



UNIVERSITÀ DEGLI STUDI  
DELL'INSUBRIA

# Piano strategico di Ateneo 2019-2024

Executive Summary

Il Piano Strategico è stato redatto dalla Commissione Piano Strategico di Ateneo:  
*Prof.ssa Anna Maria Arcari* (Delegata del Rettore per il Piano),  
*Prof. Francesco Figari* e *Prof.ssa Anna Pistoni*

# Piano strategico di Ateneo 2019-2024

Executive Summary

## Introduzione del Rettore e del Prorettore vicario

Per la prima volta nella sua storia, il nostro giovane Ateneo ha intrapreso il percorso che ha portato alla definizione di questo Piano Strategico, un percorso che si è mantenuto fedele al fil rouge del nostro Programma Rettorale: *Una Casa Comune per accogliere e far crescere Talenti e Competenze*.



MAGNIFICO RETTORE  
PROF. ANGELO  
TAGLIABUE

L'Italia è una nazione con una ricchezza inestimabile di cultura, di arte, di scienza, in una parola “di bello”, e ha avuto la possibilità di stratificare questa bellezza nei millenni e di consegnarla pressoché intatta alle giovani generazioni. Questo è un unico a livello mondiale e da questo dobbiamo trarre consapevolezza e orgoglio, superando le difficoltà contingenti.

L'Università ha l'onore, ma soprattutto l'onore, di occuparsi della formazione e della crescita delle giovani generazioni e di disegnare il loro e il nostro futuro.

Questo Piano Strategico racconta di un Ateneo aperto, stimolante, dinamico che per i prossimi sei anni si pone una grande sfida: mettere al centro del proprio sviluppo le persone, attrarre e sviluppare talenti che hanno voglia di provare a guardare al futuro con occhi diversi, mettendo a sistema quanto fatto in passato (ad esempio tramite canali istituzionali premiali) e favorendo un atteggiamento mentale di apertura

Questo documento illustra gli Orientamenti Strategici dell'Università degli Studi dell'Insubria per i prossimi sei anni che, a partire dai contenuti del programma elettorale, hanno trovato declinazione nei Piani dei Dipartimenti.

Esso rappresenta l'impegno che il Rettore e il Prorettore vicario si assumono nei confronti di tutti gli stakeholder interessati ai progetti di sviluppo del nostro Ateneo.



## UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DELL'INSUBRIA



PRORETTORE  
VICARIO PROF.  
STEFANO SERRA  
CAPIZZANO

verso scelte e investimenti di risorse di lungo periodo. Il Piano Strategico è il risultato della concertazione con i Dipartimenti, luoghi dove l'attività prende forma in tutte le sue sfaccettature: le priorità strategiche definite dalla *Governance* sono diventate le parole chiave su cui ogni Dipartimento al suo interno ha lavorato per elaborare un Piano di Dipartimento che declinasse tali priorità tenendo conto della propria specificità in tutte e tre le missioni dell'Ateneo. Il consolidamento di questi Piani ha portato alla definizione di obiettivi e azioni con un denominatore comune: Talento e Competenza. Internazionalizzazione, interdisciplinarietà, alleanze tra

saperi diversi sono i motori delle politiche definite per ogni missione:

- RICERCA: *«Migliorare il posizionamento nei ranking nazionali e internazionali per rafforzare la reputazione di research university»*
- DIDATTICA: *«Distinguersi per attrarre studenti e docenti di qualità»*
- TERZA MISSIONE: *«Allearsi per valorizzare la ricerca e il ruolo sociale dell'Insubria»*

A obiettivi e azioni declinate in questi ambiti con tempistiche di medio e lungo periodo, abbiamo deciso di aggiungere due progetti speciali di Ateneo nell'ottica di *«Innovare per lasciare il segno»*:

- la valorizzazione dell'interesse e delle competenze scientifiche legate al *Data Science* realizzando un progetto interdipartimentale con obiettivi in ambito didattico, di ricerca e di terza missione
- la valorizzazione del Polo di Busto Arsizio, puntando a una strategia di sviluppo con perno l'Area Medica, nell'ottica di diventare punto di riferimento del territorio sia in ambito di alta formazione che di ricerca, creando *un'Università del Territorio ed un Territorio dell'Università*.

Risorse significa in primis persone: docenti, ricercatori e personale tecnico-amministrativo vanno da un lato accolti e dall'altro messi nelle condizioni di poter crescere, attraverso la valorizzazione delle loro competenze, della loro progettualità e attraverso il riconoscimento delle attività che svolgono.

Le azioni che costituiscono il cuore di questo Piano Strategico, sia per le attività "core" che per quelle di supporto e di servizio, richiedono volontà, impegno ed entusiasmo. Si tratta di azioni nate nei Dipartimenti in un processo partecipato di co-progettazione, condivise e accordate a livello di *Governance*, ed è importante che questa scelta "*bottom up*" venga mantenuta, fornendo a tutti la possibilità di lavorare nel migliore dei modi per vincere la sfida che ci siamo posti.

F.to Prof. Angelo Tagliabue  
 Rettore

F.to Prof. Stefano Serra Capizzano  
 Prorettore vicario



## **INDICE**

Introduzione del Rettore e del Prorettore vicario .....	1
PREMESSA .....	5
IL PROCESSO: FASI, TEMPI E ATTORI COINVOLTI.....	6
L'ORIENTAMENTO STRATEGICO DI FONDO .....	7
La Mission .....	8
La Vision.....	9
I Values .....	10
L'ATENEO OGGI.....	12
Dimensioni e struttura .....	12
La Faculty .....	14
L'offerta formativa .....	15
La ricerca.....	18
La Terza Missione .....	19
CHI SIAMO .....	22
Punti di forza.....	22
Opportunità.....	24
Punti di debolezza .....	25
Minacce .....	26
CHI VOGLIAMO ESSERE .....	28
I principali gap da colmare .....	28
Le priorità strategiche .....	28
COSA FAREMO PER DIVENTARE CIO' CHE VOGLIAMO ESSERE.....	29
Gli ambiti della strategia .....	30
LE STRATEGIE DELLE ATTIVITÀ "CORE".....	31
RICERCA .....	32
La strategia di Ateneo .....	32
Gli obiettivi strategici di Ateneo.....	32
Gli obiettivi dei Dipartimenti.....	33
Le Politiche di Ateneo .....	33
Politiche e prassi in materia "etica" della ricerca.....	33
Politiche per l'attrazione dei talenti.....	34
Politiche per la formazione dei ricercatori: i Corsi di Dottorato .....	34
DIDATTICA .....	36
La strategia di Ateneo .....	36
Gli obiettivi strategici di Ateneo.....	36
Gli obiettivi dei Dipartimenti.....	37
Le politiche di Ateneo.....	38
L'attività di orientamento degli studenti.....	38
L'attività di servizio agli studenti .....	39
TERZA MISSIONE .....	40
La strategia di Ateneo .....	40
Gli obiettivi strategici di Ateneo.....	40
Gli obiettivi dei Dipartimenti.....	41
Le politiche di Ateneo.....	42



## UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DELL'INSUBRIA

I rapporti con gli Enti Pubblici .....	42
I rapporti con il mondo produttivo .....	43
Il <i>placement</i> .....	43
L'innovazione e il trasferimento tecnologico .....	44
La sostenibilità e la mobilità sul territorio .....	45
La valorizzazione dei beni culturali .....	45
INTERNAZIONALIZZAZIONE.....	47
Il piano per l'internazionalizzazione.....	47
PROGETTI SPECIALI DI ATENEO .....	48
#Data Science@UnInsubria: innovazione e interdisciplinarietà .....	48
Valorizzazione del polo di Busto Arsizio .....	50
STRATEGIE E POLITICHE PER LE ATTIVITA' DI "SUPPORTO" E I "SERVIZI CENTRALI" .....	53
Sistema Bibliotecario di Ateneo .....	54
Sistemi Informativi e Comunicazione.....	54
Comunicazione e <i>Fundraising</i> .....	56
Assetto immobiliare e logistico .....	57
Servizi di accoglienza degli studenti .....	58
Integrazione delle persone diversamente abili.....	59
LE POLITICHE PER IL PERSONALE.....	61
Personale Docente.....	61
Personale tecnico-amministrativo .....	62
LE RISORSE PER L'IMPLEMENTAZIONE DELLA STRATEGIA DI ATENEO .....	63



## PREMESSA

Questo documento è l'*Executive Summary* del Piano Strategico 2019-2024 dell'Università degli Studi dell'Insubria. Ambedue i documenti sono stati approvati dal Senato e dal CdA il 28 giugno 2019. Trattasi di due documenti perfettamente allineati e congruenti sul piano dei contenuti, ma che presentano un diverso grado di analiticità, in quanto rispondono a due differenti finalità informative: il documento integrale soddisfa esigenze informative interne all'Ateneo; l'*Executive Summary* comunica a tutti gli *stakeholder* esterni la strategia di questo Ateneo dei prossimi sei anni.

Il Piano Strategico dell'Università degli Studi dell'Insubria ha l'ambizione di proporsi come strumento di cambiamento volto a valorizzare le potenzialità fino ad oggi inesprese, ma presenti in molti ambiti di questo Ateneo. Esso mira ad un duplice obiettivo: da un lato, mantenere e consolidare i risultati positivi conseguiti negli ultimi anni e, dall'altro, esplorare nuove possibilità di sviluppo in ambiti scientifico-disciplinari sino ad oggi non presidiati, avvalendosi di ricercatori di elevata professionalità e di una tecnostuttura costantemente impegnata nel miglioramento delle condizioni di efficienza organizzativa.

Al fine di definire le future strategie, sono stati attentamente valutati i punti di forza e le opportunità, i punti di debolezza e i rischi cui l'Ateneo è attualmente esposto. L'esito di questa *SWOT Analysis* ha portato all'individuazione di cinque priorità strategiche, imprescindibili per avviare con successo l'auspicato cambiamento. Esse sono: l'attenzione alla qualità, l'orientamento all'internazionalizzazione, la promozione



dell'innovazione e dell'interdisciplinarietà, il radicamento sul territorio e, conseguentemente, il rafforzamento dell'identità distintiva.

Guidati da queste cinque priorità, i sette Dipartimenti e la Scuola di Medicina hanno elaborato in autonomia i loro Piani. Partendo da una propria *SWOT Analysis*, essi sono giunti a formulare strategie, obiettivi, piani d'azione, corredati di misure di risultato e target. L'impostazione del Piano Strategico di Ateneo, infatti, impone di esplicitare il legame tra la strategia che si intende perseguire, gli obiettivi, le azioni da porre in essere e i risultati attesi, per verificare la sua fattibilità e consentire il monitoraggio dei risultati conseguiti.

I Piani dei Dipartimenti, e quello della Scuola di Medicina, sono stati recepiti e consolidati dalla Commissione Piano Strategico di Ateneo per elaborare la Strategia dell'Università degli Studi dell'Insubria, la cui sintesi è riportata in questo documento pubblico.

L'implementazione del Piano Strategico e l'attuazione della strategia in esso esplicitata hanno come finalità ultima il rafforzamento della "*identità distintiva*" dell'Università degli Studi dell'Insubria che, nel panorama delle università pubbliche di medie dimensioni, si dovrà distinguere per la:

- *reputazione di research university*, al fine di attrarre ricercatori in grado di contribuire significativamente al miglioramento del posizionamento dell'Ateneo nei ranking nazionali e internazionali
- *differenziazione dell'offerta formativa*, requisito importante per attrarre studenti e docenti di qualità
- *capacità di allearsi col territorio*, condizione indispensabile per valorizzare la ricerca e amplificare il ruolo sociale dell'Ateneo.

## IL PROCESSO: FASI, TEMPI E ATTORI COINVOLTI

L'Università degli Studi dell'Insubria ha avviato nell'a.a. 2018/2019 un processo formale di pianificazione strategica, al fine di avvalersi delle più efficaci prassi di governo e di meglio adeguarsi ai protocolli di assicurazione della qualità. A questo fine, la nuova *Governance* ha designato una Delegata per il Piano Strategico di Ateneo con il mandato di presidiare il processo di pianificazione, l'implementazione del piano e il suo monitoraggio. Affiancata da una apposita Commissione (Commissione Piano Strategico), la Delegata ha curato la redazione del presente Piano Strategico. Tale documento sarà di supporto al Rettore ed al Prorettore vicario nella realizzazione del progetto di sviluppo pensato per l'Università degli Studi dell'Insubria, impegnandoli, nel contempo, a rispondere nei confronti di tutti gli *stakeholder* dell'Ateneo, interni ed esterni, dei risultati che si realizzeranno nei prossimi anni.



Al fine di favorire il consenso e il coinvolgimento nella fase di definizione e di successiva implementazione della strategia di Ateneo, è stato adottato un approccio bottom up per la gestione del processo, puntando a coinvolgere i Dipartimenti in qualità di soggetti attivi e propositivi. L'intero processo è stato supportato e guidato dalla Commissione Piano Strategico, che ha proposto l'adozione di modelli di analisi-diagnosi uniformi per tutte le strutture, processando tutti i dati e le informazioni raccolte per formulare la strategia dell'Ateneo in modo congruente con le strategie dei Dipartimenti.

Ai fini del buon esito di questo processo, il ruolo del personale tecnico-amministrativo è stato fondamentale, sia per i dati messi a disposizione della Commissione, sia per la formulazione dei piani di sviluppo di pertinenza dei servizi centralizzati e delle attività di supporto di rilevanza strategica. Purtroppo, il documento che meglio rappresenta il contributo che il personale tecnico-amministrativo darà alla realizzazione del Piano Strategico di Ateneo è il Piano Integrato che contiene gli obiettivi di performance di tutto il personale, a partire da quelli che il Consiglio di Amministrazione assegna al Direttore Generale. L'attuale Piano Integrato (2019) già recepisce gli orientamenti del Piano Strategico, che saranno tuttavia meglio interpretati nella prossima edizione del Piano stesso (gennaio 2020).

## L'ORIENTAMENTO STRATEGICO DI FONDO

L'Orientamento Strategico di Fondo (OSF) costituisce la parte “nascosta” e “invisibile” del disegno strategico, che ha ispirato la formulazione della strategia dell'Ateneo contribuendo a definirne la sua identità strategica.

L'OSF dell'Università degli Studi dell'Insubria sintetizza il complesso di idee, ambizioni, convinzioni, atteggiamenti, valori e indirizzi strategici fondamentali che guideranno le scelte future della *Governance*, anche nelle relazioni con gli *stakeholder* esterni.

Qui di seguito i tratti essenziali della *mission*, della *vision* e dei *values*, cui ci si è ispirati per la definizione della strategia dell'Ateneo da realizzare nei prossimi sei anni.



## La Mission

---

*«Contribuire allo sviluppo delle conoscenze, all'attrazione e formazione di talenti, per il territorio e oltre il territorio, al fine di offrire concrete opportunità di crescita ai singoli e alla collettività, in un ambiente dinamico, internazionale, aperto all'innovazione e al mutuo arricchimento dei saperi»*

Ogni Ateneo ha il compito di contribuire alla crescita e alla diffusione delle conoscenze al servizio dell'uomo. La missione specifica dell'Università degli Studi dell'Insubria è ancorata alle sue peculiarità istituzionali, che le conferiscono tratti distintivi da valorizzare con una adeguata strategia.

L'Insubria è un Ateneo giovane, di medie dimensioni, a rete e multidisciplinare.

Ne consegue che:

- la sua giovane età gli conferisce dinamicità, flessibilità e apertura al nuovo
- le sue dimensioni gli permettono di trarre beneficio dalle strette relazioni interpersonali che si riescono ad instaurare a tutti i livelli
- la sua struttura a rete la rende una istituzione dai confini solo virtuali
- la sua multidisciplinarietà la rende luogo privilegiato dove avviare virtuosi circoli di scambio e arricchimento delle conoscenze, aprendola a prospettive di sviluppo internazionali.



## La Vision

---

*«Una Casa Comune  
capace di attrarre e far crescere Competenze e Talenti»*

Il progetto strategico da realizzare nel corso di questo sessennio rettorale (2019-2024) dovrà condurre l'Università degli Studi dell'Insubria ad affrontare sfide coraggiose volte a:

- migliorare il posizionamento dell'Ateneo nei *ranking* nazionali e internazionali
- rafforzare l'immagine e la reputazione dell'Ateneo, qualificando la sua identità distintiva, anche attraverso la definizione di un brand e il potenziamento della comunicazione esterna
- estendere il processo di internazionalizzazione di ricerca e didattica in tutti gli ambiti disciplinari
- favorire il mutuo accrescimento dei saperi promuovendo progetti interdisciplinari e interdipartimentali
- perseguire obiettivi di sostenibilità rifacendosi a quelli indicati nell'Agenda 2030 delle Nazioni Unite.

In questo quadro, le competenze e i talenti oggi presenti in Ateneo dovranno diventare il primo veicolo di attrazione di nuovi talenti e di nuove competenze, a tutti i livelli, docenti, studenti, personale dirigente e tecnico-amministrativo. Alla base di questa *vision* c'è la ferma convinzione che occorra investire nei talenti per garantire all'università di svolgere appieno la propria missione.



## I Values

---

*«Corresponsabilità e senso di appartenenza, a vantaggio del bene comune  
Partecipazione e coinvolgimento, per valorizzare le competenze  
Intraprendenza e competitività, per portare a termine progetti sfidanti  
Etica nei comportamenti, asse portante dell'integrità professionale  
Qualità, motore dell'eccellenza e dell'innovazione  
Riconoscimento e valorizzazione dei talenti, secondo processi di valutazione  
meritocratici  
Apertura mentale, a vantaggio dell'accrescimento di conoscenze  
disposte al pluralismo e alla contaminazione delle culture e dei saperi»*

Nell'adempiere alla propria *mission*, e in coerenza con la *vision* delineata, l'Università degli Studi dell'Insubria adotta scelte congruenti con questi *values*. Essi dovranno orientare i comportamenti della *Governance* e dei singoli a vantaggio del bene comune, per valorizzare le competenze, per realizzare progetti sfidanti, nel rispetto dell'integrità professionale e morale, all'insegna dell'eccellenza e dell'innovazione, della meritocrazia e dell'accrescimento di conoscenze disposte al pluralismo e alla contaminazione delle culture e dei saperi



L'Ateneo oggi



## L'ATENEIO OGGI

### Dimensioni e struttura



FIGURA 1 - VILLA TOEPLITZ - SEDE UNIVERSITARIA VARESE

L'Università degli Studi dell'Insubria è oggi un Ateneo di medie dimensioni che conta oltre 11.000 studenti iscritti, 362 docenti strutturati, 320 unità di personale tecnico-amministrativo comprensive del Direttore Generale e 4 dirigenti. L'Ateneo opera mediante una pluralità di sedi ubicate in Varese, Como e Busto Arsizio. È dotato di 4 biblioteche, 2 collegi universitari e 2 impianti sportivi.

Il territorio in cui opera l'Università degli Studi dell'Insubria si caratterizza per un'alta concentrazione di presenza universitaria. Insistono sul territorio più di 50 poli universitari in un raggio di 300 km. Si tratta di istituzioni considerate "virtuose" secondo i parametri generalmente utilizzati dal MIUR per la distribuzione delle risorse e i ranking relativi alle attività di didattica e ricerca, che rendono il territorio e l'attività universitaria particolarmente stimolanti.

L'attività didattica e di ricerca fa capo ai seguenti sette Dipartimenti:

- Dipartimento di Biotecnologie e Scienze della Vita (DBSV)
- Dipartimento di Diritto, Economia e Culture (DIDEC)
- Dipartimento di Economia (DIECO)



## UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DELL'INSUBRIA

- Dipartimento di Medicina e Chirurgia (DMC)
- Dipartimento di Scienza e Alta Tecnologia (DISAT)
- Dipartimento di Scienze Teoriche e Applicate (DISTA)
- Dipartimento di Scienze Umane e dell'Innovazione per il Territorio (DISUIT), dal 1° gennaio 2019

Alle strutture dipartimentali si affiancano 4 Centri Speciali, 10 Centri Interuniversitari, la Scuola di Medicina, a cui fa capo l'attività didattica in Area Medica, Sanitaria e Odontoiatrica, e la Scuola di Dottorato, a cui compete il coordinamento degli 8 corsi di Dottorato di Ricerca attivi.

Completano la struttura organizzativa i Servizi dell'Amministrazione centrale, dedicati all'erogazione dei servizi di supporto, coordinati dal Direttore Generale. Questi ultimi sono riconducibili alle seguenti 4 aree dirigenziali:

- Unità organizzative in Staff al Direttore Generale
- Area Didattica e Ricerca
- Area Risorse Umane e Finanziarie
- Area Infrastrutture e Logistica

e due centri interdipartimentali di servizi:

- Sistema Bibliotecario di Ateneo (SIBA)
- Sistemi Informativi e Comunicazione (SIC)

Con riferimento alle unità di Servizio dell'Amministrazione Centrale, l'articolazione degli uffici è consultabile sul sito web di Ateneo.

La *Governance* dell'Ateneo compete ai seguenti Organi di indirizzo definiti dallo [Statuto](#):

- il Rettore
- il Senato Accademico
- il Consiglio di Amministrazione

ai quali si affiancano, con competenze specifiche, l'Organo gestionale (Direttore Generale), gli Organi di controllo (Nucleo di Valutazione e Collegio dei Revisori) e l'Organo di garanzia (Comitato Unico di Garanzia - CUG).



Inoltre sono previsti:

- Consulta Ateneo-Territorio
- Consiglio Generale degli Studenti
- Collegio di Disciplina
- Comitato Sportivo Universitario (CSU)
- Presidio della Qualità di Ateneo

## La Faculty

La *Faculty* dell'Università degli Studi dell'Insubria, operante presso i sette Dipartimenti, è composta, nel 2019, da 362 docenti strutturati così suddivisi:

- 87 Professori Ordinari (PO)
- 167 Professori Associati (PA)
- 67 Ricercatori a tempo indeterminato (RU)
- 41 Ricercatori a tempo determinato (RTD)

Il numero dei docenti è stato, nel corso dell'ultimo triennio, tendenzialmente stabile mostrando, rispetto alla composizione, una contrazione significativa dei RU, grazie al passaggio alla qualifica di Professore Associato, ed un aumento dei RTD.

**Tavola 1 - Composizione della *Faculty***

Dip.	2017						2018						2019					
	PO	PA	RU	RTD	Tot.	% DIP.	PO	PA	RU	RTD	Tot.	% DIP.	PO	PA	RU	RTD	Tot.	% DIP.
<b>DBSV</b>	11	28	17	4	<b>60</b>	<b>17%</b>	12	25	16	3	<b>56</b>	<b>16%</b>	12	29	11	4	<b>56</b>	<b>15%</b>
<b>DIDEC</b>	11	24	15	4	<b>54</b>	<b>15%</b>	13	24	14	4	<b>55</b>	<b>15%</b>	13	20	12	1	<b>46</b>	<b>13%</b>
<b>DIECO</b>	10	18	7	3	<b>38</b>	<b>11%</b>	11	16	7	3	<b>37</b>	<b>10%</b>	12	16	6	5	<b>39</b>	<b>11%</b>
<b>DMC</b>	24	33	20	6	<b>83</b>	<b>23%</b>	26	35	19	6	<b>86</b>	<b>24%</b>	22	36	15	8	<b>81</b>	<b>22%</b>
<b>DISAT</b>	12	45	13	8	<b>78</b>	<b>22%</b>	14	44	12	9	<b>79</b>	<b>22%</b>	13	34	8	12	<b>67</b>	<b>19%</b>
<b>DISTA</b>	12	23	9	2	<b>46</b>	<b>13%</b>	12	21	9	4	<b>46</b>	<b>13%</b>	11	15	8	4	<b>38</b>	<b>10%</b>
<b>DISUIT</b>													4	17	7	7	<b>35</b>	<b>10%</b>
<b>TOTALE</b>	<b>80</b>	<b>171</b>	<b>81</b>	<b>27</b>	<b>359</b>	<b>100%</b>	<b>88</b>	<b>165</b>	<b>77</b>	<b>29</b>	<b>359</b>	<b>100%</b>	<b>87</b>	<b>167</b>	<b>67</b>	<b>41</b>	<b>362</b>	<b>100%</b>
<b>% PER FASCIA</b>	<b>22%</b>	<b>48%</b>	<b>23%</b>	<b>8%</b>	<b>100%</b>		<b>25%</b>	<b>46%</b>	<b>21%</b>	<b>8%</b>	<b>100%</b>		<b>24%</b>	<b>46%</b>	<b>19%</b>	<b>11%</b>	<b>100%</b>	

## L'offerta formativa



L'Università degli Studi dell'Insubria propone un'offerta didattica complessiva composta da 37 corsi di Laurea nelle aree giuridico-economica, delle scienze umane e sociali, scientifico-tecnologica, sanitaria e sportiva: 22 corsi di Laurea Triennale, 3 corsi di Laurea Magistrale a ciclo unico e 12 corsi di Laurea Magistrale. Sono inoltre attivi 10 accordi di *Double Degree* con prestigiose università europee.

**Tavola 2 – Offerta didattica**

Lauree Triennali	Lauree Magistrali	Lauree Magistrali a ciclo unico
Economia e management e Economia e management part-time	Economia, diritto e finanza d'impresa	Giurisprudenza ( <i>Double Degree</i> )
Educazione professionale	<i>Global entrepreneurship, economics and management (Double Degree)</i>	Medicina e Chirurgia
Fisioterapia	<i>Lingue moderne per la comunicazione e la cooperazione internazionale (Double Degree)</i>	Odontoiatria e protesi dentaria
Igiene dentale	Scienze e tecniche della	



	comunicazione	
Infermieristica	<i>Biomedical sciences (Double Degree)</i>	
Ostetricia	Biotecnologie molecolari e industriali ( <i>Double Degree</i> )	
Tecniche di fisiopatologia cardiocircolatoria e perfusione cardiovascolare	Chimica	
Tecniche di laboratorio biomedico	Fisica ( <i>Double Degree</i> )	
Tecniche di radiologia medica, per immagini e radioterapia	Informatica ( <i>Double Degree</i> )	
Scienze motorie	Ingegneria ambientale e per la sostenibilità degli ambienti di lavoro	
Scienze del turismo	Matematica ( <i>Double Degree</i> )	
Scienze della comunicazione	Scienze ambientali	
Scienze della mediazione interlinguistica e interculturale		
Storia e storie del mondo contemporaneo		
Biotecnologie		
Chimica e chimica industriale		
Fisica		
Informatica		
Ingegneria per la sicurezza del lavoro e dell'ambiente		
Matematica		
Scienze biologiche		
Scienze dell'ambiente e della natura		



A tale offerta didattica si affiancano i seguenti otto corsi di Dottorato di Ricerca:

- Diritto e scienze umane
- Fisica e astrofisica
- Informatica e matematica del calcolo
- [Medicina clinica e sperimentale e \*medical humanities\*](#)
- Medicina sperimentale e traslazionale
- [Metodi e modelli per le decisioni economiche](#)
- Scienze chimiche e ambientali
- Scienze della vita e biotecnologie

Infine, completano l'offerta le Scuole di Specializzazione accreditate in area medica e odontoiatrica ed i seguenti Master universitari di 1° e 2° livello:

**Tavola 3 – Offerta formativa Master**

Master di I livello	Master di II livello
<a href="#"><u>FILIS - Formatori interculturali di lingua italiana per stranieri</u></a>	<a href="#"><u>Dermatologia clinica ed estetica</u></a>
<a href="#"><u>General Management</u></a>	<a href="#"><u>Elettrofisiologia ed elettrostimolazione cardiaca</u></a>
<a href="#"><u>Infermieri di sala operatoria</u></a>	<a href="#"><u>International Master Course in Mountain Emergency Medicine</u></a>
<a href="#"><u>Promotori del dono</u></a>	<a href="#"><u>Medicina subacquea ed iperbarica</u></a>
<a href="#"><u>Psicotraumatologia</u></a>	<a href="#"><u>Odontoiatria digitale</u></a>
	<a href="#"><u>Senologia</u></a>

## La ricerca

---



FIGURA 2 - ZERO-IMPACT INNOVATIVE TECHNOLOGY IN FOREST PLANT PRODUCTION - VARESE 2015

Il carattere multidisciplinare dell'Università degli Studi dell'Insubria si rispecchia nelle attività di ricerca, particolarmente intensa, del personale afferente a 12 aree scientifiche:

- *Matematica e Informatica*
- *Fisica*
- *Chimica*
- *Scienze della Terra*
- *Biologia*
- *Medicina*
- *Ingegneria Industriale ed Informatica*
- *Scienza dell'antichità Filologico Letteraria*



## UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DELL'INSUBRIA

- *Scienze Storiche Filosofico-Pedagogiche*
- *Giurisprudenza*
- *Economia e Statistica*
- *Scienze Politiche e Sociali.*

Gli esiti dell'ultimo esercizio di valutazione nazionale - VQR 2011-2014 - restituiscono un quadro della qualità della ricerca, sostanzialmente positivo. La percentuale dei prodotti conferiti sui prodotti attesi è risultata del 98,14%, ampiamente superiore a quella media delle università italiane. L'indicatore R (rapporto tra voto medio dell'Istituzione nell'area e voto medio di area) è maggiore di uno in sei aree, mostrando che la valutazione media è superiore alla media nazionale di area (Anvur, febbraio 2017).

### La Terza Missione



FIGURA 3 - PRIMO GRADUATION DAY INSUBRIA - PIAZZA ONTEGRAPPA VARESE 2018

La Terza Missione dell'Università degli Studi dell'Insubria ha una forte dimensione territoriale, per la quale le ricadute della conoscenza prodotte dalle attività di ricerca si manifestano frequentemente nel territorio di riferimento dell'Ateneo. Accanto all'obiettivo fondamentale della valorizzazione e dell'impiego della conoscenza e dei



## UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DELL'INSUBRIA

risultati della ricerca, l'Ateneo si impegna attivamente per contribuire allo sviluppo sociale e culturale della società e del territorio.

Gli enti pubblici con cui l'Ateneo interagisce attualmente sono la Regione Lombardia, le Provincie di Como e di Varese, i Comuni di Como e di Varese, che risultano tra i firmatari degli Accordi di Programma stipulati all'atto dell'istituzione dell'Ateneo. A questi si aggiunge il Comune di Busto Arsizio. Altri enti pubblici territoriali sono, l'ATS Insubria, ASST dei Sette Laghi, ASST Lariana e ASST Valle Olona, con specifico riferimento all'ambito sanitario. Infine, ma non per importanza, importanti interlocutori pubblici del territorio sono le CCIAA di Varese e Como, anch'esse firmatarie dell'Accordo di Programma.

Il variegato contesto produttivo che caratterizza i territori di Varese e Como rappresenta un ulteriore importante riferimento per lo sviluppo dell'Ateneo, arricchito dalla presenza di molteplici Associazioni di categoria (ad esempio Unindustria, Confartigianato, API, ConfCommercio, ecc.). Allo stato attuale vi sono rapporti consolidati con Unione Industriali di Como (comparto chimica), Confartigianato Varese, FaberLa, e AssoBioTech, nonché con numerose aziende presenti sul territorio sulla base di specifiche competenze tecnico/scientifiche presenti in Ateneo.

Vanno infine citate le iniziative di collaborazione tra l'Ateneo e le Fondazioni operanti sul territorio tra cui la Fondazione Valcavi di Varese e la Fondazione Volta a Como. Quest'ultima è nata dalla fusione di Centro Volta e UniverComo, con lo scopo precipuo di sostenere azioni per il consolidamento e lo sviluppo degli insediamenti universitari nel territorio comasco.

Nello Statuto dell'Ateneo è prevista, ed è operante, una Consulta Ateneo-Territorio in cui siedono rappresentanti delle realtà politiche e produttive territoriali al fine di condividere rispettive priorità e attese in ordine ai percorsi formativi, nonché per valorizzare l'integrazione tra didattica, ricerca, alta formazione, cultura e attività produttive e imprenditoriali.

L'Ateneo partecipa, infine, come *co-founder e/o shareholder* ad 8 *spin-off* (Alpsolut s.r.l., Coelux Holding s.r.l., Melete s.r.l., Opensoftengineering s.r.l., Sociallibreria s.r.l., TheranostiCentre s.r.l., Landres s.r.l., B2Laser), è presente in un incubatore (Insubrias BioPark) e in 17 consorzi interuniversitari oltre ad essere assegnatario o co-assegnatario di 29 brevetti attivi nazionali e/o internazionali.



Chi siamo



**UNIVERSITÀ DEGLI STUDI  
DELL'INSUBRIA**

## CHI SIAMO

Qui di seguito una sintesi dell'analisi *SWOT* volta a individuare le potenzialità di sviluppo futuro dell'Università degli Studi dell'Insubria, direttamente connesse alla presenza di numerosi punti di forza e opportunità, ma anche e soprattutto i rischi conseguenti alla presenza di punti di debolezza e minacce prevalentemente esterne.



FIGURA 4 - STUDENTI ALL'INGRESSO DEL PALAZZETTO DELLO SPORT "PALAINSUBRIA" CAMPUS BIZZOZERO VARESE

## Punti di forza

L'Ateneo si distingue per esiti particolarmente positivi del percorso formativo attestati da indici di successo del *placement* ed elevate percentuali di occupati ad un anno dalla laurea. Secondo il Rapporto Almaurea 2018 il tasso di occupazione a un anno dal completamento degli studi è del 66,7% per le lauree triennali (nazionale: 45,2%), del 70,5% per le lauree magistrali a ciclo unico (nazionale: 57,8%), dell'84,4% per le lauree magistrali (nazionale: 73%). L'Insubria vanta anche una condizione dimensionale e organizzativa che le consente di riservare ai suoi studenti, durante il percorso formativo, una particolare attenzione. Infatti, da un lato, le medie dimensioni dell'Ateneo favoriscono una relazione più diretta e personale con gli studenti e,



dall'altro, numerose sono le iniziative in loro favore, tra cui interessanti programmi di sostegno all'apprendimento (precorsi per l'allineamento delle competenze in ingresso, programmi di tutoraggio, seminari di approfondimento per studenti eccellenti, ecc...). L'Ateneo sta consolidando, anno dopo anno, le sue dimensioni attraverso il miglioramento dell'offerta formativa e dei servizi agli studenti. Il trend delle immatricolazioni e delle iscrizioni è, infatti, in crescita da anni nella quasi totalità dei corsi di Laurea ad accesso libero. I dati relativi alle immatricolazioni ai corsi di laurea Triennali, Magistrali a Ciclo Unico e Magistrali mostrano un incremento a livello di Ateneo del 7,3% - tra l'a.a. 2017/18 e l'a.a. 2018/19 - a fronte di un incremento del 3,4% nel Nord Italia e del 1,96% a livello nazionale. Peculiarità dell'Ateneo sono inoltre la multidisciplinarietà e la tensione verso la contaminazione delle conoscenze. Attualmente l'offerta formativa prevede tre corsi di laurea interdisciplinari: il corso di Laurea Triennale in Ingegneria per la sicurezza del lavoro e dell'ambiente, il corso di Laurea Magistrale in Ingegneria ambientale e per la sostenibilità degli ambienti di lavoro ed il corso di Laurea Magistrale in Scienze ambientali e, sono in fase di progettazione, alcune iniziative in tema di Data Science. Tutto ciò è reso possibile dalla presenza di ricercatori di eccellenza in molti ambiti disciplinari, e dalla politica di reclutamento adottata in questi anni, tesa a presidiare la qualità della faculty mediante l'impiego prevalente di procedure comparative, ex art. 18 L. 240/2010, per il passaggio in I fascia. Il risultato di questa attenzione alla qualità dei ricercatori è l'esito positivo delle valutazioni ministeriali della ricerca. Sulla base dei dati VQR 2011-2014, ben 15 raggruppamenti disciplinari dell'Ateneo hanno conseguito valutazioni eccellenti, con 7 raggruppamenti nel primo quartile della graduatoria nazionale e 8 nel secondo quartile. A tutto ciò si aggiungono la presenza di personale tecnico-amministrativo altamente professionale, e l'efficienza di molte prassi amministrative riconosciute anche nei protocolli di benchmarking, tra cui quelli definiti nel contesto del progetto Good Practice coordinato dal Politecnico di Milano. In particolare l'Ateneo consegue, nella quasi totalità degli ambiti, valutazioni molto positive e superiori rispetto alla media del campione di Atenei oggetto di indagine, soprattutto con riferimento all'area dei servizi logistici e dei servizi di segreteria. Da ultimo, ma non per importanza, costituiscono un sostanziale punto di forza, l'elevata solidità economico-finanziaria e il valore positivo degli indici di sostenibilità e di performance utilizzati dal Ministero per l'assegnazione delle premialità, sotto forma sia di contributi finanziari, sia di punti organico (assegnazioni ordinarie, piani straordinari e programmazione triennale).



## Opportunità

---

Le medie dimensioni e la multidisciplinarietà che caratterizzano l'Università degli Studi dell'Insubria costituiscono un terreno fertile per lo sviluppo di progetti di ricerca e di un'offerta formativa interdisciplinare, un luogo privilegiato dove avviare virtuosi circoli di scambio e arricchimento delle conoscenze che possono sfociare nella capacità di ideare e realizzare, sul fronte sia della ricerca, sia della didattica, progetti interdisciplinari. Questa linea di lavoro consentirebbe anche di raggiungere una sufficiente massa critica dei gruppi di ricerca/formazione che difficilmente si riesce ad assicurare in un solo ambito disciplinare a causa del numero contenuto dei ricercatori strutturati. La presenza di un corpo docente qualificato può consentire l'istituzione di corsi di laurea innovativi e particolarmente sfidanti (es. Lauree Triennali con *Double Degree*) da destinare ad una popolazione studentesca qualificata e con attese di formazione elevate. Conseguentemente, la differenziazione e l'innovazione dell'offerta formativa, potrebbero attrarre studenti da altri bacini di utenza, sia nazionali sia internazionali, creando le premesse per una crescita di qualità anche della componente studentesca. Gli investimenti fatti in questi ultimi anni hanno dimostrato la loro efficacia nel sostenere la crescita che complessivamente l'Ateneo ha registrato. Per mantenere le attuali dimensioni, e/o per migliorare la capacità di accoglienza, sarà comunque importante continuare ad investire risorse nella medesima direzione. L'uscita del Politecnico di Milano dal territorio comasco è una opportunità certa, da cogliere e da gestire, soprattutto alla luce delle richieste provenienti dal territorio di competenze in ambito Informatico e Ingegneristico. A queste opportunità si affiancano quelle di potenziamento e sviluppo del Campus universitario di Bizzozero a Varese, del polo di Busto Arsizio e del polo di Sant'Abbondio a Como, a vantaggio della maggiore attrattività dell'Ateneo. Anche il contesto territoriale e geografico costituisce una opportunità, in particolare per la possibilità di costituire alleanze e attivare progetti congiunti e cofinanziati con gli attori economici del territorio. Le province di Varese e di Como sono aree con una elevata presenza di operatori economici che offrono opportunità di ricerca applicata, alcuni di rilevanza anche internazionale, e bisogni di formazione specifici, che l'Ateneo potrebbe cogliere. In questo modo l'Ateneo consoliderebbe il proprio radicamento territoriale, anche a vantaggio di un proficuo confronto internazionale.



## Punti di debolezza

---

L'Ateneo risulta essere particolarmente attrattivo nei confronti di studenti, spesso provenienti da percorsi di formazione tecnica, che privilegiano, per motivi vari, la vicinanza alla propria abitazione. Queste dinamiche penalizzano la varietà della popolazione studentesca, che in futuro dovrà essere incrementata con profili di studenti differenziati per formazione e provenienza.

Mentre l'Ateneo è riuscito a lavorare molto bene sulla differenziazione delle Lauree Magistrali, alcune Lauree Triennali risultano eccessivamente generaliste. All'interno di questo quadro, con riguardo all'offerta di corsi a sostegno dei processi di internazionalizzazione, l'Ateneo - che offre oggi complessivamente 5 corsi di Laurea Magistrale interamente erogati in lingua inglese, a cui si affiancano 3 corsi di Laurea Magistrale erogati prevalentemente in lingua italiana con la presenza di insegnamenti in lingua inglese - dovrà investire risorse per essere più attrattivo nel contesto globale. Con riferimento alla mobilità internazionale degli studenti (Programmi Erasmus), ancorché notevolmente migliorata nel tempo, essa dovrà essere ulteriormente incrementata. Altri ambiti in cui concentrare gli sforzi di miglioramento sono le attività di ricerca, con una particolare attenzione al presidio della produttività di alcuni docenti e alla qualità dei prodotti di alcune aree disciplinari. Infine, un'attenzione particolare dovrà essere dedicata ai piani di reclutamento del personale tecnico-amministrativo a garanzia di un armonico sviluppo dell'organico, e un costante miglioramento dei processi di comunicazione, sia interni sia esterni, che necessitano di essere potenziati. La limitata visibilità dell'Ateneo nei ranking internazionali è da ricondursi, infatti, anche ad una non sempre efficace capacità di comunicazione. Infine, occorrerà riservare una costante attenzione al miglioramento degli spazi per la didattica e dei servizi, non sempre adeguati, quantitativamente e qualitativamente, ai fabbisogni degli studenti. Di particolare rilevanza è il tema dei trasporti, che necessitano di essere potenziati. Su questo fronte, la presenza di una Delegata alla mobilità, figura istituita nel 2018, ha contribuito a facilitare l'interlocuzione con le istituzioni locali preposte alla gestione dei trasporti, ottenendo l'istituzione continuativa di una linea del trasporto pubblico locale di collegamento diretto tra la stazione ferroviaria di Varese e la sede di via Monte Generoso.



## Minacce

---

Le minacce per l'Università degli Studi dell'Insubria sono da riferire alle condizioni di incertezza connesse alla disponibilità delle risorse pubbliche. Queste ultime, infatti, dipendono significativamente da criteri ministeriali suscettibili di variazione senza preavviso, nei confronti dei quali un Ateneo di dimensioni medie, come l'Insubria, rischia di essere penalizzato, vedendosi limitare le opportunità di reclutamento di personale docente e tecnico-amministrativo indispensabile per sostenere la crescita. Nonostante il calo degli stanziamenti nazionali del Fondo Finanziamento Ordinario dell'ultimo decennio, l'Università degli Studi dell'Insubria si è vista attribuire, nel corso degli ultimi anni, crescenti componenti premiali a testimonianza della qualità delle sue performance. In futuro, si dovrà tener conto della composizione del personale docente e tecnico-amministrativo, caratterizzata da una componente relativamente giovane, che determinerà - per i prossimi anni - punti organico, liberati da cessazioni per pensionamenti, molto limitati.

Anche la presenza di molte università concorrenti che insistono sul medesimo bacino geografico e aree contigue può costituire una minaccia. Oltre alla vicina Milano, va considerata l'offerta formativa potenzialmente concorrente dell'Università Carlo Cattaneo (LIUC) e dell'Università degli Studi del Piemonte Orientale, così come i repentini cambiamenti negli interessi delle nuove generazioni e nei bisogni formativi richiesti dal mercato del lavoro. La consapevolezza di queste dinamiche dovrebbe indurre ad investire nell'innovazione dell'offerta formativa, anticipando l'azione di atenei concorrenti che si muovono più lentamente in quanto di maggiori dimensioni e maggiormente burocratizzati. Infine, la costituzione del polo scientifico dell'Università degli Studi di Milano nell'area ex-EXPO pone una sfida concreta all'area Bio-Medica dell'Ateneo, che dovrà essere colta in maniera decisa e con azioni rapide e concrete per valutare in tempi brevi la fattibilità dell'apertura di un terzo polo medico a Busto Arsizio e Gallarate e il rilancio dell'Area Bio-Medica a Busto Arsizio.

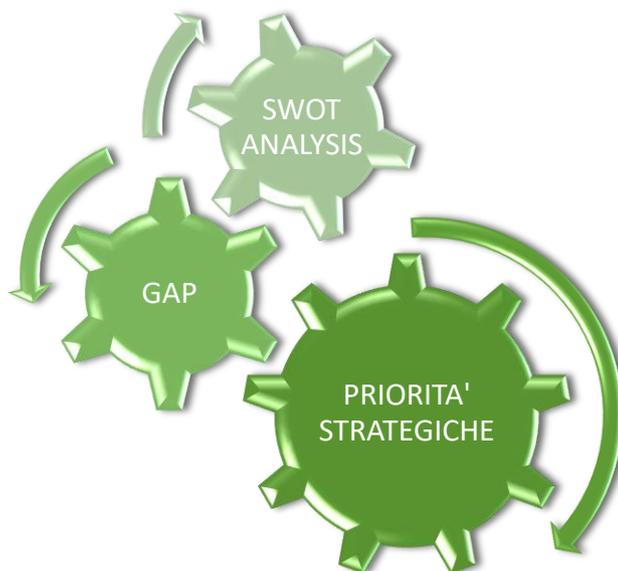


Chi vogliamo  
essere

## CHI VOGLIAMO ESSERE

### I principali gap da colmare

La valutazione congiunta degli obiettivi caratterizzanti l'Orientamento Strategico di Fondo del programma elettorale e degli esiti della SWOT analysis, ha messo in evidenza alcune criticità che richiedono di essere risolte per colmare il gap tra ciò che l'Ateneo è (esito della SWOT analysis) e ciò che vorrebbe essere (profilo dell'OSF). Al fine di colmare i suddetti gap, sono state identificate cinque priorità strategiche di Ateneo, che dovranno informare la gestione nei prossimi sei anni, sulla cui base i Dipartimenti hanno formulato i loro Piani, e l'Ateneo ha elaborato la sua strategia.

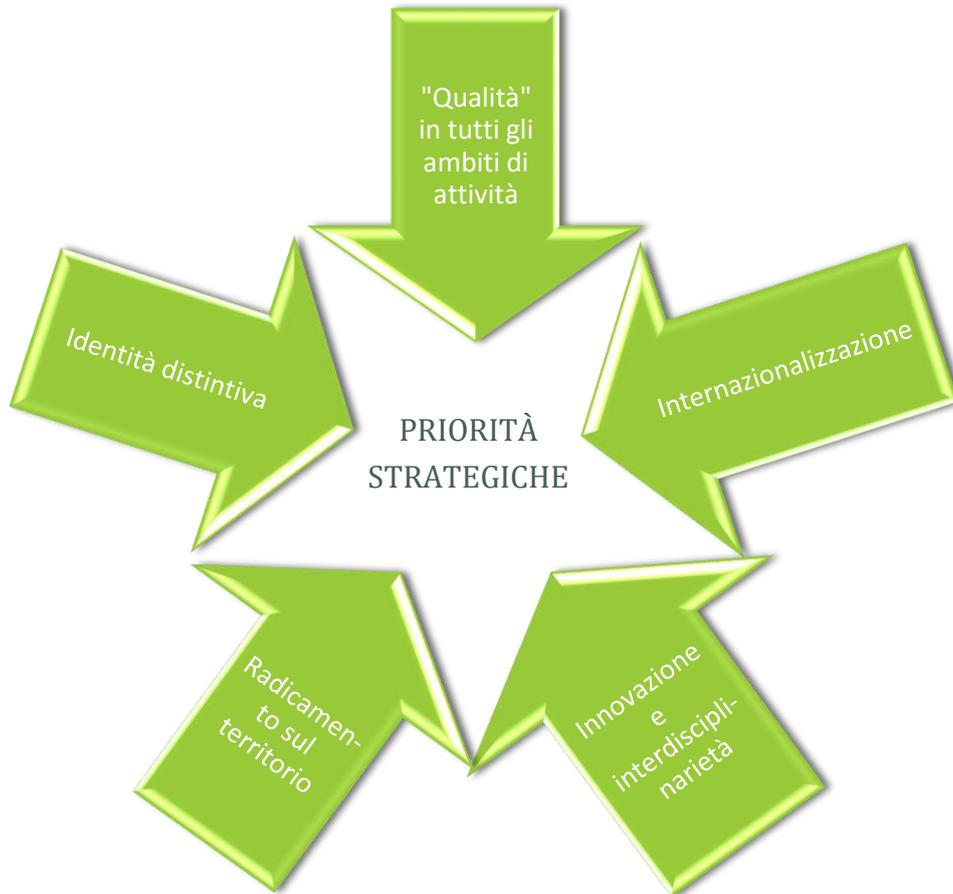


### Le priorità strategiche

I gap individuati, sono stati ricondotti a 5 aree di intervento e denominate priorità strategiche di Ateneo. Esse sono da intendersi quali ambiti in cui concentrare l'attenzione e gli sforzi nel prossimo sessennio affinché l'Ateneo diventi un luogo di scienza e conoscenza in grado di offrire “opportunità di crescita per i singoli e la collettività”.

Le “priorità strategiche” identificate sono connesse alla necessità di:

- *perseguire la qualità, in tutti gli ambiti di attività*
- *potenziare l'internazionalizzazione*
- *puntare sull'innovazione agendo anche sulla interdisciplinarietà*
- *consolidare il radicamento sul territorio*
- *rafforzare l'identità distintiva dell'Università degli Studi dell'Insubria riconoscibile dall'esterno.*



## **COSA FAREMO PER DIVENTARE CIO' CHE VOGLIAMO ESSERE**

La strategia di Ateneo è stata formulata a partire dagli obiettivi e dalle strategie contenute nei Piani dei Dipartimenti, luoghi in cui l'operatività si esprime, e alla luce delle politiche di funzionamento e di investimento che la *Governance* intende realizzare al fine di garantire servizi adeguati ai fabbisogni dei Dipartimenti e degli studenti. La strategia e gli obiettivi strategici di Ateneo qui sotto dettagliati, pertanto, altro non sono che un ragionato consolidamento dei Piani dei Dipartimenti e dei Servizi centrali, a loro volta elaborati nel rispetto delle cinque priorità strategiche di Ateneo.



## Gli ambiti della strategia

Gli ambiti entro cui è stata formulata la strategia dell'Ateneo si riconducono naturalmente alle attività “core” in cui si estrinseca l'attività di ogni università: la ricerca, la didattica e la terza missione, alle quali si affiancano due ulteriori aree strategiche per lo sviluppo dell'Ateneo segnatamente l'internazionalizzazione ed i progetti speciali. Inoltre, i cambiamenti nelle suddette aree di attività spesso richiedono contemporaneamente interventi a livello di tecnostruttura, per migliorare il supporto organizzativo allo svolgimento delle attività caratteristiche. Ecco perché accanto alle strategie connesse alle attività “core” si espliciteranno le strategie e le politiche di alcune “attività di supporto e servizio” considerate strategiche per l'implementazione delle strategie nei Dipartimenti, alcune delle quali richiedono importanti investimenti.

### ATTIVITA' CORE

- RICERCA
- DIDATTICA
- TERZA MISSIONE

### ATTIVITA' DI SUPPORTO E SERVIZIO

- SISTEMA BIBLIOTECARIO DI ATENEO
- SISTEMI INFORMATIVI E COMUNICAZIONE
- COMUNICAZIONE E FUNDRAISING
- ASSETTO IMMOBILIARE E LOGISTICO
- SERVIZI DI ACCOGLIENZA DEGLI STUDENTI
- INTEGRAZIONE DELLE PERSONE DIVERSAMENTE ABILI

Mentre il grado di raggiungimento degli obiettivi connessi alle attività “core” è strettamente dipendente dalla capacità dei singoli Dipartimenti di implementare le proprie strategie, il raggiungimento degli obiettivi connessi alle “attività di supporto e servizio” è da porre in relazione a scelte organizzative che competono al Direttore Generale e alle politiche che la *Governance* deciderà di adottare.

Qui di seguito una sintesi delle strategie, delle politiche e degli obiettivi dell'Università degli Studi dell'Insubria per i prossimi sei anni di attività, declinate sulle “priorità strategiche” sopra definite e congruenti con le strategie e gli obiettivi indicati nei Piani dei Dipartimenti.

## LE STRATEGIE DELLE ATTIVITÀ "CORE"





## RICERCA

### La strategia di Ateneo

---

*«Migliorare il posizionamento nei ranking nazionali e internazionali per rafforzare la reputazione di research university»*

### Gli obiettivi strategici di Ateneo

---

L'attività di ricerca svolta dall'Ateneo dovrà essere visibile e riconoscibile e contribuire alla creazione della sua identità distintiva. In quest'ottica un ruolo fondamentale e centrale è affidato ai Dipartimenti, centri di riferimento per attività e competenze specifiche e che, di concerto tra loro, possono identificare temi comuni e condivisi, nel rispetto della libertà di ricerca che va assicurata ad ogni ricercatore. La ricerca scientifica applicata dovrà essere supportata e potenziata nella sua capacità di collaborazione con il tessuto industriale, senza però che vengano vincolati i metodi e i risultati della ricerca stessa. Allo stesso tempo, l'Ateneo non può rinunciare al ruolo di motore della ricerca di base e deve procedere alla ripartizione delle risorse secondo criteri di merito oggettivi e trasparenti, consentendo anche ai settori di ricerca di base di partecipare ai vantaggi del finanziamento esterno.

Più in generale l'Ateneo intende essere parte attiva e propositiva nel processo di acquisizione di risorse esterne per la ricerca, sviluppando strutture e competenze specifiche e flessibili che siano di supporto per l'acquisizione di finanziamenti esterni, sia pubblici sia privati, per la gestione dei progetti dalla fase di redazione e presentazione, fino a quella di gestione finanziaria e amministrativa, nella presentazione di domande di brevetto, nel trasferimento tecnologico e di know-how, nella creazione di *spin-off* e *startup* innovative.

Per svolgere ricerche di frontiera e per diventare partner credibili negli ambiti di ricerca sperimentali, è necessario potere contare su infrastrutture e apparecchiature di ricerca all'avanguardia. L'Ateneo intende quindi destinare importanti risorse di investimento al rinnovo e all'acquisizione di grandi strumentazioni di interesse condiviso da più aree scientifiche, attraverso il coinvolgimento coordinato di enti e fondazioni territoriali disponibili a cofinanziare tali progetti.

L'Ateneo ha già mosso diversi passi per presidiare i risultati e la qualità della ricerca: ha adottato il Sistema di Supporto alla Valutazione della Produzione Scientifica degli Atenei coordinato dalla CRUI, grazie al quale viene monitorata e valutata (secondo i parametri VQR, ASN e i requisiti di accreditamento dei dottorati) la produzione scientifica inserita nel catalogo ufficiale di Ateneo (IRInSubria) dei prodotti della ricerca; ha ottenuto il riconoscimento europeo di HR Excellence in Research



(HRS4R); favorisce la mobilità dei ricercatori con l'obiettivo di attrarre i migliori talenti; sensibilizza sui principi etici che guidano la ricerca.

## Gli obiettivi dei Dipartimenti

---

Le strategie formulate dai Dipartimenti, in stretta aderenza alle priorità strategiche indicate dall'Ateneo direttamente riferibili alla ricerca, sono qui di seguito portate a sintesi con l'esplicitazione di alcuni obiettivi che saranno oggetto di monitoraggio:

- *innalzare il livello quantitativo e qualitativo della produzione scientifica intervenendo sull'azzeramento dei soggetti inattivi, nonché agendo sul potenziamento di laboratori e attrezzature, del Fondo di Ateneo per la Ricerca, e sull'istituzione di meccanismi premiali quali Bonus, Premi per la Ricerca e chiamate dirette*
- *potenziare il monitoraggio dei risultati della ricerca attraverso l'attività delle Commissioni Ai-QuaR di Dipartimento e del Delegato alla ricerca*
- *potenziare i servizi di supporto all'accesso a finanziamenti per la ricerca, ad esempio servizi di monitoraggio e diffusione di bandi e supporto progettuale nella definizione dei progetti e della documentazione di supporto*
- *innalzare il livello qualitativo dei corsi di Dottorato mediante attrazione di dottorandi di qualità, incremento dei candidati internazionali ed anticipazione delle scadenze di ammissione*
- *attivare nuovi corsi di Dottorato su tematiche rilevanti ed attuali per la ricerca*
- *aumentare la mobilità internazionale dei ricercatori in ingresso e in uscita. Su questo fronte si agirà sul potenziamento delle risorse destinate ad ospitare Visiting Fellows stranieri, nonché spendibili per finanziare spostamenti all'estero di ricercatori dell'Ateneo. Verrà altresì incrementato il numero di Summer e Winter School ospitate dall'Ateneo, stimolate le collaborazioni internazionali e la visibilità dell'Ateneo nei network di ricerca*
- *incrementare l'interdisciplinarietà delle attività di ricerca, mediante l'individuazione di temi attuali e trasversali affrontabili secondo una prospettiva multidisciplinare, sulla scorta del progetto Data Science, recentemente avviato*
- *promuovere e orientare il collegamento tra ricerca e didattica, allo scopo di proporre un'offerta formativa attuale e in linea con i più recenti risultati della ricerca.*

## Le Politiche di Ateneo

---

### **Politiche e prassi in materia "etica" della ricerca**

L'Università degli Studi dell'Insubria, nell'agosto del 2017, ha formalmente aderito all'implementazione della strategia HRS4R e, fin dall'ottobre del 2017, è stata inserita tra le Istituzioni che adottano la Carta e il Codice HRS4R (Human Research Strategy for Researchers). Il 25 febbraio 2019 la Commissione Europea ha rilasciato all'Ateneo la certificazione per l'implementazione di HRS4R, entrando a pieno titolo tra le 479 organizzazioni in Europa, tra cui 12 Università in Italia, riconosciute dalla



Commissione Europea per le politiche e le pratiche che si ispirano alla Carta e al Codice. Il lavoro dei prossimi due anni consisterà nella realizzazione delle azioni individuate nel piano relativo all'HRS4R: un totale di 20 azioni consistenti in azioni di sviluppo, coinvolgenti la revisione e l'aggiornamento di regolamenti e procedure in materia di questioni etiche legate alla ricerca; di reclutamento dei ricercatori a tutti i livelli di esperienza (dagli studenti dei corsi di dottorato agli assegnisti, i ricercatori e i professori); di gestione dei progetti di ricerca (con la definizione anche delle responsabilità relative), nonché la formulazione di piani per lo sviluppo della carriera con una definizione dei bisogni formativi e l'identificazione degli obiettivi della ricerca dei ricercatori a livelli iniziali della carriera, e per la gestione delle apparecchiature di ricerca; in azioni di comunicazione per aumentare la trasparenza delle procedure e la visibilità dell'Ateneo in un contesto internazionale e, infine, in azioni di formalizzazione delle procedure relative all'accoglienza e alla residenzialità dei ricercatori provenienti da altri paesi o da altre città e all'utilizzo delle infrastrutture di ricerca.

### **Politiche per l'attrazione dei talenti**

Già negli anni passati l'Ateneo ha attratto talenti tramite canali istituzionali premiali, che negli anni si sono man mano strutturati. L'ingresso di questi profili talentuosi ha innescato una serie di processi virtuosi, tra i quali la presenza di visiting professor di fama mondiale (a titolo puramente esemplificativo, una Medaglia Fields, corrispettivo in ambito Matematico dei premi Nobel). Il tema dell'attrazione dei talenti è trasversale ad interventi in diversi ambiti, dalla comunicazione alla qualità dei servizi, dalle convenzioni alla didattica innovativa, dal sistema di reclutamento, ai bonus. L'Ateneo sta mettendo a punto una serie di meccanismi volti a sostenere il reclutamento dei talenti anche attraverso diverse forme di incentivazione.

### **Politiche per la formazione dei ricercatori: i Corsi di Dottorato**

In Ateneo sono attualmente presenti 8 Corsi di Dottorato di Ricerca organizzati e coordinati dalla Scuola di Dottorato. I Corsi riflettono le varieghe competenze dei Docenti che ne costituiscono il Collegio Docente e che agiscono in ambiti diversi: dalle scienze giuridiche a quelle ambientali, economiche, alle biotecnologie, alla biomedicina, alle scienze fisiche, chimiche e matematiche. I Corsi di Dottorato hanno ottenuto negli scorsi anni eccellenti risultati in termini di qualità e produttività scientifica dei neo Dottori di Ricerca.



Per il futuro l'Ateneo si pone l'obiettivo di:

- *migliorare l'interazione, già in parte esistente, tra i vari Corsi di Dottorato all'interno della Scuola di Dottorato. A tale scopo ci si propone di individuare e organizzare in maniera regolare e sistematica iniziative congiunte tra i vari Corsi di Dottorato per affrontare e discutere in ottica interdisciplinare tematiche di interesse comune*
- *promuovere la collaborazione internazionale, consentendo nel contempo alle nuove figure professionali di affrontare con competenza, capacità e spirito di innovazione il mondo del lavoro in continua evoluzione e digitalizzazione*
- *incentivare l'internazionalizzazione del sapere, facilitata anche dalla posizione geografica dell'Ateneo, che lo rende particolarmente sensibile alle trasformazioni sociali, economiche e scientifiche che si sviluppano all'interno della Comunità Europea*
- *attuare strategie per facilitare l'accesso di ricercatori e dottorandi ai fondi nazionali e internazionali di finanziamento con il supporto del personale dell'Ufficio Ricerca e Innovazione dell'Ateneo e il sostegno finanziario del budget a disposizione dei progetti di ricerca nell'ambito dell'Ateneo*
- *individuare nuovi ambiti scientifico-disciplinari in cui proporre nuovi corsi sulla base di quanto emerso nei Piani di Dipartimento*
- *promuovere la formazione di medici ricercatori, in grado di trasferire efficacemente le acquisizioni della ricerca di base nella clinica e nella terapia, secondo le migliori pratiche internazionali (MD-PhD) anche attraverso il raccordo dei Corsi di Dottorato con le Scuole di specializzazione di area medica e la creazione di piattaforme integrate di ricerca di base (preclinica) e clinica*
- *sviluppare nei Dottorandi una cultura della ricerca basata sul rigore, l'originalità, l'onestà intellettuale, il pensiero critico e l'indipendenza culturale. A tal fine verranno organizzati sistematicamente incontri e seminari con esperti su tematiche inerenti agli aspetti di ordine etico-giuridico nella ricerca e sulla metodologia e l'integrità della ricerca scientifica*

## DIDATTICA



FIGURA 6 - STUDENTI NELLA SEDE DI VIA MONTEGENEROSO VARESE 2019

### La strategia di Ateneo

---

*«Distingersi per attrarre studenti e docenti di qualità».*

### Gli obiettivi strategici di Ateneo

---

Gli obiettivi strategici di sviluppo della didattica sono riconducibili prevalentemente ai temi della qualità e dell'innovazione dei metodi e degli strumenti a supporto della didattica.

Con riferimento al primo degli aspetti citati si intende perseguire la diffusione e attuazione della “cultura della qualità”. I regolamenti e i processi messi a punto in questi ultimi anni ai fini dell'Assicurazione della Qualità della didattica dovranno trovare applicazione in modo più massivo presso tutte le strutture dell'Ateneo, garantendo nel frattempo i necessari aggiornamenti/adequamenti. Le iniziative di diffusione e attuazione della cultura della qualità che si intende promuovere sono differenti: dai corsi di formazione, ai meccanismi di incentivazione alla partecipazione ai processi di AQ per la componente studentesca; dalla individuazione delle *best-practices*, alla individuazione di tavoli di lavoro come sedi di discussione e condivisione dei processi amministrativi relativi sia all'AQ sia alla gestione dell'offerta formativa.



Con riguardo all'innovazione dei metodi e degli strumenti didattici, seguendo anche le raccomandazioni promosse dalla CRUI, per le quali le piattaforme di e-learning costituiscono il driver di base, verrà potenziata la piattaforma e-learning di Ateneo. In particolare, verranno promosse iniziative per l'incentivazione all'utilizzo della piattaforma da parte sia dei docenti che degli studenti.

In secondo luogo, sulla scorta della partecipazione al Tavolo di Lavoro CRUI-MIUR per l'Università Digitale, si punterà alla diffusione delle tecnologie digitali più evolute tra cui i meccanismi di condivisione aperta dei contenuti digitali basata su MOOC (Massive Open Online Course). Queste innovazioni consentono sia di valorizzare l'offerta formativa attuale dell'Ateneo, sia di rafforzarla, soprattutto nell'ambito dell'Alta Formazione e della formazione continua, fornendo nuovi scenari di erogazione dei corsi di Alta Formazione.

L'innovazione didattica, nel senso sopra delineato, richiederà da parte dell'Ateneo un impegno significativo di risorse per l'adeguamento tecnologico necessario a supportare la produzione e la diffusione dei contenuti, per acquisire le professionalità necessarie a supportare la progettazione e la produzione degli stessi, per la formazione dei docenti all'utilizzo delle metodologie e delle tecnologie alla base dei processi di didattica innovativa.

In relazione a questo tema si intende promuovere un progetto pilota: la realizzazione di corsi on-line di orientamento, gratuiti e aperti, rivolti essenzialmente a studenti delle scuole superiori. L'idea, già attuata da altre Università, consiste nel predisporre corsi on-line che forniscano un'efficace presentazione dei contenuti di un Corso di Studio e che consentano all'aspirante studente di verificare, sia la propria attitudine al Corso di Studio, sia l'adeguatezza della personale preparazione.

## Gli obiettivi dei Dipartimenti

Le strategie formulate dai Dipartimenti, in stretta aderenza alle priorità strategiche indicate dall'Ateneo e direttamente riferibili alla didattica, sono qui di seguito portate a sintesi:

- *perseguire la diffusione e l'attuazione della "cultura della qualità" nella didattica mediante l'istituzione di meccanismi, processi, organismi volti a promuovere, incentivare e valorizzare la qualità della didattica*
- *incrementare il livello di innovazione nelle metodologie e nei supporti tecnologici alla didattica, quali il già citato potenziamento della piattaforma e-learning, l'utilizzo massivo tecnologie digitali nella didattica, la predisposizione di corsi on-line di orientamento per gli studenti delle scuole superiori*
- *aumentare l'attrattività dell'Ateneo presso gli studenti con profilo più elevato, soprattutto con riferimento ai corsi di laurea triennale. Verranno in particolare potenziate le attività di orientamento per incrementare la visibilità dell'Ateneo presso popolazioni di studenti più ampie e qualificate*



- *perseguire il miglioramento del percorso di studio degli studenti delle lauree triennali mediante attività di tutoraggio, monitoraggio delle carriere, l'istituzione di corsi di recupero ed altre iniziative di supporto all'apprendimento*
- *valorizzare il merito, mediante la predisposizione di percorsi di eccellenza da offrire agli studenti migliori, nonché iniziative di visibilità e premiali per gli studenti meritevoli*
- *incrementare la mobilità in ingresso ed in uscita di studenti e docenti. Per favorire la mobilità degli studenti verranno promosse iniziative di sensibilizzazione degli studenti nei confronti delle opportunità di sperimentare periodi di studio all'estero. Sono, inoltre, in fase di completamento diversi nuovi accordi con università straniere localizzate in aree geografiche attualmente non coperte. Verranno inoltre stanziati risorse economiche a supporto della mobilità internazionale dei docenti interni nonché per favorire l'accoglienza di visiting professors stranieri*
- *ampliare l'offerta formativa al fine di renderla sempre più attuale ed allineata rispetto alle richieste ed ai fabbisogni del mercato del lavoro mediante l'istituzione di nuovi corsi di laurea, soprattutto magistrale, dottorati di ricerca e indirizzi professionalizzanti*
- *potenziare l'interdisciplinarietà, mediante l'istituzione di nuovi corsi di laurea interdipartimentali su tematiche trasversali che si prestano ad una trattazione multidisciplinare (cfr. il progetto Data Science) e Summer Schools interdisciplinari. Si interverrà anche sui programmi esistenti mediante la mutuaione di insegnamenti da corsi di studio limitrofi e l'istituzione di nuovi insegnamenti progettati in logica propriamente interdisciplinare*
- *porre attenzione e presidiare le richieste di formazione del territorio, mediante l'avvio di tavoli di lavoro con gli stakeholder di riferimento*
- *ampliare la collaborazione con attori del territorio, mediante il potenziamento di iniziative a favore degli studenti quali progetti di stage e di alternanza scuola lavoro.*

## Le politiche di Ateneo

### **L'attività di orientamento degli studenti**

L'attività di orientamento svolta dall'Ateneo è riconducibile a due macro-ambiti:

- *orientamento in ingresso*: ha inizio con la realizzazione del materiale informativo relativo all'offerta formativa e si snoda nel corso dell'anno con le attività per i futuri studenti in Ateneo (tra cui gli Open Day) e nelle scuole
- *orientamento intra-universitario (in itinere)*: è dedicato agli studenti dell'Ateneo e offre colloqui di orientamento e counselling universitario.

L'Ateneo intende proseguire e incrementare l'impegno, che da sempre lo caratterizza, nelle attività di orientamento in ingresso e in itinere e nei servizi dedicati agli studenti, di concerto con il Consiglio Generale degli Studenti, con l'obiettivo di:

- *potenziare la relazione con le scuole secondarie di secondo grado con forme analoghe all'alternanza scuola-lavoro e sperimentando la realizzazione di corsi online di orientamento, gratuiti e aperti, che forniscano un'efficace presentazione dei contenuti di un Corso di Studio e che consentano all'aspirante studente di verificare sia la propria attitudine che l'adeguatezza della propria preparazione, trovando anche canali premiali per l'iscrizione di studenti di talento*



- *aumentare l'attrattività dei corsi di laurea magistrale* anche e soprattutto nei confronti di *studenti* provenienti da altri Atenei
- *realizzare laboratori di ri-orientamento* che permettano agli studenti, che si trovano nella condizione di una scelta non rispondente alle aspettative, di ridisegnare il *proprio* percorso di studio

### **L'attività di servizio agli studenti**

I servizi agli studenti rappresentano un complemento rilevante rispetto al servizio “core” costituito dall'attività didattica e contribuiscono in modo determinante a definire il livello di soddisfazione complessiva dello studente nei confronti dell'Ateneo.

Al fine di migliorare il servizio agli studenti, l'Ateneo intende svolgere le seguenti attività:

- *incrementare le borse di eccellenza e merito*
- *potenziare il numero di posti alloggio messi a disposizione, con soluzioni abitative extracollegio*
- *migliorare la fruibilità di luoghi di aggregazione e di studio, tramite convenzioni con gli enti del territorio*
- *potenziare i servizi per gli studenti con disabilità e disturbi specifici dell'apprendimento, promuovendo al contempo una cultura inclusiva sul territorio*
- *incrementare il livello di interazione con le amministrazioni locali e con gli Atenei lombardi per la revisione dei criteri di assegnazione dei fondi del diritto allo studio.*

## TERZA MISSIONE



FIGURA 7 - PALCO MANIFESTAZIONE "TWENTY INSUBRIA" VISITE GUIDATE NEI LABORATORI, ATTIVITÀ SPORTIVE GRATUITE APERTE ALLA CITTADINANZA, SPETTACOLO DI GINNASTICA ACROBATICA, CENA E FESTA ROCK DI STUDENTI E DIPENDENTI- 14 LUGLIO 2018 PALAINSUBRIA VARESE

### La strategia di Ateneo

---

*«Allearsi per valorizzare la ricerca e il ruolo sociale dell'Insubria»*

### Gli obiettivi strategici di Ateneo

---

La Terza Missione dell'Università degli Studi dell'Insubria è valorizzata dalle specifiche vocazioni territoriali dell'Ateneo, oltre che dalle aree disciplinari presenti, e si esprime nelle politiche di Ateneo che riguardano le relazioni con gli *stakeholder*. Il territorio rappresenta un elemento costituente la natura stessa dell'Ateneo, in origine la sua ragion d'essere. All'interno di questo quadro, per il prossimo sessennio, la *Governance* ha ritenuto di dover valorizzare in modo particolare la terza missione con specifiche deleghe in materia di rapporti del territorio: una delega per l'Innovazione e il trasferimento tecnologico, una per la Sviluppo sostenibile, e una per la Valorizzazione di beni culturali.

Gli elementi utili per delineare la strategia di Ateneo in questo ambito sono prevalentemente espressi nella priorità strategica "radicamento sul territorio" dalla quale, e per la quale, emergono orientamenti strategici riconducibili a due macro aree:



- *strategie volte alla valorizzazione economica della conoscenza* (o di valorizzazione della ricerca). In questo ambito le proposte sono dettagliate nel Piano per l'“Innovazione e il trasferimento tecnologico”
- *strategie connesse all'attività sociale e culturale*. In quest'altro ambito, oltre alle numerose iniziative che verranno realizzate dai Dipartimenti, sono da considerarsi le proposte dettagliate nel piano per la “Sostenibilità e la mobilità del territorio” e nel Piano per la “Valorizzazione di beni culturali”.

La propensione all'apertura verso il contesto socio-economico, esercitata mediante la valorizzazione e il trasferimento delle conoscenze con finalità economiche, sociali e culturali, trova origine negli obiettivi e nelle azioni contenute nei Piani dei Dipartimenti e nei Piani dei Delegati e che qui di seguito sono portate a sintesi per una loro visione d'insieme.

## Gli obiettivi dei Dipartimenti

Con specifico riferimento alla *strategia di valorizzazione della ricerca*, i principali obiettivi verso cui i Dipartimenti concentreranno i loro sforzi sono:

- *favorire il coinvolgimento di imprese e istituzioni locali nello sviluppo di attività di ricerche innovative*
- *promuovere lo sviluppo di progetti di ricerca in compartecipazione con Enti, Aziende e Fondazioni localizzate sul territorio Insubre e con la vicina Svizzera/Canton Ticino*
- *revisionare e aggiornare il regolamento in materia di “protezione dei diritti di proprietà intellettuale”*
- *supportare la costituzione di startup innovative*
- *favorire sinergie con i Parchi Scientifico-Tecnologici e gli Incubatori di Impresa (Insubrias Biopark e ComoNext) finalizzate alla creazione di un “Innovation Hub”*
- *organizzare iniziative volte alla disseminazione dei risultati della ricerca e di trasferimento tecnologico.*

Sul fronte del *public engagement*, l'Ateneo si pone di conseguire i seguenti obiettivi:

- *favorire uno scambio culturale attivo utilizzando i canali “tradizionali” (e.g. attività di divulgazione scientifica, giornate di Dipartimento aperte alla cittadinanza, eventi, incontri, mostre, apertura biblioteche e patrimoni librari da potenziare, ecc...), e i canali “social” (Twitter, YouTube, Facebook)*
- *istituire un'unità di Public Engagement unica per l'Ateneo per assicurare l'attivazione di un processo sistematico di ascolto e interazione a doppio canale (Ateneo e territorio) per un reciproco vantaggio*
- *presidiare e porre attenzione alle richieste di formazione del territorio per identificare nuovi fabbisogni di formazione per una eventuale rimodulazione/arricchimento dell'offerta formativa (vedi anche scheda didattica), avvio di nuove scuole di specializzazione, corsi formazione continua per adulti in diversi ambiti disciplinari, ecc...*
- *rafforzare i rapporti con le Scuole (tavoli di lavoro congiunti) e promuovere iniziative di formazione rivolte a docenti delle scuole presenti sul territorio*



- *potenziare le attività di networking: rafforzare i rapporti con gli enti pubblici, con il mondo produttivo e altre istituzioni presenti sul territorio; con le istituzioni culturali pubbliche e private, con le Fondazioni e in generale con le “persone” che operano sul territorio attraverso istituzione di tavoli di lavoro Dipartimenti/Associazioni e, infine, con la vicina Svizzera (Canton Ticino)*
- *valorizzare le potenzialità dei vari poli su cui insiste l'attività dell'Insubria (Bizzozzero, per Varese, e Como nelle diverse sedi di Sant'Abbondio e in via Valleggio), con particolare riguardo al polo di Busto Arsizio per un aumento della visibilità dell'Ateneo nella stessa città*
- *migliorare il livello di sostenibilità dell'Ateneo (emissioni inquinanti, consumo energetico e di acqua potabile, rifiuti, flussi di mobilità verso/da l'Ateneo, servizi di mobilità sostenibile)*
- *incrementare il livello di salubrità degli ambienti di lavoro*
- *sensibilizzare tutti i dipendenti e gli studenti dell'Ateneo, e l'intera cittadinanza sulle tematiche connesse allo sviluppo sostenibile.*

## Le politiche di Ateneo

---

### I rapporti con gli Enti Pubblici

Un importante interlocutore pubblico dell'Università degli Studi dell'Insubria è la Regione Lombardia, per quanto riguarda in particolare il Diritto allo Studio. In tale ambito, a seguito dello scioglimento del consorzio CIDIS, l'Ateneo dovrà continuare ad avere rapporti istituzionali diretti al fine di negoziare criteri e modalità di ripartizione dei fondi tra gli Atenei lombardi.

Entrambe le Province di Varese e Como risultano essere gli enti proprietari di terreni e di edifici sui quali sorgono e vengono svolte buona parte delle attività universitarie. In particolare, per Como, in seguito dell'abbandono della sede lariana da parte del Politecnico di Milano, sarà opportuno rivedere le attuali convenzioni al fine d'incrementare le strutture concesse all'Ateneo e più in particolare il polo di via Castelnuovo.

I rapporti con le Amministrazioni Comunali risultano essere particolarmente importanti data la competenza di gestione del territorio propria di tali Enti. In particolare, a Varese è tutt'ora in corso la revisione del PGT e sono in via di attuazione alcuni importanti interventi di riqualificazione urbana in zone limitrofe agli insediamenti universitari. In questo ambito l'amministrazione varesina ha coinvolto l'Ateneo per quanto attiene le problematiche della mobilità e della residenzialità per studenti fuori sede. Sarà quindi opportuno incrementare il livello di interazione con l'amministrazione al fine di affrontare congiuntamente le problematiche di maggiore interesse per l'Ateneo.

Infine, le Amministrazioni Pubbliche hanno la necessità di mantenere il proprio personale aggiornato nelle materie di competenza. Negli ultimi anni l'Ateneo ha attivamente partecipato al progetto “INPS valore PA” con l'accREDITamento di ben 45 corsi di formazione erogati in 6 diverse regione del nord Italia, ottenendo il 1° posto



tra gli Atenei preferiti dai dipendenti pubblici nelle regioni del Nord Italia. Le aree tematiche riguardano competenze presenti nei diversi Dipartimenti di Ateneo. Inoltre l'Ateneo organizza alcuni corsi di formazione per gli enti pubblici sebbene in modo sporadico e per lo più sulla base di rapporti intrattenuti da singoli docenti. Nelle linee di sviluppo è utile prevedere specifiche azioni finalizzate alla progettazione sistematica di attività formativa per gli enti pubblici territoriali.

### **I rapporti con il mondo produttivo**

Il variegato contesto produttivo che caratterizza i territori di Varese e Como rappresenta un importante riferimento per lo sviluppo dell'Ateneo. La presenza di molteplici Associazioni di categoria richiede una particolare attenzione da parte dell'Ateneo in quanto gli ampi margini di collaborazione non sono ancora del tutto perfezionati.

Sono in essere rapporti con alcune delle aziende presenti sul territorio sulla base di specifiche competenze tecnico/scientifiche presenti in Ateneo, mentre le collaborazioni tra il mondo produttivo e le altre componenti di Ateneo potrebbero avere una consistenza ben più rilevante.

Un ulteriore ambito di grande interesse e vitalità per Como e di promettente sviluppo per Varese è quello del turismo. La presenza di un Corso di Laurea in Scienze del Turismo attualmente rappresenta il motore principale nell'interazione tra tale settore economico e l'Ateneo. È opportuno prevedere d'intraprendere azioni volte a creare le condizioni per uno sviluppo significativo del turismo scientifico incentrato sulla presenza dell'Ateneo.

Infine, va citata a Como la Fondazione Volta nata con lo scopo precipuo di sostenere azioni per il consolidamento e lo sviluppo degli insediamenti universitari nel territorio comasco. A riprova della proficua collaborazione si possono citare le numerose *Summer School* organizzate da Fondazione Volta con il contributo scientifico dell'Ateneo, il supporto agli scambi di studenti internazionali per il Corso di Laurea in Scienze del Turismo e da ultimo il supporto all'insediamento del Corso di Laurea in Informatica presso la sede di Como.

### **Il placement**

I servizi di *placement* supportano l'inserimento nel mondo del lavoro, offrendo colloqui di orientamento, gestendo l'interazione domanda-offerta di lavoro e di stage/tirocini post lauream, e collaborando con gli sportelli stage di tutti i Dipartimenti.

Le attività di carattere trasversale sono gestite direttamente dall'ufficio "Orientamento e *Placement*", mentre quelle afferenti ai singoli Corsi di Laurea sono gestite dai Dipartimenti.



Attraverso la costituzione di una Commissione *Placement* di Ateneo, si intende dare nuovo impulso a questo ambito e perseguire un maggiore coordinamento di tutte le iniziative rivolte ad ottenere la massima occupabilità dei laureati in modo coerente al titolo di studio conseguito, e operando su più fronti (coinvolgimento e impegno della *Governance* dell'Ateneo, networking e partnership strategiche con le imprese, coinvolgimento dei datori di lavoro, la conoscenza del mercato del lavoro e dei fabbisogni professionali, personalizzazione di percorsi di sviluppo individuale e professionale degli studenti e dei laureati, servizi attrattivi e funzionali, rafforzamento delle capacità degli operatori con una formazione continua e fornendo motivazioni, metodologie e strumenti per operare al meglio, monitoraggio e valutazione).

### **L'innovazione e il trasferimento tecnologico**

L'Università degli Studi dell'Insubria si è impegnata nella valorizzazione della ricerca fin dai primi anni successivi alla sua costituzione, sia promuovendo la tutela della proprietà industriale, sia favorendo la creazione di imprese startup. L'Ateneo risulta ad oggi assegnatario o co-assegnatario di 29 brevetti attivi nazionali e/o internazionali e partecipa come *co-founder e/o shareholder* in 8 *spin-off*. A questa attività di valorizzazione si aggiunge la partecipazione a specifici bandi di ricerca collaborativa che prevedono la partecipazione di soggetti privati quali PMI e *startup* innovative. L'Ateneo partecipa, inoltre, a tre dei nove Cluster Tecnologici Lombardi, e precisamente Lombardy Energy Cleantech LE2C, Fondazione Cluster Tecnologie per le Smart Cities & Communities – Lombardia, e Lombardy Green Chemistry. Più recentemente, l'impegno dell'Ateneo per l'Innovazione e la valorizzazione è stato potenziato. Esso è, infatti, socio del Network per la Valorizzazione della Ricerca (NETVAL) attraverso cui collabora ad iniziative a livello nazionale per incrementare la valorizzazione della ricerca accademica attraverso attività formative e di networking con istituzioni del mondo delle imprese e della finanza. Infine, l'Ateneo è recentemente entrato a far parte di un partenariato all'interno dell'*Academy* "Domanda Pubblica di Innovazione" insieme alle Università di Milano Bicocca, Bergamo, Brescia, IULM, Cattolica del Sacro Cuore e LIUC.

L'introduzione del paradigma "*open-innovation*" implica una profonda revisione del metodo con cui gli Organismi di Ricerca producono innovazione e la trasferiscono al mondo produttivo creando valore per il Paese. A questo scopo gli obiettivi specifici che si intende perseguire nel prossimo sessennio sono riconducibili, in estrema sintesi, alle seguenti aree:

- *Regolamento in materia di protezione dei diritti di proprietà intellettuale*
- *Supporto alla valorizzazione della ricerca attraverso la costituzione di imprese*
- *Sinergia con i Parchi Scientifico-Tecnologici e gli Incubatori di Impresa*
- *Attività di formazione*



### **La sostenibilità e la mobilità sul territorio**

L'Università degli Studi dell'Insubria è da qualche anno impegnata anche nella attuazione di politiche per lo sviluppo sostenibile delle proprie sedi accademiche (Varese, Como, Busto Arsizio). Il primo passo, che ha compiuto nel 2016, ha riguardato l'adesione alla RUS – Rete delle Università per lo Sviluppo Sostenibile (istituita dalla CRUI), e l'istituzione, a fine 2017, della figura del “*Mobility Manager*” per la razionalizzazione dei flussi di pendolarismo. Attualmente l'Ateneo sta lavorando sul territorio in diversi tavoli tematici, grazie alla multidisciplinarietà delle competenze di cui è portatore: rifiuti, energia, cambiamenti climatici e mobilità. L'obiettivo è di contribuire, nel medio-lungo termine, al raggiungimento dei 17 obiettivi SDG- *Sustainable Development Goals* fissati dal Programma Agenda 2030 delle Nazioni Unite, sottoscritto dai governi dei 193 Paesi membri dell'ONU.

L'impegno della nuova *Governance* ha portato all'individuazione di aree in cui è necessario intervenire e a una serie di azioni già poste in essere. Le aree più urgenti riguardano: il miglioramento delle performance energetiche degli edifici universitari, una corretta raccolta dei rifiuti, la riduzione dell'uso della plastica (in attuazione del Protocollo di Intesa del 30-1-2019 tra l'Associazione Marevivo Onlus, CoNISMA - Consorzio Nazionale Interuniversitario per le Scienze del Mare- e CRUI) e, per quanto riguarda la mobilità sostenibile, il rafforzamento del servizio di trasporto pubblico locale e/o l'individuazione di mezzi alternativi all'automobile privata. I risultati già raggiunti riguardano gli studi sui consumi energetici, sulla raccolta differenziata e sul fumo passivo (da cui il divieto di fumare in prossimità degli ingressi agli edifici universitari) e, relativamente alla mobilità, il potenziamento della linea di autobus urbana che porta al Campus Bizzozero, con corse dirette e più frequenti nelle ore di punta, la convenzione con Flixbus per il trasporto su medio-lunga percorrenza, uno studio per la predisposizione di colonnine di ricarica dei veicoli elettrici e la copertura con pannelli fotovoltaici del parcheggio della sede di Valleggio per la produzione di energia da fonti rinnovabili. Inoltre, sono in via di predisposizione altre convenzioni con operatori dei trasporti al fine di ottenere agevolazioni tariffarie e incentivare così l'uso dei mezzi pubblici in luogo dell'automobile privata. Molti altri traguardi impegneranno l'Ateneo nel prossimo futuro per allinearsi ai 17 SDG sopra citati. L'obiettivo verso cui tendere è rendere l'Università degli Studi dell'Insubria, un esempio di comunità virtuosa, responsabile ed innovativa, modello di buone pratiche di sviluppo sostenibile da estendere anche ad altri settori della PA, dell'istruzione e del territorio in generale.

### **La valorizzazione dei beni culturali**

La valorizzazione dei beni culturali in Ateneo riguarda, da una parte la tutela e la valorizzazione dei beni culturali mobili e immobili posseduti o gestiti dall'Ateneo e, dall'altra, la promozione di conoscenza dell'area Insubre della quale l'Ateneo fa parte. Per quanto riguarda la valorizzazione dei beni posseduti, l'Ateneo gestisce complessi



vincolati medioevali e protomoderni (sede di Sant'Abbondio in Como), eclettico-razionalisti (sede di via Ravasi in Varese), razionalisti (padiglioni Antonini, Morselli e Rossi nel Campus di Bizzozzero a Varese). Nel recente passato il dialogo con la Soprintendenza competente si è sviluppato sul fronte della tutela (specie per Sant'Abbondio), e del ripristino funzionale (Padiglione Rossi). Entro il 2019 si prospetta l'accordo per il ritorno in deposito presso la sede di Sant'Abbondio (c.d. Sala Riunioni) dei materiali archeologici provenienti dallo scavo colà visibile, a ricomposizione ideale e didattica di unità. Per quanto riguarda la promozione di conoscenza dell'area Insubre, la recente mostra per il Ventennale d'Ateneo (opere degli stessi artisti che ne avevano solennizzato l'inaugurazione) ha costituito il paradigma per l'ambizioso progetto di realizzare, ogni anno, tre esposizioni nell'area del Rettorato, dedicate ad artisti varesini "storicizzati", accanto ad una Collezione permanente d'Ateneo.

L'alveo naturale per tali iniziative è il Centro di Ricerca sulla Storia dell'Arte Contemporanea (CRiSAC), fondato nell'aprile 2019 con lo scopo istituzionale di *"promuovere la ricerca teorica e applicata, a carattere interdisciplinare e con metodologie innovative"* dell'arte contemporanea, con particolare rilievo dell'area Insubre. Il legame naturale con i corsi di laurea in Scienze della Comunicazione e Scienze e Tecniche della Comunicazione concorre a spiegare la comune appartenenza al Dipartimento di Scienze Umane e dell'Innovazione per il Territorio (DISUIT), dal quale si sta sviluppando il Centro di Ricerca *"Polo della Creatività"* che verrà a costituire un'area più ampia ma di evidente interagenzia. Le linee di sviluppo future ruotano attorno ai seguenti temi:

- *potenziamento delle dimensioni musealizzanti e didattiche*
- *consolidamento della relazione formale già esistente con i Musei Civici di Castiglione Olona per scambi reciproci temporanei di opere, presenza di studiosi internazionali, attivazione di Summer School*
- *prosecuzione dei rapporti con la sezione varesina d'Italia Nostra, valendosi come risorsa interna della struttura dell'International Research Center for Local Histories and Cultural Diversities*
- *creazione, entro il 2019, del Centro Internazionale per lo Studio della Città Ideale (di cui Castiglione e poi Pienza costituiscono i primi due esempi al mondo) con l'organizzazione di convegni, conferenze, studi editi, mostre e la creazione di una rete Unesco di città ideali come patrimonio dell'umanità*
- *consolidamento dei rapporti già esistenti a vario titolo con le Fondazioni (Morandini, Sangregorio, Visconti di San Vito) e con il Centro Nazionale Studi Manzoniani - Casa del Manzoni in Milano (con occasioni espositive)*
- *potenziamento del nucleo librario pertinente ai Beni Culturali;*
- *progettazione di uno specifico corso di laurea magistrale in Beni Culturali*
- *rafforzamento del dialogo tra le diverse componenti scientifiche dell'Ateneo (aspetti artistici, architettonici, letterari, semiotici, filosofici, politici, zoologici, botanici, anatomici ...)*
- *ampliamento delle campagne di scavo e catalogazione archeologica che dal 2018 vedono coinvolti gli studenti di Comunicazione ma che possono assumere un più ampio respiro d'Ateneo.*

## INTERNAZIONALIZZAZIONE



FIGURA 8 - INIZIATIVA "INSUBRIA GOES TO RUSSIA" 2019

### Il piano per l'internazionalizzazione

L'internazionalizzazione rappresenta una priorità strategica dell'Ateneo. Essa è un fattore trasversale alle attività core dell'Ateneo, in quanto rilevante per la ricerca (pubblicazioni di rilevanza internazionale), importante per la didattica (scambi internazionali di studenti e docenti) e qualificante per la terza missione (le imprese locali sono molto spesso internazionalizzate e si confrontano in una arena competitiva globale). L'Ateneo dispone di un Piano Triennale di Internazionalizzazione redatto dal Delegato in sintonia con il Regolamento Mobilità Internazionale approvato dalla Commissione d'Ateneo per le Relazioni Internazionali.

Gli obiettivi contenuti nel Piano ruotano attorno alle seguenti priorità:

- *diffondere la cultura della internazionalizzazione della didattica in tutti i Dipartimenti*
- *incrementare il numero degli studenti Erasmus in entrata e in uscita*
- *prevedere borse di studio rivolte agli studenti*
- *incrementare i corsi di Laurea Magistrale in lingua inglese e nuovi accordi di Double Degree*
- *incrementare il numero degli studenti in Double Degree in entrata e in uscita*
- *incrementare il numero degli studenti stranieri nei corsi di Laurea Magistrale e Dottorato*
- *incrementare il numero di Visiting Professors in entrata e in uscita.*

Alcuni interessanti risultati sono già stati conseguiti nel corso del primo trimestre del 2019 tra cui, la realizzazione di importanti eventi promozionali dei bandi Erasmus (*Insubria Erasmus Days*); l'aumento delle iscrizioni ai bandi Erasmus per l'a.a. 2019/20



del 48,5% (447 domande contro le 301 dell'anno precedente), la creazione e il riconoscimento di una nuova associazione studentesca - *Insubria Erasmus Angels* - votata a supportare la mobilità; importanti modifiche del regolamento per il reclutamento dei professori a contratto che richiede la conoscenza della lingua inglese; l'organizzazione e il bando del Viaggio Istituzionale 2019 in Russia per i 20 migliori studenti.

## PROGETTI SPECIALI DI ATENEEO

A complemento delle “attività core” il Piano Strategico d'Ateneo prevede l'impegno a realizzare due “progetti speciali”, considerati tali per la loro rilevanza interdipartimentale e per l'impatto che possono avere sulle opportunità di sviluppo e riconoscimento dell'Ateneo nel territorio e oltre il territorio.

### #Data Science@UnInsubria: innovazione e interdisciplinarietà

L'analisi dei Piani dei Dipartimenti ha portato alla luce un interesse diffuso per il tema del “*Data Science*”. L'Ateneo intende riconoscere e valorizzare questo interesse e le competenze scientifiche presenti nei diversi ambiti disciplinari ad esso inerenti, dando vita ad un progetto interdipartimentale con obiettivi e azioni legate alla “*Scienza dei Dati*” in ambito didattico, di ricerca, di terza missione e di formazione del personale tecnico amministrativo.

La quantità di dati oggi accessibile rappresenta un'indubbia risorsa, pone questioni nuove e in gran parte insolite, porta allo sviluppo di nuova conoscenza e nuove professionalità per la gestione, la protezione, l'interpretazione e l'estrazione dell'informazione in un'ottica di Big Data. In Ateneo sono presenti importanti competenze trasversali in Data Science: dalle conoscenze informatico-statistico-matematiche (DISTA, DISAT, DIECO) a quelle più specifiche relative alla gestione e all'analisi dei dati (DISTA) che rappresentano il “*core*” formativo della Data Science; dagli ambiti applicativi di maggior attualità quali quello tecnologico (DISTA), fisico-chimico-ambientale (DISAT), bio-medico (DMC, DBSV), economico-manageriale (DIECO, DIDEC) a quello umanistico-informatico-computazionale con particolare riferimento alle *Digital Humanities* (DISUIT), alle competenze giuridiche (DIDEC, DIECO) relative all'acquisizione, al trattamento e all'utilizzo dei dati.



#*Data Science@UnInsubria* vuole essere un progetto multidisciplinare che si pone l'obiettivo di favorire una formazione culturale ampia e diversificata del *Data Scientist* del prossimo futuro, di sviluppare innovative attività di ricerca scientifica con un forte impatto e ampia disseminazione, e di incrementare le attività di formazione per il personale tecnico-amministrativo con ricadute in termini di efficacia ed efficienza dei procedimenti amministrativi interni all'Ateneo. La multidisciplinarietà, testimoniata dalle competenze già oggi diffuse in tutti i Dipartimenti dell'Ateneo, sarà alla base della definizione delle azioni da progettare in ambito di didattica, ricerca, terza missione e formazione del personale qui solo sintetizzate nelle loro linee essenziali come riportate nei Piani dei Dipartimenti.

Con riferimento alla didattica, l'obiettivo è quello di creare un curriculum trasversale in *Data Science* da innestare nei diversi Corsi di Laurea Magistrale, oltre all'attivazione di un Corso di Laurea Magistrale in *Data Science* con curricula differenziati e accordi di *Double Degree*.

Sul fronte della ricerca il progetto porterà alla costituzione di un Centro di Ricerca e Alta Formazione e alla progettazione di due nuovi Corsi di Dottorato, l'uno con riferimento all'epidemiologia e alla salute pubblica, l'altro relativo al Piano Industria 4.0.

Infine, con riferimento alla Terza Missione, verranno promossi progetti di ricerca condivisi con il mondo imprenditoriale e industriale, nonché ideate azioni di trasferimento tecnologico e impulso a *startup* e *spin-off*.

## Valorizzazione del polo di Busto Arsizio



FIGURA 9 - MOLINI MARZOLI BUSTO ARSIZIO

Il territorio di Busto Arsizio e del Bustese rappresenta il naturale completamento del bacino Insubre cui fa riferimento l'Ateneo. La strategia di sviluppo avrà come perno l'Area Medica con l'obiettivo di creare una rete di rapporti tra l'Ateneo e le grandi aziende ospedaliere del territorio (*Varese, Come e Busto Arsizio-Gallarate*) e rendere l'Ateneo una realtà viva e vitale nei principali comuni dell'area, punto di riferimento sia per l'alta formazione, sia per la ricerca, creando una “*Università del Territorio*” ed un “*Territorio dell'Università*”. A tal fine, la strategia di sviluppo coinvolge sia la didattica sia la ricerca nel territorio di Busto Arsizio, ove, al momento, la presenza dell'Ateneo è meno visibile e di minor peso.

Per la didattica, lo sviluppo di un Polo Didattico a Busto Arsizio intende cogliere diverse opportunità. Attraverso convenzioni da stipulare con l'ASST Valle Olona si intende innanzitutto attivare la possibilità di tirocini presso le strutture ospedaliere dell'area per gli studenti del Corso di Laurea Triennale in Scienze Infermieristiche.

In secondo luogo, l'Università degli Studi dell'Insubria si pone l'obiettivo di diventare punto di riferimento per il progetto regionale di sviluppo di un nuovo ospedale nell'Area di Busto Arsizio-Gallarate, che dovrebbe accorpate le realtà esistenti per migliorare il servizio sanitario nel territorio. L'Ateneo, sviluppando una collaborazione con queste strutture, intende integrare la nuova azienda ospedaliera nel polo universitario, potenziando la formazione medico/clinica nel territorio Insubre, per attrarre e formare eccellenze.

Lo sviluppo del segmento medico si accompagnerà anche al consolidamento dell'attuale presenza del corso di Laurea Magistrale in *Biomedical Sciences*, testa di ponte della presenza dell'Ateneo nel territorio.

L'Ateneo intende, inoltre, arricchire la propria offerta didattica sviluppando in senso verticale quella esistente e colmando vuoti formativi dell'offerta nelle aree limitrofe (Milanese e Novarese). In particolare, sfruttando la vocazione sportiva di Busto Arsizio, ricca di impianti sportivi (già attivi ed in fase di realizzazione) e di eccellenze nello sport (pallavolo, pallanuoto, *diving*, nuoto sincronizzato, atletica, calcio, pattinaggio...) e la presenza sul territorio del centro di ricerca privato *Mapei Sport Services* che offre assistenza specializzata ad atleti al fine di migliorare le loro prestazioni (attività di ricerca scientifica in fisiologia sportiva e medicina dello sport) verrà anzitutto istituito un corso di Laurea Magistrale in Scienze Motorie (classe LM-68 – Scienze e tecniche dello sport). Il progetto, in sinergia con gli altri Atenei lombardi, intende offrire ai laureati triennali in Scienze Motorie la possibilità di completare la propria formazione sia per rispondere alla domanda locale di figure professionali per l'insegnamento, sia per creare nuovi professionisti delle discipline tipiche della classe di laurea, con l'obiettivo, nel medio periodo, di proseguire anche nell'alta formazione e diventare un punto di riferimento per la formazione e la ricerca nel campo.



FIGURA 10 - PALAINSUBRIA - ATTIVITÀ STUDENTI DI SCIENZE MOTORIE



## UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DELL'INSUBRIA

Dopo l'avvio del percorso magistrale in Scienze Motorie, l'Ateneo sarà impegnato nello sviluppo di classi parallele dei corsi più numerosi dell'Ateneo, attualmente ospitati nella sede di Varese e già organizzati in più classi ottimizzando la gestione logistica degli spazi dell'Ateneo nell'ottica di migliorare la qualità dei servizi agli studenti. Da ultimo, il polo di Busto Arsizio potrebbe essere dedicato alla sperimentazione di percorsi didattici elettivi, altamente innovativi e di qualità (insegnamenti in lingua inglese, programmi avanzati, utilizzo di nuove tecnologie...) all'interno dei corsi di laurea esistenti.

Per quanto riguarda la ricerca si procederà al consolidamento dei rapporti tra i laboratori universitari e le aziende ospedaliere con l'obiettivo di potenziare le attività di ricerca. Inoltre, il *Mapei Sport Services* rappresenta l'interlocutore ideale per lo sviluppo della ricerca scientifica nel campo delle scienze motorie. Attualmente, sebbene sia attivo il Corso di Laurea Triennale in Scienze Motorie, l'Ateneo non dispone di una propria attività di ricerca nel campo. Si procederà quindi al reclutamento di figure accademiche in grado di presidiare queste aree disciplinari e ad avviare convenzioni e rapporti di ricerca che permettano un rapido sviluppo della produzione scientifica e l'accreditamento dell'Università degli Studi dell'Insubria quale centro di alta qualità nel panorama scientifico nazionale ed internazionale nell'Area delle Scienze Motorie.

## STRATEGIE E POLITICHE PER LE ATTIVITA' DI "SUPPORTO" E I "SERVIZI CENTRALI"

A sostegno degli obiettivi presentati in questo Piano, l'Ateneo contempla il potenziamento di una pluralità di attività e servizi che hanno una indubbia rilevanza strategica, tra cui:

- *Sistema Bibliotecario di Ateneo (SIBA)*
- *Sistemi Informativi e Comunicazione (SIC)*
- *Comunicazione e Fundraising*
- *Assetto immobiliare e logistico*
- *Servizi di accoglienza degli studenti*
- *Integrazione delle persone diversamente abili*



FIGURA 11 - STUDENTI IN SALA STUDIO "MANICA LUNGA" COMO



## Sistema Bibliotecario di Ateneo

---

Il Centro interdipartimentale di servizi “*Sistema Bibliotecario di Ateneo*” (SIBA) gestisce un patrimonio di circa 100.000 volumi monografici in formato cartaceo (con un incremento annuo di circa 1.600 volumi), 316 abbonamenti correnti a riviste in formato cartaceo (17.551 annate), circa 50.000 riviste elettroniche, circa 18.000 e-book, 528 tesi di dottorato in formato elettronico e oltre 150 banche dati on-line.

In modo congruente con le priorità strategiche di Ateneo, si riportano le principali linee di intervento future del SIBA, riconducibili agli obiettivi di miglioramento della qualità del servizio offerto, e a supporto delle strategie di internazionalizzazione e innovazione. Essi contemplano azioni volte a:

- *ampliare gli orari di apertura, anche nelle fasce serali, di tutte le biblioteche dell'Ateneo*
- *garantire il mantenimento e sviluppo delle collezioni destinate al Diritto allo Studio*
- *realizzare interventi di potenziamento dei servizi all'utenza attraverso l'acquisizione di nuove risorse documentarie elettroniche e cartacee*
- *raggiungere obiettivi di maggiore efficienza nelle attività di gestione delle risorse elettroniche*
- *supportare i ricercatori nell'acquisizione di maggiore consapevolezza sui temi dell'Open access e del diritto d'autore e sulla trasformazione in atto nei modelli di pubblicazione e disseminazione dei prodotti della ricerca (Plan S, APC, transformative agreement, business model “read and publish” vs “publish and read”)*
- *completare la produzione di materiali informativi, guide e strumenti di supporto all'utilizzo dei servizi bibliotecari in lingua inglese*
- *potenziare gli interventi e le attività di Information Literacy attraverso il coinvolgimento dei CdL e l'adozione di specifici strumenti di supporto (predisposizione di guide, corsi on line, etc.).*

## Sistemi Informativi e Comunicazione

---

Il Centro interdipartimentale di servizi “*Sistemi Informativi e Comunicazione*” (SIC) progetta, sviluppa e gestisce i sistemi informativi, di telecomunicazione e comunicazione di Ateneo e ne cura l'evoluzione tecnologica. Sovrintende al rispetto delle norme standard per la sicurezza e l'interoperabilità delle infrastrutture informatiche, di comunicazione e dei sistemi informativi e presidia i processi di innovazione digitale e dematerializzazione a supporto della didattica e delle attività amministrativo/gestionali, attraverso lo sviluppo e consolidamento di competenze specialistiche di analisi e di progettazione negli ambiti dello sviluppo, integrazione e sicurezza dei sistemi ICT. Progetta ed eroga corsi di formazione per gli utenti dei servizi di propria competenza. Provvede all'acquisizione di beni e servizi ICT di interesse generale per l'Ateneo, quali le infrastrutture e i servizi di connettività della Rete dati e del Sistema telefonico, l'infrastruttura di videoconferenza, la piattaforma di *e-learning*, i servizi di posta elettronica istituzionali @uninsubria.it, il sito web istituzionale www.uninsubria.it, intranet.uninsubria.it e www.uninsubria.eu e i sistemi informatici e informativi a supporto delle attività amministrativo/gestionali



dell'Ateneo e di supporto all'attività degli organi di governo. Per le esigenze dell'Amministrazione centrale provvede, inoltre, all'acquisizione delle apparecchiature (computer desktop e dispositivi mobili), degli strumenti software di produttività individuale (*software di office automation, software di sicurezza degli end point*) e dei servizi informatici e informativi specifici e all'erogazione dei relativi servizi di assistenza tecnica *office automation*.

In modo congruente con le priorità strategiche di Ateneo, qui sotto sono riportate le principali linee di sviluppo future del SIC, che insistono sul miglioramento della qualità, sulla tensione verso l'interdisciplinarietà e l'innovazione trovando una sintesi nei seguenti obiettivi:

- *fornire supporto alle iniziative dell'Ateneo rispetto agli interventi di sviluppo dell'offerta formativa attraverso le tecnologie digitali presidiate e i servizi erogati dal Centro*
- *fornire supporto allo sviluppo di percorsi online creditizzati innovativi di alta qualità*
- *fornire supporto allo sviluppo della cultura e della prassi delle Open Educational Resources incluso i Massive Open Online Course*
- *sperimentare, attraverso opportuni proof of concepts e progetti pilota la possibilità di realizzare laboratori didattici virtualizzati per scopi didattici e di ricerca;*
- *curare l'evoluzione e il miglioramento dell'interfaccia degli strumenti di comunicazione web pubblici sotto il profilo dell'accessibilità e del design "Mobile first"*
- *perseguire negli interventi, attuati nell'ultimo biennio, rivolti alla messa a disposizione degli studenti di software a uso didattico e di strumenti di office automation*
- *completare gli interventi necessari alla revisione dell'infrastruttura dedicata alla gestione delle identità digitali d'Ateneo così da perfezionare le procedure d'adesione all'infrastruttura per l'erogazione di servizi attraverso la federazione IDEM (IDentity Management per l'accesso federato - Federazione italiana di Infrastrutture di Autenticazione e Autorizzazione della comunità dell'istruzione e della ricerca)*
- *progettare i sistemi informativi a supporto della crescente esigenza di digitalizzazione e di razionalizzazione dei processi e dei servizi in aderenza con la normativa e con le linee strategiche nazionali ed europee garantendone la conformità alle previsioni del Codice dell'Amministrazione Digitale*
- *promuovere un continuo allineamento tra la digitalizzazione dei servizi e l'accesso profilato da parte di tutte le categorie degli utenti di Ateneo in coerenza con una nuova definizione del modello concettuale utente - servizi digitali*
- *mantenere aggiornate, dal punto di vista dello standard tecnologico e adeguate ai bisogni dell'utenza, la qualità, le prestazioni e i livelli di servizio erogati dalle piattaforme tecnologiche abilitanti d'Ateneo.*

A queste si aggiungono linee di intervento specifiche dei servizi ICT, adottando architetture telefoniche basate sulla tecnologia VoIP (*Voice over IP*), proseguendo nel completamento degli interventi previsti dal piano di adozione delle Misure Minime di Sicurezza ICT per l'Ateneo. In particolare, si intende garantire il supporto operativo necessario alle attività del Responsabile Protezione Dati e dei preposti al trattamento anche attraverso la messa a disposizione di strumenti automatizzati per la gestione



degli obblighi di *accountability* e proseguire e consolidare il complesso di interventi necessari a garantire, lato ICT, il rispetto delle norme europee in materia di protezione e trattamento dei dati.

### Comunicazione e *Fundraising*

Dal 2018 il Servizio Comunicazione e didattica, parte del Centro Sistemi Informativi e Comunicazione – SIC, in collaborazione con l'addetto stampa di Ateneo, si occupa dei seguenti servizi: comunicati stampa, gestione del sito web con una redazione distribuita, gestione dei social, ideazione di una linea di *merchandising* (commercializzata da negozi distributori), organizzazione di eventi di Ateneo (ad es. Ventennale, Notte dei Ricercatori) e pubblicità di eventi organizzati da docenti dell'Ateneo tramite il sito web e i diversi canali social.

Con riferimento specifico ai processi di comunicazione verso l'esterno le linee di sviluppo futuro che si intendono perseguire sono le seguenti:

- *costituire una articolata struttura, con adeguato manpower e investimenti dal punto di vista finanziario;*
- *definire un impianto di regole che permetta di coordinare la valorizzazione e la promozione di attività, servizi, progetti, didattica, valori identitari;*
- *realizzare un Piano annuale di Comunicazione agile e in continua evoluzione, che definisca la strategia della comunicazione partendo dal Piano Strategico dell'Ateneo e contenga azioni e strumenti per la sua implementazione.*

Il Piano annuale di Comunicazione prevede anche sviluppi dell'attività di comunicazione declinate in tre distinti ambiti: Digital e strumenti, Stampa e social, *Branding e Public Engagement*.

## Assetto immobiliare e logistico



FIGURA 12 - CHIOSTRO DI S. ABBONDIO - SEDE UNIVERSITARIA - COMO

La disponibilità di infrastrutture adeguate - elemento di forza di ogni Ateneo – deve essere mantenuta e rafforzata. L'Università degli Studi dell'Insubria, dal punto di vista edilizio e delle infrastrutture, è una realtà multiforme, composta da numerosi edifici, di proprietà o in comodato d'uso, distribuiti nelle due sedi istituzionali (Varese e Como) e nella sede staccata di Busto Arsizio.

Complessivamente gli spazi occupano una superficie di circa 70.000 mq.

L'obiettivo, per i prossimi anni, è quello di mantenere, migliorare ed aumentare le strutture edilizie dell'Ateneo, seguendo i più elevati criteri di eco-compatibilità ed ecosostenibilità ambientale, con una attenzione particolare alla ristrutturazione, in un'ottica di rinnovamento, di alcuni edifici.

Il Piano di sviluppo dell'edilizia e della logistica prevede alcune realizzazioni immediate nelle sedi Varese e Como e altre già inserite nell'ambito del Piano Triennale degli Investimenti.

Nel corso del prossimo anno si procederà, per quanto riguarda la sede di Varese, alla realizzazione di un nuovo laboratorio didattico ed al completamento della ristrutturazione del Padiglione Rossi, dove verrà collocata anche la nuova segreteria studenti.

Relativamente alla sede di Como, si procederà alla riqualificazione degli spazi dell'edificio di via Castelnuovo.

Sono, peraltro, note alcune carenze relative agli spazi dedicati alla didattica e ai laboratori, ma anche quelli destinati alle attività studentesche e alle esigenze di ristorazione. Previa l'effettuazione di una puntuale verifica, si provvederà a colmare tali carenze in tempi ragionevolmente brevi.

Si opererà quindi per ottimizzare l'utilizzo degli spazi disponibili, migliorandone la fruizione attraverso ricognizioni sulle effettive necessità e mediante adeguamenti periodici con eventuale riassegnazione degli stessi. L'obiettivo è quello di offrire ambienti di lavoro confortevoli, efficienti e adeguati alle attività svolte.

Un'attenzione particolare, infine, verrà riservata anche agli spazi aperti, al fine di renderli sempre più accoglienti e attrattivi per gli studenti.

### Servizi di accoglienza degli studenti



FIGURA 13 - STUDENTI DI ECONOMIA ALL'INFO POINT



I servizi di accoglienza degli studenti sono riconducibili a:

- *benefici economici: erogati dall'Ateneo utilizzando i finanziamenti regionali distribuiti, a partire dall'a.a. 2018/19, sulla base della nuova convenzione triennale in essere da aprile 2019 integrati con un contributo di Ateneo al fine di assegnare il beneficio a tutti gli studenti idonei*
- *alloggio in collegio: posti gratuiti disponibili c/o Collegio Cattaneo a Varese, La Presentazione a Como e Pomini a Castellanza.*
- *ristorazione: 5-7 pasti gratuiti settimanali in funzione dell'essere studente in sede/pendolare o fuori sede*
- *convenzioni con esercizi commerciali*
- *interventi diretti di Ateneo per l'accoglienza: ad integrazione delle misure per il Diritto allo Studio Universitario, obbligatorie, l'Ateneo provvede di sua iniziativa a mettere in campo misure di sostegno all'accoglienza ed al merito della popolazione studentesca a qualsiasi livello.*

Per il futuro si intende investire per:

- *potenziare le Borse di eccellenza e merito,*
- *aumentare il numero degli alloggi presso i Collegi*
- *offrire nuove soluzioni abitative extra collegio*
- *promuovere iniziative di accoglienza svolte in convenzione con enti del territorio.*

In estrema sintesi, l'incremento delle misure destinate al diritto allo studio e all'accoglienza dovrà tener conto, nel prossimo futuro, dei seguenti principi-guida:

- *ogni nuova forma di intervento sarà dettata da logiche di premialità del merito, soprattutto quando si tratterà di interventi di sostegno economico diretto (borse di studio, alloggi)*
- *ogni forma di intervento dovrà essere sostenibile nel lungo periodo. Questa necessità imporrà un'ovvia limitazione del numero e dell'entità degli sforzi per avviare misure strutturali di sostegno al merito, in luogo di interventi una-tantum che non risolvono le necessità che li hanno generati.*

## Integrazione delle persone diversamente abili

Gli studenti con disabilità e/o disturbi specifici dell'apprendimento (DSA) a marzo 2019 risultano essere circa 370 di cui più del 50% è in contatto con l'Ufficio preposto, poiché richiedenti servizi atti a favorire l'inclusione e la partecipazione alla vita universitaria.

I principali servizi erogati sono i seguenti: trasporto, colloqui individuali, tutorato, ausilioteca, mediazione con i docenti per esami in conformità al PFI (Progetto Formativo Individualizzato) e monitoraggio pedagogico. L'Ateneo ha adottato nel 2011 la prima "Carta dei Servizi del Servizio Studenti Disabili", successivamente aggiornata e rinominata "Carta dei Servizi per gli studenti con disabilità e/o disturbi specifici dell'apprendimento", che ha permesso la realizzazione di una evoluzione nell'incontro tra



il bisogno di informazione portato dallo studente e le conseguenti ricadute sugli elementi strategici e operativi di realizzazione nella quotidianità concreta.

L'aumento progressivo degli studenti iscritti con disabilità e/o DSA ha confermato la positività dell'evoluzione delle procedure contestualmente introdotte per garantire il diritto allo studio e conseguire il successo formativo.

Gli obiettivi di sviluppo del servizio in oggetto comprendono:

- *mantenimento delle attività in essere. A tal fine viene predisposto un Piano annuale dell'attività che specifica le azioni in obiettivi specifici.*
- *potenziamento del servizio per studenti con disabilità e DSA. A fronte dell'aumento del numero degli iscritti si ritiene importante garantire l'apertura continuativa dell'ufficio preposto in tutti i giorni della settimana*
- *promozione di una cultura inclusiva sul territorio: a livello nazionale, attraverso la partecipazione alla Conferenza nazionale universitaria dei delegati per la disabilità (CNUDD); a livello regionale, attraverso la partecipazione alle reti di Coordinamento degli Atenei Lombardi per la disabilità (CALD) che i Delegati dei Rettori hanno costituito nel 2011 per attuare, con maggiore efficacia, la legislazione universitaria in favore della piena inclusione e partecipazione degli studenti con disabilità e/o DSA alla vita universitaria*
- *trasparenza dell'attività svolta garantita dall'aggiornamento e dalla pubblicazione sul sito web di Ateneo della Carta dei servizi.*



## LE POLITICHE PER IL PERSONALE

### Personale Docente

---

Per ciò che concerne il Personale Docente, al fine di perseguire l'eccellenza dell'Ateneo sul fronte della ricerca, della didattica e dell'attività clinico-assistenziale, le politiche di reclutamento saranno indirizzate a soddisfare i fabbisogni di potenziamento delle risorse esistenti coniugando l'attrazione di talenti dall'esterno, anche tramite programmi competitivi ed a costo ridotto, con le legittime aspettative del Personale Docente già in servizio ed in possesso di Abilitazione Scientifica Nazionale. Inoltre, l'analisi dei Piani dei Dipartimenti e delle azioni messe in atto per il raggiungimento delle strategie indicate in questo Piano sarà la guida per uno sviluppo armonico in tutto l'Ateneo del Personale Docente. Sulla base di quanto emerge dai Piani di Dipartimento, le principali linee di indirizzo strategico sono le seguenti:

- *aumentare in modo consistente il numero di giovani qualificati da immettere nel sistema tramite RTDa e RTDb, mediante procedure di selezione che garantiscano un livello scientifico elevato del personale reclutato in funzione del passaggio successivo di carriere in particolare per le posizioni da Professore Associato.*
- *continuare nella politica di cofinanziamento di RTDa, in presenza di proposte in cui il proponente esterno sia in grado di finanziare il 50% dei costi complessivi così come già sperimentato con successo in aree quali la Chimica, la Fisica, le Scienze Umane.*
- *in parallelo, ed in parte in alternativa alle posizioni RTDa, si pensa di aumentare il numero degli Assegni di Ricerca di tipo Senior nelle aree ove la sostenibilità della didattica è già assicurata, garantendo che tali assegni divengano biennali e con un incremento della retribuzione annua.*
- *di concerto con i Delegati competenti (Attrazione dei Talenti, Internazionalizzazione, Accoglienza) si desidera adottare una politica di attrazione dei talenti dall'estero o da altri atenei italiani cui affidare docenze attualmente a contratto con meccanismi di rotazione fra Dipartimenti.*
- *i Ricercatori a Tempo Indeterminato in possesso di Abilitazione dovranno poter accedere alla posizione di Professore Associato andando a ricoprire un carico didattico pieno e contribuendo così a ridurre le risorse oggi impegnate nel Fondo per le Esigenze Didattiche (FED) che potranno essere utilizzate in particolare per il reclutamento di Ricercatori a Tempo Determinato.*
- *per le promozioni a Professore Ordinario si adotteranno politiche di selezione basate sul valore scientifico dei candidati (in termini di leadership di ricerca e di capacità organizzativa e didattica), ma al tempo stesso salvaguardando le prospettive di carriera di coloro i quali sono in possesso di Abilitazione Scientifica Nazionale.*

## Personale tecnico-amministrativo



FIGURA 14 - PERSONALE TECNICO AMMINISTRATIVO DURANTE OPEN DAY 2018

Dal 1° luglio 2019 l'insediamento del nuovo Direttore Generale consentirà, in accordo con la *Governance* e previa un'attenta analisi delle necessità dell'Amministrazione centrale e delle Strutture, una puntuale implementazione delle linee guida per il reclutamento e lo sviluppo del personale tecnico-amministrativo.

Per quanto riguarda il personale tecnico-amministrativo si evidenziano le seguenti priorità.

- *continuare a promuovere e stimolare il senso di appartenenza all'Istituzione.*
- *implementare una politica di responsabilità distribuite e di crescita e valorizzazione delle competenze e delle progettualità interne, diminuendo ove possibile le rigidità del sistema, motivare ed incentivare il personale, salvaguardare e valorizzare le professionalità acquisite all'interno dell'Ateneo attraverso una politica trasparente e condivisa di riconoscimento in termini di qualifica funzionale delle competenze specifiche e dei ruoli ricoperti.*
- *continuare a garantire che la contrattazione per le progressioni orizzontali avvenga nei tempi stabiliti*
- *avviare progressioni verticali per merito.*
- *considerare la formazione quale strumento di crescita professionale e di sviluppo permanente.*
- *valutare nuove forme di incentivi economici, tramite regole e criteri chiari e condivisi, tenendo presenti le esperienze delle altre realtà universitarie e la normativa CCNL. Ad esempio,*

*l'acquisizione di progetti premiali (Regionali, CARIPLO, Ministeriali, Europei etc.) ovvero la più efficace individuazione di risorse connesse a prestazioni e servizi (diverse da quelle derivanti dal settore ricerca) che l'Ateneo eroga a favore di terzi dovrebbe portare ad un'entrata percentuale, da stabilire, in un fondo per il personale tecnico-amministrativo. Essere partecipi, con ricadute concrete, rispetto ai progetti e ai risultati dell'Ateneo andrebbe nella direzione di costruire quel senso di squadra e di appartenenza che deve caratterizzare la Comunità accademica dell'Università dell'Insubria.*

- *sviluppare ulteriormente la politica di Welfare, Wellness e Well-being aziendale, condividendone le linee di indirizzo con i lavoratori, che sostenga loro e le rispettive famiglie, promuovendo iniziative articolate in virtù delle specifiche esigenze (es. "flexible benefits"), con lo scopo di migliorare la qualità della vita (es. interventi finalizzati a conciliare i tempi lavoro/famiglia ed a tutelare la genitorialità, oltre che ad accrescere il potere d'acquisto, a stimolare una mobilità più sostenibile, ed a promuovere misure di caring/prevenzione della salute etc.).*
- *continuare il processo di semplificazione ed ottimizzazione delle procedure amministrative. A questo proposito è doveroso sottolineare la rilevante volontà che si coglie nel personale tecnico-amministrativo di vincere la sfida della semplificazione, sia come elemento di maggior valorizzazione delle professionalità, sia come elemento cruciale per promuovere interazioni tra l'Università, gli enti pubblici ed il tessuto produttivo.*

## **LE RISORSE PER L'IMPLEMENTAZIONE DELLA STRATEGIA DI ATENEО**

Dall'esame congiunto dei prospetti di Conto Economico e di Stato Patrimoniale degli ultimi due esercizi (2017-2018), si evince una condizione di solido equilibrio economico complessivo dell'Ateneo e delle sue tre determinanti: profilo reddituale, patrimoniale e finanziario. La situazione reddituale è infatti decisamente positiva e mostra un trend in crescita, il profilo patrimoniale si presenta solido e bilanciato, la posizione finanziaria non presenta alcuna criticità. Nel 2018 il risultato di esercizio è stato pari a € 5.001.330,73, in crescita del 24% rispetto all'esercizio precedente, anno in cui si è attestato ad un valore di € 4.022,312,12, da cui un indice di redditività (Utile/proventi) che mostra un trend positivo passando dal 4,8% (nel 2017) al 6,1% (nel 2018). La situazione finanziaria dell'Ateneo può ritenersi ampiamente solida e robusta misurata da un rapporto di indebitamento (Debiti/Mezzi propri) molto basso (0,58 nel 2017 e 0,62 nel 2018).

Da queste valutazioni si evince l'esistenza di condizioni economico-finanziarie che possono assicurare la copertura del fabbisogno finanziario richiesto per l'implementazione del Piano Strategico di Ateneo, posto che molti degli obiettivi in esso contemplati non richiedono l'assegnazione di risorse aggiuntive ma solamente una diversa allocazione di quelle attualmente disponibili. A garanzia di tutto ciò, il Senato Accademico ed il Consiglio di Amministrazione hanno deliberato di destinare



una quota consistente dell'utile disponibile dell'ultimo anno (2018) alla realizzazione degli obiettivi del Piano Strategico.

La composizione del Fondo di Finanziamento Ordinario, che rappresenta la principale voce di ricavo dell'Ateneo, è così articolata:

<b>Voci</b>	<b>2018</b>	<b>2017</b>
QUOTA BASE FFO	28.159.966,00	28.642.151,00
QUOTA PREMIALE	11.079.305,00	10.332.987,00
INTERVENTO PEREQUATIVO	332.303,00	246.456,00
INTERVENTI PREVISTI DA DISPOSIZIONI LEGISLATIVE (Piani straordinari)	1.774.164	1.704.053,00
INTERVENTI PREVISTI DA DISPOSIZIONI LEGISLATIVE (no tax area – compensazione minor gettito contribuzione studentesca)	509.115,00	127.367,00
INTERVENTI PREVISTI DA DISPOSIZIONI LEGISLATIVE (programmazione triennale)	335.672,00	335.671,00
INTERVENTI PREVISTI DA DISPOSIZIONI LEGISLATIVE (compensazione blocco scatti stipendiali)	362.950,00	-
<b>Fondo Finanziamento Ordinario</b>	<b>42.553.475,00</b>	<b>41.388.685,00</b>

Come si evince dai dati riportati, la quota premiale del FFO ha registrato un aumento tra il 2017 ed il 2018 pari a € 746.318, corrispondente ad un incremento del 7,2%. La quota premiale tra il 2017 ed il 2018 ha visto anche aumentare la sua incidenza nell'ambito del totale delle voci che compongono l'FFO passando dal 25% al 26%.

Nella tabella seguente sono riportate le performance dell'Ateneo comparate con i rispettivi limiti di legge. Come si nota dai dati indicati tutti i parametri rispettano le soglie previste, denotando uno stato di solidità ed efficienza dell'Ateneo decisamente ottimale.



<b>Indicatori</b>	<b>2018</b>	<b>2017</b>	<b>Soglia limite</b>
Indice di tempestività dei pagamenti	- 8gg	- 11 gg	60 gg
Limite spese di personale	65,28%	64,42%	80%
Indice di indebitamento	1,04%	0,99%	15%
Indicatore di sostenibilità finanziaria (ISEF)	1,25	1,26	>1

Un ulteriore indicatore rilevante per la valutazione e la gestione dell'economicità dell'Ateneo è il Costo Standard di formazione per Studente, parametro che rappresenta una base importante per la determinazione del FFO. Il costo standard di formazione per studente in corso verrà infatti utilizzato ai fini della ripartizione di una percentuale del fondo per il finanziamento ordinario, al netto degli interventi con vincolo di destinazione, pari a: 22% nel 2018; 24% nel 2019 e 26% nel 2020.

La metodologia e i costi considerati nella determinazione di tale parametro sono definiti annualmente con apposito Decreto ministeriale. Ai fini della ripartizione del FFO il costo standard è moltiplicato per il numero degli studenti regolarmente iscritti da un numero di anni non superiore alla durata normale del corso aumentata di uno.

Il costo standard dell'Ateneo ha registrato un leggero incremento tra il 2016 ed il 2017 passando da € 6.957 a € 7.004. È opportuno segnalare, peraltro, che tali dati non sono agevolmente confrontabili stanti le differenti modalità di calcolo che ne stanno alla base. Il dato relativo al 2018 non è alla data noto in quanto verrà reso disponibile dal Ministero nel decreto di ripartizione del FFO anno 2019.

La considerazione congiunta di tutti questi elementi consente di concludere che l'Università degli Studi dell'Insubria dispone di risorse sufficienti ed adeguate per l'implementazione delle strategie formulate nel Piano Strategico di Ateneo, condizione necessaria per avviare il processo, a partire dagli impegni assunti dai Dipartimenti.

L'attuazione della strategia dei Dipartimenti e dell'Ateneo, sarà attentamente monitorata secondo un protocollo che vedrà coinvolte le Unità decentrate e l'Amministrazione Centrale, per una valutazione congiunta dei risultati conseguiti nel corso del tempo.