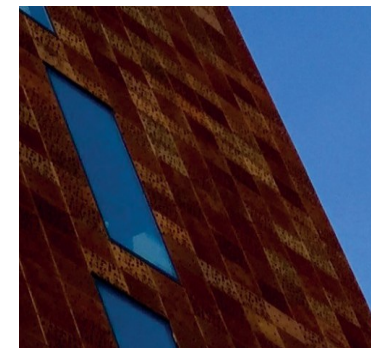


Relazione annuale sull'attuazione
del Piano Strategico dell'Ateneo
2024-2030

Anno 2025

Università degli Studi dell'Insubria

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



A cura della

Prof.ssa Rossella Locatelli

Delegata della Retttrice 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 Retttrice

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 Rettrice 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.

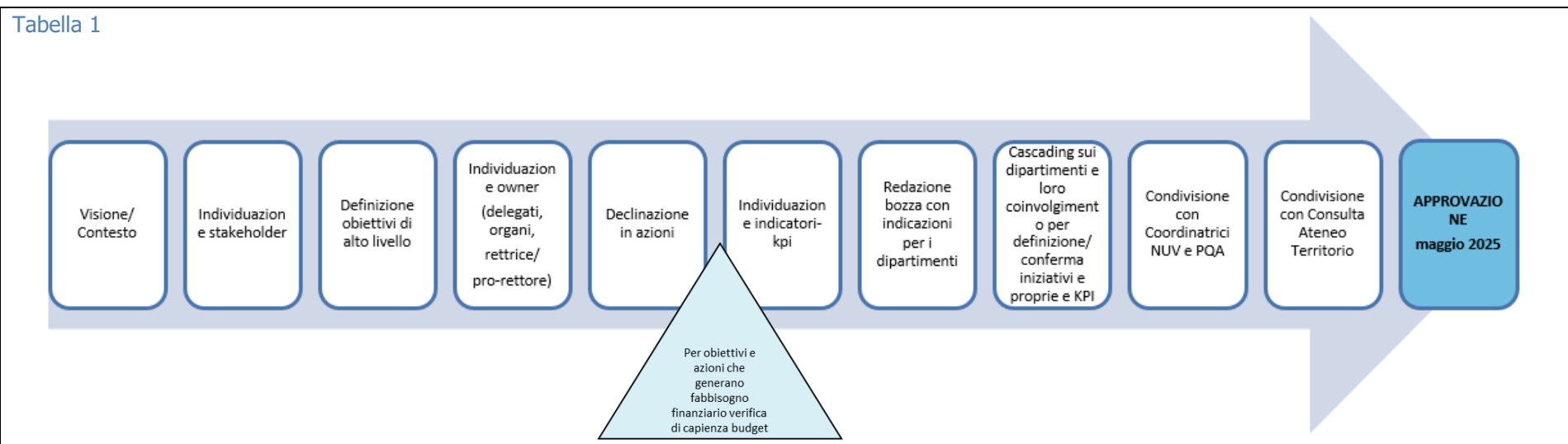
⁶ I macrobiettivi presentati agli Organi nel mese di luglio 2024 sono stati condivisi con la neoletta Rettrice.

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

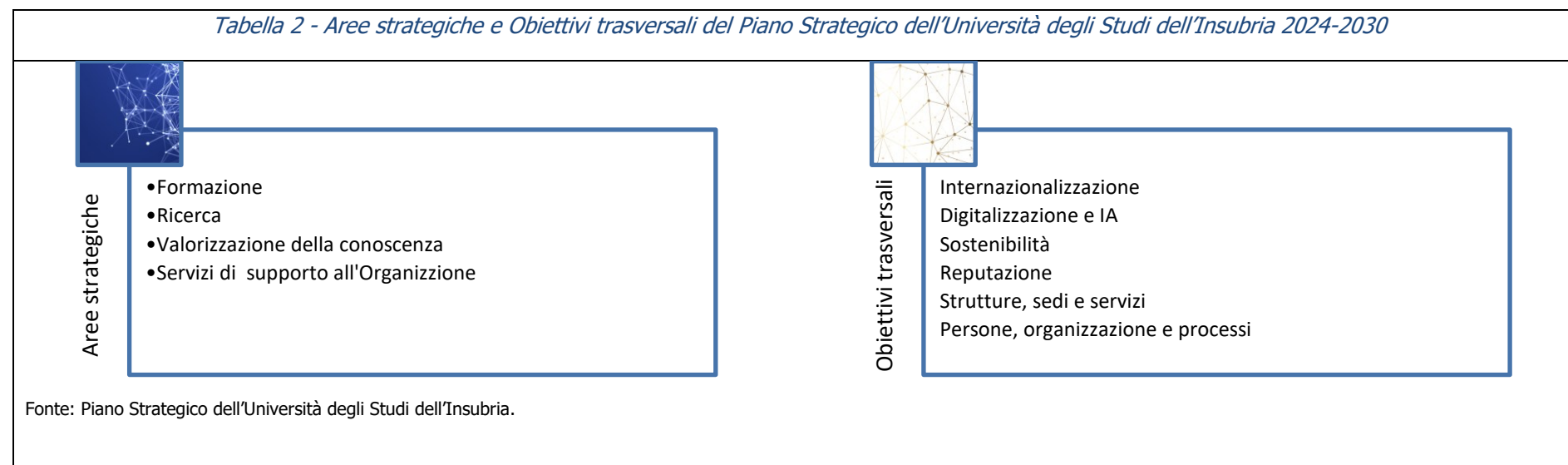


In logica ciclica gli esiti del monitoraggio e del riesame sono utilizzati per l'adeguamento dei target degli obiettivi del Piano Strategico e dei Piani Triennali di Dipartimento.



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.



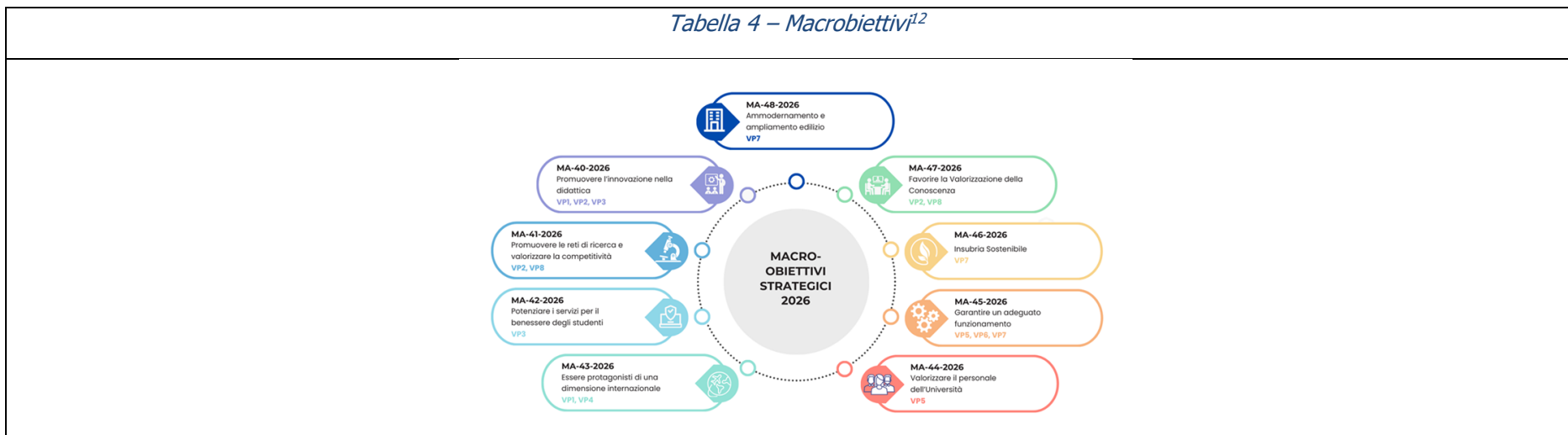
Per completezza di informazione è peraltro opportuno evidenziare che gli obiettivi strategici sono organizzati in tre livelli (Livello 1: Macroobiettivi Strategici, obiettivi di alto livello, opportunamente codificati al fine di operare l'associazione con la dimensione contabile (Budget e Bilancio) Livello2: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



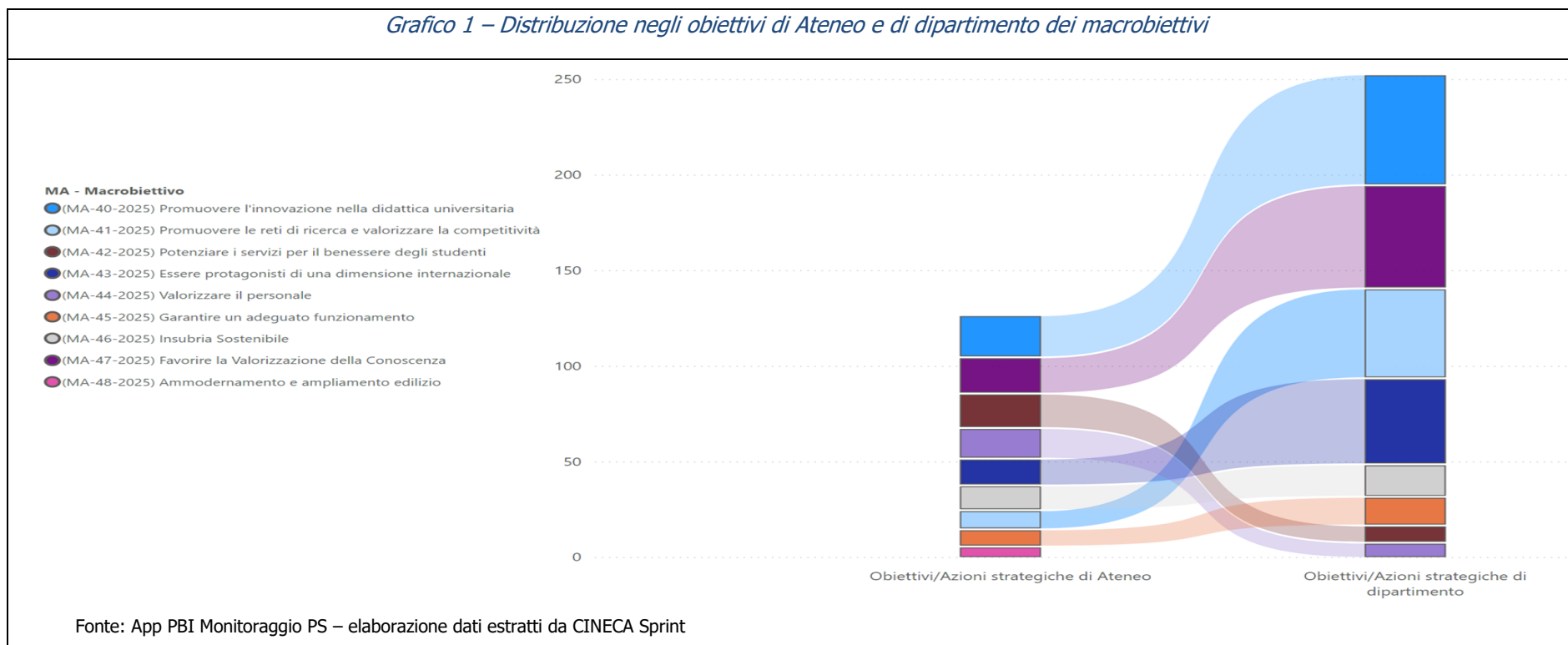
Vale la pena di offrire una rappresentazione della suddivisione degli obiettivi/azioni nel caso dei Dipartimenti e della Sede. Come si può osservare dal grafico a nastro sotto riportato (Grafico 1) i macroobiettivi sono presenti, a cascata, negli obiettivi/azioni di Ateneo e negli obiettivi/azioni dei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

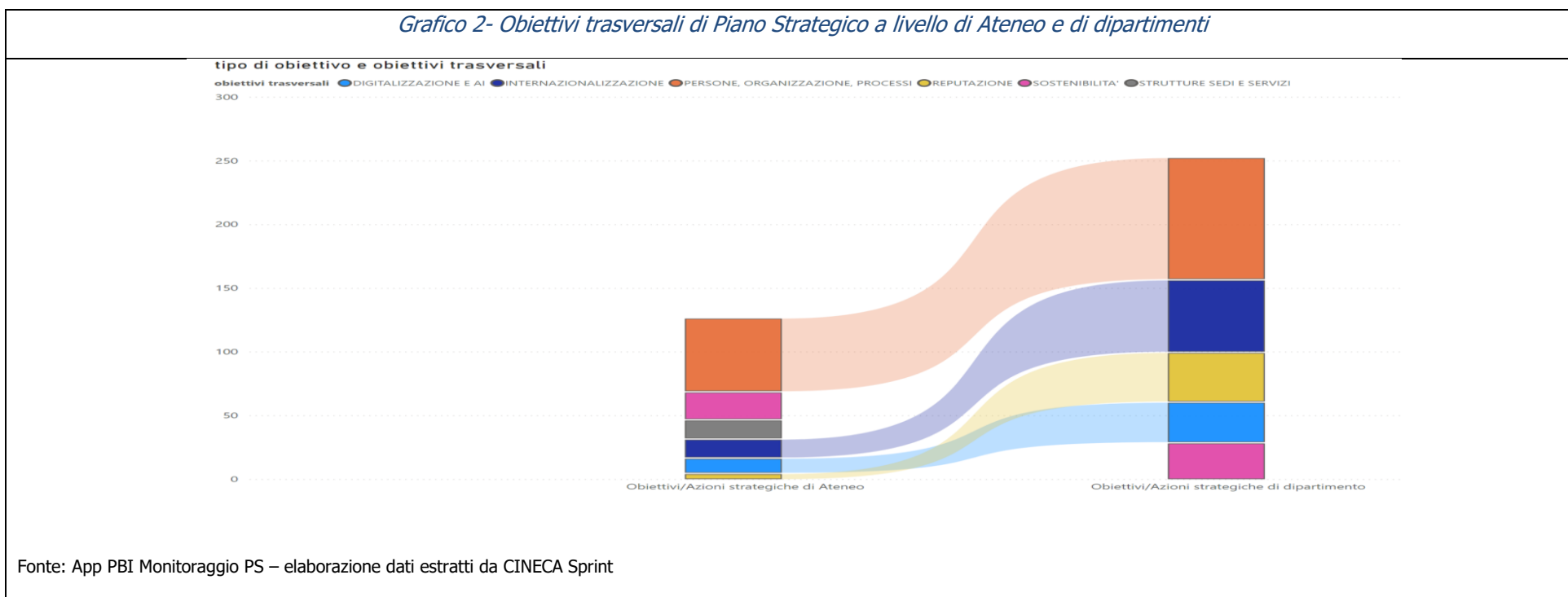
“Strutture sedi e servizi”, come già specificato, è presente solo a livello di obiettivi di Ateneo;

“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.

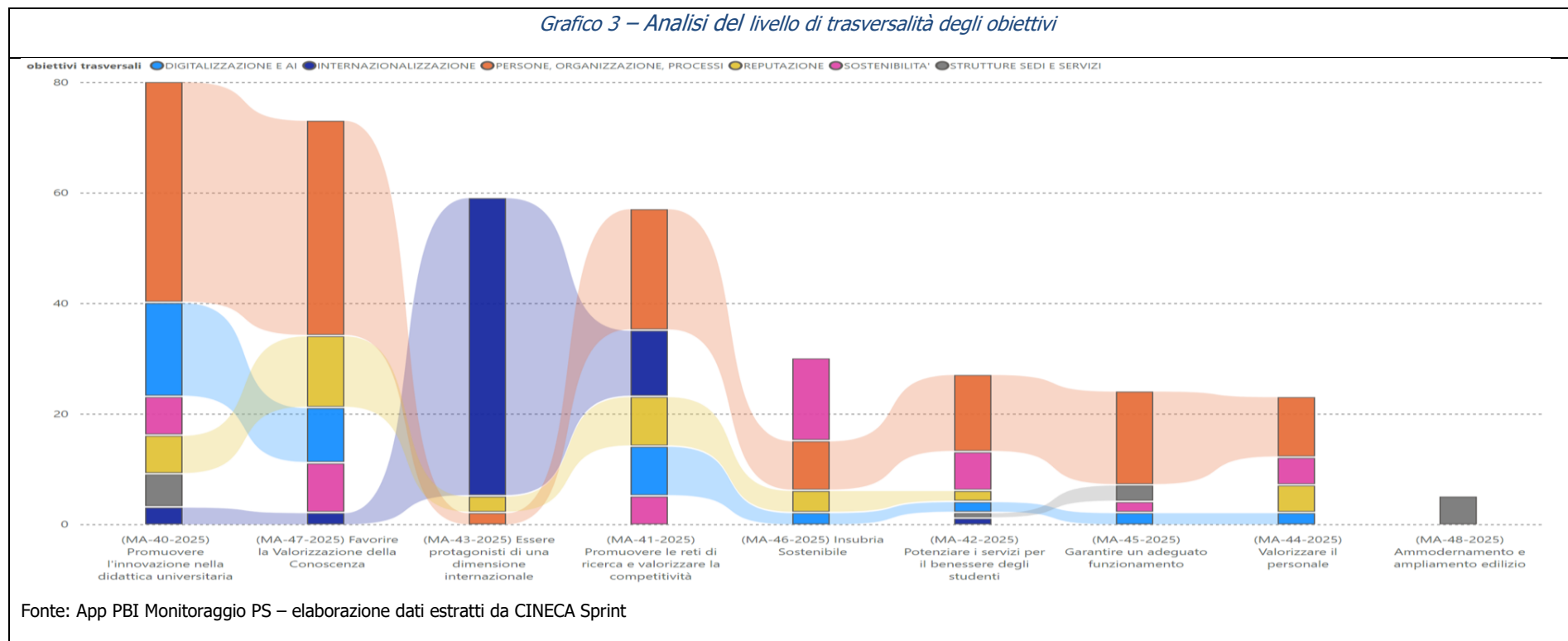
Grafico 2- Obiettivi trasversali di Piano Strategico a livello di Ateneo e di dipartimenti



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).

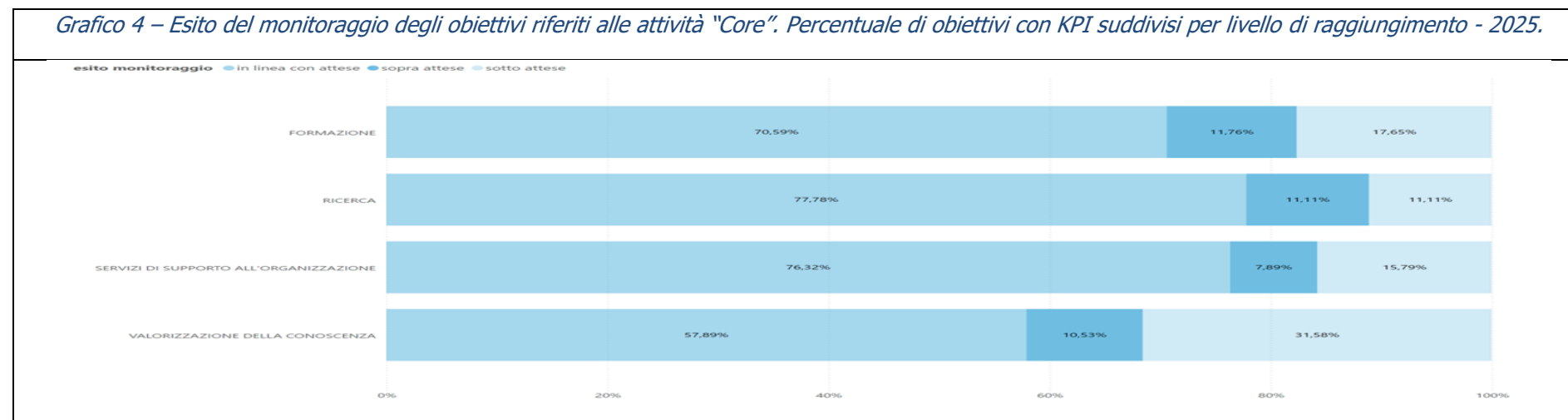
¹⁴ Per una rappresentazione di dettaglio si rinvia all’allegato n.1.8 “Il raccordo tra il piano strategico e il bilancio” - Relazione Illustrativa al Bilancio di Ateneo - Esercizio 2025.

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.

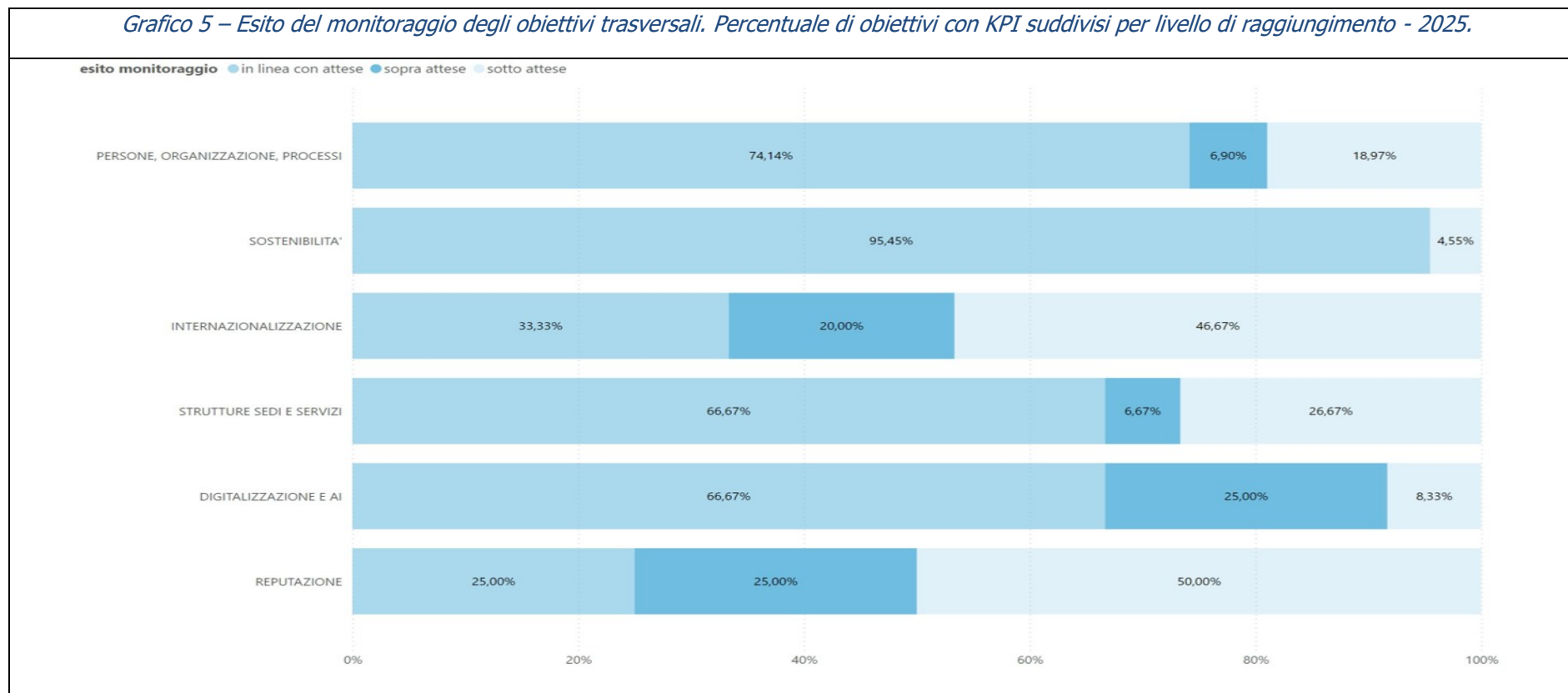
L'area della Valorizzazione della Conoscenza, che continua ad essere un'area di miglioramento per l'Ateneo nel suo insieme, evidenzia che poco meno di un terzo degli indicatori risultano sotto le aspettative.



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.

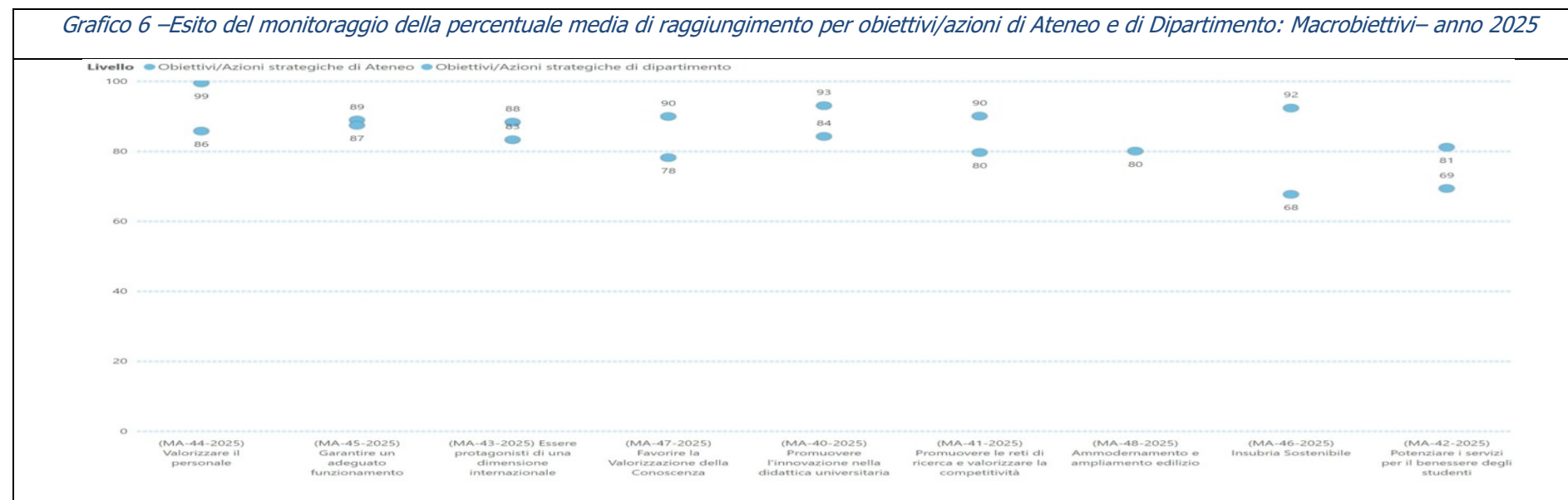
Grafico 5 – Esito del monitoraggio degli obiettivi trasversali. Percentuale di obiettivi con KPI suddivisi per livello di raggiungimento - 2025.



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.

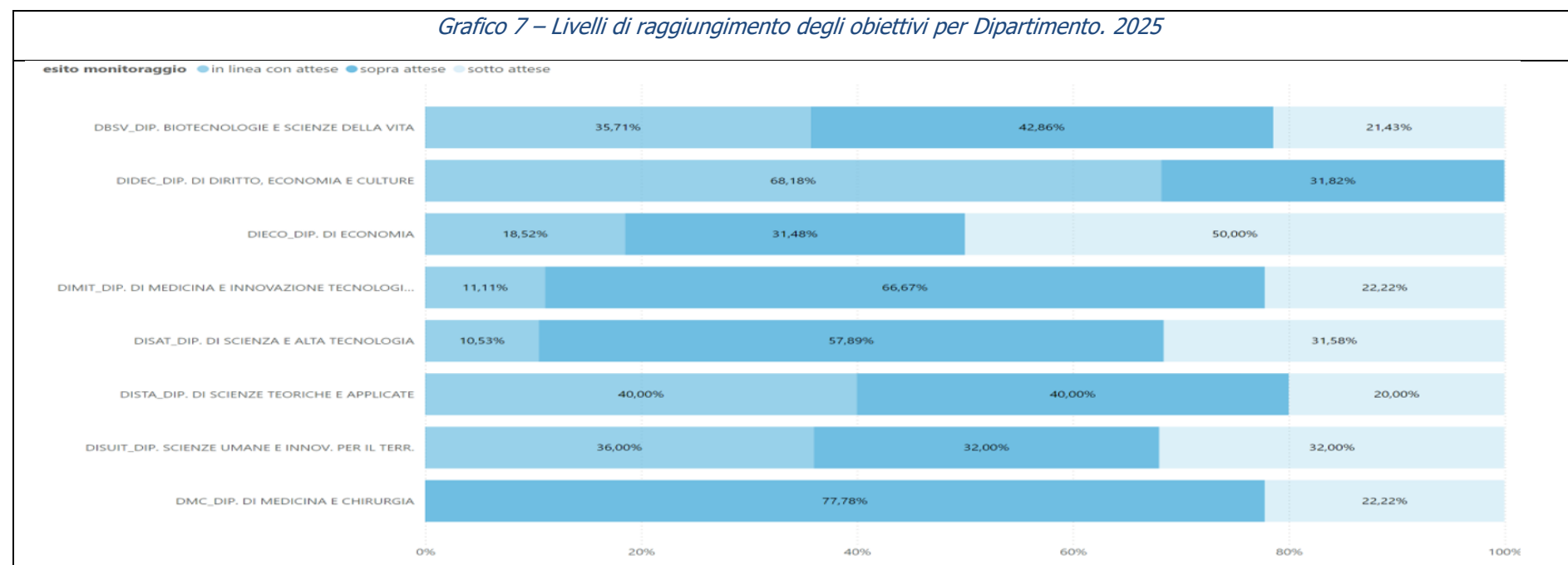
Si ritiene opportuno segnalare che, mentre nel caso di obiettivi "trasversali", tra cui in primo luogo l'obiettivo della sostenibilità, la migliore performance della sede si giustifica con l'azione di impulso che la stessa naturalmente deve dare, i differenziali di performance riferiti alle attività "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 Consigliera 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

Tabella 17- Valore degli indicatori (KPI) degli obiettivi relativi al TLC

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.

Tabella 9 – Valore degli indicatori (KPI) degli obiettivi di internazionalizzazione della Formazione

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

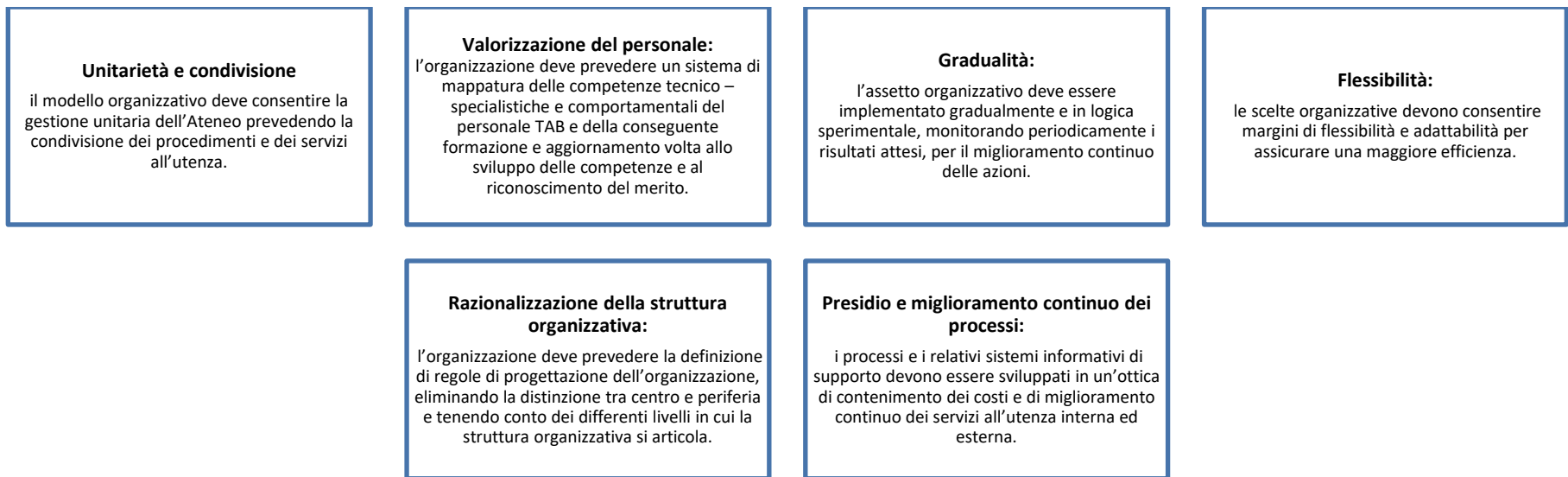
L'obiettivo "Persone, Organizzazione e Processi" ha complessivamente fatto segnare una performance positiva nel 2025, con l'81% dei KPI in linea o sopra alle attese. Nel testo che segue si dà conto dei principali risultati ottenuti nel 2025. Per un'analisi di livello operativo si rinvia al PIAO che, 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 Rettore 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'attrattiva 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 macrobiettivi 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**