicatori riferiti alla produzione scientifica con un trend di crescita continuo se riferito al medio periodo, a testimonianza di una produzione complessiva importante dal punto di vista sia qualitativo che quantitativo.

Per contro, per quanto riguarda i punti di debolezza, le principali criticità emerse sono riconducibili all'area della **formazione**, con specifico riferimento ad alcuni indicatori, quali il tasso di occupazione entro 5 anni dal conseguimento della laurea e la percentuale di laureati entro la durata normale del corso. Un altro aspetto parzialmente critico è il rapporto dei ricercatori rispetto al totale del personale docente. Tale rapporto è in diminuzione per la ridotta possibilità di operare nuovi reclutamenti a fronte di progressione di carriere/trasferimenti. C'è la consapevolezza dell'importanza delle attività di orientamento, finalizzate sia ad aumentare il flusso di studenti in ingresso, sia ad accrescere la fiducia nel percorso formativo in chi accede ai corsi offerti dal DiSTA, ma anche ad incrementare il livello qualitativo della popolazione studentesca che si immatricola per la prima volta.

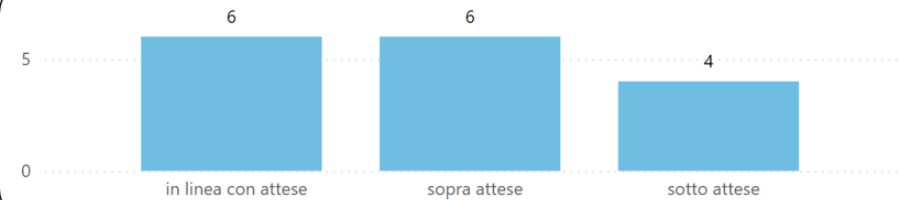
Altro elemento importante è la necessità di consolidare i risultati delle attività di **ricerca**, in modo da evitare oscillazioni relative all'andamento degli indicatori, ma avere costantemente un trend di crescita per tutti i comparti e le sezioni del Dipartimento.

Per quanto riguarda le azioni da intraprendere, a parte quelle riconducibili al rafforzamento degli aspetti positivi e maggiormente performanti del Dipartimento, è ovvio che maggiori sforzi dovranno essere prodotti con l'obiettivo di migliorare gli aspetti attualmente critici. Da questo punto di vista il rafforzamento delle attività di orientamento può servire ad aumentare la consapevolezza degli studenti circa le effettive caratteristiche dei percorsi formativi offerti e le disponibilità del mercato del lavoro. Un altro aspetto su cui il Dipartimento può operare riguarda le politiche di reclutamento che dovrebbero premiare soprattutto l'inserimento di figure di ricercatori col duplice obiettivo di rafforzare le aree della ricerca e di adeguare e migliorare l'offerta formativa.

Nel complesso, non avendo registrato scostamenti significativi fra i valori rilevati e valori obiettivo, non si ritiene necessario individuare interventi correttivi o di miglioramento da intraprendere che richiedano modifiche sostanziali al Piano Strategico, quali modifica/integrazione azioni e/o modifica/integrazione indicatori.

DISTA_DIP. DI SCIENZE TEORICHE E APPLICATE

esito monitoraggio		Conteggio di Obiettivo/azione	
<input type="checkbox"/>	in linea con attese		6
<input type="checkbox"/>	sopra attese		6
<input type="checkbox"/>	sotto attese		4
Totale			12



Obiettivi/azioni raggiunti sopra le attese

descrizione obiettivo

Rafforzare i rapporti con il territorio
 Potenziare le iniziative con attori del territorio a favore degli studenti
 Potenziare l'accoglienza degli studenti stranieri
 Incremento della qualità della ricerca
 Garantire un'offerta didattica adeguata al mercato del lavoro
 Aumentare la mobilità dei docenti e ricercatori

Obiettivi/azioni raggiunti in linea con le attese

descrizione obiettivo

Rafforzare i rapporti con il territorio
 Promuovere la presenza di visiting e l'organizzazione di conferenze, summer e winter school di carattere internazionale
 Favorire il radicamento nel territorio promuovendo iniziative di trasferimento tecnologico
 Contribuire alla diffusione della cultura della sostenibilità
 Aumentare l'uso corretto dell'IA
 Assicurare la sostenibilità dei corsi di studio

Obiettivi/azioni raggiunti sotto le attese

descrizione obiettivo

Assicurare la sostenibilità dei corsi di studio
 Garantire un'offerta didattica adeguata al mercato del lavoro
 Incrementare la mobilità degli studenti sia in ingresso sia in uscita
 Incremento della qualità della ricerca

DIPARTIMENTO DI SCIENZE UMANE E DELL'INNOVAZIONE PER IL TERRITORIO

Formazione

Il quadro mostra un Dipartimento solido nei risultati finali dei percorsi di studio e proiettato verso l'innovazione. I percorsi di studio sono regolari e spendibili nel mondo del lavoro: la percentuale di laureati entro la durata normale supera gli obiettivi (108,96%). I tassi di occupazione a un anno (106,50%) e a tre anni (97,67%) dalla laurea confermano la qualità dell'offerta formativa e la coerenza con le competenze richieste.

Le criticità si concentrano nella fase di ingresso. L'indicatore sui CFU conseguiti al primo anno ha registrato un calo, segnale di difficoltà delle matricole nel superare gli esami iniziali e nel costruire un metodo di studio adeguato. Di conseguenza, diventa urgente un rafforzamento del tutoraggio, obiettivo che è già stato preso in carico dal Dipartimento come già evidenziato nella sezione 4.2.

Un secondo elemento riguarda la "riduzione del rapporto studenti regolari/docenti di ruolo": il target non è stato pienamente raggiunto, pur con un miglioramento nell'ultimo triennio. Un rapporto sbilanciato può aumentare i carichi dei docenti e ridurre il tempo dedicabile ai singoli studenti, con possibili effetti su qualità della didattica e tempestività del supporto. Si sottolinea che il DiSUIT è pienamente consapevole della criticità in oggetto, e si è adoperato da tempo nell'opera di rafforzamento del personale docente e ricercatore.

Sul fronte dell'innovazione, la didattica blended non è ancora diffusa, soprattutto per mancanza di tempo e risorse nel 2025. La positiva esperienza del CdS LINCOFORM offre però un riferimento: è opportuno avviare una discussione interna per introdurre spazi blended anche negli altri CdS, definendo priorità e supporti operativi.

Ricerca

Nel 2025 il Dipartimento ha mostrato una forte vocazione alla condivisione della conoscenza e alla costruzione di reti scientifiche. L'obiettivo di promuovere Summer School e convegni nazionali e internazionali raggiunge il 150% del target, confermando capacità di networking e visibilità. L'obiettivo di mantenere un elevato numero di pubblicazioni complessive è in linea (100%), a testimonianza di continuità produttiva.

Emergono però difficoltà sulla qualità relativa della produzione e sull'attrazione di fondi. Le pubblicazioni su riviste di fascia A si attestano al 75,61% del target: la quota di contributi collocati su sedi di eccellenza è inferiore alle attese. Critico anche l'indicatore della partecipazione a grants nazionali e internazionali (44,44% del target), che evidenzia margini di miglioramento nella competitività.

L'attenzione strategica futura dovrebbe concentrarsi sul supporto ai docenti per la partecipazione ai bandi di ricerca e sulle strategie per convertire l'attuale volume di pubblicazioni in pubblicazioni di fascia A, innalzando così il livello qualitativo della ricerca.

Valorizzazione della conoscenza, sostenibilità, digitalizzazione e IA

L'area si presenta dinamica. Il Dipartimento dispone di una rete efficace di coinvolgimento della cittadinanza e intercetta temi di forte rilevanza sociale, come parità di genere e sostenibilità ambientale. Nonostante un miglioramento nel censimento, permane la difficoltà di registrare in modo completo e sistematico tutte le attività, riducendo la visibilità dell'impegno complessivo. Si rende necessaria un'ancora più capillare azione sensibilizzazione dei docenti in direzione di una più attento e continuativo inserimento delle proprie iniziative.

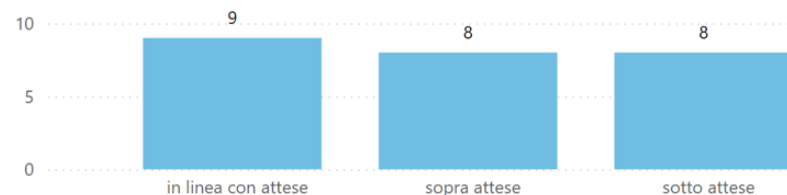
In merito all'ambito dell'IA, il Dipartimento ha previsto nel 2026 una serie di incontri, dei quali uno dedicato alla cittadinanza, mirati a promuovere competenze per un uso consapevole e mirato di questo innovativo e rilevante strumento.

Internazionalizzazione

Grazie ad accordi strategici mirati, l'attrattività internazionale è cresciuta: aumentano gli studenti stranieri incoming (24, con un incremento del 342,86% rispetto alla precedente rilevazione) e i docenti in mobilità all'estero (5, con un incremento del 114% rispetto alla precedente rilevazione). Resta contenuta la partecipazione degli studenti a periodi di studio all'estero. Sarà necessario continuare a intensificare l'opera di sensibilizzazione in aula da parte di tutti i docenti in relazione al programma Erasmus+, coinvolgendo anche gli studenti che hanno già fatto questa esperienza.

DISUIT_DIP. SCIENZE UMANE E INNOV. PER IL TERR.

esito monitoraggio		Conteggio di Obiettivo/azione
▣ in linea con attese		9
▣ sopra attese		8
▣ sotto attese		8
Totale		25



Obiettivi/azioni raggiunti sopra le attese

descrizione obiettivo

Promuovere l'organizzazione di Summer School e convegni nazionali e internazionali
 Intensificare le iniziative di divulgazione sul tema della parità di genere
 Incrementare le iniziative di Public Engagement per favorire la valorizzazione della conoscenza
 Incrementare la proporzione di Laureati (L, LMCU) entro la durata normale del corso
 Incrementare il numero di docenti che trascorrono un periodo di mobilità all'estero
 Aumentare la percentuale di ore di docenza erogata da docenti a tempo indeterminato sul totale delle ore di docenza erogata
 Aumentare il tasso di occupazione ad 1 anno dalla laurea
 Aumentare il numero studenti stranieri che hanno trascorso un periodo di studio presso l'ateneo

Obiettivi/azioni raggiunti in linea con le attese

descrizione obiettivo

Rafforzare l'attività di tutoraggio verso gli studenti
 Mantenere un elevato numero di pubblicazioni complessive da parte dei docenti del Dipartimento
 Incrementare le iniziative mirate alla divulgazione della sostenibilità ambientale
 Incrementare la proporzione dei laureandi complessivamente soddisfatti del corso di studio
 Incrementare la percentuale di studenti che proseguono al II anno nello stesso corso di studio avendo acquisito almeno 40 CFU al I anno
 Incrementare la percentuale di docenti appartenenti a settori scientifici disciplinari (SSD) di base e caratterizzanti
 Incrementare il tasso di occupazione a 3 anni dalla Laurea(L, LM, LMCU)
 Incrementare il numero di iniziative didattiche e di formazione postlaurea o continua offerte per anno accademico
 Aumentare la percentuale di studenti che proseguono nel secondo anno nello stesso Corso di Studio

Obiettivi/azioni raggiunti sotto le attese

descrizione obiettivo

Aumentare il coinvolgimento della cittadinanza nella fruizione del patrimonio artistico e culturale del territorio
 Aumentare il numero di studenti che si iscrivono al II anno della stessa classe di laurea o laurea magistrale a ciclo unico (L, LMCU) avendo acquisito almeno 40 CFU in rapporto alla coorte di immatricolati nell'a.a. precedente
 Aumentare il rapporto PTA/Studenti
 Incrementare il numero di studenti in uscita per anno accademico
 Incrementare la percentuale dei CFU conseguiti al I anno su CFU da conseguire
 Incrementare la produzione scientifica su riviste di fascia A
 Intensificare la partecipazione a grants nazionali e internazionali
 Ridurre il rapporto studenti regolari/docenti di ruolo

DIPARTIMENTO DI BIOTECNOLOGIE E SCIENZE DELLA VITA

Formazione: il riesame evidenzia che molti degli indicatori analizzati per monitorare i CdS si riferiscono all'A.A. 24/25 e l'effetto delle azioni messe in atto nel corso del 2025 sarà verificabile nel 2026. Per i CdS triennali, i dati analizzati indicano una sostanziale stabilità degli indicatori ma la sfida attuale è relativa agli effetti del semestre filtro e al suo impatto sulle immatricolazioni, la percentuale di abbandoni e di studenti fuoricorso. I dati sono in linea con il panorama nazionale ma inferiori agli obiettivi che si pone a lungo termine il Dipartimento. Le azioni previste per il miglioramento sono il potenziamento del tutorato disciplinare, incontri ad hoc on line con gli studenti provenienti dal semestre filtro, l'organizzazione di un Open Day nei primi mesi del 2026 rivolto agli scivolanti dal semestre filtro, la revisione delle modalità di accesso e oltre a diverse iniziative mirate all'orientamento in itinere. I CdS magistrali internazionali hanno raggiunto molti degli obiettivi prefissati, ma devono potenziare le azioni di comunicazione ed orientamento a livello nazionale e internazionale per potenziare la attrattività. Particolare attenzione viene data al CdS di nuova attivazione BIOSOS, la cui proposta formativa va meglio definita con l'obiettivo di aumentare il numero di immatricolati per anno. BIOSOS e il CdS magistrale SAMPA sono erogati a Busto in accordo con gli obiettivi strategici dell'Ateneo di rafforzare la presenza nel polo bustocco. Il Dipartimento ha collaborato nel 2025 all'istituzione del nuovo CdS in Farmacia che verrà erogato sulla sede di Como, coinvolgendo molte competenze e docenti di riferimento del DBSV, in previsione di svolgere alcune attività didattiche laboratoriali sulla sede di Busto. Per il Dottorato di SVB, si riporta l'ottimo risultato di aver completato gli adeguamenti richiesti da AVA3 e la necessità di migliorare la produttività scientifica dei dottorandi e la loro internazionalizzazione. Misure correttive in questo senso sono già state attivate e prevedono una maggiore integrazione del dottorato nel flusso del riesame in AiQuaR e in commissione internazionalizzazione.

Ricerca: il riesame evidenzia come il dipartimento stia crescendo significativamente in termini di capacità di attrarre finanziamenti competitivi. La produzione scientifica rimane sostanzialmente costante ed in lieve miglioramento come qualità ed impatto dei prodotti della ricerca. Sono in atto azioni per evitare l'inattività di alcuni docenti. Sono in aumento i progetti vinti da giovani ricercatori, ai quali il Dipartimento vorrebbe poter garantire maggiori spazi e servizi. Per incrementare il tempo del personale docente da dedicare alla ricerca, è essenziale potenziare il supporto del PTA sia amministrativo che di laboratorio ed il piano di reclutamento ed upgrade mirato al rafforzamento dei gruppi sottodimensionati. Richieste in questo senso verranno portate all'attenzione del DG e della governance di Ateneo. In previsione della pubblicazione dei dati sulla VQR, sarà necessario analizzare come utilizzarne i risultati, tenendo conto delle indicazioni strategiche della governance in questo ambito.

Valorizzazione conoscenza: il monitoraggio delle attività è stato potenziato grazie al coinvolgimento dei docenti nell'aggiornamento della piattaforma IRIS. Si sono potenziate le relazioni con il territorio e gli eventi di public engagement e di formazione continua. Il dipartimento ha incrementato le domande di brevetto. Si propone per il futuro di attivare iniziative trasversali che rafforzino l'identità del Dipartimento e di continuare a monitorare l'aggiornamento della piattaforma IRIS.

Internazionalizzazione: tutti i parametri di internazionalizzazione sono molto positivi, con un significativo aumento degli studenti e dei dottorandi in uscita e dei visiting professor e fellow in entrata. Si è siglato un Inter-Institutional Agreement Erasmus con l'Albania, finanziato dall'Unione Europea, per accordi di mobilità di studenti, docenti e staff con università. Tale accordo è importante considerando che l'Albania è un potenziale bacino di futuri studenti e dottorandi spesso capaci di comprendere la lingua italiana e geograficamente vicini. Inoltre, è stato sottomesso un progetto Valorising Knowledge Across European Universities and Industry-Green Connect Bando 25_HORIZON_WIDERA-2025-0, con varie università europee partner che (se finanziato), rappresenterebbe una starting university alliance.

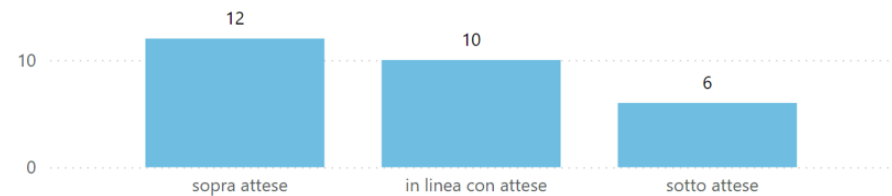
Sostenibilità: il Dipartimento continua nelle attività di iniziative già strutturate e identitarie riconducibili a Insubria sostenibile e alle tematiche di ricerca in Economia circolare e One Health. Il Dipartimento è referente per il CdS magistrale BIOSOS.

Digitalizzazione e AI: si prosegue nel progetto di utilizzo dei visori e della realtà virtuale nelle attività laboratoriali rivolte agli studenti universitari e delle scuole superiori. Alcuni docenti di area medica sono coinvolti in studi di AI per elaborare i flussi di informazioni da monitoraggi clinici e/o biologici di

lungo periodo (ad esempio nell'ambito del progetto PROBEN). Nel 2026 verrà effettuato un censimento presso il DSV per individuare le progettualità di ricerca AI, a supporto anche dello sviluppo di progetti interdipartimentali.

DBSV_DIP. BIOTECNOLOGIE E SCIENZE DELLA VITA

esito monitoraggio	Conteggio Obiettivo/azione
<input type="checkbox"/> sopra attese	12
<input type="checkbox"/> in linea con attese	10
<input type="checkbox"/> sotto attese	6
Totale	28



Obiettivi/azioni raggiunti sopra le attese

descrizione obiettivo

▲
 Aumentare i laureati
 Aumento del numero di iscritti stranieri
 Consolidare collaborazioni con istituzioni, imprese e strutture sanitarie per co-progettare percorsi formativi mirati.
 favorire l'Internazionalizzazione del Dottorato
 Mantenimento elevato tasso di occupazione
 Mantenimento Livello Internazionalizzazione dei corsi di laurea
 Mantenimento standard didattica/qualità studenti
 Miglioramento attrattività CdS
 Miglioramento attrattività Dottorato DSVB
 Miglioramento del tasso di partecipazione a consorzi di ricerca internazionali
 Potenziamento della mobilità internazionale in entrata
 Rafforzare la produzione scientifica

Obiettivi/azioni raggiunti in linea con le attese

descrizione obiettivo

▼
 Realizzazione di un laboratorio didattico in realtà virtuale (VR) per la fruizione di attività sperimentali ricostruite digitalmente
 Rafforzare la produzione scientifica
 Promuovere l'Attuazione al Gender Equality Plan di Ateneo
 Promozione di eventi pubblici su temi di alto interesse sociale e culturale
 Incremento delle collaborazioni con istituzioni straniere
 Implementazione accordi Erasmus italiano
 Favorire la Dotazione di strumenti di artificial intelligence (AI) per elaborare i flussi di informazioni da monitoraggi clinici e/o biologici di lungo periodo
 Completamento Adempimenti Sistema AQ del DSVB
 Aumento della mobilità internazionale (in uscita)
 Aumentare la Qualità della formazione dei dottorandi

Obiettivi/azioni raggiunti sotto le attese

descrizione obiettivo

▲
 Aumentare il numero di iscritti a BIOSOS per consolidare l'offerta formativa
 Consolidamento della valorizzazione della conoscenza attraverso spin off e trasferimento tecnologico
 Creazione di una struttura di calcolo (High Performance Computing - HPC) capace di supportare i progetti di ricerca
 Promuovere la Sensibilizzazione personale DBSV su come ridurre emissione CO2 e consumo di acqua
 Ridurre gli abbandoni nei Corsi di Laurea Magistrale
 Ridurre il consumo di plastica monouso

DIPARTIMENTO DI MEDICINA E CHIRURGIA

Il monitoraggio degli obiettivi che il DMC si è dato da perseguire per il triennio 2025 –2027 rileva risultati positivi, in quanto tutti gli indicatori hanno raggiunto e in gran parte superato il valore target 2025 che il Dipartimento si era prefissato, con spazio di miglioramento soprattutto riguardo all’obiettivo di permanenza all’estero dei Dottorandi.

In particolare, nell’ambito della **didattica/formazione**:

con riguardo alla didattica/formazione sono stati identificati due KPI nell’ambito della didattica del corso di studio in Medicina e Chirurgia:

- 1) Tasso di occupazione a n.1 anni dalla laurea (L.M., LMCU Almalaurea)
- 2) Tasso di occupazione a n.5 anni dalla laurea (L.M., LMCU Almalaurea)

Tali obiettivi, in relazione ai dati forniti da Almalaurea – 2024/2025 sono stati raggiunti con valori superiori ai valori target identificati per il 2025 (tasso di occupazione ad 1 anno: target KPI identificato per il 2025 pari a 0,84; valore raggiunto 0,90; tasso di occupazione a 5 anni: target identificato per il 2025 pari a 0,93; valore raggiunto 0,98).

Il trend di occupazione dei laureati in medicina e chirurgia si conferma elevato ed in crescita a dimostrazione della qualità della formazione dei nostri laureati.

In relazione al seguente obiettivo “incrementare l’offerta di master specialistici in medicina” (obiettivo KPI “didattica, formazione, valorizzazione della conoscenza”) il Dipartimento nel corso del 2025 ha organizzato 2 Master e 1 Corso di perfezionamento, superando così il target prefissato per il 2025 di n.1 corso.

Anche il numero di convegni, obiettivo incluso nell’ambito della didattica e formazione, registra un valore 2025 ben al di sopra del target indicato (3), infatti i docenti del DMC hanno organizzato complessivi 16 convegni/congressi che testimoniano un particolare sforzo del corpo docente su questa attività che ha una valenza non solo formativa ma anche di trasferimento e valorizzazione della conoscenza.

Riguardo all’obiettivo KPI del DMC di incrementare la permanenza all’estero dei dottorandi, si segnala che:

visto che i dati forniti dal sistema “PowerBI” si riferiscono ai cicli di dottorati ormai conclusi fino al 37° riguardo alla permanenza all’estero dei dottorandi, tali anni sono stati gravati dalle difficoltà di mobilità inerenti al periodo covid. L’obiettivo identificato dal DMC a proposito del Dottorato, si riferiva ai dottorandi in corso: per i dottorandi in corso, il 2025 vede la presenza di 3 dottorandi presso istituzioni estere. Tale valore conferma l’efficacia degli sforzi profusi nel recente triennio per incrementare la mobilità in uscita, portando il dipartimento in linea con i KPI prefissati.

Con riferimento all’obiettivo di incrementare il N di attività di terza missione, era stato identificato un numero pari a 3 come target per il 2025 e sono state censite 26 attività (di cui 14 convegni, già sopra citati).

Con riferimento alla **ricerca** tutti gli obiettivi fissati sono stati raggiunti, in particolare si segnala che l’obiettivo “numero di progetti interdisciplinari sui temi AI”, tema focalizzato sia nel piano strategico di Ateneo che di Dipartimento, ha superato il target di n. 3 progetti previsto per il 2025.

Con riferimento all'obiettivo "Proventi da ricerche commissionate - c/terzi - donazioni" si segnala che il target identificato per il 2025 di 370.000,00 euro risulta ampiamente superiore e pari a 466.173,16. In tale cifra sono conteggiate anche le cospicue donazioni finalizzate ad attività di ricerca, che ammontano a € 210.000,00.

Anche con riguardo all'obiettivo KPI "Finanziamenti esterni su bandi competitivi" il target identificato per il 2025 di €250.000,00 è risultato superiore e pari a €352.492,7.

Entrambi i suddetti risultati confermano la buona capacità del Dipartimento di Medicina e Chirurgia di attrarre finanziamenti esterni, che garantiscono la **sostenibilità** di rilevanti iniziative di ricerca e **valorizzazione della conoscenza**.

DMC_DIP. DI MEDICINA E CHIRURGIA

esito monitoraggio	Conteggio di Obiettivo/azione
☒ sopra attese	7
☒ sotto attese	2
Totale	9



Obiettivi/azioni raggiunti sopra le attese

descrizione obiettivo

mantenere alto il tasso di occupazione a 5 anni dalla laurea magistrale di medicina e chirurgia (di cui il DMC è dip prevalente)
 Mantenere alto il livello dei proventi da ricerche commissionate/trasferimento tecnologico/ finanziamenti esterni
 mantenere alta la proporzione dei laureati magistrali (del CdL in Medicina e Chirurgia di cui DMC è dip prevalente) occupati ad 1 anno dal titolo
 incrementare l'offerta di Master specialistici in Medicina
 Incrementare il numero di attività di valorizzazione della conoscenza
 Incrementare il numero convegni organizzati o co-gestiti dal DMC
 Aumentare contributi UE e di altri bandi competitivi per la ricerca istituzionale

Obiettivi/azioni raggiunti in linea con le attese

descrizione obiettivo

▼

Obiettivi/azioni raggiunti sotto le attese

descrizione obiettivo

▲

focalizzare AI per progetti multidisciplinari scientifici ed educazionali
 incrementare permanenza all'estero nel dottorato di ricerca

DIPARTIMENTO DI MEDICINA E INNOVAZIONE TECNOLOGICA

L'attività di monitoraggio e riesame per l'anno 2025 del Dipartimento di Medicina e Innovazione Tecnologica (DIMIT) conferma la validità dell'assetto strategico triennale, evidenziando una capacità di risposta dinamica alle sfide della multidisciplinarietà e dell'integrazione tra clinica e tecnologia.

Formazione: in pieno raccordo con la Scuola di Medicina, il DIMIT ha garantito la sostenibilità dell'attuale offerta formativa di primo e secondo livello contribuendo inoltre attivamente alla progettazione del nuovo Corso di Laurea in Farmacia. Per la formazione di terzo livello, il Dipartimento ha mantenuto i percorsi attivi di Master (Senologia, Dermatologia, Emergenza in Montagna) e Scuole di Specializzazione, prevedendo l'attivazione di nuovi corsi di perfezionamento nel 2026. Un traguardo saliente è l'afferenza, dal 1° novembre 2025, del Dottorato in Medicina Sperimentale e Traslazionale, che rappresenta il pilastro dell'alta formazione dipartimentale e abilita percorsi di co-tutela internazionale. Il monitoraggio indica un'ottima capacità attrattiva, pur evidenziando la necessità di potenziare il supporto logistico alla mobilità dei dottorandi. Il Dipartimento non ha definito KPI autonomi nell'ambito strettamente legato ai Corsi di Studio, operando in raccordo con la Scuola di Medicina al raggiungimento degli obiettivi condivisi con i Dipartimenti, alla quale compete la definizione degli obiettivi specifici di didattica. Il Dipartimento utilizza gli indicatori disponibili come base informativa per il monitoraggio e il riesame delle attività di propria competenza.

L'obiettivo per la mobilità in ingresso è stato raggiunto grazie all'accoglienza di un Visiting Professor. Sebbene la mobilità in uscita dei docenti sia attiva, essa necessita di una maggiore istituzionalizzazione per essere pienamente intercettata dagli indicatori ufficiali; l'obiettivo futuro è formalizzare tutti gli interventi di internazionalizzazione, inclusi i periodi di ricerca e didattica all'estero non ancora inseriti in percorsi istituzionalizzati.

Ricerca: il monitoraggio evidenzia un bilancio positivo sul piano quantitativo: il numero totale di prodotti della ricerca (283) ha superato il target 2025 (265). Sul piano qualitativo, le pubblicazioni in fascia Q1(178) sono di poco superiori al target 2025 (170). Questo risultato, comunque positivo, è oggetto di un'azione di consolidamento tramite l'incremento dell'incentivazione economica per il cofinanziamento qualitativo delle pubblicazioni. L'eccellenza scientifica è certificata dal fatto che il 100% dei docenti PO e PA supera le soglie ASN. Il mancato raggiungimento del target sui progetti di crowdfunding, dovuto al ritardo nell'attivazione della piattaforma verrà colmato nel 2026. Sulla base dei filoni di ricerca condotti nel Dipartimento, è ipotizzabile una flessione del numero di pubblicazioni sulle tematiche COVID, che hanno dominato la scena ancora nel 2025 anche grazie al sostegno dei fondi PNRR. Pertanto, il target delle pubblicazioni in Q1 viene ragionevolmente rivisto al ribasso, con un valore di 120. Il numero totale di prodotti della ricerca, per il 2026, rimane invariato a quanto già inserito in SPRINT, ovvero 255.

Valorizzazione della conoscenza (VC): L'ambito della VC rappresenta un punto di forza assoluto, con 51 iniziative registrate a fronte di un target iniziale di 5. Tale scostamento ampiamente positivo è riconducibile sia alla vivacità dipartimentale sia al recupero della rendicontazione su IRIS-RM per gli anni precedenti. Gli interventi mirati su temi prioritari come la prevenzione oncologica, i disturbi della nutrizione e l'attività motoria sono incrementati come programmato, consolidando il legame con stakeholder territoriali e associazioni. Pur considerando che alcuni di questi eventi sono di natura eccezionale, la radicazione del Dipartimento nel territorio lascia ipotizzare che il target 2026 riguardo al numero di eventi possa essere impostato a 50, di cui 8 nell'ambito sostenibilità. Pur non avendo docenti che abbiano usufruito di mobilità nell'ambito del programma E+, si segnalano due collaborazioni didattiche nell'ambito di corsi di formazione organizzati da Atenei stranieri (Svizzera e Australia).

Sostenibilità: gli obiettivi di sostenibilità sociale sono stati raggiunti attraverso l'organizzazione di eventi pubblici focalizzati sul benessere psicofisico e l'inclusione. Resta da implementare, come azione correttiva per il 2026, l'attivazione di percorsi interni di mindfulness e benessere organizzativo dedicati specificamente alla comunità dipartimentale. Il target ipotizzato per l'anno 2026 è di 8 eventi.

Digitalizzazione e AI: in coerenza con la missione del DIMIT, l'integrazione dell'IA è progredita tramite l'utilizzo di soluzioni algoritmiche per l'analisi di dati clinici e diagnostici (es. progetto Under-XAI). Il Dipartimento contribuisce inoltre alla definizione delle linee guida etiche di Ateneo, confermando la visione di polo d'eccellenza per l'innovazione tecnologica applicata alla salute.

Conclusioni e Riesame: il riesame evidenzia la necessità di intervenire su alcune criticità strutturali, tra cui il carico burocratico che limita il tempo dedicato alla ricerca e la necessità di rafforzare l'integrazione tra i diversi ambiti di attività.

Le azioni di miglioramento individuate si concentrano sul potenziamento del coordinamento scientifico (es. hub tematici su IA, Medicina di Precisione e Fragilità, la cui piattaforma è stata appena avviata ed è composta da membri del DIMIT e di altri Dipartimenti di Ateneo, dimostrando la valenza multidisciplinare che caratterizza la mission di ricerca del DIMIT) e sul rafforzamento dei processi di supporto alle attività istituzionali, in coerenza con il Piano Strategico di Ateneo 2024–2030.

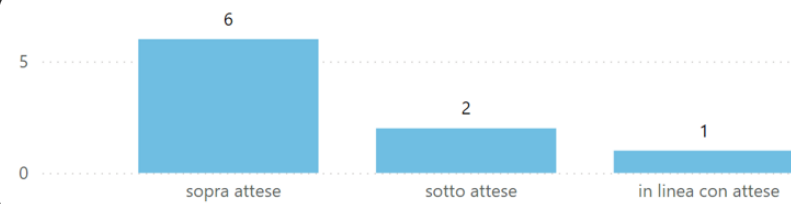
Il processo di monitoraggio e riesame si inserisce nel ciclo continuo di miglioramento (PDCA), in cui:

- la definizione degli obiettivi e degli indicatori rappresenta la fase di pianificazione (Plan);
- l'attuazione delle attività costituisce la fase operativa (Do);
- il monitoraggio degli indicatori corrisponde alla fase di verifica (Check);
- la definizione e l'implementazione delle azioni di miglioramento rappresenta la fase di intervento (Act).

Il ciclo è reiterato con cadenza annuale e costituisce la base per l'aggiornamento del Piano Triennale e della Scheda Unica Annuale di Dipartimento.

DIMIT_DIP. DI MEDICINA E INNOVAZIONE TECNOLOGICA

esito monitoraggio	Conteggio di Obiettivo/azione
☒ sopra attese	6
☒ sotto attese	2
☒ in linea con attese	1
Totale	9



Obiettivi/azioni raggiunti sopra le attese

descrizione obiettivo

Valorizzare le conoscenze in ambito clinico e in tema di benessere e prevenzione
 Promuovere incontri ed eventi a tema sostenibilità
 Incentivazione alla ricerca - produzione scientifica
 Incentivazione alla ricerca - produzione in Q1
 Favorire Master Universitari di I e II livello
 Favorire l'Internazionalizzazione - docenti in mobilità

Obiettivi/azioni raggiunti in linea con le attese

descrizione obiettivo

Favorire l'Internazionalizzazione - visiting professor

Obiettivi/azioni raggiunti sotto le attese

descrizione obiettivo

Incentivazione alla ricerca - presentazioni e convegni
 Incentivazione alla ricerca - progetti crowdfunding

SCUOLA DI MEDICINA

Nel 2025 la Scuola di Medicina ha monitorato 27 obiettivi strategici: 15 KPI hanno raggiunto o superato il target, 2 si collocano intorno al 50%, 7 risultano in fase iniziale di attuazione e 3 non hanno trovato compiuta realizzazione. Nel complesso emergono risultati positivi soprattutto negli ambiti dell'innovazione didattica, del tutorato, delle competenze trasversali, dell'internazionalizzazione e della valorizzazione pubblica delle attività della Scuola.

Sul versante della **didattica** e delle competenze trasversali si segnalano: - il progetto "Umanizzazione della Cura", con adesione di 8 CdS delle professioni sanitarie e un risultato ampiamente superiore al target; - il percorso ADE concluso con il rilascio di 54 Open Badge sulla "ricerca bibliografica"; - il rafforzamento del tutorato disciplinare, anche a supporto del semestre aperto di Medicina e Odontoiatria, con 5 tutor di I livello e 23 di II livello; - la prima edizione del corso per tutor clinici, frequentata da 45 tutor; - l'utilizzo consolidato di Body Interact e del laboratorio di simulazione odontoiatrica; - l'avvio di iniziative dedicate all'IA, sia come seminario transdisciplinare sia come nuovo modulo didattico nel CdS in Tecniche di Laboratorio Biomedico.

Sul piano dell'**internazionalizzazione** si registra l'aggiornamento progressivo delle pagine web dei CdS, la prosecuzione della partecipazione ai programmi BIP con 6 studenti del CdS in Tecniche di Radiologia Medica a Bruxelles, e la presenza di 30 specializzandi in mobilità estera, pari al 5% del totale. Rimane invece in sospeso l'obiettivo relativo all'internazionalizzazione dei CdS delle professioni sanitarie per indisponibilità di risorse e per la stessa ragione non è stato possibile attivare un servizio dedicato agli studenti outgoing e incoming.

Per le Scuole di Specializzazione emergono risultati significativi ma anche elementi di attenzione: 31 nuovi accordi hanno sostenuto l'accreditamento complessivo delle Scuole; circa 100 lavori scientifici degli specializzandi sono stati censiti; tuttavia 3 Scuole risultano accreditate con condizioni e per circa il 90% il Ministero ha richiesto piani di adeguamento. Anche il numero dei questionari compilati dagli specializzandi risulta ancora limitato.

Nell'area della **digitalizzazione** e della dematerializzazione la Scuola ha avviato studi di fattibilità sulla programmazione dei tirocini, sui libretti di tirocinio e sui registri delle lezioni. Gli approfondimenti hanno individuato, per i registri, una soluzione ESSE3 tecnicamente e giuridicamente sostenibile; per gli altri processi il completamento è stato rallentato dai tempi di risposta di CINECA e dall'onerosità della soluzione esterna QNomos.

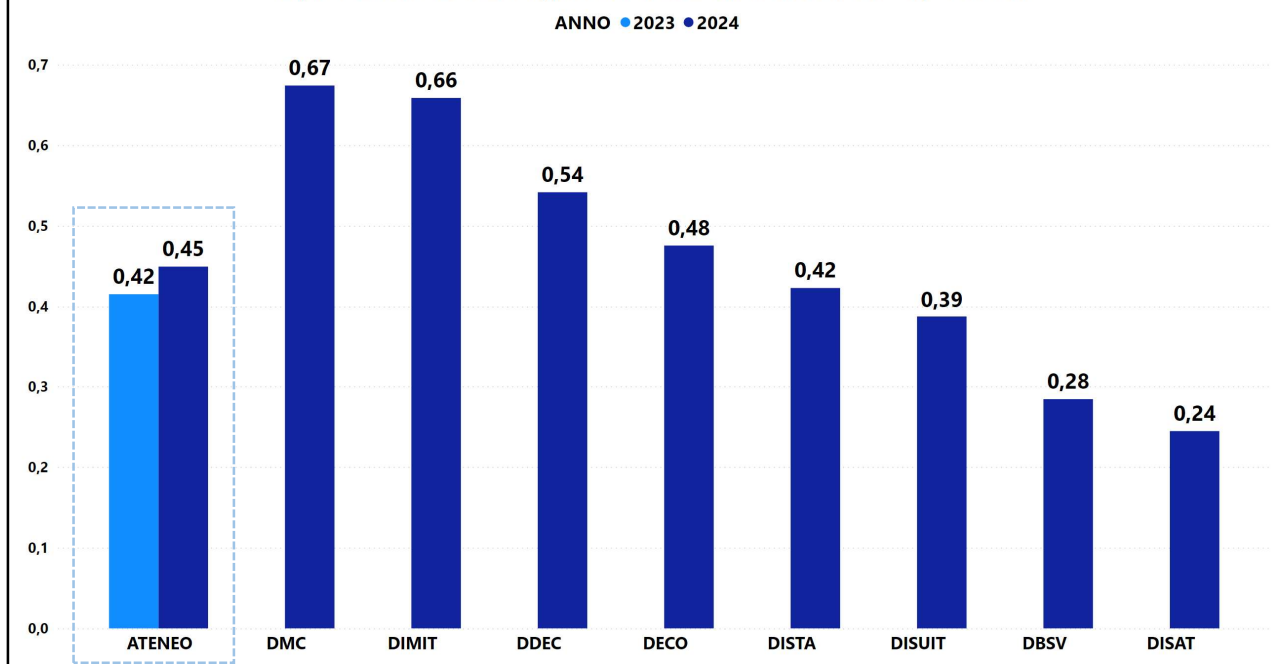
Sono stati infine realizzati eventi pubblici, premi di laurea e iniziative di **valorizzazione della conoscenza** che hanno rafforzato la visibilità esterna e la terza missione della Scuola.

APPENDICE A.3

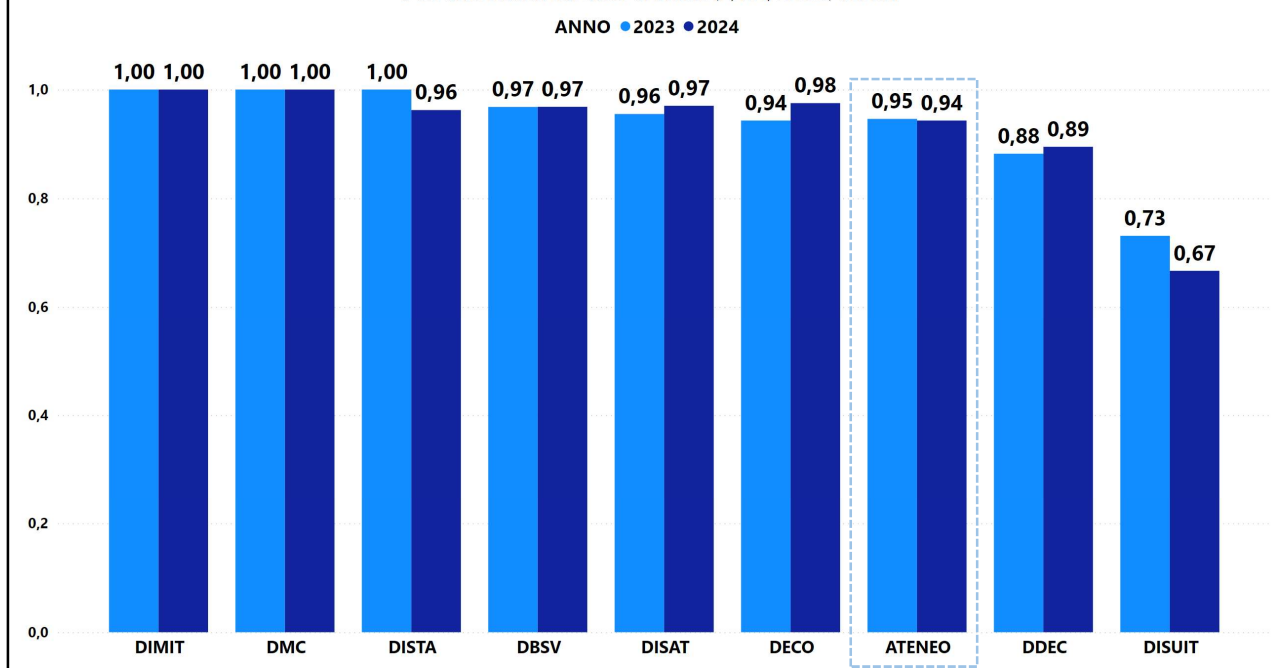
I Risultati dei Dipartimenti

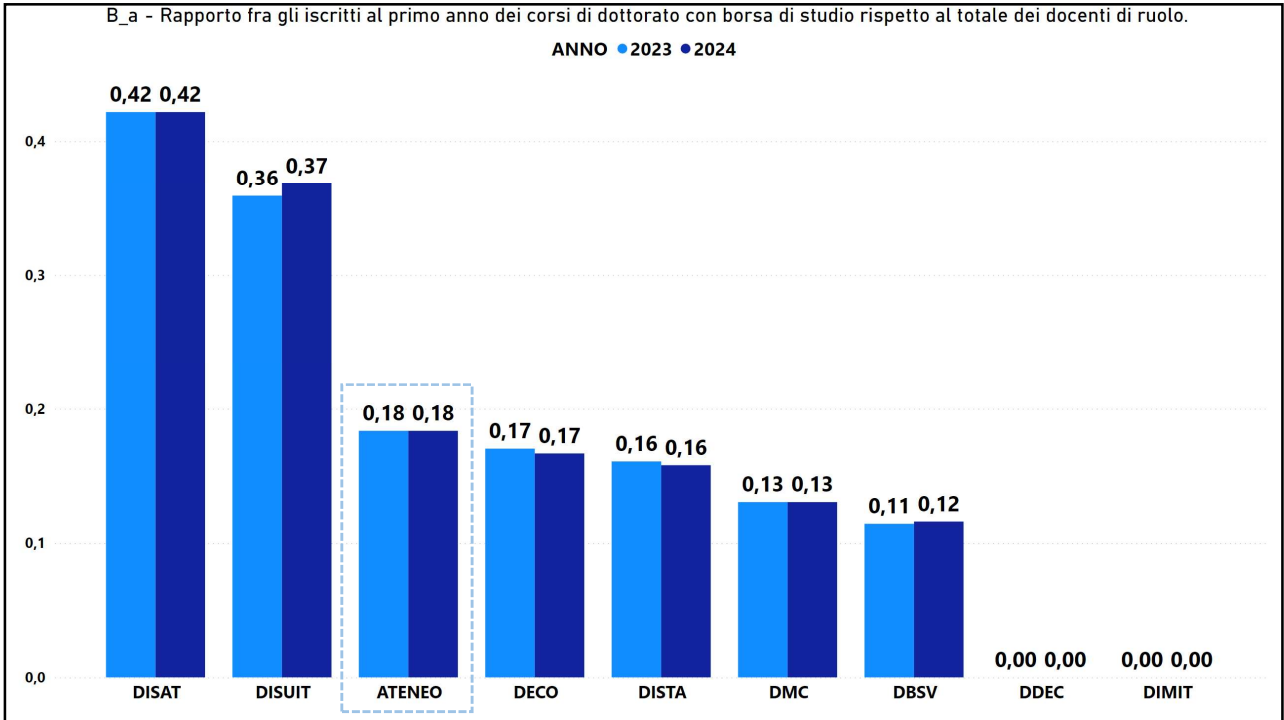
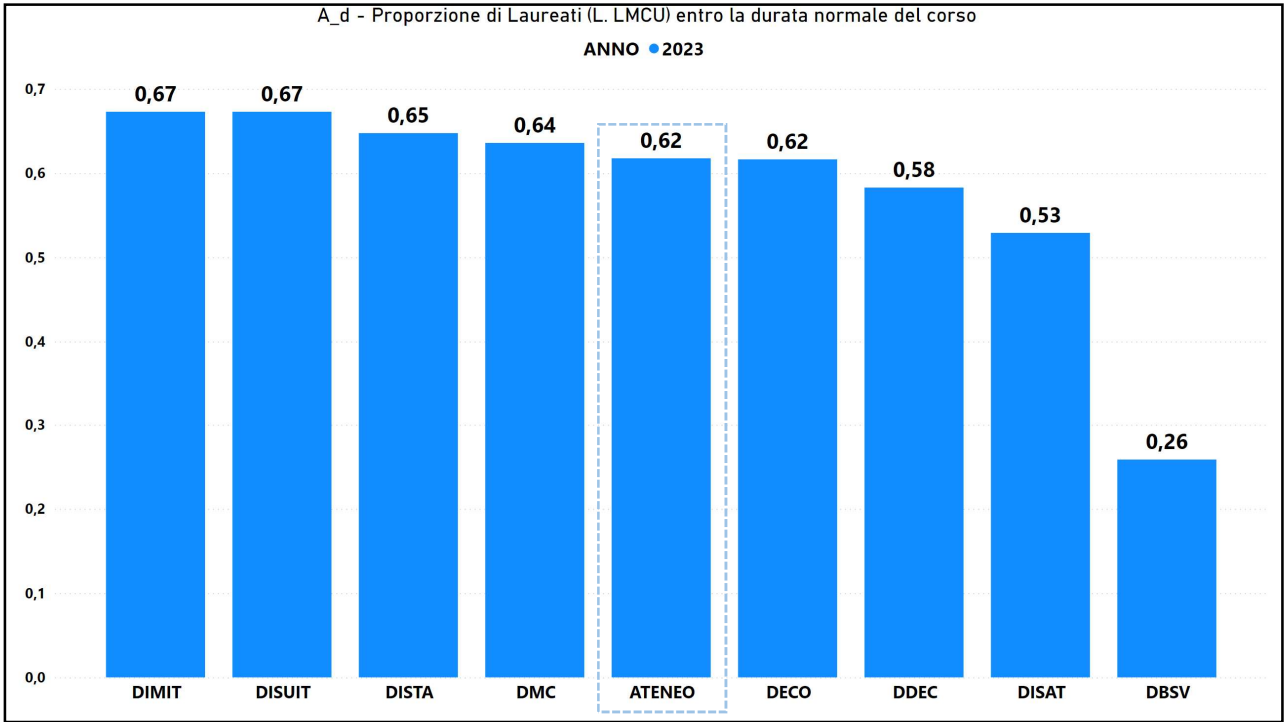
**Il set di indicatori rilevanti comuni a
tutti i Dipartimenti**

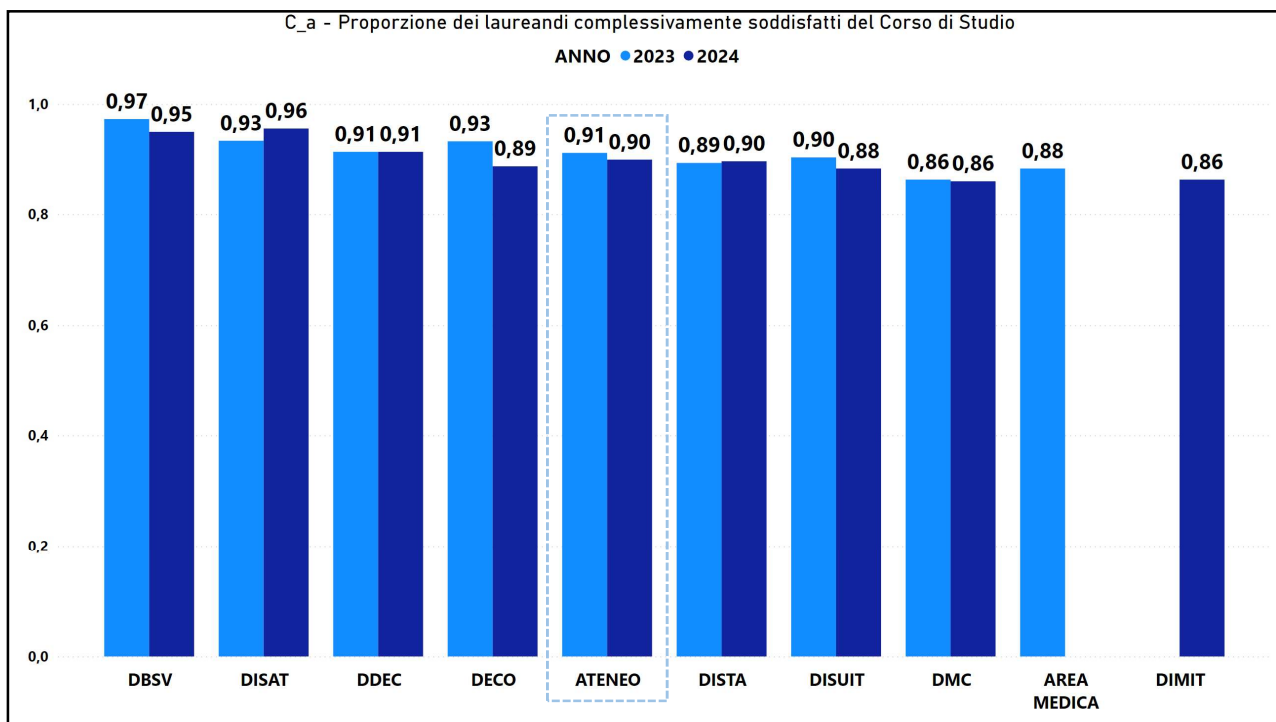
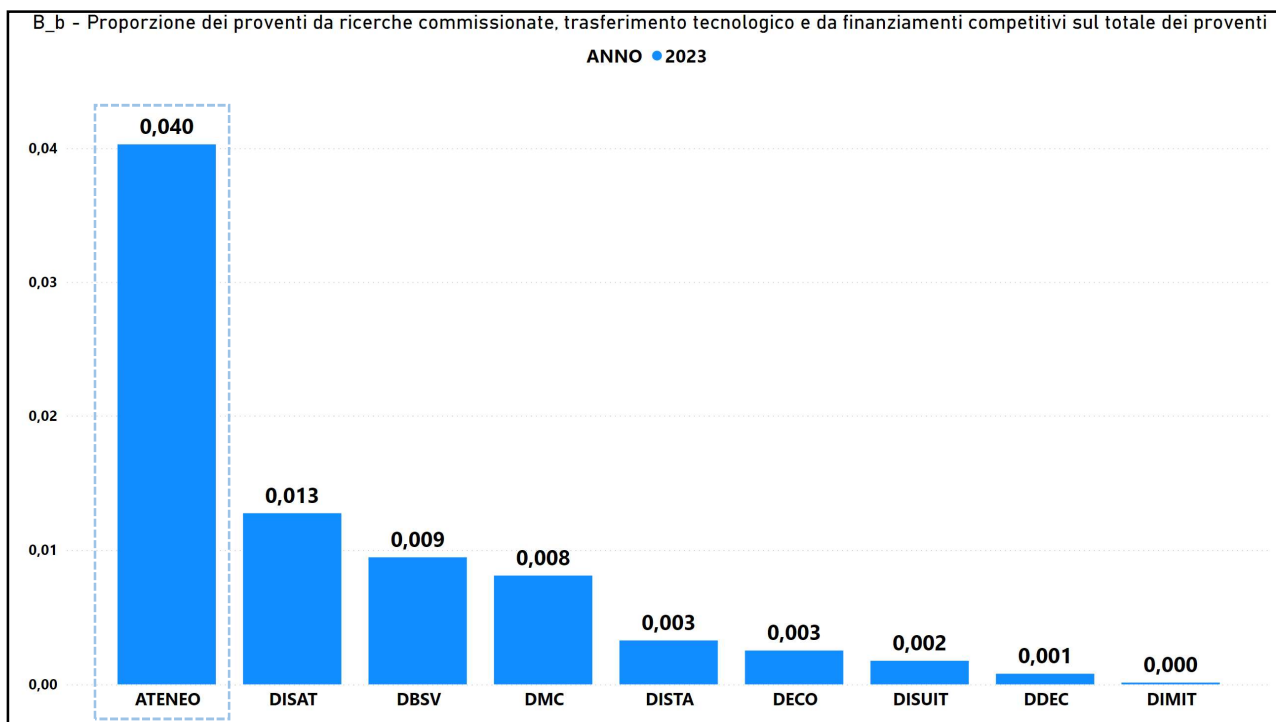
A_a Proporzione di studenti che si iscrivono al II anno della stessa classe di laurea o laurea magistrale a ciclo unico (L, LM, LMCU) avendo acquisito almeno 40 CFU in rapporto alla coorte di immatricolati nell'a.a. precedente;

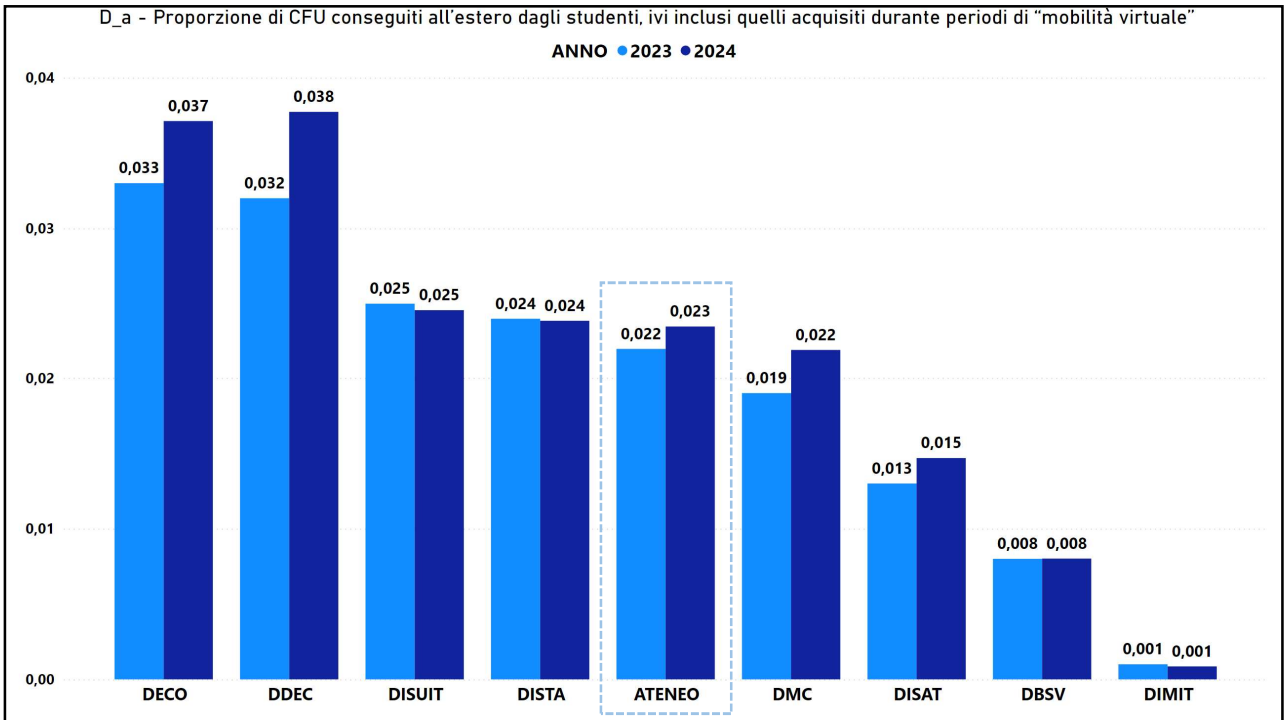
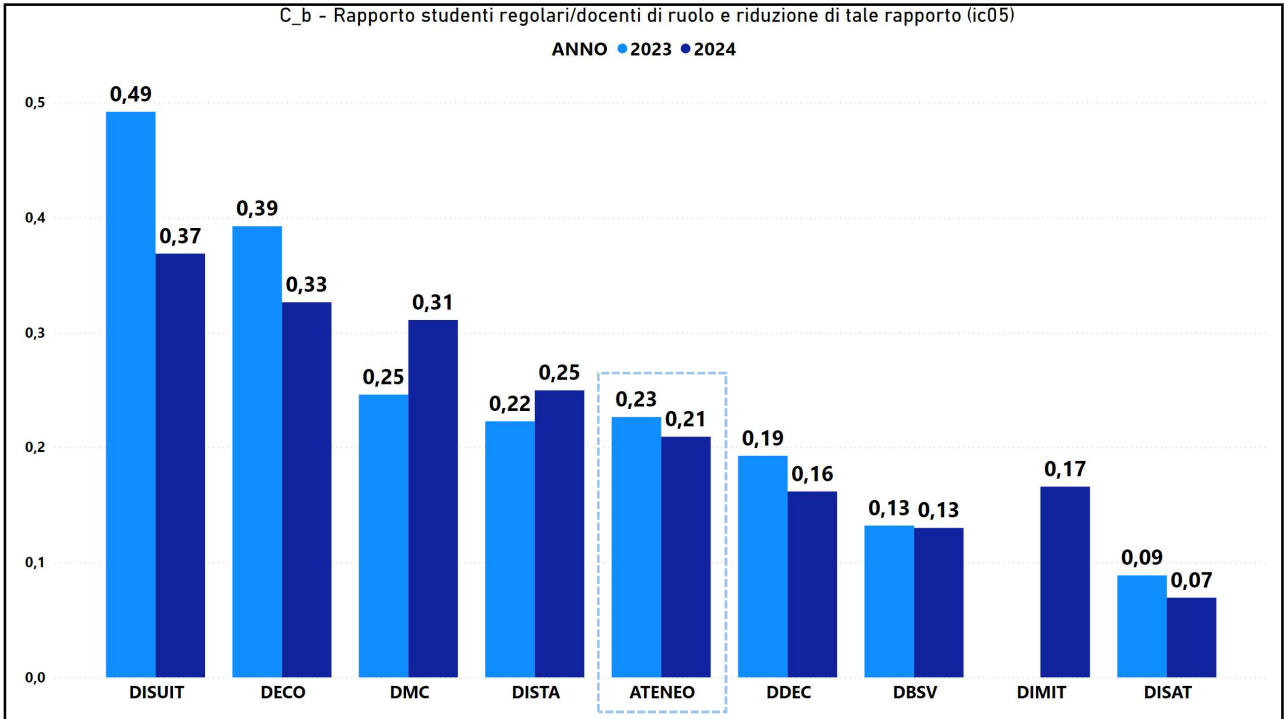


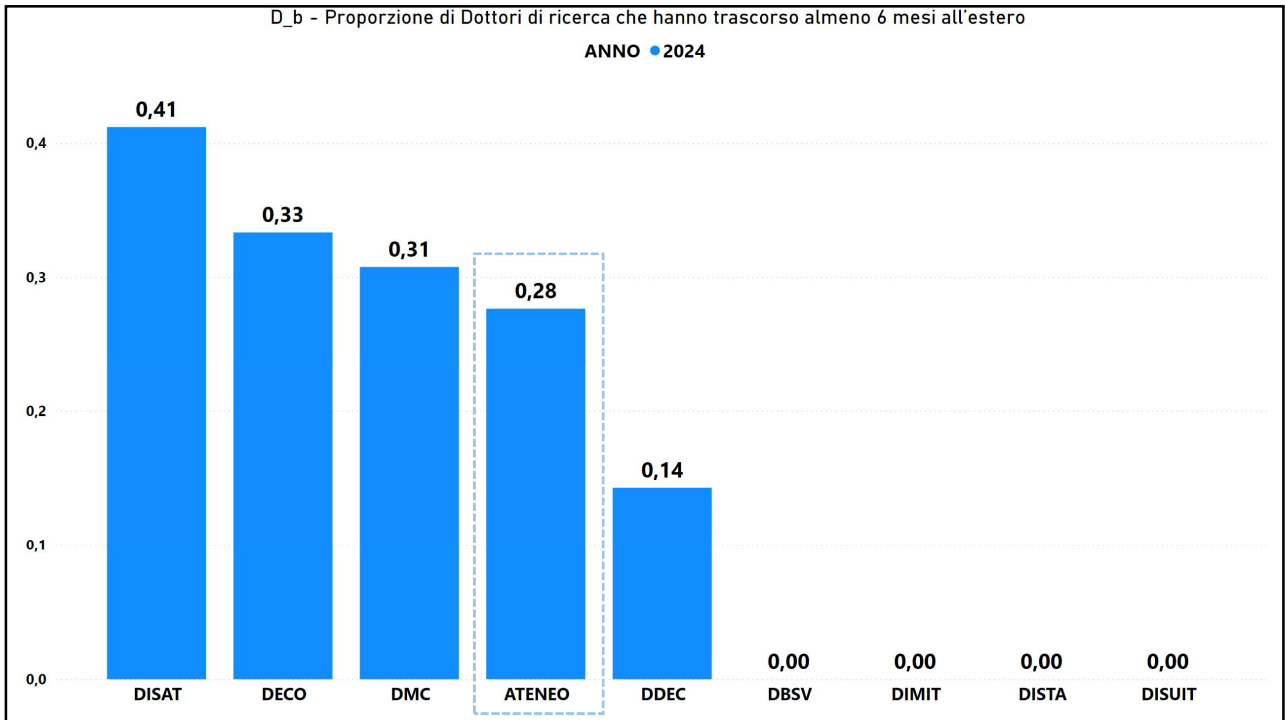
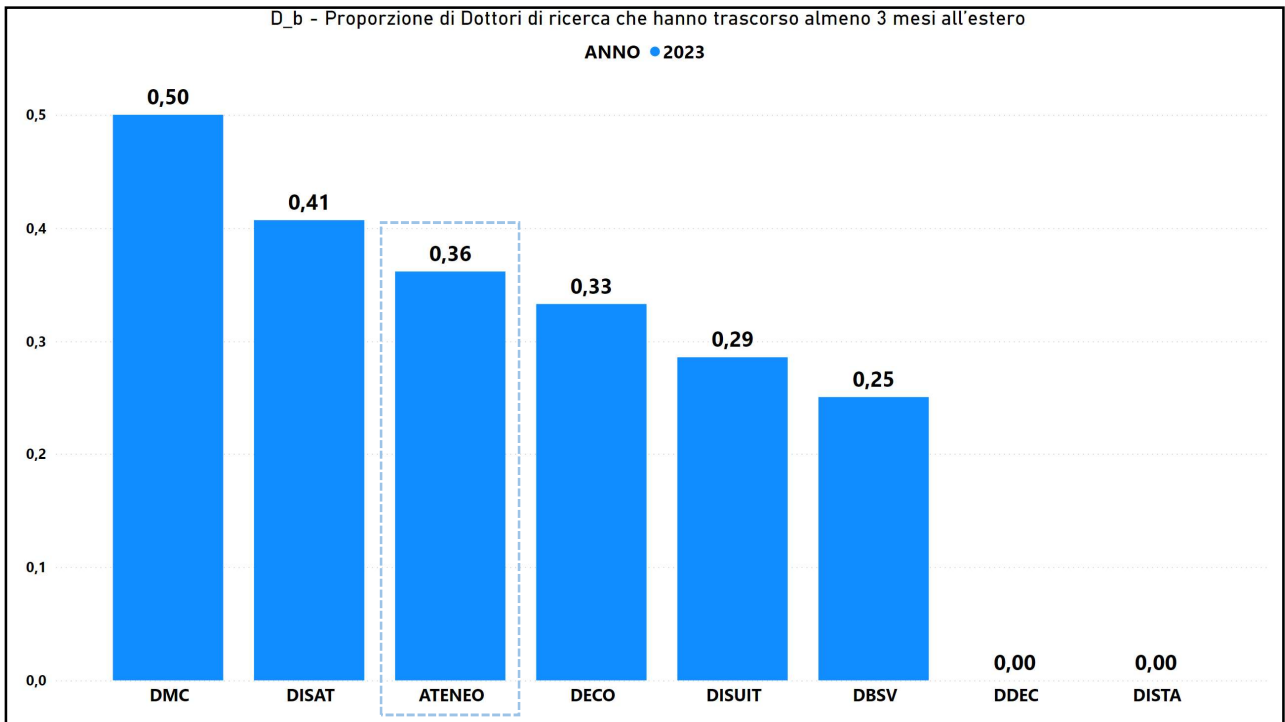
A_b - Proporzione dei docenti di ruolo indicati come docenti di riferimento che appartengono a settori scientifico-disciplinari (SSD) di base e caratterizzanti nei corsi di studio (L, LM, LMCU) attivati

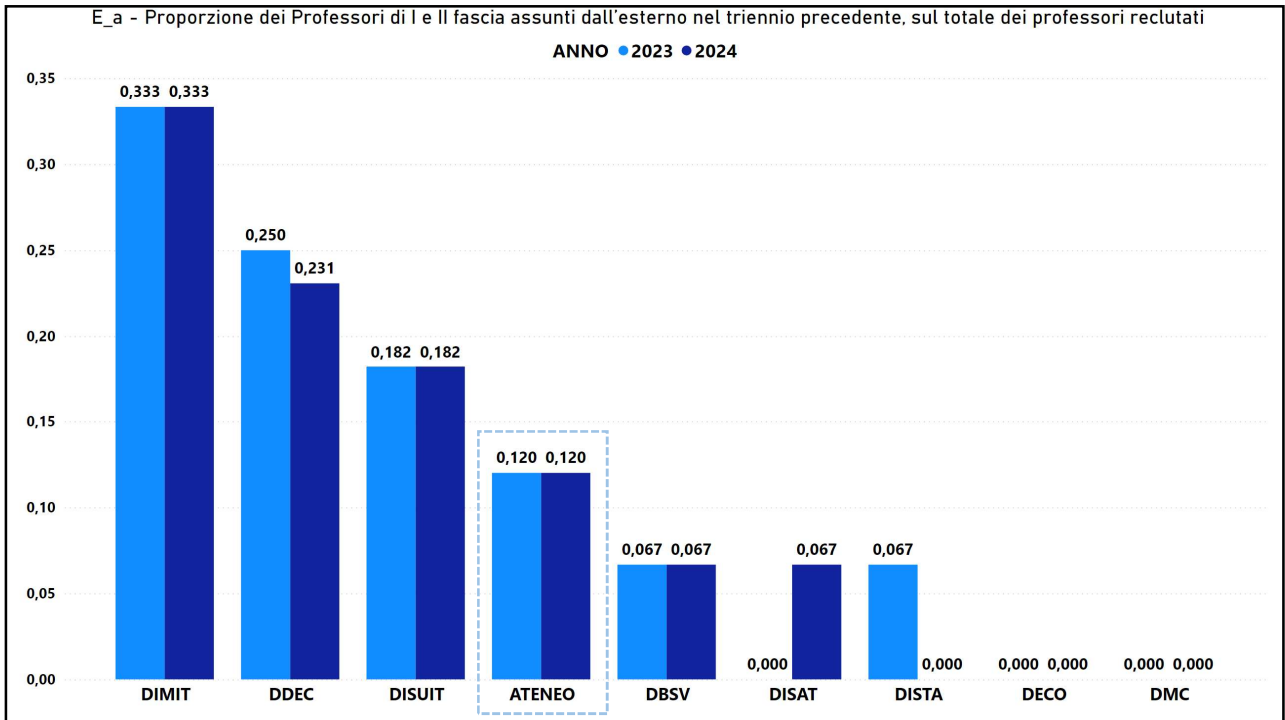
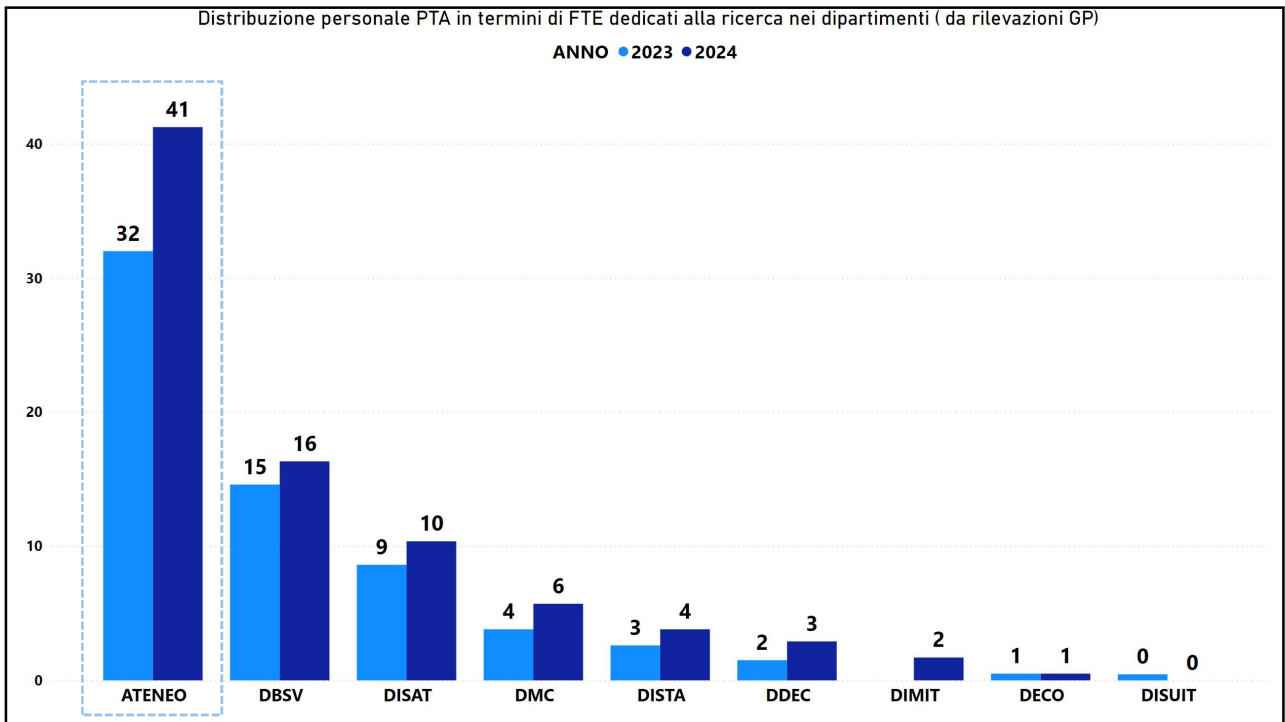




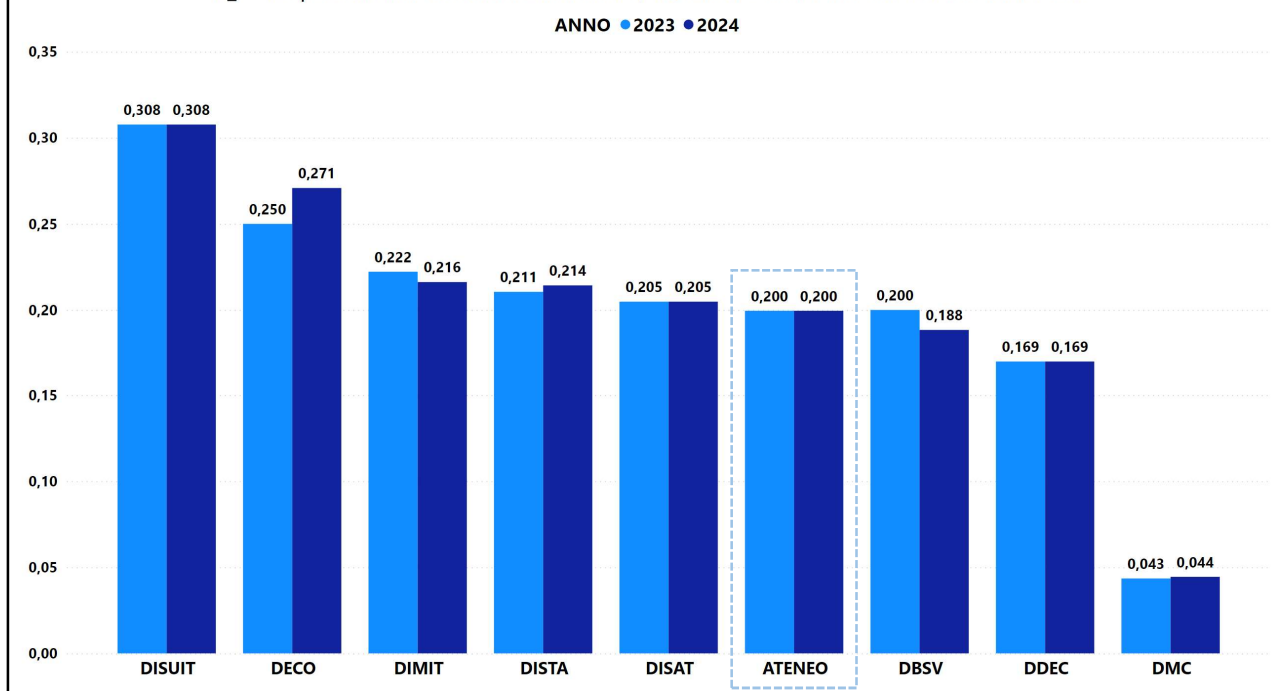




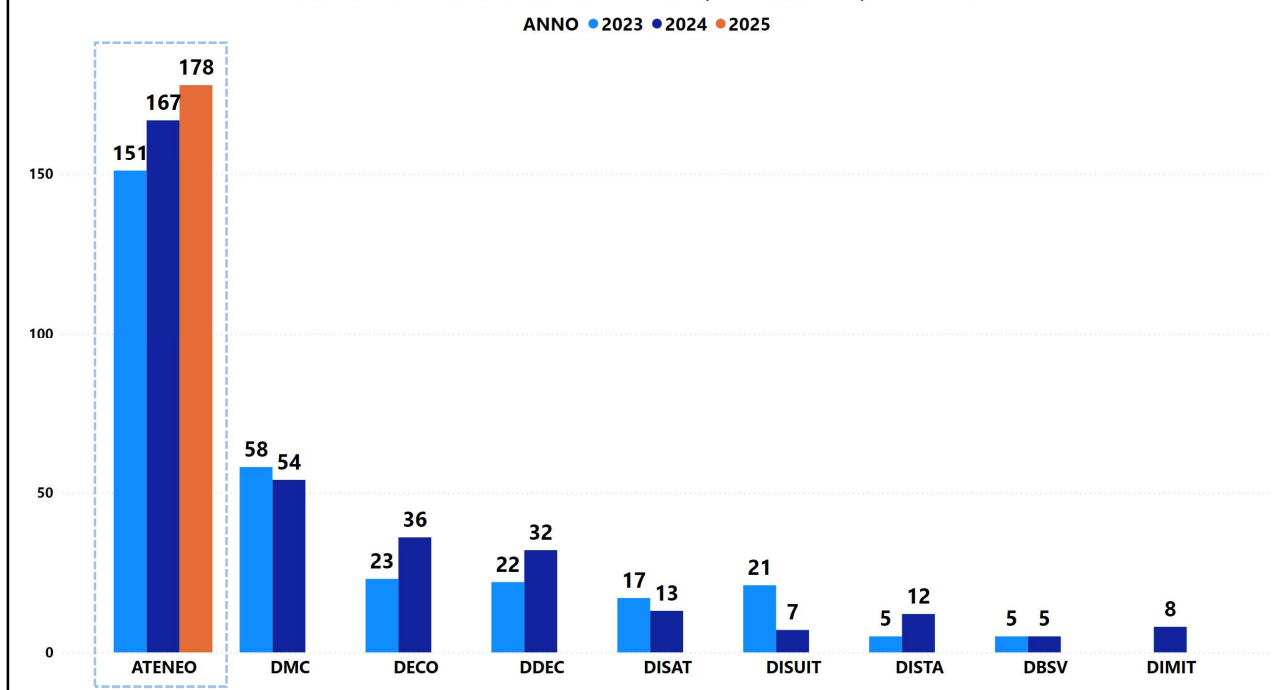


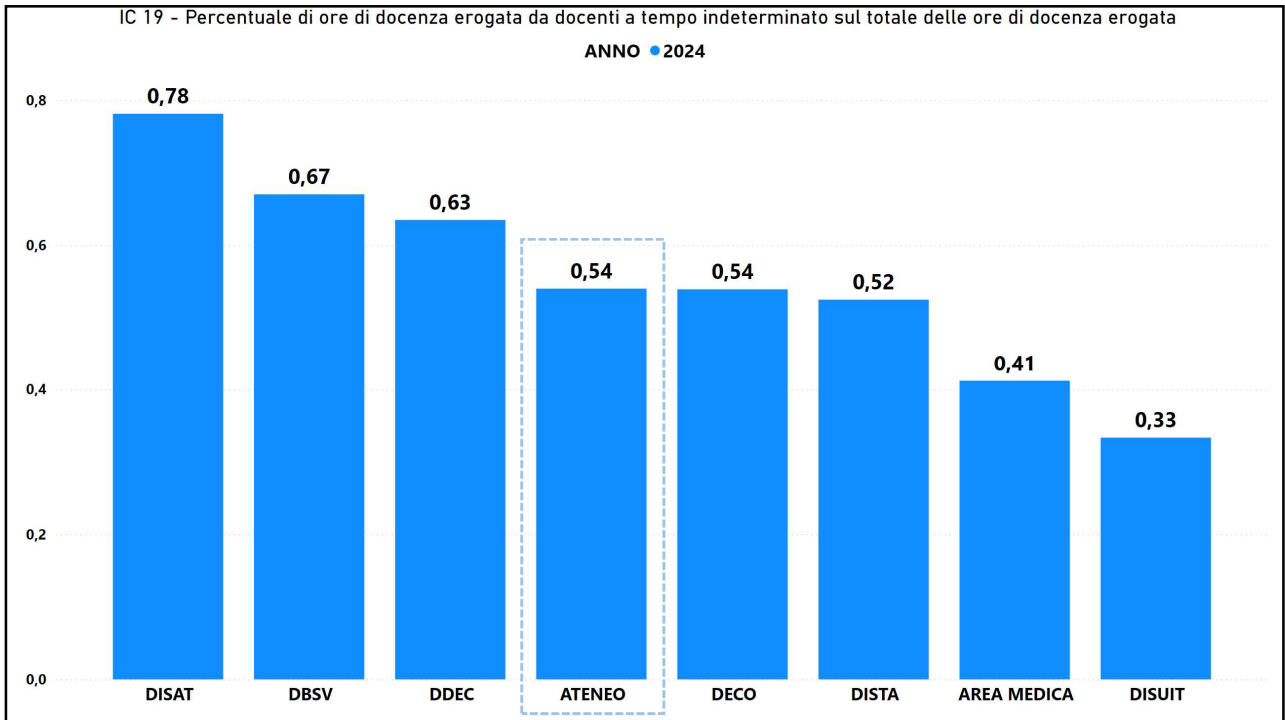
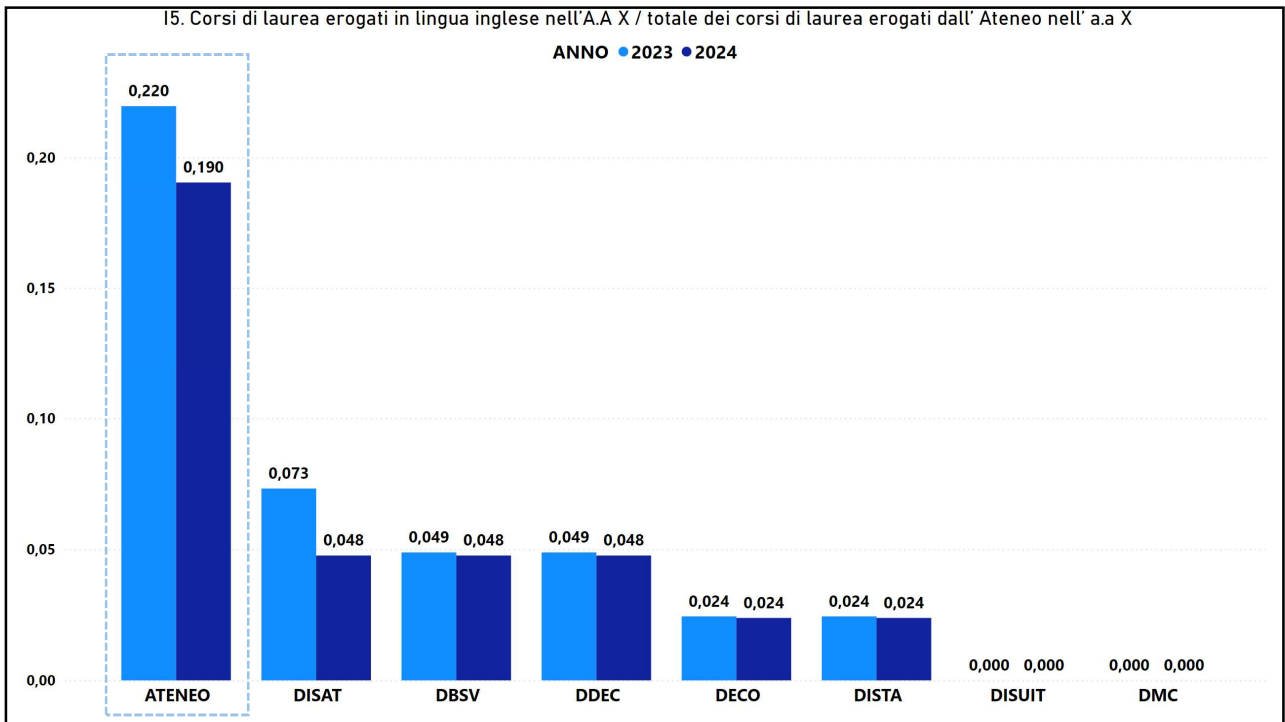


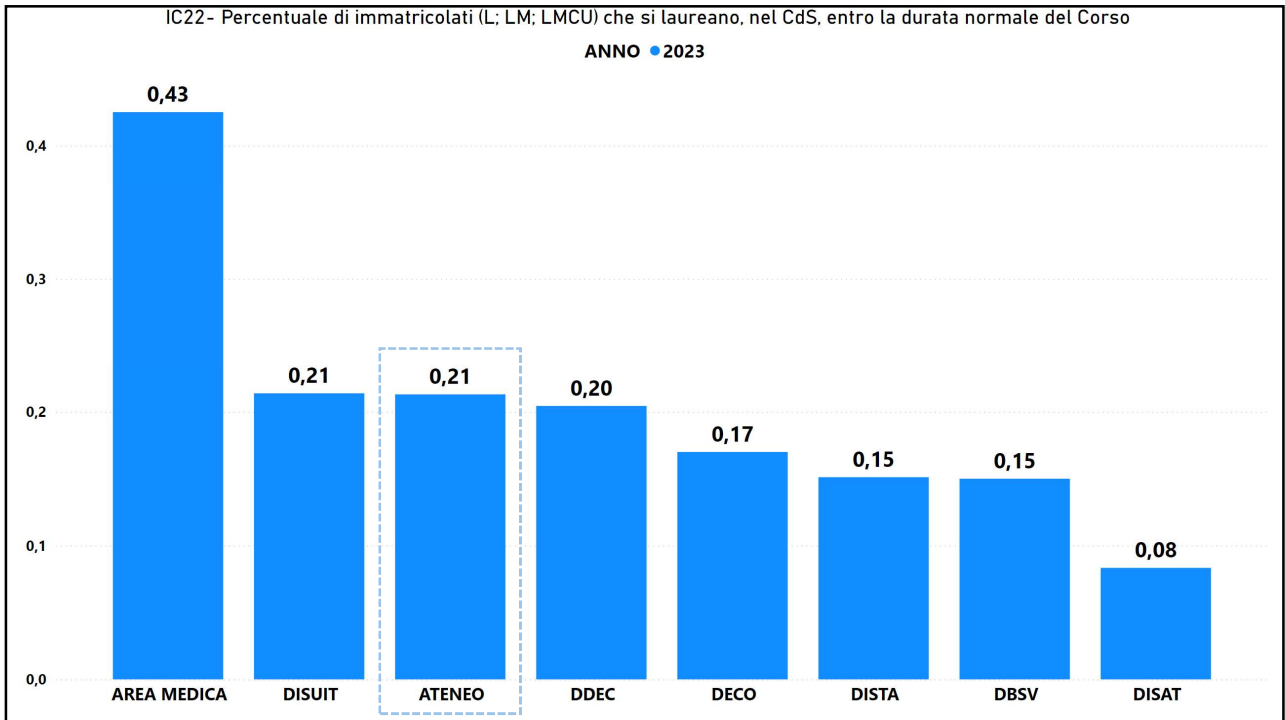
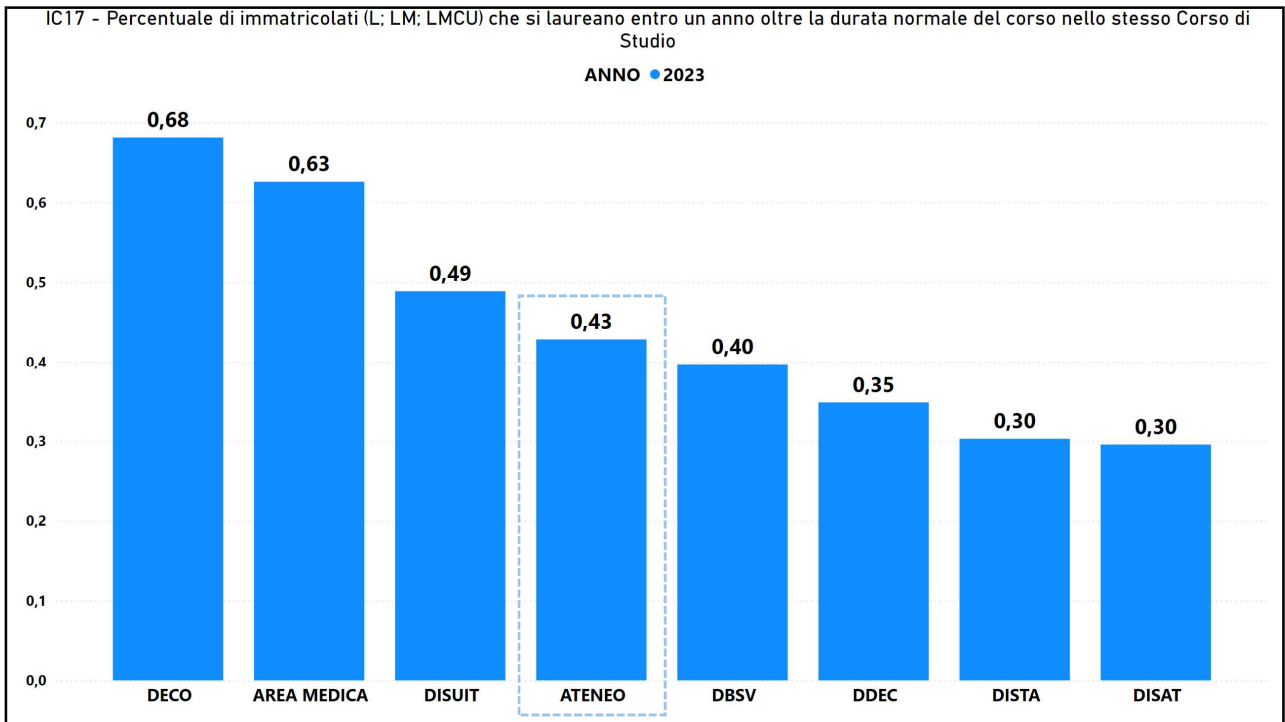
E_b - Proporzione di ricercatori di cui all'art. 24, c. 3, lett. a) e lett. b) sul totale dei docenti di ruolo.

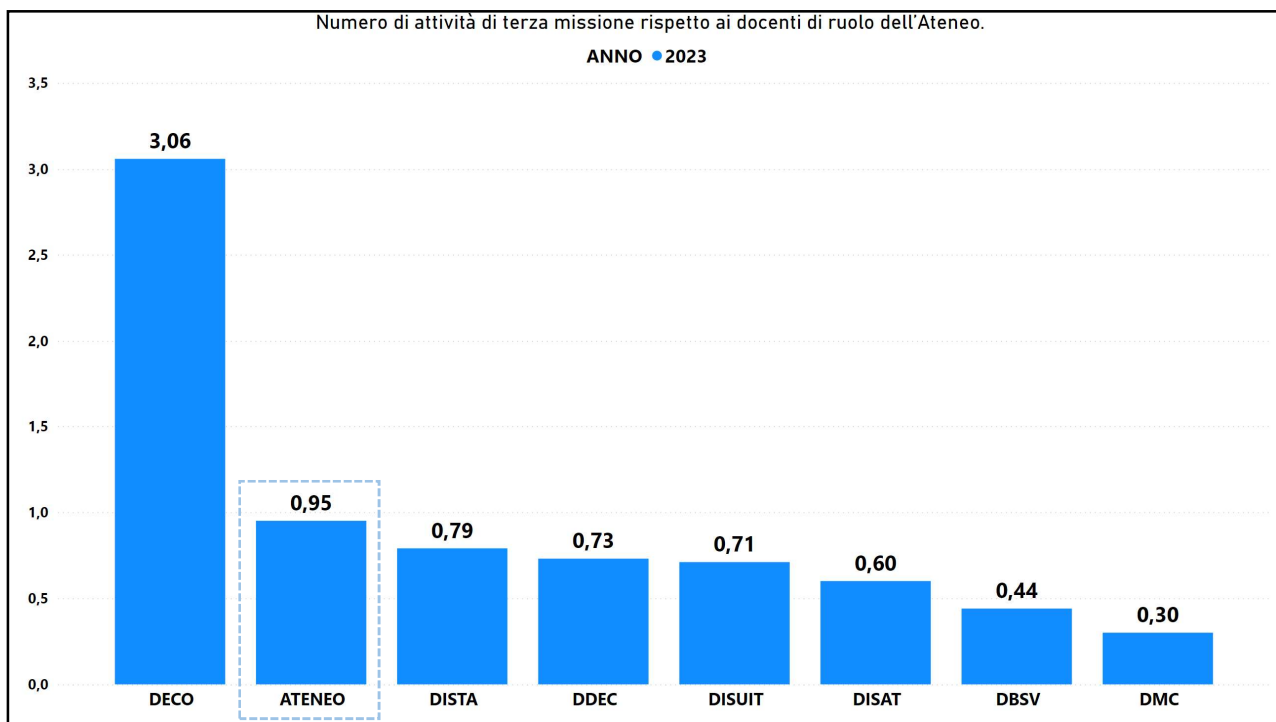
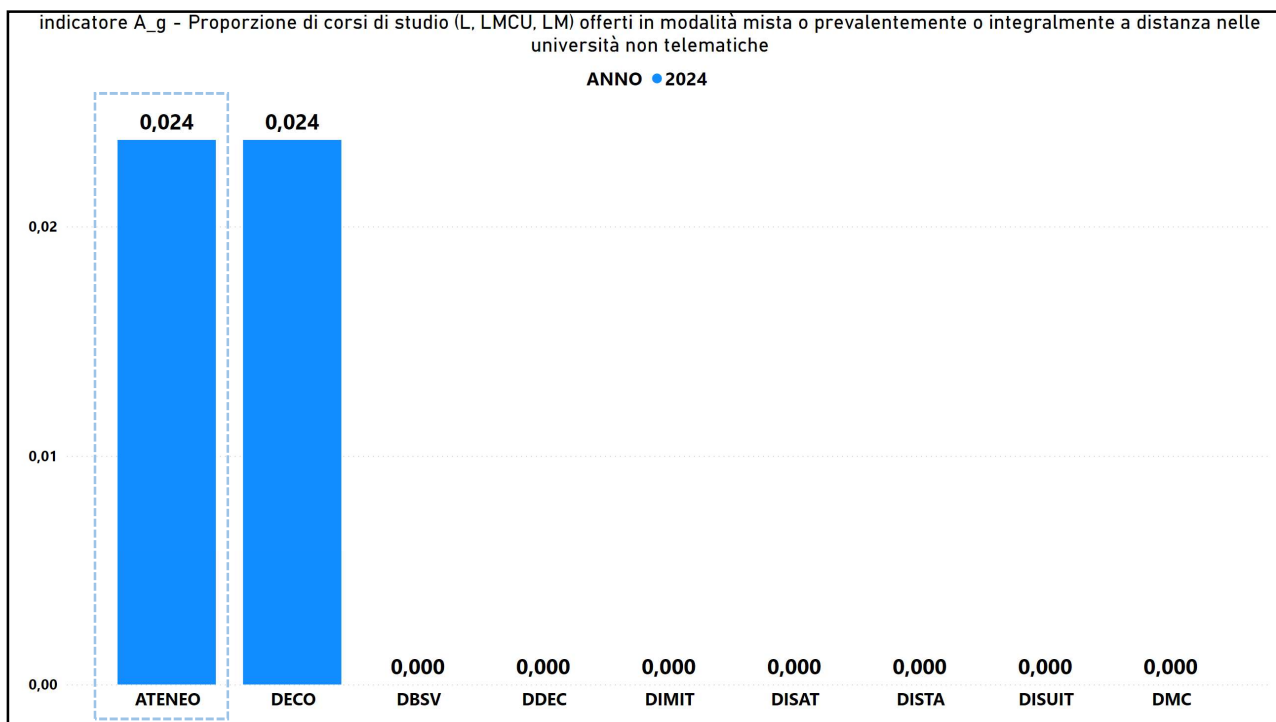


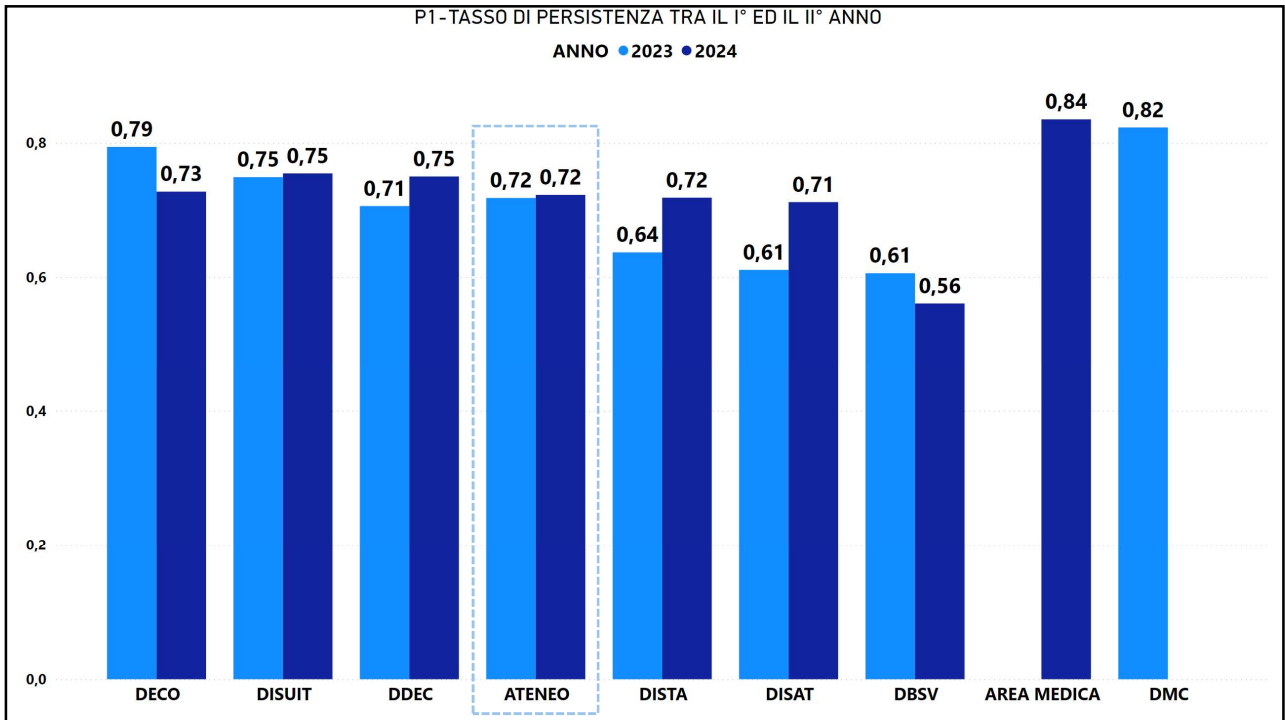
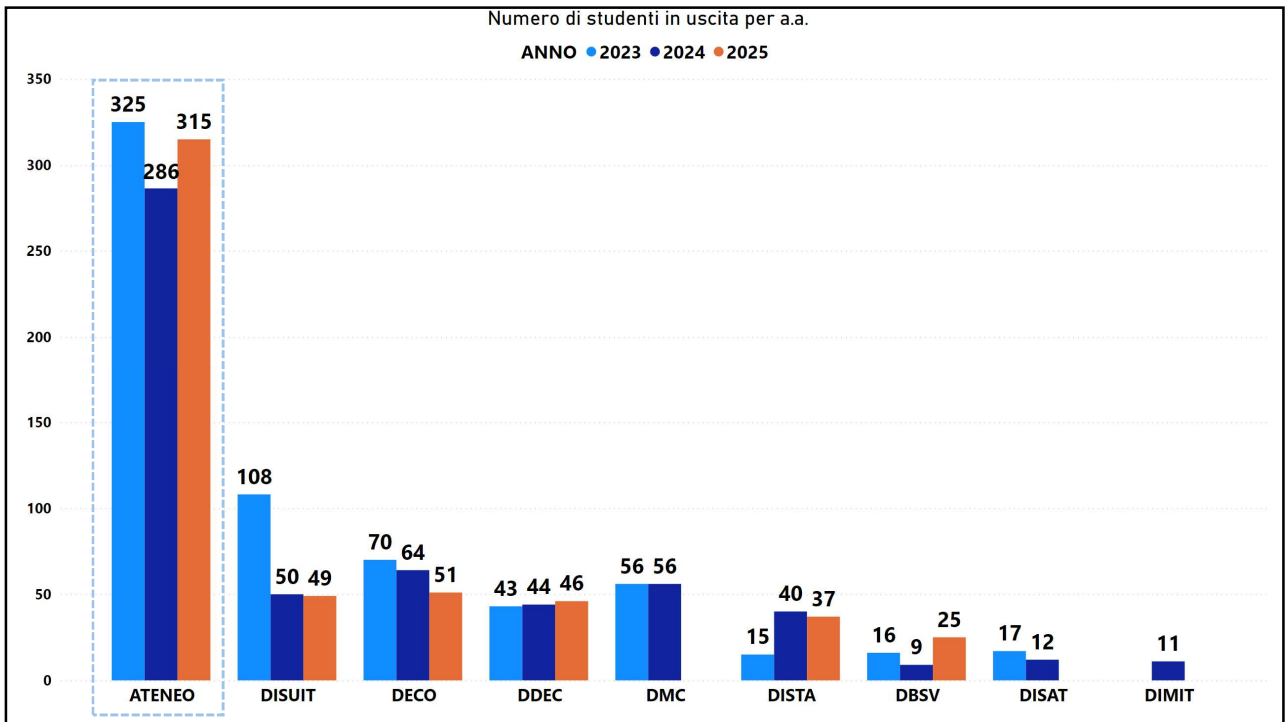
13. Studenti stranieri che hanno trascorso un periodo di studio presso l'ateneo

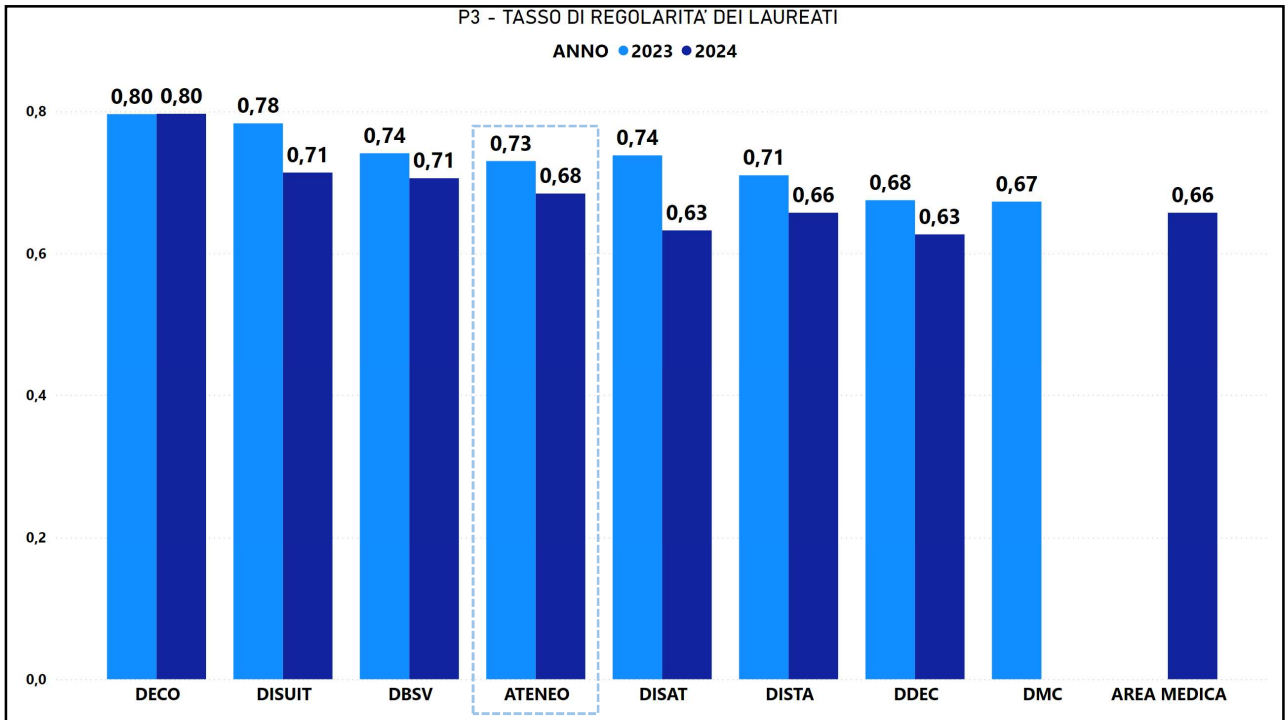
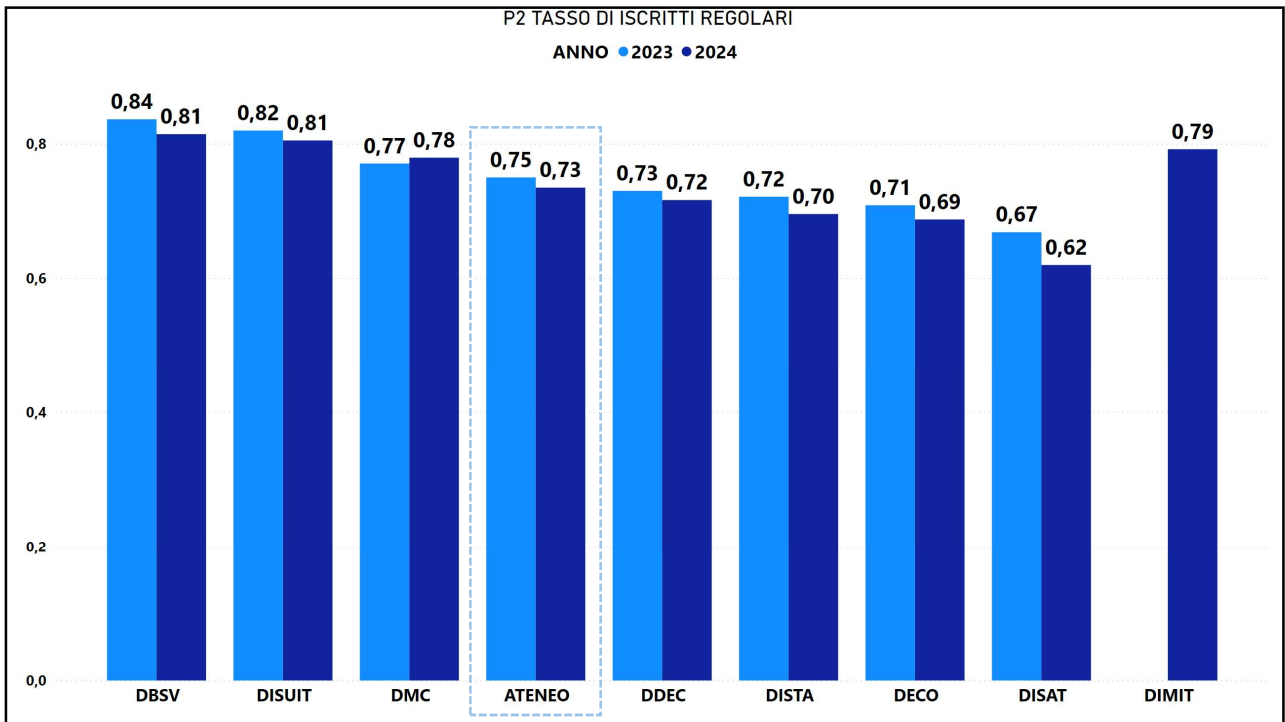


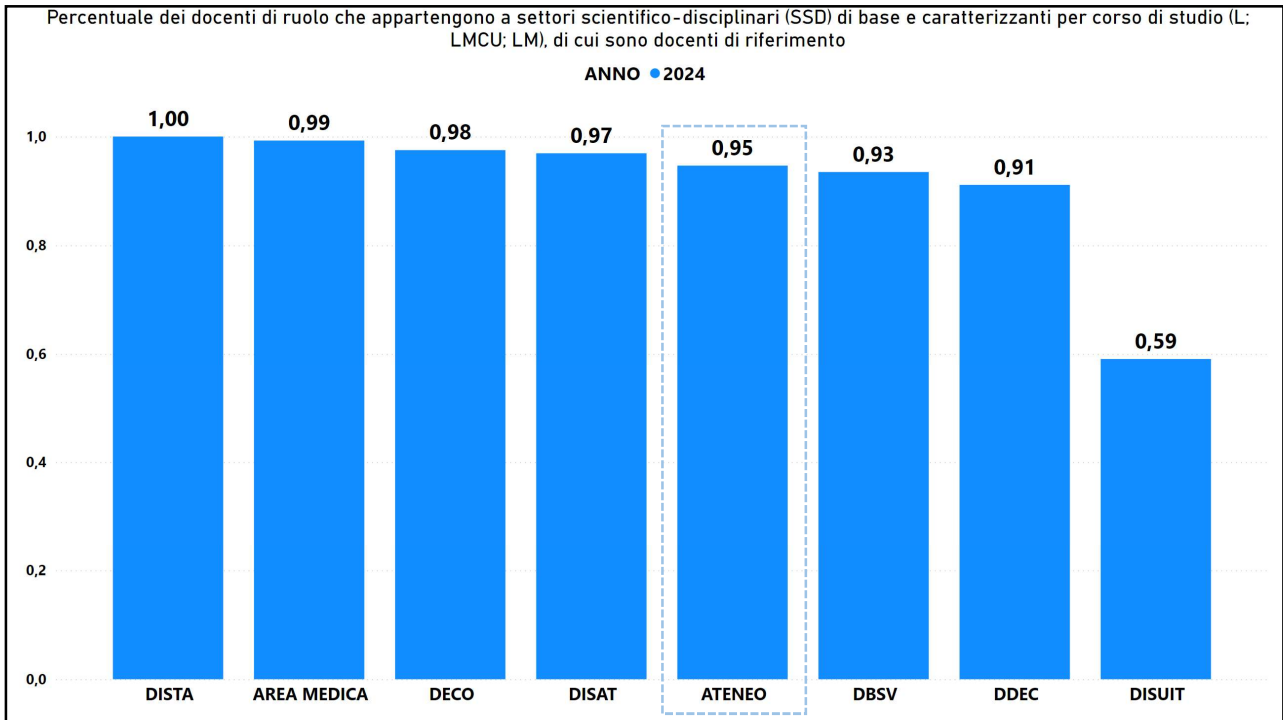
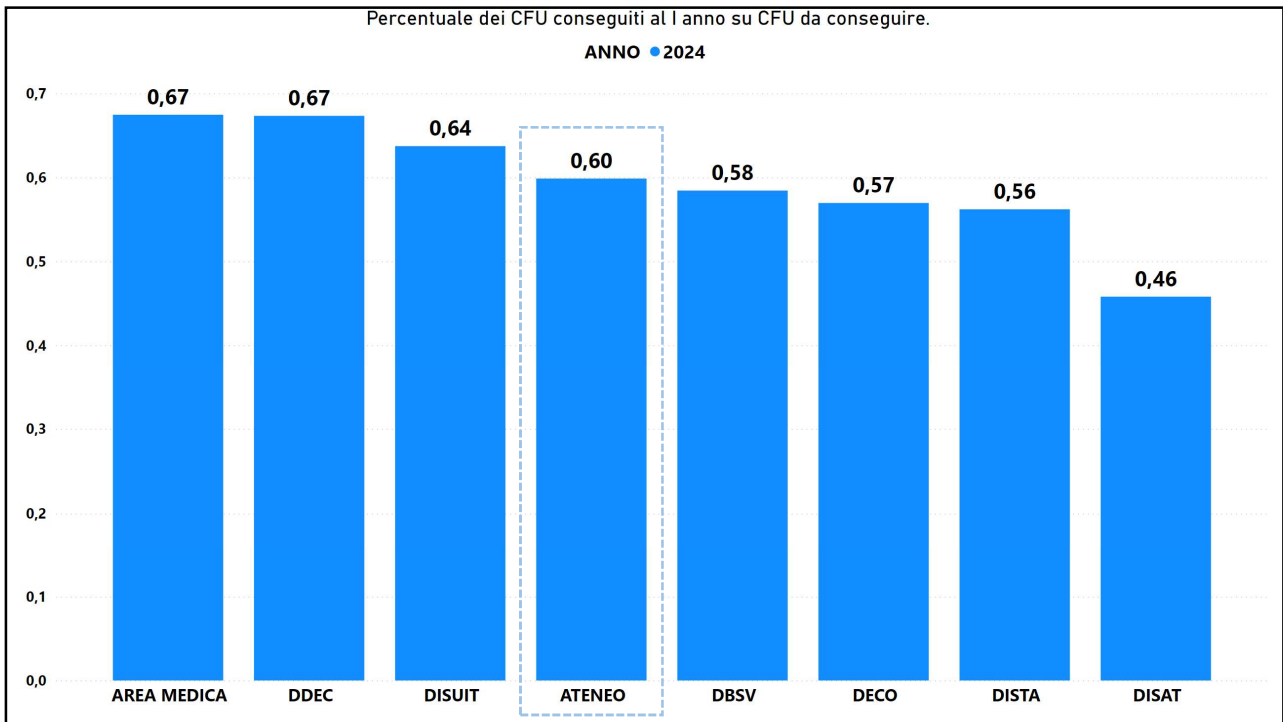


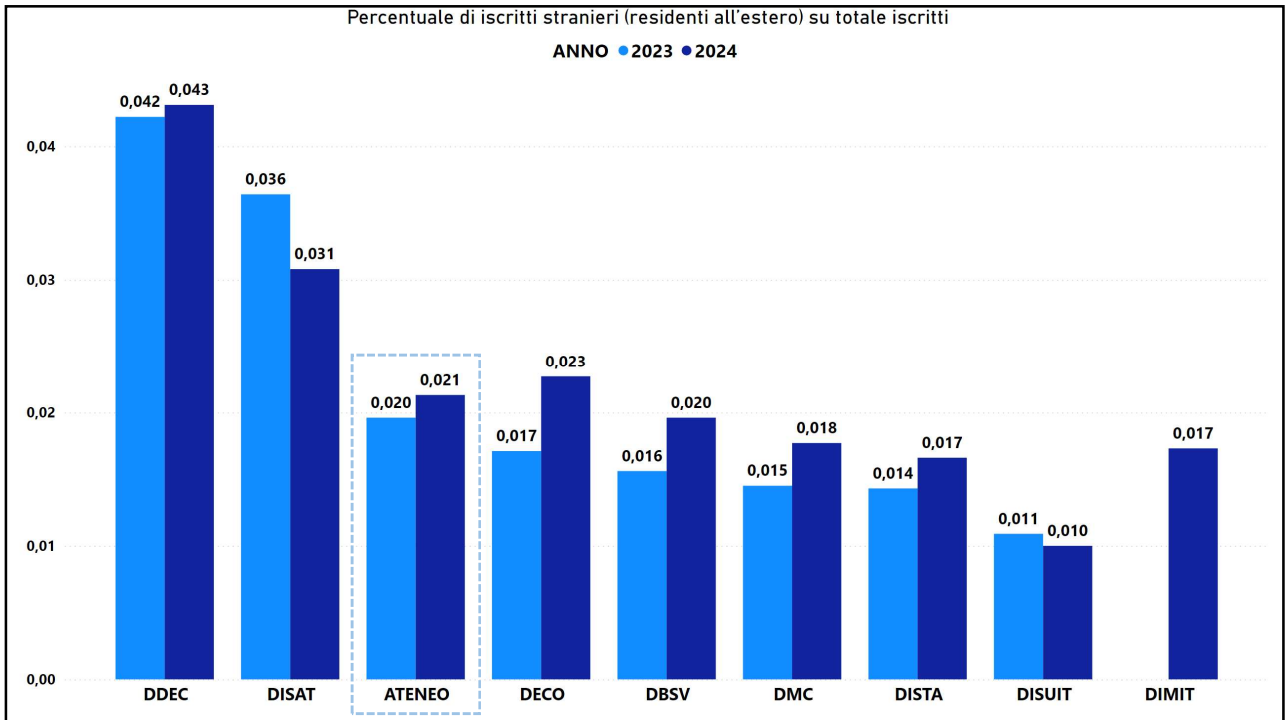
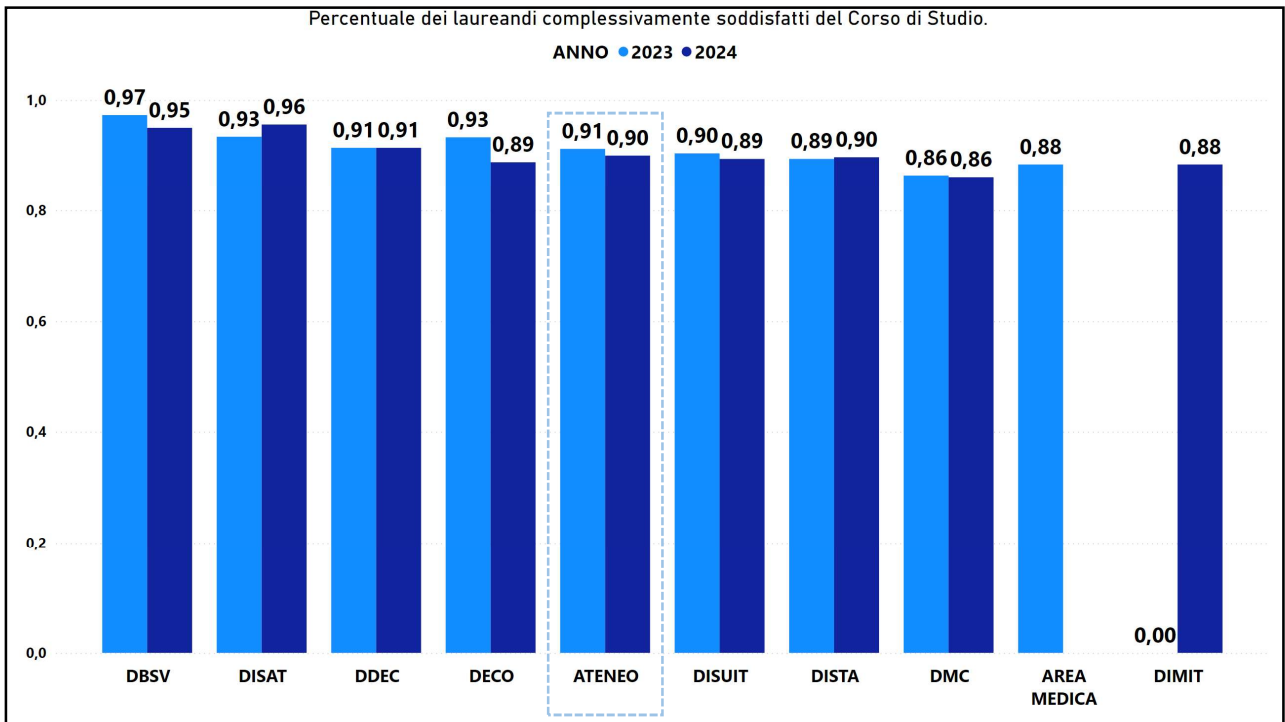


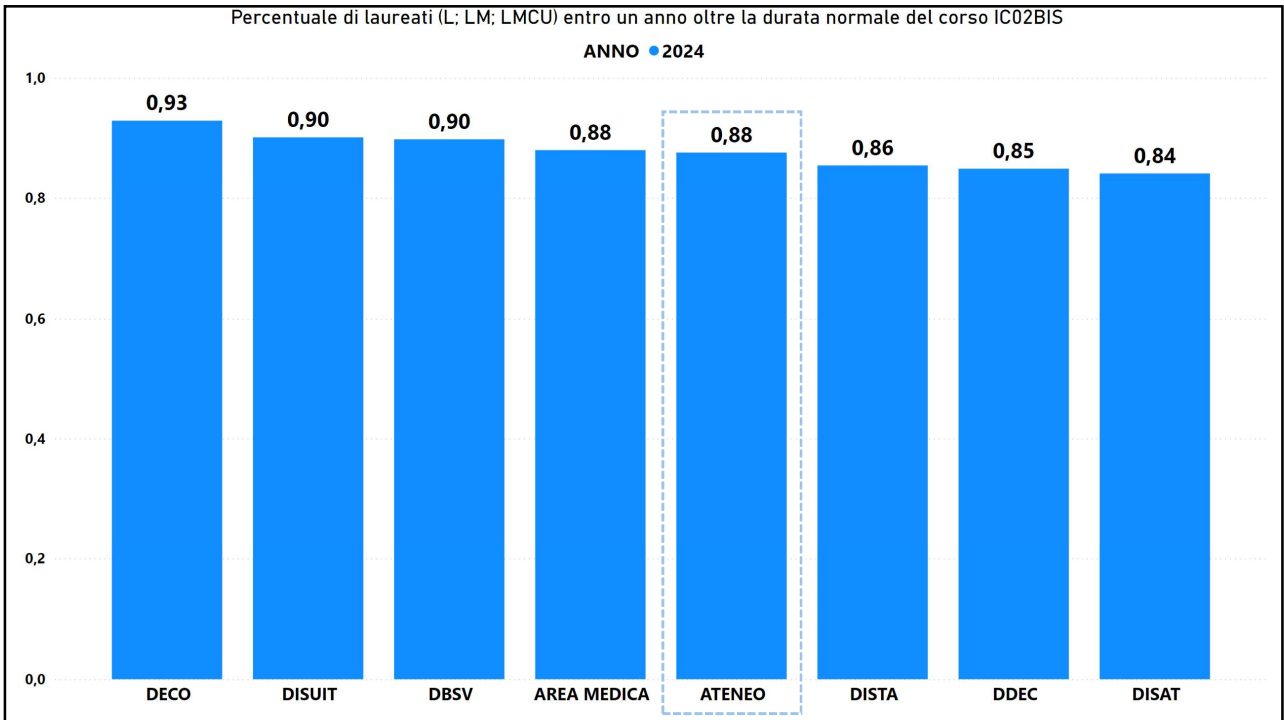
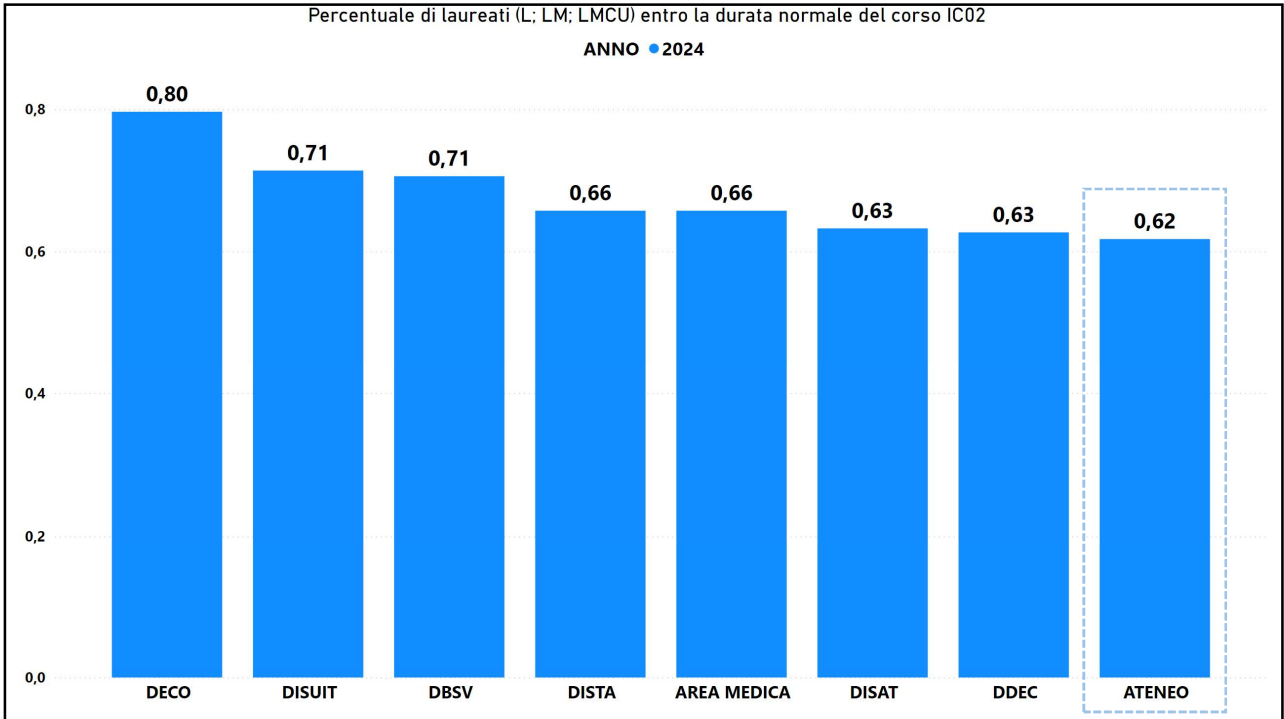


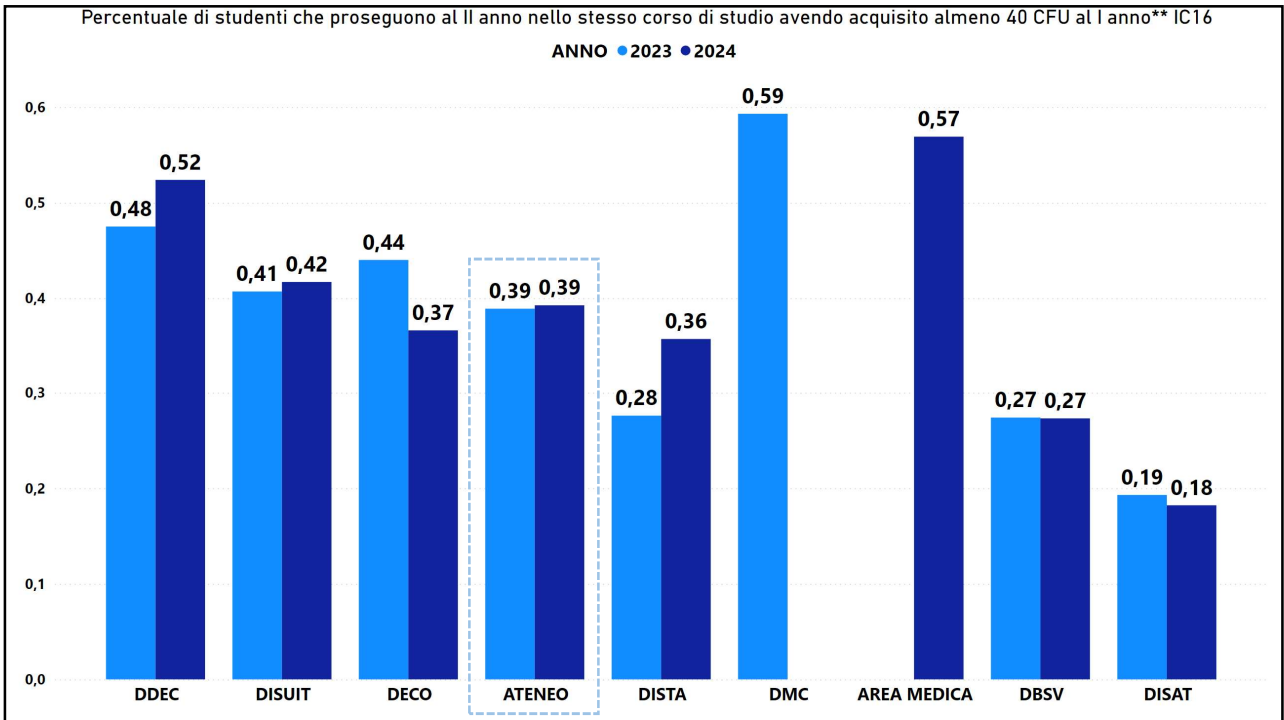
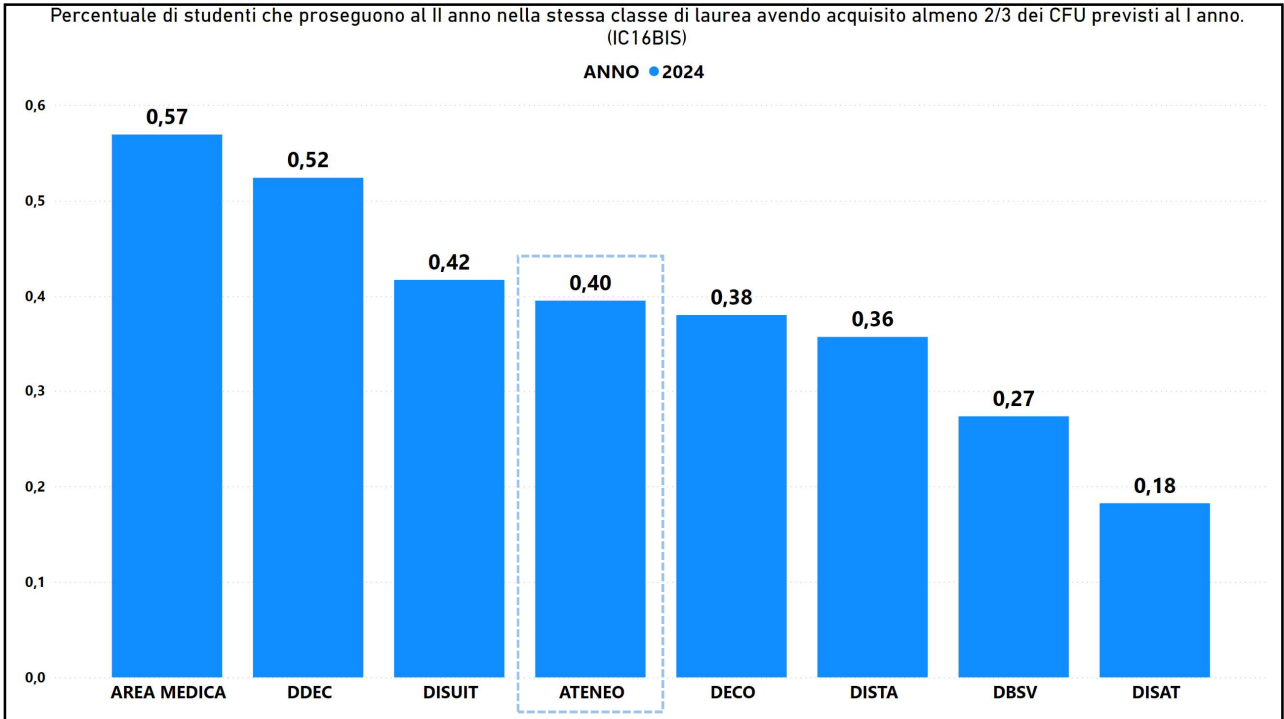


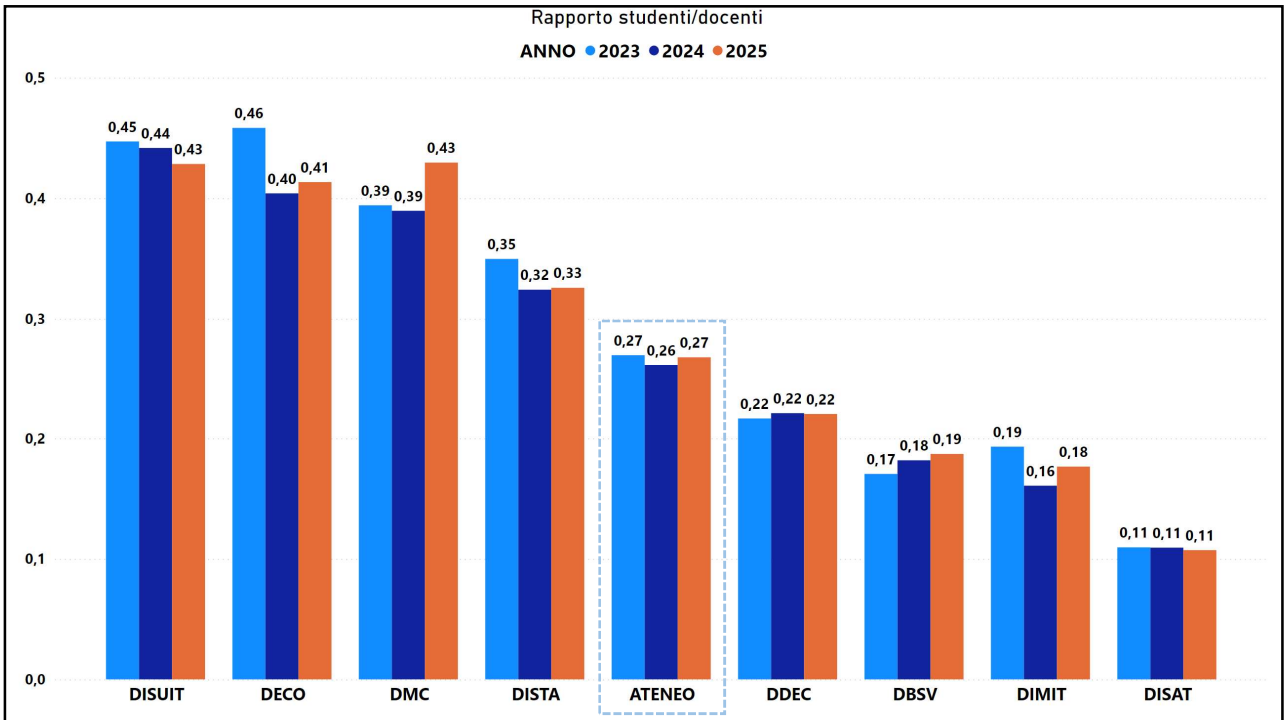
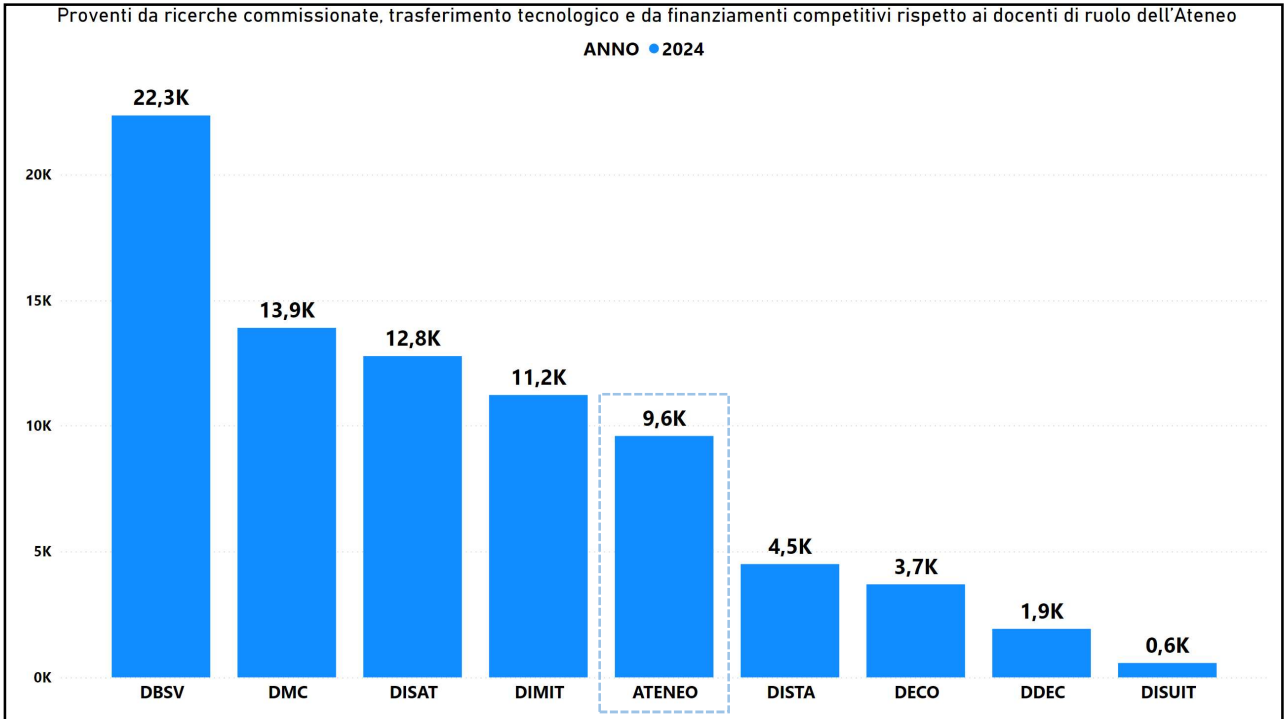


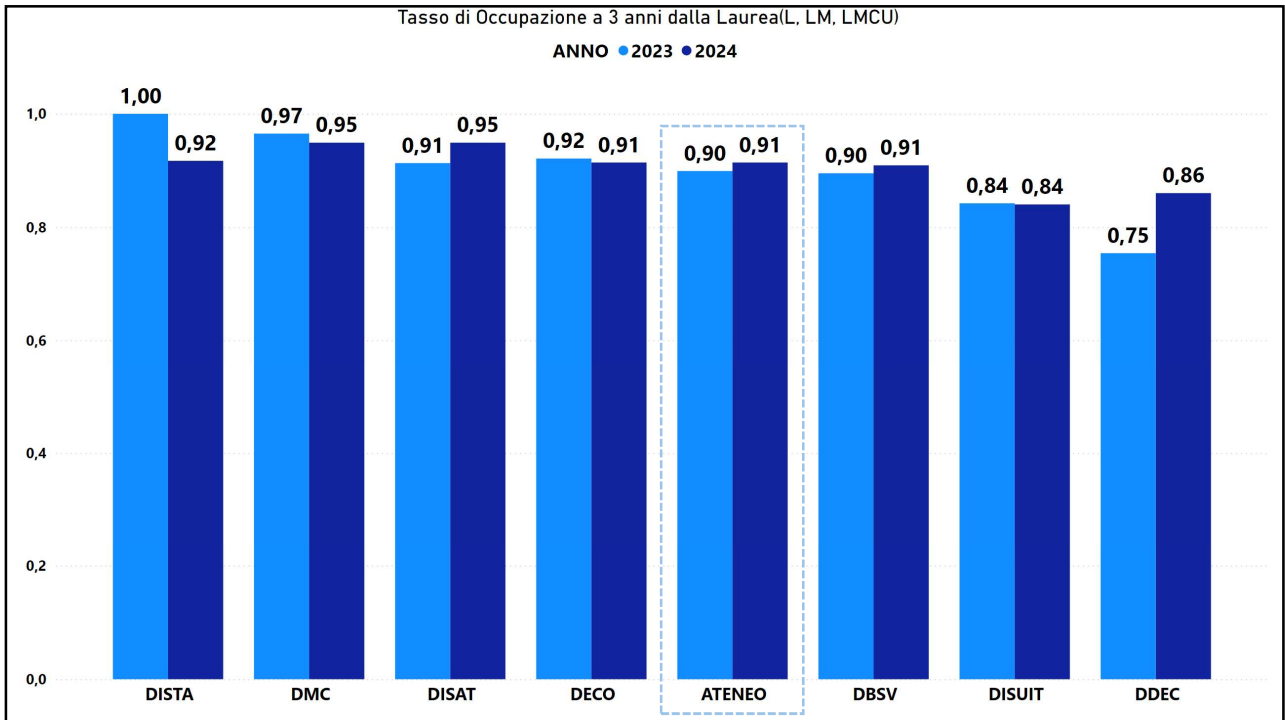
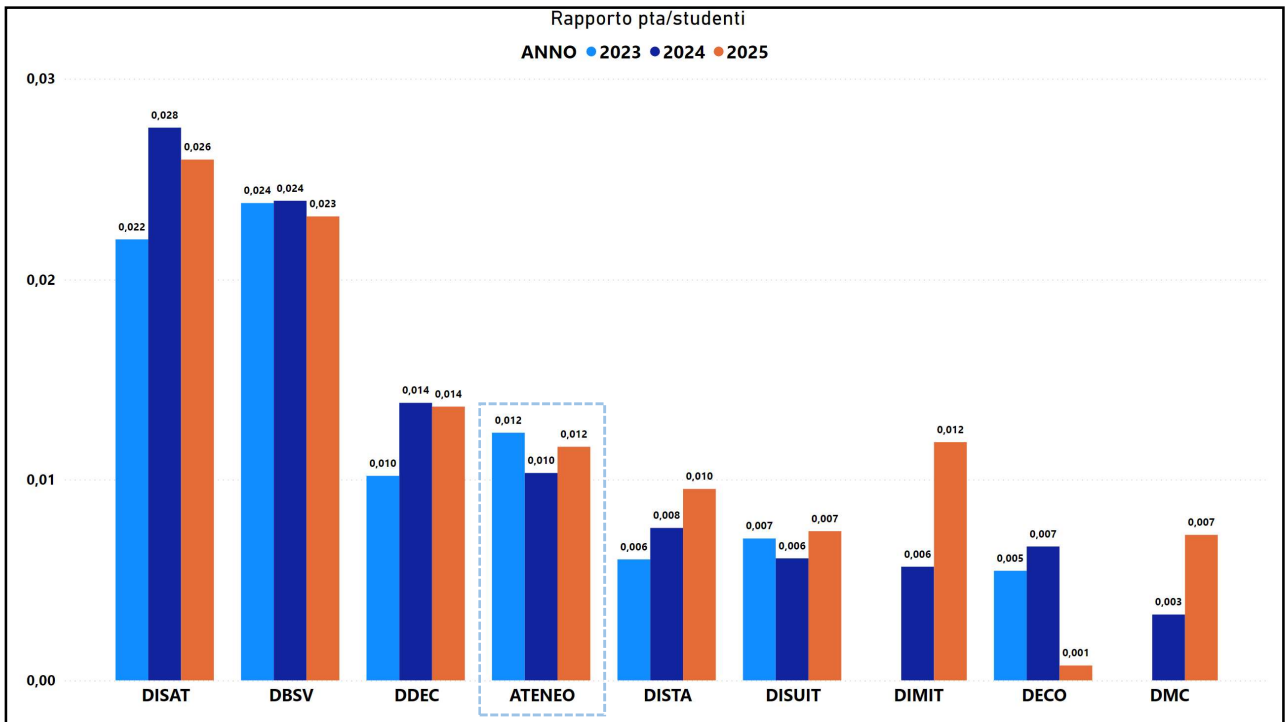


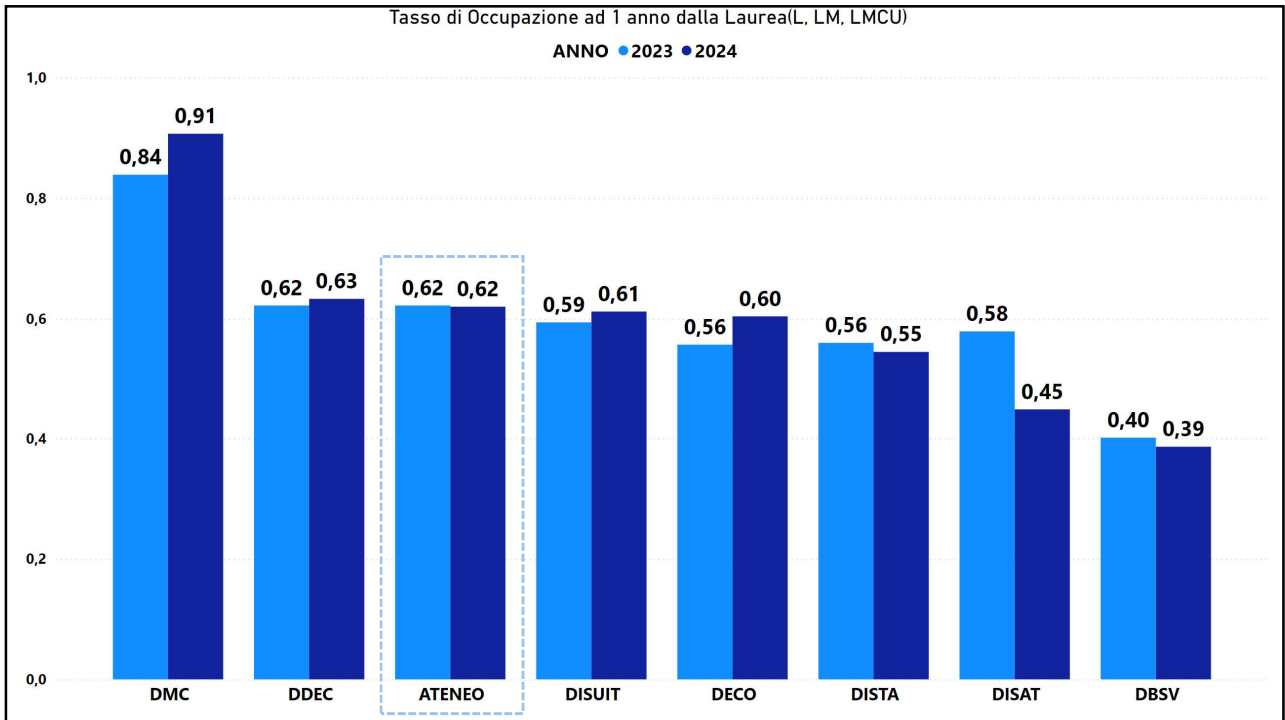
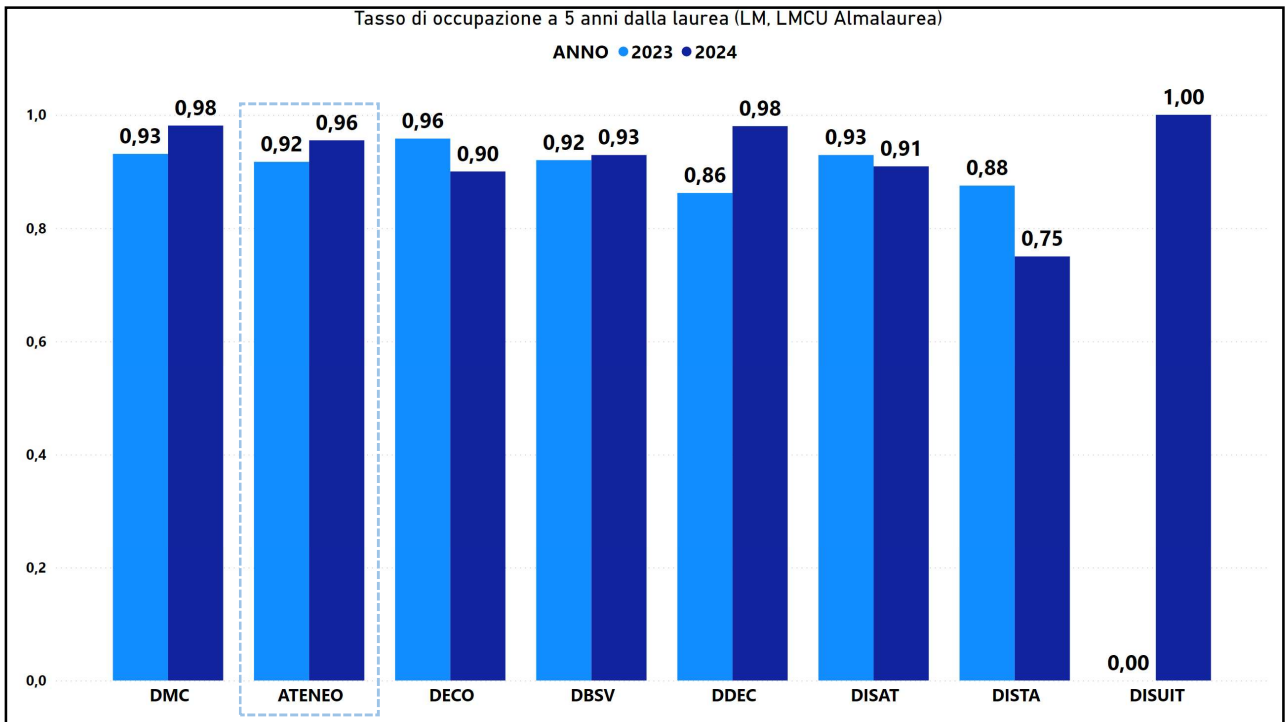


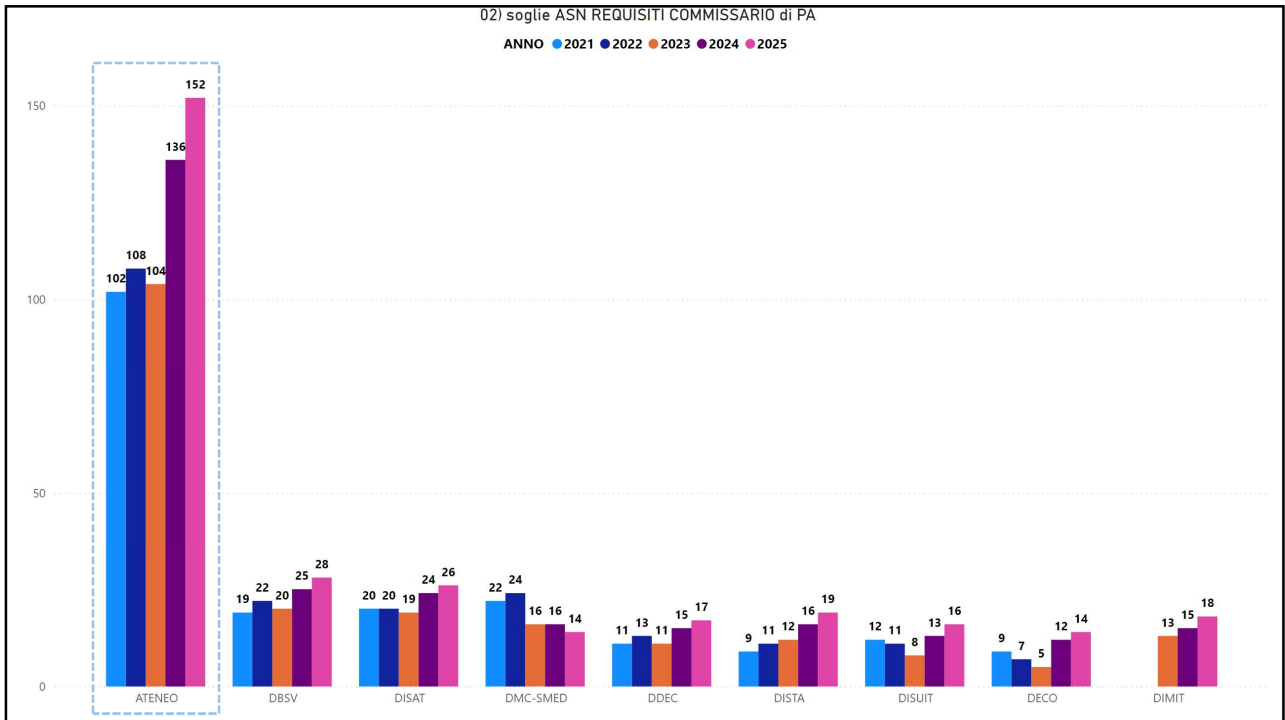
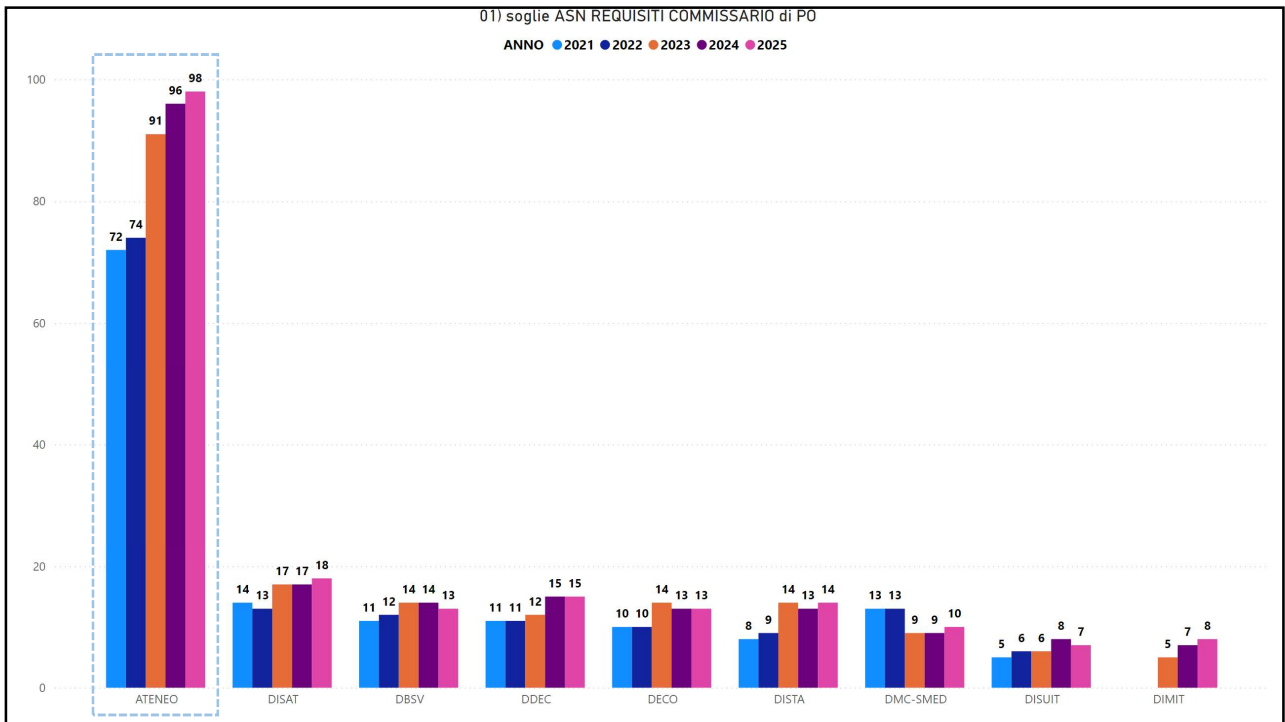


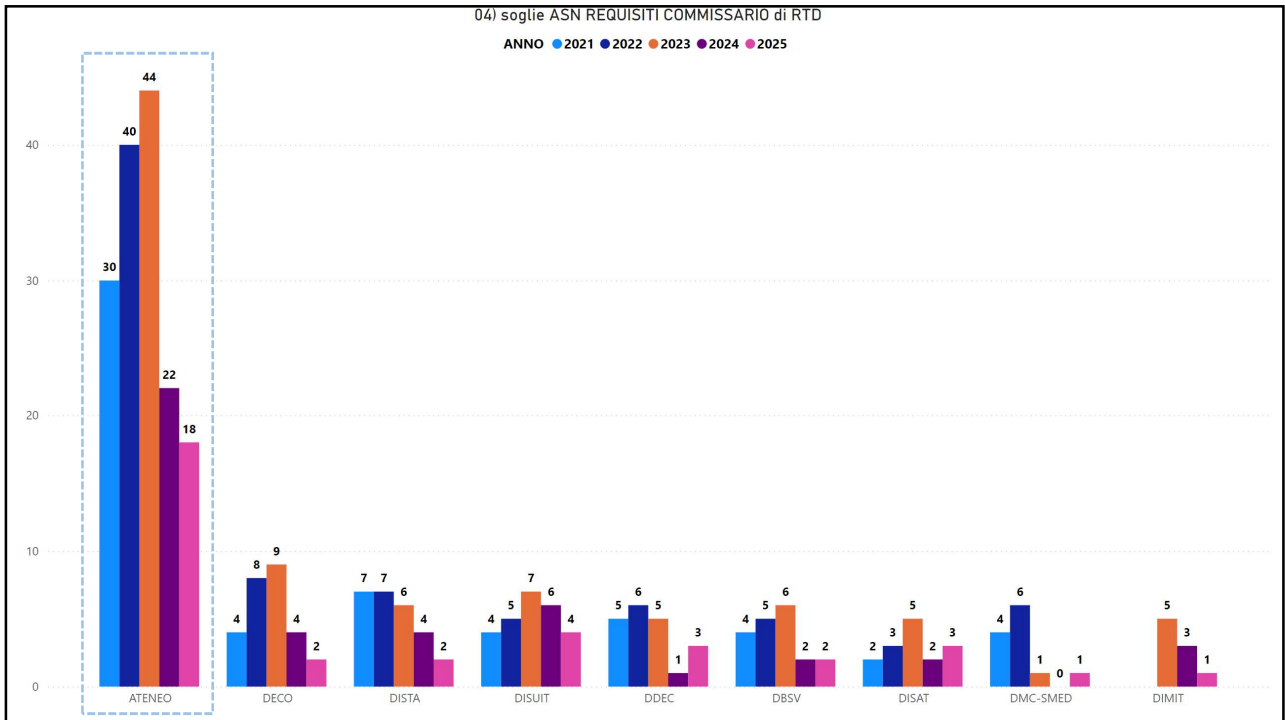
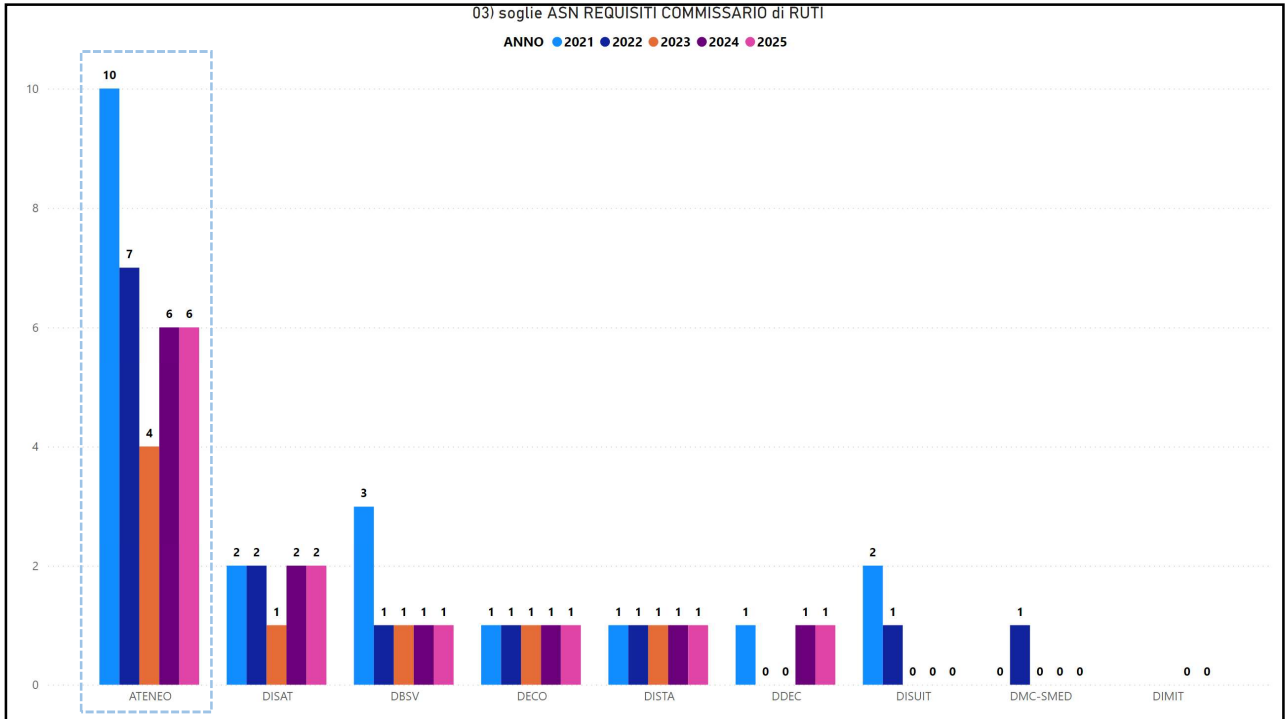


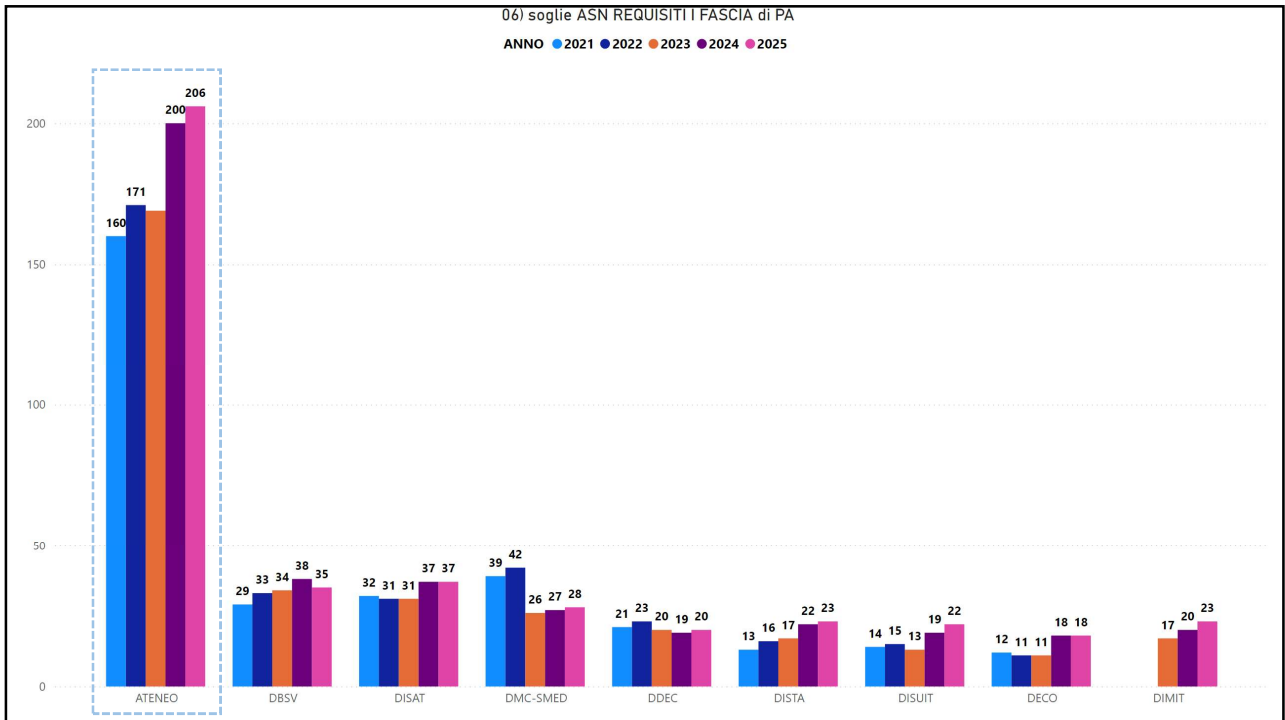
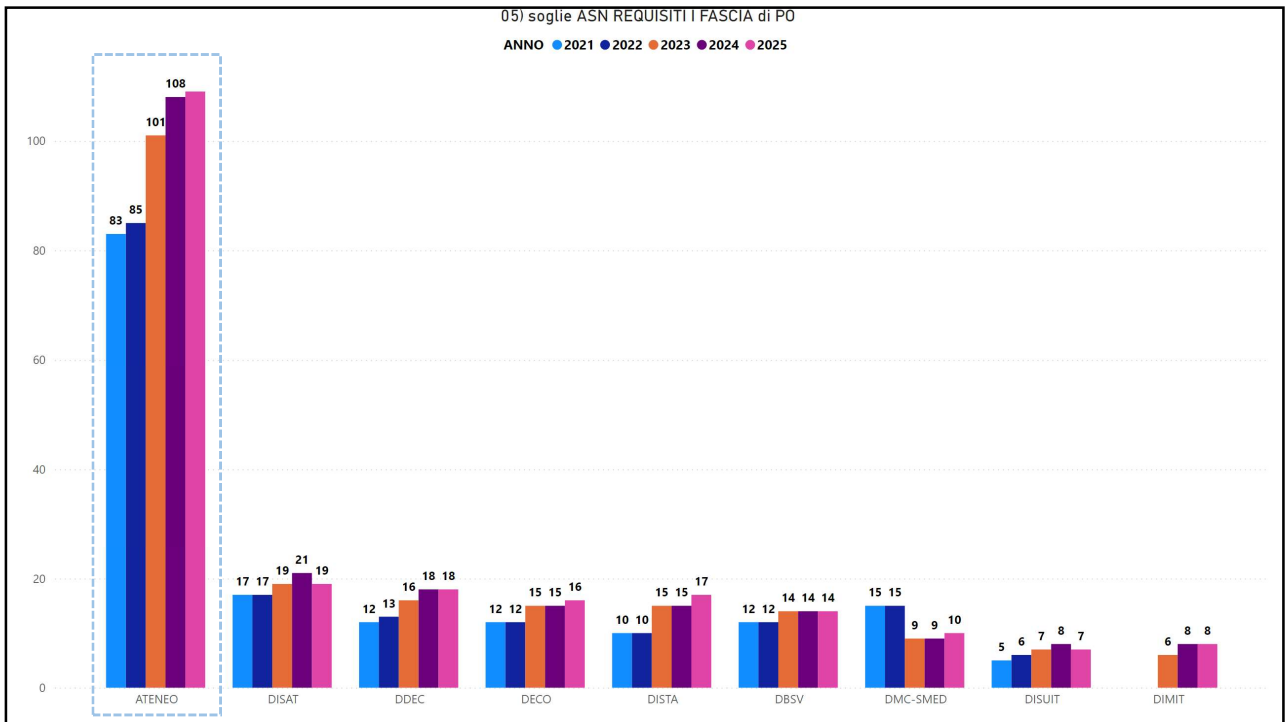


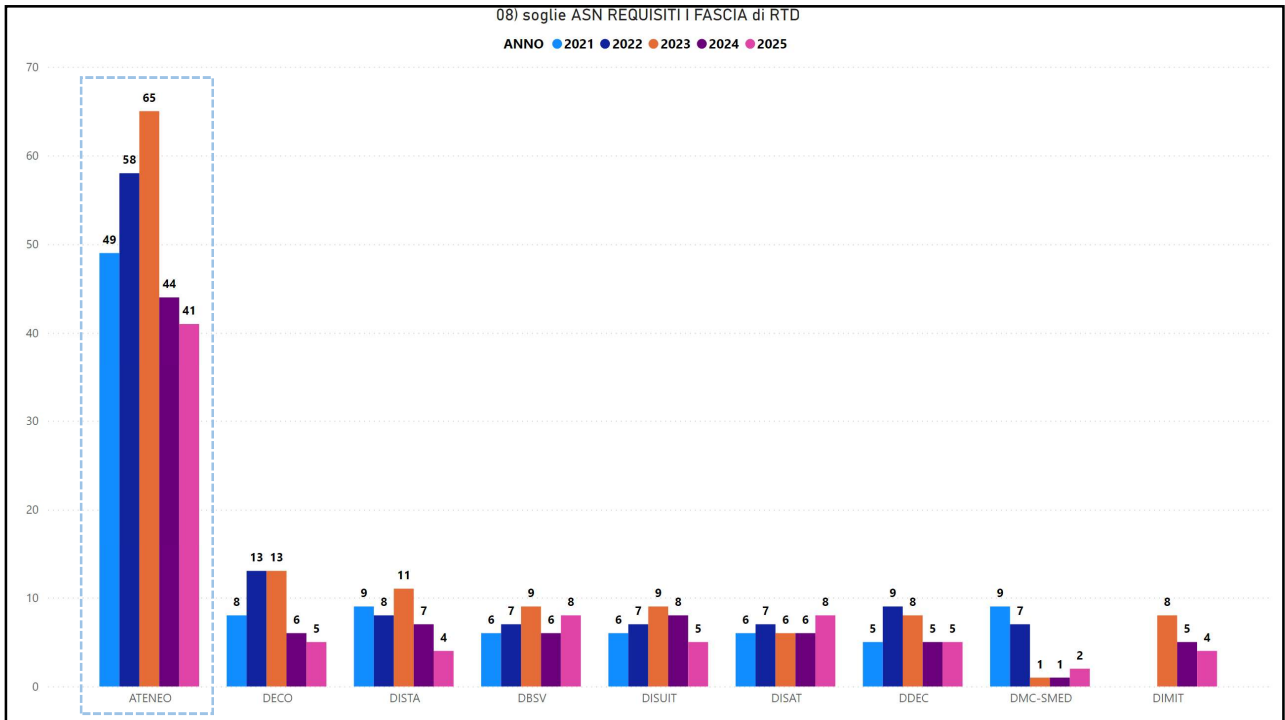
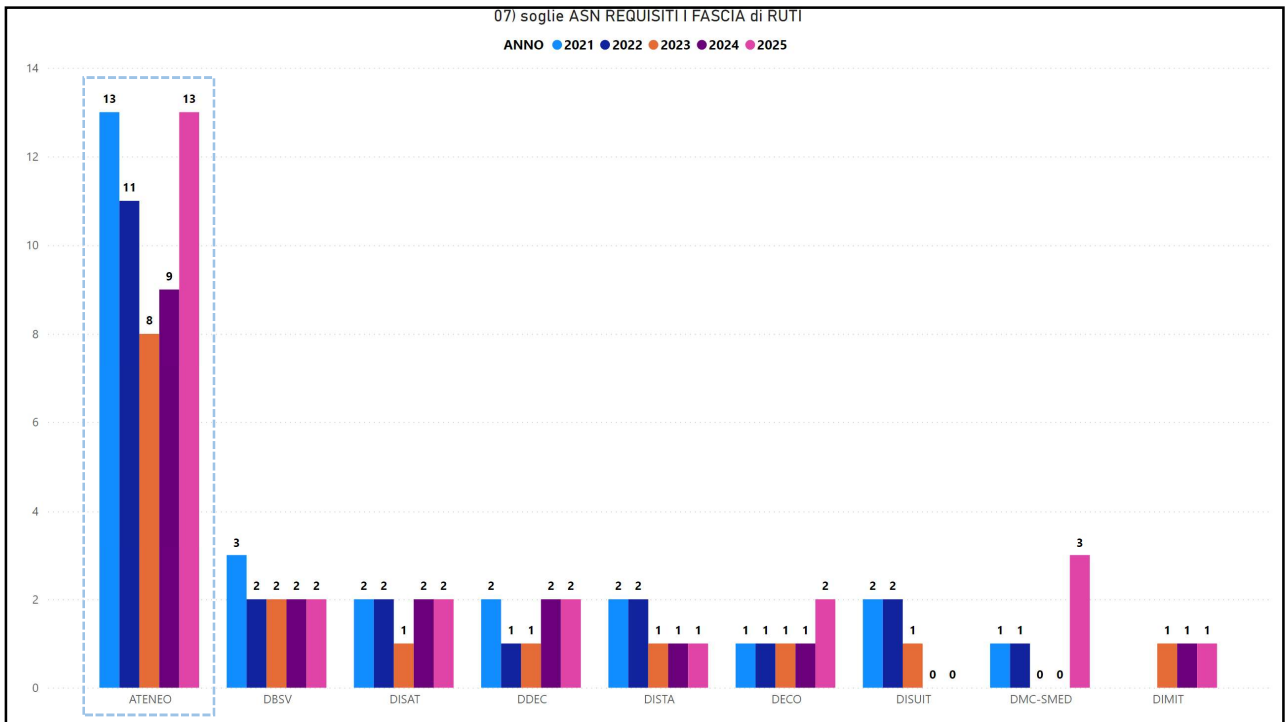


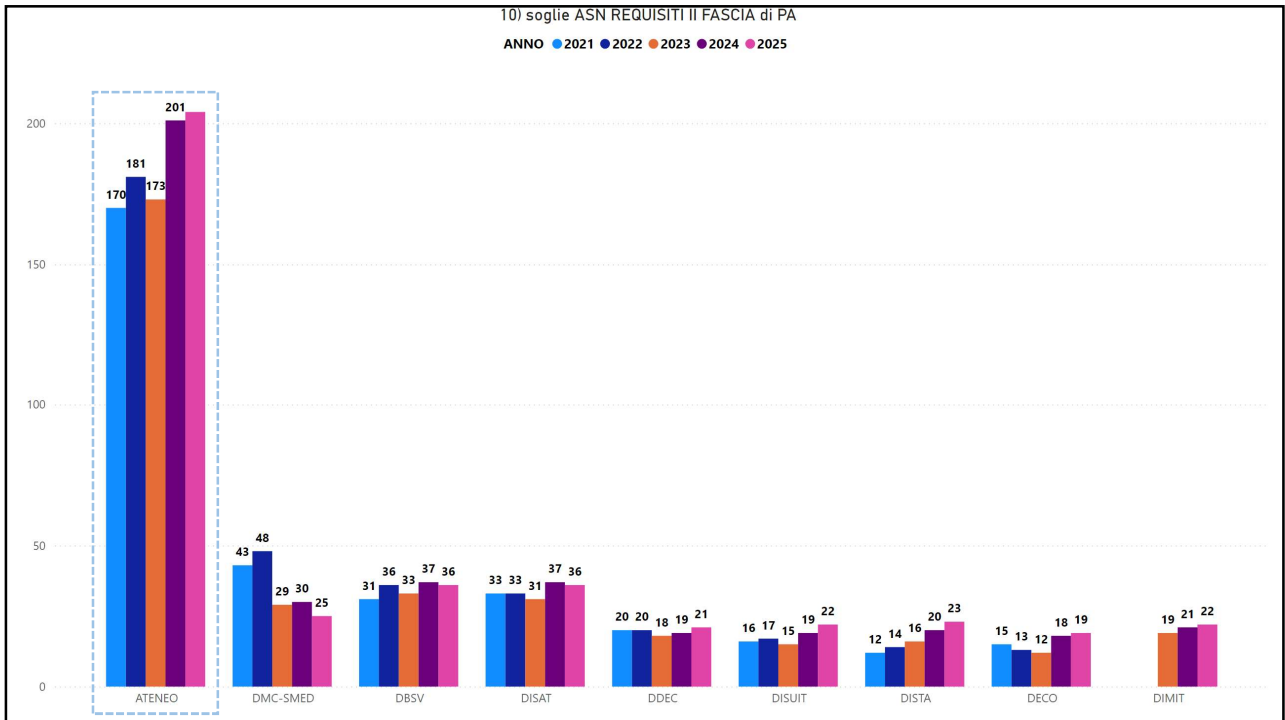
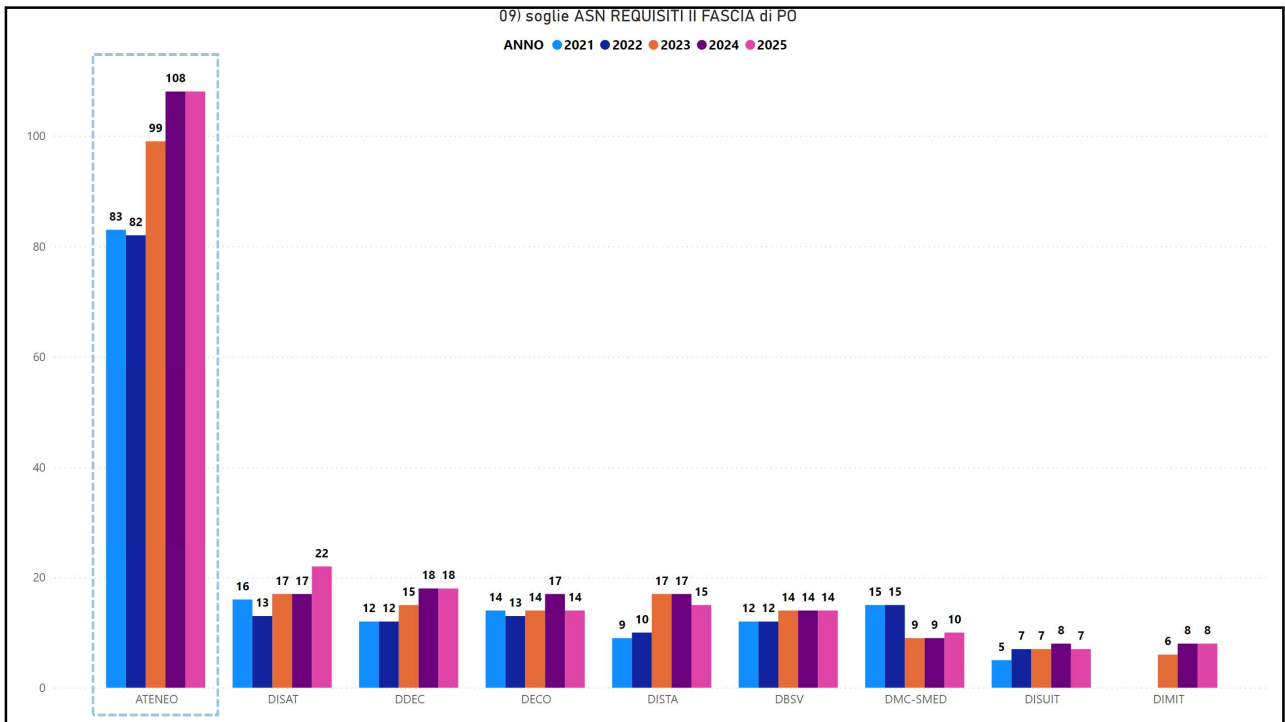


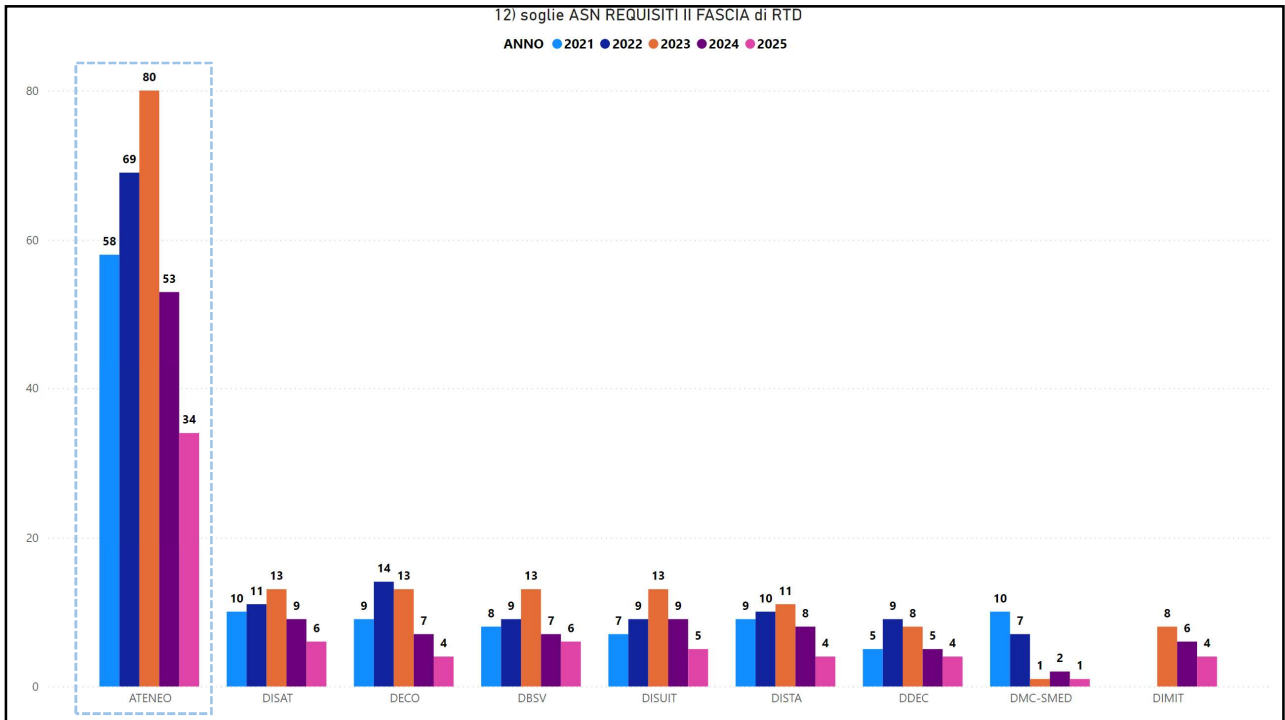
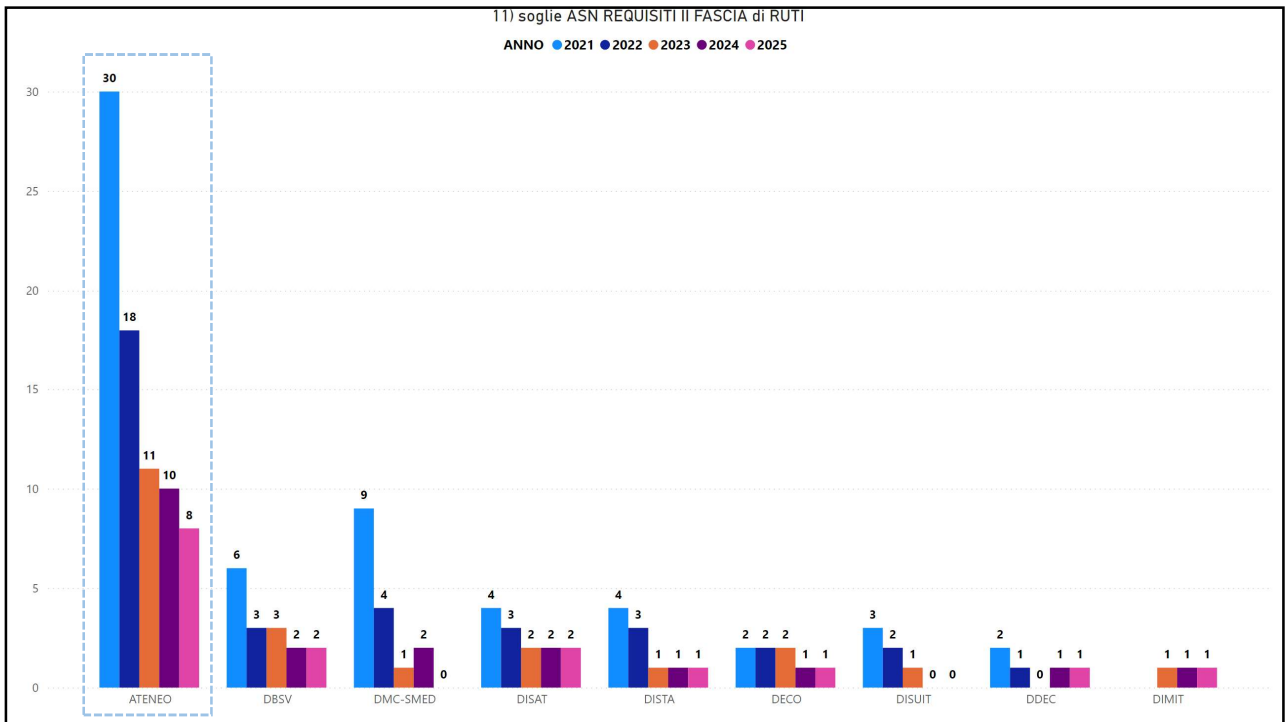


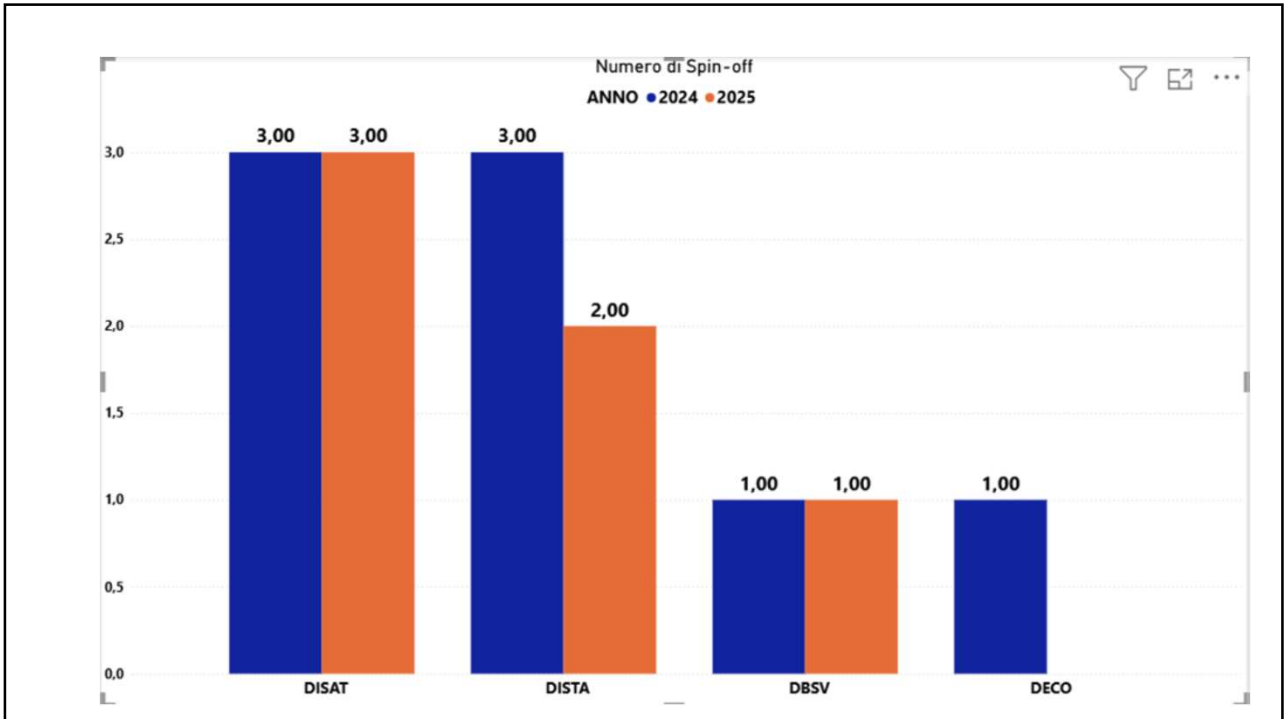












APPENDICE A.4

Le Relazioni annuali dei Delegati della Rettrice



RELAZIONE ANNUALE DEL DELEGATO

1. INFORMAZIONI GENERALI SU DENOMINAZIONE E CONTENUTO DELLA DELEGA

DENOMINAZIONE	Delega Uguaglianza di genere e pari opportunità.
CONTENUTO	Il riconoscimento della parità di genere è un solido principio costituzionale e rappresenta un elemento fondamentale per il progresso umano, sociale ed economico della società: la delega mira alla realizzazione degli obiettivi specifici considerati realizzabili all'interno del nostro Ateneo sia per il perseguimento della parità di genere al suo interno, sia per l'attività dello stesso come ente formatore, propulsore di crescita all'interno della società civile.

Breve introduzione alle modalità di esercizio della delega	<p>La delega ha lo scopo di agevolare l'allineamento alle normative e agli obiettivi strategici europei e nazionali, per quanto riguarda la prevenzione e il contrasto alla violenza di genere, per la messa in atto di azioni volte all'eliminazione del <i>gender pay gap</i>, delle discriminazioni in ambiente lavorativo e delle disuguaglianze nell'orientamento scolastico, anche sulla base del monitoraggio costituito dal Bilancio di Genere.</p> <p>A questo fine la delegata è accompagnata dall'operato continuativo della Commissione Pari Opportunità e Bilancio di genere, costituita da componenti provenienti da ogni Dipartimento, dalla titolare della Cattedra Unesco per il Diritti delle Donne, da una rappresentanza consistente del PTAB, da un dottorando di ricerca e uno studente dell'Ateneo.</p> <p>La delegata collabora strettamente con l'Ufficio Programmazione e Bilancio Organizzativo, ma anche con la Dirigente dell'Area Didattica e con l'Ufficio Formazione PTAB. Essenziale anche la collaborazione con l'Ufficio Comunicazione. Costante la sinergia con i delegati alla disabilità e benessere e all'orientamento: la parità di genere infatti è strettamente intrecciata con il miglioramento del benessere della persona, mentre la realizzazione della parità salariale e sociale ha come fondamento specifico un buon orientamento scolastico e accademico.</p> <p style="text-align: right;"><i>Max 250 parole</i></p>
Contesto di riferimento e impatto sul Piano Strategico di Ateneo	Il costante sostegno della <i>governance</i> di Ateneo (Rettrice, Pro Rettore, Direttore Generale, vice Direttrice Generale) e degli altri delegati, in completa sinergia di azione, è stato fondamentale per il raggiungimento degli obiettivi nel 2025. Dal punto di vista formativo degli studenti, l'Ateneo da molti anni sostiene iniziative partecipate volte alla prevenzione e al contrasto della violenza di genere e delle discriminazioni, quindi il contesto è particolarmente favorevole a ogni nuova iniziativa. Altrettanto si può dire del Personale Tecnico Amministrativo e Bibliotecario, particolarmente attento ai temi del contrasto alle discriminazioni



	<p>in ambito lavorativo e al miglioramento delle modalità relazionali/comunicative.</p> <p>La collaborazione di Prefettura, enti locali, CAV, associazioni, sindacati, associazioni di categoria (Confindustria, Confesercenti, Confapi, Camera di Commercio), Consigliere di Parità Provinciali, ordini professionali è stata essenziale per il raggiungimento degli obiettivi interni, ma soprattutto di quelli volti al coinvolgimento della società civile nei processi di miglioramento della consapevolezza sui temi e nelle azioni pragmatiche (pensiamo allo sportello antiviolenza e ai progetti legati ai Protocolli delle Reti Antiviolenza). Non ultimi i profili di studio e approfondimento scientifico in collaborazione con università nazionali (es. PROBEN – Linea B) e internazionali (europee ed extraeuropee), senz'altro efficaci per il continuo aggiornamento delle modalità di realizzazione delle azioni positive.</p> <p style="text-align: right;"><i>Max 100 parole</i></p>
--	--

2. ANALISI E RIESAME DEI PRINCIPALI OBIETTIVI DI COMPETENZA DELLA DELEGA E DEI RISULTATI OTTENUTI

- *Osservatorio sul Disagio Giovanile in Prospettiva di Genere*: è stata attuata la fase preliminare di pianificazione e progettazione, anche tramite il rapporto diretto con soggetti del territorio e professionisti e la raccolta di disponibilità dei docenti universitari. Il prossimo passo sarà l'approvazione del progetto da parte degli organi di Ateneo, si auspica un rapido processo per permettere l'inizio delle attività.
- *Attività di formazione degli studenti*: sono state messe in campo numerose iniziative, superando abbondantemente gli obiettivi minimi. Elevata partecipazione. Collaborazione anche con altri atenei (es. LINEA B – PROBEN)
- *Attività di formazione dei docenti*: sono state messe in campo numerose iniziative, superando abbondantemente gli obiettivi minimi. Collaborazione con numerosi enti e istituzioni del territorio e su scala nazionale. Criticità: aumentare la partecipazione del personale docente.
- *Attività di formazione del PTAB*: sono state messe in campo numerose iniziative, superando abbondantemente gli obiettivi minimi. Elevata partecipazione. Collaborazione con numerosi enti e istituzioni del territorio e su scala nazionale.
- *Linee guida linguaggio di genere*: iniziative scientifiche e di riflessione condivisa, pubblicazioni già avvenute e in corso di pubblicazione; pianificazione delle linee guida, tramite un gruppo di lavoro.
- *Contrasto del fenomeno del gender pay gap*: numerose iniziative coordinate con enti e imprese del territorio. Il numero delle attività ha superato abbondantemente gli obiettivi minimi.
- *Sportello antiviolenza di Ateneo*: creazione e collocazione di uno sportello antiviolenza, tramite pianificazione con Rete Antiviolenza prefettizia, Asst, Fondazione Felicità Morandi (CAV varesino); pianificazione di due figure di supporto allo sportello e al piano di contrasto alla violenza di genere. Si prevede l'inizio delle attività nel 2026.



- *Iniziativa didattiche e postlauream*: numerose iniziative organizzate, superando abbondantemente gli obiettivi minimi. Forte adesione partecipativa. Collaborazione con numerosi enti e istituzioni del territorio e su scala nazionale.

- *Politiche di genere a favore della maternità e paternità*: il GEP contiene un programma dettagliato di azioni positive che sono state perseguite nel corso del 2025. Nel loro complesso possono definire la politica di genere di Ateneo. Per quanto riguarda le azioni per i ricercatori, essenziale è il ruolo della commissione HRS4R.

- *Monitoraggio Bilancio di genere*: valutazione accurata, presentazione presso gli organi di Ateneo (Senato Accademico, Consiglio di Amministrazione di Ateneo) del Bilancio di Genere, disseminazione dei risultati del Bilancio presso gli studenti dell'Ateneo, con la partecipazione di enti locali, consigliera di parità della Provincia e associazioni del territorio. Notevole interesse da parte della cittadinanza e degli enti territoriali per i dati del Bilancio di genere.

Max 500 parole

3. RISORSE FINANZIARIE DISPONIBILI E UTILIZZATE PER L'ESERCIZIO DELLA DELEGA

Gli stanziamenti ministeriali per attività volte al contrasto della violenza di genere hanno permesso la pianificazione, che troverà piena realizzazione nel 2026, di due borse di studio (una di area giuridica e una di area medico-psicologica, in collaborazione con la supervisione della delegata alla disabilità e al benessere, Prof. Camilla Callegari) volte all'organizzazione dello Sportello Antiviolenza per studentesse e personale universitario nelle due sedi di Varese e di Como. La presenza concordata nel Protocollo della Rete Antiviolenza di Varese di volontarie del CAV Felicità Morandi si sosterrà tramite fondi regionali. La formazione contro gli stereotipi di genere per le studentesse prossime all'ingresso sul lavoro, sovvenzionate dalla linea B dell'esteso progetto interuniversitario PROBEN, ha avuto luogo grazie alla collaborazione con l'Università Bicocca di Milano. Inoltre, il sostegno su progetto specifico dei singoli dipartimenti ha permesso l'organizzazione di eventi di formazione rilevanti (in particolare DiSUIT, DBSV, DiMIT, DiSAT, DiDEC. In merito a quest'ultimo si pensi al Corso annuale coinvolgente molti docenti e coordinato dalla Prof. Jacometti e vari dipartimenti di Prevenzione alla Violenza, interamente sovvenzionato da Regione Lombardia): in questi casi sono stati fondamentali i contributi finanziari per la realizzazione di tali incontri formativi di progetti con più enti (es. progetto TRAMA, con capofila il Comune di Varese), quali Provincia di Varese (spt. Ufficio Consigliera di Parità), Sindacato UIL Metalmeccaniche e UIL Lario, ATS Insubria, Ufficio Scolastico Provinciale Varese, Teatro Blu (progetto Donna e mito sovvenzionato da Regione Lombardia) Associazioni per la prevenzione e il contrasto alla violenza del territorio insubre, ecc.

Non ultimo per rilevanza il progetto PCTO, coordinato dalla delegata, nelle scuole su "Prevenzione alla violenza e agli stereotipi di genere" sostenuto dai fondi di Orientamento, un'occasione



fondamentale per coinvolgere le scuole in modo capillare nella conoscenza e azione pratica sui temi in oggetto. *Max 350 parole*

4. CRITICITÀ RILEVATE NELL'ESERCIZIO DELLA DELEGA

Un punto di grande rilievo che deve essere implementato concerne la formazione dei docenti di Ateneo e quella dei docenti di tutti i gradi scolastici. Tali soggetti hanno un ruolo fondamentale nel monitoraggio di situazioni a rischio, nella lotta agli stereotipi di genere, nell'orientamento scolastico e accademico, nella adozione di un linguaggio corretto e rispettoso. Non è semplice coinvolgere i docenti negli eventi formativi: un primo passo è stato costituito dall'organizzazione di incontri che valorizzano la genialità femminile nella storia, in particolare dal punto di vista espressivo, artistico e musicale, ma si ritiene funzionale agire in modo più approfondito. Un'azione che si intende mettere in atto è la creazione di brevi corsi realizzati come podcast, da proporre come corsi di aggiornamento, sulle azioni da compiersi in caso di presa d'atto di situazioni di violenza o pericolo. L'idea prevederebbe il coinvolgimento degli studenti come protagonisti della creazione di prodotti multimediali. *Max 400 parole*

5. OPPORTUNITÀ RILEVATE NELL'ESERCIZIO DELLA DELEGA

La delega all'Uguaglianza di Genere e alle Pari Opportunità offre innumerevoli opportunità di incontro e collaborazione di livello trasversale, sia all'interno dell'Ateneo, in quanto tutti i dipartimenti hanno dimostrato interesse nei confronti delle tematiche, dalle più scientifiche e teoriche, a quelle più pratiche/organizzative, rivolte all'interno dell'Ateneo, così come alla cittadinanza e agli enti pubblici e privati. Tale confronto ha, oltre tutto, una funzione di omogenizzazione e confronto tra le varie competenze, molto utili anche per l'orientamento scolastico, accademico, lavorativo delle studentesse e degli studenti (programmaticamente rivolto all'appiattimento del *gender pay gap* e delle discriminazioni/stereotipi tramite un aumento generalizzato della consapevolezza sociale riguardo all'uguaglianza di genere).

Per quanto riguarda gli *stakeholder*, anche in questo caso le opportunità sono state molteplici, sia dal punto di vista del confronto con il mondo del lavoro, per l'implemento delle pari opportunità e della lotta alle discriminazioni (associazioni di categoria, sindacati, consiglieria di parità, tavoli del lavoro, Camera di Commercio), sia dal punto di vista istituzionale (Regione, Prefettura, enti locali, come Provincia, Comuni), sia dal punto di vista della Pubblica Sicurezza (Autorità Pubblica Sicurezza, Procura, Ordine Avvocati), sia dal punto di vista imprenditoriale (imprese, soprattutto per la certificazione di genere), dal punto di vista associazionistico specialistico (CAV e altre associazioni del settore); infine, dal punto di vista scolastico (Ufficio Scolastico Provinciale, Istituti scolastici, Garante dei Diritti dell'Infanzia e dell'Adolescenza).

Max 400 parole



ALLEGATO 2 – IL FORMAT DELLA RELAZIONE ANNUALE DEL DELEGATO

1. INFORMAZIONI GENERALI SU DENOMINAZIONE E CONTENUTO DELLA DELEGA

DENOMINAZIONE	<p>DELEGATO ALL'EDILIZIA E AGLI APPALTI</p> <p>Prof. Emanuele Boscolo - Professore ordinario afferente al Dipartimento di Diritto, Economia e Culture</p> <p>Nomina con Decreto Rettorale n. 1254 del 18 novembre 2024</p>
CONTENUTO	<p>Promuovere lo sviluppo e il miglioramento funzionale delle infrastrutture edilizie entro un quadro di programmazione organica degli interventi da sostenere, con attenzione ai bisogni delle diverse componenti dell'Ateneo.</p> <p>Promuovere l'integrazione dell'Ateneo e degli insediamenti universitari entro i sistemi territoriali di Varese, Como e Busto Arsizio, curando i rapporti con le Amministrazioni comunali e gli Enti sovracomunali.</p> <p>Partecipare al coordinamento delle attività dell'Area Risorse Immobiliari, Strumentali e Sistemi informativi.</p> <p>Promuovere i processi di programmazione, progettazione e realizzazione nel settore delle infrastrutture edilizie orientati alla massima efficienza, alla partecipazione delle diverse componenti accademiche e all'apertura alle realtà territoriali.</p> <p>Informare il Servizio comunicazione di Ateneo, operando di concerto con lo stesso per la promozione e la valorizzazione delle attività inerenti alla delega.</p> <p>Relazionare mensilmente la Rettrice e il Prorettore vicario in ordine all'attività svolta, anche tramite la partecipazione alle riunioni periodiche di coordinamento organizzate dalla Governance.</p>

Breve introduzione alle modalità di esercizio della delega	<p>La delega ricevuta ha ad oggetto le funzioni di rafforzamento ed estensione del patrimonio infrastrutturale dell'Ateneo e le connesse attività contrattuali.</p> <p>L'attività del delegato si svolge in stretto raccordo con le strutture tecniche dell'Ateneo e si articola sul duplice versante della definizione di indirizzi e strategie di fondo (nel raccordo con gli enti locali, con le altre amministrazioni che condividono spazi con l'Ateneo, etc.) e nel sostegno alle singole attività pianificatorie, progettuali e realizzative, tutte connotate da elevati livelli di complessità tecnica ma anche giuridico-amministrativa.</p> <p>Gli obiettivi di riduzione dell'impronta ambientale dei poli didattici e di innalzamento dei livelli di sostenibilità sono condivisi con il Delegato alla sostenibilità, Professor Adriano Martinoli, con il quale</p>
---	---



	<p>sono frequenti e proficui gli scambi di valutazioni e la condivisione di obiettivi e metodi.</p> <p>L'area di riferimento è l'Area Risorse Immobiliari, Strumentali e Sistemi informativi' il cui Dirigente è il Dott. Federico Raos.</p> <p>Tale area è composta dai seguenti Servizi: Innovazione digitale e tecnologie multimediali, Infrastrutture digitali, Sistemi informativi gestionali, Infrastrutture e Manutenzione e logistica.</p>
Contesto di riferimento e impatto sul Piano Strategico di Ateneo	<p>Facendo riferimento a quanto indicato nella parte relativa del Piano Strategico di Ateneo descrizione di eventuali eventi o elementi che si ritiene possano avere inciso direttamente sull'esercizio della delega condizionandone i risultati. Questa parte deve mantenersi abbastanza generale.</p> <p>Nell'anno trascorso la redazione del Piano Unitario per il Campus di Bizzozero, primo atto di pianificazione di lungo periodo del riordino e dello sviluppo del principale polo didattico di Ateneo, ad esito di un procedimento ricercatamente aperto alla partecipazione di tutta la Comunità accademica ma anche degli stakeholders (altre amministrazioni coinvolte, cittadini del quartiere, etc.), ha rappresentato il più rilevante traguardo raggiunto, in coerenza con il Piano Strategico.</p> <p>Da tale piano di matrice strutturale discenderanno in futuro, alla stregua di corollari operativi, i progetti dei singoli interventi e le strategie per le diverse azioni di razionalizzazione della mobilità della sosta, del greening, etc..</p> <p>Con riferimento al Polo di Valleggio, sono stati avviati i lavori di ristrutturazione dell'Aula Magna nell'ambito del progetto 'Emblematici Maggiori' -Lotto 1. Sono inoltre iniziati i lavori di adeguamento antincendio dell'edificio Torre.</p>

2. ANALISI E RIESAME DEI PRINCIPALI OBIETTIVI DI COMPETENZA DELLA DELEGA E DEI RISULTATI OTTENUTI

Oltre alla redazione del Piano Unitario, altro risultato di grande rilevanza è costituito dalla conclusione, nei ristretti termini di assegnazione del finanziamento, dell'iter progettuale (dopo una profonda revisione del progetto iniziale), autorizzatorio (in deroga al PGT del Comune di Varese) e di messa a gara dell'intervento di formazione di plesso polifunzionale di nuova concezione nel Campus di Bizzozero, con correlata revisione del sistema della sosta. È già stato assegnato l'incarico di Direzione dei lavori e Coordinatore della Sicurezza in fase di Esecuzione.

In merito al Piano Unitario, la progettazione ha posto particolare attenzione alla riqualificazione delle principali arterie di collegamento interno, alla riorganizzazione degli spazi di sosta e alla valorizzazione delle superfici verdi. L'intervento intende migliorare la fruibilità complessiva del campus, rendendo gli



spazi esterni più funzionali, accessibili e coerenti con le esigenze di mobilità quotidiana degli utenti, oltre che più sostenibili dal punto di vista ambientale.

Per il futuro si intende replicare l'attività di pianificazione strutturale di lungo periodo anche nelle sedi di Como e Busto Arsizio, sia con riferimento ai profili infrastrutturali sia con riferimento ai sistemi di mobilità (che su Varese transiterà per accordi di programma con i gestori dei servizi di trasporto locale e con i gestori dei sistemi della sosta); si intende inoltre rafforzare il modello di contrattualizzazione dei servizi manutentivi esternalizzati, al fine di garantire tempestività e appropriatezza degli interventi tesi a garantire qualità percepita dagli utenti.

È stata posta particolare attenzione alla pianificazione degli interventi di manutenzione ordinaria e straordinaria, la definizione degli usi funzionali degli edifici, la gestione delle aree esterne - comprese le infrastrutture, le aree verdi e i percorsi di connessione - e tutte le azioni finalizzate alla loro sicurezza, fruibilità e valorizzazione. L'obiettivo è garantire un utilizzo efficiente, sostenibile e coerente con le esigenze didattiche, di ricerca e di servizi alla comunità universitaria, in un'ottica di miglioramento continuo della qualità degli ambienti.

3. RISORSE FINANZIARIE DISPONIBILI E UTILIZZATE PER L'ESERCIZIO DELLA DELEGA

CONSIDERAZIONI SUI FINANZIAMENTI DI ATENEO INTERNI ED ESTERNI UTILI PER LO SVOLGIMENTO DELLA DELEGA (laddove la delega richieda uno specifico supporto finanziario)

Sono attive da tempo interlocuzioni strutturate con diversi enti territoriali - tra cui le Province di Varese e Como, il Comune di Como, la Regione Lombardia, la Camera di Commercio di Varese e Fondazione Cariplo finalizzate alla definizione di forme di compartecipazione economica e al possibile reperimento di nuovi immobili da destinare a studentati, spazi didattici e servizi universitari. Tali relazioni istituzionali rappresentano un elemento strategico per sostenere la crescita delle sedi e favorire lo sviluppo delle attività didattiche e di ricerca attraverso strumenti di finanziamento diversificati.

La capacità dell'Ateneo di acquisire risorse esterne è confermata dai numerosi interventi attualmente in corso, resi possibili grazie alla partecipazione a bandi dedicati. Tra i principali si richiamano il progetto Emblematici Maggiori per il potenziamento delle sedi comasche e i finanziamenti ministeriali ottenuti per gli interventi di adeguamento antincendio sugli edifici dei campus di Varese e Como, che hanno consentito l'avvio di opere fondamentali per la sicurezza e la funzionalità degli spazi universitari.

Parallelamente, sono in fase avanzata di elaborazione i progetti esecutivi necessari per partecipare ai nuovi bandi dedicati all'efficientamento energetico degli edifici delle sedi varesina e comasca. L'obiettivo è migliorare la sostenibilità ambientale e la gestione energetica del patrimonio immobiliare, in linea con le priorità nazionali ed europee in materia di transizione ecologica.

In prospettiva, un obiettivo prioritario consiste nella valorizzazione dei risultati conseguiti, affinché l'impatto generato dai finanziamenti esterni sia adeguatamente riconosciuto e possa contribuire ad attrarre ulteriori partner pubblici e privati. L'assenza di strumenti strutturati di reporting riduce infatti la visibilità istituzionale dei progetti realizzati. Si propone pertanto di rafforzare le attività di comunicazione attraverso report periodici, eventi di divulgazione e iniziative multicanale, così da evidenziare la ricaduta positiva degli investimenti e il ruolo dell'Ateneo nel territorio.



Contestualmente, per incrementare la capacità proattiva di progettazione, si ritiene utile istituire tavoli permanenti di confronto con gli enti territoriali, finalizzati alla definizione congiunta di idee-progetto già in fase preliminare. La predisposizione di schede-progetto standardizzate potrà inoltre agevolare la costruzione rapida di proposte e garantire maggiore coerenza nella candidatura ai diversi bandi.

4. CRITICITÀ RILEVATE NELL'ESERCIZIO DELLA DELEGA

I rapporti con il Comune di Varese, nell'ambito della redazione del Piano Unitario per il Campus di Bizzozero, hanno risentito delle difficoltà pregresse derivanti dalla particolare rigidità del vigente Piano di Governo del Territorio. Il lavoro sul Piano Unitario ha tuttavia rappresentato un'occasione significativa per riallineare le prospettive dell'Ateneo con le strategie comunali di sviluppo urbanistico, che prevedono la concentrazione delle attività didattiche nel centro cittadino, e per impostare un dialogo più strutturato con ATS Insubria, con cui l'Ateneo condivide gli spazi del campus. Il processo di elaborazione del Piano è stato ampiamente condiviso con la comunità accademica, che ha espresso riscontri complessivamente positivi, riconoscendo il valore del percorso partecipato e delle soluzioni proposte.

Per quanto riguarda il Comune di Como e il Comune di Busto Arsizio, a partire dalle disponibilità manifestate dalle rispettive amministrazioni, sarà necessario sviluppare programmi di collaborazione di medio-lungo periodo, orientati sia al potenziamento delle sedi sia alla definizione di servizi integrati a supporto della popolazione studentesca e del personale universitario. Tali programmi dovranno inserirsi in una visione complessiva di sviluppo territoriale condiviso, capace di valorizzare le specificità di ciascun contesto urbano.

Con tutte le amministrazioni comunali sarà inoltre fondamentale proseguire nel confronto volto a promuovere l'inserimento, all'interno dei rispettivi strumenti urbanistici, di norme e misure che favoriscano politiche abitative agevolate per studenti e personale tecnico-amministrativo. L'obiettivo è contribuire alla creazione di un ecosistema urbano più accessibile e attrattivo, che supporti la vita universitaria e favorisca la permanenza sul territorio dei giovani e dei lavoratori dell'Ateneo.

5. OPPORTUNITÀ RILEVATE NELL'ESERCIZIO DELLA DELEGA

Il lavoro svolto finora ha evidenziato significativi margini di miglioramento nella maglia infrastrutturale dell'Ateneo. Una priorità riguarda la ridefinizione dei titoli di disponibilità degli immobili conferiti dagli enti locali, al fine di assicurare maggiore certezza giuridica circa modalità d'uso, durata e obblighi manutentivi. Altrettanto strategica è la verifica approfondita delle condizioni strutturali e funzionali dei plessi universitari, così da programmare in modo adeguato interventi di riqualificazione, messa in sicurezza, adeguamento impiantistico e incremento delle prestazioni energetiche. A ciò si accompagna l'esigenza di una razionalizzazione complessiva degli utilizzi, finalizzata a ottimizzare gli spazi in relazione alle esigenze didattiche, di ricerca e di servizio, evitando sovrapposizioni o sottoutilizzi.

Un ulteriore ambito d'azione consiste nel creare le condizioni - tramite un confronto stabile con gli attori del territorio - per favorire la nascita di nuovi studentati e per la costituzione di un polo didattico nel centro di Varese, rispondendo alla crescente domanda studentesca e rafforzando l'integrazione tra



Ateneo e città. Per conseguire tali obiettivi sarà necessario attivare collaborazioni con enti territoriali, proprietari immobiliari, fondazioni e soggetti del terzo settore, così da individuare soluzioni abitative e spazi funzionali sostenibili nel medio-lungo periodo.

Per una gestione efficace del patrimonio immobiliare è indispensabile sviluppare documenti dinamici e aggiornati, basati su un monitoraggio continuo delle condizioni manutentive, dell'accessibilità, del livello di occupazione e delle esigenze funzionali delle strutture. Tali strumenti dovranno costituire il supporto tecnico per la programmazione annuale e pluriennale degli interventi e per la definizione delle priorità infrastrutturali.

Dal punto di vista metodologico, ogni azione strategica dovrà essere preceduta da un percorso strutturato di coinvolgimento della comunità accademica - studenti, docenti e personale tecnico-amministrativo - per assicurare un processo decisionale partecipato, trasparente e orientato al miglioramento complessivo della qualità della vita universitaria.



ALLEGATO 2 –RELAZIONE ANNUALE DEL DELEGATO

Callegari Camilla Delegata della Magnifica Retttrice alle politiche inerenti alla Disabilità e al benessere psicologico

1. INFORMAZIONI GENERALI SU DENOMINAZIONE E CONTENUTO DELLA DELEGA

DENOMINAZIONE	Delega alle politiche inerenti alla Disabilità e al benessere psicologico
CONTENUTO	<ul style="list-style-type: none">-Individuare le politiche concernenti l'inclusione e la riduzione degli ostacoli a favore degli studenti con disabilità e DSA;-sviluppare azioni finalizzate alla rimozione di situazioni che possano ostacolare la piena integrazione degli studenti e, più in generale, di tutti coloro che intendano fruire delle iniziative dell'Ateneo anche in un'ottica di promozione del benessere psicologico;-operare in sinergia con il Delegato per il Diritto allo studio e all'uguaglianza sostanziale;-partecipare al coordinamento delle attività dell'Ufficio Servizi per l'inclusione e la promozione del Benessere psicologico;-informare il Servizio comunicazione di Ateneo, operando di concerto con lo stesso per la promozione e la valorizzazione delle attività inerenti alla delega;-relazionare mensilmente la Retttrice e il Prorettore vicario in ordine all'attività svolta anche tramite la partecipazione alle riunioni periodiche di coordinamento organizzate dalla Governance.

Breve introduzione alle modalità di esercizio della delega	<p>La delega alle politiche inerenti alla disabilità e al benessere psicologico si inserisce nel quadro dei principi costituzionali di tutela della persona, pari opportunità, inclusione sociale e promozione della salute, con particolare riferimento alla Convenzione ONU sui diritti delle persone con disabilità e agli indirizzi nazionali e regionali in materia di salute mentale e benessere organizzativo.</p> <ul style="list-style-type: none">-Potenziamento dei servizi di Counseling psicologico-Supporto e all'integrazione delle persone con disabilità e potenziamento di servizi e attività volte a consentire la piena ed effettiva partecipazione nei diversi contesti su base di uguaglianza con gli altri-Misurare e migliorare il benessere psicologico delle persone in Ateneo-Prevenzione e contrasto la violenza contro la donna (sportello antiviolenza) in condivisione con la delega "Uguaglianza di genere e pari opportunità" <p>Direzione Generale – Elena La Torre, Vice Direttore Generale Francesca Zappa e altri dell'Ufficio Servizi per l'inclusione e la promozione del Benessere psicologico</p>
Contesto di riferimento e impatto sul Piano Strategico di Ateneo	<p>Sostenibilità sociale con tutela del benessere psicologico.</p> <p>Potenziamento dei servizi di Counseling psicologico: gratuità, visibilità di tutte le sedi, consulenti in lingua inglese e altre, corsia preferenziale con i servizi di salute mentale del territorio.</p> <p>Avvio progetti già finanziati (Pro-Ben1e Pro-Ben 2) con rilevazione utilizzo e soddisfazione di sportelli di ascolto; supporto e percorsi di Mindfulness e workshop.</p> <p>Migliorare e misurare e il benessere psicologico delle persone in</p>



	<p>Ateneo con azioni comprendenti formazione. Somministrazione questionari specifici (Benessere organizzativo e rilevazione stress da lavoro correlato). Integrazione delle persone con disabilità, con servizi di tutorato e supporto per persone con disabilità.</p>
--	--

2. ANALISI E RIESAME DEI PRINCIPALI OBIETTIVI DI COMPETENZA DELLA DELEGA E DEI RISULTATI OTTENUTI

- Favorire una stretta collaborazione con le istituzioni, associazioni e realtà imprenditoriali e sanitarie: - in condivisione con la Delega all'Uguaglianza di genere e Pari Opportunità, sottoscrizione e condivisione azioni PROTOCOLLO DI INTESA ``LINK`` - PREVENZIONE e CONTRASTO DELLA VIOLENZA CONTRO LE DONNE - LEGAME DI RETE E DI RETI – Creazione e avvio di una rete universitaria e territoriale attiva attorno al SCPA con altri servizi universitari di supporto in un punto di specifico accesso ai servizi territoriali di Salute Mentale (in collaborazione **con l'ASST**).

Opportuno implementare punti di specifico accesso ai servizi territoriali di Salute Mentale anche presso ASST Lariana (Como) e ASST Valle Olona (Busto Arsizio).

- Potenziare i servizi di Counselling psicologico: completamento della progettazione dei servizi incrementali di Counselling psicologico. Progettazione del collegamento con servizi di psicopatologia dell'adolescente/giovane adulto (per situazioni di disagio). Avvio rilevazione dei casi di fruizione e del livello di soddisfazione. –
Opportuno arrivare a servizi di Counselling psicologico in forma gratuita per gli studenti e studentesse e personale docente e TAB di Ateneo.

-Migliorare l'offerta di tutoraggio anche con forme di assistenza specifica: progettazione degli interventi. Partecipazione al Tavolo di lavoro CNUDD "BES e monitoraggio: attuazione linee guida CNUDD 2024. Attuazione commissione di valutazione BES e richieste di correttivi. Attuazione protocollo di Ateneo per gestione BES.

-Misurare e migliorare il benessere psicologico delle persone in Ateneo: somministrazione questionari specifici (Benessere organizzativo e rilevazione stress da lavoro correlato). Sembrerebbero emergere delle problematiche inerenti in particolare le relazioni interpersonali e la consapevolezza e la valorizzazione del ruolo ricoperto nell'organizzazione.

Valutare l'eventuale possibilità di svolgere ulteriori interviste mirate al personale afferente alle aree ove si sono riscontrate le criticità.

3. RISORSE FINANZIARIE DISPONIBILI E UTILIZZATE PER L'ESERCIZIO DELLA DELEGA

CONSIDERAZIONI SUI FINANZIAMENTI DI ATENEO INTERNI ED ESTERNI UTILI PER LO SVOLGIMENTO DELLA DELEGA (laddove la delega richieda uno specifico supporto finanziario)

Finanziamento progetto Pro-en 1. e 2.

DM 809/2023

DM 1170/2024



Max 350 parole

4. CRITICITÀ RILEVATE NELL'ESERCIZIO DELLA DELEGA

Non particolari criticità e anzi buone relazioni con gli stakeholder, con le istituzioni - con enti territoriali.

In assenza di attuale normativa nazionale sui BES necessaria l'attuazione di un protocollo di Ateneo e di una commissione di valutazione delle richieste di misure compensatorie.

5. OPPORTUNITÀ RILEVATE NELL'ESERCIZIO DELLA DELEGA

In condivisione con la Delega all'Uguaglianza di genere e Pari Opportunità, sottoscrizione e condivisione PROTOCOLLO DI INTESA ``LINK`` - PREVENZIONE e CONTRASTO DELLA VIOLENZA CONTRO LE DONNE - LEGAME DI RETE E DI RETI -

tra: ASST dei Sette Laghi - Prefettura - Ufficio Territoriale del Governo di Varese

Tribunale di Varese-Procura della Repubblica presso il Tribunale di Varese Questura di Varese-Comune di Varese-Ordine degli Avvocati di Varese-Università degli Studi dell'Insubria-Ufficio Scolastico Territoriale di Varese-Ambiti Piani di Zona dei Servizi Sociali -ATS Insubria-ASST della Valle Olona.

“l'Università degli Studi dell'Insubria, nell'ambito delle azioni del progetto LINK, istituisce lo Sportello antiviolenza, per il quale mette a disposizione spazi di Ateneo, e di uno specifico accesso ai servizi territoriali di Salute Mentale, in rete col Servizio di Counselling Psicologico di Ateneo (SCPA), e per promuovere un'attività di sensibilizzazione sul territorio attraverso seminari di studio, convegni, incontri tematici”.

-Pro-ben 1: “Università per il benessere psicologico: dalla prevenzione all'intervento” (UNIBEN-PI) realizzando attività destinate a promuovere il benessere della popolazione studentesca, potenziando interventi a supporto degli studenti con DSA e altri BES e implementando anche alcune attività del servizio di counselling psicologico di Ateneo.

Disabilità e DSA

-Monitoraggio delle attività dell'Ufficio

-Partecipazione dell'Ufficio all'Open day di Ateneo (Varese, Como) con un incremento delle richieste di informazioni

- tutoraggio inclusivo per studenti con disabilità e DSA, servizio personalizzato finalizzato a risolvere difficoltà che possono emergere nell'ambito formativo-didattico, attivato in base alla natura della disabilità o del disturbo dell'apprendimento o con DSA con sostegno nella frequenza dei corsi e nella partecipazione alla vita didattica.

1. **Tutor accoglienza:** supporta gli studenti, con un rapporto tutor-studente di 1/1 iscritti al primo anno fornendo le prime informazioni utili (panoramica del sito web, orari delle lezioni, bibliografie) con un affiancamento che va da settembre a dicembre.
2. **Tutor disciplinare:** affianca gli studenti nello studio, nella lettura di testi, aiuta nella mobilità interno
3. Terza tipologia di tutor inclusivo, con supporto nel contesto della vita universitaria, nelle diverse dimensioni del percorso.

- 4 Bandi per borse di studio per studenti con certificazione di DSA, disabilità e/o BES.

-Approvazione del Senato Accademico e Consiglio di Amministrazione della nuova Carta dei Servizi.

-Estensione dei servizi agli studenti BES le cui diagnosi saranno valutate da una specifica commissione.



-Redatti circa 200 progetti formativi a supporto dell'inclusione.

Partecipazione al Tavolo di lavoro CNUDD:

“BES e monitoraggio: attuazione linee guida CNUDD 2024”.

Varese, 20 febbraio 2026

Prof.ssa Camilla Callegari



RELAZIONE ANNUALE DEL DELEGATO

1. INFORMAZIONI GENERALI SU DENOMINAZIONE E CONTENUTO DELLA DELEGA

DENOMINAZIONE	DELEGA ALLA DIDATTICA E ALLA FORMAZIONE
CONTENUTO	Gli ambiti di competenza della delega riguardano la coordinazione, la razionalizzazione e la promozione delle attività didattico-formative, nonché lo sviluppo di percorsi formativi innovativi e identitari.

Breve introduzione alle modalità di esercizio della delega	<p>Nel Piano Strategico (PS) gli obiettivi relativi alla didattica e alla formazione sono sviluppati in 4 principali aree di intervento:</p> <ul style="list-style-type: none">▪ Internazionalizzazione, condiviso con la/il Delegata/o all'Internazionalizzazione e alla Ricerca e all'Innovazione tecnologica;▪ Valorizzazione e razionalizzazione dell'offerta formativa, in collaborazione con il Delegato all'Orientamento e al Placement▪ Innovazione della didattica, condivido con il Delegato all'Intelligenza Artificiale.▪ Potenziamento dei servizi agli studenti e alle studentesse e tutela del diritto allo studio, condiviso con i Delegati/e al Diritto allo studio e all'uguaglianza sostanziale, all'Edilizia e agli appalti, all'Uguaglianza di Genere e alle pari opportunità e alle politiche inerenti alla Disabilità e al benessere psicologico. <p>Per le funzioni della delega non è stata costituita una commissione didattica, ma il raccordo con le strutture didattiche è mantenuto direttamente con i Direttori dei Dipartimenti, i Presidenti delle Scuole di Medicina (SM) e di Dottorato, e con quelli dei CdS. Nel corso dell'anno sono stati organizzati incontri tra la governance e i Consigli di Dipartimento.</p> <p>Partecipazione a commissioni/consigli:</p> <ul style="list-style-type: none">- Commissione del Riesame- Consiglio Scientifico TLC- Tavolo tecnico "Semestre filtro"- Gruppo di lavoro Intelligenza Artificiale (IA) <p>Dirigenti e aree organizzative di riferimento: il Dirigente dell'Area Formazione e il Servizio Formazione. Collaborazione con le seguenti aree: Segreteria Studenti, Area Sistemi Informati (ASI), Servizi Generali Logistici (SGL), Centro linguistico di Ateneo, Ufficio post-lauream.</p>
---	--



<p>Contesto di riferimento e impatto sul Piano Strategico di Ateneo</p>	<p>Nel periodo di riferimento, l'esercizio della delega è stato influenzato dall'introduzione, da parte del MUR, del Semestre Aperto per l'accesso ai CdL in Medicina e Chirurgia e Odontoiatria e Protesi Dentaria, che ha richiesto un significativo lavoro di pianificazione e coordinamento. L'obiettivo della delega è stato garantire un avvio coerente con le disposizioni ministeriali, mantenendo al contempo l'attenzione all'accoglienza e al coinvolgimento degli studenti, favorire il confronto e la collaborazione tra le diverse componenti di Ateneo coinvolte nella nuova modalità di accesso, tra cui i docenti e le strutture didattiche dei corsi affini.</p>
--	---

2. ANALISI E RIESAME DEI PRINCIPALI OBIETTIVI DI COMPETENZA DELLA DELEGA E DEI RISULTATI OTTENUTI

Si riassumono le principali attività svolte

Valorizzazione e razionalizzazione dell'offerta formativa

- È stato avviato l'iter di istituzione, conclusosi positivamente, per l'attivazione di **nuovi CdS (2026/2027)**: *CdL Magistrale a ciclo unico in Farmacia* (sede: Como e Busto Arsizio) e *CdL in Tecniche Digitali per l'Ambiente e le Costruzioni* (sede: Varese). Entrambi i CdS risultano coerenti con gli obiettivi del PS di Ateneo e, in particolare, con le esigenze espresse dal territorio referente e limitrofo, compresa la Svizzera italiana.
- **CdS su piattaforme digitali (OS-186)**. Nel aa 2025/26 è stato attivato un nuovo CdS in modalità blended (Scienza motorie) che si va aggiungere agli altri 3 già attivi con questa modalità
- Il **Semestre Aperto** ha registrato l'iscrizione di 574 studenti, che hanno partecipato alle lezioni frontali e a numerose iniziative integrative di tutorato, che hanno coinvolto anche la comunità studentesca. L'intero processo organizzativo si è svolto in modo efficace, come evidenziato dalle opinioni degli studenti e dal regolare svolgimento delle prove d'esame, senza criticità. Tutti i posti disponibili sono stati assegnati. Gli **open day** organizzati per rafforzare le attività di orientamento sono stati molto seguiti e hanno determinato l'iscrizione di circa 100 studenti ai corsi affini, perlopiù ai CdS di Scienze Biologiche e Biotecnologie.
- Per incrementare il numero di studenti è stata inoltre **estesa la possibilità di immatricolazione** a tutti i CdS fino al 13 marzo 2026, ampliando le opportunità di accesso.
- Per il primo anno, l'Ateneo ha aderito al programma ministeriale **Erasmus italiano**, finalizzato al finanziamento di borse per periodi di studio presso altri atenei nazionali. L'iniziativa promuove percorsi formativi innovativi e una maggiore integrazione dell'offerta didattica a livello nazionale.
- Nel 2025, il **Centro Speciale di Ateneo per la Formazione degli Insegnanti** ha avviato la formazione per il completamento e l'abilitazione degli insegnanti. Per l'aa 2025/2026 sono stati proposti 16 percorsi per l'accREDITAMENTO (circa 900 partecipanti).

Innovazione della didattica

- La didattica del Semestre Aperto è stata organizzata in modalità mista e innovativa, introducendo un **sistema di prenotazione** che ha consentito un'equa partecipazione in presenza. Per garantire elevati standard anche a distanza, è stata predisposta **un'aula dotata di tecnologie avanzate**, che ha assicurato una fruizione efficace delle lezioni online. Inoltre, è stata introdotta in via sperimentale

l'App CINECA per la rilevazione delle presenze, consentendo un monitoraggio rapido e accurato e una significativa riduzione dei tempi per docenti e personale amministrativo (**OS-126/128**).

- Per sviluppare una **didattica a distanza innovativa** e di elevata qualità, in linea con le linee guida dell'HUB di riferimento (EDUNEXT), è stata individuata presso il Collegio Cattaneo un'aula idonea alla registrazione di contenuti didattici avanzati (**OS-128/165**)
- Sono stati aggiornati i seguenti **documenti strategici (OS-163)**, funzionali alla programmazione dell'offerta formativa, introducendo elementi di innovazione organizzativa: 1) *Politiche di Ateneo e programmazione dell'offerta formativa*; 2) *Scadenziario della programmazione didattica*, con anticipo delle scadenze di presentazione dell'offerta formativa, finalizzato a consentire l'apertura anticipata delle immatricolazioni.
- È stata avviata una stretta **collaborazione con il TLC**, che ha consentito di proseguire l'attività di formazione dei docenti interni ed esterni e del PTAB (**OS-150/235**). Inoltre, è stata avviata la progettazione di un nuovo **Faculty development program** che prevede corsi vincolanti rivolti ai nuovi ricercatori/docenti e su tematiche emergenti, come l'IA (**OS-150/189**).
- Partecipazione al **Gruppo di lavoro IA** per la redazione dei seguenti documenti: 1) *Il non-decalogo per il corretto uso dell'Intelligenza Artificiale nell'Università degli Studi dell'Insubria* 2) *Regolamento dell'Università degli Studi dell'Insubria sull'uso dell'Intelligenza Artificiale*

Potenziamento dei servizi agli studenti e alle studentesse e tutela del diritto allo studio

- Nel novembre scorso si è svolto un primo incontro con i rappresentanti del **Consiglio Generale degli Studenti (CGS)**, finalizzato a un confronto sulle criticità relative alle aule e agli spazi. La proposta di istituire incontri periodici con cadenza indicativa quadrimestrale è stata accolta favorevolmente. Tra le azioni già realizzate si segnala l'apertura di alcune aule destinate allo studio e/o al ristoro presso i Padiglioni Antonini e Morselli (**OS-119**).
- Nel periodo di riferimento, è stata proseguita l'intensa attività di formative del TLC per l'acquisizione di **competenze trasversali (OS-127)**
- Nel 2025 è stato attivato il **Centro linguistico di Ateneo**, con un confronto sulle attività didattiche e sul rinnovo della PIATTAFORMA MEC (MacMillan English Campus) (**OS-153**)

3. RISORSE FINANZIARIE DISPONIBILI E UTILIZZATE PER L'ESERCIZIO DELLA DELEGA

CONSIDERAZIONI SUI FINANZIAMENTI DI ATENEO INTERNI ED ESTERNI UTILI PER LO SVOLGIMENTO DELLA DELEGA (laddove la delega richieda uno specifico supporto finanziario)

Fondi interni utilizzati

- **Partecipazione alla Fiera DIDACTA 2025.** Nel 2025, anche su sollecitazione della CRUI, l'Ateneo ha partecipato con uno stand dedicato, presentando i nostri corsi e alcune delle nostre esperienze di innovazione didattica. L'esperienza è stata positiva per il confronto con altri atenei, meno per la partecipazione di studenti interessati. Dopo un confronto sul costo-beneficio della partecipazione, si è deciso di non partecipare all'edizione 2026.
- Nel 2025 sono stati stanziati per la prima volta fondi destinati alle **Scuole di Specializzazione**. In accordo con la Presidente della SM, sono stati organizzati momenti di confronto con l'Ufficio



Post-Laurea e i Direttori delle Scuole per la definizione dei criteri di assegnazione. Nell'aa 2024/25 il numero delle Scuole è aumentato a 31 nell'area medica (*vs* 28) e a 5 nell'area non medica, per un totale di circa 650 specializzandi.

- Sono stati **potenziati i servizi dell'Ufficio Post Laurea** (e dei Dipartimenti) all'organizzazione di corsi di perfezionamento, aggiornamento e professionalizzanti (**OS-149**)

Acquisizione di fondi esterni

- L'adesione al programma **Erasmus italiano** ha permesso l'acquisizione di fondi ministeriali per borse di studio; il programma proseguirà anche nel prossimo anno accademico
- L'impegno rilevante nell'attivazione del piano di **Formazione degli Insegnanti** ha consentito l'acquisizione di risorse esterne.

4. CRITICITÀ RILEVATE NELL'ESERCIZIO DELLA DELEGA

Di seguito sono indicate le criticità emerse e l'ipotesi di azione.

- **Revisione dei documenti strategici (OS-163).** Nel 2025 è stato avviato un processo di revisione dei documenti datati che necessitano di aggiornamento alla luce delle innovazioni e delle nuove norme, nonché di valutazione di quelli ritenuti necessari al funzionamento e alla qualità dell'offerta formativa. Tale processo richiede un impegno significativo che non è stato possibile concludere nel primo anno, ma verrà portato avanti nei prossimi mesi.
- **Scuole di Specializzazione (OS-124/125/187/192):** non è stato possibile affrontare alcuni obiettivi del PS, poiché è stata data priorità ad altre attività. Tuttavia, è già stato avviato un confronto con la Presidente della SM e con l'ufficio Post-Lauream appena riformato, con l'obiettivo di approfondire gli obiettivi del PS, anche con i Direttori delle Scuole.
- **Dottorati (OS-174/188):** anche per quanto riguarda gli obiettivi relativi ai Dottorati di Ricerca, non è stato possibile sviluppare una progettazione per tutti gli obiettivi, che dovrà costituire la fonte di confronto con la Scuola di Dottorato.
- **Aule con innovazione tecnologica (OS-128):** l'Ateneo dispone del servizio ASI, che ha dimostrato un elevato livello di competenza nello sviluppo di aule evolute. Per il semestre filtro è stata predisposta un'aula dotata di tecnologie avanzate; tuttavia, a causa della riduzione dei finanziamenti, al momento non è stato possibile proseguire nell'ammodernamento delle aule secondo un modello di innovazione tecnologica e digitale.

5. OPPORTUNITÀ RILEVATE NELL'ESERCIZIO DELLA DELEGA

- **Incontri con i Consigli di Dipartimento:** sono stati condivisi gli indicatori chiave della didattica che incidono sul FFO (es. abbandoni e fuori corso), non sempre chiari per tutti i docenti. Il confronto è stato molto utile per incentivare l'individuazione di azioni di miglioramento, ottimizzare l'impiego delle risorse, con particolare attenzione ai piani di studio, al FED e alla preparazione alla visita CEV. Ci si propone di proseguire questo confronto analizzando i dati e di sviluppare piani di miglioramento.
- **EDUNEXT (OS-165):** nel 12/2023 l'Ateneo ha aderito, in qualità di partner esterno e senza vincoli di spesa, a EDUNEXT, uno dei tre Digital Education Hub individuati dalla CRUI, con l'obiettivo di promuovere modelli di didattica blended negli atenei tradizionali. Nel 2025 sono stati

avviati momenti di confronto per approfondire le implicazioni dei modelli di didattica innovativa proposti, con il coinvolgimento di ASI e TLC. Nello stesso anno è stata inoltre confermata l'adozione del **sistema Panopto**, una soluzione avanzata per la gestione dei contenuti video che ha dimostrato un'efficacia elevata nella didattica asincrona, in linea con lo sviluppo di approcci didattici innovativi. Considerata la complessità del modello, si è scelto di avviare una sperimentazione graduale su singoli insegnamenti, individuando un'aula dotata di tecnologie avanzate per la produzione di contenuti didattici di alta qualità.

- **Corsi di laurea erogati in inglese (OS-167).** Nel 2025 è stata data priorità all'attivazione di nuovi CdS richiesti fortemente dal territorio, tra cui uno con indirizzo professionalizzante, primo istituito presso il nostro Ateneo. La necessità di attivare CdS erogati in inglese è già stata oggetto di discussione e di valutazione di fattibilità in alcune riunioni.
- **Aule:** in collaborazione con il servizio SGL, si sta valutando, previo svolgimento di alcuni lavori di adeguamento, l'apertura di ulteriori aule da destinare a spazi di studio "non silenzioso". È stato inoltre avviato un confronto sull'utilizzo ottimale dell'Aula Magna del Collegio Cattaneo, già messa a disposizione per lezioni e tutorati del Semestre Filtro.
- **Tavolo tecnico dei Manager Didattici e della Qualità (MDQ):** la partecipazione al tavolo ha consentito di sviluppare un progetto volto a migliorare la segnalazione delle criticità, attraverso l'introduzione di un sistema di ticketing per la segnalazione di malfunzionamenti (es. apparecchiature, suppellettili, disposizione aule) e la necessità di armonizzare l'inizio delle lezioni per evitare "buchi" di mezz'ora nella stessa aula, indicando gli stessi SLOT per aula, allo scopo di migliorare la gestione degli spazi e dei tempi (**OS-119**).
- **Rapporti con gli istituti tecnici superiori (ITS).** Su indicazione della CRUI è stata condotta una survey sulle collaborazioni con gli ITS, incentivate dal PNRR. Sono state rilevate le collaborazioni attualmente in essere tra i Dipartimenti e gli ITS territoriali, con l'obiettivo di allineare le relazioni del nostro Ateneo con gli ITS alle indicazioni della CRUI.



ALLEGATO 2 – IL FORMAT DELLA RELAZIONE ANNUALE DEL DELEGATO

1. INFORMAZIONI GENERALI SU DENOMINAZIONE E CONTENUTO DELLA DELEGA

DENOMINAZIONE	VALORIZZAZIONE DELLA CONOSCENZA
CONTENUTO	La delega riguarda la promozione e il coordinamento delle attività di valorizzazione della conoscenza, con particolare attenzione alla tutela della proprietà intellettuale e allo sviluppo di spin-off e start-up accademiche. Include il supporto alla formazione all'imprenditorialità, al public engagement e alla co-progettazione di percorsi formativi con partner esterni. Comprende inoltre il rafforzamento della dimensione industriale dei dottorati e l'integrazione tra ricerca, innovazione e territorio. L'obiettivo è accrescere l'impatto sociale, culturale ed economico dell'Ateneo.

Breve introduzione alle modalità di esercizio della delega	<p>La delega alla Valorizzazione della Conoscenza è esercitata attraverso un coordinamento strategico e operativo delle attività volte a rafforzare l'impatto sociale, culturale ed economico dell'Ateneo. In coerenza con il Piano Strategico, gli obiettivi di competenza riguardano la tutela e valorizzazione della proprietà intellettuale, il supporto alla creazione di spin-off e start-up accademiche, la strutturazione delle attività di <i>public engagement</i>, il consolidamento delle collaborazioni con istituzioni, imprese e strutture sanitarie e il rafforzamento della dimensione internazionale dei dottorati.</p> <p>Gli obiettivi relativi alla ricerca applicata e all'innovazione tecnologica sono condivisi con il Delegato alla Ricerca e Innovazione Tecnologica, mentre quelli inerenti alla dimensione internazionale dei percorsi formativi e dottorali sono sviluppati in sinergia con la Delegata all'Internazionalizzazione.</p> <p>L'esercizio della delega si avvale della Commissione Valorizzazione della Conoscenza, composta dal Delegato (Presidente), dal Delegato alla Ricerca e Innovazione Tecnologica (Vicepresidente), da otto rappresentanti dipartimentali, dalla Dirigente e dalla Responsabile dell'Ufficio Valorizzazione della Conoscenza. Il supporto amministrativo è assicurato dall'Area Formazione, Ricerca, Pianificazione e Valorizzazione delle Conoscenze, diretta dalla Dr.ssa Elena La Torre, in raccordo con le strutture competenti per ricerca e terza missione, garantendo coerenza tra programmazione strategica, attuazione e monitoraggio delle azioni.</p>
Contesto di riferimento e impatto sul Piano Strategico di Ateneo	L'esercizio della delega si è sviluppato in un contesto caratterizzato dalla riorganizzazione dell'amministrazione centrale e dalla ridefinizione di alcune priorità istituzionali, elementi che hanno inciso sulla tempistica di attuazione di specifiche iniziative, in particolare nell'ambito della formazione continua. Parallelamente, le opportunità offerte dai



	finanziamenti PNRR e dal rafforzamento delle reti territoriali dell'innovazione hanno favorito il consolidamento delle attività di valorizzazione della conoscenza, di supporto all'imprenditorialità accademica e di integrazione tra ricerca, formazione e terza missione, in coerenza con gli indirizzi del Piano Strategico di Ateneo.
--	--

2. ANALISI E RIESAME DEI PRINCIPALI OBIETTIVI DI COMPETENZA DELLA DELEGA E DEI RISULTATI OTTENUTI

Nel periodo di riferimento, in coerenza con quanto rendicontato analiticamente sulla piattaforma Sprint, le attività della delega si sono concentrate sul consolidamento della valorizzazione della conoscenza, sul rafforzamento del trasferimento tecnologico e sulla strutturazione delle iniziative di terza missione.

Sul versante della proprietà intellettuale, è stato monitorato e sviluppato il portafoglio brevetti di Ateneo, con un brevetto europeo concesso, quattro domande in esame, quattro nuove invenzioni sottoposte a valutazione e due in fase di predisposizione. È stata inoltre costituita una nuova spin-off accademica (DermIA) e sono stati accompagnati dieci progetti imprenditoriali nell'ambito del C-Lab/Contamination Lab, con l'attivazione di due co-tutorship. Il target relativo alla promozione di eventi pubblici su temi di rilevante interesse sociale e culturale è stato pienamente raggiunto, con 25 eventi realizzati (100% del target). Sono stati inoltre organizzati due eventi di networking con imprese nell'ambito del progetto NODES e avviate attività di cross-innovation, rafforzando il dialogo tra ricerca e sistema produttivo.

In ambito formativo sono stati realizzati corsi su proprietà intellettuale, brevetti e spin-off, un corso di diritto doganale e un master per educatori di comunità interculturali, in collaborazione con partner esterni, consolidando la co-progettazione con istituzioni e imprese. È stata inoltre avviata una ricognizione sistematica delle attività di public engagement sviluppate dai Dipartimenti, finalizzata alla loro aggregazione in macro-attività di Ateneo e alla definizione di un sistema di rilevazione più strutturato.

Tra le principali criticità si segnalano la frammentazione delle iniziative nei Dipartimenti, la limitata disponibilità di risorse dedicate alla formazione continua e la difficoltà di misurare l'impatto delle attività imprenditoriali attraverso indicatori esclusivamente quantitativi, quali il numero di spin-off costituite. In risposta, si intende rafforzare il coordinamento centrale tramite strumenti digitali condivisi per la raccolta dei dati, riformulare alcuni KPI introducendo indicatori qualitativi centrati sul livello di supporto alla creazione di impresa e strutturare percorsi replicabili di co-progettazione formativa, così da rendere più stabile e misurabile l'impatto delle azioni intraprese.

3. RISORSE FINANZIARIE DISPONIBILI E UTILIZZATE PER L'ESERCIZIO DELLA DELEGA

L'esercizio della delega richiede un supporto finanziario strutturato, sia per le attività di valorizzazione della proprietà intellettuale (tutela brevettuale, estensioni internazionali, consulenze specialistiche), sia per il sostegno a spin-off, percorsi di imprenditorialità e iniziative di public engagement.

a) Fondi interni ed esterni – punti di forza e aree di miglioramento

Sul versante dei finanziamenti interni, rappresenta un punto di forza la presenza di risorse dedicate a brevetti e proof of concept, che consentono di coprire le prime fasi di tutela e valorizzazione dei risultati della ricerca. Tuttavia, tali risorse risultano spesso limitate rispetto ai costi di mantenimento e di estensione internazionale dei titoli, nonché alle esigenze di accompagnamento imprenditoriale post-costituzione degli spin-off. Si propone pertanto di: (i) programmare su base triennale un fondo rotativo per la valorizzazione, collegato a criteri di priorità e impatto; (ii) introdurre meccanismi di reinvestimento parziale dei proventi da licensing e accordi conto terzi; (iii) integrare maggiormente le linee di finanziamento interne con quelle destinate alla ricerca competitiva.

Per quanto riguarda i fondi esterni, costituiscono un punto di forza la partecipazione a programmi competitivi (nazionali ed europei) e a ecosistemi dell'innovazione, che favoriscono il cofinanziamento di attività di trasferimento tecnologico e networking con le imprese. Permane tuttavia una frammentazione nell'accesso alle opportunità e una limitata strutturazione di strumenti dedicati alla fase di scale-up delle iniziative imprenditoriali.

b) Strategie di acquisizione di risorse esterne

La strategia futura si orienta su tre direttrici: (i) rafforzamento delle partnership con imprese e associazioni di categoria, attraverso accordi quadro e programmi di co-innovazione; (ii) partecipazione sistematica a bandi su innovazione, terza missione e impatto sociale, con il coinvolgimento coordinato dei Dipartimenti; (iii) sviluppo di modelli di collaborazione pubblico-privato (sponsorizzazioni, cofinanziamenti, fondazioni) per sostenere percorsi imprenditoriali e iniziative di alto impatto territoriale. Le azioni di miglioramento prevedono la creazione di un cruscotto di monitoraggio delle opportunità di finanziamento, il potenziamento del supporto progettuale e la definizione di indicatori di impatto economico e sociale, al fine di rendere più attrattiva e sostenibile nel tempo l'attività di valorizzazione della conoscenza.

4. CRITICITÀ RILEVATE NELL'ESERCIZIO DELLA DELEGA

Nell'esercizio della delega sono emerse alcune criticità di natura sia interna sia esterna che incidono sull'efficacia delle azioni di valorizzazione della conoscenza e di trasferimento tecnologico.

Elementi interni.

Sul piano organizzativo, si rileva una frammentazione delle iniziative tra Dipartimenti, con livelli eterogenei di strutturazione delle attività di public engagement e di gestione della proprietà intellettuale. Tale disomogeneità rende complessa la raccolta sistematica dei dati e la misurazione dell'impatto attraverso KPI omogenei. Inoltre, le risorse umane dedicate risultano numericamente limitate rispetto alla crescente complessità delle procedure (brevettabile internazionale, contrattualistica, supporto a spin-off), con conseguente rallentamento dei processi decisionali. Un ulteriore elemento critico riguarda la limitata integrazione tra pianificazione strategica, programmazione economica e strumenti operativi, che talvolta impedisce una piena continuità tra fase di ideazione e fase di implementazione. Le azioni proposte includono: (i) rafforzamento del coordinamento centrale tramite linee guida condivise e strumenti digitali unificati per la raccolta e il monitoraggio delle attività; (ii) potenziamento delle competenze tecniche attraverso formazione specialistica e, ove possibile, ampliamento del personale dedicato; (iii) introduzione di momenti periodici di allineamento tra deleghe, Direzione e strutture dipartimentali, al fine di migliorare la coerenza tra obiettivi strategici e allocazione delle risorse.

Elementi esterni.

Sul piano relazionale, si evidenzia una variabilità nel grado di coinvolgimento degli stakeholder territoriali e delle imprese, nonché una difficoltà nel trasformare contatti episodici in partnership strutturate e durature. Inoltre, la complessità dei quadri normativi e delle procedure amministrative, soprattutto in ambito di finanziamenti competitivi e collaborazioni pubblico-private, può rallentare l'attivazione di iniziative con enti nazionali e internazionali. Per affrontare tali criticità si propone di: (i) consolidare accordi quadro pluriennali con soggetti strategici del territorio; (ii) strutturare tavoli permanenti di confronto con imprese e istituzioni; (iii) rafforzare il supporto tecnico-amministrativo alla progettazione congiunta, così da ridurre i tempi di attivazione e aumentare la competitività dell'Ateneo nei contesti nazionali ed europei.

5. OPPORTUNITÀ RILEVATE NELL'ESERCIZIO DELLA DELEGA

Nell'ambito della delega, si individuano diversi elementi interni ed esterni che possono rappresentare leve strategiche per rafforzare in modo strutturale la valorizzazione della conoscenza e il trasferimento tecnologico.

Elementi interni.

Tra le principali opportunità interne si segnala la presenza di competenze scientifiche interdisciplinari di elevato profilo, distribuite nei Dipartimenti, che costituiscono una base solida per iniziative di innovazione trasversale e progetti di co-sviluppo con il sistema produttivo. Ulteriore punto di forza è rappresentato dall'esistenza di una Commissione dedicata e di un'Area amministrativa di riferimento, che consentono un coordinamento istituzionale stabile. Anche l'esperienza maturata nella gestione di brevetti, spin-off e percorsi di imprenditorialità costituisce un capitale organizzativo su cui costruire modelli replicabili. Le azioni proposte includono: (i) mappatura sistematica delle competenze e delle tecnologie disponibili, finalizzata alla creazione di un catalogo dell'offerta di innovazione; (ii) sviluppo di percorsi formativi integrati su imprenditorialità, proprietà intellettuale e impatto sociale, rivolti a ricercatori e studenti; (iii) implementazione di un sistema di monitoraggio degli outcome qualitativi (collaborazioni attivate, progetti congiunti, impatto territoriale) accanto agli indicatori quantitativi.

Elementi esterni.

Sul piano esterno, l'interesse crescente di imprese, enti territoriali e istituzioni verso l'innovazione responsabile e la sostenibilità rappresenta un'opportunità significativa per posizionare l'Ateneo come partner strategico. La partecipazione a reti nazionali ed europee, nonché a ecosistemi dell'innovazione, offre ulteriori occasioni di cofinanziamento e visibilità. Inoltre, la domanda di formazione continua e di aggiornamento professionale apre spazi per iniziative congiunte con ordini professionali e associazioni di categoria. Le ipotesi di azione prevedono: (i) consolidamento di partnership pluriennali attraverso accordi quadro e programmi di co-innovazione; (ii) attivazione di tavoli tematici permanenti con stakeholder territoriali per intercettare fabbisogni emergenti; (iii) sviluppo di progetti pilota con forte impatto dimostrativo, utili a generare ulteriori opportunità di finanziamento e collaborazione. L'obiettivo è trasformare tali opportunità in interventi strutturati e misurabili, in coerenza con le priorità del Piano Strategico di Ateneo e con una logica di crescita sostenibile e integrata.



**UNIVERSITÀ DEGLI STUDI
DELL'INSUBRIA**

**LINEE GUIDA PER LA RELAZIONE ANNUALE
DEI DELEGATI DELLA RETTRICE**



RELAZIONE ANNUALE DEL DELEGATO

1. INFORMAZIONI GENERALI SU DENOMINAZIONE E CONTENUTO DELLA DELEGA

DENOMINAZIONE	Diritto allo studio e all'uguaglianza sostanziale.
CONTENUTO	Si veda il decreto rettorale di conferimento della delega, n. 1250 del 18 novembre 2024, reperibile al link: https://www.uninsubria.it/ateneo/ci-presentiamo/organ-di-ateneo/rettore/delegati-del-rettore#:~:text=e%20uguaglianza%20sostanziale-,Con%20Decreto%20Rettorale%20n.,studio%20e%20all'uguaglianza%20sostanziale

Breve introduzione alle modalità di esercizio della delega	<p>La delega per il Diritto allo studio e all'uguaglianza sostanziale (d'ora innanzi anche la delega) si occupa, fondamentalmente, di borse di studio e di residenze universitarie, in attuazione della disciplina di cui agli articoli 3, comma 2, e 34, commi 3 e 4, Cost., avendo "a contorno" altre competenze minori, come quella riguardante il c.d. progetto degli Atenei a vocazione collegiale o i c.d. "College sportivi".</p> <p>Nell'anno 2025 la dirigente con cui ci si è interfacciati, nell'esercizio della delega, è stata la dottoressa Elena La Torre, con una collaborazione preziosissima, come quella avuta con il dottor Vito Cannone, a capo del Servizio Contributi e Diritto allo Studio, e con tutto lo staff del personale tecnico-amministrativo da lui coordinato.</p> <p>L'esercizio della delega si è giovato della Commissione per le borse di Studio, composta dal delegato, dal professor Andrea Moriondo, dalla dottoressa La Torre e dal dottor Cannone.</p> <p>Il delegato ha presieduto anche la Commissione Tasse, composta dai professori Umberto Galmarini e Andrea Riganti, dalla dottoressa La Torre, dal dottor Cannone e dalla studentessa Asia Martina Di Lorenzo.</p> <p>Inoltre, in riferimento al progetto degli Atenei a vocazione collegiale, il delegato ha coordinato il Comitato scientifico formato dai colleghi: Marina Protasoni, Alessandra Rizzardi, Lucia Caspani e Mario Salvatore Corveddu e dagli studenti Caterina Villa ed Edoardo Baltrocchi. Responsabile delle attività formative è stata ancora la dottoressa La Torre e fondamentale, nello svolgimento di tutta l'attività, è stato il supporto degli uffici competenti nelle persone delle dottoresse Elisa Trovò e Anna Maria Brusa.</p> <p>I riferimenti nel Piano strategico di Ateneo (PSA) agli obiettivi della delega sono contenuti nel paragrafo 3.b. "Gli obiettivi per aree strategiche" e in particolare alle pagine 37 e 38.</p>
---	---



Contesto di riferimento e impatto sul Piano Strategico di Ateneo	Rispetto a quanto indicato nel PSA, la delega è stata condizionata da due situazioni che il PSA stesso non poteva prevedere: da una parte, il c.d. Semestre filtro o aperto di Medicina, di cui si è dovuto tenere conto predisponendo in particolare due differenti bandi per il DSU; dall'altra, il Progetto IUPALS ("Italian Universities for Palestinian Students") della CRUI, che il delegato ha seguito a nome della Magnifica Rettrice.
---	---

2. ANALISI E RIESAME DEI PRINCIPALI OBIETTIVI DI COMPETENZA DELLA DELEGA E DEI RISULTATI OTTENUTI

Confrontando i dati degli indicatori chiave del PSA riguardanti il numero di borse di studio e la residenzialità universitaria, emergono per l'anno appena trascorso risultati più che soddisfacenti, anche oltre le aspettative del PSA; ciò, in modo specifico, per quanto riguarda le voci "Numero di borse di studio vincolate dall'ISEE – (DSU) come da rilevazione DSU – MUR" e "Numero di borse di studio non vincolate dall'ISEE (aumentato a 26 K) borse di eccellenza erogate per esercizio", ovvero borse destinate a studenti capaci e meritevoli, in disagiate condizioni economico-sociali, ma anche a studenti semplicemente capaci e meritevoli.

Rispetto agli altri obiettivi strategici e agli indicatori ad essi associati, più analiticamente monitorati attraverso la piattaforma Sprint, i risultati ottenuti sono complessivamente in linea con quanto è stato previsto nel PSA. In particolare, si è ritenuto di collocare all'interno dell'obiettivo strategico 129 una nuova iniziativa di rilievo, che interessa l'anno 2025, con un bando pronto a essere pubblicato nei primi mesi del 2026, finanziato con idonee risorse ministeriali e che ha riguardato il rimborso delle spese di trasporto pubblico stradale e ferroviario degli studenti pendolari e fuori sede, che versano in una difficile situazione economica rispetto all'ISEE dichiarato.

Quanto al profilo della residenzialità, misurato sul numero attualmente poco significativo di studenti c.d. fuori sede – che fanno domanda per i benefici del diritto allo studio e che sono ospiti nelle residenze a Como e a Varese – con un indicatore finale che penalizza l'Università dell'Insubria al momento della ripartizione delle risorse a livello regionale e in particolare nell'uso della formula del calcolo del contributo di gestione, la prefigurazione di adeguate azioni di rimedio dovrebbe puntare su incentivi rivolti a valorizzare l'esperienza di comunità, di responsabilità e di libertà che il vivere dentro alle residenze necessariamente comporta. Ciò avviene parzialmente con i programmi formativi (e i conseguenti patti formativi personalizzati annuali) previsti dal progetto degli Atenei a vocazione collegiale, capaci però di aprirsi a una platea di studenti più ampia di quella dagli studenti c.d. di eccellenza.

Sulle due questioni cruciali della delega, borse di studio e residenze e collegi universitari, il lavoro complessivo, di grande consolidamento dell'esistente, come già accennato, ha risentito (e non poteva essere diversamente) dell'impatto del "Semestre filtro" o "Semestre aperto" di Medicina, le cui problematiche applicative sono state affrontate e risolte positivamente, anche con la partecipazione a numerosi tavoli strategici regionali.

Infine, in ragione di un'ulteriore delega da parte della Magnifica Rettrice, il delegato al Diritto allo studio e all'uguaglianza sostanziale ha seguito, per il nostro Ateneo, l'ideazione e poi l'implementazione, non priva di alcune complicazioni, del già citato Progetto IUPALS della CRUI, progetto grazie al quale tre studenti palestinesi, residenti nei territori palestinesi, hanno potuto immatricolarsi presso la nostra Università, iniziando qui in Italia la loro formazione universitaria. Per uno dei tre studenti, peraltro, il suo arrivo materiale nel nostro Paese non si è ancora potuto perfezionare. Decisiva sul punto è stata anche la collaborazione del dottor Luca Gallo, a capo del Servizio internazionalizzazione.



Il delegato si è impegnato, insieme al responsabile del Servizio Contributi e Diritto allo Studio, in una costante attività di ascolto di problematiche e situazioni critiche che la vita in comune nelle residenze necessariamente comporta, come nel caso dell'uso delle cucine comuni o della convivenza nelle stanze delle nostre residenze.

3. RISORSE FINANZIARIE DISPONIBILI E UTILIZZATE PER L'ESERCIZIO DELLA DELEGA

Con riferimento agli obiettivi strategici 130 e 133, le risorse destinate sono state adeguate e hanno garantito il pieno soddisfacimento della domanda di borse di studio, sia permettendo di emanare un secondo bando DSU, riservato agli studenti iscritti al Semestre filtro (o aperto) di Medicina e provenienti da altri Atenei, sia finendo per assegnare la borsa di studio a tutti i richiedenti idonei iscritti al primo anno di Corso e a incrementare l'assegnazione delle borse bandite a favore degli studenti idonei iscritti ad anni successivi.

Con riferimento all'obiettivo strategico 131 tutte le borse di studio "esterne", di lunga tradizione, sono state positivamente confermate.

Con riferimento all'obiettivo strategico 132, il delegato, oltre a non essere in grado di monitorarne l'implementazione, non può dire nulla sul loro finanziamento, in quanto la gestione di queste borse di studio non è in capo al Servizio Contributi e Diritto allo Studio, ma direttamente a singoli Dipartimenti, tanto da proporsi di verificare l'opportunità di attribuire questo obiettivo direttamente ai responsabili delle strutture coinvolte, che già gestiscono i rapporti con le imprese e i relativi bandi, con tutti gli adempimenti che ne conseguono.

Con riferimento all'obiettivo strategico 129, si dovrà verificare se nel 2026 vi saranno, su fondi ministeriali dedicati, risorse utili a confermare, come sarebbe assolutamente auspicabile, il sostegno a favore di studenti fuori sede e pendolari in condizioni economiche disagiate, per il rimborso delle relative spese di viaggio.

Con riferimento all'obiettivo strategico 134, per quanto riguarda le attività ricreative degli studenti, approvate dall'apposita commissione tutti i progetti hanno avuto un congruo finanziamento, parziale o totale.

4. CRITICITÀ RILEVATE NELL'ESERCIZIO DELLA DELEGA

A parte la questione riguardante l'obiettivo strategico 132, si segnala che rispetto all'obiettivo 203 l'incremento previsto nel sessennio degli studenti atleti è di per sé un elemento critico. Da un lato, si tratta di un numero che dipende da fattori esogeni, "non controllabili" dall'Ateneo, ovvero quanti studenti atleti le diverse Federazioni coinvolte ritengono ammissibili; soprattutto, dall'altro, si tratta di un numero già piuttosto elevato (oggi ospitiamo 19 studenti atleti, 12 dei quali hanno scelto di risiedere gratuitamente nelle residenze dell'Ateneo, 7 invece di ricevere la borsa di studio), per il quale non è pensabile che, come prospetta il PSA, vi possa essere un incremento ulteriore anno per anno. Questo se riteniamo (e non può non condividersi tale idea) che il budget a disposizione debba primariamente essere indirizzato al diritto allo studio strettamente inteso e a rimuovere ostacoli di natura economico-sociale, che frenano, sino a impedire, l'accesso agli studi universitari, così che i



capaci e i meritevoli possano raggiungere effettivamente i più alti gradi degli studi, nell'impegno costante che la Repubblica e le istituzioni universitarie devono perseguire, raccordando l'art. 34, ultimo comma, Cost., al principio fondamentale enucleato nell'art. 3, comma 2, Cost.

Quanto all'obiettivo strategico 134, il delegato non fa parte della Commissione che assegna i finanziamenti ai progetti degli studenti e ciò rende un po' complicato fornire ulteriori informazioni, che non possono che essere solo di "seconda mano". La composizione della Commissione, per i colleghi che sono coinvolti, è ottima, ma un qualche raccordo con il delegato sarebbe utile, anche a fini meramente informativi, se questo deve restare un obiettivo strategico della delega per il Diritto allo studio e all'uguaglianza sostanziale.

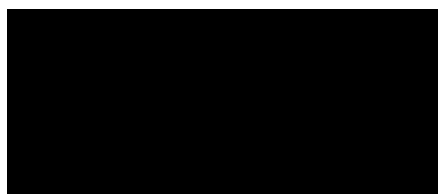
5. OPPORTUNITÀ RILEVATE NELL'ESERCIZIO DELLA DELEGA

L'adesione al progetto IUPALS e tutto il lavoro che ne è conseguito hanno certamente rappresentato una felice opportunità per il titolare della delega e per tutte le persone che hanno collaborato alla sua buona riuscita; se un'occasione come questa, di dar supporto al valore della solidarietà, potrà ripetersi in futuro, dipenderà anche da future determinazioni della CRUI.

La costante interlocuzione e il dialogo che il delegato e il responsabile del Servizio Contributi e Diritto allo Studio hanno con Regione Lombardia, anche partecipando al Comitato regionale per il diritto allo studio, e il confronto che si realizza, pur con minore intensità, con l'associazione ANDISU, sono momento di ricchezza e contribuiscono a sostenere le scelte che devono essere compiute annualmente sui bandi DSU e sulle residenze, così come appare molto utile l'avvio da parte della CRUI, per il tramite della Rettrice Marina Brambilla, di tavoli tecnici sulle tematiche del diritto allo studio, delle borse di studio e degli studentati.

Varese-Como, 24 febbraio 2026

In fede
Professor Giorgio Grasso





ALLEGATO 2 –RELAZIONE ANNUALE DEL DELEGATO

Rossella Locatelli Delegata della Magnifica Rettrice al Bilancio e alla Pianificazione Strategica di Ateneo;
Referente Strategica per il coordinamento delle azioni di governance

1. INFORMAZIONI GENERALI SU DENOMINAZIONE E CONTENUTO DELLA DELEGA

DENOMINAZIONE	Delega al Bilancio e alla Pianificazione Strategica di Ateneo e Referente Strategica per il coordinamento delle azioni di Governance.
CONTENUTO	<p>Come indicato nel DR del 18/11/2024 poi rettificato con DR del 14/12/2024:</p> <ul style="list-style-type: none">- coordinare la definizione, l'implementazione e l'aggiornamento del Piano strategico in stretta aderenza agli orientamenti programmatici, anche alla luce degli eventuali accadimenti di rilievo che dovessero presentarsi;- -monitorare lo sviluppo coordinato tra Piano strategico, processo di budgeting e rendicontazione; - monitorare la congruenza e la sostenibilità del budget rispetto ai contenuti del bilancio consuntivo e previsionale;- operare in sinergia con il/i Dirigente/i delle Aree in cui sono incardinati il Servizio Budgeting e controllo di gestione, il Servizio Finanza e il Servizio Programmazione, sviluppo organizzativo e qualità;- informare il Servizio comunicazione di Ateneo, operando di concerto con lo stesso per la promozione e la valorizzazione delle attività inerenti alla delega;- relazionare mensilmente la Rettrice e il Prorettore vicario in ordine all'attività svolta, anche tramite la partecipazione alle riunioni periodiche di coordinamento organizzate dalla Governance; <p>e, come integrato con il DR del 5/12/2025:</p> <ul style="list-style-type: none">- supportare gli organi di vertice dell'Ateneo, in particolare la Rettrice, il Direttore Generale e gli Organi Collegiali, nell'attuazione delle linee strategiche e nella coerenza delle azioni istituzionali;- curare il raccordo tra le diverse strutture amministrative e accademiche, favorendo l'allineamento tra programmazione, obiettivi e risultati;- coordinare e monitorare i progetti strategici dell'Ateneo, assicurando efficacia, trasparenza e tempestività dei processi decisionali;- contribuire alla comunicazione interna delle decisioni di Governance e alla valorizzazione delle buone pratiche gestionali.

Breve introduzione alle modalità di esercizio della delega	La prima fase di esercizio della delega ha riguardato una serie di colloqui di natura informativa con la Vicedirettrice Generale, la responsabile dell'Ufficio Budgeting e controllo di Gestione, la Dirigente dell'Area risorse finanziaria, la responsabile del Servizio Finanza nonché con la precedente Delegata per il Piano strategico per un passaggio di consegne.
---	--



	<p>La Delegata ha poi elaborato una pianificazione delle attività finalizzate alla predisposizione del Piano strategico di Ateneo 2024-2030 e dei Piani strategici triennali dei Dipartimenti.</p> <p>La metodologia prescelta, d'accordo con la Rettrice, è stata quella di una costruzione partecipata con il coinvolgimento dei delegati della Rettrice e della Vicedirettrice Generale nel processo di costruzione del piano e di individuazione di azioni e KPI qualitativi e quantitativi. Per quanto attiene ai piani strategici dei Dipartimenti, la metodologia è stata basata sul coordinamento, sul confronto e sull'utilizzo di format comuni. L'uso dei format ha permesso ai piani dipartimentali di rispecchiare le specificità e obiettivi dei singoli Dipartimenti pur mantenendo una struttura sufficientemente omogenea.</p> <p>La Delegata ha altresì proceduto alla consultazione della neominata Consulta di Ateneo rispetto a obiettivi e contenuti del Piano strategico di Ateneo. La Consulta di Ateneo rappresenta una struttura di rappresentanza dei principali stakeholder dell'Ateneo.</p> <p>Una volta approvato il Piano, la Delegata ha concordato con il Responsabile della Comunicazione le modalità di comunicazione del Piano.</p> <p>È stata, tra le altre iniziative, organizzata a novembre 2025 una presentazione dello stesso alla comunità accademica.</p> <p>Con riferimento ai temi di bilancio e di budget, la Delegata ha partecipato a diversi incontri sia di contenuto politico che di contenuto tecnico con riferimento alla costruzione del budget 2026 e al bilancio 2025.</p>
Contesto di riferimento e impatto sul Piano strategico di Ateneo	<p>Il contesto di riferimento per l'esercizio della delega è stato molto positivo e caratterizzato da un atteggiamento di generale disponibilità e motivazione rispetto alla pianificazione strategica. La costruzione del Piano strategico è avvenuta nella continuità rispetto all'esperienza di pianificazione, monitoraggio e rendicontazione riferita al precedente mandato rettorale, con la consapevolezza della necessità di procedere con decisione nella direzione di ulteriore miglioramento nella logica PDCA e di allineamento tra le diverse attività di pianificazione (es. PIAO) e di budgeting nonché nella semplificazione dei flussi di lavoro e superamento dei silos organizzativi di riferimento.</p>

2. ANALISI E RIESAME DEI PRINCIPALI OBIETTIVI DI COMPETENZA DELLA DELEGA E DEI RISULTATI OTTENUTI

A partire dalla nomina e nel corso del primo semestre del 2025 la principale attività è stata finalizzata alla costruzione della bozza di Piano strategico di Ateneo 2024-2030, poi sottoposta, nella sua versione finale, all'approvazione degli organi nel mese di luglio 2025.

Tale attività si è così svolta:

- predisposizione di un piano di lavoro e di uno scadenziario per le diverse fasi di lavoro
- analisi del programma elettorale ed estrapolazione di obiettivi e azioni ivi delineate;
- predisposizione di una prima struttura di documento, presentato ai delegati, alla Rettrice e al Prorettore



- Vicario e assegnazione ai delegati e alle figure dirigenziali competenti della ownership delle aree di competenza per il completamento del documento di piano e per l'individuazione di azioni e KPI;
- coordinamento dei contributori, supporto continuo e personalizzato degli stessi sugli aspetti considerati critici o non chiari;
 - sono stati svolti diversi incontri collegiali con i delegati finalizzati a condividere il progresso dei lavori e a discutere i risultati intermedi;
 - è stata elaborata, sulla base dei contributi ricevuti, una bozza finale del Piano strategico di Ateneo, discussa e condivisa e successivamente presentata ai direttori di Dipartimento e, alla fine del processo, agli organi per l'approvazione;
 - parallelamente, una volta ottenuta una bozza avanzata del Piano strategico di Ateneo, sono stati organizzati incontri con i Direttori di Dipartimento finalizzati a illustrare le linee e gli obiettivi del Piano strategico di Ateneo nonché un format (elaborato a cura della sottoscritta con il supporto dell'Ufficio Budgeting e Controllo di Gestione) per i piani strategici triennali dei dipartimenti;
 - si è fornito supporto, a cura della sottoscritta e dell'Ufficio Budgeting e controllo di gestione, ai Dipartimenti nella fase di stesura e approvazione dei rispettivi piani;
 - si è proceduto a una lettura delle Bozze dei piani strategici di ciascun Dipartimento al fine di verificarne la coerenza rispetto al Piano strategico di Ateneo, poi dichiarata dai Consigli di Dipartimento in sede di approvazione;
 - si è infine accentrata sulla piattaforma Sprint la raccolta e la descrizione dei singoli obiettivi di Piano strategico, con precisazione di una serie di informazioni di dettaglio relative a owner, scadenza, descrizione dell'obiettivo, qualificazione dell'obiettivo e/o dell'azione finalizzate a consentire una unificazione delle informazioni relative al Piano strategico e una efficace attività di monitoraggio nel tempo degli stessi.
 - per la realizzazione di tale processo è stato creato un gruppo Teams sul quale sono stati fatti confluire i contributi di ciascun owner ed è stato gestito un file unitario;

La Delegata ha ricevuto il supporto dell'Ufficio Budgeting e controllo di gestione e in particolare della dott.ssa Silvia Trabucchi.

La Delegata ha interagito con la dott.ssa Elena La Torre, vicedirettrice generale, che ha contribuito fattivamente, anche come a suo tempo Owner degli obiettivi di competenza dell'Amministrazione Centrale e con il dott. Flavio Saturno, anch'egli contributore per i temi legati alla comunicazione.

L'obiettivo di redazione e coordinamento delle attività di pianificazione strategica (con orizzonte temporale del mandato rettorale per il piano strategico di ateneo e triennale per i piani strategici dei dipartimenti) si è concluso con l'approvazione degli stessi da parte degli organi competenti nelle sedute di maggio e luglio 2025.

A partire da settembre 2025 l'attività si è concentrata sul processo di budget e la Delegata ha partecipato ad alcuni passaggi attinenti a temi di classificazione delle poste, loro valutazione e in generale alle principali scelte contabili e di costruzione del budget.

La Delegata ha interagito con il Direttore Generale, la Vicedirettrice Generale, la Dirigente dell'Area Risorse finanziarie, la responsabile dell'Ufficio Budgeting e controllo di gestione competente per il Bilancio, la responsabile del Servizio Finanza, partecipando alle riunioni convocate di volta in volta sul tema. La Delegata ha espresso le sue valutazioni sia con riferimento alle scelte metodologiche relative al Budget 2026 sia al processo di coordinamento tra le voci di budget e gli obiettivi di Piano strategico.

L'obiettivo OS-155-2025 -sviluppare una gestione finanziaria prudente ma evoluta - è stato dunque raggiunto per quanto attiene al 2025. Si osserva peraltro che il processo delineato con il suddetto obiettivo si estende, come progressivo miglioramento, anche agli anni successivi.



Analogamente **tutti gli altri obiettivi assegnati alla Delegata sono stati raggiunti per il 2025, con l'eccezione dell'obiettivo OS-237-2025** – avviare lo studio per la elaborazione di un bilancio di sostenibilità/di mandato – attività che si programma di attivare nel corso del 2026.

Per l'analisi di dettaglio dell'andamento degli obiettivi assegnati alla Delegata sin rinvia ai contenuti della piattaforma Sprint.

3. RISORSE FINANZIARIE DISPONIBILI E UTILIZZATE PER L'ESERCIZIO DELLA DELEGA

L'esercizio della delega non prevede l'utilizzo di risorse finanziarie.

Max 350 parole

4. CRITICITÀ RILEVATE NELL'ESERCIZIO DELLA DELEGA

Le criticità rilevate sono riferite alla non completa diffusione tra i soggetti coinvolti nel processo della logica PDCA e nel bisogno di una condivisione di una cultura in tal senso. Ciò è particolarmente vero a livello di Dipartimento (in alcuni casi) e della componente docente. In ogni caso si sono riscontrate reazioni positive agli stimoli.

Difficoltà dovute all'introduzione di una piattaforma di monitoraggio comune (Sprint) che ha richiesto ai Delegati un ulteriore sforzo di adattamento anche a causa della minor flessibilità della rendicontazione richiesta, che è peraltro funzionale alla funzionalità di un sistema di rilevazione unitario e in grado di restituire informazioni strutturate e omogenee.

Infine va rilevata la difficoltà generalizzata, frequente nei processi che richiedono il contributo di più soggetti, di rispettare le scadenze. I ritardi di alcuni contributori hanno inciso sui tempi di redazione della documentazione consolidata a livello di Ateneo. Ci si propone di lavorare sulla sensibilizzazione del valore del rispetto delle scadenze.

5. OPPORTUNITÀ RILEVATE NELL'ESERCIZIO DELLA DELEGA

- La digitalizzazione del processo di pianificazione e monitoraggio, pur essendo sfidante, favorisce la chiara individuazione degli attori (owner e co-owner) degli obiettivi, indicatori e target. Aumentando la qualità degli obiettivi in ottica di modello SMART (specifici, misurabili, allineati al Piano Strategico, raggiungibili, tempificati).
- Le opportunità risiedono nella convinzione della bontà del progetto di miglioramento e



razionalizzazione dei flussi, con progressiva chiarezza di compiti e ruoli e con una crescita della consapevolezza rispetto alle opportunità offerte da un lavoro collettivo e individuale per obiettivi, dove obiettivi, vincoli, risorse, regole e ruoli sono chiari e condivisi.

-La consapevolezza diffusa che un Ateneo resiliente, riconosciuto e apprezzato dagli Stakeholder interni ed esterni sia un luogo di lavoro, di ricerca e di formazione e una presenza nei territori e nel panorama scientifico nazionale e internazionale per il quale valga la pena spendersi.



ALLEGATO 2 – IL FORMAT DELLA RELAZIONE ANNUALE DEL DELEGATO

1. INFORMAZIONI GENERALI SU DENOMINAZIONE E CONTENUTO DELLA DELEGA

DENOMINAZIONE	Delegato alla Sostenibilità, alle aree verdi e all'efficientamento energetico – Mobility Manager di Ateneo
CONTENUTO	Decreto Rettorale n. 1256 del 18 novembre 2024, il prof. Adriano Martinoli, professore ordinario afferente al Dipartimento di Scienze Teoriche e Applicate, è stato nominato Delegato alla Sostenibilità, alle aree verdi e all'efficientamento energetico, nonché Mobility Manager di Ateneo.

Breve introduzione alle modalità di esercizio della delega	<p>La delega è esercitata attraverso il coordinamento di azioni strategiche e operative volte a promuovere la sostenibilità ambientale dell'Ateneo, in coerenza con gli indirizzi europei e globali in materia di cambiamento climatico, tutela della biodiversità e transizione energetica. Le attività si sviluppano in raccordo con le strutture amministrative competenti, con i Dipartimenti, con il Servizio comunicazione di Ateneo e con soggetti esterni quali enti pubblici, imprese, associazioni e la RUS – Rete delle Università per lo Sviluppo Sostenibile.</p> <p>Gli obiettivi della delega sono allineati al Piano Strategico di Ateneo 2025–2030, in particolare per quanto concerne la riduzione dell'impatto ambientale delle attività universitarie, la valorizzazione delle aree verdi, l'efficientamento energetico degli edifici e la promozione di una mobilità sostenibile.</p> <p>Alcuni obiettivi sono condivisi con altri Delegati, in particolare per quanto riguarda l'integrazione della sostenibilità nei processi didattici, di ricerca e amministrativi e le azioni di terza missione. L'esercizio della delega prevede un costante confronto con la Governance di Ateneo, anche mediante relazioni mensili alla Rettrice e al Prorettore Vicario e la partecipazione alle riunioni periodiche di coordinamento.</p>
Contesto di riferimento e impatto sul Piano Strategico di Ateneo	<p>Il contesto di riferimento è caratterizzato da una crescente attenzione istituzionale e sociale ai temi della sostenibilità ambientale, della transizione ecologica e della mobilità sostenibile. Il Piano Strategico di Ateneo 2025–2030 individua tali ambiti come prioritari per lo sviluppo dell'Università, incidendo direttamente sulle modalità di esercizio della delega.</p> <p>In questa fase iniziale, l'attività è stata orientata alla definizione di un quadro di riferimento condiviso, alla ricognizione delle iniziative esistenti e all'avvio di azioni coerenti con gli obiettivi strategici, tenendo conto dei vincoli normativi, organizzativi e finanziari.</p>



2. ANALISI E RIESAME DEI PRINCIPALI OBIETTIVI DI COMPETENZA DELLA DELEGA E DEI RISULTATI OTTENUTI

Nel periodo di riferimento, l'attività del Delegato si è concentrata sull'avvio e sul coordinamento di azioni volte a promuovere la sostenibilità ambientale dell'Ateneo. In particolare, sono state avviate iniziative finalizzate all'integrazione delle tematiche di sostenibilità nei processi accademici e amministrativi, favorendo il dialogo tra strutture centrali, Dipartimenti e servizi tecnici.

È stata posta attenzione alla gestione e valorizzazione delle aree verdi di competenza dell'Ateneo, con l'obiettivo di tutelare la biodiversità e migliorare la qualità degli spazi aperti, anche in un'ottica di fruizione da parte della comunità universitaria e del territorio. Parallelamente, sono state avviate attività di ricognizione e promozione di interventi di efficientamento energetico degli edifici universitari, in coerenza con le strategie di riduzione dei consumi e delle emissioni.

In qualità di Mobility Manager di Ateneo, sono state intraprese azioni preliminari di analisi dei flussi di mobilità, con l'obiettivo di incentivare modalità di trasporto sostenibili e di rafforzare le collaborazioni con enti locali.

Tra i principali risultati si evidenzia l'attivazione di collaborazioni con la RUS e con soggetti esterni per la progettazione di iniziative congiunte e la realizzazione della Comunità Energetica Rinnovabile (CER) Malpensa Insubria CER promossa dalla Camera di Commercio di Varese. Le principali criticità riscontrate riguardano la complessità organizzativa e la necessità di coordinamento tra più strutture; a tal fine, si prevede di rafforzare i momenti di confronto e di pianificazione condivisa.

3. RISORSE FINANZIARIE DISPONIBILI E UTILIZZATE PER L'ESERCIZIO DELLA DELEGA

L'esercizio della delega si è avvalso principalmente di risorse interne all'Ateneo, integrate da opportunità di finanziamento esterno legate a bandi e programmi dedicati alla sostenibilità ambientale, all'efficientamento energetico e alla mobilità sostenibile.

Un punto di forza è rappresentato dalla possibilità di intercettare finanziamenti nazionali ed europei attraverso la partecipazione a reti e partnership con enti pubblici, imprese e organizzazioni non governative. Tuttavia, emergono margini di miglioramento nella strutturazione di strategie più sistematiche di fundraising e nella pianificazione pluriennale delle risorse.

In prospettiva, si intende rafforzare il coordinamento con le strutture di Ateneo preposte alla progettazione e alla gestione dei fondi, al fine di massimizzare l'impatto delle risorse disponibili e sostenere in modo continuativo le iniziative della delega.

4. CRITICITÀ RILEVATE NELL'ESERCIZIO DELLA DELEGA

Tra le principali criticità si segnalano la complessità organizzativa dell'Ateneo e la necessità di coordinare attori e competenze differenti, nonché la disponibilità limitata di risorse dedicate in una fase iniziale di impostazione delle attività. A livello esterno, la variabilità dei contesti normativi e istituzionali può incidere sui tempi di realizzazione delle iniziative. Per superare tali criticità, si



prevede di rafforzare i meccanismi di governance interna, migliorare la comunicazione tra le strutture coinvolte e consolidare le relazioni con gli stakeholder territoriali e istituzionali.

5. OPPORTUNITÀ RILEVATE NELL'ESERCIZIO DELLA DELEGA

Le principali opportunità derivano dalla crescente attenzione ai temi della sostenibilità a livello locale, nazionale ed europeo, nonché dalla presenza di competenze scientifiche e progettuali diffuse all'interno dell'Ateneo. Le reti di collaborazione, in particolare la RUS, rappresentano un importante strumento per lo scambio di buone pratiche e per lo sviluppo di progetti condivisi.

Ulteriori opportunità sono offerte dalla possibilità di integrare maggiormente la sostenibilità nelle attività didattiche e di ricerca, rafforzando il ruolo dell'Ateneo come attore di riferimento per lo sviluppo sostenibile del territorio. Tali opportunità saranno sviluppate attraverso azioni di coordinamento, progettazione e comunicazione mirate.



ALLEGATO 2 – IL FORMAT DELLA RELAZIONE ANNUALE DEL DELEGATO

1. INFORMAZIONI GENERALI SU DENOMINAZIONE E CONTENUTO DELLA DELEGA

DENOMINAZIONE	Ricerca e all'Innovazione tecnologica
CONTENUTO	<ul style="list-style-type: none">- Presiedere e coordinare la Commissione Ricerca di Ateneo;- coordinare le iniziative relative alla ricerca nel rispetto di quanto stabilito dallo Statuto;- sostenere le attività di ricerca relative al Dottorato di Ricerca operando in sinergia con la Scuola di Dottorato e con il Dirigente dell'Area in cui è incardinato il Servizio ricerca e trasferimento tecnologico;- gestire i rapporti con le Istituzioni scientifiche, nazionali e internazionali e con gli enti finanziatori pubblici (regionali, nazionali ed internazionali) e privati;- partecipare ai lavori della Commissione di Ateneo per la Valorizzazione della Conoscenza;- coordinare le attività di ricerca con quelle promosse nell'ambito della delega all'intelligenza artificiale;- informare il Servizio comunicazione di Ateneo, operando di concerto con lo stesso per la promozione e la valorizzazione delle attività inerenti alla delega

Breve introduzione alle modalità di esercizio della delega	<p>Per questa delega, il prof. Pollegioni collabora con l'Ufficio Ricerca, in particolare con la dr.ssa La Torre e il dr. Azimonti. Per quanto attiene al sistema delle grandi attrezzature, il Delegato è Presidente del CRIETT e collabora con la Direttrice prof.ssa Marinelli e con l'ufficio referente (dr. Binda).</p> <p>La Commissione Ricerca coordinata dal Delegato è formata da un membro per ciascun dipartimento e dal vice-presidente, il Delegato alla Valorizzazione della Ricerca prof. Fasano. Si riunisce mensilmente e analizza le opportunità di finanziamento e i risultati dei bandi a sostegno della ricerca, fa proposte sulle iniziative da attivare, e analizza la situazione interna, con particolare attenzione ai documenti dei Dipartimenti (es. quaderni della Ricerca) per identificare criticità e potenzialità.</p> <p>Il prof. Pollegioni ha collaborato con la prof.ssa Pozzo, delegata all'Internazionalizzazione, e l'ufficio relativo (dr. Gallo) sia per iniziative e contatti internazionali, ma anche per migliorare l'accoglienza dei ricercatori internazionali in arrivo nell'Ateneo.</p> <p>Il prof. Pollegioni è vice-Presidente della Commissione per la Valorizzazione della Ricerca, presieduta dal prof. Fasano, allo scopo di incrementare la sinergia tra ricerca e sua valorizzazione.</p> <p>Il prof. Pollegioni ha avuto contatti con il prof. Boscolo e il</p>
---	---



	<p>responsabile dell'ufficio dr. Raos, per alcuni aspetti del progetto "Bizzozero", con il prof. Tosi per gli aspetti relativi alla ricerca nell'ambito dell'intelligenza artificiale, e con la prof.ssa Rubino, delegata per la sede di Busto.</p> <p>Il Delegato ha avuto rapporti costanti e costruttivi con il Servizio Comunicazione, con il Pro Rettore Vicario prof. Piarulli e con il Direttore Generale dr. Romeo.</p>
Contesto di riferimento e impatto sul Piano Strategico di Ateneo	<ol style="list-style-type: none">1. L'impossibilità di incrementare il sostegno economico dell'Ateneo alla Ricerca, criticità parzialmente compensata da una migliore organizzazione.2. La mancata attivazione negli anni 2024 e 2025 del Bando PRIN, il principale strumento di sostegno del MUR alla ricerca di base.3. La mancanza di pregressi piani di sviluppo ed organizzazione dell'ecosistema della ricerca, e la difficoltà di integrare con una visione unica tutte le attività e gli attori del processo (si ricorda qui la necessità di definire il ruolo dei numerosi Centri di Ricerca). Ciò si unisce a una difficoltà nel passato ad effettuare analisi sistematiche nell'ottica PDCA.

2. ANALISI E RIESAME DEI PRINCIPALI OBIETTIVI DI COMPETENZA DELLA DELEGA E DEI RISULTATI OTTENUTI

Il principale risultato di questa delega nel 2025 è stata la riorganizzazione del sistema della ricerca di Ateneo (OS-204—2025 *Creare un piano di sostegno alla ricerca di Ateneo organico e strutturato, che preveda, oltre ai contributi FAR, anche risorse destinate a finanziare altre iniziative*), unito alla definizione di un ruolo più attivo della Commissione Ricerca di Ateneo, in grado ora sia di fare proposte che di analizzare i risultati della ricerca.

L'ecosistema della Ricerca è ora organizzato su tre livelli:

- a) le piattaforme tecnologiche (in capo al CRIEIT), che richiedono un ulteriore sviluppo per coprire ulteriori ambiti disciplinari e offrire ulteriori servizi a supporto dei ricercatori (OS-137-2025)
- b) le piattaforme scientifiche, che sono state attivate a novembre 2025
- c) le facilities scientifiche, che rappresentano il principale obiettivo per il 2026.

Per la prima volta, l'Ateneo ha organizzato gli Stati Generali della Ricerca (13 novembre 2025), un'iniziativa che ha attratto l'interesse interno ed esterno.

Il Delegato di concerto con l'Ufficio Ricerca, ha sostenuto la partecipazione dei ricercatori ai bandi di finanziamento. La disamina dei finanziamenti esterni indica che l'Ufficio Ricerca nel 2025 ha coadiuvato/fornito assistenza ai ricercatori in 51 bandi "gestiti" che hanno generato 157 proposte presentate (104 nazionali e n. 53 internazionali) che hanno avuto come esito 19 progetti finanziati (17 nazionali e n. 2 internazionali) per un ammontare complessivo pari ad euro 4.262.900,00 (KPI raggiunto per OS-136-2025). E' evidente una criticità rispetto all'acquisizione di finanziamenti europei (vedi oltre). Per quanto attiene alla Commissione Ricerca, questa nel 2025 ha attivamente partecipato alla analisi degli strumenti di Ateneo a sostegno della ricerca, identificando criticità e proponendo iniziative di miglioramento. Tale Commissione svolge ora un ruolo centrale nel processo PDCA.

Infine esistono diversi obiettivi inseriti nel Piano Strategico che necessitano di maggiore attenzione e di specifiche iniziative, essendo stati poco sviluppati nel 2025 a causa delle priorità di intervento (vedi oltre).



3. RISORSE FINANZIARIE DISPONIBILI E UTILIZZATE PER L'ESERCIZIO DELLA DELEGA

Finanziamenti:

L'area della Ricerca dispone di finanziamenti di Ateneo per alcune attività ormai consolidate. Nel dettaglio per il 2025:

- FAR 780.000 euro (in aumento di € 30.000 rispetto al precedente esercizio)
- per i neoassunti un contributo di € 1.000, una tantum, denominato “*Starting grant*”
- un finanziamento per tutti i ricercatori a TD, a cui si accede tramite bando annuale denominato “*Fondo per ricercatori a tempo determinato*” che nel 2025 ha premiato 6 progetti per un totale di € 120.000 (+ 45 k€ rispetto al 2024)
- di estremo rilievo è il sostegno al rinnovo delle strumentazioni scientifiche attraverso il Fondo medie attrezzature cd «obsolete», per un importo pari a 245.000,00 € nel 2025
- va sottolineato che attraverso il Servizio Bibliotecario di Ateneo, il sistema *Transformative Agreements* ha permesso ai ricercatori di Ateneo di pubblicare Open Access su tante riviste internazionali e di risparmiare almeno mezzo milione di euro nel 2025 sui costi di pubblicazione.

Sull'aspetto dei finanziamenti interni è necessario aumentare e diversificare gli strumenti a sostegno della Ricerca, come indicato negli obiettivi: OS-147-2025; OS-215-2025; OS-214-2025; OS-207-2025.

Relativamente all'acquisizione di risorse esterne, i docenti dell'Ateneo partecipano a una serie estremamente differenziata di bandi competitivi: i ricercatori si sono dimostrati molto competitivi sui bandi Regionali e su quelli di Fondazioni varie a livello nazionale. E' indispensabile sottolineare che il termine del PNRR determina l'interruzione di finanziamenti che sono stati estremamente apprezzati dai ricercatori nei tre anni passati e che ciò potrà impattare a breve sull'acquisizione delle risorse. Le principali criticità sono invece relative alla partecipazione ai bandi europei e ai risultati del Bando Giovani Ricercatori di Fondazione Cariplo, che non ci hanno visto protagonisti.

Strategia:

La necessità di rafforzarsi a livello europeo è chiara alla Governance di Ateneo, che ha infatti attivato la partecipazione a Giuri - *GRUPPO INFORMALE UFFICI DI RAPPRESENTANZA ITALIANI IN RICERCA E INNOVAZIONE* - a Bruxelles. Al riguardo è necessario un rafforzamento dell'Ufficio Ricerca con risorse professionali in sede per seguire le progettualità europee e una rappresentanza fissa a Bruxelles.

A livello invece dei giovani ricercatori, è necessario che le attività di formazione svolte con successo nel 2025 per i ricercatori più avanzati, siano attivate anche per i junior. Va aggiunto che è imminente l'attivazione delle iniziative di crowdfunding (OS-206-2025), che permetteranno l'acquisizione di piccoli finanziamenti per attivare progettualità, spesso con ricadute sociali, da parte di giovani ricercatori.

4. CRITICITÀ RILEVATE NELL'ESERCIZIO DELLA DELEGA

Il principale elemento interno che influenza negativamente questa delega è la ridotta dimensione dell'Ufficio Ricerca (OS-135-2025). Le attuali figure sono professionalmente preparate ma non riescono a coprire tutte le rilevanti attività da svolgere, che invece se utilmente presidiate permetterebbero di incrementare i risultati qualitativi e quantitativi della Ricerca di Ateneo,

determinando pertanto un incremento dell'acquisizione di risorse. Un'attenzione particolare va posta all'acquisizione di finanziamenti europei, che oltre ad avere una significativa capienza economica, incrementano il livello di internazionalizzazione (OS-136-2025; OS-140-2025) e l'immagine dell'Ateneo. La disamina dei finanziamenti indica che l'Ufficio Ricerca ha fornito assistenza ai ricercatori generando 53 proposte internazionali con soli 2 progetti finanziati. Un'azione da effettuare è relativa al potenziamento dell'Ufficio Ricerca, sia interno che a Bruxelles. Aspettative positive emergono anche dall'attivazione della figura del Manager della Ricerca a livello dipartimentale.

Un altro aspetto rilevante è che l'Ateneo non sostiene con nuovi strumenti i ricercatori di Ateneo, essenzialmente per le ridotte disponibilità economiche. Va sottolineato che a fronte di questo sotto-finanziamento, non esiste però una corresponsione di una parte dei finanziamenti acquisiti per le attività gestionali dell'Ateneo, come avviene in tutti gli atenei. Basterebbe trattenere una piccola quota dei finanziamenti per attivare ulteriori strumenti, come evidenziato nel PS, vedi OS-207-2025.

Una ulteriore criticità riguarda l'ambiente di lavoro, in particolare per le strutture di ricerca. In questo è necessario prevedere iniziative congiunte con i delegati Boscolo e Martinoli (che hanno sviluppato un progetto di grande valore per il campus Bizzozzero), e i Direttori dei Dipartimenti sotto la supervisione della Direzione Generale, ma anche con i principali stakeholder, ovvero ricercatori, dottorandi e studenti. Purtroppo la gestione degli spazi è da sempre un aspetto critico delle Università, che richiede un cambio di paradigma, da spazi attribuiti alle strutture a spazi condivisi dalle stesse. In questo ambito vanno ricondotte le necessità di residenze (e.g., per ricercatori post-doc e visiting) e delle mense.

Gli ambiti che meriteranno una maggiore attenzione sono:

OS-147-2025: *Promuovere lo sviluppo di iniziative sviluppate con associazioni scientifiche nazionali e internazionali*

OS-215-2025: *Incrementare convegni e summer school*

OS-214-2025: *Acquisire basi dati e organizzare punti di consultazione dotati di schermi e stampanti per i settori di ricerca non sperimentale*

OS-207-2025: *Attivare progetti strategici dipartimentali o d'Ateneo (scouting), interdipartimentali e interdisciplinari ... Seal of Excellence, contributi per professori o ricercatori che abbiano partecipato a bandi della Commissione Europea ...*

TSK-401: *Definizione di linee guida per la comunicazione della ricerca*

5. OPPORTUNITÀ RILEVATE NELL'ESERCIZIO DELLA DELEGA

1. Strutturazione dell'ecosistema della ricerca

Strumento: Nel 2026 bisogna insistere nel completamento di quanto riportato nell'OS-204-2025 "Creare un piano di sostegno alla ricerca di Ateneo organico e strutturato, che preveda, oltre ai contributi FAR, anche risorse destinate a finanziare altre iniziative". L'identificazione di nuovi strumenti (talvolta anche di piccola entità) per sostenere le diverse aree scientifiche, focalizzati sulle loro peculiarità e necessità, unita alla capacità di fare squadra con tutti gli attori (dai Dipartimenti ai Centri di Ricerca, all'Amministrazione) permetterà di sostenere in modo significativo la ricerca di Ateneo.

2. Incrementare i rapporti istituzionali con i principali enti finanziatori.

Strumento: potenziamento dell'Ufficio Ricerca e definizione di iniziative periodiche.



3. Incrementare la presentazione di progetti europei (OS-140-2025): la presenza dell'Ateneo a Bruxelles permetterà di acquisire informazioni sui principali bandi di finanziamento e di costituire collaborazioni utili alla partecipazione agli stessi all'interno di partenariati di elevata qualità.

Strumento: attivazione di una delegazione permanente a Bruxelles.

4. Identificare e attivare collaborazioni stabili con le imprese del territorio

Strumento: partecipazione a iniziative regionali e provinciali in fase di definizione; disseminazione delle attività riportate a livello di piattaforme scientifiche, tecnologiche e facilities di ricerca.

Varese, 18 febbraio 2026

prof. Loredano Pollegioni



ALLEGATO 2 – IL FORMAT DELLA RELAZIONE ANNUALE DEL DELEGATO

1. INFORMAZIONI GENERALI SU DENOMINAZIONE E CONTENUTO DELLA DELEGA

DENOMINAZIONE	Delega all'internazionalizzazione
CONTENUTO	<ul style="list-style-type: none">• sovrintendere, anche attraverso linee di indirizzo, all'organizzazione e allo svolgimento delle attività didattiche e dei viaggi di studio da svolgere all'estero;• promuovere iniziative internazionali dell'Ateneo per lo sviluppo delle relazioni estere;• vigilare sull'attuazione dei bandi, compresi quelli Erasmus, che contemplino in tutto o in parte attività internazionali;• coordinare le attività dell'Ateneo con quelle della Cattedra UNESCO e della Rete delle Cattedre UNESCO italiane (RECUI), così come con le attività della Città Creativa UNESCO;• informare il Servizio comunicazione di Ateneo, operando di concerto con lo stesso per la promozione e la valorizzazione delle attività inerenti alla delega;• relazionare mensilmente la Rettrice e il Prorettore vicario in ordine all'attività svolta, anche tramite la partecipazione alle riunioni periodiche di coordinamento organizzate dalla Governance

Breve introduzione alle modalità di esercizio della delega	<p>I principali obiettivi di Piano Strategico di competenza della delega sono quelli relativi al:</p> <ol style="list-style-type: none">1. Favorire la mobilità internazionale per l'aggiornamento e l'apprendimento del Personale Tecnico-Amministrativo e Bibliotecario2. Favorire la mobilità internazionale per aggiornamento e apprendimento degli studenti3. Favorire la mobilità internazionale per aggiornamento e apprendimento dei docenti4. Aumentare gli accordi internazionali e valorizzare gli accordi in essere5. Favorire 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 sport6. Sviluppare le relazioni internazionali con Cina e Giappone7. Sostenere la definizione delle politiche di indirizzo e alla cooperazione
---	--



	<ol style="list-style-type: none">8. Migliorare l'organizzazione dei servizi di supporto ai docenti e studenti nell'ambito dell'internazionalizzazione9. Aderire ad alleanze europee e Rilascio Titolo di laurea europeo10. Costituire un Centro Linguistico di Ateneo <p>Seppure formalmente non vi sia una esplicita condivisione degli obiettivi con altri Delegati, occorre sottolineare la massima collaborazione con tutti gli altri Delegati.</p> <p>La Commissione d'Ateneo per le Relazioni Internazionali è composta oltre che dalla Delegata della Magnifica Rettore, dai Delegati dei singoli Dipartimenti, dal Delegato del Direttore Generale, dal Delegato dei Rappresentanti degli Studenti per la sede di Varese, dalla Delegata dei Rappresentanti degli Studenti per la sede di Como.</p> <p>Il referente amministrativo che svolge la funzione di Segretario della Commissione, è il Dottor Luca Gallo, Capo Servizio del Servizio Internazionalizzazione. L'area organizzativa di riferimento è il Servizio Internazionalizzazione.</p>
Contesto di riferimento e impatto sul Piano Strategico di Ateneo	<p>Un evento che potrà avere un impatto positivo sull'esercizio della delega è l'essere stati prescelti da Uni-Italia per il progetto UNI-BOOST, un progetto pilota di durata biennale co-finanziato dal Ministero dell'Università e della Ricerca, che mira a dare un impulso ai processi di internazionalizzazione degli atenei, rafforzandone la propria capacità, attraverso una serie di iniziative volte a valutare il potenziale e a suggerire una strategia mirata comprendente: l'affiancamento dello staff Uni-Italia, in Italia e all'estero, la partecipazione a eventi internazionali di networking e il finanziamento di una borsa di studio, rinnovabile, dedicata a uno studente internazionale.</p>

2. ANALISI E RIESAME DEI PRINCIPALI OBIETTIVI DI COMPETENZA DELLA DELEGA E DEI RISULTATI OTTENUTI

Con riferimento all'obiettivo di favorire la mobilità internazionale per l'aggiornamento e l'apprendimento del PTAB, vanno segnalate le strategie che hanno messo specificatamente a disposizione fondi europei e ministeriali. Il recente ottenimento di fondi aggiuntivi per tale attività da parte dell'Agenzia Nazionale Erasmus+, permetterà all'Ateneo di soddisfare tutte le 90 domande pervenute in risposta al bando 2025.

L'obiettivo di favorire la mobilità internazionale per l'aggiornamento e l'apprendimento degli studenti è stato raggiunto e superato grazie all'efficienza del Servizio Internazionalizzazione.

Il numero di visiting professors si è mantenuto stabile in questo ultimo anno, nonostante la non favorevole situazione geo-politica che ha reso più difficoltosi gli spostamenti da alcune regioni del mondo. Per attirare maggiori visiting occorrerebbe comunque poter contare su maggiori finanziamenti e su maggiori opportunità di ospitalità organizzata dall'Ateneo.



L'obiettivo di aumentare gli accordi internazionali e valorizzare gli accordi in essere è stato perseguito efficacemente. Il criterio di differenziare le aree geografiche di reclutamento è stato invece perseguito solo in parte. Molto probabilmente, a causa della situazione geopolitica attuale, i *visiting scholars* e *professors* provengono sempre dalle stesse aree geografiche, che non permette una ulteriore differenziazione nelle provenienze.

In relazione all'obiettivo di favorire progetti di cooperazione internazionale per partenariati per la cooperazione, l'innovazione e l'eccellenza, nel corso dell'ultimo anno sono state siglate diverse convenzioni con Atenei extra-europei che hanno portato il numero a 106, che si vanno ad aggiungere alle 578 convenzioni Erasmus esistenti.

Per quanto concerne i rapporti con Cina e Giappone, al momento si stanno prendendo contatti con università cinesi soprattutto per quanto concerne l'insegnamento della lingua.

L'obiettivo di sostenere la definizione delle politiche di indirizzo e alla cooperazione è strettamente collegato al Piano Mattei e all'avvio di una iniziativa che dipende da scelte politiche di Regione Lombardia e del Governo. L'obiettivo specifico di tale iniziativa è la creazione di *Joint Science, Technologies and Innovation Campus* come *outpost* delle Università lombarde. Le scelte dei referenti politici, Regione e Governo - ad ora - non si sono ancora concretizzate.

In relazione all'obiettivo di migliorare l'organizzazione dei servizi di supporto ai docenti e studenti nell'ambito dell'internazionalizzazione, a parte le innumerevoli operazioni da parte dei delegati di Dipartimento per assistere gli studenti internazionali, si segnalano le due borse di studio IUPALS per studenti palestinesi. Purtroppo, va segnalata una mancanza di personale del Servizio Internazionalizzazione o presso i Dipartimenti per l'espletamento di ulteriori iniziative che vadano oltre la ordinaria amministrazione. Si auspica la possibilità di introdurre nuove figure che possano espletare anche queste mansioni o attraverso l'assunzione di nuovo personale o attraverso la formazione di quello già in servizio.

Per quanto concerne la possibilità di aderire ad alleanze europee e il rilascio di un titolo di laurea europeo, la delegata all'internazionalizzazione e il Capo Servizio del Servizio Internazionalizzazione hanno partecipato a diverse iniziative dove sono state discusse le possibili alleanze che andranno a svilupparsi nel corso dei prossimi anni. Manca ancora una disciplina europea in materia di titolo di laurea europeo, percorso questo che viene attentamente monitorato.

Infine, pur non essendo di stretta competenza della delega, il Centro Linguistico di Ateneo è stato costituito nel corso del 2025 ed è operativo dal 1° gennaio 2026.

3. RISORSE FINANZIARIE DISPONIBILI E UTILIZZATE PER L'ESERCIZIO DELLA DELEGA

CONSIDERAZIONI SUI FINANZIAMENTI DI ATENEI INTERNI ED ESTERNI UTILI PER LO SVOLGIMENTO DELLA DELEGA

- a) il finanziamento dell'attività di competenza della delega è stato incrementato grazie ad attente strategie messe in atto dal Servizio Internazionalizzazione attraverso l'acquisizione di fondi europei e ministeriali. Tale incremento si inserisce nell'ambito di un trend positivo che si è

mantenuto negli anni, sempre grazie all'attenta attività del Servizio Internazionalizzazione. Il budget messo a disposizione da parte dell'Ateneo è invece diminuito, alla luce di una generale contrazione delle risorse disponibili. Ciò ha influito in modo particolare sulla possibilità di organizzare viaggi-studio, di invitare visiting professors al di fuori dei circuiti Erasmus e l'organizzazione di eventi e summer schools internazionali. Nonostante ciò le maggiori entrate da parte di finanziatori esterni, hanno mantenuto un livello di budget considerevole a disposizione del Servizio Internazionalizzazione che ha di fatto ridotto i costi a carico dell'Ateneo pur avendo risorse sufficienti a copertura di tutte le attività promosse.

- b) in relazione alle strategie riguardo all'acquisizione delle risorse da enti o soggetti esterni all'Ateneo, la Delegata e il Capo Servizio del Servizio Internazionalizzazione stanno valutando altre possibili strategie per supportare le attività rientranti nella delega con fondi europei. Tuttavia, tale incremento delle attività di internazionalizzazione abbisognerebbe di personale qualificato sia all'interno del Servizio Internazionalizzazione, sia all'interno dei diversi Dipartimenti. Una strategia che potrebbe essere messa in atto riguarda la razionalizzazione delle competenze del personale tecnico-amministrativo: invece che centralizzare tutto o decentralizzare completamente le competenze a livello di singoli Dipartimenti, si potrebbe pensare a personale tecnico-amministrativo competente per sede.

4. CRITICITÀ RILEVATE NELL'ESERCIZIO DELLA DELEGA

Alcune criticità importanti sono state rilevate nell'accoglienza di studenti, dottorandi e ricercatori stranieri. Si rammenta a questo proposito che la normativa vigente considera i dottorandi come studenti del terzo ciclo, pertanto i dottorandi internazionali devono richiedere un visto per motivi di studio. Per ottenerlo, la Scuola di Dottorato deve inviare al candidato una lettera di ammissione grazie alla quale il dottorando straniero potrà richiedere un visto per motivi di studio, secondo le regole dell'Ambasciata / Consolato italiano nel suo Paese, allegando tutti i documenti aggiuntivi necessari. Si ricorderà che per ottenere il visto occorre: l'assicurazione sanitaria, la prova di *accommodation* in Italia e la prova di disponibilità di mezzi finanziari (lettera con entità borsa). A questo proposito sarebbe utile avere una persona o un ufficio che parli e scriva in inglese per gestire la pratica e le comunicazioni tra docente, studenti/esse e uffici Insubria quali la Scuola di Dottorato.

Analoghe considerazioni valgono anche per i ricercatori stranieri. Rispetto a questi si pone in particolar modo il problema dei posti in residenza, che dovrebbe avvenire con una specifica gestione, diversa da quella degli studenti, ora gestiti dall'Ufficio "Diritto allo studio".

Inoltre, da un punto di vista operativo, la disponibilità dei posti all'interno delle residenze universitarie al momento non è visibile sul sito di Ateneo, cosa che comporta per studenti e ricercatori stranieri l'impossibilità di avere contezza dei posti potenzialmente utilizzabili, possibilmente precludendo la scelta dell'Ateneo come sede di ricerca. La situazione è particolarmente sentita nella sede di Como e l'incremento dei posti potrebbe essere un booster importante per la ricerca. Una proposta potrebbe essere, nel breve periodo, di ampliare i posti a "La Presentazione", nell'attesa di altre possibilità a tempi più lunghi.

Altri ostacoli concernono le carenze del sito di Ateneo, che al momento non presenta un sito in inglese equivalente, per cui dottorandi e ricercatori stranieri non trovano le stesse info di chi parla italiano. Inoltre molte procedure, come ad esempio il caricamento delle tesi per i dottorandi, sono solo in italiano, mentre occorrerebbero le istruzioni anche in inglese. I siti dei dipartimenti sono fermi al 2021 e sono solo in italiano, anche qui, oltre ad un aggiornamento, sarebbe necessaria la versione inglese

per attirare l'attenzione di fruitori stranieri. Il sito dovrebbe dunque essere aggiornato, includendo chiare istruzioni in inglese anche su aspetti apparentemente banali (come raggiungere l'Insubria dagli aeroporti, le regole ecc.

5. OPPORTUNITÀ RILEVATE NELL'ESERCIZIO DELLA DELEGA

Per quanto concerne gli elementi interni, è opportuno sottolineare alcuni aspetti decisamente positivi. Innanzitutto, occorre rilevare come il Servizio Internazionalizzazione sia guidato in modo efficiente e metta a disposizione competenze consolidate nel tempo.

In secondo luogo, vale la pena di osservare come il rapporto con altri Delegati si sia da subito concretizzato in una collaborazione molto proficua e costruttiva. Ciò vale in generale per tutti i Delegati, ma in particolar modo per il **Delegato alla Ricerca**, con cui si è avuto modo di collaborare anche organizzando sedute congiunte delle due Commissioni per comprendere al meglio i problemi relativi all'accoglienza di dottorandi e ricercatori stranieri; per la **Delegata alla Didattica** con cui sono state esplorate possibilità di collaborazione internazionale per lo scambio di studenti anche rispetto a università extra-europee; con il **Delegato per la valorizzazione della conoscenza**, con cui si sono discusse progettualità congiunte anche in ambito di iniziative che proseguano il lavoro svolto nell'ambito del progetto PNRR - NODES; per la **Delegata per l'uguaglianza e la parità di genere**, con cui è costante il confronto rispetto a tematiche che rientrano nella *Cattedra UNESCO* sull'Uguaglianza di genere e i diritti delle donne nella società multiculturale; per il **Delegato all'Intelligenza Artificiale**, con cui è costante lo scambio di idee per quanto concerne i profili di internazionalizzazione nell'ambito delle sue competenze.

Per quanto concerne gli elementi esterni, vale la pena di ricordare l'ormai consolidato rapporto con **Como Città Creativa UNESCO**, basato su di una progettualità sulla MODA SOSTENIBILE, che ha offerto già in passato notevoli possibilità di collaborazione in relazione al Progetto PNRR NODES e che si profila come sponda importante per sviluppare un dialogo costante con il territorio imprenditoriale e culturale della città, votato sempre più all'internazionalizzazione.

Altre importanti opportunità di collaborazione sono quelle nate con riferimento alle iniziative sviluppate dalla Prof.ssa Ferrari in materia di **Intellectual Property** come strumento di internazionalizzazione, che ha portato all'adesione della nostra Università al *Pan European SEAL Programme*, gestito da EUIPO e EPO. Sempre grazie a tale collaborazione, si ricorda inoltre la firma della convenzione con Regione Lombardia per una sede operativa a Bruxelles e l'adesione a due network informali: il primo, denominato GIURI che riunisce molti operatori italiani con sede a Bruxelles e il secondo, IUBEO, che unisce le università italiane con sede a Bruxelles.

In prospettiva, il potenziamento del Servizio Internazionalizzazione potrebbe essere altresì efficacemente perseguito mediante una collaborazione strutturata con il Teaching & Learning Centre di Ateneo, in un'ottica di integrazione tra dimensione didattica e proiezione internazionale.

La recente istituzione del Centro Linguistico di Ateneo presso l'Università degli Studi dell'Insubria costituisce un volano strategico per il rafforzamento del Servizio Internazionalizzazione. Infatti sono già iniziati colloqui tra le due strutture per pianificare azioni congiunte come l'organizzazione di corsi di lingue straniere e di Italiano per stranieri a favore degli studenti in mobilità internazionale, nonché



la programmazione dei test di Italiano a cui devono obbligatoriamente sottoporsi gli studenti internazionali candidati all'iscrizione ai nostri corsi.



ALLEGATO 2 – IL FORMAT DELLA RELAZIONE ANNUALE DEL DELEGATO

1. INFORMAZIONI GENERALI SU DENOMINAZIONE E CONTENUTO DELLA DELEGA

DENOMINAZIONE	Delega per il Polo di Busto Arsizio.
CONTENUTO	<ul style="list-style-type: none">- curare i rapporti istituzionali dell'Ateneo con il Comune di Busto Arsizio e gli enti e le associazioni territoriali;- promuovere nuove iniziative didattiche nel Polo di Busto Arsizio, di concerto con la Delegata alla Didattica e alla formazione;- coordinarsi con la Delegata al Bilancio e alla Pianificazione strategica di Ateneo per lo sviluppo del Polo di Busto Arsizio.

Breve introduzione alle modalità di esercizio della delega	<p>I principali obiettivi di Piano Strategico di competenza della delega sono implementare il polo di Busto sia per quanto riguarda le infrastrutture che le attività svolte nel polo stesso, al fine di aumentare la visibilità dell'ateneo su questo territorio.</p> <p>Per raggiungere tali obiettivi è stata intensa la relazione con il dirigente dell'area risorse immobiliari e il personale del servizio manutenzione e logistica di ateneo.</p> <p>Inoltre, anche se purtroppo si è dovuto rinunciare all'erogazione di tale attività presso il polo didattico di Busto per insufficienza delle aule a disposizione, la delega ha previsto una intensa interazione con la direttrice del DISAT (dipartimento erogante l'attività didattica), la delegata alla Didattica e il servizio formazione per la progettazione del corso di laurea magistrale a ciclo unico in Farmacia.</p> <p>Infine, per implementare l'allestimento dei laboratori presso i Molini Marzoli fondamentali per lo spostamento di colleghi attualmente in forza a Varese, la delega ha previsto la collaborazione alla stesura di un progetto per Regione Lombardia, con il supporto di personale dell'ufficio valorizzazione delle conoscenze.</p>
Contesto di riferimento e impatto sul Piano Strategico di Ateneo	<p>Le interazioni con i diversi servizi e uffici di ateneo, nonché con le autorità locali, hanno permesso di raggiungere il primo obiettivo che la delega aveva prefissato e di porre solide basi per il perseguimento dei prossimi obiettivi, identificando quindi il polo di Busto Arsizio come un centro didattico e scientifico di riferimento per l'Insubria.</p>

2. ANALISI E RIESAME DEI PRINCIPALI OBIETTIVI DI COMPETENZA DELLA DELEGA E DEI RISULTATI OTTENUTI

Il principale obiettivo del primo anno di delega era quello di implementare l'attività didattica e aumentare la massa critica dei ricercatori presenti presso il polo di Busto. Entrambi questi obiettivi sono stati raggiunti.



Dall'anno accademico 25/26 viene erogata, infatti, nel polo didattico di Busto Arsizio la laurea magistrale di Scienze delle attività motorie preventive e adattate, portando a quattro i corsi di laurea attivi in questa sede. Sono infatti presenti altri due corsi di laurea magistrale, il corso internazionale in Biomedical Sciences e la più recente laurea in Biologia e Sostenibilità, nonché la laurea triennale in Infermieristica presso l'ospedale di Busto. Oltre all'attività didattica, la presenza di questo nuovo corso di laurea implementa anche le attività di ricerca presenti nella sede di Busto. Grazie agli interventi strutturali eseguiti dal Comune di Busto Arsizio presso il secondo piano dei Molini Marzoli sono infatti disponibili nuovi laboratori di ricerca dedicati alle attività motorie, la cui strumentazione è stata acquistata dalla nostra università. È questo un esempio positivo in cui Università e Comune hanno lavorato a fianco per poter fornire ai giovani del territorio un percorso di formazione innovativo e all'avanguardia. La giornata inaugurale è stata fatta il 20 ottobre 2025 alla presenza della Magnifica Retttrice e del Sindaco di Busto Arsizio presso la Sala Tramogge dei Molini Marzoli. L'avvio di questa nuova laurea magistrale ha visto anche il trasferimento di 3 colleghi di Scienze Motorie dalla sede di Varese alla sede di Busto Arsizio (Proff. Merati, Formenti e Castiglioni).

Un po' più complesse sono invece le interazioni tra il nostro ufficio manutenzioni e gli uffici locali per la gestione degli interventi straordinari necessari per la gestione degli edifici Villa Manara e Molini Marzoli. In accordo con il dirigente dell'area risorse immobiliari sono già stati programmati nel 2026 diversi incontri tra gli uffici interessati dei due enti per cercare di implementare le interazioni e quindi concretizzare gli interventi necessari.

3. RISORSE FINANZIARIE DISPONIBILI E UTILIZZATE PER L'ESERCIZIO DELLA DELEGA

CONSIDERAZIONI SUI FINANZIAMENTI DI ATENEIO INTERNI ED ESTERNI UTILI PER LO SVOLGIMENTO DELLA DELEGA (laddove la delega richieda uno specifico supporto finanziario)

Al di là dei normali costi di gestione delle strutture presenti nel polo di Busto Arsizio, nel 2025 non sono state chieste all'ateneo risorse aggiuntive. Forse è da valutare un aiuto per affrontare alcune criticità importanti delle strutture, magari in collaborazione con il comune di Busto.

Per l'acquisizione di strumentazioni scientifiche all'avanguardia per i nuovi laboratori del secondo piano dei Molini Marzoli si è sfruttato un bando di Regione Lombardia di cui siamo ancora in attesa dell'esito.

Sarebbe forse utile un piccolo finanziamento per l'organizzazione di attività di valorizzazione delle conoscenze in atto sul territorio. Alcune attività sono state finanziate dal progetto europeo Co.Science, mentre altre hanno visto come supporto il piccolo ma utilissimo finanziamento che era riuscito ad ottenere il precedente delegato nel 2022, pari a 10.000 euro.

4. CRITICITÀ RILEVATE NELL'ESERCIZIO DELLA DELEGA

Sicuramente la scarsità di risorse non aiuta ad affrontare tutte le criticità presenti negli edifici di Busto, ma si confida nella distensione dei rapporti tra università e comune di Busto raggiunta grazie alla disponibilità della Retttrice e alla concretizzazione di alcune richieste del comune presenti nella



convenzione che governa gli accordi tra i due enti. Grazie alla collaborazione del dirigente dell'area risorse immobiliari si sono programmati nel 2026 diversi incontri tra gli uffici interessati dei due enti per cercare di migliorare le interazioni e quindi gli interventi necessari sulle strutture.

Una reale implementazione del polo di Busto avrebbe necessità di ulteriori spazi, ma, al momento, non sono presenti soluzioni percorribili in tal senso, che, comunque richiederebbero finanziamenti esterni in quanto di natura molto onerosa. La costruzione del nuovo ospedale di Busto-Gallarate lascerebbe liberi degli spazi ove è presente l'attuale ospedale, ma il progetto "nuovo ospedale" non sarà concluso prima dei prossimi cinque anni, per cui diventa molto difficile programmare azioni in tal senso.

5. OPPORTUNITÀ RILEVATE NELL'ESERCIZIO DELLA DELEGA

L'esercizio della delega ha permesso l'interazione con diversi attori del territorio, alcuni dei quali hanno mostrato una grande apertura verso una più ampia collaborazione con il nostro ateneo.

Per dar seguito a questa disponibilità e per implementare la visibilità dell'ateneo presso il polo di Busto Arsizio, si metteranno in atto ulteriori azioni di disseminazione delle conoscenze, organizzando seminari aperti al pubblico su diverse tematiche di ampio interesse (ad esempio l'invecchiamento di successo).

Busto Arsizio, 19 febbraio 2026

Tiziana Rubino



ALLEGATO 2 – IL FORMAT DELLA RELAZIONE ANNUALE DEL DELEGATO

1. INFORMAZIONI GENERALI SU DENOMINAZIONE E CONTENUTO DELLA DELEGA

DENOMINAZIONE	Beni culturali, Museali e Bibliotecari
CONTENUTO	Tutela del patrimonio culturale vincolato d'Ateneo; promozione conoscitiva e percettiva del patrimonio non vincolato; promozione della musealizzazione; riorganizzazione del patrimonio librario.

Breve introduzione alle modalità di esercizio della delega	I beni culturali non godono di uno staff proprio e il riferimento va quindi alla gestione immobili (delega Prof. Boscolo) e direttamente al D.G. e alla logistica per spostamenti e manutenzione. Per i beni librari il riferimento è la dott.ssa Bezzi come dirigente.
Contesto di riferimento e impatto sul Piano Strategico di Ateneo	Ferma restando l'ovvia centralità del dato culturale nella stessa identità ontologica dell'Ateneo, l'obiettivo strategico primario è costituito per i beni culturali alla creazione del sistema museale, per quelli librari alla corretta acquisizione e organizzazione.

2. ANALISI E RIESAME DEI PRINCIPALI OBIETTIVI DI COMPETENZA DELLA DELEGA E DEI RISULTATI OTTENUTI

1. Riorganizzato patrimonio e redatto piano di musealizzazione presso Collegio Cattaneo in Varese per la prossima messa in opera.
2. Promossi restauri Sant'Abbondio in Como.
3. Censimento globale beni librari non registrati.
4. Avvio rischedatura Biblioteca Luraschi (Giurisprudenza).
5. Acquisizione selettiva biblioteca Ghiringhelli.

3. RISORSE FINANZIARIE DISPONIBILI E UTILIZZATE PER L'ESERCIZIO DELLA DELEGA

Le risorse sono richieste direttamente all'amministrazione centrale per quanto attiene ai Beni Culturali. I beni librari rientrano nella gestione del sistema Biblioteca, con fondi propri.

4. CRITICITÀ RILEVATE NELL'ESERCIZIO DELLA DELEGA

Lentezza di alcune realizzazioni.



5. OPPORTUNITÀ RILEVATE NELL'ESERCIZIO DELLA DELEGA

Progettazione di mostre e iniziative culturali con Musei Civici di Como e Appacuvi. Sopralluoghi territoriali con Italia Nostra.



ALLEGATO 2 – IL FORMAT DELLA RELAZIONE ANNUALE DEL DELEGATO

1. INFORMAZIONI GENERALI SU DENOMINAZIONE E CONTENUTO DELLA DELEGA

DENOMINAZIONE	Intelligenza Artificiale
CONTENUTO	Applicazione dell'Intelligenza Artificiale (IA) nei processi amministrativi, nella didattica e nella ricerca di Ateneo, con attenzione alla valorizzazione della conoscenza sui temi dell'IA.

Breve introduzione alle modalità di esercizio della delega	<p>Obiettivi di Piano Strategico di competenza, anno 2025:</p> <ol style="list-style-type: none">1. Progettare e gestire piattaforme tecnologiche dedicate all'AI2. Formare personale docente, tecnico amministrativo e bibliotecari sull'uso dell'AI e di soluzioni IT innovative3. Attivare progetti strategici dipartimentali o d'Ateneo (scouting), 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 sui temi specifici dell'AI4. Ottimizzare processi con soluzioni di AI5. Definire linee guida di Ateneo per l'uso di strumenti di AI6. Sviluppare una piattaforma scientifica dedicata alla AI volta ad assicurare il massimo impatto di progettualità integrate.7. Realizzare iniziative di formazione e di educazione digitale rivolte agli Stakeholder esterni8. Promuovere iniziative sviluppate con associazioni scientifiche nazionali e internazionali per iniziative AI e di Frontiera (es. Quantum). <p>Le attività sono state condotte di concerto con i Delegati alla Didattica e Formazione, Ricerca e Innovazione tecnologica, e Valorizzazione della Conoscenza. Tutti i dirigenti e tutte le aree organizzative sono state consultate e hanno contribuito fattivamente al pieno raggiungimento di tutti gli obiettivi strategici. Inoltre, collaborazioni attive sono state portate avanti con il Teaching and Learning Center di Ateneo e il con il Centro di Ricerca e Trasferimento Tecnologico (CRIET).</p> <p style="text-align: right;"><i>Max 250 parole</i></p>
Contesto di riferimento e impatto sul Piano Strategico di Ateneo	Gli obiettivi sono stati pienamente raggiunti, in linea con quanto indicato sul Piano Strategico per l'anno 2025. Non emergono al



momento eventi o elementi che hanno inciso direttamente sull'esercizio della delega condizionandone i risultati. Si evidenzia invece che la piena sinergia con tutti i dipartimenti, aree organizzative e Delegati abbia influito positivamente sul raggiungimento di tutti gli obiettivi.

Max 100 parole

2. ANALISI E RIESAME DEI PRINCIPALI OBIETTIVI DI COMPETENZA DELLA DELEGA E DEI RISULTATI OTTENUTI

1. OS-212-2025 Progettare e gestire piattaforme tecnologiche dedicate all'AI

KPI PS-101. Numero di piattaforme scientifiche sviluppate relative all'AI: 3. Raggiungimento 300%

In collaborazione con la Delegata alla Didattica e Formazione, Prof.ssa Dalla Gasperina, e il TLC di Ateneo, è stata condotta una survey aperta a tutto il corpo docente Uninsubria per comprendere e raccogliere i desiderata relativi all'introduzione di piattaforme e tecnologie IA nella didattica e nella ricerca scientifica.

In collaborazione e con il supporto tecnico dell'Area Sistemi Informativi, oltre ad attività di studio di fattibilità, sono state implementate ed estese le prime piattaforme tecnologiche basate su IA. Nello specifico:

- Studio, progettazione, sviluppo e testing di una piattaforma basata su IA e Large Language Model di implementazione del primo Digital Twin 100% virtuale di un docente reale di ateneo a supporto della didattica (link youtube al video realizzato: <https://youtu.be/9f09EKD6Nwo?si=NwNqf1-vl-nH9frB>);
- Studio, progettazione, implementazione e testing dell'estensione della piattaforma Moodle di e-learning con strumenti IA-based per supportare una didattica di ateneo innovativa e personalizzata;
- Introduzione e sperimentazione di Panopto, già adottato come videoportale di Ateneo e integrato con Moodle, che utilizza funzionalità avanzate di analisi automatica dei contenuti multimediali (indicizzazione, sottotitolazione, ricerca nel parlato) per migliorare l'accessibilità e la fruibilità delle videolezioni. In questo contesto, è stato anche introdotto e sperimentato il software IA Elai come ulteriore strumento a supporto della produzione di contenuti didattici digitali, che consente di sperimentare nuove modalità di creazione e presentazione dei materiali formativi.

Si segnala inoltre che sono state acquistate ed integrate alcune licenze Copilot365 per una prima sperimentazione di strumenti di IA generativa. Tramite l'accordo siglato tra CRUI e OpenAI, si prevede l'acquisto di un centinaio circa di licenze ChatGPT Edu Services nel 2026.

Come fattori esogeni si evidenziano costi sempre più importanti per l'acquisto di licenze e hardware a supporto dell'implementazione di queste piattaforme IA. Come fattori endogeni si evidenzia l'eventuale resistenza all'introduzione di ambienti IA nel contesto didattico e scientifico di Ateneo. Si segnala inoltre



la necessità di risorse finanziarie per l'implementazione di queste piattaforme IA. Nessuna azione correttiva necessaria.

2. OS-161-2025 Formare personale docente, tecnico amministrativo e bibliotecari sull'uso dell'AI e di soluzioni IT innovative

Task: Ideazione di un piano di iniziative formative dedicate all'uso dell'AI o strumenti informatici per docenti, personale tecnico, amministrativo e bibliotecario. Completato. Obiettivo raggiunto: 100%

In collaborazione con l'Area di Direzione Generale è stato definito un piano di iniziative di formazione per il personale tecnico, amministrativo e bibliotecario. Inoltre, sono stati dettagliati i contenuti e i dettagli di erogazione del corso. Il corso verrà preliminarmente erogato nel 2026 al personale tecnico, amministrativo e bibliotecario, per poi essere esteso al personale docente. In collaborazione con il TLC (Teaching and Learning Center) di Ateneo, sono stati raccolti tramite questionario, i desiderata per una formazione specifica sui temi dell'IA lato personale docente e sono state pianificate delle microattività formative in tal senso per l'anno 2026. Sono stati inoltre avviati ed erogati mini-corsi e pillole di uso dell'IA nell'ambito di insegnamenti di laurea o di dottorato (es. Corso di formazione POLIS PNRR M6 C2 - 2.2 c; Pillole di IA per ATS Insubria; lezioni su IA nell'ambito del dottorato diritto e scienze umane)

Non sono emersi fattori esogeni. Le attività di formazione richiedono risorse finanziarie per essere implementate. Nessuna azione correttiva da mettere in atto.

3. OS-208-2025 Attivare progetti strategici dipartimentali o d'Ateneo (scouting), 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 sui temi specifici dell'AI

KPI: PS-97 Numero progetti interdisciplinari sui temi AI. Valore 3. Raggiungimento: 300%

Nel 2025 è stato istituito un tavolo di lavoro inter-dipartimentale su IA con referenti per ogni dipartimento al fine di garantire rappresentanza e condivisione della conoscenza tra tutti i dipartimenti di ateneo. A dicembre 2025, vi è stato l'accreditamento quale "Start up dell'Università degli Studi dell'Insubria" della costituenda società "DermIA s.r.l." con Presidente il Dott. Ignazio Gallo (Ricercatore DISTA). Altri progetti di ricerca si sono attivati sui temi dell'IA nel 2025 e altri sono in fase di finalizzazione per il 2026. Per esempio, il progetto finanziato da Cariplo Innovawelfare AVATAR-SC vede la partecipazione di professori del DISUIT nel contesto di un progetto di ricerca strategico su IA con l'Ospedale Niguarda, il Politecnico di Milano e la Fondazione De Gasperis (si veda allegato). Un ulteriore progetto strategico di ricerca finanziato (HEART@HOME) sempre con l'Ospedale Niguarda è stato siglato nel 2025 (si veda allegato).

In un ambito, come quello dell'IA, altamente inflazionato in questo momento storico, l'identificazione di partner esterni affidabili può diventare difficile. Nessuna azione correttiva necessaria.



4. OS-162-2025 Ottimizzare processi con soluzioni di AI

TSK-362 Completamento dello studio di fattibilità. Completato. Obiettivo raggiunto: 200%

A fronte delle attività svolte con tutti i Dirigenti d'Area per la stesura dei Regolamenti sull'uso dell'IA in Ateneo, a fronte delle attività formative che stanno per iniziare con corsi dedicati all'uso dell'IA per il personale tecnico/amministrativo/bibliotecario, e a fronte di consultazioni avviate con le varie aree, si stanno delineando quelle che potranno essere le attività per ottimizzare i processi di Ateneo con soluzioni di IA. Verrà predisposto un documento di fattibilità con una lista preliminare di interventi mirati di ottimizzazione dei processi nei primi mesi del 2026. Tra le attività svolte, è stato implementato un prototipo di Avatar IA Digitale di Segreteria per supportare gli studenti nel chiarire o risolvere problemi di natura amministrativa e logistica. Il prototipo, in fase di test, verrà rilasciato in produzione agli studenti nel 2026.

Fattori esogeni potrebbero impattare sulle fasi seguenti (i.e., sull'implementazione dei processi) in quanto le procedure di gara per identificare fornitori esterni dipendono dai tempi di risposta dei fornitori esterni stessi. Il coordinamento di tutte le aree amministrative di Ateneo è aspetto cruciale per la buona riuscita della sperimentazione e dell'ottimizzazione dei processi con soluzioni di IA. Risorse finanziarie dedicate saranno necessarie. Al momento non si prevedono azioni correttive

5. OS-164-2025 Definire linee guida di Ateneo per l'uso di strumenti di AI

TSK-364 Studio e confronto con interlocutori. Completato. Obiettivo raggiunto: 200%

Definito il decalogo d'uso etico e responsabile dell'Intelligenza Artificiale in Ateneo. Il decalogo è stato approvato dal Senato Accademico e dal CDA all'unanimità a maggio 2025 (qui allegato). L'attività ha suscitato una forte eco mediatica con il comunicato emanato a ottobre 2025 (qui allegato).

Con il coinvolgimento di tutte le Direzioni d'Area, l'ASI, il TLC, i Delegati coinvolti, il DPO di Ateneo, il Comitato Etico, e i rappresentanti degli studenti, sono stati inoltre definiti i regolamenti puntuali sull'uso dell'IA per i 3 pillar: area amministrativa, didattica e ricerca scientifica. I regolamenti seguiranno l'iter di approvazione formale nei primi mesi del 2026.

Nessun fattore esogeno identificato. Sono necessari la collaborazione estesa e il coordinamento di tutti gli stakeholder di Ateneo. Nessuna azione correttiva al momento necessaria.

6. OS-139-2025 Sviluppare una piattaforma scientifica dedicata alla AI volta ad assicurare il massimo impatto di progettualità integrate

PS-136 Numero di accordi. Valore: 1

In data aprile 2025, sentiti tutti i Dipartimenti di Ateneo, sono stati raccolti i desiderata per una piattaforma di calcolo ad alte prestazioni di ateneo. I desiderata (qui in allegato) sono stati poi condivisi con la governance di Ateneo. Ulteriori consultazioni sono state condotte con il CRIETT per identificare i requisiti comuni e le modalità di finanziamento di una piattaforma di calcolo condivisa. Si è inoltre



lavorato parallelamente all'ideazione di una piattaforma di Quantum Computing, che, in data gennaio 2026, ha visto l'approvazione in SA e CDA dell'istituzione del Centro speciale di Ateneo "Centro Alessandro Volta per il calcolo quantistico".

Elementi di GDPR, Cybersecurity e Certificazioni nazionali possono impattare l'implementazione e il conseguente uso di una piattaforma di calcolo condivisa ad alte prestazioni. Lo sviluppo di una Piattaforma di High Computing di Ateneo richiede risorse economiche e di personale non trascurabili. Fonti di finanziamento regionali e nazionali devono essere identificate e perseguite. Nessuna azione correttiva necessaria.

7. OS-175-2025 Realizzare iniziative di formazione e di educazione digitale rivolte agli Stakeholder esterni

Task374 Progettazione di un catalogo di iniziative formative. Stato: completata

Oltre alla definizione di iniziative formative e di educazione digitale rivolte agli stakeholder esterni, sono stati già implementati numerosi interventi formativi e di valorizzazione della conoscenza a livello territoriale, nazionale e internazionale, attraverso convegni, eventi, attività di formazione e di orientamento, audizioni e interviste, talk sui temi dell'IA. Nello specifico, a marzo 2025, in Aula Magna di Via Ravasi è stato organizzato il Primo Festival su IA di Ateneo. L'evento ha visto la partecipazione di circa 300 tra imprenditori, cittadini, associazioni e studenti del territorio insubre. Sono stati inoltre organizzati gli Stati Generali dell'Ateneo su IA previsti per maggio 2026. Inoltre, ad ottobre 2025 è stata siglata una convenzione (qui allegata) non onerosa tra ateneo e ImparaDigitale (associazione centro studi accreditata Ministero dell'Istruzione e del Merito) per la promozione, la valorizzazione e la formazione su buone pratiche d'uso dell'IA nelle scuole italiane di ogni ordine e grado.

8. OS-148-2025 Promuovere iniziative sviluppate con associazioni scientifiche nazionali e internazionali per iniziative AI e di Frontiera (es. Quantum)

PS-137 Numero di attività di terza missione per iniziative AI. Valore: 6

Tra le diverse attività di terza missione nazionali ed internazionali con associazioni sui temi dell'IA e dell'innovazione di frontiera, si registrano per il 2025:

- Convenzione con ImparaDigitale (associazione centro studi accreditata Ministero dell'Istruzione e del Merito) per la promozione, la valorizzazione e la formazione su buone pratiche d'uso dell'IA nelle scuole italiane di ogni ordine e grado;
- Convenzione GIURI (the informal network representing the Italian Research and Innovation community in Brussels) per il monitoraggio e identificazione di opportunità di bandi e finanziamenti europei sui temi IA e di frontiera;
- Membro invitato EUIPO (European Union Intellectual Property Office) per il Working Group 4 "IP teaching methodologies and projects, and use of AI tools in teaching and learning at universities";



- Membri dell'INTELCAST Community of Interest nel contesto del progetto europeo con l'European Defence Agency (EDA), che ha visto il Delegato della Ricerca invitato per un keynote speech durante il primo Workshop del progetto INTELCAST a Bruxelles (giugno 2025);
- Membri invitati del CNIT (Consorzio Nazionale Interuniversitario per le Telecomunicazioni) nel contesto del progetto europeo INTELCAST. La formalizzazione della partecipazione operativa al progetto INTELCAST è in corso e si concluderà nel 2026;
- Approvazione in SA e CDA dell'istituzione del Centro speciale di Ateneo "Centro Alessandro Volta per il calcolo quantistico";
- Si registrano inoltre numerose attività di valorizzazione della conoscenza sul territorio provinciale, regionale e nazionale.

Max 500 parole

3. RISORSE FINANZIARIE DISPONIBILI E UTILIZZATE PER L'ESERCIZIO DELLA DELEGA

CONSIDERAZIONI SUI FINANZIAMENTI DI ATENEO INTERNI ED ESTERNI UTILI PER LO SVOLGIMENTO DELLA DELEGA (laddove la delega richieda uno specifico supporto finanziario)

Al momento tutte le attività per il raggiungimento degli obiettivi del piano strategico 2025 sono state condotte senza risorse finanziarie.

Tutte le attività future di formazione, ottimizzazione dei processi amministrativi, acquisto di licenze IA richiederanno sostanziali risorse finanziarie. Sono già iniziate interlocuzioni con enti (es. Camera di Commercio Como-Lecco, CNA Lombardia, ComoNext) per l'acquisizione di risorse da enti o soggetti esterni all'Ateneo. Particolare attenzione dovrà essere rivolta ai finanziamenti che verranno erogati da Regione Lombardia sui temi dell'IA.

Max 350 parole

4. CRITICITÀ RILEVATE NELL'ESERCIZIO DELLA DELEGA

Al momento, per gli obiettivi strategici del 2025, non si sono osservate criticità interne o esterne che possano aver impattato il pieno raggiungimento di tutti i KPI e task definiti nella delega.

Da evidenziare che il carico di lavoro per portare avanti la delega è stato considerevole. Sarebbe quindi auspicabile l'identificazione/inserimento di personale dedicato all'implementazione dei temi dell'IA che sia di supporto al lavoro del Delegato.



Max 400 parole

5. OPPORTUNITÀ RILEVATE NELL'ESERCIZIO DELLA DELEGA

Il raggiungimento di tutti gli obiettivi strategici per il 2025 è stato possibile grazie al pieno supporto e al prezioso lavoro portato avanti da tutti i docenti, i dirigenti e il personale tecnico amministrativo coinvolto nelle varie attività di questa delega. Si prevede quindi, per il 2026, un continuo coinvolgimento attivo e partecipato di tutti i dipartimenti, di tutte le Aree organizzative e degli stakeholder esterni all'ateneo (come aziende del territorio insubre, enti locali e regionali, media locali regionali e nazionali, ecc.)

Si auspica inoltre la creazione di un tavolo di lavoro nazionale sui temi dell'IA, presieduto da tutti i Delegati delle Università italiane, al fine di evitare frammentazione nei progetti di ricerca e sviluppo di soluzioni di Intelligenza Artificiale.

Max 400 parole



1. INFORMAZIONI GENERALI SU DENOMINAZIONE E CONTENUTO DELLA DELEGA

DENOMINAZIONE	Delega a Orientamento e Placement Prof. Andrea Uselli, Dipartimento di Economia
CONTENUTO	La delega riguarda il coordinamento delle attività di orientamento e placement degli studenti, con riferimento ai progetti e alle iniziative finalizzate a favorire l'accesso ai corsi di laurea, al supporto al percorso universitario e all'inserimento nel mondo del lavoro.

Breve introduzione alle modalità di esercizio della delega	<p>L'esercizio della delega prevede il coordinamento della Commissione Orientamento e Placement e l'organizzazione delle attività di orientamento in ingresso, in itinere e in uscita. La Commissione è composta da rappresentanti di ogni Dipartimento dell'Ateneo e della Scuola di Medicina, nonché dal Responsabile del Servizio Comunicazione, Orientamento e Placement e dell'Ufficio Orientamento e placement, da rappresentanti del Servizio Formazione di Ateneo e da un rappresentante degli studenti. Alle sedute assiste il personale del Servizio Comunicazione, Orientamento e Placement.</p> <p>La delega e le attività della Commissione sono orientate a rafforzare i rapporti con le scuole e con stakeholder nazionali e internazionali per attrarre studenti e favorire l'occupabilità dei laureati, promuovendo l'immagine dell'Ateneo, i servizi erogati e l'offerta formativa.</p> <p>Nel piano strategico di Ateneo 2024/2030 sono stati individuati 4 principali obiettivi, legati al livello qualitativo dell'offerta formativa (occupabilità dei laureati), all'attivazione di "Students' Challenges" per lo sviluppo di progetti e soluzioni innovative interagendo con imprese e enti del territorio, all'intensificazione dei rapporti con il mondo del lavoro e, infine, stimolare la creazione dell'Associazione Alumni.</p> <p>Il "Piano Orientamento e Placement", redatto a cura del delegato, con il supporto dell'Ufficio Orientamento e Placement e approvato dalla Commissione e successivamente dagli organi di Ateneo, rappresenta la sintesi di tutte le proposte progettuali che in questi ambiti vengono offerte agli studenti. Alcune iniziative (ad esempio gli Open Day) prevedono anche un raccordo con altri Delegati (Didattica e Formazione, Diritto allo studio e uguaglianza sostanziale, Disabilità e benessere psicologico) per lo svolgimento di specifiche attività informative e orientative.</p>
---	---



	<p>Area organizzativa: Area Servizi agli studenti e relazioni esterne.</p> <p>Dirigente di riferimento: dott. Antonio Romeo (Direttore Generale, <i>ad interim</i>).</p>
Contesto di riferimento e impatto sul Piano Strategico di Ateneo	<p>Nel corso del 2025 si è cercato di intensificare la relazione, già molto diffusa e continuativa, con le scuole superiori del bacino di riferimento, partecipando a incontri e saloni di orientamento. Sul fronte del placement, le relazioni con il mondo del lavoro e delle professioni sono molto estese ed efficaci, potendo contare anche sulla collaborazione e su contatti diretti in essere presso gli “Sportelli Stage” dei Dipartimenti. La collaborazione con enti esterni e il confronto con le esperienze di altri Atenei potranno favorire l’implementazione di azioni mirate al rafforzamento delle competenze tecniche e trasversali degli studenti e dei laureati, finalizzati a un efficace posizionamento nel mondo del lavoro.</p> <p>Sul rafforzamento di queste relazioni si lavorerà nel corso del 2026.</p>

2. ANALISI E RIESAME DEI PRINCIPALI OBIETTIVI DI COMPETENZA DELLA DELEGA E DEI RISULTATI OTTENUTI

Le attività svolte nel corso del 2025 possono essere sintetizzate lungo nelle quattro principali linee di intervento qui di seguito richiamate.

1. Coordinamento e gestione della Commissione Orientamento e Placement (COP), al fine di pianificare le attività di orientamento e placement, definire i programmi per Open Day, Career Day e Welcome Day, e garantire un confronto continuo con delegati dei dipartimenti e uffici competenti. Nel mese di giugno 2025, sulla base dell’analisi delle proposte dipartimentali e di quelle formulate dall’Ufficio Orientamento e Placement e della dotazione finanziaria disponibile, è stato predisposto il “Piano Orientamento e Placement” per l’anno accademico 2025/26, successivamente presentato alle sedute di luglio degli organi di Ateneo.
2. Orientamento in ingresso e promozione dell’Ateneo: le attività di orientamento in ingresso hanno incluso lo svolgimento degli Open Day e dei Welcome Day per le matricole, organizzati in collaborazione con studenti tutor, personale dei servizi e docenti, per presentare corsi di laurea e servizi agli studenti. Particolare attenzione è stata data alle novità introdotte dalla riforma del “Semestre filtro” per l’accesso ai corsi di laurea di Medicina e Chirurgia e Odontoiatria; grazie alla collaborazione con la Delegata alla Didattica e alla Formazione e a componenti del “Tavolo tecnico” sul “Semestre filtro” sono stati organizzati momenti informativi dedicati ai futuri studenti. Gli incontri con le scuole superiori (studenti e docenti) e la partecipazione ai saloni dell’orientamento sono stati finalizzati a presentare l’offerta formativa dell’Ateneo e a sviluppare attività e collaborazioni integrate scuola-università per favorire la scelta consapevole dei percorsi di studio.



3. Orientamento in itinere e supporto agli studenti: sono state condotte attività rivolte agli studenti già iscritti, in particolare nell'ambito di progetti di analisi e di intervento sul benessere degli studenti (progetto Pro-ben), in collaborazione con altri delegati (Delegata alla Didattica e Formazione, Delegato allo Studio e uguaglianza sostanziale, Delegata alla Disabilità e benessere psicologico) e gli uffici preposti di Ateneo. Sono state avviate alcune progettualità dedicate ad attività di *coaching* e *mentoring*, borse di studio, tutorato informativo e disciplinare.

4. Placement e relazioni con il mondo del lavoro: sul fronte del placement e delle relazioni esterne, le attività hanno compreso l'organizzazione del Career Day, seminari "Focus Lavoro" e incontri con imprese e stakeholder esterni, del territorio e non solo, finalizzati a favorire la conoscenza delle competenze richieste e dei settori emergenti, maggiormente attrattivi e con le migliori opportunità occupazionali, l'inserimento dei laureati nel mercato del lavoro e promuovere occasioni di confronto e di collaborazione con l'Ateneo, attraverso la realizzazione di una rete di servizi di orientamento e accompagnamento alla carriera professionale (OS-222-2025).

In sintesi, si ritiene che le attività svolte si siano ben raccordate con gli obiettivi del Piano Strategico dell'Ateneo per il sessennio 2024/2030. Il mantenimento del livello qualitativo dell'offerta formativa (OS-120-2025) ha evidenziato il raggiungimento di KPI (tassi di occupazione dei laureati a 1 e 5 anni dalla laurea, ultima Indagine Almalaurea disponibile) evidenziano risultati molto buoni e superiori alle attese. Sono state inoltre implementate con successo alcune "Students' Challenges" (OS-224-2025), finalizzate allo sviluppo di progettualità e soluzioni innovative con l'obiettivo di favorire l'interazione con aziende, enti e associazioni territoriali e, in senso più ampio, la valorizzazione delle conoscenze.

3. RISORSE FINANZIARIE DISPONIBILI E UTILIZZATE PER L'ESERCIZIO DELLA DELEGA

Il Piano Orientamento e Placement per il 2025/2026 ha previsto un budget complessivo di spesa di circa 220.000 €. Si tratta di un impegno importante che trova copertura su fondi interni di Ateneo sul budget 2026 (per circa 1/3), cui si aggiungono risorse derivanti dalla partecipazione a specifici progetti su bandi ministeriali. Nello specifico, la dotazione più rilevante si riferisce a fondi sul DM 752/2021 "Finanziamento straordinario agli Atenei e alle Istituzioni AFAM per azioni di orientamento tutorato, nonché azioni di recupero e inclusione, anche con riferimento agli studenti con disabilità e con disturbi specifici dell'apprendimento" e sul DM 934/2022 "Criteri di riparto delle risorse e modalità di attuazione dei progetti relativi al "Orientamento attivo nella transizione scuola-università" nell'ambito del PNRR (M4.C1-24)". Con il concludersi delle attività su fondi PNRR (giugno 2026) e la necessaria attenzione ai vincoli di sostenibilità sul bilancio dell'Ateneo, sarà molto importante partecipare con proposte progettuali a eventuali bandi ministeriali o di altre istituzioni, al fine di poter diversificare le fonti di finanziamento e garantire continuità rispetto alle proposte del "Piano" per le attività di orientamento e placement. Altre opportunità su fondi ministeriali potranno arrivare mediante l'adesione a progetti POT/PLS in cordata con altri Atenei: in questo caso si tratta, di norma, di risorse che potranno supportare azioni di orientamento e tutorato sviluppate dai Dipartimenti e da singoli Cds.

Le risorse del DM 934 garantiranno un flusso finanziario a disposizione anche nel prossimo anno accademico, sulla base degli esiti della rendicontazione che l'Ateneo predispone regolarmente e trasmette al Ministero. Le attività finanziate tramite il DM 934 hanno consentito di rafforzare il rapporto con le



scuole superiori partecipanti, grazie all'offerta di un percorso di orientamento di 15 ore tra ore d'aula e attività laboratoriali, molto apprezzato dalle scuole perché completo e flessibile.

La "continuità" di queste iniziative post-PNRR è stata molto dibattuta anche all'interno del gruppo di lavoro CRUI dedicato all'orientamento in ingresso e sarebbe auspicabile un prossimo confronto per valutare soluzioni alternative.

4. CRITICITÀ RILEVATE NELL'ESERCIZIO DELLA DELEGA

Oltre alle considerazioni già espresse nel paragrafo dedicato alle risorse finanziarie, non si ravvisano criticità particolari nell'esercizio della delega.

La collaborazione con le scuole, sebbene già abbastanza capillare sul territorio (prevalentemente sulle province di Varese e Como), può essere ulteriormente rafforzata, specie in una direzione di co-progettazione, come evidenziato anche dal confronto con scuole e università all'interno del Laboratorio Indire-CRUI svolto tra aprile e giugno 2025. In questo modo le scuole possono essere maggiormente stimolate alla individuazione di percorsi di orientamento più efficaci e meglio calibrati sulle aspettative e gli ambiti di interessi degli alunni.

Le relazioni con enti internazionali sono ancora piuttosto limitate, anche se alcuni progetti sono stati implementati a inizio 2026 (adesione alla rete IUBEO e partecipazione all'evento "Studying in Italy" organizzato con il supporto della Rappresentanza permanente per l'Italia presso la Commissione Europea a Bruxelles). Nel caso in cui vengano individuati progetti di interesse comune, sarà importante un allineamento con la Delegata all'Internazionalizzazione e l'Ufficio Relazioni Internazionali di Ateneo, per affermare il valore strategico della promozione all'estero dell'offerta formativa di Ateneo e per rafforzare le politiche di internazionalizzazione.

5. OPPORTUNITÀ RILEVATE NELL'ESERCIZIO DELLA DELEGA

L'integrazione del Servizio Comunicazione, Orientamento e Placement, a seguito della riorganizzazione dell'Amministrazione Centrale completata a fine 2025 e nell'ambito di un modello organizzativo condiviso, ha contribuito a rafforzare il coordinamento nei flussi decisionali, organizzativi e informativi (interni ed esterni). Sarebbe auspicabile sistematizzare i processi di monitoraggio delle iniziative, anche nell'ottica della canalizzazione delle risorse disponibili verso i progetti più meritevoli, sulla base dell'efficacia delle attività svolte.

Il confronto anche con altri delegati, per gli specifici ambiti d'azione, consentirà di presidiare al meglio il raggiungimento degli obiettivi del Piano Strategico, consolidando le relazioni con le scuole, le imprese, gli ordini professionali e altri stakeholder locali, nazionali e internazionali. Lo sviluppo di attività in co-progettazione con le scuole, come già accennato e l'ampliamento di iniziative di orientamento esperienziale e laboratoriale potranno favorire scelte più consapevoli del percorso formativo universitario.

Grazie alla collaborazione con altri delegati e al gruppo di lavoro del progetto "Pro-ben", saranno rafforzate e diffuse le attività dei progetti di *counselling* e tutorato, con interventi dedicati al benessere psicologico e al successo formativo degli studenti.



La collaborazione con il Teaching Learning Center di Ateneo potrà dare luogo ad iniziative di formazione e sviluppo delle competenze trasversali e programmi di *mentoring* finalizzati ad una più efficace transizione scuola-università e università-mondo del lavoro. L'Ufficio Orientamento e Placement ha inoltre attivato iniziative di collaborazione con agenzie ministeriali (Sviluppo Lavoro Italia) per l'implementazione di azioni di *networking*, di *coaching* e di supporto agli studenti e ai laureati da avviarsi nel corso del 2026.

All'interno del Piano Strategico di Ateneo, nell'ambito del potenziamento dei servizi per gli studenti, con riferimento alla creazione dell'Associazione Alumni (OS-176-2025), al momento lo studio di fattibilità non è stato completato. E' stata svolta una prima ricognizione di alcune esperienze in altri Atenei italiani, al fine di valutare le modalità in essere per costruire e mantenere un legame continuo tra l'Ateneo, gli ex-studenti e altri interlocutori esterni. Si prevede di poter completare questa ricognizione entro la prima metà del corrente anno e di condividere i primi risultati con gli organi di Ateneo prima dell'estate.

Documentazione tecnica

a corredo della relazione del Delegato all'Edilizia e Appalti

Trasmessa a cura dell'Area Risorse Immobiliari e Strumentali e Sistemi Informativi (ARISS) il 28 aprile 2026

Manutenzione e gestione operativa delle strutture

Il patrimonio edilizio dell'Ateneo si compone di 33 edifici per una superficie di circa 90.000 mq, suddivisi in tre principali poli cittadini: Varese, Busto Arsizio e Como. Gli edifici presentano caratteristiche eterogenee per distribuzione territoriale, contesto, vincoli, caratteristiche costruttive e caratterizzazione funzionale, che rende la pianificazione e l'esecuzione delle attività di manutenzione un processo tanto complesso quanto fondamentale per garantire la sicurezza, l'efficienza energetica, la funzionalità e la conservazione degli immobili. Il processo di manutenzione riveste anche un ruolo strategico allo scopo di migliorare la sostenibilità ambientale, garantendo la durabilità degli elementi costruttivi e attraverso pratiche predittive e preventive, la riduzione di interventi di sostituzione e riparazione, limitando l'incidenza dei guasti nel tempo.

Negli ultimi 4 anni, l'Università degli Studi dell'Insubria ha intrapreso un processo riformativo della gestione delle attività di manutenzione, per passare da un approccio reattivo, in cui si interviene per la riparazione dei guasti, ad un approccio proattivo, organizzato e digitalizzato.

Il processo, attualmente in corso si struttura attraverso fasi chiave, di seguito elencate.

a) ***Censimento e analisi del patrimonio:***

Nel 2022 con l'adesione alla Convenzione Consip FM4, il Servizio Manutenzione si è dotato di un sistema in grado di consentire la piena conoscenza dello stato di consistenza e di conservazione del patrimonio immobiliare e degli impianti, attraverso la costituzione e la gestione dell'anagrafica tecnica, con la creazione di un registro digitalizzato degli asset impiantistici principali. Sulla base dei rilievi, del censimento e del costante aggiornamento del database da parte del fornitore, i tecnici di Ateneo avranno a disposizione un Sistema Informativo integrato che permetta un veloce accesso e controllo delle informazioni relative alle diverse classi e unità tecnologiche, la conoscenza dei componenti e del contesto impiantistico nel quale sono inseriti i singoli elementi che permetta, successivamente, una immediata individuazione e valutazione di ogni componente, una ottimale pianificazione, oltre che una efficace gestione delle attività manutentive, con il raggiungimento di economie di esercizio del complesso di attività, anche in termini di efficienza e tutela della salute e sicurezza dei lavoratori, oltre che di riduzione degli impatti ambientali.

Lo stato di completamento attuale si può stimare attorno al 60%, con previsione di completamento per lo scadere della Convenzione a marzo 2028.

b) ***Facility Condition Assessment (FCA):***

Attraverso una valutazione periodica dello stato di conservazione degli edifici, vengono identificate le criticità per definire le priorità di intervento. Si tratta di un'analisi dettagliata, frutto di ispezione sul campo dei tecnici delle ditte che si occupano della manutenzione degli edifici, per valutare lo stato degli edifici e dei loro componenti, con la restituzione di un report tecnico dettagliato che include l'elenco dei difetti, le priorità di intervento.

Al momento è stata implementata solo sul fronte impiantistico, con la redazione annuale di una relazione sullo stato degli impianti e dell'involucro, seppur limitatamente agli elementi non strutturali, ma ci si pone come obiettivo l'integrazione con una valutazione globale dello stato di salute degli edifici per

arrivare ad una pianificazione strategica degli interventi basata sui dati, ad esempio con l'implementazione del Facility Condition Index (FCI), che consentano l'identificazione delle priorità su cui allocare le risorse.

La necessità di rinnovare, nel prossimo triennio, i contratti di manutenzione in essere che giungeranno a scadenza, sarà l'occasione per implementare in modo organico i processi per la valutazione dell'FCA, con il supporto dei dati raccolti nell'anagrafica tecnica.

c) Definizione dei Piani di Manutenzione Programmata

Poiché molti degli edifici in cui ha sede l'Ateneo sono antecedenti l'entrata in vigore dell'obbligo di redazione del Piano di Manutenzione dell'opera, è necessario prevedere ed integrare nei documenti contrattuali con cui vengono disciplinate le attività delle ditte di manutenzione dei piani operativi e/o dei calendari di manutenzione che consentano di effettuare le attività di manutenzione ordinaria preventiva e correttiva, coerentemente alle classificazioni della norma UNI 11063:2017, nonché i controlli periodici previsti dalle normative di settore.

In particolare, per i servizi erogati nell'ambito della convenzione Consip FM4 è prevista la redazione di un Programma Operativo delle Attività (POA) bimestrale, contenente la calendarizzazione di tutte le attività ordinarie programmate. Il controllo dell'esecuzione delle attività viene effettuato mediante il controllo delle schede di intervento consegnate dal fornitore, e con verifiche a campione.

Nell'ambito dell'accordo quadro di lavori di manutenzione edili, sono previste delle attività di manutenzione ordinaria programmata, regolate da un calendario condiviso tra le ditte e l'Ateneo.

Dall'esperienza maturata sui contratti in essere e con l'apporto informativo derivante dal database tecnico e dalle valutazioni FCA, sarà possibile arrivare alla definizione di un piano di manutenzione completo e funzionale.

d) Stakeholder Engagement

Nell'ambito di un più ampio progetto sistemico di dialogo con gli interlocutori chiave dell'Ateneo, si stanno attuando attività di monitoraggio dei bisogni, consultazione e collaborazione per garantire il coinvolgimento della comunità accademica e la definizione di risposte strategiche condivise, pertinenti e che rispondano agli effettivi bisogni e richieste degli stakeholder.

Sulla base di questi principi chiave di inclusività, rilevanza e rispondenza, si stanno implementando diverse attività, in particolare:

1. Riunioni periodiche con i Rappresentanti degli Studenti e il Delegato alla Didattica e Formazione di Ateneo, per raccogliere le esigenze e stabilire strategie di breve e lungo termine sulla base delle reali esigenze della comunità studentesca. Gli incontri sono già in corso e sono previsti con cadenza quadrimestrale.
2. Creazione di un sistema di ticketing di Ateneo per le richieste di intervento mediante una piattaforma digitale che automatizzi la segnalazione, il monitoraggio e la risoluzione degli interventi tecnici, centralizzando le richieste in un unico luogo. Il sistema consentirà agli utenti autorizzati di aprire delle segnalazioni per guasti, malfunzionamenti e richieste migliorative attraverso un portale web. I ticket verranno categorizzati per priorità, asset e tipo di intervento, successivamente assegnati al tecnico competente più idoneo. Mediante un sistema di tracciamento, l'utente potrà monitorare il ciclo di vita della sua segnalazione, dall'apertura alla chiusura.

Il principale vantaggio atteso è la centralizzazione delle segnalazioni, con l'eliminazione della dispersione di richieste via e-mail, telefoniche o mediante passaparola, che rappresentano attualmente una delle principali criticità nell'attività del Servizio Manutenzioni. Gli utenti avranno a disposizione un unico canale per le segnalazioni, salvo emergenze e questo consentirà anche di ridurre i tempi di inattività grazie a una gestione più veloce degli interventi.

Sarà inoltre possibile ricostruire con facilità uno storico degli asset, tracciando la cronologia dei guasti che andrà ad alimentare le procedure di FCA.

L'analisi dei dati degli interventi consentirà la valutazione della compliance SLA, sia dei fornitori di servizi di manutenzione, sia della struttura di Ateneo deputata alla gestione degli stessi, con un potenziale miglioramento degli standard qualitativi.

3. Valutazione degli indicatori di soddisfazione. Per la determinazione dei livelli effettivi dei servizi erogati nell'ambito della Convenzione Consip FM4, il Servizio Manutenzione e Logistica ha introdotto un sistema di valutazione collegiale dell'Indice di Soddisfazione per i servizi manutentivi. Il sistema di valutazione, che può determinare ricadute economiche per il Fornitore in caso di manifesta insoddisfazione, è attualmente in fase sperimentale e si stanno effettuando delle valutazioni per definire quali altri soggetti coinvolgere nel processo di valutazione.

4. Istituzione dei presidi. A seguito della recente riorganizzazione, sono stati introdotti nell'organigramma di Ateneo dei presidi di sede, che dovranno essere costituiti da personale strutturato e dislocato nelle varie sedi, al fine di raccogliere richieste e segnalazioni del personale dei Dipartimenti.

Interventi per sede

SEDE	EDIFICIO	Interventi eseguiti nel triennio 2023/2025	Interventi in corso	Interventi programmati per il triennio 2026/2028
BUSTO ARSIZIO	BA.MARZOLI	Allestimento laboratori e uffici per il corso di Scienze Motorie	Ripristino impianto riscaldamento per perdite	
	BA.MANARA			Sostituzione del gruppo frigo e manutenzione straordinaria della copertura e della pavimentazione esterna
COMO VALLEGGIO	CO.AUTORIMESSA			
	CO.ANELLO		Creazione di un nuovo locale deposito adibito ad archivio con fornitura ed installazione di sistemi di archiviazione ignifughi mobili a carico d'incendio nullo	
	CO.CUBO		Adeguamento impiantistico ed efficientamento energetico (Programma triennale 2025/2027 - CUI L95039180120202500001) <i>Sistemazione del Building Management System (Sistema di Gestione dell'Edificio), un sistema integrato per controllare e automatizzare impianti (luci, EVAC, sicurezza, ecc.), e illuminazione di emergenza.</i>	Rifacimento dell'illuminazione dell'intero edificio con sistema a LED
	CO.BOMBOLARIO			
	CO.PIAZZA (Emblematici L2)			Realizzazione di due spazi studio e aggregazione per studenti ed eventi rivolti alla città, un bar e l'ingresso al Museo della Seta di Como, accessibili dalla piazza interna di via Valleggio (Programma triennale 2026/2028 - CUI L95039180120202000006)

SEDE	EDIFICIO	Interventi eseguiti nel triennio 2023/2025	Interventi in corso	Interventi programmati per il triennio 2026/2028
	CO.PARCHEGGIO (Emblematici L3)			Riqualificazione dell'area adiacente all'edificio di via Valleggio, con parcheggio a raso, strada di avvicinamento all'ITIS P. Carcano, copertura dei posti auto con pensiline fotovoltaiche, car-sharing e colonnine di ricarica elettrica (Programma triennale 2026/2028 - CUI L95039180120202000007)
	CO.TORRE		Adeguamento ai fini della prevenzione incendi (Programma triennale 2025/2027 - CUI L95039180120202200001)	Progetto laboratori 3° piano Rifacimento della copertura e per l'eventuale installazione dei pannelli fotovoltaici.
COMO CASTELNUOVO	CO.AULA.MAGNA (Emblematici L1)	Impermeabilizzazione e coibentazione della copertura (Programma triennale 2022/2024 - CUI L95039180120202000003)	Riqualificazione dell'aula magna dell'edificio di via Castelnuovo (aspetti edilizi, architettonici, illuminotecnici, arredi, sicurezza antincendio, accessibilità e percorsi interni) Programma triennale 2025/2027 - CUI L95039180120202000004)	
	CO.AULA.MAGNA - MUSEO DELLA SETA			Adeguamento antincendio del solaio interpiano tra il Museo della Seta e l'Aula Magna
	CO.CASTELNUOVO_AULE (Emblematici L4)	Impermeabilizzazione e coibentazione della copertura (Programma triennale 2022/2024 - CUI L95039180120202000003)		Riqualificazione dal punto di vista strutturale ed impiantistico di una porzione dell'edificio di via Castelnuovo (Programma triennale 2026/2028 - CUI L95039180120202000005)
COMO	CO.BOSSI (ORIANI)	Ripristino dell'impianto di riscaldamento al 3° piano	Deumidificazione dell'archivio.	
	CO.CARSO	Bonifica da amianto (Programma triennale 2024/2026 - CUI L95039180120202400004)	Demolizione edifici (Programma triennale 2023/2025 - CUI L95039180120202300005)	Realizzazione di una struttura sportiva multifunzionale con riqualificazione dell'area dismessa (Programma triennale 2026/2028 - CUI L95039180120202200002)

SEDE	EDIFICIO	Interventi eseguiti nel triennio 2023/2025	Interventi in corso	Interventi programmati per il triennio 2026/2028
COMO SANT'ABBONDIO	CO.S.ABBONDIO		Sostituzione delle valvole termostatiche dei radiatori, sostituzione del quadro elettrico di manovra dell'ascensore e installazione di sistemi di sicurezza UPS su entrambi gli impianti	Restauro delle volte danneggiate da infiltrazioni di pioggia e allagamenti
	CO.BAR.S.ABBONDIO	Ripristino per riapertura	Intervento sulla linea del riscaldamento, per risolvere un problema di infiltrazione riscontrato a seguito della fine dei lavori di ristrutturazione	
	CO.MANICA.LUNGA			
	CO.S.TERESA	Ripristino cucina e camere		
VARESE CENTRO	VA.AMMINISTRAZIONE	Aula magna		Manutenzione straordinaria e risanamento conservativo Programma triennale 2026/2028 - CUI L95039180120202300004)
	VA.RESIDENZA.BIUMO		Ristrutturazione studentato	
	VA.CITYHOTEL	Ripristino impianti climatizzazione mediante fornitura e posa di nuovo gruppo frigo Allestimento cucina		Distribuzione idraulica
	VA.PIAVE.DEPOSITO			
	VA.TOEPLITZ			
VARESE CAMPUS VIA ROSSI	VA.ANTONINI		Adeguamento impiantistico ai fini dell'efficientamento energetico, rifacimento degli impianti elettrico ed illuminazione e adeguamento antincendio (Programma triennale 2025/2027 - CUI L95039180120202500001)	
	VA.BIFFI			
	VA.MORSELLI		Adeguamento antincendio	Implementazione dell'impianto di climatizzazione estiva dell'edificio

SEDE	EDIFICIO	Interventi eseguiti nel triennio 2023/2025	Interventi in corso	Interventi programmati per il triennio 2026/2028
	VA.ROSSI			Completamento dei lavori di ristrutturazione (posa delle pensiline esterne in corrispondenza degli ingressi, percorsi tattili per ipovedenti, rifacimento impianto fognario e asfalto esterno)
	VA.SEPPILLI		Rifacimento servizi igienici	
	VA.POLIFUZIONALE <i>Vedi anche</i> <i>VA.PARCHEGGI</i>		Realizzazione del nuovo complesso polifunzionale destinato a ospitare aule, spazi studio, una mensa e una biblioteca (Programma triennale 2025/2027 - CUI L95039180120201900001)	
VARESE CAMPUS VIA DUNANT	VA.LANZAVECCHIA	Ripristino impianti climatizzazione mediante fornitura e posa di nuovo gruppo frigo	Adeguamento antincendio Tinteggiatura delle aree comuni Sostituzione dell'illuminazione esterna con lampade a LED	
	VA.MONOPIANO			Rifacimento della copertura dell'edificio, a causa delle infiltrazioni di acqua piovana
	VA.BASSANI	Laboratori		
	VA.PILONE (prefabbricato)			
	VA.CUSTODE			
	VA.CATTANEO <i>Vedi anche</i> <i>VA.PARCHEGGI</i>	Sostituita illuminazione esterna con lampade a LED		
VARESE CAMPUS VIA MONTE GENEROSO	VA.PALAINSUBRIA	Conclusi i lavori di sistemazione dell'impianto di climatizzazione e di riscaldamento (pannelli radianti)		Sistemazione dell'impianto di videosorveglianza - preventivo confermato in attesa di esecuzione
	VA.SPALLANZANI			
	VA.COLONIA.AGRICOLA	Laboratori per simulatori odonto		Sistemazione impianto riscaldamento/raffrescamento
	VA.MONTEGENEROSO <i>Vedi anche</i> <i>VA.PARCHEGGI</i>	Ripristino impianti climatizzazione mediante fornitura e posa di nuovo gruppo frigo Adeguamento antincendio Sistemazione dell'impianto di		Rifacimento della copertura Implementazione dell'impianto di climatizzazione dell'edificio

SEDE	EDIFICIO	Interventi eseguiti nel triennio 2023/2025	Interventi in corso	Interventi programmati per il triennio 2026/2028
		illuminazione esterna con lampade a LED		
	VA.MORFOLOGIA			
	VA.BAR.MONTEGENEROSO			
VARESE CAMPUS	VA.PU			
	VA.PARCHEGGI Fondi Ateneo			Sistemazione aree a parcheggio (Programma triennale 2026/2028 - CUI L95039180120201900005)

Le aule destinate alla didattica

Legenda	Dettaglio standard
Aula per didattica ibrida o remota	Calcolatore d'aula, wifi, surface hub, matrice video, telecamera per documenti, telecamera per conferenza con tracking automatico, proiettore ad alta luminosità, microfoni digitali wireless, amplificatori alta potenza e dinamica, dbp audio dante, microfoni ambientali
Aula per didattica frontale	Calcolatore d'aula, Proiettore, sistema audio, wifi
Laboratorio informatico	Calcolatore moderno con 16GB ram, processore prestante, SSD con autenticazione integrata e sistema di gestione cloud only centralizzato, monitor lcd 24" wifi

Etichette di riga	Somma di Capienza	Somma di Numero PC
Varese	3969	238
ANTONINI - Via O. Rossi - Padiglione Antonini	387	11
Aula per didattica frontale	179	8
Aula per didattica ibrida o remota	208	3
COLONIA - Ex Colonia Agricola	20	5
Laboratorio scientifico ad uso anche didattico	20	5
T - PIANO TERRA - Laboratorio Odontoiatria	20	5
MGENEROSO - Pad. Monte generoso	1747	163
Aula per didattica frontale	613	10
Aula per didattica ibrida o remota	990	5
Laboratorio informatico	144	148

MORSELLI - Padiglione Morselli	1242	53
Aula per didattica frontale	872	16
Aula per didattica ibrida o remota	338	3
Laboratorio informatico	32	34
SEPPILLI - Pad. Seppilli	573	6
Aula per didattica frontale	173	4
Aula per didattica ibrida o remota	400	2
Como	2828	207
ABBONDIO - Via Sant'Abbondio, 12	792	45
Aula Magna ad uso anche didattico	98	4
Aula per didattica frontale	524	9
Aula per didattica ibrida o remota	140	1
T - PIANO TERRA - Aula S.0.1	140	1
Laboratorio informatico	30	31
2 - SECONDO PIANO - Aula S.2.3 - INFO	30	31
CASTELNUOV - Via Castelnuovo	306	6
Aula per didattica frontale	306	6
MANICALUNGA - Manica Lunga - Sant'Abbondio	1	2
Aula per didattica frontale	1	2
VALLEGGIO - Via Valleggio, 11	1729	154
Aula Magna ad uso anche didattico	200	4
Aula per didattica frontale	993	11
Aula per didattica ibrida o remota	398	8
Laboratorio informatico	132	129
Sala riunioni ad uso anche didattico	6	2
Busto Arsizio	248	24
BUSTO - Busto Arsizio - Molini Marzoli	248	24
Laboratorio informatico	24	20
2 - SECONDO PIANO - LABORATORIO INFORMATICO BUSTO	24	20
Totale complessivo	7045	469

Tabella di raccordo tra macrobiettivi approvati Cda luglio 2024 e Obiettivi per aree strategiche e obiettivi trasversali		
Macrobiettivi	Obiettivi per aree strategiche e obiettivi trasversali	
(MA-40-2025) Promuovere l'innovazione nella didattica universitaria	FORMAZIONE	DIGITALIZZAZIONE E AI
		INTERNAZIONALIZZAZIONE
		PERSONE, ORGANIZZAZIONE, PROCESSI
		REPUTAZIONE
		SOSTENIBILITA'
(MA-41-2025) Promuovere le reti di ricerca e valorizzare la competitività	RICERCA	STRUTTURE SEDI E SERVIZI
		DIGITALIZZAZIONE E AI
		INTERNAZIONALIZZAZIONE
		PERSONE, ORGANIZZAZIONE, PROCESSI
		REPUTAZIONE
(MA-42-2025) Potenziare i servizi per il benessere degli studenti	SERVIZI DI SUPPORTO ALL'ORGANIZZAZIONE	SOSTENIBILITA'
		DIGITALIZZAZIONE E AI
		INTERNAZIONALIZZAZIONE
		PERSONE, ORGANIZZAZIONE, PROCESSI
		REPUTAZIONE
(MA-43-2025) Essere protagonisti di una dimensione internazionale	INTERNAZIONALIZZAZIONE	SOSTENIBILITA'
		DIGITALIZZAZIONE E AI
		PERSONE, ORGANIZZAZIONE, PROCESSI
(MA-44-2025) Valorizzare il personale	SERVIZI DI SUPPORTO ALL'ORGANIZZAZIONE	REPUTAZIONE
		DIGITALIZZAZIONE E AI
		PERSONE, ORGANIZZAZIONE, PROCESSI
		SOSTENIBILITA'
(MA-45-2025) Garantire un adeguato funzionamento	SERVIZI DI SUPPORTO ALL'ORGANIZZAZIONE	STRUTTURE SEDI E SERVIZI
		DIGITALIZZAZIONE E AI
		PERSONE, ORGANIZZAZIONE, PROCESSI
		SOSTENIBILITA'
(MA-46-2025) Insubria Sostenibile	SOSTENIBILITA'	STRUTTURE SEDI E SERVIZI
		DIGITALIZZAZIONE E AI
		PERSONE, ORGANIZZAZIONE, PROCESSI
		REPUTAZIONE
(MA-47-2025) Favorire la Valorizzazione della Conoscenza	VALORIZZAZIONE DELLA CONOSCENZA	SOSTENIBILITA'
		DIGITALIZZAZIONE E AI
		INTERNAZIONALIZZAZIONE
		PERSONE, ORGANIZZAZIONE, PROCESSI
		REPUTAZIONE
(MA-48-2025) Ammodernamento e ampliamento edilizio	SERVIZI DI SUPPORTO ALL'ORGANIZZAZIONE	STRUTTURE SEDI E SERVIZI