



UNIVERSITÀ DEGLI STUDI  
DELL'INSUBRIA

REPORT DI ATENEEO

Relazione sulla  
attuazione del  
Piano Strategico  
2019-2024

*Aggiornamento a  
giugno 2021*



*A cura della*

Prof.ssa Cristiana Schena

Delegata del Rettore alla pianificazione strategica di Ateneo

*con il contributo di:*

Delegati del Rettore

Direttori, Delegati e Commissioni per i Piani strategici dei Dipartimenti

Presidente della Scuola di Medicina

Direttore della Scuola di Dottorato

Responsabili di progetti strategici

Direttore Generale e Dirigenti

Servizio Pianificazione e Controllo

Ufficio Controllo di Gestione



## SOMMARIO

<b>EXECUTIVE SUMMARY</b> .....	<b>4</b>
<b>SEZIONE 1 - LA GESTIONE DEL PROCESSO DI IMPLEMENTAZIONE E DI MONITORAGGIO DEL PIANO STRATEGICO</b> .....	<b>9</b>
1.1. PREMESSA E PRINCIPALI LINEE DI AZIONE.....	9
1.2. EVOLUZIONE DEL PRESIDIO ORGANIZZATIVO DEL PROCESSO DI PIANIFICAZIONE E MONITORAGGIO .....	10
1.3. ATTIVITÀ E AZIONI IN ITINERE .....	11
1.3.1. <i>Resoconto delle attività svolte nel periodo marzo-giugno 2021 dalla Delegata alla Pianificazione strategica di Ateneo</i> .....	11
1.3.2. <i>Raccordo tra programmazione economica-finanziaria e Piano Strategico</i> .....	14
<b>SEZIONE 2 - L'ATENEO IN CIFRE: EVOLUZIONE NEL BIENNIO GIUGNO 2019 - GIUGNO 2021</b> .....	<b>15</b>
2.1. DIMENSIONE, GOVERNANCE E STRUTTURA ORGANIZZATIVA.....	15
2.2. LE PERSONE .....	17
<b>SEZIONE 3 - I RISULTATI DELLE ATTIVITÀ “CORE”</b> .....	<b>20</b>
3.1. RICERCA.....	21
3.1.1 <i>Risultati dell'Ateneo e dei Dipartimenti</i> .....	21
3.1.2 <i>Stadio di sviluppo del progetto “Human Research Strategy for Researchers”</i> .....	23
3.2. DIDATTICA E OFFERTA FORMATIVA.....	24
3.2.1 <i>Risultati dell'Ateneo e dei Dipartimenti</i> .....	24
3.2.2 <i>L'attività di orientamento degli studenti</i> .....	26
3.3. TERZA MISSIONE.....	27
3.3.1 <i>Risultati dell'Ateneo e dei Dipartimenti</i> .....	27
3.3.2 <i>L'innovazione e il trasferimento tecnologico</i> .....	27
3.3.3 <i>La sostenibilità e la mobilità sul territorio</i> .....	28
3.3.4 <i>La valorizzazione dei beni culturali</i> .....	29
3.4 L'INTERNAZIONALIZZAZIONE .....	29
3.5 PROGETTI SPECIALI DI ATENEO .....	31
3.5.1.1 <i># Data Science@UnInsubria: innovazione e interdisciplinarietà</i> .....	31
3.5.1.2 <i>Valorizzazione del polo di Busto Arsizio</i> .....	31
3.6 POLITICHE PER L'ASSICURAZIONE DELLA QUALITÀ.....	31
<b>SEZIONE 4 - I RISULTATI DELLE ATTIVITÀ DI “SUPPORTO” E I SERVIZI CENTRALIZZATI</b> .....	<b>33</b>
4.1 SERVIZI DI ACCOGLIENZA DEGLI STUDENTI.....	33
4.2 INTEGRAZIONE DELLE PERSONE DIVERSAMENTE ABILI .....	34
4.3 AREA SERVIZI BIBLIOTECARI E DOCUMENTALI (ex SiBA) e AREA SERVIZI INFORMATIVI (ex SIC) .....	35
4.4 ASSETTO IMMOBILIARE E LOGISTICO.....	35



<b>4.5 COMUNICAZIONE E FUNDRAISING .....</b>	<b>36</b>
--	-----------

**SEZIONE 5 - INDIRIZZI STRATEGICI, LINEE PROGRAMMATICHE E INDICAZIONI SUL  
PROCESSO DI IMPLEMENTAZIONE DEL PIANO STRATEGICO ..... 39**

<b>5.1 GLI INDIRIZZI STRATEGICI DI ATENEO .....</b>	<b>39</b>
<b>5.2 LE LINEE PROGRAMMATICHE PER IL TRIENNIO 2021 - 2023 .....</b>	<b>41</b>
<b>5.3 INDICAZIONI SUL PROCESSO DI IMPLEMENTAZIONE DEL PIANO STRATEGICO.....</b>	<b>42</b>

**APPENDICI ..... 44**

<b>A.1 RISULTATI DEI DIPARTIMENTI E DELLE SCUOLE .....</b>	<b>44</b>
Dipartimento di Diritto, Economia e Culture (DIDEC).....	47
Dipartimento di Economia (DIECO) .....	48
Dipartimento di Scienza e Alta Tecnologia (DISAT).....	49
Dipartimento di Scienze Teoriche e Applicate (DISTA).....	50
Dipartimento di Scienze Umane e dell'Innovazione per il Territorio (DISUIT) .....	51
Dipartimento di Medicina e Chirurgia (DMC).....	52
Scuola di Medicina (SMED).....	53
Scuola di Dottorato .....	54
<b>A.2 RELAZIONI DEI DELEGATI DEL RETTORE .....</b>	<b>61</b>
Relazione della Prof.ssa Jutta Maria Birkhoff - Delegata per il coordinamento, il monitoraggio ed il supporto delle iniziative concernenti l'integrazione delle persone diversamente abili in Ateneo.....	62
Relazione del Prof. Mauro Fasano - Delegato per l'Innovazione e il Trasferimento Tecnologico (ITT) .....	67
Relazione del Prof. Mauro Ferrari -Delegato alla Didattica e all'Innovazione (DID) .....	70
Relazione della Prof.ssa Elena Maggi - Delegata per lo Sviluppo Sostenibile e Mobility manager di Ateneo (SSM) .....	75
Relazione della Prof.ssa Flavia Marinelli - Delegata per la Ricerca (RIC).....	81
Relazione del Prof. Andrea Moriondo - Delegato per l'accoglienza di studenti, dottorandi e ricercatori (ACC).....	86
Relazione della Prof.ssa Maria Pierro - Delegata per le attività inerenti alle relazioni sindacali e per la contrattazione collettiva integrativa del personale tecnico amministrativo.....	92
Relazione della Prof.ssa Michela Prest - Delegata per la Comunicazione, l'Orientamento e il Fundraising (COF).....	93
Relazione del Prof. Andrea Spiriti - Delegato per la valorizzazione dei beni culturali d'Ateneo (BC) ...	107
Relazione del Prof. Luigi Valdatta - Delegato per i rapporti istituzionali della sede di Busto Arsizio....	109
Relazione del Prof. Giorgio Maria Zamperetti - Delegato all'Internazionalizzazione (INT).....	110

## EXECUTIVE SUMMARY

La presente Relazione fornisce un **primo resoconto in merito allo stato di attuazione del Piano Strategico di mandato (2019 - 2024)**, a distanza di due anni dalla sua approvazione (giugno 2019). Il contenuto della Relazione è stato condiviso dal Magnifico Rettore con la Prof.ssa Schena, Delegata alla Pianificazione strategica di Ateneo a partire dal 26 febbraio 2021.

Pur non avendo pretesa di esaustività rispetto alla molteplicità di azioni poste in essere da tutte le componenti e da tutte le strutture dell'Ateneo, la Relazione porta a sintesi una serie di considerazioni utili ad una riflessione sul grado e sulle modalità di implementazione del Piano Strategico (PS) ed offre agli Organi apicali di Ateneo elementi utili ai fini della individuazione delle linee programmatiche e degli indirizzi strategici dell'Ateneo, nonché per la conseguente pianificazione finanziaria.

La Relazione mette in evidenza le seguenti **principali tematiche**:

- a) le modalità di gestione del processo di implementazione e di monitoraggio del Piano Strategico;
- b) l'esito della ricognizione delle principali azioni del Piano Strategico poste in essere nel biennio giugno 2019 - giugno 2021 e alcune prime indicazioni sulle linee di sviluppo;
- c) gli aspetti meritevoli di attenzione da parte del Magnifico Rettore, del Prorettore Vicario e degli Organi apicali di Ateneo in vista del perseguimento degli obiettivi strategici del Piano Strategico di mandato entro giugno 2024.

Rimandando alle cinque Sezioni della Relazione e alle relative Appendici per una analisi dettagliata dei singoli aspetti, qui di seguito sono **sinteticamente richiamate alcune delle tematiche di particolare rilevanza** ai fini della implementazione del Piano Strategico di mandato e delle modalità di gestione del processo di pianificazione e monitoraggio ad esso connesse.

In merito alla **“gestione del processo di implementazione e di monitoraggio del piano strategico”** (*Sezione 1 della Relazione*) si rileva che:

- a partire dal 2019 è stato gradualmente implementato un sistema di Cruscotti di monitoraggio dei Dipartimenti; a partire da marzo 2021, ha preso avvio un processo condiviso di ulteriore sviluppo del sistema di monitoraggio a livello di Ateneo, che mira alla definizione e alla implementazione di un “Cruscotto di monitoraggio di Ateneo”, che oltre ad includere i Cruscotti di monitoraggio dei Dipartimenti, contempra altri indicatori coerenti con la pluralità degli obiettivi strategici definiti nel complessivo Piano Strategico di mandato e con la pluralità di attori coinvolti nella sua implementazione;
- sono stati compiuti di recente alcuni importanti passi per un più efficace raccordo tra la pianificazione strategica e la pianificazione finanziaria di Ateneo (budget), che dovranno essere messi a punto in fase di implementazione e progressivamente affinati sul piano organizzativo.

Con riferimento allo **sviluppo dell'Ateneo nei primi due anni di implementazione del Piano Strategico di mandato**, le informazioni riportate nella presente Relazione consentono di evidenziare come **l'Ateneo nel suo complesso abbia saputo affrontare con grande determinazione la sfida dell'avvio**

del primo processo di pianificazione formalizzata della strategia e di realizzazione delle azioni e delle attività di monitoraggio, resa ancor più ardua ed impegnativa dal contesto pandemico delineatosi a partire da marzo 2020, ovvero a pochi mesi di distanza dall'approvazione del Piano da parte degli Organi di governo.

In particolare, si evidenzia innanzitutto l'evoluzione, registrata tra giugno 2019 e giugno 2021, dei **principali dati relativi alle persone e alle strutture** e si indicano sinteticamente i risultati del processo di **organizzazione** funzionale in atto (*Sezione 2 della Relazione*).

Successivamente si forniscono indicazioni di maggior dettaglio in merito al **contributo fornito all'implementazione del Piano Strategico dalle attività "core"** (*Sezione 3 della Relazione*) e dalle attività di **supporto e dai servizi centralizzati** (*Sezione 4 della Relazione*).

**Nel complesso** emerge che, dal punto di vista del perseguimento degli obiettivi intermedi del Piano Strategico, i **risultati** conseguiti nel periodo considerato (giugno 2019 – giugno 2021) **appaiono soddisfacenti**. Infatti, sebbene il **negativo contesto di emergenza sanitaria** (avviatasi a marzo 2020 e tuttora in corso) abbia necessariamente determinato **qualche battuta d'arresto** specie con riferimento alle azioni del Piano significativamente impattate dai limiti alla mobilità (come, ad esempio, la mobilità di studenti e docenti da e verso l'estero, lo svolgimento di eventi e manifestazioni culturali, ecc.), l'**Ateneo** è stato in grado di **"fare squadra"** e provvedere alla **riorganizzazione delle attività**. In questo quadro, si è rivelato di fondamentale importanza il contributo dei **Dipartimenti** alla "tenuta del sistema" e alla positiva reazione alle eccezionali sfide affrontate. Tutto ciò ha consentito l'**ordinato proseguimento delle attività didattiche, di ricerca e di terza missione** ed il **contestuale avvio di una serie di azioni specifiche**, in linea con quanto previsto dal Piano Strategico. Per certi aspetti, **il contesto pandemico ha addirittura accelerato alcuni processi**, che erano stati originariamente previsti nel Piano Strategico con una tempistica più ampia e con declinazioni operative in parte diverse (si pensi ad esempio all'obiettivo di innovazione delle metodologie e delle strumentazioni didattiche). **Restano, al contempo, importanti azioni strategiche da sviluppare e portare al termine, che impegneranno l'Ateneo nel quadriennio 2021-2024.**

**Ferme restando le cinque priorità strategiche** individuate nel Piano Strategico (*qualità, internazionalizzazione, innovazione e interdisciplinarietà, radicamento sul territorio, identità distintiva*), **nonché gli obiettivi strategici di lungo termine** perseguiti nel sessennio rettorale 2019-2024 (*miglioramento del posizionamento dell'Ateneo, dell'immagine e della reputazione e dell'internazionalizzazione, nonché lo sviluppo del mutuo accrescimento dei saperi e degli obiettivi di sostenibilità*), le esperienze maturate dall'Ateneo nel corso dell'emergenza sanitaria ancora in corso e le prospettive delineabili sulla base del Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR, 2021) e dell'orientamento nazionale ed internazionale sullo sviluppo delle attività di ricerca e di formazione universitaria (tra cui, il Piano Next Generation UE, 2020) rendono necessaria, oltre che opportuna, una **riflessione sulla declinazione operativa degli obiettivi del Piano Strategico per il periodo 2021-2024**, volta a **cogliere le opportunità dischiuse dal nuovo contesto di mercato, marcatamente orientato alla innovazione, alla digitalizzazione e allo sviluppo sostenibile.**

In questa ottica, nella **parte conclusiva del documento** (*Sezione 5 della Relazione*) vengono innanzitutto fornite **indicazioni sugli indirizzi strategici** utili ai fini dell'implementazione del Piano Strategico e che devono indirizzare l'attività di programmazione e di definizione del *budget*. Vengono poi fornite

**indicazioni sulle linee programmatiche** dell'Ateneo per il prossimo triennio, che saranno sottoposte al parere del Senato Accademico, all'approvazione del Consiglio di Amministrazione dell'Ateneo e – ove richiesto dalla normativa – alla validazione del Nucleo di Valutazione di Ateneo (NUV).

Infine, vengono delineate le **modalità di gestione del processo di implementazione del Piano Strategico e di monitoraggio dei risultati**, ritenute opportune anche alla luce degli esiti rilevati con riferimento al biennio giugno 2019 – giugno 2021.

Facendo sintesi di quanto più dettagliatamente illustrato nella Sezione 5, si evidenzia quanto segue.

In primo luogo, vengono indicati i seguenti **indirizzi strategici dell'Ateneo**:

- In via prioritaria, si ritiene che l'Ateneo debba essere in grado di **compiere un salto qualitativo nella capacità progettuale, al fine di partecipare ai bandi competitivi di finanziamento della ricerca** di prossima emanazione a livello nazionale ed europeo. Le opportunità dischiuse dai piani di riforma e rilancio del sistema economico nazionale ed europeo (PNRR, Next Generation UE, ecc.) e dai conseguenti investimenti specificamente previsti per la qualificazione e lo sviluppo del sistema universitario, costituiscono un'**occasione irripetibile** che il nostro Ateneo deve essere in grado di cogliere con l'obiettivo di sviluppare la capacità di **contribuire a filiere eccellenti della ricerca e migliorare il suo posizionamento nei ranking nazionali e internazionali**. A tal fine devono essere messe a frutto le aree tematiche di eccellenza del nostro Ateneo nell'ambito della ricerca, valorizzando i talenti e le competenze interne, e devono essere ricercate collaborazioni e *partnership* con Atenei e altre istituzioni italiane ed estere con cui dar vita a progetti di ricerca interdisciplinari di eccellenza, capaci di rispondere efficacemente alle esigenze individuate nei bandi di ricerca.
- L'obiettivo di **ulteriore qualificazione** deve interessare non solo la **ricerca**, ma anche la **didattica** e la **terza missione** (nelle sue varie declinazioni) e deve essere accompagnato da una intensificazione della **internazionalizzazione** del nostro Ateneo; a tal fine è necessario puntare sull'**innovazione**, sulla **sostenibilità** e sulle **esigenze del territorio**. Questo processo di accrescimento della qualità genera una **ricaduta positiva anche sulla formazione ed i servizi offerti agli studenti** del nostro Ateneo. Anche da questo punto di vista, l'Ateneo deve saper cogliere le opportunità offerte dal PNRR, che nell'ambito della "Missione 4" prevede azioni e linee di finanziamento per favorire il potenziamento dell'offerta di servizi di istruzione (M4C1: riforma delle classi di laurea e delle lauree abilitanti, riforma e potenziamento dei dottorati di ricerca, borse di studio, opportunità per giovani ricercatori, ampliamento delle competenze e potenziamento delle infrastrutture) e per favorire lo sviluppo di modelli innovativi di ricerca realizzata in sinergia tra università e imprese, per sostenere i processi di innovazione e trasferimento tecnologico, per potenziare le infrastrutture di ricerca (M4C2).
- Gli obiettivi di **innovazione e trasferimento tecnologico** costituiscono un elemento di valorizzazione della ricerca di base e applicata **meritevole di sviluppo**, anche al fine di rafforzare la **terza missione** del nostro Ateneo con il contributo delle competenze interdisciplinari presenti in Ateneo;
- La **sostenibilità** costituisce una delle principali direttrici del modello di sviluppo economico delineato e promosso a livello europeo e nazionale; ciò porta a ritenere opportuna l'**ulteriore qualificazione degli obiettivi di "sostenibilità"** da perseguire con azioni svolte in collaborazione con *partner* strategici italiani ed esteri, che producano impatti significativi per il nostro Ateneo e per il territorio di riferimento.

- Il completamento del **Progetto Speciale di Ateneo di “Valorizzazione del Polo di Busto Arsizio”** assume rilevanza per le **ricadute** che può produrre non solo sul piano delle **iniziative didattiche**, ma anche in termini di **impatto sociale** grazie allo sviluppo delle attività di ricerca sull'invecchiamento sostenibile e sulla progettazione di alloggi con caratteristiche che favoriscano un invecchiamento ottimale, che assumono rilevanza ancor più marcata alla luce delle esigenze della popolazione nella fase post-pandemica.
- È opportuno proseguire la **verifica di fattibilità del Progetto Speciale di Ateneo “Data Science”**, eventualmente ricercando *partnership* esterne che possano consentire una rinnovata progettualità e lo sviluppo, in una logica interdisciplinare, di attività didattiche e di ricerca qualificate;
- Si conferma l'opportunità di proseguire nelle politiche di **reclutamento di ricercatori** capaci di concorrere al perseguimento dell'**eccellenza dell'Ateneo** sul fronte della ricerca, della didattica e dell'attività clinico-assistenziale.
- Si ritiene opportuno sperimentare soluzioni di **diversificazione delle fonti di approvvigionamento delle risorse finanziarie**, da realizzare mediante: l'intensificazione della progettualità; lo sviluppo di *partnership* nell'ambito delle attività didattiche, di ricerca e di terza missione; la creazione di una fondazione, guidata dall'Ateneo, capace di ampliare le collaborazioni con *partner* e istituzioni dei territori di riferimento, anche al fine di sviluppare iniziative di alta formazione.
- Si conferma l'esigenza di completare il processo di **riorganizzazione amministrativa e qualificazione del personale tecnico-amministrativo**, al fine di rendere progressivamente più efficace il supporto delle attività individuate nella declinazione operativa degli obiettivi strategici e la loro valorizzazione mediante l'alimentazione dei *data base* informativi. In questa ottica si rende necessaria una intensificazione delle **attività di formazione e aggiornamento** del personale tecnico amministrativo, volte all'acquisizione di competenze (anche linguistiche) utili per il raggiungimento degli obiettivi di Piano Strategico, tra cui l'internazionalizzazione e le politiche di reclutamento volte all'attrazione di talenti. nonché un supporto amministrativo per alimentare il *database* informativo delle attività di Terza missione svolte dai singoli Dipartimenti e dall'Ateneo nel suo complesso, al fine di valorizzare quanto effettivamente realizzato, ma ad oggi non compiutamente rendicontato.
- Strumentale al perseguimento degli obiettivi del Piano strategico è anche il processo di ampliamento e qualificazione del **patrimonio immobiliare** dell'Ateneo, che proseguirà adottando logiche di collaborazione e modelli funzionali atte a valorizzare la sostenibilità dei territori.
- Si evidenzia la necessità di definire un **piano di marketing e di comunicazione** in linea con gli obiettivi e le azioni del Piano Strategico, capace di valorizzare ed alimentare le iniziative di Ateneo e le sinergie realizzate con il territorio e con i *partner* nazionali ed internazionali.

In secondo luogo, sono indicate le seguenti **linee programmatiche dell'Ateneo**, conseguenti ai suindicati indirizzi strategici e riferite ad obiettivi ed azioni per la **programmazione triennale 2021-2023**, individuati sulla base di quanto disposto dal Decreto Ministeriale n. 289 del 25 marzo 2021 “Linee generali d'indirizzo della programmazione delle Università 2021-2023 e gli indicatori per la valutazione periodica dei risultati” e dal relativo Provvedimento di attuazione emanato dal Ministero dell'Università e della Ricerca in data 21 maggio 2021 (“Attuazione art. 5 del DM 25 marzo 2021 n. 289. Quadro informativo dei dati necessari ai fini della ripartizione dell'FFO e del contributo L. 243/1991 - anno 2021”):

- coerentemente con gli obiettivi previsti dal Piano Strategico di Ateneo di sviluppo di metodologie e percorsi didattici innovativi e interdisciplinari, capaci di rispondere agli interessi delle nuove generazioni e dei bisogni formativi richiesti dal mercato del lavoro e di valorizzare il merito, con riferimento alla SEZIONE 1 si propone l'individuazione dell'**Obiettivo A – “Ampliare l'accesso alla formazione universitaria”** e della specifica **Azione “Rafforzamento delle competenze acquisite dagli studenti e innovazione delle metodologie didattiche”** e dei due seguenti specifici **Indicatori di riferimento**:
  - A\_f – “Numero di studenti che partecipano a percorsi di formazione per l'acquisizione di competenze trasversali e imprenditorialità oppure che partecipano a indagini conoscitive di efficacia della didattica disciplinare o trasversale” *(sul cui valore iniziale è richiesta la validazione da parte del NUV)*;
  - A\_i – “Numero di open badge ottenuti dagli studenti a seguito di percorsi di formazione per l'acquisizione di competenze trasversali” *(sul cui valore iniziale è richiesta validazione da parte del NUV)*;
- coerentemente con la finalità del Piano Strategico di Ateneo di perseguire l'eccellenza sul fronte della ricerca, della didattica e dell'attività clinico-assistenziale e con l'obiettivo di sviluppo dell'Internazionalizzazione, che trovano tra le linee di indirizzo l'incremento del numero di RTDa e RTDb e che sono perseguiti anche mediante l'adesione alla HUMAN RESOURCES STRATEGY FOR RESEARCHER (HRS4R) lanciata dalla Commissione Europea, nonché con la conseguente esigenza di sviluppare nuove competenze e professionalità nel Personale Tecnico Amministrativo (PTA) anche dal punto di vista linguistico, con riferimento alla SEZIONE 2 si propone l'individuazione dell'**Obiettivo E - “Investire sul futuro dei giovani ricercatori e del personale delle Università”** e della specifica **Azione “Politiche di reclutamento”** e dei due seguenti specifici **Indicatori di riferimento**:
  - E\_b – “Proporzione di ricercatori di cui all'art. 24, c. 3, lett. a) e lett. b) sul totale dei docenti di ruolo”;
  - E\_h – “Rapporto tra risorse per la formazione del personale TA e numero di TA di ruolo” *(sul cui valore iniziale è richiesta validazione da parte del NUV)*.

La Sezione 5 della Relazione si conclude con le indicazioni delle **modalità di gestione del processo di implementazione del Piano Strategico e di monitoraggio dei risultati** che guideranno le attività della Delegata al Piano Strategico.

## SEZIONE 1 - LA GESTIONE DEL PROCESSO DI IMPLEMENTAZIONE E DI MONITORAGGIO DEL PIANO STRATEGICO

### 1.1. PREMESSA E PRINCIPALI LINEE DI AZIONE

L'implementazione del Piano Strategico di mandato (2019-2024) richiede una periodica valutazione della consistenza degli obiettivi strategici individuati, delle condizioni di realizzazione e dei risultati (intermedi e finali) conseguiti.

In questa ottica è necessario, tra l'altro, disporre di un sistema di controllo basato su "Cruscotti di monitoraggio" capaci di includere la pluralità degli indicatori coerenti con gli obiettivi del Piano Strategico e di evidenziare gli attori del processo di implementazione. Inoltre, questo sistema di Cruscotti di monitoraggio deve risultare strumentale, da un lato, alla evidenziazione delle risorse (umane, tecniche e finanziarie) ritenute necessarie dagli attori coinvolti nell'implementazione del Piano Strategico ai fini del perseguimento degli obiettivi strategici e, dall'altro, alla determinazione di un *budget* capace di contemperare tali esigenze con le risorse di tempo in tempo disponibili all'esito delle politiche di reperimento di risorse finanziarie, di reclutamento e di incentivazione.

Muovendo da tale logica, in una **prima fase di definizione e avvio dell'implementazione del Piano Strategico di Ateneo 2019-2024 e del monitoraggio dei risultati** è stata posta **prioritaria attenzione ai Dipartimenti e alla Scuola di Medicina**, in considerazione del ruolo particolarmente rilevante che essi assumono, rappresentando i luoghi in cui si svolge l'attività operativa caratteristica dell'Ateneo: la formazione di base e avanzata, la ricerca di base e applicata, i rapporti con il territorio.

Considerata questa prima componente essenziale ai fini dell'implementazione del Piano Strategico dell'Ateneo e del monitoraggio dei risultati, a partire da **marzo 2021** ha preso avvio una **seconda fase** in cui si è ritenuto opportuno porsi l'obiettivo di far evolvere il "Cruscotto di monitoraggio dei Dipartimenti" in un "Cruscotto di monitoraggio di Ateneo", **ampliando progressivamente il numero degli interlocutori** ben oltre i soli Direttori dei Dipartimenti e della Scuola di Medicina.

A tal fine, **tra marzo e giugno 2021** sono stati **avviati i primi passi**, che hanno visto il **coinvolgimento** di tutti i Delegati del Magnifico Rettore, del Direttore della Scuola di Dottorato, del Direttore Generale dell'Ateneo e del personale tecnico-amministrativo impegnato nel Servizio di pianificazione e controllo, che operano su aree tematiche di rilevanza strategica per l'Ateneo e in linea con i principali obiettivi del Piano Strategico di Ateneo.

Nel **breve termine** si prevede di formulare una **proposta di un "Cruscotto di Ateneo"**, che sarà discussa in un **tavolo allargato** ai Direttori di Dipartimento/Scuola di Medicina/Scuola di dottorato, ai Delegati del Rettore, al Direttore Generale e ai Dirigenti coinvolti nel processo di determinazione del Budget di Ateneo, per una **prima messa a punto di un set di indicatori prioritari**, coerenti con gli obiettivi di Piano Strategico e con il Cruscotto di Direzione.



In **ottica prospettica**, sarà necessario **ampliare** ulteriormente l'**interlocuzione** con altre strutture e altri soggetti (PQA, Commissioni di Ateneo, componenti del personale docente e tecnico-amministrativo, ecc.) coinvolti nell'implementazione del Piano Strategico di Ateneo, al fine di **presidiare temi specifici e/o trasversali** oggetto di attenzione nell'ambito del Piano Strategico di Ateneo, che tuttavia ad oggi non emergono dai soli Cruscotti di monitoraggio dei Dipartimenti.

**La messa a punto e il progressivo affinamento di un Cruscotto di monitoraggio di Ateneo costituisce una condizione essenziale non solo al fine di un più efficace monitoraggio della molteplicità di obiettivi individuati nel Piano Strategico di Ateneo inteso nella sua interezza, ma anche per la messa a punto di un più efficace processo di determinazione del Budget di Ateneo coerente con l'implementazione del Piano Strategico.**

## **1.2. EVOLUZIONE DEL PRESIDIO ORGANIZZATIVO DEL PROCESSO DI PIANIFICAZIONE E MONITORAGGIO**

L'Università degli Studi dell'Insubria ha avviato un processo formale di pianificazione strategica nell'A.A. 2018/2019, per la prima volta dalla data della sua costituzione (14 luglio 1998), avendo privilegiato nel passato uno stile di gestione interattivo ed adattivo supportato da linee di indirizzo senza l'ausilio di un Piano Strategico.

Con Decreto Rettorale 5 novembre 2018, n.886 la Prof.ssa Anna Maria Arcari è stata nominata Delegata del Rettore per il "Piano Strategico di Ateneo". La delega aveva ad oggetto l'impegno ad avviare e portare a termine il primo ciclo di pianificazione strategica dell'Università degli Studi dell'Insubria mediante la stesura di un piano di lavoro con l'indicazione delle tempistiche, delle fasi e dei ruoli da coinvolgere per arrivare ad elaborare il Piano Strategico di Ateneo. Per lo svolgimento delle attività e il raggiungimento degli obiettivi stabiliti con questa delega, è stata costituita una commissione tecnica (Commissione per il Piano Strategico di Ateneo) composta dalla Prof.ssa Anna Maria Arcari (coordinatrice), dalla Prof.ssa Anna Pistoni, dal Prof. Francesco Figari e dalla Dott.ssa Silvia Trabucchi (Servizio Pianificazione e Controllo) con funzioni di segreteria.

La Commissione per il Piano Strategico ha presentato in data 21 giugno 2019 il documento "Piano Strategico di Ateneo (2019-2024)", che è stato approvato dal Senato Accademico e dal Consiglio di Amministrazione in data 28 giugno 2019.

Considerato necessario attribuire una nuova delega per l'implementazione, il monitoraggio, l'aggiornamento e la valorizzazione del Piano Strategico di Ateneo, in stretta aderenza agli orientamenti del programma elettorale, coordinando le attività a livello di Dipartimento e seguendo le attività a livello di Ateneo, tra cui il piano interdipartimentale sul Data Science, in data 27 maggio 2020 la delega alla Pianificazione strategica è stata assunta *ad interim* dal Prorettore Vicario.

Con Decreto Rettorale n. 417/2020 in data 17 giugno 2020 sono state costituite tre commissioni tecniche coordinate dal prof. Stefano Serra Capizzano e così composte: Commissione Piano Strategico 1 (Vision, Aggiornamenti, Implementazione): Prof. Antonio Di Guardo, Prof. Mauro Ferrari, Prof.ssa Michela Prest, Prof. Giorgio Zamperetti; Commissione Piano Strategico 2 (Monitoraggio e Controllo): Prof. Giorgio Grasso, Prof. Andrea Moriondo, Prof.ssa Anna Pistoni con Consulente Esterno Prof.ssa Marcella



Bracale; Commissione Data Science: Prof.ssa Barbara Carminati per gli aspetti fondativi, Proff. Massimo Caccia, Luigi Lavazza, Andrea Sansò per gli aspetti di applicazioni specifiche. Sono stati, inoltre, individuati i seguenti Dirigenti di riferimento: Dott. Roberto Battisti, Dott. Federico Raos. Funzioni di supporto amministrativo sono state assegnate a: Dott.ssa Gabriella Margaria, Dott.ssa Silvia Trabucchi, Dott.ssa Angela Messina.

Considerando che nella redazione del Piano Strategico si è ritenuto fondamentale coinvolgere in prima battuta i Dipartimenti in qualità di soggetti attivi e propositivi, anche il monitoraggio del Piano Strategico ha preso avvio dal monitoraggio dei Piani dei Dipartimenti e della Scuola di Medicina.

Questa prima fase di monitoraggio ha portato all'invio in data 15 ottobre 2020 dei "Cruscotti di Dipartimento", mediante cui è stato possibile osservare il grado di raggiungimento degli obiettivi individuati dai singoli Dipartimenti per il primo anno di implementazione del Piano Strategico.

Ogni Cruscotto è stato corredato da note di accompagnamento che sintetizzano le osservazioni della Commissione riguardo al Cruscotto stesso e propongono alcuni suggerimenti al fine di migliorarne l'efficacia.

I Dipartimenti e la Scuola di Medicina sono stati inoltre invitati a indicare: i nuovi target per l'anno 2021; eventuali modifiche a livello di obiettivi e/o indicatori attuate sulla scorta dei suggerimenti indicati dalla Commissione nelle note di accompagnamento; le risorse economiche necessarie per finanziare le attività previste per il raggiungimento degli obiettivi individuati.

In data 26 febbraio 2021 con Decreto Rettorale n. 143 è stata nominata Delegata del Magnifico Rettore per il Piano Strategico la Prof.ssa Cristiana-Maria Schena. Le attività nelle quali si traduce operativamente il mandato riguardano l'implementazione, il monitoraggio, l'aggiornamento e la valorizzazione del Piano Strategico di Ateneo, in stretta aderenza agli orientamenti del programma elettorale, coordinando le attività a livello di Dipartimento e seguendo le attività a livello di Ateneo, tra le quali il piano interdipartimentale sul Data Science. Le funzioni di supporto amministrativo sono state assegnate alla Dott.ssa Silvia Trabucchi e alla Dott.ssa Mariya Zhuk del Servizio Pianificazione e Controllo.

### **1.3. ATTIVITÀ E AZIONI IN ITINERE**

#### ***1.3.1. Resoconto delle attività svolte nel periodo marzo-giugno 2021 dalla Delegata alla Pianificazione strategica di Ateneo***

La nuova Delegata al Piano Strategico, nel breve arco temporale intercorso dalla sua nomina, ha svolto le attività qui di seguito sinteticamente indicate e che emergono in maggior dettaglio dai contenuti della presente Relazione. È da segnalare che alla Delegata, nello svolgimento delle sue attività coerenti con il mandato assegnatole dal Magnifico Rettore, è stato assicurato il costante supporto amministrativo della dott.ssa Silvia Trabucchi e della dott.ssa Mariya Zhuk e la collaborazione della dott.ssa Gabriella Margaria del Servizio Pianificazione e Controllo.

In particolare, la Prof.ssa Schena ha, innanzitutto, effettuato una **ricognizione della documentazione disponibile e dei verbali** prodotti dai precedenti Delegati al Piano Strategico, essenzialmente riconducibili alle attività svolte con riferimento ai Cruscotti di monitoraggio dei Dipartimenti.

Nella logica del continuo miglioramento dei processi di qualità, la Delegata ha ritenuto opportuno decidere di procedere alla **verbalizzazione** delle riunioni e delle interlocuzioni effettuate nell'esercizio della sua delega e di affidare l'**archiviazione dei verbali e dei materiali di lavoro** in un archivio dedicato al Piano Strategico, gestito operativamente dalla dott.ssa Trabucchi del Servizio Pianificazione e Controllo. Successivamente ha condiviso con il Rettore l'esigenza di **redigere un primo "Report di Ateneo" di aggiornamento sullo stato di attuazione del Piano Strategico**, al fine di rendicontare agli Organi di governo le attività svolte, valutare il livello di implementazione degli obiettivi strategici, verificare i passi da compiere.

Ha, inoltre, condiviso con il Rettore e con il Direttore Generale l'opportunità di procedere ad una **progressiva definizione di un "Cruscotto di monitoraggio di Ateneo"**, nel convincimento della sua utilità ai fini di un efficace monitoraggio degli obiettivi del Piano Strategico di Ateneo e per la determinazione di un più puntuale raccordo tra il Piano Strategico ed il Budget di Ateneo. Si ritiene, infatti, che il sistema già in essere dei "Cruscotti di monitoraggio dei Dipartimenti", pur essendo utile e meritevole di ulteriore valorizzazione e affinamento, non risulti sufficiente, da un lato, ad assicurare il controllo del processo di implementazione del complessivo Piano Strategico di Ateneo e, dall'altro, a considerare - in sede di definizione del Budget di Ateneo - la pluralità di iniziative, poste in essere dall'Ateneo coerentemente con gli obiettivi del Piano Strategico, che necessitano di risorse finanziarie ai fini della loro implementazione.

Per lo svolgimento delle attività delegate ed il raggiungimento degli specifici obiettivi richiamati, la Delegata al Piano Strategico, sino ad oggi, ha ritenuto opportuno non avvalersi di Commissioni, bensì di **ampliare il più possibile il dialogo ed il confronto con gli attori rilevanti ai fini dell'implementazione del Piano Strategico**. Nel corso del suo mandato valuterà la possibilità di avvalersi di Commissioni o Gruppi di lavoro, coerentemente con le esigenze organizzative ed operative che emergeranno e con gli specifici obiettivi perseguiti.

Dal punto di vista operativo, la Delegata ha innanzitutto elaborato - con il supporto dell'Ufficio Controllo di Gestione - una **prima bozza del "Cruscotto di monitoraggio di Ateneo"**.

Si ritiene importante evidenziare che, rispetto al sistema di Cruscotti di Dipartimento, il Cruscotto di Ateneo è stato oggetto di un ulteriore **affinamento metodologico**, prevedendo non solo un completamento della **"qualificazione" degli indicatori** (rilevanza a fini normativi e/o a fini interni di Ateneo; *owner* delle informazioni; fonti informative disponibili; ecc.), ma anche introducendo **elementi utili ai fini del raccordo tra gli indicatori inclusi nel Cruscotto**, relativi agli obiettivi del Piano Strategico, **ed il processo di determinazione della pianificazione finanziaria di Ateneo**; in particolare, sono stati introdotti i seguenti nuovi "campi di compilazione": Risorse Richieste (umane, tecniche, finanziarie); Capitolo di Bilancio di Ateneo; Fonte Finanziaria Esterna.

In merito al progetto del Cruscotto di Ateneo, la Delegata ha ritenuto opportuno informare immediatamente il **Coordinatore del Presidio della Qualità di Ateneo (PQA)**, Prof.ssa Marcella Bracale, con la quale ha condiviso, nel corso di un incontro svolto a marzo, l'opportunità di un **confronto con il PQA** sui contenuti del Cruscotto all'esito del processo di condivisione con i Delegati del Rettore.

Inoltre, la Delegata ha effettuato **numerosi incontri con una pluralità di soggetti coinvolti nell'implementazione del Piano Strategico di Ateneo**.

In particolare, sono stati svolti **colloqui con i singoli Delegati del Magnifico Rettore**, al fine di **conoscere lo stato di avanzamento delle attività** coerenti con l'implementazione del Piano Strategico

(realizzate a partire da giugno 2019) e per ricevere alcune **prime indicazioni sulle linee di azione programmate** negli ambiti delle singole deleghe. L'esito di questi incontri con i Delegati è riportato nelle **Sezioni 3 e 4** della presente Relazione e nella **Appendice A.2**. I colloqui con i Delegati hanno costituito anche l'occasione per la **condivisione della prima bozza del "Cruscotto di monitoraggio di Ateneo"**, opportunamente suddivisa per area tematica in base ai contenuti delle singole deleghe rettorali. Si è, quindi, potuto avviare un confronto dialettico su Cruscotto di Ateneo, che sarà certamente utile per la messa a punto dello strumento.

Oltre a questi incontri, sono state effettuate diverse **riunioni allargate a più Delegati** per consentire il confronto **su tematiche trasversali** rilevanti per il perseguimento degli obiettivi strategici di Ateneo (ad esempio, in merito allo sviluppo del sito di Ateneo in inglese, alla programmazione triennale condivisa anche con il Direttore Generale ed il Servizio Pianificazione e Controllo, ecc.).

Ai fini del **monitoraggio e affinamento dei Cruscotti dei Dipartimenti**, che costituiscono parte integrante del Cruscotto di Ateneo, le **consultazioni** sono state estese al **Direttore della Scuola di Dottorato**, per completare il confronto con i **Direttori dei Dipartimenti e della Scuola di Medicina** avviato dai precedenti Delegati al Piano Strategico.

Entro maggio 2021 sono, inoltre, pervenuti i riscontri forniti dai singoli Dipartimenti e dalla Scuola di Medicina alle osservazioni precedentemente formulate dalla Commissione Monitoraggio Piano Strategico. Si è ritenuto opportuno portare a sintesi i risultati di questo processo. Pertanto, nella **Appendice A.1** sono riportate alcune note sugli esiti del processo di monitoraggio riferito ai singoli Dipartimenti e alla Scuola di Medicina condotto nel biennio giugno 2019 - giugno 2021, nonché la Relazione redatta dal Direttore della Scuola di Dottorato, che illustra gli obiettivi del Piano Strategico raggiunti sino a febbraio 2021, le attività previste in prospettiva e le integrazioni ritenute opportune al Cruscotto degli indicatori di Ateneo riferibili alla Scuola di Dottorato.

All'esito delle citate consultazioni, è stato possibile ricevere un **primo riscontro sulla bozza del "Cruscotto di monitoraggio di Ateneo"**, che conta un numero complessivo di circa 400 indicatori. Si rende necessaria una **ulteriore consultazione** ai fini della condivisione di una **selezione degli indicatori del Cruscotto di Ateneo ritenuti prioritari** nell'ottica del perseguimento degli obiettivi del Piano Strategico e al fine di rendere questo strumento di analisi efficace sul piano applicativo e coerente con gli altri strumenti adottati dall'Ateneo per il controllo di gestione.

Le informazioni acquisite grazie alle attività svolte dalla Delegata al Piano Strategico tra marzo e giugno 2021, sin qui brevemente richiamate, hanno consentito di alimentare la **stesura di questo primo Report di Ateneo di aggiornamento sul Piano Strategico**. Si è consapevoli della **necessità di ampliare ulteriormente i soggetti coinvolti nelle interlocuzioni e assicurare una certa periodicità agli incontri**, al fine di poter acquisire, nel tempo, **informazioni sempre più complete ed aggiornate in ordine allo stato di implementazione del Piano Strategico**.

Non appare superfluo sottolineare che l'**approccio collaborativo** adottato negli incontri sin qui richiamati è stato ampiamente apprezzato e condiviso dalla pluralità degli interlocutori; si ritiene, quindi, molto proficuo **proseguire in questa direzione**, considerando che il confronto, la collaborazione e l'implementazione coordinata delle azioni costituiscono i cardini per il perseguimento dei comuni obiettivi strategici di Ateneo.

La considerazione di fondo che emerge dalla complessiva analisi che viene presentata nella presente Relazione è che l'implementazione del Piano Strategico renda necessario **proseguire nello sviluppo di un "processo culturale"** coerente con le logiche di pianificazione strategica, di sviluppo delle attività coerenti con gli obiettivi strategici e con le risorse a disposizione, di monitoraggio degli esiti intermedi e finali. Avendo già avuto modo di evidenziare che il Piano Strategico 2019-2024 costituisce la prima esperienza di formalizzazione del processo di pianificazione strategica, è da valutare positivamente che questo processo culturale sia **già visibile all'interno dell'Ateneo**; al contempo, si ritiene che esso necessiti di **maggiore diffusione e ulteriore sviluppo**, da realizzare anche grazie al supporto dell'organizzazione dei processi di *governance*, di monitoraggio e di rendicontazione.

### ***1.3.2. Raccordo tra programmazione economica-finanziaria e Piano Strategico***

L'Ateneo sta adottando gradualmente un approccio integrato tra Piano Strategico, pianificazione finanziaria e bilancio, in coerenza con le "Linee guida per la Gestione Integrata dei Cicli della Performance e del Bilancio delle Università Statali Italiane" emanate da ANVUR.

Con deliberazione del Consiglio di Amministrazione del **23 giugno 2021** è stata approvata la **revisione del processo di programmazione economico-finanziaria**, ancorando tale processo al quadro strategico di riferimento e definendo un più efficiente ed efficace processo di *budgeting*. All'interno e nel rispetto della tempistica e dei ruoli assegnati dalla regolamentazione di Ateneo, questo nuovo processo di *budgeting* risponde alle esigenze di integrazione tra documenti di programmazione e pianificazione e al contenimento di costi soggetti a limiti di spesa.

Come già evidenziato nei precedenti paragrafi, la metodologia adottata ai fini della definizione del "Cru-scotto di monitoraggio di Ateneo" (che prevede l'esplicitazione delle risorse necessarie per il conseguimento degli obiettivi individuati nel Piano Strategico) muove nella stessa direzione e crea le premesse per un confronto dialettico in ordine all'effettiva assegnazione di risorse (umane, tecniche e finanziarie) da parte dell'Ateneo per la realizzazione delle azioni coerenti con le indicazioni del Piano Strategico.

Sulla base di queste considerazioni, **si ritiene opportuno che, nell'implementare il nuovo processo di *budgeting*, siano esplicitati i criteri e le modalità delle assegnazioni di risorse rispetto a quelle richieste per la realizzazione delle azioni individuate nel Piano Strategico.**

## **SEZIONE 2 - L'ATENEO IN CIFRE: EVOLUZIONE NEL BIENNIO GIUGNO 2019 - GIUGNO 2021**

### **2.1. DIMENSIONE, GOVERNANCE E STRUTTURA ORGANIZZATIVA**

Nel corso del biennio preso in esame (giugno 2019-giugno 2021) l'Università degli Studi dell'Insubria non ha registrato modifiche significative sul piano dimensionale, continuando a costituire un Ateneo di medie dimensioni, insediato a Varese, Como e Busto Arsizio e dotato di 4 biblioteche, 2 collegi universitari e 2 impianti sportivi.

La *Governance* dell'Ateneo compete ai seguenti Organi di indirizzo

- 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)
- 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

Le strutture didattiche e di ricerca sono costituite dai seguenti sette Dipartimenti:

- Dipartimento di Biotecnologie e Scienze della Vita (DBSV)
- Dipartimento di Diritto, Economia e Culture (DIDEC)
- Dipartimento di Economia (DIECO)
- Dipartimento di Medicina e Chirurgia (DMC)
- Dipartimento di Scienza e Alta Tecnologia (DISAT)
- Dipartimento di Scienze Teoriche e Applicate (DISTA)
- Dipartimento di Scienze Umane e dell'Innovazione per il Territorio (DISUIT),

Alle strutture dipartimentali si affiancano 4 Centri Speciali, **11 Centri Interuniversitari (rispetto ai 10 del 2019)**, 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 di 8 corsi di Dottorato di Ricerca attivati dall'Ateneo e, **a partire dal 2021, la partecipazione al Dottorato Nazionale (interateneo e interdipartimentale) di Sviluppo Sostenibile e Cambiamenti Climatici** (il Senato Accademico e il Consiglio



di Amministrazione del nostro Ateneo hanno approvato a maggio 2021 la convenzione con l'Istituto Universitario di Studi Superiori di Pavia per l'attivazione e il funzionamento del corso di Dottorato).

Completano la struttura organizzativa i Servizi dell'Amministrazione centrale, preposti all'erogazione dei servizi di supporto e coordinati dal Direttore Generale. Tali Servizi sono attualmente riconducibili alle seguenti 6 aree dirigenziali:

- Unità organizzative in Staff al Direttore Generale
- Area Didattica e Ricerca
- Area Risorse Umane e Finanziarie
- Area Infrastrutture e Approvvigionamenti
- Area Servizi Bibliotecari e Documentali
- Area Sistemi Informativi.

In considerazione delle mutate esigenze organizzative dell'Ateneo, il Senato Accademico e il Consiglio di Amministrazione, nelle sedute del 2 dicembre 2020, hanno deliberato, **con decorrenza 1° gennaio 2021**, la **disattivazione del Centro interdipartimentale di servizi Sistemi informativi e comunicazione (SIC)** e la **disattivazione del Centro interdipartimentale di servizi Sistema bibliotecario di Ateneo (SiBA)**, nonché il contestuale trasferimento all'Amministrazione Centrale delle funzioni assegnate ai due Centri, mediante l'istituzione di Aree amministrative a ciò dedicate. In particolare, con il Decreto del Direttore Generale n. 3 del 7 gennaio 2021 nell'ambito dell'Amministrazione Centrale sono state **istituite** (con relativo organigramma, funzionigramma e afferenze dal 1° gennaio 2021) l'**Area Servizi Informativi** (che assorbe le competenze precedentemente in capo al disattivato SIC) e l'**Area Servizi Bibliotecari e Documentali** (che assorbe le competenze precedentemente in capo al disattivato SiBA).

Nel corso del 2020 sono stati inoltre emanati dal Direttore Generale i seguenti **provvedimenti attinenti all'organizzazione dell'Ateneo**:

- DDG 23 gennaio 2020, rep. 74 :Organigramma, funzionigramma e afferenze delle unità organizzative responsabili (UOR) e delle Strutture didattiche, di ricerca e di servizio - Area Risorse umane e finanziarie modifiche dal 1° febbraio 2020;
- DDG 24 settembre 2020, rep. 645: Organigramma, funzionigramma e afferenze delle unità organizzative responsabili (UOR) e delle Strutture didattiche, di ricerca e di servizio - Area infrastrutture e approvvigionamenti in vigore dal 1° ottobre 2020;
- DDG 29 settembre 2020, rep. 648: Organigramma, funzionigramma e afferenze delle unità organizzative responsabili (UOR) e delle Strutture didattiche, di ricerca e di servizio - Servizio Pianificazione e controllo dal 1° ottobre 2020.
- DDG del 30 marzo 2021, n. 262 con cui è stato formalizzato l'organigramma, il funzionigramma e le afferenze delle unità organizzative responsabili (UOR) e delle Strutture didattiche, di ricerca e di servizio in vigore dal 1° aprile 2021. L'articolazione degli uffici è consultabile sul sito web di Ateneo ([Amministrazione trasparente - Organizzazione - Articolazione degli uffici](#)).

**La riorganizzazione funzionale dell'Ateneo è ancora in corso e si auspica che possa procedere rapidamente nella direzione di un sempre più efficace raccordo tra l'articolazione organizzativa e gli obiettivi del Piano Strategico, come evidenziato anche da alcuni Delegati del Rettore che**

ritengono necessario un maggiore supporto amministrativo ai fini dell'implementazione delle azioni pianificate.

In merito all'evoluzione della situazione economica, patrimoniale e finanziaria dell'Ateneo, si rimanda alla disamina dei Bilanci di esercizio del periodo considerato.

## 2.2. LE PERSONE

La *Faculty* dell'Università degli Studi dell'Insubria, operante presso i sette Dipartimenti, è composta, a giugno 2021, da **379 docenti strutturati**, così suddivisi in base al ruolo:

- 96 Professori Ordinari (PO)
- 168 Professori Associati (PA)
- 59 Ricercatori a tempo indeterminato (RU)
- 56 Ricercatori a tempo determinato (RTD).

Tra il 2019 e giugno 2021 il **numero** complessivo dei docenti è risultato in lieve aumento (+ 17 unità, pari al +4,7%). Peraltro, i singoli Dipartimenti hanno registrato tassi di variazione tra loro significativamente diversi (Tavola 1).

La **composizione** per qualifica mostra che (a seguito di uscite, nuove assunzioni e passaggi di fascia) nell'arco temporale considerato le variazioni più significative hanno riguardato i RU (-8 unità, pari a -11,94%) ed i RTD (+15 unità, pari a +36,58%).

La disaggregazione del dato per **genere** indica che, a giugno 2021, il corpo docente è composto per il 36,94% da persone di genere femminile e per il 63,06% da persone di genere maschile.

Coerentemente con il contenuto incremento numerico e i passaggi di fascia effettuati, nel periodo esaminato il **costo** del personale docente e ricercatore, così come rappresentato nei costi consuntivi, negli ultimi esercizi non ha evidenziato modifiche consistenti (27,9 milioni a fine 2020, rispetto ai 26,8 milioni di fine 2018),.

Tavola 1 - Composizione della Faculty

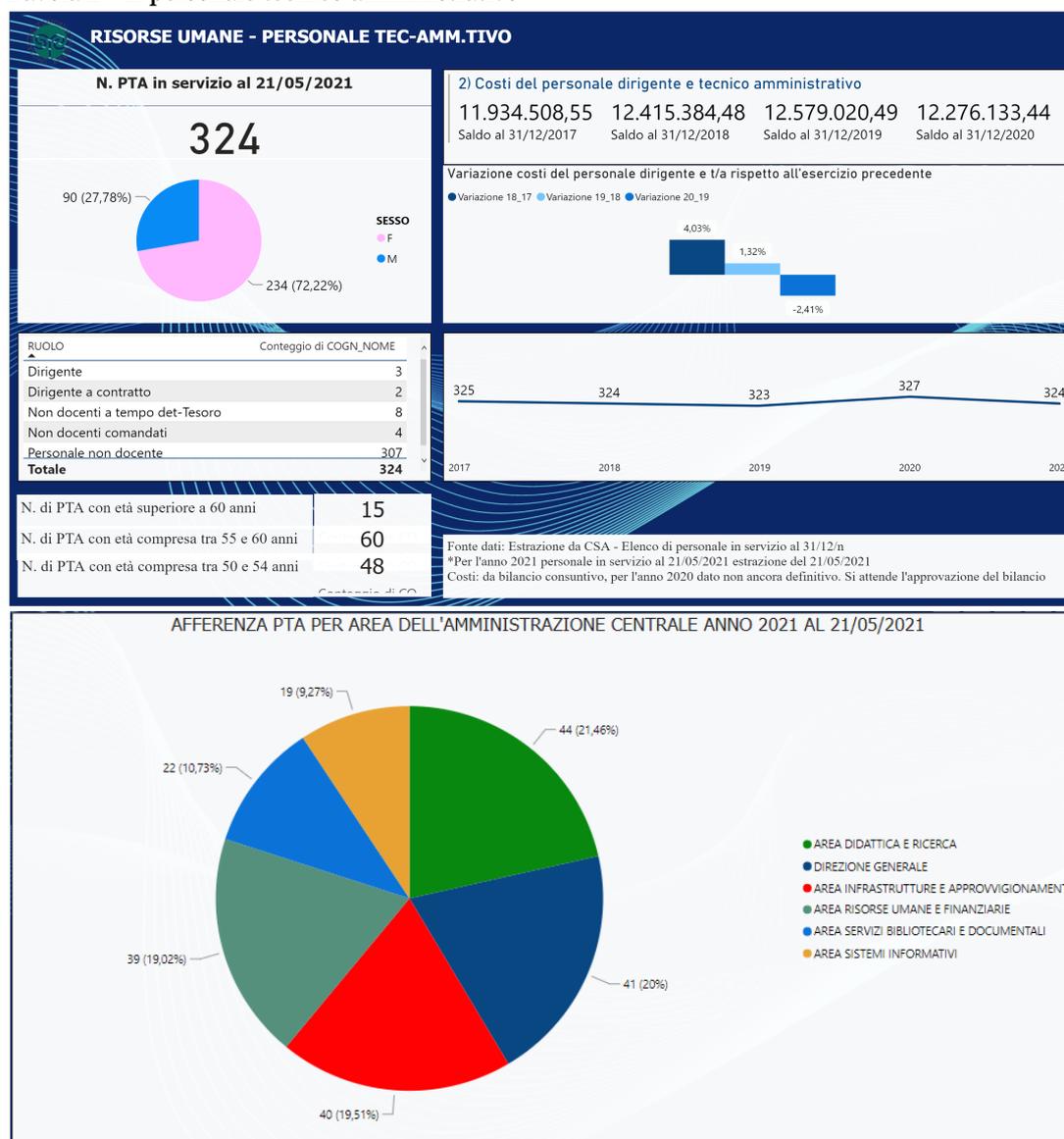
Dip.	2019						2020						2021 (giugno)						Variaz. % 2019-2021
	PO	PA	RU	RTD	Tot	% DIP.	PO	PA	RU	RTD	Tot	% DIP.	PO	PA	RU	RTD	Tot	% DIP.	
DBSV	12	29	11	4	56	15%	13	29	11	7	60	16%	14	28	11	7	60	16%	7,14%
DIDEC	13	20	12	1	46	13%	14	20	11	3	48	13%	15	19	11	4	49	13%	6,52%
DIECO	12	16	6	5	39	11%	13	14	6	5	38	10%	14	14	5	5	38	10%	-2,56%
DMC	22	36	15	8	81	22%	18	40	13	11	82	22%	18	40	13	11	82	22%	1,23%
DISAT	13	34	8	12	67	19%	15	36	8	12	71	19%	17	34	8	13	72	19%	7,46%
DISTA	11	15	8	4	38	10%	11	15	6	7	39	10%	12	14	6	7	39	10%	2,63%
DISUIT	4	17	7	7	35	10%	6	18	6	9	39	10%	6	19	5	9	39	10%	11,43%
<b>TO- TALE</b>	<b>87</b>	<b>167</b>	<b>67</b>	<b>41</b>	<b>362</b>	<b>100%</b>	<b>90</b>	<b>172</b>	<b>61</b>	<b>54</b>	<b>377</b>	<b>100%</b>	<b>96</b>	<b>168</b>	<b>59</b>	<b>56</b>	<b>379</b>	<b>100%</b>	<b>4,70%</b>
<b>% per FASCIA</b>	<b>24%</b>	<b>46%</b>	<b>19%</b>	<b>11%</b>	<b>100%</b>		<b>24%</b>	<b>46%</b>	<b>16%</b>	<b>14%</b>	<b>100%</b>		<b>25%</b>	<b>44%</b>	<b>16%</b>	<b>15%</b>	<b>100%</b>		

Il personale tecnico amministrativo (**PTA**) in servizio presso il nostro Ateneo è rimasto tendenzialmente stabile nell'arco temporale considerato (**324 unità**, comprensive del Direttore Generale e 4 dirigenti), così come il relativo **costo** (pari a 12,2 milioni a fine 2020 rispetto ai 12,4 di fine 2018). A maggio 2021 il PTA risulta composto per il 72,22% da persone di **genere** femminile e per il 27,78% da persone di genere maschile (Tavola 2).

Va evidenziato che l'attività di **reclutamento** del personale tecnico amministrativo ha subito un forte rallentamento nel 2020, a causa delle restrizioni imposte dallo stato di emergenza epidemiologia, mentre è ripresa nel 2021.

È da segnalare anche che nel mese di maggio è stato sottoscritto il **contratto integrativo per l'anno 2021**, a seguito degli incontri di contrattazione tra Ateneo, RSU e parti sindacali, che hanno portato all'approvazione dell'accordo all'unanimità.

**Tavola 2 – Il personale tecnico amministrativo**



Nel periodo considerato (giugno 2019-giugno 2021) la **popolazione studentesca** dell'Ateneo è **creciuta** complessivamente del **12,8%**, passando dai 10.915 dell'A.A. 2018/19 ai **12.312 studenti iscritti nell'A.A. 2020/21** ai Corsi di Lauree Triennali, Magistrali e a Ciclo Unico erogati dai Dipartimenti (Tavola 3). Emerge la forte attenzione riservata agli studenti dal nostro Ateneo mediante una serie di iniziative e di servizi che li accompagnano dal momento del primo contatto sino al collocamento nel mondo del lavoro; particolarmente importanti in tal senso sono i servizi di orientamento e di accoglienza, nonché le specifiche iniziative definite in risposta alle esigenze delle persone diversamente abili, che vengono trattate nel seguito della presente Relazione.

L'evoluzione delle **immatricolazioni** ha segnato un incremento del **9,21% a livello di Ateneo** e riflette un **andamento diversificato dei singoli Dipartimenti**, determinato anche dalle differenti scelte compiute dalle singole Strutture in merito ai criteri di programmazione delle immatricolazioni e in considerazione delle tematiche organizzative.

Le descritte dinamiche evolutive del corpo docente e della popolazione studentesca hanno determinato una **lievissima flessione dell'incidenza percentuale del numero dei docenti in rapporto al numero degli iscritti** (che passa dal 3,32% al 3,08%) e **in rapporto al numero degli immatricolati** (che passa dal 9,40% al 9,01%). Peraltro, è **elevata la dispersione rispetto al dato medio di Ateneo**, dato che a **livello di singoli Dipartimenti** questi indicatori possono variare dal 2% al 6% circa relativamente all'incidenza dei docenti sugli iscritti e dal 4% al 17% circa per l'incidenza dei docenti sugli immatricolati.

Tavola 3 – Gli studenti dell'Ateneo

Dip.	A.A. 2018/2019			A.A. 2019/2020			A.A. 2020/2021			A.A. 2018/2019	A.A. 2020/2021	A.A. 2018/2019	A.A. 2020/2021		
	Immatricolati generici al 1° anno di corso	Iscritti	Docenti	Immatricolati generici al 1° anno di corso	Iscritti	Docenti	Immatricolati generici al 1° anno di corso	Iscritti	Docenti	↑	↑	n° docenti / totale iscritti	n° docenti / totale iscritti		
										Variaz. % Immatricolati generici al 1° anno di corso	Variaz. % Iscritti			n° docenti / totale immatricolati	n° docenti / totale immatricolati
DBSV	445	847	56	412	926	60	435	988	60	-2,25%	16,65%	6,61%	6,07%	12,58%	13,79%
DIDEC	445	1.398	46	434	1.418	48	421	1.466	49	-5,39%	4,86%	3,29%	3,34%	10,34%	11,64%
DIECO	784	2.105	39	911	2.397	38	787	2.441	38	0,38%	15,96%	1,85%	1,56%	4,97%	4,83%
DMC / SMED	581	2.367	81	584	2.390	82	566	2.453	82	-2,58%	3,63%	3,42%	3,34%	13,94%	14,49%
DISAT	402	1.127	67	515	1.242	71	463	1.235	72	15,17%	9,58%	5,94%	5,83%	16,67%	15,55%
DISTA	450	1.112	38	548	1.318	39	633	1.498	39	40,67%	34,71%	3,42%	2,60%	8,44%	6,16%
DISUIT	746	1.959	35	753	2.110	39	903	2.231	39	21,05%	13,88%	1,79%	1,75%	4,69%	4,32%
<b>ATE-NEO</b>	<b>3.853</b>	<b>10.915</b>	<b>362</b>	<b>4.157</b>	<b>11.801</b>	<b>377</b>	<b>4.208</b>	<b>12.312</b>	<b>379</b>	<b>9,21%</b>	<b>12,80%</b>	<b>3,32%</b>	<b>3,08%</b>	<b>9,40%</b>	<b>9,01%</b>

## SEZIONE 3 - I RISULTATI DELLE ATTIVITÀ “CORE”

Il Piano Strategico è stato basato su **5 priorità strategiche** (*qualità, internazionalizzazione, innovazione e interdisciplinarietà, radicamento sul territorio, identità distintiva*) che hanno portato all'individuazione dei seguenti **obiettivi** sfidanti da perseguire nel sessennio rettorale 2019-2024:

- 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, è ritenuto necessario **investire sui talenti** per garantire all'università di svolgere appieno la propria missione, nel convincimento che le competenze e i talenti oggi presenti in Ateneo dovranno diventare il primo veicolo di attrazione di nuovi talenti e di nuove competenze.

Gli ambiti entro cui sono state formulate le strategie dell'Ateneo attengono innanzitutto alle “**attività core**” in cui si estrinseca l'attività di ogni università, ovvero la **ricerca**, la **didattica** e la **terza missione**. Nelle “**attività core**” il Piano ha incluso anche l'**internazionalizzazione** (che costituisce una priorità strategica dell'Ateneo e interessa trasversalmente la didattica, la ricerca e la terza missione dell'Ateneo), i “**Progetti speciali**” (rilevanti sul piano interdipartimentale e per l'identità distintiva dell'Ateneo), le **politiche per l'assicurazione della qualità** (che costituiscono uno strumento trasversale di controllo, verifica e miglioramento della efficace attuazione delle attività rilevanti da un punto di vista strategico).

Nella presente *Sezione 3* della Relazione si riportano i **risultati intermedi** conseguiti in tali ambiti nel primo **biennio (giugno 2019 - giugno 2021)** intercorso dall'approvazione del Piano Strategico. Le informazioni portate a sintesi in questa Sezione sono il frutto dei più ampi **contributi dei Delegati del Magnifico Rettore** (puntualmente riportati nella *Appendice A.2*) e degli esiti dei **Cruscotti di monitoraggio dei Dipartimenti** (che trovano un sintetico commento nella *Appendice A.1* in ordine al raggiungimento degli obiettivi strategici intermedi, oltre che agli aspetti metodologici).

Si rimanda, invece, alla successiva *Sezione 4* della Relazione l'analisi dei risultati conseguiti, nello stesso arco temporale biennale, nell'ambito delle principali “**attività di supporto e servizio**” inserite nel Piano Strategico.



### 3.1. RICERCA

#### 3.1.1 Risultati dell'Ateneo e dei Dipartimenti

Il Piano Strategico di Ateneo prevede di “Migliorare il posizionamento nei ranking nazionali e internazionali per rafforzare la reputazione di *Research University*.”

Come dettagliatamente descritto nella relazione del Delegato alla Ricerca (riportata nell'Appendice A.2), nel periodo considerato (giugno 2019 - giugno 2021) sono state sviluppate una serie di azioni coerenti con i seguenti obiettivi strategici individuati dal Piano:

#### 1) Innalzare il livello qualitativo della produzione scientifica dei Dipartimenti.

Per il raggiungimento dell'obiettivo sono state effettuate azioni volte a:

- *Portare a zero i casi di inattività scientifica ad oggi presenti*

È necessario continuare a monitorare il numero di inattivi nel tempo e formulare altre proposte per ridurre la inattività dei ricercatori di Ateneo, seppure al momento il numero degli inattivi sia relativamente limitato. Su questo si propone una azione di raccordo tra la commissione Ricerca e le commissioni Ai-QuaR dei dipartimenti.

- *Migliorare la produzione scientifica dei ricercatori a tempo determinato.*

Le attività del precedente Delegato e della commissione Ricerca hanno portato alla proposta di due misure da discutere all'interno della revisione del Regolamento per il Finanziamento della Ricerca di Ateneo (revisione ed estensione del precedente Regolamento Fondo Ateneo Ricerca), una relativa alla erogazione con fondi di Ateneo di *starting grant* a RTDA e RTDB disegnata anche per incentivare l'acquisizione della ASN, l'altra al finanziamento di almeno tre progetti di ricerca, uno per area ERC, selezionati con bando competitivo con un contributo di 15.000 a progetto. Queste misure sono state approvate nel Senato del 21 aprile 2021. L'erogazione dello *starting grant* a RDTA e RDTB è operativa dal 2020.

Il prossimo obiettivo è realizzare il bando per i progetti competitivi presentati da RTDA e RDTB ed organizzare la loro revisione esterna, incentivando i progetti che aggregano competenze dipartimentali e/o interdipartimentali. La scrittura di tali progetti e la partecipazione ad un bando competitivo con revisione esterna rappresenta un incentivo alla progettualità e alla creazione di sinergie e relativa massa critica per la ricerca.

- *Acquisire finanziamenti competitivi incrementando i tassi di presentazione di progetti nazionali ed internazionali*

Al fine di incrementare i tassi di presentazione di progetti, si è proposto di sostenere la progettualità in bandi europei o PRIN con contributi erogati a professori o ricercatori di Ateneo che abbiano partecipato ad un bando come coordinatori del progetto o di unità e pur avendo ricevuto una valutazione sopra soglia non siano stati finanziati, al fine di ripresentare il progetto ad un bando successivo.

Tale misura è stata discussa e proposta dalla Commissione Ricerca e dalla Delegata alla Ricerca al Direttore generale ed al Rettore, in previsione della presentazione del nuovo Regolamento per il Finanziamento della Ricerca di Ateneo nella seduta del Senato accademico del 21 aprile 2021. Non è stata considerata perseguibile dalla *governance* di Ateneo e si è preferito potenziare i progetti per i ricercatori neoassunti come misura per incentivare la progettualità nella ricerca.

- *Acquisizione di finanziamenti competitivi riorganizzando la struttura di supporto ossia l'Ufficio Ricerca*



La necessità di rivedere l'organizzazione dell'Ufficio Ricerca con l'acquisizione e valorizzazione di competenze interne ed esterne è stata discussa in maniera ancora molto preliminare dalla Delegata alla Ricerca con il Direttore Generale e rimane un obiettivo importante da perseguire nel prossimo futuro.

- *Miglioramento dei laboratori e della strumentazione scientifica e la reale valorizzazione dell'attività di ricerca sul territorio.*

Il nostro Ateneo ha stipulato nei primi giorni di aprile 2021 un accordo di collaborazione co-finanziato con Regione Lombardia avente ad oggetto la realizzazione delle due seguenti iniziative, convergenti sulla realizzazione del Centro di Ricerca e Trasferimento Tecnologico (CRIETT) per rafforzare la ricerca scientifica dell'Ateneo, la capacità innovativa sul territorio e lo sviluppo di *hub* tecnologici capaci di attrarre ulteriori finanziamenti e talenti:

- acquisto grandi attrezzature scientifiche (unità di simulazione odontostomatologica, piattaforma sequenziamento genomico, spettrometro di massa, elaboratore big data). Le grandi attrezzature sono in corso di acquisto;
- ristrutturazione, recupero e adeguamento spazi per il CRIETT attraverso opere di riconversione di una porzione del centro congressi di Via Ravasi 2 e dei padiglioni ex-colonia Agricola e Bassani a Varese. Si prevede la realizzazione del CRIETT entro il 2023.
- *Potenziare il ruolo delle Commissioni AiQuaR con funzioni propositive, di monitoraggio costante dell'attività di ricerca e di coordinamento con la Commissione Ricerca di Ateneo*

È in corso un costante lavoro di coinvolgimento e potenziamento del ruolo delle commissioni AiQuaR dei dipartimenti. Le commissioni AiQuaR hanno lavorato in collaborazione con il Presidio di Qualità per la preparazione della visita CEV, in particolare quelle dei due dipartimenti selezionati (DBSV e DI-SAT). Sono attivamente coinvolte nell'aggiornamento di IRISINSUBRIA.

Le suddette commissioni sono state coinvolte recentemente per la selezione dei prodotti dei relativi dipartimenti in occasione della VQR 2015-2019, questa fase si è chiusa ad aprile 2021. In collaborazione con il Presidio di Qualità, le stesse commissioni sono state coinvolte a maggio 2021 per la stesura dei Quaderni di Dipartimento che rappresenteranno uno strumento di monitoraggio con cadenza annuale della qualità della Ricerca e della Terza Missione a partire dal 2021.

La Delegata per la Ricerca si propone di elaborare una sintesi su quanto emerso durante il lavoro fatto dalle AiQuaR per il conferimento di prodotti per la VQR, in collaborazione con la Dott.ssa Margaria del Servizio Pianificazione e Controllo. Tale sintesi sarà condivisa come una fotografia della qualità della Ricerca al 2019, verso cui misurare i prossimi sviluppi.

## 2) Internazionalizzazione

Per il raggiungimento dell'obiettivo sono state effettuate le seguenti azioni:

- *Attrarre e favorire la presenza di ricercatori di talento attraverso periodi di visiting e l'organizzazione di conferenze, summer e winter school di carattere internazionale in partnership con Università straniere.*

Grazie alla azione del Delegato all'internazionalizzazione e della relativa commissione ed ai finanziamenti ottenuti dalla *governance*, si sono riattivati nel 2020 i bandi interni per i *visiting professor* in entrata, sia per i corsi di laurea che per i corsi di dottorato. Inoltre, si sono ampliate le possibilità per i docenti e i ricercatori di Ateneo per la partecipazione ai bandi Erasmus per la mobilità internazionale ed è stata offerta anche la possibilità di svolgere periodi di docenza o ricerca in paesi extra-UE.

Il coordinamento tra la Delegata per la Ricerca e il Delegato all'Internazionalizzazione continuerà per la definizione di future azioni congiunte.

- *Aumentare la mobilità dei ricercatori, le collaborazioni internazionali e la visibilità in network di ricerca internazionali con il fine ultimo di collaborare con gruppi di ricerca e predisporre congiuntamente nuovi progetti di ricerca.*

Sono stati dati contributi aggiuntivi alla Scuola di Dottorato per sostenere le attività didattiche dei dottorandi e contributi *ad hoc* per i dottorandi che svolgano un periodo del loro percorso (almeno tre mesi) all'estero (oltre il 50% in più della borsa prevista) per favorire la dimensione internazionale della ricerca ed il *networking*. Sono stati, inoltre, previsti bandi aggiuntivi per sostenere la mobilità dei ricercatori per esperienze di ricerca all'estero.

Per la visibilità della ricerca è fondamentale promuovere la comunicazione dei risultati e delle competenze di Ateneo attraverso l'ammodernamento del sito web in inglese, progetto partito di recente e che è promosso da un'azione coordinata con il Delegato alla Internazionalizzazione, la Delegata all'Orientamento e Public Engagement e la Delegata al Piano Strategico. Anche in relazione a questi obiettivi, è indispensabile un coordinamento con gli altri delegati coinvolti nelle tematiche di internazionalizzazione, orientamento e comunicazione.

- *Creare centri di Eccellenza internazionali attorno alle competenze scientifiche presenti in alcune aree disciplinari, che si possano collocare alla frontiera della ricerca scientifica, sia sfruttando strumenti normativi esistenti (e.g. Dipartimenti di Eccellenza), sia creando sinergie con gruppi di ricerca già attivi.*

L'Ateneo ha previsto di cofinanziare un progetto di ricerca e di didattica polare con la realizzazione di una base (da realizzarsi presso uno dei poli). Il progetto ha ottenuto un finanziamento ministeriale. Si realizzeranno nel prossimo futuro azioni volte a stimolare la conoscenza, condivisione e collaborazione dei Dipartimenti sulle tematiche di ricerca inerenti.

### *3) Innovazione e interdisciplinarietà*

Per il raggiungimento dell'obiettivo sono state effettuate le seguenti azioni:

- *Favorire lo sviluppo di programmi di ricerca interdisciplinari (e.g. Innovazione e Bioeconomia; Economia del Diritto) coinvolgendo più Dipartimenti e attivando risorse del Fondo Progetti d'Ateneo*

Nel recente bando Piani operativi per la Salute, la Delegata alla Ricerca ha considerato come uno dei criteri di ammissibilità per la presentazione dei progetti di Ateneo che si trattasse di progetti ad ampio respiro per l'Ateneo con aggregazione di competenze interdisciplinari ed interdipartimentali. Sono stati presentati al Ministero della Salute tre progetti a fine maggio 2021. Stesso criterio è stato usato, in accordo con la *Governance*, per la scelta dei progetti da trasformare in "pillole multimediali" grazie alla collaborazione con il Dott. Cecchi Paone.

Nel bando relativo ai progetti riservati ai RTDA e RDTB verrà valutata favorevolmente la capacità innovativa del progetto e quella di aggregazione di competenze intra e interdipartimentali.

#### **3.1.2 Stadio di sviluppo del progetto "Human Research Strategy for Researchers"**

Si ricorda che il percorso per ottenere l'accreditamento Human Resources Strategy for Researchers (HRS4R) era iniziato nel 2018 e che il 25 febbraio 2019, la Commissione Europea ha premiato Insubria con l'HR Excellence

in Research Award, identificandola come una delle 479 organizzazioni in Europa e una delle 12 università in Italia che si impegnano costantemente a sostenere lo sviluppo e la carriera dei propri ricercatori secondo i 40 principi definiti nella Carta Europea dei Ricercatori e nel Codice di condotta per il reclutamento.

Le azioni indicate nel Piano Strategico 2019-2024 con riferimento allo sviluppo del Progetto Human Resources Strategy for Researchers (HRS4R) sono in corso di realizzazione secondo la tempistica pianificata, grazie al lavoro svolto dalla Implementation Committee HRS4R, coordinata dal Prof. Piarulli.

La realizzazione del Progetto HRS4R ha determinato anche un miglioramento dei contenuti in inglese del sito web del nostro Ateneo. Più in generale, al progetto collabora il Servizio Comunicazione, che si occupa tra l'altro dell'organizzazione delle sezioni sul portale italiano e su quello inglese, della realizzazione di video promozionali, della realizzazione della sezione dedicata a segnalazioni e reclami da parte di interni e esterni (sia in italiano che inglese), della definizione di un piano di comunicazione per disseminare le diverse azioni.

Come indicato nella Relazione illustrativa al Bilancio Consuntivo 2020, nell'ambito degli interventi collegati al Progetto HRS4R (Human Resource Strategy for Researchers) sono state realizzate dal Centro SIC diverse attività a supporto degli obiettivi strategici d'Ateneo, fra cui la realizzazione di un nuovo applicativo (GEW2) per la gestione degli eventi e la valutazione dell'integrazione di tale strumento con modulo IRIS Resource Management (IRIS-RM) per la raccolta dei dati che completano le informazioni sulla ricerca istituzionale.

A fronte dello sviluppo di questo Progetto, è in fase di progettazione un nuovo corso di formazione per i ricercatori a tempo determinato e finalizzato all'implementazione della strategia HRS4R e per i docenti dell'Ateneo specificamente orientato al tema della didattica interattiva e volto a valorizzare le tecnologie in fase di acquisizione da parte dell'Ateneo.

## **3.2. DIDATTICA E OFFERTA FORMATIVA**

### **3.2.1 Risultati dell'Ateneo e dei Dipartimenti**

Al pari di quanto rilevabile per l'A.A. 2018/19, per l'A.A.2020/2021 l'Università degli Studi dell'Insubria ha proposto un'offerta didattica complessiva composta da **37 Corsi di Laurea** (CdL) nelle aree giuridico-economica, delle scienze umane e sociali, scientifica tecnologica, sanitaria e sportiva, erogati dai vari Dipartimenti (Tavola 4).

**Tavola 4 – Offerta formativa dei Dipartimenti**

<b>DIPARTIMENTO / SCUOLA</b>	<b>LT</b>	<b>LM</b>	<b>LMCU</b>	<b>Totale</b>
BDSV	2	2		4
DIECO	1	2		3
DIDEC	1	1	1	3
DISAT	4	4		8
DISTA	3	2		5
DISUIT	2	1		3
SMED	9		2	11
<b>TOTALE ATENE0</b>	<b>22</b>	<b>12</b>	<b>3</b>	<b>37</b>



Si tratta, in particolare, di: 22 Corsi di Laurea Triennale (LT), 3 Corsi di Laurea Magistrale a ciclo Unico di cui 1 con Doppio Titolo, 12 Corsi di Laurea Magistrale (LM) di cui 7 con Doppio Titolo. Sono, inoltre, attivi **11 accordi di *Double Degree*** con prestigiose università europee, di cui **1 nuovo approvato dagli Organi di Ateneo nel 2021**.

**Tavola 5 – I Corsi di Laurea dell'Università dell'Insubria**

Lauree Triennali	Lauree Magistrali	Lauree Magistrali a ciclo unico
Economia e management e Economia e management Part-time	Economia, diritto, finanza d'impresa	<i>Giurisprudenza (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	<i>Biotecnologie molecolari e industriali (Double Degree)</i>	
Tecniche di fisiopatologia cardiocircolatoria e perfusione cardiovascolare	Chimica	
Tecniche di laboratorio biomedico	<i>Fisica (Double Degree)</i>	
Tecniche di radiologia medica, per immagini e radioterapia	<i>Informatica (Double Degree)</i>	
Scienze motorie	Ingegneria ambientali e per la sostenibilità degli ambienti di lavoro	
Scienze del turismo	<i>Matematica (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 dell'ambiente		
Matematica		
Scienze biologiche		
Scienze dell'ambiente e della natura		

Sono, inoltre, attivi i seguenti 8 corsi di Dottorato di Ricerca, a cui nel prossimo anno accademico si affiancherà il Dottorato Nazionale (interateneo e interdipartimentale) di Sviluppo Sostenibile e Cambiamenti Climatici, approvato dal nostro Ateneo nel 2021:

1. Diritto e scienze umane
2. Fisica e astrofisica
3. Informatica e matematica del calcolo (solo in inglese)
4. Medicina clinica e sperimentale e medical humanities
5. Medicina sperimentale e traslazionale
6. Methods and models for economic decisions (solo in inglese)
7. Scienze chimiche e ambientali
8. Scienze della vita e biotecnologie

L'Università dell'Insubria conta, inoltre, 20 Scuole di Specializzazione e 4 master di I livello.

In base alle informazioni fornite nella Relazione del Delegato alla Didattica e all'Innovazione, riportata nell'Appendice A.2 e a cui si rimanda per una disamina più dettagliata, le attività svolte nel biennio 2019-2021 sono state significativamente condizionate dalla crisi pandemica, che ha reso necessario concentrarsi sulle esigenze organizzative delle attività didattiche, al fine di assicurare la continuità di un servizio di qualità agli studenti dell'Ateneo. Ciò, peraltro, ha consentito di accelerare significativamente i tempi di implementazione di alcuni obiettivi delineati nel Piano Strategico e precisamente il progetto Didattica@Uninsubria e il MOOC per l'orientamento (precorsi indirizzati alle matricole). Particolarmente attenzione è stata riservata ai processi di qualità della formazione erogata dall'Ateneo e all'innovazione della didattica sul fronte della formazione dei docenti.

Il Delegato ha, inoltre, proposto alla Governance la costituzione di una Commissione Didattica di Ateneo di natura interdipartimentale, che è stata istituita con D.R. del 31 luglio 2019.

Il Delegato evidenzia l'esigenza di un ulteriore supporto amministrativo per lo sviluppo delle attività rientranti nell'ambito della delega rettorale e della Commissione Didattica.

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

Le attività di orientamento degli studenti attengono ai tre ambiti dell'orientamento in ingresso, in itinere e in uscita e risultano ampiamente strutturate e coerente con gli obiettivi del Piano Strategico di Ateneo. Lo sviluppo di queste attività trova definizione nel piano annuale, che nel tempo si arricchisce grazie alla collaborazione dei Dipartimenti che contribuiscono per il tramite della Commissione Orientamento di Ateneo. È stato anche assicurato anche il raccordo con gli altri Delegati interessati alla didattica, alla accoglienza degli studenti e alle esigenze delle persone diversamente abili.

Anche sulle attività di orientamento ha inciso significativamente il manifestarsi della emergenza sanitaria, che ha richiesto una modifica sostanziale della tempistica e delle modalità delle attività. La Commissione Orientamento ha operato nella definizione di modalità nuove per realizzare le attività la cui non realizzazione avrebbe rappresentato una forte criticità per l'Ateneo, come ad esempio l'Open day e il Career Day, che sono stati realizzati in modalità virtuale. È stato utilmente prodotto, in stretta collaborazione con il Servizio Comunicazione, anche un significativo aggiornamento delle modalità di comunicazione tramite il sito di Ateneo (informazioni, video pillole, guide, ecc.).

L'impegno della Commissione si è tradotto anche nell'introduzione di iniziative innovative (come, ad esempio, l'analisi dei fenomeni di abbandono a cui far seguire attività di ri-orientamento, la Giornata delle Carriere Internazionali, ecc.), che hanno consentito di valorizzare le iniziative didattiche dell'Ateneo, offrire spunti di evoluzione dei contenuti e sviluppare le attività di Terza Missione.

La Relazione della Delegata per la Comunicazione, l'Orientamento e il Fundraising è riportata nell'Appendice A.2 ed illustra in modo dettagliato le attività svolte nel biennio 2019-2021.



### 3.3. TERZA MISSIONE

#### 3.3.1 *Risultati dell'Ateneo e dei Dipartimenti*

La terza missione dell'Università dell'Insubria ha una intrinseca dimensione territoriale, secondo la quale le ricadute della conoscenza prodotte dalle attività di ricerca si manifestano principalmente nel territorio di pertinenza dell'Ateneo. Accanto all'obiettivo fondamentale della valorizzazione e dell'impiego della conoscenza e dei risultati della ricerca, l'Ateneo si impegna attivamente per contribuire allo sviluppo sociale e culturale della società e del territorio.

Le categorie di Stakeholder strategici con cui l'Ateneo si relaziona, collabora e sviluppa iniziative è stata ampiamente illustrata nell'ambito del Piano Strategico, a cui si rimanda. Rispetto a quanto indicato nel Piano è opportuno segnalare una evoluzione delle partecipazioni in *spin-off*. In particolare, nel **2021** l'Ateneo partecipa come co-founder e/o shareholder a **4 spin-off** (Coelux Holding s.r.l., Melete s.r.l., Socialibreria s.r.l., Landres s.r.l.), rispetto agli 8 riferiti al 2019 ed indicati nel Piano Strategico. Non registrando altre variazioni, l'Ateneo continua il suo rapporto con l'incubatore di cui è socio fondatore (Insubrias BioPark) e con 17 consorzi interuniversitari ed è assegnatario o co-assegnatario di 29 brevetti attivi nazionali e/o internazionali. Prosegue, inoltre, l'**accordo di collaborazione con ComoNExt, siglato nel 2020**.

La terza missione dell'Università dell'Insubria è alimentata da una molteplicità di attività (didattiche, di ricerca, di divulgazione e comunicazione, ecc.) già riportate in altre parti della presente Relazione.

In questa sede ci si sofferma, invece, sugli esiti delle scelte di valorizzazione della terza missione compiute dall'attuale Governance di Ateneo e che si sono tradotte nel conferimento di specifiche deleghe in materia di rapporti con il territorio, ovvero le deleghe per l'*Innovazione e il trasferimento tecnologico*, per la *Sviluppo sostenibile e la mobilità sul territorio*, per la *Valorizzazione di beni culturali*.

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

Le attività svolte nel biennio esaminato (giugno 2019- giugno 2021) sono in linea con gli obiettivi individuati nel Piano Strategico e riflettono l'avvio di iniziative volte al progressivo sviluppo delle attività di terza missione rientranti in tale ambito.

Rimandando ai contenuti dettagliati della Relazione del Delegato per l'innovazione e il trasferimento tecnologico, riportata nell'Appendice A.2, si ritiene opportuno richiamare sinteticamente gli ambiti di operatività.

In primo luogo, si è proceduto ad una rivisitazione dei Regolamenti di Ateneo concernenti la creazione di imprese innovative (già approvato dagli Organi accademici) e la protezione della proprietà intellettuale (in fase di revisione).

L'attività di *scouting e formazione* ha preso avvio nel novembre del 2019 ed ha subito rallentamenti a seguito dell'emergenza sanitaria. A marzo 2021 ha preso avvio il primo "Innovation camp for Insubria PhD students" (inizialmente programmato per il 2020), con la finalità di formare i dottorandi al tema della valorizzazione della ricerca e dell'autoimprenditorialità.

A seguito della stipula dell'accordo di collaborazione con ComoNExT (avvenuta a luglio 2020) è stato realizzato il Contamination Lab, che costituisce un servizio offerto agli studenti di ogni livello ed agli *alumni* che intendano realizzare un percorso di valorizzazione attraverso la nascita di una *startup* innovativa. Il Servizio Comunicazione ha realizzato una pagina dedicata all'indirizzo [www.uninsubria.it/c-lab](http://www.uninsubria.it/c-lab). Sono proseguite le interazioni con il territorio e le parti sociali al fine di sviluppare nuovi accordi di ricerca collaborativa, incrementare il numero di brevetti depositati e delle *startup* innovative iscritte al registro delle imprese.

In seguito alla partecipazione dell'Ateneo al Tavolo per la competitività e lo sviluppo della Provincia di Como, in particolare al Gruppo di lavoro "Piattaforme della conoscenza e filiere dei saperi (Formazione – Educazione – Trasferimento tecnologico)", di concerto con ComoNExT è stato presentato il progetto Work c-Lab – Welfare to work, che costituisce un'estensione del Contamination lab alla cittadinanza finalizzata a portare "innovazione nella occupazione" attraverso la strutturazione di percorsi *ad hoc*.

Grazie all'esito positivo della domanda di partecipazione al Bando per il potenziamento degli UT\* del MiSE, il 1° dicembre 2020 ha preso servizio la Dott.ssa Samuela Lomazzi che affiancherà il Delegato per 33 mesi nella realizzazione delle iniziative rientranti nella sua Delega; in assenza di un Ufficio dedicato al Trasferimento Tecnologico, ciò consente di colmare solo in parte e temporaneamente le esigenze di supporto per lo svolgimento delle attività strategiche.

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

Il tema della sostenibilità trova nel Piano Strategico una articolata declinazione interna ed esterna all'Ateneo. Nel biennio esaminato (giugno 2019- giugno 2021) sono state avviate numerose attività coerenti con questa proposizione strategica, che vengono sinteticamente richiamate, rimandando per ulteriori dettagli alla Relazione della Delegata per lo sviluppo sostenibile e Mobility Manager dell'Ateneo, riportata nell'Appendice A.2.

In particolare, è stata svolta una attività progettuale, che merita di essere ulteriormente sviluppata per generare una ricaduta applicativa sull'Ateneo, anche grazie al dialogo avviato dalla Delegata con il gruppo Sostenibilità del Consiglio Generale Studenti (molto sensibile a tale tematica).

Diverse sono state le iniziative di "Educazione alla sostenibilità", realizzate con la partecipazione al Progetto Green School, per il tramite di un Concorso a premi (promosso nell'ambito del progetto europeo U-MOB e finalizzato alla realizzazione di un video sulla mobilità sostenibile), di attività seminariali organizzati dalla Delegata sui temi dello Sviluppo Sostenibile e volti a studenti, rappresentanti delle istituzioni, cittadinanza. Al fine di sensibilizzare e formare gli studenti sui temi dello sviluppo sostenibile, la Delegata si occupa anche di promuovere accordi di tirocinio.

La Delegata ha partecipato, assieme al prof. Mauro Guglielmin, alla costruzione del primo Dottorato nazionale (interateneo e interdipartimentale) "Sviluppo Sostenibile e Cambiamenti Climatici"; come detto, la convenzione con lo IUSS per l'attivazione e il funzionamento del corso di Dottorato è stata approvata a maggio 2021 dal Senato Accademico e dal Consiglio di Amministrazione rispettivamente hanno approvato.

La collaborazione con la Regione Lombardia, che investe varie linee tematiche, ha consentito tra l'altro di pubblicare sul portale Open Innovation della stessa Regione Lombardia la mappatura, curata dalla

Delegata, delle principali attività in materia di sostenibilità ad oggi svolte dal nostro Ateneo. La Delegata ha sviluppato relazioni e le collaborazioni anche con la Provincia di Varese e la Provincia di Como, nonché con i Comuni di Como e Varese (con cui è stato firmato un Accordo quadro di collaborazione sul *mobility management*).

Si evidenzia, infine, la partecipazione della Delegata al Gruppo di lavoro Mobilità del coordinamento nazionale della RUS, che costituisce una rete riconosciuta dalla CRUI, a cui partecipano circa 70 atenei italiani attivi sul fronte della sostenibilità. Grazie a tale partecipazione, è stato possibile inserire il nostro Ateneo anche nella rete internazionale U-MOB, che ha messo a disposizione corsi formativi accessibili gratuitamente al personale ed agli studenti.

La Delegata evidenzia l'esigenza di un ulteriore supporto amministrativo per lo sviluppo delle attività rientranti nell'ambito della delega rettorale.

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

Le attività di valorizzazione dei beni culturali costituiscono una importante linea di azione della terza missione e del processo culturale a cui l'Ateneo dà vita

Le iniziative hanno preso avvio nel corso del 2019, in coerenza con gli obiettivi individuati nel Piano Strategico, ma sono state fortemente condizionate dall'emergenza sanitaria. Come più dettagliatamente indicato nella Relazione del Delegato alla valorizzazione dei beni culturali, riportata nell'Appendice A.2, sono già state programmate o progettate diverse attività (mostre, cataloghi, murali) che potranno realizzarsi nel corso del 2021, compatibilmente con l'evoluzione della situazione sanitaria.

## **3.4 L'INTERNAZIONALIZZAZIONE**

Il Piano Strategico di Ateneo inserisce l'Internazionalizzazione tra le cinque priorità strategiche del sessennio 2019-24, individuando tra i punti di debolezza dell'Insubria una "internazionalizzazione dell'offerta formativa e studenti contenuta e disomogenea tra dipartimenti"; nonostante cioè il trend sia in crescita, i numeri assoluti e relativi sono ancora contenuti, e sussiste "una forte differenziazione tra i Dipartimenti"; viene inoltre sottolineato che attualmente l'Ateneo "non è presente nei principali ranking internazionali" (QS World University Ranking; The World University Rankings; Global Research University Profiles - GRUP).

In data 29 gennaio 2019 la Commissione d'Ateneo per le Relazioni Internazionali ha approvato il Piano Triennale di Internazionalizzazione 2019 – 2021, che ha declinato e specificato gli obiettivi di internazionalizzazione previsti dal Piano Strategico di Ateneo.

I risultati raggiunti nel biennio esaminato (giugno 2019- giugno 2021) sono dettagliatamente illustrati nella Relazione del Delegato alla Internazionalizzazione, riportata nell'Appendice A.2., e vengono qui di seguito richiamati brevemente solo i principali.

Emerge che l'impatto prodotto dall'emergenza sanitaria ha ritardato il conseguimento di alcuni obiettivi del piano triennale. Tuttavia, nel complesso, anche grazie alla fattiva collaborazione della Commissione, l'internazionalizzazione ha registrato un cambio di passo ed è stata messa a punto una gestione più



trasparente dei fondi destinati alla internazionalizzazione, attraverso bandi periodici a cui tutte le strutture interessate possono partecipare.

In merito agli specifici risultati, è opportuno evidenziare innanzitutto che il nostro Ateneo è entrato in prestigiosi ranking internazionali (come THE e ARWU).

La mobilità studentesca in uscita è in costante aumento, mentre la mobilità studentesca in entrata è rimasta per ora stabile.

L'associazione studentesca "Insubria Erasmus Angels", specificamente dedicata all'Erasmus e costituita a gennaio del 2019 con il supporto dell'Ateneo, ha presentato la propria candidatura al network internazionale "Erasmus Students Network" (ESN) e a dicembre 2019 ha ottenuto il riconoscimento di sezione ordinaria ESN, assumendo il nome di ESN INSUBRIA. Nonostante la pandemia, l'associazione, che conta 45 soci, ha organizzato numerose attività ed ha prestato supporto all'Ufficio Relazioni Internazionali del nostro Ateneo nella gestione degli studenti *incoming* e nella organizzazione degli eventi connessi alla mobilità internazionale, come gli Erasmus Day.

È stato realizzato nel 2019 un primo viaggio istituzionale di studio in Russia, che ha coinvolto studenti meritevoli dell'Ateneo in incontri internazionali di alto livello e che ha determinato la stipula di un nuovo accordo internazionale stipulato. Salvo ulteriori impedimenti riconducibili all'emergenza sanitaria, entro dicembre 2021 sarà effettuato un analogo viaggio di studio a New York promosso da DISUIT, DIDEC e DISTA in risposta al bando di mobilità dipartimentale.

Con riferimento alle proposte di nuova offerta formativa interamente in lingua inglese provenienti dai Dipartimenti, si evidenziano:

- il corso LM "Biotecnologie molecolari e industriali", che aveva uno dei due anni in inglese, è stato trasformato interamente in inglese e ha assunto il nome "Biotechnology for the Bio-based and Health Industry" (a.a.2021/22)
- la LM "Hospitality for Sustainable Tourism Development" (LM49).

Importante sono anche i risultati conseguiti nell'ottica degli studenti, dato che sono state bandite 11 borse di eccellenza per studenti internazionali nel 2020 e 10 borse nel 2021. È stata, inoltre, modificata la tassazione degli studenti internazionali *degree seeker*, introducendo una *flat tax* commisurata alle condizioni economiche della nazione di provenienza.

Le possibilità di mobilità in uscita (per gli ambiti non coperti dai programmi Erasmus+ e a valere su bandi in cui l'Ateneo contribuisce con propri fondi) sono state estese, partire dalla call 2019, a tutto il personale docente (e non più ai soli ricercatori). Inoltre, sempre dal 2019 è stato consentito ai docenti di presentare progetti di ricerca da svolgere all'estero (UE e extra UE) finanziabili dall'Ateneo.

Si segnala anche che, grazie all'ottenimento di un finanziamento ministeriale di 90.000 inatteso al momento di approvazione del Piano Strategico unitamente a risorse aggiuntive messe a disposizione dall'Ateneo, è stato possibile istituire una IBC (international business company) in un paese diverso dalla Svizzera; ciò ha consentito la progettazione di un campus in Alaska per lo svolgimento di attività didattica e di ricerca in materia di cambiamento climatico. Il progetto è in corso di realizzazione e vedrà una missione istituzionale in Alaska a settembre 2021.

La comunicazione internazionale ha fatto un salto di qualità, come emerge da:

- il grande afflusso agli Erasmus Day (a quello 2021, svoltosi on line e replicato, hanno partecipato in tutto circa 600 studenti);
- la realizzazione della newsletter Insubria Internazionale, diretta a docenti e PTA;

- la realizzazione del canale *social* in inglese “Insubria International”, dedicato alle attività internazionali.

### **3.5 PROGETTI SPECIALI DI ATENEO**

A complemento delle “attività core” il Piano Strategico d’Ateneo ha previsto due progetti speciali di Ateneo, considerati tali per la loro rilevanza interdipartimentale e per l’impatto che possono avere sulle opportunità di sviluppo e riconoscimento del nostro Ateneo.

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

Con riferimento al Progetto #DataScience@Uninsubria è stata istituita una Commissione, coordinata dal Prof. Massimo Caccia e composta da un rappresentante di ogni Dipartimento, che ha valutato l’interesse e la realizzabilità del progetto. Tale Commissione ha privilegiato, dopo alcune considerazioni iniziali, la proposta di un progetto formativo con l’attivazione di una laurea magistrale in DataScience.

Attualmente è in corso la valutazione della fattibilità del progetto.

#### **3.5.1.2 Valorizzazione del polo di Busto Arsizio**

Nel corso dell’ultimo anno sono stati compiuti passi importanti nello sviluppo del progetto di valorizzazione della sede di Busto Arsizio, grazie alla progressiva soluzione delle preesistenti difficoltà (anche di natura finanziaria) che avevano minato il rapporto tra l’Ateneo ed il Comune di Busto Arsizio. Il lavoro svolto ha avuto effetti positivi che dovrebbero concretizzarsi anche nella stipula di una nuova convenzione con il Comune di Busto Arsizio entro la fine di luglio 2021.

A partire dal prossimo anno accademico (2021-22) la laurea in scienze infermieristiche (presso l’ospedale di Busto) non sarà più in carico all’Università Statale di Milano, ma sarà erogata del nostro Ateneo in collaborazione con il Centro di ricerca per l’invecchiamento di successo.

Dall’anno accademico 2022/2023 è previsto l’avvio del corso di laurea magistrale di scienze motorie (60 studenti iscritti ogni anno), presso i Molini Marzoli.

La sede di Busto consente uno sviluppo del nostro Ateneo non limitato alle attività didattiche, ma esteso ad iniziative con importanti risvolti sul piano della ricerca e della terza missione, quali il “Centro di ricerca per l’invecchiamento di successo” e la definizione di un format per la progettazione di alloggi con caratteristiche che favoriscano un invecchiamento ottimale (domotica, telemedicina, eliminazione barriere architettoniche, ecc.).

Ulteriori indicazioni sono fornite nella Relazione del Prof. Valdatta, riportata nell’Appendice A.2

### **3.6 POLITICHE PER L’ASSICURAZIONE DELLA QUALITÀ**

L’Università degli Studi dell’Insubria individua l’Assicurazione della Qualità (AQ) quale strumento trasversale di controllo, verifica e miglioramento continuo dell’efficacia attuativa delle sue finalità strategiche



per Ricerca, Didattica, e Terza Missione. Il Sistema di AQ del nostro Ateneo indirizza e permea le attività a livello centrale e periferico, fornisce la misura periodica del raggiungimento degli obiettivi e permette di individuare interventi correttivi, in caso di scostamenti significativi rispetto alle attese.

Il Presidio della Qualità di Ateneo (PQA) è la struttura operativa interna per la promozione e la supervisione di un'adeguata e uniforme adozione delle procedure di Assicurazione della Qualità in tutto l'Ateneo.

Come indicato nel paragrafo 1.3 della presente Relazione, la Delegata al Piano Strategico si confronterà con il PQA, al fine di valutare l'efficacia del Cruscotto di monitoraggio di Ateneo, all'esito degli aggiustamenti e delle integrazioni rispetto al Cruscotto dei Dipartimenti ed al *set* di indicatori segnalati nel Piano Strategico.

## SEZIONE 4 - I RISULTATI DELLE ATTIVITÀ DI “SUPPORTO” E I SERVIZI CENTRALIZZATI

In questa *Sezione* della Relazione vengono evidenziati i risultati conseguiti durante il biennio esaminato (giugno 2019 – giugno 2021) nell'ambito delle seguenti “**attività di supporto e servizio**”, inserite nel Piano Strategico in quanto ritenute di rilevanza strategica:

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

### 4.1 SERVIZI DI ACCOGLIENZA DEGLI STUDENTI

I servizi di accoglienza degli studenti costituiscono una risposta importante per un Ateneo che vuole essere aperto e a respiro internazionale. I risultati conseguiti in questo ambito operativo nel periodo analizzato sono dettagliati nella Relazione del Delegato per l'accoglienza di studenti, dottorandi e ricercatori, riportata nell'Appendice A.2 e qui brevemente sintetizzata.

In particolare, sono proseguite le iniziative volte alla stipula di nuove convenzioni per gli alloggi su Como, tra cui la più recente è quella siglata a giugno 2021 con la Residenza Terzo Millennio (RTM).

Come indicato con riferimento alle attività di internazionalizzazione, l'Ateneo riserva dei posti nelle strutture convenzionate di Varese (LEM) e Como (RTM) a favore dei *degree seekers*, ovvero degli studenti stranieri che si immatricolano senza essere incanalati in percorsi convenzionali attivi. Inoltre, per questi studenti stranieri, è stato rivisto il sistema contributivo per l'A.A. 2021-22 che prevede tre fasce contributive in base al Paese di provenienza. Questa misura è già stata approvata dagli Organi accademici ad aprile 2021 ed è già operativa per i prossimi immatricolati (A.A. 2021-22).

È stata perfezionata la convenzione con la Fondazione Comasca Onlus per l'elargizione di premi di laurea e premi di studio. Il primo bando riguardante due premi di laurea dell'importo di 6.000 euro ciascuno si è aperto il 3 giugno 2021; il successivo bando di 10 premi al merito del medesimo importo si aprirà più avanti e sarà rivolto ai nuovi immatricolati ai corsi di studio basati su Como, con uno specifico limite di ISEE.

Entro la fine del 2021 è prevista l'attivazione del Collegio Santa Teresa a Como, compatibilmente con il completamento dei lavori di sistemazione dello stabile.

## **4.2 INTEGRAZIONE DELLE PERSONE DIVERSAMENTE ABILI**

Gli studenti attualmente iscritti al nostro Ateneo e certificati con disabilità e/o disturbi specifici dell'apprendimento (DSA) che hanno dichiarato la loro situazione sono 630. Più del 50% degli studenti censiti risultano monitorati dall'ufficio, organizzato e gestito attraverso l'Ufficio Orientamento e Placement, dato che richiedono servizi atti a favorire l'inclusione e la partecipazione alla vita universitaria.

I principali Servizi erogati in questo periodo di emergenza sanitaria sono stati: colloqui individuali di accoglienza e monitoraggio pedagogico, tutorato, mediazione con i docenti per esami in conformità al PFI (Progetto Formativo Individualizzato).

L'aumento progressivo degli studenti iscritti con disabilità e/o DSA al primo anno e la conferma delle iscrizioni agli anni successivi al primo riflettono il positivo esito dell'evoluzione delle procedure introdotte dal nostro Ateneo per garantire il diritto allo studio e il successo formativo fino al conseguimento del titolo.

Con riferimento alle attività svolte, va osservato che nel 2020 si è perseguito l'obiettivo di assicurare il mantenimento dei servizi anche durante il periodo pandemico. In particolare, sono stati mantenuti attivi i colloqui da remoto (previo appuntamento tramite il servizio infostudenti) per 4 giorni alla settimana. Inoltre, è stato costantemente erogato il servizio di tutorato da remoto, che ha registrato un incremento delle richieste, puntualmente soddisfatte.

Sono stati redatti i progetti formativi utili per la richiesta di prove equipollenti in occasione degli esami (anche da remoto). Sempre nel corso del 2020 il Servizio disabili è stato coinvolto nella redazione delle "Linee guida per lo svolgimento degli esami a distanza", che si sono rivelate particolarmente utili anche nella definizione dei progetti formativi e nel potenziamento della collaborazione con i docenti ai fini della valutazione di specifiche situazioni riferite studenti non censiti direttamente dal Servizio disabili e DSA. Nell'anno 2021 il servizio di ascolto degli studenti è stato potenziato, prevedendo che essi possano richiedere un colloquio 5 giorni a settimana, scegliendo giorno e orario a loro più adeguato tramite il sistema di prenotazione infostudenti. Il potenziamento dell'apertura dell'ufficio ha permesso anche di effettuare con maggiore continuità il monitoraggio degli studenti richiedenti servizi.

Il servizio di tutorato è garantito tramite l'attivazione di collaborazioni studentesche e il conferimento degli assegni di tutorato.

Per l'anno accademico 2020-21 sono già stati redatti 148 progetti formativi studenti con DSA e 17 per studenti con disabilità.

Si ritiene opportuno segnalare il contributo che il Servizio disabili del nostro Ateneo assicura nella promozione di una cultura inclusiva sul territorio. In particolare, il servizio ha partecipato alle riunioni di coordinamento promosse dalla CNUDD (Conferenza nazionale universitaria dei delegati per la disabilità). A livello regionale vi è stata anche la partecipazione alle riunioni CALD (rete di Coordinamento degli Atenei Lombardi per la disabilità, che i Delegati dei Rettori hanno costituito nel 2011 per attuare, con maggiore efficacia, la legislazione universitaria a favore della piena inclusione e partecipazione degli studenti con disabilità e/o DSA alla vita universitaria). È prevista la partecipazione del nostro Ateneo, in collaborazione con il CALD, nell'azione di sensibilizzazione dei Rettori delle Università Lombarde ad accogliere, in linea con le indicazioni ministeriali erogate per l'anno accademico 2019-20, diagnosi non recenti in occasione dei *test* ad accesso programmato a livello nazionale e locale, con l'impegno da parte dello studente di produrre entro fine anno la diagnosi aggiornata, qualora richieda adattamenti.

Il Servizio ha anche operato per incrementare la trasparenza dell'attività svolta, aggiornando e pubblicando sul sito web di Ateneo la Carta dei servizi.

Nell'ambito del processo di miglioramento della comunicazione dell'Ateneo è stato realizzato un video di presentazione del Servizio.

Al fine di incrementare la risposta da parte degli studenti certificati al questionario di soddisfazione dei servizi offerti, si sta valutando la possibilità di ipotizzare una duplice somministrazione: una generale tramite la piattaforma e-learning a tutti gli studenti iscritti; l'altra individuale da somministrare, ai soli studenti che richiedono servizi, durante lo svolgimento dei colloqui richiesti.

#### **4.3 AREA SERVIZI BIBLIOTECARI E DOCUMENTALI (ex SiBA) e AREA SERVIZI INFORMATIVI (ex SIC)**

Come già evidenziato (paragrafo 2.1), in considerazione delle mutate esigenze organizzative dell'Ateneo, con decorrenza 1° gennaio 2021 sono stati disattivati i due Centri interdipartimentali di servizi Sistema bibliotecario di Ateneo (SiBA) e Sistemi informativi e comunicazione (SIC). Le loro funzioni sono state assegnate all'Amministrazione Centrale di Ateneo, al cui interno sono state istituite l'Area Servizi Bibliotecari e Documentali e l'Area Servizi Informativi, che assorbono le stesse competenze dei due Centri. Di conseguenza, a partire da gennaio 2021, le linee di intervento attribuite al SiBA e al SIC nell'ambito del Piano Strategico di Ateneo sono state demandate a queste due Aree amministrative, assicurando la prosecuzione delle attività.

Informazioni dettagliate in merito alle attività svolte dal SiBA e dal SIC sono riportate nel Bilancio Consuntivo dell'Ateneo relativo all'esercizio 2020.

#### **4.4 ASSETTO IMMOBILIARE E LOGISTICO**

L'Ateneo sta procedendo nell'opera di ampliamento e qualificazione delle infrastrutture, nel convincimento che l'adeguatezza e la qualità degli spazi influenza le modalità di svolgimento del lavoro e la percezione dell'utenza.

Le attività svolte in tale ambito sono puntualmente rendicontate nel Bilancio Consuntivo di Ateneo ed attestano un impegno considerevole, stante la pluralità di insediamenti dislocati a Como, Varese e Busto Arsizio e gli obiettivi di ampliamento.

Tra le iniziative più rilevanti, possono essere richiamate le seguenti:

- Intervento di sostituzione dell'impianto di termoregolazione dell'edificio Torre in via Valleggio 11, a Como con un impianto di telegestione (sostituzione di tutte le elettrovalvole guaste, sostituzione degli elementi di rilevazione - sonde e termostati - sostituzione dei quadri elettrici e di tutte le linee di distribuzione elettrica).
- Intervento di rifacimento del sistema di termoregolazione obsoleto e non più funzionante dello Stabulario di villa Manara a Busto Arsizio con un sistema di telegestione (sia per la termoregolazione, sia per la regolazione dell'umidità relativa dell'aria).

- Sostituzione dei quadri di partenza e delle principali dorsali di distribuzione dell'impianto elettrico della sede di via Cavallotti a Como in seguito ad una verifica con termocamera per evidenti dispersioni sulle linee.
- Padiglioni Rossi e Monte Generoso nel Campus di Bizzozero: è stata espletata la gara per un sistema di oscuramento, la fornitura e posa ha avuto inizio a gennaio 2020 e si è conclusa nel mese di giugno. Interventi in corso
- Lavori di completamento (piano primo e parte di piano rialzato) della ristrutturazione del Padiglione Rossi nel complesso dell'ex ONP nel Campus di Bizzozero in Varese: è stato approvato e validato il progetto esecutivo e la relativa documentazione per la gara di appalto con il Consiglio di Amministrazione del 26 febbraio 2021; è in corso la procedura propedeutica alla pubblicazione del relativo bando.
- Realizzazione di una pista da skiroll nel Campus di Bizzozero a Varese: la consegna dei lavori è stata fatta a maggio 2020, a seguito dell'emergenza Covid-19 i lavori sono stati sospesi, ma si prevede il completamento dell'opera entro il mese di maggio del 2021.
- Realizzazione di nuovo prefabbricato per laboratorio didattico di biologia in via Dunant n. 3 in Varese: la consegna dei lavori è stata fatta a giugno 2020, a seguito dell'emergenza Covid-19 i lavori sono stati sospesi diverse volte, ma si prevede il completamento dell'opera entro il mese di giugno del 2021.
- Completamento del Padiglione Colonia Agricola: sono in corso i lavori di ristrutturazione di una porzione dei settori "D" e "G" destinati ad ospitare i laboratori per i simulatori odontoiatrici.

Le principali linee di indirizzo definite dall'Ateneo riflettono la volontà di individuare soluzioni che possano far leva sul recupero, la razionalizzazione e la condivisione delle iniziative, al fine di creare nuovi modelli di cooperazione e coinvolgimento, nuovi modelli funzionali ed organizzativi, nuove e più razionali modalità di utilizzo sostenibile del territorio, del costruito e delle professionalità.

#### **4.5 COMUNICAZIONE E FUNDRAISING**

Le attività svolte nel biennio esaminato (giugno 2019- giugno 2021) nell'ambito delle attività di comunicazione e *fundraising* dell'Ateneo sono dettagliatamente descritte nella Relazione della Delegata per la comunicazione, l'orientamento e il *fund raising*, riportata nell'Appendice A.2 ed a cui si rimanda.

Vale qui la pena evidenziare che, a inizio mandato, erano ravvisabili diverse criticità sul piano della comunicazione di Ateneo, legate alla mancanza di risorse umane e di un servizio dedicato, alla episodicità delle informazioni, alla disomogeneità degli stili comunicativi, all'applicazione di un approccio *bottom-up* nella gestione della comunicazione, ad una non efficace gestione dei social, alla mancanza di una strategia interna e esterna di *public engagement*.

Nel corso del 2019 ha preso avvio un processo di riorganizzazione e innovazione delle attività ed è stato creato un Servizio Comunicazione.

Il lavoro svolto nel biennio preso in esame ha consentito di determinare un miglioramento del sito web di Ateneo e di definire policy di gestione ("Linee guida per la gestione dei portali web" approvate dal Senato Accademico a febbraio 2021).



Entro novembre 2022 il motore su cui si basa il sito non sarà più supportato da Cineca, il che rende necessario il passaggio a Drupal 9. Per questo motivo, il Direttore Generale ha nominato un tavolo di lavoro che, recependo le indicazioni di tutto il personale coinvolto, definirà per entrambe i portali di Ateneo (in italiano e in inglese) le funzionalità, la veste grafica e tutti gli ulteriori elementi chiave che si renderanno necessari per arrivare a un prodotto efficace dal punto di vista dei contenuti e della comunicazione.

L'Ateneo ha sviluppato anche l'attività di produzione di prodotti multimediali, la cui utilità è stata resa evidente dalle esigenze di comunicazione nel corso dell'emergenza sanitaria. A maggio 2021 il dott. Cecchi Paone è stato incaricato di offrire all'Ateneo una consulenza per lo sviluppo di 7 racconti multimediali dell'eccellenza della ricerca di Insubria (possibilmente 1 per Dipartimento), che possano costituire strumenti di divulgazione scientifica rivolti al grande pubblico, nonché 3 pillole interdipartimentali, dei progetti di ricerca più rappresentativi dell'Università, in termini di eccellenza, innovazione ed impatto sociale. Le attività di *Public Engagement* sono state sviluppate grazie all'istituzione, a inizio mandato, della Commissione PE, a cui è stato assegnato il compito di razionalizzare le numerose attività realizzate dall'Ateneo, ma spesso non rendicontate e sviluppate in modo disomogeneo. In tale ambito l'Ateneo ha realizzato un gestionale degli eventi di PE (GEV) e le relative linee guida, che sono state presentate alla Commissione PE e alle AiQuaR di Dipartimento. Nel 2020 è stato deciso l'utilizzo del modulo IRIS-RM, il modulo di IRIS dedicato alla attività di ricerca e terza missione, per il monitoraggio delle attività di PE. Il GEV sarà trasformato in un gestionale per l'organizzazione degli eventi, mentre tutta la fase di rendicontazione anche dell'impatto verrà gestita tramite IRIS-RM. Si è, inoltre, proceduto all'adesione del nostro Ateneo ad APENET, la Rete italiana degli Atenei ed Enti di ricerca per il Public Engagement.

Il lavoro fatto dalla Commissione PE è notevole, ma molto c'è ancora da fare. La definizione di indicatori e di strumenti idonei alla loro misurazione richiede sia l'analisi di quanto disponibile a livello nazionale e internazionale, sia la sperimentazione di strumenti e di modalità. La Delegata evidenziata l'esigenza di un ulteriore supporto amministrativo per lo sviluppo di questo specifico ambito di attività.

All'esito dei risultati non soddisfacenti della fase di sperimentazione avviata dall'Ateneo nel 2016 nell'ambito delle attività di *merchandising*, ad aprile 2021 è stato istituito un gruppo di lavoro, coordinato dalla Prof.ssa Pezzetti, che ha avviato e condiviso con il Direttore Generale una riflessione in merito al percorso che è opportuno compiere per definire un progetto di *marketing* strategico. Il progetto procederà su due binari: il contatto di alcune aziende di riferimento per la produzione di piccoli quantitativi di prodotti di interesse e la mappatura della domanda con definizione del progetto di marketing grazie all'attività di un assegnista di ricerca reclutato a tale scopo.

Considerazioni analoghe a quelle riferite alle iniziative di PE, emergono dall'analisi delle attività di fundraising sviluppate dall'Ateneo, che non sono affidate ad una struttura preposta alla realizzazione, al monitoraggio e alla creazione di sinergie con le attività di comunicazione. Vanno sicuramente annoverate tra queste attività le campagne di raccolta fondi tramite il 5 per mille, uno degli elementi chiave nella valutazione del Censis. Le campagne 2018, 2019, 2020 hanno visto la registrazione rispettivamente di 7, 9 e 8 storie di ricercatori che presentano (anzi, raccontano) la loro attività di ricerca. Per il 2021, il Servizio Comunicazione in collaborazione con B-Link ha realizzato un video promozionale, proseguendo nella modalità comunicativa del racconto multimediale.

L'Ateneo, inoltre, è co-promotore (assieme alla Fondazione Provinciale della Comunità Comasca) del Master in Promotori del Dono, che permette di formare una figura professionale nell'ambito del *non profit*



capace di creare reti e alleanze sul territorio per i progetti del privato sociale, dove il dono diventa luogo ideale in cui manifestarsi e svilupparsi. L'importanza del Master è testimoniata quest'anno dalla decisione di Fondazione Italia per il dono di mettere a disposizione una borsa di studio che copre l'intero costo del Master per uno dei candidati.

La collaborazione con la Fondazione Comasca ha portato anche alla firma della convenzione tra questa e il nostro Ateneo (approvata dagli Organi di Ateneo a 24 febbraio 2021) per la costituzione di un fondo per studenti universitari meritevoli in situazione economica disagiata; il "Fondo Silvia", costituito presso la Fondazione, finanzia premi annuali di 6.000 euro per gli studenti selezionati tramite bando.

Il completamento della strutturazione del Servizio Comunicazione e le attività da esso svolte permettono ora di cominciare ad analizzare e lavorare su un più ampio ventaglio di azioni di *fundraising*, a partire dalla mappatura di quanto si fa in Ateneo. In analogia a quanto fatto per il PE, si intende procedere alla creazione di un *database* centralizzato di *stakeholder* e donatori dell'Ateneo, alla definizione delle metodologie di contatto dei possibili donatori e di consolidamento delle relazioni, nonché all'individuazione di progetti su cui agire con attività di *fundraising*.

## SEZIONE 5 - INDIRIZZI STRATEGICI, LINEE PROGRAMMATICHE E INDICAZIONI SUL PROCESSO DI IMPLEMENTAZIONE DEL PIANO STRATEGICO

Ferme restando le **cinque priorità strategiche** individuate nel Piano Strategico (*qualità, internazionalizzazione, innovazione e interdisciplinarietà, radicamento sul territorio, identità distintiva*), **nonché gli obiettivi strategici di lungo termine** perseguiti nel sessennio rettorale 2019-2024 (*miglioramento del posizionamento dell'Ateneo, dell'immagine e della reputazione e dell'internazionalizzazione, nonché lo sviluppo del mutuo accrescimento dei saperi e degli obiettivi di sostenibilità*), le esperienze maturate dall'Ateneo nel corso dell'emergenza sanitaria ancora in corso e le prospettive delineabili sulla base del Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR, 2021) e dell'orientamento nazionale ed internazionale sullo sviluppo delle attività di ricerca e di formazione universitaria (tra cui, il Piano Next Generation UE, 2020) rendono necessaria, oltre che opportuna, una **riflessione sulla declinazione operativa degli obiettivi del Piano Strategico per il periodo 2021-2024**, volta a **cogliere le opportunità dischiuse dal nuovo contesto di mercato, marcatamente orientato alla innovazione, alla digitalizzazione e allo sviluppo sostenibile**.

### 5.1 GLI INDIRIZZI STRATEGICI DI ATENEEO

Alla luce delle attività realizzate nel biennio giugno 2019 - giugno 2021 (dettagliatamente riportate nelle precedenti Sezioni della Relazione) e in considerazione dell'evoluzione dello scenario nazionale ed internazionale, vengono individuati i principali **indirizzi strategici**, che devono ispirare le azioni dell'Ateneo nel perseguimento degli obiettivi del Piano Strategico di Ateneo entro il 2024 e devono orientare l'attività di programmazione e di definizione del *budget*:

In particolare, gli **indirizzi strategici** individuati, che saranno **sottoposti al parere del Senato e all'approvazione del Consiglio di Amministrazione**, sono i seguenti.

- In via prioritaria, si ritiene che l'Ateneo debba essere in grado di **compiere un salto qualitativo nella capacità progettuale, al fine di partecipare ai bandi competitivi di finanziamento della ricerca** di prossima emanazione a livello nazionale ed europeo. Le opportunità dischiuse dai piani di riforma e rilancio del sistema economico nazionale ed europeo (PNRR, Next Generation UE, ecc.) e dai conseguenti investimenti specificamente previsti per la qualificazione e lo sviluppo del sistema universitario, costituiscono un'**occasione irripetibile** che il nostro Ateneo deve essere in grado di cogliere con l'obiettivo di sviluppare la capacità di **contribuire a filiere eccellenti della ricerca e migliorare il suo posizionamento nei ranking nazionali e internazionali**. A tal fine devono essere messe a frutto le aree tematiche di eccellenza del nostro Ateneo nell'ambito della ricerca, valorizzando i talenti e le competenze interne, e devono essere ricercate collaborazioni e *partnership* con

Atenei e altre istituzioni italiane ed estere con cui dar vita a progetti di ricerca interdisciplinari di eccellenza, capaci di rispondere efficacemente alle esigenze individuate nei bandi di ricerca.

- L'obiettivo di **ulteriore qualificazione** deve interessare non solo la **ricerca**, ma anche la **didattica** e la **terza missione** (nelle sue varie declinazioni) e deve essere accompagnato da una intensificazione della **internazionalizzazione** del nostro Ateneo; a tal fine è necessario puntare sull'**innovazione**, sulla **sostenibilità** e sulle **esigenze del territorio**. Questo processo di accrescimento della qualità genera una **ricaduta positiva anche sulla formazione ed i servizi offerti agli studenti** del nostro Ateneo. Anche da questo punto di vista, l'Ateneo deve saper cogliere le opportunità offerte dal PNRR, che nell'ambito della "Missione 4" prevede azioni e linee di finanziamento per favorire il potenziamento dell'offerta di servizi di istruzione (M4C1: riforma delle classi di laurea e delle lauree abilitanti, riforma e potenziamento dei dottorati di ricerca, borse di studio, opportunità per giovani ricercatori, ampliamento delle competenze e potenziamento delle infrastrutture) e per favorire lo sviluppo di modelli innovativi di ricerca realizzata in sinergia tra università e imprese, per sostenere i processi di innovazione e trasferimento tecnologico, per potenziare le infrastrutture di ricerca (M4C2).
- Gli obiettivi di **innovazione e trasferimento tecnologico** costituiscono un elemento di valorizzazione della ricerca di base e applicata **meritevole di sviluppo**, anche al fine di rafforzare la **terza missione** del nostro Ateneo con il contributo delle competenze interdisciplinari presenti in Ateneo;
- La **sostenibilità** costituisce una delle principali direttrici del modello di sviluppo economico delineato e promosso a livello europeo e nazionale; ciò porta a ritenere opportuna l'**ulteriore qualificazione degli obiettivi di "sostenibilità"** da perseguire con azioni svolte in collaborazione con *partner* strategici italiani ed esteri, che producano impatti significativi per il nostro Ateneo e per il territorio di riferimento.
- Il completamento del **Progetto Speciale di Ateneo di "Valorizzazione del Polo di Busto Arsizio"** assume rilevanza per le **ricadute** che può produrre non solo sul piano delle **iniziative didattiche**, ma anche in termini di **impatto sociale** grazie allo sviluppo delle attività di ricerca sull'invecchiamento sostenibile e sulla progettazione di alloggi con caratteristiche che favoriscano un invecchiamento ottimale, che assumono rilevanza ancor più marcata alla luce delle esigenze della popolazione nella fase post-pandemica.
- È opportuno proseguire la **verifica di fattibilità del Progetto Speciale di Ateneo "Data Science"**, eventualmente ricercando *partnership* esterne che possano consentire una rinnovata progettualità e lo sviluppo, in una logica interdisciplinare, di attività didattiche e di ricerca qualificate;
- Si conferma l'opportunità di proseguire nelle politiche di **reclutamento di ricercatori** capaci di concorrere al perseguimento dell'**eccellenza dell'Ateneo** sul fronte della ricerca, della didattica e dell'attività clinico-assistenziale.
- Si ritiene opportuno sperimentare soluzioni di **diversificazione delle fonti di approvvigionamento delle risorse finanziarie**, da realizzare mediante: l'intensificazione della progettualità; lo sviluppo di *partnership* nell'ambito delle attività didattiche, di ricerca e di terza missione; la creazione di una fondazione, guidata dall'Ateneo, capace di ampliare le collaborazioni con *partner* e istituzioni dei territori di riferimento, anche al fine di sviluppare iniziative di alta formazione.
- Si conferma l'esigenza di completare il processo di **riorganizzazione amministrativa e qualificazione del personale tecnico-amministrativo**, al fine di rendere progressivamente più efficace il

supporto delle attività individuate nella declinazione operativa degli obiettivi strategici e la loro valorizzazione mediante l'alimentazione dei *data base* informativi. In questa ottica si rende necessaria una intensificazione delle **attività di formazione e aggiornamento** del personale tecnico amministrativo, volte all'acquisizione di competenze (anche linguistiche) utili per il raggiungimento degli obiettivi di Piano Strategico, tra cui l'internazionalizzazione e le politiche di reclutamento volte all'attrazione di talenti, nonché un supporto amministrativo per alimentare il *database* informativo delle attività di Terza missione svolte dai singoli Dipartimenti e dall'Ateneo nel suo complesso, al fine di valorizzare quanto effettivamente realizzato, ma ad oggi non compiutamente rendicontato.

- Strumentale al perseguimento degli obiettivi del Piano strategico è anche il processo di ampliamento e qualificazione del **patrimonio immobiliare** dell'Ateneo, che proseguirà adottando logiche di collaborazione e modelli funzionali atte a valorizzare la sostenibilità dei territori.
- Si evidenzia la necessità di definire un **piano di marketing e di comunicazione** in linea con gli obiettivi e le azioni del Piano Strategico, capace di valorizzare ed alimentare le iniziative di Ateneo e le sinergie realizzate con il territorio e con i *partner* nazionali ed internazionali.

## 5.2 LE LINEE PROGRAMMATICHE PER IL TRIENNIO 2021 - 2023

Coerentemente con gli indirizzi strategici, individuati in stretta aderenza al Piano Strategico, si rende necessario individuare le **linee programmatiche dell'Ateneo** riferite ad obiettivi ed azioni per il **triennio 2021-2023**, individuati sulla base di quanto disposto dal Decreto Ministeriale n. 289 del 25 marzo 2021 "Linee generali d'indirizzo della programmazione delle Università 2021-2023 e gli indicatori per la valutazione periodica dei risultati" e dal relativo Provvedimento di attuazione emanato dal Ministero dell'Università e della Ricerca in data 21 maggio 2021 ("Attuazione art. 5 del DM 25 marzo 2021 n. 289. Quadro informativo dei dati necessari ai fini della ripartizione dell'FFO e del contributo L. 243/1991 - anno 2021").

In particolare, si indica quanto segue:

- coerentemente con gli obiettivi previsti dal Piano Strategico di Ateneo di sviluppo di metodologie e percorsi didattici innovativi e interdisciplinari, capaci di rispondere agli interessi delle nuove generazioni e dei bisogni formativi richiesti dal mercato del lavoro e di valorizzare il merito, con riferimento alla SEZIONE 1 si propone l'individuazione dell'**Obiettivo A – "Ampliare l'accesso alla formazione universitaria"** e della specifica **Azione "Rafforzamento delle competenze acquisite dagli studenti e innovazione delle metodologie didattiche"** e dei due seguenti specifici **Indicatori di riferimento**:

- A\_f – "Numero di studenti che partecipano a percorsi di formazione per l'acquisizione di competenze trasversali e imprenditorialità oppure che partecipano a indagini conoscitive di efficacia della didattica disciplinare o trasversale" (*sul cui valore iniziale è richiesta la validazione da parte del NUV*);
- A\_i – "Numero di open badge ottenuti dagli studenti a seguito di percorsi di formazione per l'acquisizione di competenze trasversali" (*sul cui valore iniziale è richiesta validazione da parte del NUV*);

- coerentemente con la finalità del Piano Strategico di Ateneo di perseguire l'eccellenza sul fronte della ricerca, della didattica e dell'attività clinico-assistenziale e con l'obiettivo di sviluppo dell'Internazionalizzazione, che trovano tra le linee di indirizzo l'incremento del numero di RTDa e RTDb e che sono perseguiti anche mediante l'adesione alla HUMAN RESOURCES STRATEGY FOR RESEARCHER (HRS4R) lanciata dalla Commissione Europea, nonché con la conseguente esigenza di sviluppare nuove competenze e professionalità nel Personale Tecnico Amministrativo (PTA) anche dal punto di vista linguistico, con riferimento alla SEZIONE 2 si propone l'individuazione dell'**Obiettivo E - "Investire sul futuro dei giovani ricercatori e del personale delle Università"** e della specifica **Azione "Politiche di reclutamento"** e dei due seguenti specifici **Indicatori di riferimento**:
  - E\_b – "Proporzione di ricercatori di cui all'art. 24, c. 3, lett. a) e lett. b) sul totale dei docenti di ruolo";
  - E\_h – "Rapporto tra risorse per la formazione del personale TA e numero di TA di ruolo" (*sul cui valore iniziale è richiesta validazione da parte del NUV*).

È da evidenziare che, **previa approvazione da parte del Consiglio di Amministrazione delle linee programmatiche dell'Ateneo**, si rende necessario **sottoporre al Nucleo di Valutazione di Ateneo la validazione dei valori iniziali degli Indicatori di riferimento** individuati in relazione alle linee programmatiche ed indirizzi strategici dell'Ateneo per il triennio 2021-2023 e **per i quali tale convalida sia specificamente richiesta dalle disposizioni ministeriali di riferimento**; in particolare, le disposizioni ministeriali prevedono la verifica da parte del NUV di Ateneo per 3 dei 4 Indicatori di riferimento individuati e, precisamente, per A\_i, E\_b, E\_h.

### **5.3 INDICAZIONI SUL PROCESSO DI IMPLEMENTAZIONE DEL PIANO STRATEGICO**

Anche alla luce degli esiti rilevati con riferimento al biennio giugno 2019 – giugno 2021, con riferimento alle **modalità di gestione del processo di implementazione del Piano Strategico e di monitoraggio dei risultati** si ritiene opportuno procedere secondo le seguenti linee di azione:

- a) Realizzare **momenti di confronto** tra il Magnifico Rettore ed i principali soggetti coinvolti nell'implementazione del Piano Strategico (Delegati del Rettore, Direttori di Dipartimento/Scuole, Direttore Generale e Dirigenti, PQA, ecc.), ai fini della **individuazione delle declinazioni operative degli indirizzi strategici dell'Ateneo e delle linee programmatiche**, anche in considerazione delle mutate condizioni determinate dal contesto di emergenza sanitaria, dalle indicazioni formulate dal Governo nel PNRR, dalla disponibilità di risorse umane, tecniche e finanziarie prevedibilmente disponibili. In tal modo, si ritiene di poter procedere più efficacemente anche nella messa a punto del processo di raccordo tra l'individuazione degli obiettivi strategici, la programmazione economico-finanziaria e la definizione del budget (*si veda il successivo punto d*).
- b) Proseguire nello svolgimento di **riunioni** organizzate dal Magnifico Rettore e/o dalla sua Delegata alla pianificazione strategica, volte a consentire un **periodico aggiornamento ed un confronto** tra



i vari soggetti impegnati nello sviluppo delle **azioni strategiche**, nonché a stimolare suggerimenti **correttivi** e **collaborazioni sinergiche**. In tale ambito la Delegata al Piano Strategico potrà avvalersi di gruppi di lavoro preposti all'approfondimento di specifiche tematiche a valenza strategica.

- c)* Proseguire nelle **attività di programmazione e controllo degli obiettivi intermedi** del Piano Strategico, affidate alla Delegata al Piano Strategico, previa **condivisione allargata del Cruscotto degli indicatori di monitoraggio dell'Ateneo e condivisione dell'impianto con il PQA di Ateneo**.
- d)* Perseguire lo sviluppo di un sempre **più efficace processo di condivisione e determinazione della programmazione finanziaria di Ateneo e di definizione del budget**, che, da un lato, promuova la **responsabilizzazione** dei singoli e la **logica partecipativa e collaborativa** tra Dirigenti, Dipartimenti e Delegati del Rettore e, dall'altro, rafforzi il **raccordo con le linee programmatiche e gli indirizzi strategici dell'Ateneo e con le relative declinazioni operative**.
- e)* Verificare l'opportunità di **aggiornare o introdurre specifici regolamenti** per un più efficace sviluppo del Piano Strategico e dei meccanismi di governo dei processi propedeutici alla sua implementazione. In tale ambito, tra l'altro, proseguirà il confronto con i Delegati del Rettore che hanno chiesto di valutare l'opportunità di una più puntuale definizione dei ruoli e delle regole di funzionamento delle "Commissioni interdipartimentali" che supportano le loro attività.

## APPENDICI

### A.1 RISULTATI DEI DIPARTIMENTI E DELLE SCUOLE

Nella Sezione 1 della presente Relazione è stato richiamato il ruolo centrale svolto dai Dipartimenti/Scuole nel perseguimento degli obiettivi del Piano Strategico e la conseguente attenzione posta nel biennio giugno 2019 - giugno 2021 allo sviluppo e al periodico aggiornamento del Cruscotto di monitoraggio dei Dipartimenti.

In particolare, la costruzione di tali Cruscotti ha seguito le seguenti fasi:

- *Raccolta delle informazioni per il monitoraggio e organizzazione dei dati.*

Le informazioni per il monitoraggio sono state raccolte partendo dal documento richiesto ai Dipartimenti in data 30 settembre 2019. Si è quindi predisposto un documento excel in forma tabellare semplice, contenente i dati elementari utili al monitoraggio. La tabella è stata arricchita con l'indicazione della fonte dei dati (riferimento puntuale a report interattivi in Pentaho, cruscotto Anvur, elaborazioni ad hoc, ecc.) e con il referente (Dipartimento, personale del servizio pianificazione e controllo, altri uffici AC). Si sono svolti numerosi incontri di confronto con i Segretari, Direttori e Delegati per il Piano Strategico di Dipartimento di tutti i Dipartimenti e della Scuola di Medicina.

La raccolta del valore *target*, organizzata con una funzione dello spazio e-learning, ha permesso in parte di ridurre l'utilizzo del protocollo come forma principale di comunicazione con le strutture.

Tutti i dati così raccolti (valori iniziali e target) sono stati raggruppati in un unico file. L'organizzazione dei dati di monitoraggio ha visto un significativo intervento di semplificazione mediante la creazione di cruscotti da parte della Prof.ssa Pistoni (componente della Commissione Monitoraggio Piano Strategico di Ateneo). I cruscotti sono stati arricchiti con icone che rendessero evidente l'andamento dell'indicatore. Tutte le tabelle e le estrazioni sono disponibili sullo spazio e-learning.

- *Selezione degli indicatori per i Cruscotti*

Gli indicatori sono stati individuati nel Piano dei Dipartimenti e della Scuola di Medicina, si è svolta un'attività di supporto per agevolare la scelta di indicatori quanto più adatti agli obiettivi. In data 1° aprile 2020, a causa dell'emergenza sanitaria, è stata richiesta una revisione degli obiettivi annuali dei Dipartimenti e dei relativi indicatori.

L'invio di note a commento dei Cruscotti 2020 e degli obiettivi 2021 da parte della Commissione 2 (Monitoraggio Piano Strategico) è stato significativo per guidare nella definizione dei più corretti indicatori.

- *Realizzazione dei Cruscotti.*

I Cruscotti dei Dipartimenti presentano la seguente struttura:



PRIORITA' STRATEGICA	OBIETTIVO	DESCRIZIONE OBIETTIVO	KPI	VALORE INIZIALE 30/9/20	TARGET ANNUA	ACTUAL 30/9/20	SCOSTAMENTO VALORE ASSOLU'	SCOSTAMENTO %
<b>RICERCA</b>								
<b>DIDATTICA</b>								
<b>TERZA MISSIONE</b>								

L'analisi degli specifici indicatori inseriti nel Cruscotto di monitoraggio dei singoli Dipartimenti fa emergere una certa disomogeneità, che riflette le diverse modalità e tempistiche con cui le singole Strutture hanno declinato le priorità strategiche dell'Ateneo e implementato le azioni a tal fine prescelte. I processi di implementazione del Piano Strategico si sono evoluti gradualmente all'interno dei singoli Dipartimenti e non sempre con la stessa velocità, sebbene sia riscontrabile un diffuso e progressivo miglioramento nell'applicazione delle logiche di pianificazione e controllo. Alcune Strutture avvertono l'esigenza di collegare il processo di implementazione del Piano Strategico alle indicazioni (preliminari) da parte della *Governance* delle disponibilità di risorse utilizzabili (economiche, supporto PTA e uffici, ecc.) per il perseguimento degli specifici obiettivi strategici individuati.

Di seguito sono riportate alcune note relative ai Cruscotti 2020 e agli obiettivi 2021 dei singoli Dipartimenti e della Scuola di Medicina, nonché una sintetica indicazione sul conseguimento degli obiettivi intermedi da parte delle singole Strutture nell'arco temporale esaminato. Viene poi riportata la **Relazione del Direttore della Scuola di Dottorato**, dato che, a partire da marzo 2021, la nuova Delegata alla pianificazione strategica ha ritenuto opportuno coinvolgere anche la Scuola di Dottorato nel processo di monitoraggio del Piano Strategico e nella condivisione del Cruscotto di monitoraggio di Ateneo.



## **Dipartimento di Biotecnologie e Scienze della Vita (DBSV)**

### COMPOSIZIONE CRUSCOTTO:

Il Dipartimento presenta nel 2020 un cruscotto di 21 obiettivi e 46 indicatori. Tutte gli ambiti sono monitorati con 16 indicatori per la ricerca, 26 per la didattica e 4 per la terza missione. La terza missione viene analizzata in particolare come sviluppo della sede di Busto.

Nel 2021 gli obiettivi presenti nel cruscotto sono 19 e gli indicatori sono 37 (15 per la ricerca, 20 per la didattica e 2 per la terza missione).

Il cruscotto è molto ben strutturato, coprendo tutte le priorità strategiche individuate nel Piano, per le tre aree di attività del Dipartimento.

Si presenta inoltre ben articolato indicando obiettivi analitici, soprattutto con riferimento alla ricerca e alla didattica, area quest'ultima rispetto alla quale sono presenti obiettivi e indicatori specifici declinati sui singoli corsi di studio.

Gli indicatori di performance sono ben definiti, in quanto rappresentativi e allineati rispetto ai singoli obiettivi.

Non si notano modifiche significative tra il 2020 e il 2021. Gli obiettivi non più presentati nel 2021 sono relativi alla didattica e sono stati raggiunti nel 2020.

La Commissione Monitoraggio Piano Strategico di Ateneo aveva notato una definizione dei target 2021 estremamente prudente, che si sostanziamo nel mantenimento della situazione in essere.

In base alla richiesta della commissione Piano Strategico di Ateneo di porsi obiettivi più ambiziosi per il 2021, il DBSV ha ridiscusso gli indicatori ed ha introdotto, ad esempio, il numero di ASN conseguite per i RUTI come misura addizionale per il miglioramento della qualità scientifica della produzione del dipartimento. Sono stati rivisti in aumento anche i target relativi all'internazionalizzazione della didattica.

Nella comunicazione di accompagnamento della revisione dei target, il dipartimento ribadisce la necessità del rinnovo della strumentazione per garantire adeguati livelli di ricerca.

### TEMPI DI RISPOSTA:

Si è notata una certa difficoltà a rispettare le scadenze indicate, ma le risposte sono state molto ben articolate. È evidente un lavoro di analisi e di confronto all'interno del Dipartimento.

### RAGGIUNGIMENTO OBIETTIVI INTERMEDI

Si segnala un'ottima performance in tutte le tre aree di attività (ricerca, didattica e terza missione), avendo nella stragrande maggioranza dei casi raggiunto o addirittura superato i target fissati per il 2020.



## **Dipartimento di Diritto, Economia e Culture (DIDEC)**

### COMPOSIZIONE CRUSCOTTO:

Il Dipartimento presenta nel 2020 un cruscotto di 36 obiettivi e 42 indicatori. Tutti gli ambiti sono monitorati con 7 indicatori per la ricerca, 22 per la didattica e 13 per la terza missione.

Nel 2021 gli obiettivi presenti nel cruscotto sono 39 e gli indicatori sono 45 (9 per la ricerca, 23 per la didattica e 13 per la terza missione).

Il cruscotto è, complessivamente, ben articolato presentando obiettivi analitici per le tre aree di attività del Dipartimento (ricerca, didattica terza missione).

In particolare, è apprezzabile la declinazione degli obiettivi di didattica rispetto ai singoli corsi di studio già a partire dall'anno 2020. Gli interventi suggeriti dalla commissione sono stati i seguenti:

Area Ricerca: ampliamento dello spettro di obiettivi introducendo la prospettiva di innovazione ed interdisciplinarietà e aumento degli indicatori relativi alla qualità della ricerca

Area Didattica: introduzione di obiettivi e indicatori relativi alla qualità della didattica

In base alla richiesta della Commissione Monitoraggio Piano Strategico di Ateneo, il Dipartimento ha inserito nuovi obiettivi (Ob\_8 relativo alla qualità della ricerca, ob\_9 relativo alla priorità strategica "innovazione e interdisciplinarietà, e ob\_27 relativo alla qualità della didattica). Il cruscotto non presenta ulteriori modifiche; presenta quindi un elevato grado di stabilità rispetto al primo anno di utilizzo.

Gli obiettivi non più presentati nel 2021 sono relativi all'internazionalizzazione della didattica e sono stati sospesi a causa dell'emergenza sanitaria.

### TEMPI DI RISPOSTA:

Si è notata una certa difficoltà a rispettare le scadenze indicate, ma le risposte sono state formalizzate con un passaggio in Consiglio di Dipartimento.

### RAGGIUNGIMENTO OBIETTIVI INTERMEDI

Si rileva una buona performance sul fronte della didattica e della terza missione avendo raggiunto o addirittura superato in entrambe le aree praticamente il 100% degli obiettivi relativi al 2020.



## **Dipartimento di Economia (DIECO)**

### COMPOSIZIONE CRUSCOTTO:

Il Dipartimento presenta nel 2020 un cruscotto di 19 obiettivi e 56 indicatori. Tutti gli ambiti sono monitorati con 17 indicatori per la ricerca, 24 per la didattica e 15 per la terza missione.

Nel 2021 gli obiettivi presenti nel cruscotto sono 21 e gli indicatori sono 63 (24 per la ricerca, 24 per la didattica e 15 per la terza missione).

Il cruscotto si presenta ben strutturato coprendo tutte le priorità strategiche indicate nel Piano.

Rispetto alla prima versione del cruscotto, la Commissione Monitoraggio Piano Strategico di Ateneo ha suggerito di articolare gli obiettivi relativi alla didattica per singolo corso di laurea. Inoltre, ha suggerito l'utilizzo di indicatori maggiormente rappresentativi di variabili direttamente controllabili e gestibili da parte del Dipartimento. Gli obiettivi non più presentati nel 2021 sono relativi alla ricerca e sono già stati raggiunti nel 2020. Si segnalano, inoltre, alcuni obiettivi (es. progetto Honors) il cui raggiungimento è condizionato anche dall'emergenza sanitaria.

In base alla richiesta della Commissione Monitoraggio Piano Strategico di Ateneo, il Dipartimento ha inserito obiettivi e target relativi ai singoli corsi. Gli obiettivi e gli indicatori relativi alla ricerca sono stati riformulati.

### TEMPI DI RISPOSTA:

Le risposte sono state per lo più puntuali e formalizzate con un passaggio in Consiglio di Dipartimento.

### RAGGIUNGIMENTO OBIETTIVI INTERMEDI

Il cruscotto, nel monitoraggio 2020, evidenzia un deciso miglioramento nel posizionamento VQR delle tre aree dipartimentali, l'incremento nel rafforzamento delle *partnership* internazionali e nel numero delle lettere di incarico per *visiting professor*. Positiva è anche l'attivazione del processo di rilevazione delle attività di terza missione e delle iniziative di *focus group*.



## **Dipartimento di Scienza e Alta Tecnologia (DISAT)**

### COMPOSIZIONE CRUSCOTTO:

Il Dipartimento presenta nel 2020 un cruscotto di 14 obiettivi e 27 indicatori. Tutti gli ambiti sono monitorati con 8 indicatori per la ricerca, 15 per la didattica e 4 per la terza missione.

Nel 2021 gli obiettivi presenti nel cruscotto sono 15 e gli indicatori sono 24 (8 per la ricerca, 14 per la didattica e 4 per la terza missione).

Il cruscotto si presenta ben strutturato coprendo tutte le priorità strategiche indicate nel Piano.

Rispetto alla prima versione del cruscotto la Commissione Monitoraggio Piano Strategico di Ateneo ha suggerito di:

- Inserire obiettivi ed indicatori legati all'internazionalizzazione afferente alla didattica
- Ampliare la sezione degli obiettivi relativi all'internazionalizzazione della ricerca
- Ampliare lo spettro degli obiettivi relativi alla qualità della didattica
- Rivedere gli indicatori relativi alla qualità della didattica inserendo parametri rilevabili alle scadenze del monitoraggio.

In base alla richiesta della Commissione Monitoraggio Piano Strategico di Ateneo, il Dipartimento ha inserito obiettivi e target relativi all'internazionalizzazione della ricerca e della didattica. Sono stati abbandonati gli obiettivi relativi all'aumento delle risorse umane e sostituiti con obiettivi più monitorabili dal Dipartimento. A causa dell'emergenza sanitaria è stato sospeso l'obiettivo relativo al numero di ore di tutoraggio. I target 2021 relativi alla didattica sono per lo più di mantenimento.

### TEMPI DI RISPOSTA:

Le risposte sono state puntuali, sebbene si sia riscontrata una certa difficoltà nella raccolta dei valori di monitoraggio relativi alla didattica nel primo ciclo di monitoraggio.

### RAGGIUNGIMENTO OBIETTIVI INTERMEDI

Nel complesso la performance è positiva avendo raggiunto, soprattutto nelle aree della ricerca e terza missione, i target fissati per il 2020.



## **Dipartimento di Scienze Teoriche e Applicate (DISTA)**

### COMPOSIZIONE CRUSCOTTO:

Il Dipartimento presenta nel 2020 un cruscotto di 16 obiettivi e 27 indicatori. Tutti gli ambiti sono monitorati con 16 indicatori per la ricerca, 9 per la didattica e 2 per la terza missione.

Nel 2021 gli obiettivi presenti nel cruscotto sono 17 e gli indicatori sono 67 (18 per la ricerca, 47 per la didattica e 2 per la terza missione).

Il cruscotto si presenta ben strutturato coprendo tutte le priorità strategiche indicate nel Piano.

In base alla richiesta della Commissione Monitoraggio Piano Strategico di Ateneo, il Dipartimento ha abbandonato gli obiettivi legati all'impiego di punti organico, che ha sostituito con obiettivi più controllabili dal Dipartimento. Gli altri obiettivi non più presentati nel 2021 sono relativi alla didattica e sono stati già raggiunti nel 2020.

Gli obiettivi e connessi indicatori relativi alla didattica sono stati declinati per singolo corso di studio.

Il cruscotto, mantiene sostanzialmente costante il suo contenuto, ma presenta un sostanziale miglioramento nella qualità degli indicatori utilizzati.

### TEMPI DI RISPOSTA:

Le risposte sono state puntuali. Il delegato per il Piano Strategico del Dipartimento ha inoltre trasmesso un documento molto dettagliato che testimonia un'attività di analisi e condivisione all'interno del Dipartimento. La definizione del cruscotto è stata formalizzata con un passaggio in Consiglio di Dipartimento.

### RAGGIUNGIMENTO OBIETTIVI INTERMEDI

Il cruscotto segnala nel complesso una buona performance.

In particolare, si rilevano i seguenti aspetti: un buon incremento della qualità della ricerca valutata tramite Hindex medio; l'avvio della definizione dei criteri da parte di AIQUAR, anche se non al 100%; l'attivazione del corso di laurea L-INFO a Como; l'incremento degli iscritti regolari e la contestuale diminuzione dei fuori corso; il deciso incremento degli eventi organizzati dal Dipartimento e pubblicizzati tramite la pagina web.



## **Dipartimento di Scienze Umane e dell'Innovazione per il Territorio (DISUIT)**

### COMPOSIZIONE CRUSCOTTO:

Il Dipartimento presenta nel 2020 un cruscotto di 4 obiettivi e 5 indicatori. La ricerca viene monitorata mediante l'utilizzo di 4 indicatori e la didattica con 1 indicatore. Non viene monitorata la terza missione. Nel 2021 gli obiettivi presenti nel cruscotto sono 26 e gli indicatori sono 36 (9 per la ricerca, 16 per la didattica e 11 per la terza missione).

In base alla richiesta della Commissione Monitoraggio Piano Strategico di Ateneo, il Dipartimento ha completamente rivisto la prima versione del cruscotto, che nella versione definitiva trasmessa il primo aprile 2021 raccoglie tutti i suggerimenti e si presenta ben strutturato, coprendo tutte le priorità strategiche e gli ambiti indicate nel Piano.

Gli obiettivi non più presentati nel 2021 sono stati raggiunti nel 2020.

### TEMPI DI RISPOSTA:

Si è notata una certa difficoltà a rispettare le scadenze indicate, ma le risposte sono state formalizzate con un passaggio in Consiglio di Dipartimento. La crescente qualità del contenuto del cruscotto evidenzia l'avvio di un lavoro di analisi e confronto all'interno del Dipartimento ad opera del delegato dipartimentale per il Piano Strategico e del Direttore di Dipartimento.

### RAGGIUNGIMENTO OBIETTIVI INTERMEDI

Il cruscotto evidenzia come gli obiettivi dichiarati nel 2020 siano stati tutti raggiunti. Il cruscotto nella sua originaria formulazione risultava eccessivamente sintetico (5 indicatori). Grazie alla nuova e più articolata definizione degli obiettivi, nel 2021 sarà possibile apprezzare il livello di raggiungimento degli obiettivi intermedi.



## **Dipartimento di Medicina e Chirurgia (DMC)**

### COMPOSIZIONE CRUSCOTTO:

Il Dipartimento presenta nel 2020 un cruscotto di 9 obiettivi e 12 indicatori. Sono monitorati gli ambiti di ricerca con 11 indicatori e terza missione con 1 indicatore.

Nel 2021 gli obiettivi presenti nel cruscotto sono 10 e gli indicatori sono 12 (11 per la ricerca e 1 per la terza missione).

Sono stati accolti i suggerimenti della Commissione Monitoraggio Piano Strategico di Ateneo relativi a:

- sostituire l'indicatore utilizzato in tema di innovazione/interdisciplinarietà in quanto il parametro scelto (N. pubblicazioni con soggetti INTERUNIVERSITARI) non è facilmente reperibile nei database a disposizione;
- ampliare lo spettro di obiettivi ed indicatori relativi alla terza missione.

Il cruscotto, mantiene sostanzialmente costante il suo contenuto, ma presenta un sostanziale miglioramento nella qualità degli indicatori utilizzati. L'unico obiettivo non più presentato nel 2021 è stato raggiunto nel 2020.

### TEMPI DI RISPOSTA:

Le risposte sono state puntuali; oltre al Direttore, anche l'AiquaR è molto attenta al contenuto del cruscotto dipartimentale.

### RAGGIUNGIMENTO OBIETTIVI INTERMEDI

Il cruscotto 2020 denota nel complesso una buona performance.

In particolare, rispetto alle pubblicazioni scientifiche, emerge il netto miglioramento del numero e della qualità delle medesime, rispetto al target annuale prefissato. La qualità delle pubblicazioni è addirittura raddoppiata.

Anche l'indicatore riferito al numero dei *meeting* annuali segnala un incremento molto importante rispetto al target annuale.



## **Scuola di Medicina (SMED)**

### COMPOSIZIONE CRUSCOTTO:

La Scuola di Medicina presenta nel 2020 un cruscotto di 5 obiettivi e 13 indicatori, tutti relativi alla didattica.

Nel 2021 gli obiettivi presenti nel cruscotto sono 12 e gli indicatori sono 24.

Il cruscotto nella prima versione necessitava di una revisione, al fine di renderlo maggiormente allineato con le priorità strategiche di Piano. In particolare, la Commissione Monitoraggio Piano Strategico di Ateneo ha suggerito i seguenti interventi:

- definire più analiticamente gli obiettivi, articolandoli per singolo corso di laurea;
- ampliare lo spettro degli obiettivi e degli indicatori relativi alla qualità della didattica;
- ampliare lo spettro degli obiettivi e degli indicatori relativi all'internazionalizzazione della didattica;
- individuare indicatori maggiormente espressivi degli obiettivi dichiarati.

Nella versione attuale, trasmessa il primo aprile 2021, i suggerimenti sono stati tutti accolti. Il cruscotto, pertanto, presenta una significativa modifica del suo contenuto, con un sostanziale miglioramento nella qualità degli indicatori utilizzati.

### TEMPI DI RISPOSTA:

Si è notata una certa difficoltà a rispettare le scadenze indicate, ma le risposte sono state molto ben articolate. È evidente un lavoro di analisi all'interno della Scuola.

### RAGGIUNGIMENTO OBIETTIVI INTERMEDI

Il giudizio sulla performance è complessivamente buono avendo raggiunto in larga parte gli obiettivi fissati.



## **Scuola di Dottorato**

### **Relazione del Direttore Prof.ssa Daniela Negrini**

#### **Piano Strategico**

Nell'ambito del Piano Strategico di Ateneo, la Scuola di Dottorato si è posta alcuni obiettivi, incentrati soprattutto sull'intento di realizzare una maggior internazionalizzazione dei Dottorati, mediante iniziative volte da una parte ad incentivare esperienze di studio/ricerca dei Dottorandi in istituzioni internazionali di prestigio e, dall'altra, a facilitare la realizzazione di tali iniziative.

In particolare, la progettualità si è incentrata sui seguenti punti:

- *migliorare l'interazione, tra i vari Corsi di Dottorato all'interno della Scuola di Dottorato.*
- *promuovere la collaborazione internazionale*
- *incentivare l'internazionalizzazione del sapere*
- *attuare strategie per facilitare l'accesso di ricercatori e dottorandi ai fondi nazionali e internazionali;*
- *individuare nuovi ambiti scientifico-disciplinari in cui proporre nuovi corsi promuovere la formazione di medici ricercatori, in grado di trasferire efficacemente le acquisizioni della ricerca di base nella clinica e nella terapia*
- *sviluppare nei Dottorandi una cultura della ricerca basata sul rigore, l'originalità, l'onestà intellettuale, il pensiero critico e l'indipendenza culturale.*

#### **Obiettivi raggiunti al febbraio 2021**

Innanzitutto, è doveroso premettere che, al fine di raggiungere gli obiettivi previsti, la Scuola di Dottorato ha chiesto e ottenuto dalla Governance un aumento dei fondi disponibili per il potenziamento dei Dottorati e delle loro attività scientifico/didattiche. In particolare, sono stati acquisiti:

- A) un aumento della dotazione ordinaria della Scuola consistente, per il 2020-21, in € 51000 così ripartiti
- € 3000/anno per il funzionamento ordinario della Scuola
  - € 6000/anno per il funzionamento di ognuno degli 8 Dottorati di Ricerca dell'Ateneo. A questo proposito si noti che questa quota rappresenta un incremento significativo rispetto agli anni precedenti nei quali la dotazione per ogni Dottorato ammontava a € 1500/anno.

Inoltre, sono stati messi a disposizione ulteriori fondi come indicato nel dettaglio nei punti a seguire.

A Febbraio 2021, alcuni degli obiettivi previsti sono stati soddisfacentemente raggiunti, mentre altri sono tutt'ora in attuazione o in avanzamento. Nell'analisi che segue sono indicate, seguendo l'indicizzazione presentata nel Piano Strategico, le iniziative attuate e in svolgimento.

- ***Miglioramento e interazione tra i vari Corsi di Dottorato all'interno della Scuola di Dottorato***

Sono state realizzate le seguenti iniziative



**a)** - Organizzazione, in maniera regolare e sistematica, di iniziative congiunte tra i vari Corsi di Dottorato per affrontare e discutere in un'ottica interdisciplinare tematiche di interesse comune. A questo scopo l'Ateneo ha messo a disposizione della Scuola un budget di € 24000 in supporto ad iniziative di trasferimento di studiosi stranieri presso il nostro Ateneo per svolgere attività didattico/seminariali per la Scuola di Dottorato. A fronte di numerose proposte (n=18) avanzate dai vari Corsi di Dottorato, si è reso necessario individuare una Commissione composta dal Direttore della Scuola di Dottorato, dall'allora delegato alla Ricerca Prof. Serra Capizzano e dal Dott. Raos, per provvedere alla ripartizione dei fondi, che sono stati attribuiti ai Corsi di Dottorato rispettando i seguenti criteri:

- privilegiare proposte avanzate congiuntamente da più Dottorati
- garantire almeno un finanziamento per ogni Dottorato
- tra i progetti proposti da uno stesso Dottorato finanziare quello con oneri maggiori

Sono stati individuati e proposti per il finanziamento 14 progetti di cui 5 organizzati congiuntamente da più Dottorati. Al momento della redazione di questo documento alcune iniziative si sono già svolte, mentre altre sono state rimandate a causa dell'emergenza sanitaria e verranno realizzate entro l'anno in corso.

**b)** – Adozione, condivisa da tutti di Dottorati afferenti alla Scuola, di un template per la presentazione del Curriculum Vitae da parte dei candidati all'esame di ammissione. Lo scopo dell'iniziativa è quella di uniformare le modalità di presentazione delle informazioni relative ai candidati, in particolare se provenienti da paesi stranieri, in modo da facilitare e rendere più trasparenti le procedure di selezione dei candidati

**c)** – È stata realizzata e messa a punto, in collaborazione con CINECA; un modulo della piattaforma PICA di Ateneo, per snellire, uniformare e archiviare le procedure di sottomissione della Tesi finale dei Dottorandi. L'utilizzo della piattaforma consente, a partire da quest'anno accademico di selezionare i due revisori richiesti dalla procedura, archiviare le loro valutazioni e sottoporre la tesi approvata alla Commissione esaminatrice.

▪ ***Promozione della collaborazione internazionale e incentivazione dell'internazionalizzazione del sapere***

Nell'ambito dei Corsi di Dottorato la collaborazione internazionale e l'internazionalizzazione citati nel Piano Strategico sono strettamente correlati in quanto la collaborazione internazionale dei gruppi di studio/ricerca operanti in Ateneo e aderenti alla Scuola di Dottorato si sviluppa anche e in modo significativo tramite la permanenza temporanea dei Dottorandi in istituzione estere, perlopiù in ambito Europeo. Questi stages consentono anche lo sviluppo, come auspicato dal Piano Strategico, di figure professionali in grado di “affrontare con competenza, capacità e spirito di innovazione il mondo del lavoro in continua evoluzione e digitalizzazione”.

Per sviluppare questo obiettivo del Piano Strategico sono state realizzate, grazie a fondi di Ateneo messi appositamente a disposizione, le seguenti iniziative:

**a)** stanziamento di € 12000/ciclo per la copertura, da parte della Scuola, dell'esame per la certificazione del libello B2 della lingua inglese per tutti i dottorandi che ancora ne fossero privi. L'iniziativa si propone, sostenendo i costi della certificazione, di facilitare il percorso formativo dei Dottorandi in proiezione di un loro soggiorno di studio presso istituzioni straniere, percorso reso peraltro obbligatorio dalle norme

ministeriali a partire dal XXXV ciclo. Al momento parte dei fondi sono già stati utilizzati per la copertura della certificazione per una decina di dottorandi per le sessioni di certificazione di febbraio e marzo 2021.

**b)** la Scuola di Dottorato ha ricevuto dall'Ateneo un finanziamento € 20000 destinato alla copertura delle spese di spostamento (fino ad un massimale di 1000 €) ad ogni dottorando che nell'anno solare 2020-e 2021 trascorre almeno tre mesi in una istituzione estera. La somma si aggiunge all'aumento della borsa di Dottorato del 50 %, già precedentemente previsto. A questo proposito si sottolinea che, al momento, i fondi non sono ancora stati utilizzati sia perché ne è stata accertata la disponibilità solo nelle ultime settimane, e anche a causa delle difficoltà di trasferimento all'estero degli ultimi mesi per le note restrizioni sanitarie.

A proposito dell'internazionalizzazione è tuttavia necessario sottolineare che, a causa delle restrizioni imposte dalla pandemia COVID19 finora è stato particolarmente difficile la realizzazione della maggior parte delle iniziative previste per l'internazionalizzazione, con temporanea cancellazione o spostamento nel 2021/22 di molteplici iniziative (seminari, periodi di studio/ricerca dei dottorandi) che richiedano trasferimenti da o per paesi sia europei che extra-europei.

Si fa notare che i fondi inizialmente provisti per l'internazionalizzazione con mobilità dei Dottorandi ammontavano a € 40000, successivamente ridimensionati a € 20000. Considerando la numerosità dei Dottorandi per ogni ciclo (69 compresi i Dottorandi senza borsa), la Scuola auspica che i fondi dedicati all'internazionalizzazione dei Dottorandi, punto importante del Piano Strategico, possano essere confermati, se non implementati nel 2022 per consentire il raggiungimento dell'obiettivo fissato.

**c)** Nell'ambito più ampio di un adeguamento dei Corsi di Dottorato agli standard internazionali, la Scuola ha adottato, a partire da quest'anno accademico, l'iniziativa "Career development plan" nell'ambito del HR Excellence in Research Plan della EU. (<https://euraxess.ec.europa.eu/career-development>). L'iniziativa si rivolge ai Dottorandi che hanno appena iniziato il primo anno del XXXVII ciclo, e consiste nella consegna e compilazione da parte dei Dottorandi di un semplice questionario, che verrà poi aggiornato e monitorato con cadenza almeno annuale per verificare la congruenza tra le aspettative del Dottorando e l'effettivo raggiungimento di tali aspettative nell'ambito delle competenze fornite dal corso di Dottorato.

▪ ***Individuazione di nuovi ambiti scientifico-disciplinari in cui proporre nuovi corsi***

Il crescente interesse rivolto ai Dottorati come espressione del livello superiore di istruzione e integrazione, in ambito professionale e internazionale, con le esigenze professionali della società, hanno incrementato negli ultimi anni sia il numero delle domande dei candidati al concorso annuale di ammissione, indice di una sempre maggiore attrattività dei nostri dottorati sia a livello nazionale che internazionale, che la richiesta da parte dei Docenti di entrare a far parte del Collegio dei Docenti di uno dei Dottorati della Scuola. Tuttavia, sebbene un più ampio coinvolgimento diretto dei nostri docenti nella più alta formazione accademica sia sicuramente un ottimo segnale per l'Ateneo, l'aumento del numero di Docenti nel Collegio di un Dottorato può portare ad un'eccessiva frammentarietà delle tematiche proposte e diminuire l'efficacia della formazione che il dottorando può ricevere dal collegio nel suo complesso. Pertanto, negli ultimi anni sono state avanzate alcune proposte di attivazione di nuovi Dottorati - Discipline Storiche per le Scienze, le Tecniche e il Pensiero scientifico (DISTA), Dottorato area umanistica/scientifico (DISUIT), Epidemiologia Molecolare e Salute Ambientale (DMC) – che per una serie di motivi non hanno per il momento visto attuazione.

Per far fronte almeno in parte alle richieste, per il XXXVII ciclo del Dottorato il Magnifico Rettore ha disposto il finanziamento di una borsa nell'ambito del Dottorato Nazionale in Sviluppo Sostenibile e Cambiamento Climatico per il Prof. Guglielmin, referente di Ateneo per questa iniziativa. All'iniziativa hanno aderito anche altri due Dottorati del nostro Ateneo, che hanno messo a disposizione una delle loro borse annuali per il Dottorato Nazionale.

Si sottolinea che l'Ateneo dispone sia delle competenze scientifiche che del personale Docente per poter ampliare l'offerta di Corsi di Dottorati, attivando quelli già proposti negli anni precedenti e realizzandone di nuovi. Ovviamente per realizzare tale obiettivo e potenziare l'offerta formativa della Scuola di Dottorato il primo requisito necessario è l'incremento del numero di borse disponibili, scelta che naturalmente prevede una decisione in tal senso da parte dell'Ateneo.

▪ ***Promozione della formazione di medici ricercatori***

L'iniziativa è volta a formare giovani 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. Questo obiettivo è stato raggiunto ed è attualmente in corso di realizzazione presso il Corso di Dottorato in Medicina Clinica e Sperimentale e Medical Humanities coordinato dal Prof. Cosentino e indirizzato perlopiù a candidati provenienti dal Corso di Studio di Medicina e Chirurgia. Si tratta di un'iniziativa offerta agli studenti del corso di Medicina e Chirurgia che potranno, seguendo un apposito percorso didattico/scientifico e preparando una tesi sperimentale presso i Docenti che aderiscono al programma, sviluppare una competenza scientifica specifica. Oltre ad una premialità sul voto di laurea, si prevede anche un benefit, in termini di punteggio, per l'ammissione ad un corso di Dottorato.

▪ ***Sviluppo, nei Dottorandi, una cultura della ricerca basata sul rigore, l'originalità, l'onestà intellettuale, il pensiero critico e l'indipendenza culturale.***

A tal fine sono stati organizzati sistematicamente *incontri e seminari* con esperti su tematiche inerenti gli aspetti di ordine etico-giuridico nella ricerca e sulla metodologia e l'integrità della ricerca scientifica. Gli incontri sono normalmente organizzati da un singolo Dottorato ma condivisi con tutti i Dottorandi della Scuola.

**Azioni da sviluppare nel 2021**

Nel 2021 la Scuola si propone di finalizzare le azioni già intraprese e descritte sopra, focalizzandosi in particolare su due punti previsti dal Piano Strategico e non ancora attuati al momento.

▪ ***Individuazione di nuovi ambiti scientifico-disciplinari in cui proporre nuovi Corsi.***

Come accennato in precedenza, l'azione principale da sviluppare nel 2021 potrebbe essere, sentito il parere del Magnifico Rettore e delle Autorità Accademiche, il potenziamento dell'offerta formativa dei Dottorati con l'attivazione di nuovi corsi. Naturalmente, per non penalizzare i Corsi di Dottorato attualmente in essere nell'Ateneo, tale obiettivo prevede un ulteriore stanziamento di fondi da parte dell'Ateneo.

▪ ***Attuazione di strategie per facilitare l'accesso di ricercatori e dottorandi ai fondi nazionali e internazionali di finanziamento***

Per quanto riguarda le strategie adottate per facilitare l'accesso ai finanziamenti e su indicazione dell'Ufficio Ricerca e Innovazione, segnalo che dal 2020 l'Ateneo ha attivato Research Professional, una piattaforma che consente di effettuare ricerche all'interno di un database contenente oltre 15.000 bandi di finanziamento, costantemente aggiornato dallo staff specializzato di Research Professional, oltre a news, e info su conferenze. Questo servizio si aggiunge alla newsletter settimanale che viene inviata abitualmente anche ai dottorandi che possono accedere al Research Professional utilizzando le credenziali di Ateneo

Tuttavia, come confermato dall'Ufficio Ricerca e Innovazione, solo molto sporadicamente i dottorandi presentano direttamente domanda di finanziamento individuale su un progetto di ricerca, essendo il più delle volte integrati nei progetti presentati dai rispettivi tutor.

La Scuola si propone pertanto di sensibilizzare i Dottorandi ed i loro Tutor su questa tematica, organizzando appositi seminari di indirizzo.

Infine, è importante sottolineare che, al fine di agevolare il più possibile la realizzazione delle iniziative messe in atto sarebbe auspicabile semplificare dal punto di vista amministrativo le procedure di utilizzo dei fondi del Dottorato. Infatti, al momento si nota una certa eterogeneità, pur nell'ambito della normativa vigente, nella gestione dei fondi destinati ai Dottorati nell'ambito dei singoli Dipartimenti. Si auspica la possibilità di individuare una procedura comune per tutti i Dipartimenti e che possa essere di facile accesso dal sito web della Scuola.

### **Obiettivi del Piano Strategico non perseguibili**

Al momento, nessuno degli obiettivi previsti nel piano strategico sembra *non perseguibile*, fatto salvo la possibilità di ripristinare gli scambi internazionali normalmente in essere prima della pandemia COVID.

### **Indicatori utili ai fini del monitoraggio**

L'analisi della Scheda degli Indicatori di Ateneo (SIA) per quanto riguarda la qualità della ricerca e dell'ambiente di ricerca in seno alla Scuola di Dottorato, evidenzia come, nel nostro Ateneo rispetto agli Atenei non telematici della stessa area geografica:

*a) il numero dei Dottorati dell'Ateneo (8, di cui 4 facenti capo alla sede di Varese e 4 alla sede di Como) e l'indice di qualità media (R+X medio) dei collegi di dottorato risulta essere inferiore.*

Per quanto riguarda il numero di Dottorati dell'Ateneo la situazione, peraltro consolidata dal 2015, riflette l'accorpamento di più Dottorati affini effettuato nel 2014 per adeguarsi alle direttive del DM 45/2013 e in considerazione dei risultati della VQR 2011/14. Dal 2015, in tutti i Dottorati è aumentata progressivamente la richiesta di afferenza al Collegio da parte dei Collegi di Ateneo, in particolare di ricercatori a tempo determinato, e la numerosità dei collegi stessi ha subito, al netto dei pensionamenti di alcuni collegi, un progressivo aumento. Questa situazione comporta all'interno dei Collegi una certa

disomogeneità che, se da una parte può essere considerata un valore aggiunto nella formazione dei Dottorandi, d'altra parte può comportare una frammentazione eccessiva e non funzionale delle tematiche trattate. Pertanto, negli anni scorsi è più volte stata proposta, anche da parte di colleghi facenti parte dei Collegi dei Dottorati già esistenti, l'attivazione di nuovi corsi di Dottorato, da accostare a quelli attuali e con progettualità più specifiche. Per motivazioni varie, le proposte avanzate non hanno ancora visto attuazione ma, qualora la limitata numerosità dei Dottorati venga considerata una criticità risolvibile nell'ambito della progettualità dell'Ateneo, ritengo ci siano i presupposti per finalizzare, le proposte "in fieri" e concretizzare l'istituzione di nuovi Dottorati, peraltro più volte auspicata da colleghi dei Dipartimenti sia di Como che di Varese.

*b) la percentuale di iscritti al primo anno del corso provenienti da altri atenei è significativamente superiore, con una tendenza all'incremento negli ultimi anni.*

Nel documento di analisi della scheda degli indicatori di Ateneo, questi dati vengono interpretati come indici di "buona attrattività dei corsi di Dottorato dell'Insubria, ma al contempo mostrano che i laureati dell'Insubria non sono interessati al proseguimento degli studi oppure che non sono in grado di competere adeguatamente con i laureati di altri Atenei". In realtà, esaminando nel dettaglio la situazione complessiva di tutti i Dottorati, ad esempio riferiti all'esame di ammissione dell'ultimo ciclo che conferma l'andamento dei cicli precedenti, si può dedurre che:

1. I candidati provenienti da corsi di Laurea dell'Insubria rappresentano mediamente il 10.1 % di tutti i candidati che presentano domanda di partecipazione all'esame di ammissione, mentre i candidati provenienti da altri Atenei e da istituzioni estere costituiscono rispettivamente il 43.2 % ed il 46.7 % delle domande di ammissione. Considerando che la popolazione di giovani laureati proveniente da altri Atenei e da istituzioni estere è senza dubbio più numerosa dei soli laureati all'Insubria i dati riportati nella SIV indicano una buona attrattività in ambito nazionale e internazionale dei corsi di dottorato dell'Ateneo, come infatti evidenziato nel Documento di Analisi della SIA.
2. Dei candidati che hanno fatto domanda di ammissione sono stati considerati idonei l'86,4 % dei candidati laureati nel nostro Ateneo, il 48.1 % dei candidati provenienti da altri Atenei e il 23.9 % dei candidati provenienti da Istituzioni estere.
3. Complessivamente, sono stati ammessi ai Corsi di Dottorato a cui hanno fatto domanda il 47.1 % dei candidati provenienti da corsi di laurea dell'Insubria, il 44.4 % dei candidati provenienti da altri Atenei e il 7.1 % dei candidati provenienti da Istituzioni estere.

Pertanto, dai punti 2 e 3 si deduce che, a differenza di quanto apparentemente indicato da una prima analisi della SIA, la maggior parte dei candidati provenienti dal nostro Ateneo sono risultati altrettanto se non più competitivi dei candidati provenienti da altri atenei italiani e da Istituzioni estere e la percentuale di ammessi del nostro Ateneo è simile o leggermente superiore rispetto ai candidati provenienti da altri Atenei Italiani e a maggior ragione, da istituzioni estere.

Ne consegue che gli indicatori analizzati dalla Scheda degli Indicatori di Ateneo (SIA) per quanto riguarda la qualità della ricerca e dell'ambiente di ricerca in seno alla Scuola di Dottorato, sono solo marginalmente indicativi della situazione dei candidati in entrata ai Corsi di Dottorato ma non fornisce adeguate informazioni sulla qualità



Pertanto, per perfezionare il monitoraggio dei corsi Dottorato, la Scuola ritiene che potrebbero essere aggiunti i seguenti indicatori:

- a) Le pubblicazioni, (lavori per extenso, abstracts, testi e trattati per le discipline non strettamente bibliometriche) prodotte dai Dottorandi nel triennio e nell'anno successivo al Dottorato
- b) La partecipazione dei Dottorandi a congressi nazionali e/o internazionali in qualità di relatore o presentatore di poster.
- c) L'acquisizione di finanziamenti a livello nazionale o internazionale da parte dei Dottorandi.

Varese, 1° giugno 2021

## **A.2 RELAZIONI DEI DELEGATI DEL RETTORE**

Oltre alla Prof.ssa Cristiana-Maria Schena (Delegata alla pianificazione strategica di Ateneo), tutti i Delegati del Magnifico Rettore hanno contribuito alla stesura della presente Relazione mettendo a disposizione un resoconto delle attività svolte, ai fini della implementazione del Piano Strategico, nel biennio giugno 2019 – giugno 2021 (tenuto conto della data di conferimento della Delega) e per fornire alcune indicazioni prospettiche.

In questa Appendice sono riportate le Relazioni dei seguenti Delegati:

- Prof.ssa Jutta Maria Birkhoff  
**Delegata per il coordinamento, il monitoraggio ed il supporto delle iniziative concernenti l'integrazione delle persone diversamente abili in Ateneo**
- Prof. Mauro Fasano  
**Delegato per l'Innovazione e il Trasferimento Tecnologico (ITT)**
- Prof. Mauro Ferrari  
**Delegato alla Didattica e all'Innovazione (DID)**
- Prof.ssa Elena Maggi  
**Delegata per lo sviluppo sostenibile e Mobility manager di Ateneo (SSM)**
- Prof.ssa Flavia Marinelli  
**Delegata per la ricerca (RIC)**
- Prof. Andrea Moriondo  
**Delegato per l'accoglienza di studenti, dottorandi e ricercatori (ACC)**
- Prof.ssa Maria Pierro  
**Delegata per le attività inerenti alle relazioni sindacali e per la contrattazione collettiva integrativa del personale tecnico amministrativo**
- Prof.ssa Michela Prest  
**Delegata per la Comunicazione, l'Orientamento e il Fundraising (COF)**
- Prof. Andrea Spiriti  
**Delegato per la valorizzazione dei beni culturali (BC)**
- Prof. Luigi Valdatta  
**Delegato per i rapporti istituzionali della sede di Busto Arsizio**
- Prof. Giorgio Maria Zamperetti  
**Delegato all'Internazionalizzazione (INT)**

**Relazione della Prof.ssa Jutta Maria Birkhoff - Delegata per il coordinamento, il monitoraggio ed il supporto delle iniziative concernenti l'integrazione delle persone diversamente abili in Ateneo**

**Premessa**

Una apposita delega rettorale ai sensi della Legge n. 77/99 presidia i bisogni degli studenti con disabilità in Università.

Gli studenti certificati con disabilità e/o disturbi specifici dell'apprendimento (DSA) che hanno dichiarato la loro situazione attualmente iscritti sono n. 630. Più del 50% degli studenti censiti risultano monitorati dall'ufficio (organizzato e gestito attraverso l'Ufficio Orientamento e Placement), poiché richiedenti servizi atti a favorire l'inclusione e la partecipazione alla vita universitaria.

I principali Servizi erogati in questo periodo di emergenza sanitaria sono stati: colloqui individuali di accoglienza e monitoraggio pedagogico, tutorato, mediazione con i docenti per esami in conformità al PFI (Progetto Formativo Individualizzato)

L'aumento progressivo degli studenti iscritti con disabilità e/o DSA al primo anno e la conferma delle iscrizioni agli anni successivi al primo confermano la positività dell'evoluzione delle procedure contestualmente introdotte per garantire il diritto allo studio e conseguire il successo formativo fino al conseguimento del titolo.

Di seguito una breve presentazione grafica degli iscritti per l'anno accademico 2020-21 Tabella

1: Studenti censiti con disturbi specifici dell'apprendimento

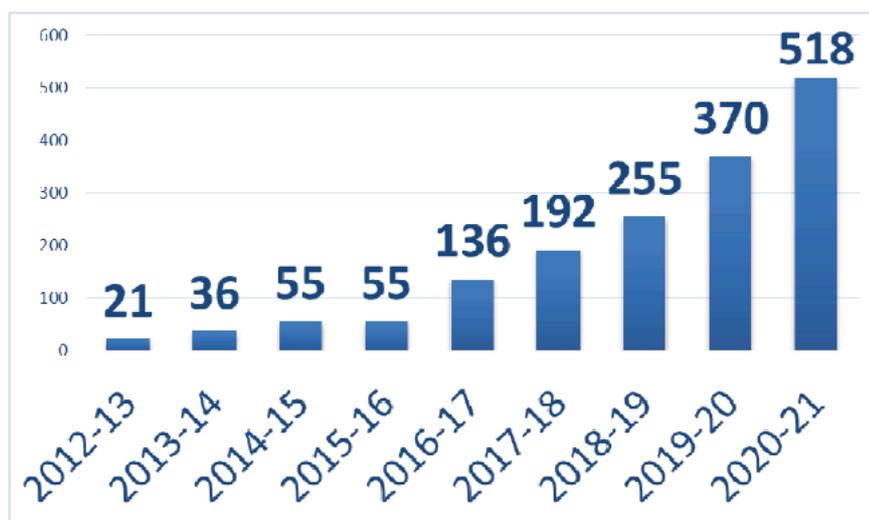
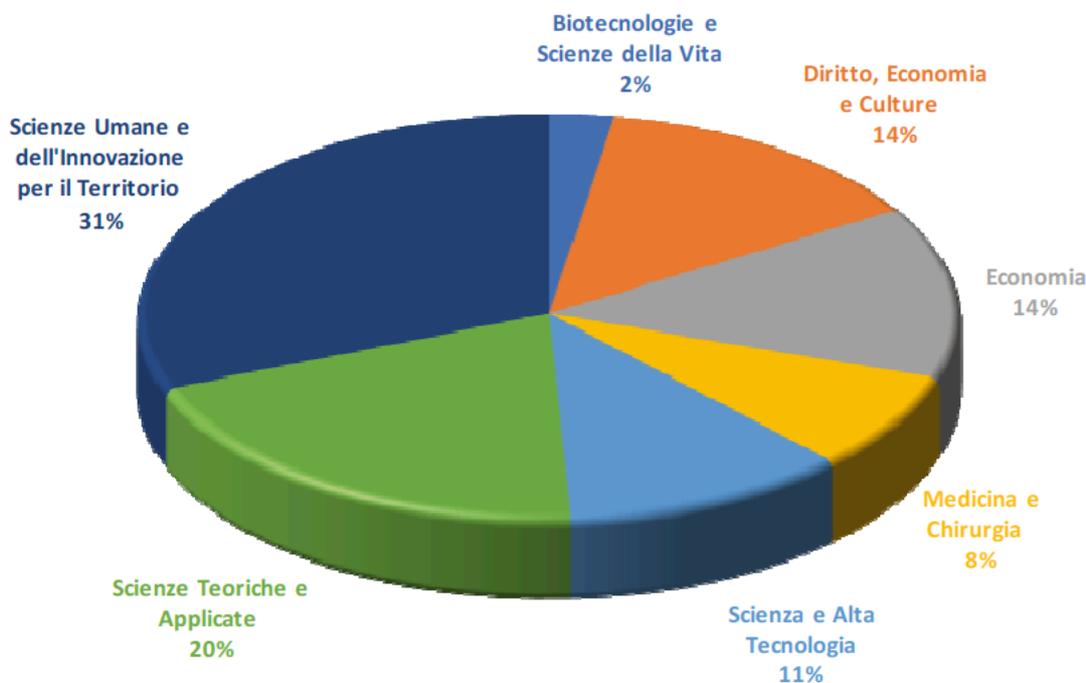


Tabella 2. Studenti con disabilità iscritti a.a. 2020-21



## Verifica e monitoraggio obiettivi di sviluppo

a) Mantenimento delle attività in essere.

### Verifica attività 2020

Nell'anno 2020 sono stati mantenuti attivi i colloqui da remoto previo appuntamento tramite il servizio infostudenti per 4 giorni alla settimana. Anche durante il periodo di emergenza sanitaria covid-19 è stato mantenuto il servizio di tutorato da remoto con accoglienza di nuove richieste. Sono stati redatti i progetti formativi utili per la richiesta di prove equipollenti in occasione degli esami/ didattica da remoto.

In particolare si vuole attenzionare il coinvolgimento del servizio disabili nella redazione delle linee guida per lo svolgimento degli esami a distanza. All'interno del documento pubblicato sul sito di Ateneo <https://www.uninsubria.it/servizi/didattica-distanza> è stato dedicato un articolo esclusivo per gli studenti con disabilità e DSA.

### Attività in essere 2021

Nell'anno 2021 gli studenti possono richiedere un colloquio 5 giorni su 5 scegliendo giorno e orario a loro più adeguato tramite il sistema di prenotazione del servizio infostudenti. Da gennaio ad oggi sono stati svolti più di n.160 colloqui. Il servizio di tutorato è garantito tramite l'attivazione del servizio di collaborazioni studentesche e il conferimento degli assegni di tutorato. Per l'anno accademico 2020-21 sono già stati redatti 148 progetti formativi studenti con DSA e 17 per studenti con disabilità. La redazione delle linee guida per gli esami da remoto è stata molto utile per la richiesta di adattamenti, potenziando la collaborazione con i docenti nella verifica delle diverse situazioni nel caso di studenti non censiti direttamente dal servizio disabili e dsa.



b) Potenziamento del servizio per studenti con disabilità e Disturbi Specifici dell'apprendimento.

A fronte dell'aumento del numero degli iscritti si conferma l'importanza dell'apertura dell'ufficio in tutti i giorni della settimana, attraverso l'estensione dell'orario di lavoro da part-time a full-time del personale presente.

Obiettivo Raggiunto 2020:

Il potenziamento dell'apertura del dell'ufficio ha permesso il monitoraggio con continuità degli studenti richiedenti servizi.

c) Promozione di una Cultura inclusiva sul territorio:

- a livello nazionale: attraverso la partecipazione alla riunione CNUDD (Conferenza nazionale universitaria dei delegati per la disabilità

Verifica attività 2020

Il servizio ha partecipato a due riunioni di coordinamento promosse dalla CNUDD

Attività in essere 2021

Il servizio ha partecipato alla riunione di coordinamento CNUDD nel mese di maggio 2021. Nel prossimo autunno è prevista la partecipazione al convegno CNUDD "*Un ponte tra Università e mondo del lavoro per l'inclusione e la vita indipendente*" e alla prossima riunione calendarizzata per dicembre.

- a livello regionale: partecipazione alle riunioni CALD (rete di Coordinamento degli Atenei Lombardi per la disabilità 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).

Verifica attività 2020

partecipazione ad una riunione CALD

Attività in essere 2021

Si evidenzia la partecipazione del nostro Ateneo, in collaborazione con il CALD, nell'azione di sensibilizzazione dei Rettori delle Università Lombarde ad accogliere, in linea con le indicazioni ministeriali erogate per l'anno accademico 2019-20, diagnosi non recenti in occasione dei test ad accesso programmato a livello nazionale e locale con l'impegno da parte dello studente di produrre entro fine anno la diagnosi aggiornata, qualora richieda adattamenti.

Il nostro Rettore ha espresso parere favorevole.

Al termine dell'azione di sensibilizzazione il CALD si farà portavoce alla CNUDD per promuovere tale azione a livello nazionale.

d) Trasparenza dell'attività svolta garantita dall'aggiornamento e da pubblicazione sul sito web di Ateneo della Carta dei servizi.

Verifica attività 2020

- Aggiornamento della pagina web attività di tutorato <https://www.uninsubria.it/servizi/servizi-studenti-con-disabilit%C3%A0-eo-dsa>



È stato potenziato il servizio di tutorato, offrendo la possibilità ad un singolo tutor di affiancare nello studio più studenti dedicando a ciascun richiedente fino ad un massimo di 40 ore per materia da studiare.

Attività in essere 2021:

A partire dal mese di giugno si valuta la possibilità di incrementare la risposta da parte degli studenti certificati al questionario di soddisfazione dei servizi offerti ipotizzando una duplice somministrazione: una generale tramite la piattaforma e-learning a tutti gli studenti iscritti e una individuale per gli studenti monitorati e richiedenti servizi durante lo svolgimento dei colloqui richiesti.

e) collaborazione con altri Delegati.

Verifica anno 2020

In collaborazione con il Ch.mo Prof. Ferrario Marco, Delegato alla Didattica, si è contribuito alla redazione delle linee guida per lo svolgimento degli esami a distanza. <https://www.uninsubria.it/servizi/didattica-distanza>

Attività in essere anno 2021

In collaborazione con la Ch.ma Prof.ssa Prest Michela, Delegata per la Comunicazione, l'Orientamento e il Fundraising, è stato realizzato un video di presentazione del servizio studenti con disabilità e DSA. Il video sarà pubblicato sul sito in occasione dell'open day.

<https://www.uninsubria.it/la-didattica/orientamento/virtual-insubriae-open-day-2021/i-servizi-te>

### **Obiettivi di sviluppo 2021**

1) Trasparenza dell'attività svolta garantita dall'aggiornamento e da pubblicazione sul sito web di Ateneo della Carta dei servizi.

Aggiornamento carta dei servizi anno 2021.

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.

La costante evoluzione dei bisogni degli studenti con disabilità iscritti in Università e l'aggiornamento delle risorse disponibili rende necessaria un ripensamento delle modalità di fruizione dei servizi offerti.

2) Mantenimento degli iscritti – studenti con disabilità e DSA Strumenti per il raggiungimento dell'obiettivo:

-video di presentazione dei servizi offerti pubblicato sulla pagina web dedicata all'open day virtuale 2021-22

Colloqui di orientamento e di accoglienza così come indicato nella carta dei servizi



Area di possibile potenziamento: obiettivo di vita autonoma e indipendente in Università

Con riferimento alla nomina Rettorale estesa alla totalità delle persone diversamente abili presenti in Ateneo, l'occasione è gradita per valorizzare l'interesse e il supporto inclusivo rivolto e offerto non solo agli studenti con certificazione iscritti al nostro Ateneo, ma anche alle persone con certificazione (dichiarata o no) che a vario modo entrano in contatto (ospiti) o collaborano con il nostro ateneo. L'obiettivo di vita autonoma e indipendente è da considerarsi un obiettivo a lungo termine, poiché include una accessibilità di Ateneo in grado di accogliere le persone nella quotidianità accademica in due direzioni:

- su richiesta specifica compatibilmente con i servizi offerti e le risorse disponibili
- *For all* intesa come ambiente accessibile i cui benefici sono estendibili a tutte le persone incluse le persone con disabilità certificata (permanente o temporanea, dichiarata o non dichiarata).

A titolo esemplificativo, la collaborazione dell'ufficio per il monitoraggio di accessibilità di ateneo e/o l'occasionale attività di affiancamento a candidati con disabilità richiedenti un supporto di letto/scrittura in fase di espletamento di concorsi pubblici possono essere iniziali azioni concrete in grado di dare gradualmente forma e visibilità alla definizione di un embrionale obiettivo di inclusione a più ampio spettro di fruibilità.



## **Relazione del Prof. Mauro Fasano - Delegato per l'Innovazione e il Trasferimento Tecnologico (ITT)**

Le azioni principali in materia di Innovazione e Trasferimento Tecnologico si riassumono nei punti seguenti:

### **Revisione normativa:**

1. Il Senato Accademico e il Consiglio di Amministrazione hanno approvato la revisione del regolamento per la creazione di imprese innovative, che sostituisce il precedente regolamento per il sostegno alla creazione di imprese startup. Nella nuova edizione, il regolamento prevede il sostegno esclusivamente per la creazione di imprese innovative, nella forma di startup innovative o della eventuale transizione a PMI innovative. La partecipazione al modello di open innovation è fondamentale per il sostegno dell'Ateneo che verrà quindi concesso a chi partecipa attivamente alla valorizzazione della ricerca dell'Ateneo. Sono stati predisposti tutti i modelli per la redazione dello statuto, dell'atto costitutivo e di tutta la modulistica necessaria.
2. Il regolamento per la protezione della proprietà intellettuale è attualmente in fase di revisione. In particolare viene posta attenzione alle forme di tutela della proprietà intellettuale oltre rispetto al deposito di domande di brevetto. Diventa sempre più frequente regolamentare la cessione di software o altre forme del diritto di autore che non si possono concretizzare con la domanda di brevetto o di modello di utilità. Tale regolamento dovrà anche prevedere la gestione della proprietà intellettuale nella ricerca collaborativa e in particolare nella ricerca commissionata.

### **Attività di scouting e formazione:**

1. Il 26 novembre 2019 si è tenuto a Busto Arsizio un primo evento di formazione destinato prevalentemente agli studenti delle lauree magistrali double degree in biomedical sciences e in biotecnologie molecolari e industriali con circa 80 partecipanti, inclusi dottorandi, assegnisti e docenti. All'intervento del delegato sulla valorizzazione della ricerca nell'ambito biotech e medtech è seguito un panel a cui hanno partecipato la nostra TTO, Dr. Chiara Cappellini, e due nostri laureati in fisica e una laureanda in chimica che hanno realizzato un percorso professionale nell'ambito dell'innovazione.
2. Inizialmente programmato per il 2020 e sospeso per l'emergenza sanitaria, è partito a marzo 2021 il primo "Innovation camp for Insubria PhD students", organizzato dall'Ufficio Ricerca e Innovazione con il supporto dei Prof. Alessia Pisoni e Andrea Vezzulli (DiEco). L'attività ha previsto alcune sessioni online di attività prevalentemente frontale per formare i team, che successivamente hanno lavorato autonomamente con il supporto dei tutors. Nell'evento finale i team presenteranno la propria idea imprenditoriale ad un panel di esperti.
3. Fallito il progetto di realizzare nel 2020 la prima StartCup di Ateneo a causa dell'emergenza sanitaria, gli sforzi si sono concentrati sulla partecipazione a StartCup Lombardia, una competizione di idee proposte da studenti, assegnisti e docenti delle Università lombarde che propongono il proprio *business plan* ad una giuria di esperti ed investitori. Il nostro Ateneo ha partecipato con due idee, di cui una ha vinto nella categoria ICT. Random Power del team coordinato da Massimo Caccia ha infatti avuto accesso

alla partecipazione al Premio Nazionale per l'Innovazione ottenendo un seed investment. La costituzione della startup è prevista a breve ed è già stata approvata l'accreditamento come spinoff di Ateneo.

4. In seguito alla stipula dell'accordo di collaborazione con ComoNExT avvenuta a luglio 2020 è stato realizzato il Contamination Lab di Ateneo (Rif. MIUR - Decreto Direttoriale 29 novembre 2016 n. 3158, PNR 2015-2020 Avviso per la presentazione di progetti Contamination Lab). Questo servizio è offerto agli studenti di ogni livello ed agli alumni che intendano realizzare un percorso di valorizzazione attraverso la nascita di una startup innovativa. L'evento di lancio è disponibile sul canale youtube di Ateneo e i primi incontri sono fissati nella settimana del 7 giugno 2021. Il servizio comunicazione ha realizzato una pagina dedicata all'indirizzo [www.uninsubria.it/c-lab](http://www.uninsubria.it/c-lab).

#### **Attività in materia di dottorato di ricerca:**

Nell'attesa che a livello nazionale venga rivisto il D.M. 45 con una semplificazione della partecipazione delle imprese nei dottorati innovativi, è stata proposta alla Scuola di Dottorato l'attivazione dei dottorati executive, attraverso i quali si concorre ad incentivare la concezione del dottorato come motore dell'innovazione. Il dottorato executive permette alle aziende di formare i propri dipendenti o il proprio staff attraverso un percorso dottorale concordato tra impresa e accademia. Inoltre è stato realizzato l'Innovation Camp, descritto sopra, specificamente pensato per formare i dottorandi al tema della valorizzazione della ricerca e dell'autoimprenditorialità.

#### **Interazione con il territorio e le parti sociali:**

Accordi intrapresi con CCIAA Varese, CCIAA Como e Lecco e Confindustria Como permetteranno di avere un portfolio di know-how presenti in Ateneo a disposizione delle imprese del territorio allo scopo di sviluppare nuovi accordi di ricerca collaborativa, oltre ad avere a disposizione sportelli locali per il deposito di brevetti e la registrazione di startup innovative al registro delle imprese. Nel frattempo, il Delegato è stato invitato ad intervenire presso Confindustria Como per presentare le attività dell'Ateneo in tema di Trasferimento Tecnologico.

In seguito alla partecipazione dell'Ateneo al Tavolo per la competitività e lo sviluppo della Provincia di Como, in particolare al Gruppo di lavoro "Piattaforme della conoscenza e filiere dei saperi (Formazione – Educazione – Trasferimento tecnologico)", di concerto con ComoNExT è stato presentato il progetto Work c-Lab – Welfare to work, un'estensione del contamination lab alla cittadinanza con l'obiettivo di portare "innovazione nella occupazione" attraverso la strutturazione di percorsi ad hoc – essenziali ed efficaci – orientati a due ambiti di intervento: a. potenziamento e aggiornamento delle competenze delle persone che necessitano di riqualificazione attraverso una migliore spendibilità della propria figura professionale; b. affiancamento ad imprese che cercano una riqualificazione più ampia attraverso un percorso di revisione del proprio business model, coinvolgendo direttamente gli addetti, prima di arrivare alla "messa in esubero" del personale. L'Ateneo, ComoNExT e Fondazione Volta, insieme a CCIAA Como-Lecco hanno incontrato il Presidente del Consiglio Regionale, ma a tale incontro non è seguita attuazione del progetto.

#### **Potenziamento dell'Ufficio Trasferimento Tecnologico**

Presso il nostro Ateneo tale ufficio non esiste. Tuttavia, è stata presentata domanda di partecipazione al Bando per il potenziamento degli UTT del MiSE (redatta dalla Dr.ssa Chiara Cappellini) e tale domanda



è risultata vincitrice. Il 1° dicembre 2020 ha quindi preso servizio la Dr.ssa Samuela Lomazzi che affiancherà il Delegato per 33 mesi nella realizzazione di tutte le iniziative descritte. Resta comunque il problema della carenza di personale di un ufficio che con uno staff di 2,5 persone deve occuparsi di due delle tre missioni dell'Ateneo in tutte le sedi dell'Ateneo.

*Varese, 5 giugno 2021*



## **Relazione del Prof. Mauro Ferrari -Delegato alla Didattica e all'Innovazione (DID)**

### **ATTIVITA' SVOLTE**

AQ - Revisione dei processi di gestione delle segnalazioni (criticità, suggerimenti, lamentele) da parte degli studenti.

L'azione è stata completata nel mese di giugno 2019 con la pubblicazione della pagina per le segnalazioni negli spazi web per i Corsi di Studi.

AQ – Valmon: sistema di reportistica per la presentazione dei risultati dei questionari per la rilevazione delle opinioni degli studenti.

Il sistema è stato valutato a partire dal mese di novembre 2018. Il sistema è stato acquisito e configurato all'inizio del 2019 ed è stato utilizzato a partire dalle rilevazioni del secondo semestre 2019. Nel mese di febbraio 2019 è stato organizzato un evento di formazione per l'utilizzo della piattaforma, riservato a docenti e PTA.

AQ - Restituzione dei risultati dei questionari per la rilevazione delle opinioni degli studenti.

Di concerto con il PQA è stato definito il processo di presa in carico e analisi da parte dei Corsi di Studio (CdS) delle criticità emerse dai questionari di valutazione degli insegnamenti. I risultati e le azioni intraprese dal CdS per rispondere alle criticità vengono presentati agli studenti in un incontro organizzato dal CdS durante l'opinion week. Nel mese di maggio 2019 il processo è stato realizzato in forma sperimentale da alcuni dipartimenti ed è entrato a regime a partire da novembre 2019.

Innovazione - Digitalizzazione - Erogazione automatica del Diploma supplement

Il Diploma supplement è il documento integrativo del titolo di studio ufficiale per la spendibilità europea definito dalle direttive del DD n. 389 del 5 marzo 2019. L'erogazione automatica del Diploma supplement è iniziata sperimentalmente nel mese di giugno 2019 per il corso di Laurea Magistrale in Chimica ed è stato predisposto per tutte le Lauree Magistrali entro la fine del 2019. Nel 2020 il Diploma supplement è stato esteso a tutti i Corsi di Studio.

Regolamenti - Revisione del regolamento REGOLAMENTO PER LA DISCIPLINA DEGLI AFFIDAMENTI E DEI CONTRATTI DI INSEGNAMENTO.

Approvato in data 1° aprile 2019.

Commissione didattica - Proposta di istituzione della Commissione Didattica di Ateneo

Il delegato ha proposto alla governance la costituzione della Commissione Didattica di Ateneo con i seguenti compiti:

- Promozione e coordinamento, in collaborazione con l'ufficio USAQ, della qualità della didattica.
- Proposta e promozione di iniziative di innovazione della didattica.
- Proposta e promozione di iniziative interdisciplinari/interdipartimentali sia nell'ambito dell'offerta formativa ufficiale, sia nell'ambito dell'alta formazione e della formazione continua.
- Proposte e pareri su regolamenti, disposizioni e processi amministrativi in tema di didattica.
- Studio ed istruttoria in materia di valutazioni preliminari per l'attivazione di Corsi di Studio e corsi di Alta Formazione nell'ottica della valorizzazione delle competenze presenti in Ateneo.

La commissione è stata istituita con DR 31 Luglio 2019.

Innovazione – Digitalizzazione - Attivazione procedura per l'utilizzo della Carta docente

La Carta docente è un bonus erogato dal MIUR per l'aggiornamento e la formazione dei docenti di ruolo delle istituzioni scolastiche. L'Ateneo ha attivato la procedura che consente ai docenti di utilizzarla per l'iscrizione ai Master e ai corsi di formazione erogati dall'Ateneo.



Innovazione didattica – Formazione docenti - Corso di formazione docenti su metodologie didattiche, tecnologie per l'e-learning e assicurazione della qualità.

Il corso è rivolto ai ricercatori a tempo determinato assunti nel triennio 2017-2019 ed è integrato nell'implementazione della strategia HRS4R adottata dall'Ateneo nell'ambito della valorizzazione della ricerca. Il corso è comunque fruibile da tutti i docenti interessati.

Il corso prevede 3 moduli:

Corso di formazione e aggiornamento sulle metodologie didattiche (6 incontri)

Corso di formazione sull'utilizzo della piattaforma di e-learning (3 incontri)

Corso di formazione sull'Assicurazione della Qualità dei Corsi di studio (2 incontri)

Definizione del budget e attribuzione dell'incarico di gestione del corso all'Ufficio formazione.

EMERGENZA COVID – a seguito della sospensione della didattica in presenza il corso è stato sospeso e riprogettato al fine di fornire le competenze e le conoscenze tecniche ritenute fondamentali per l'erogazione degli insegnamenti in DaD.

Innovazione didattica – Valorizzazione della piattaforma di e-learning.

A partire da gennaio 2020 era progettata una campagna di sensibilizzazione all'utilizzo della piattaforma e-learning da parte dei docenti. A tal fine era stato progettato un Corso di formazione sull'utilizzo della piattaforma di e-learning (3 incontri) integrato nel corso di Formazione Docenti.

EMERGENZA COVID – il passaggio dalla modalità in presenza alla modalità a distanza ha accelerato i tempi di attuazione del programma. Il corso è stato erogato nel periodo marzo-aprile 2020 ed è stato integrato con due incontri dedicati all'utilizzo della piattaforma per lo svolgimento degli esami. Sono inoltre state incrementate le attività di supporto tecnico ai docenti. Questo ha portato ad un sostanziale incremento nell'utilizzo della piattaforma e-learning: in particolare la percentuale delle pagine attive sul totale degli insegnamenti erogati è passata dal 54,1% dell'a.a. 2018-2019 all'82,41% del 2019-2020.

Innovazione didattica – Progetto Innovazione Didattica@Uninsubria.

Quello dell'innovazione delle tecnologie d'aula e dei sistemi di videoconferenza era uno dei progetti al centro del piano di innovazione didattica. Il progetto aveva un ruolo centrale sia per lo sviluppo di nuove forme di didattica (didattica parallela e didattica integrata) sia per lo sviluppo di progetti MOOC. Una revisione tecnologica delle infrastrutture d'aula non poteva però prescindere da ingenti investimenti, l'obiettivo iniziale era quindi quello di supportare con risorse interne dei progetti pilota che potessero fornire la base progettuale per partecipare a progetti mirati finanziati dal ministero. I piani straordinari di potenziamento delle infrastrutture digitali previsti dal Ministero (DM-81 2020) e da Regione Lombardia hanno consentito di realizzare un progetto ben più ambizioso di quello iniziale.

Il progetto Didattica@Uninsubria è stato inizialmente presentato nell'ambito dell'art. 11 del DM 738 - Criteri di ripartizione del Fondo di Finanziamento Ordinario (FFO) delle Università Statali e dei Consorzi interuniversitari per l'anno 2019. Obiettivo del progetto è potenziare le tecnologie digitali di supporto alla didattica finalizzate all'attuazione di azioni previste nel Piano Strategico di Ateneo 2019-2024.

Il progetto prevede due azioni:

la costituzione di un Laboratorio permanente per l'innovazione didattica (LaPID) come centro di sperimentazione, formazione, promozione e condivisione delle esperienze nell'ambito dell'innovazione didattica;

l'allestimento di 5 aule con le tecnologie necessarie al supporto della didattica interattiva e alla produzione/autoproduzione di contenuti video e multimediali.

Il finanziamento richiesto per il progetto è di 275.000 euro.



Il progetto non è stato finanziato ma nel mese di gennaio 2020 il progetto è stato utilizzato come base per la definizione di un progetto pilota per il potenziamento delle tecnologie digitali di supporto alla didattica. Il progetto avrebbe dovuto ridefinire le tecnologie d'aula di 2 aule (1 sulla sede di Varese e 1 sulla sede di Como).

EMERGENZA COVID 1 – il passaggio alla didattica a distanza ha obbligato l'Ateneo ad intervenire in emergenza sulla dotazione tecnologica delle aule, gli interventi sono stati attuati tramite le risorse messe a disposizione dal piano di potenziamento delle infrastrutture digitali di cui al DM 81 – 2020.

Il progetto comprendeva il potenziamento dei servizi di videoconferenza di Ateneo:

Estensione dei servizi InsubREC basati su protocollo H.323 e SIP con acquisto di licenze Polycom.

Il potenziamento della dotazione HW/SW delle aule didattiche e dei laboratori didattici: tavolette grafiche, webcam, calcolatori per i laboratori informatici (120), configurazione e progetto pilota laboratori virtualizzati.

Acquisizione di dispositivi e piattaforme per la didattica specifica: Anatomage table, Primal Picture.

Acquisizione di dispositivi didattici per i docenti: acquisizione di 118 dispositivi (portatili, tavolette grafiche, tablet) che sono stati distribuiti ai docenti tramite i dipartimenti.

L'intervento sulle aule didattiche e sui servizi di videoconferenza ha permesso di aumentare le aule disponibili per la didattica sincrona/asincrona dalle 7 del secondo semestre 2019/20 alle 26 disponibili nel primo semestre 2020/21, tutte attrezzate con la nuova strumentazione didattica (webcam di ultima generazione, tavolette grafiche da 16”).

EMERGENZA COVID 2 – Un secondo step è stato realizzato grazie al progetto presentato e finanziato da Regione Lombardia nell'ambito del Piano straordinario per le Università Lombardia. Il progetto è basato sulla definizione quattro tipologie predefinite di aule (grande, medio-piccola, conferenze/seminari, studi di registrazione) attrezzate con tecnologie multimediali adeguate alle caratteristiche e alle finalità dell'aula. Da rimarcare in particolare che 35 aule saranno attrezzate con Surface Hub S2, lavagna interattiva nativamente integrata con Microsoft Teams. Il progetto prevede inoltre un ulteriore adeguamento delle infrastrutture di rete e della dotazione multimediale d'aula che permetterà entro l'inizio del prossimo semestre di rendere disponibili per la didattica sincrona/asincrona la gran parte delle aule dell'Ateneo.

Corsi di formazione per la sicurezza

Nel mese di febbraio 2020 è diventata operativa la piattaforma FAD per l'erogazione dei corsi base sulla sicurezza per gli studenti dell'Ateneo. È inoltre stato definito in accordo con Servizio Prevenzione e Protezione, il piano di formazione specifica per gli studenti che svolgono tirocini nei laboratori dell'Ateneo.

Innovazione didattica – Progetto MOOC orientamento

Il progetto, previsto nel Piano Strategico, prevedeva la progettazione e realizzazione di corsi MOOC gratuiti rivolti all'orientamento in collaborazione con la delegata per l'Orientamento. Il progetto pilota prevedeva la realizzazione di un MOOC sulla Fisica per gli studenti STEM e l'obiettivo era quello di realizzarlo nel corso del 2020. A febbraio 2020 era in fase di definizione la convenzione con il consorzio EduOPEN la cui piattaforma era stata scelta come veicolo di diffusione dei prodotti MOOC realizzati.

EMERGENZA COVID - A seguito dell'emergenza epidemiologica il progetto non è stato realizzato ma nel contempo sono stati realizzati in modalità MOOC i precorsi annualmente organizzati nell'ambito dell'orientamento. I MOOC in oggetto sono disponibili alla pagina <https://www.uninsubria.it/la-didattica/orientamento/preparati-alluniversita>.

A seguito di questa lodevole iniziativa del Delegato all'Orientamento, l'obiettivo iniziale del progetto (previsto nel Piano Strategico di Ateneo) è sostanzialmente raggiunto da un punto di vista tecnico.



Per il futuro, un salto di qualità per il raffinamento del progetto richiederebbe:

la disponibilità di una piattaforma (LMS) per l'erogazione dei MOOC a utenti non registrati come studenti (la modalità non è supportata dal servizio offerto da CINECA, l'acquisizione del servizio a pagamento è economicamente insostenibile, la gestione interna di un LMS è incompatibile con il personale disponibile);

la disponibilità di personale che offra supporto alla progettazione e realizzazione dei prodotti MOOC;

la disponibilità di un fondo su cui finanziare le attività di tutorato che sono fondamentali per poter erogare corsi in questa modalità.

Innovazione didattica – Formazione docenti - Corso di formazione docenti su metodologie didattiche e tecnologie per la didattica interattiva.

È in fase di progettazione un nuovo corso di formazione per i ricercatori a tempo determinato e finalizzato all'implementazione della strategia HRS4R e per i docenti dell'Ateneo specificamente orientato al tema della didattica interattiva e volto a valorizzare le tecnologie in fase di acquisizione da parte dell'Ateneo. Il progetto prevede due fasi di formazione distinte:

- Prima fase, ottobre-dicembre 2021: Corso di approfondimento indirizzato ai fruitori della prima edizione. Il corso precederà sia momenti di approfondimento delle metodologie in specifici ambiti disciplinari, laboratori di discussione e di presentazione di esperienze con il coinvolgimento degli studenti.
- Seconda fase, febbraio-giugno 2022: Corso base per i neoassunti dell'anno 2021.

## **REALIZZAZIONE DEL PIANO STRATEGICO E INDICATORI**

A seguito dell'accelerazione che hanno subito alcune iniziative durante la pandemia (vedi in particolare Didattica@Uninsubria e il MOOC per l'orientamento) gli obiettivi che erano stati delineati nel piano strategico (punti b2 e b3 della sezione 3.4.2.1) sono stati sostanzialmente raggiunti anche se con modalità differenti da quelle ipotizzate.

Sarebbe quindi opportuna una complessiva ridefinizione degli obiettivi relativi all'innovazione della didattica. Una tale ridefinizione non può però prescindere da una discussione complessiva degli obiettivi della didattica, in cui le iniziative relative a innovazione didattica, orientamento, internazionalizzazione, diritto allo studio, servizi agli studenti vengano rivisti in modo coordinato e condiviso fra i delegati e con la governance, a differenza di quanto accaduto, per vari e comprensibili motivi, al momento della definizione del piano strategico.

Una criticità che deve essere considerata in questo senso è l'incertezza relativa al quadro complessivo di sistema; dalla lettura del Piano Nazionale Ripresa e Resilienza – Missione 4 – Istruzione e Ricerca - si possono dedurre delle linee di sviluppo che non erano ipotizzabili sino ad oggi e che potrebbero essere strategiche per lo sviluppo del nostro Ateneo. In particolare, faccio riferimento a:

Riforma (1.2) del sistema degli ITS che fa riferimento (Investimento 1.5) alla creazione di network con aziende, università e centri di ricerca e che è collegata all'ampliamento delle classi di laurea professionalizzanti (vedi Riforma 1.5), e che ha l'obiettivo di facilitare l'accesso all'istruzione universitaria per gli studenti provenienti dagli studenti dei percorsi degli ITS.

Riforma (1.4) del sistema di orientamento che prevede investimenti (1.6) nell'orientamento attivo scuola-università al fine di aumentare i laureati e diminuire i tassi di abbandono, investimenti (1.7) per gli alloggi degli studenti e borse di studio (1.8).



Riforma (1.5) delle classi di laurea che prevede la costruzione di ordinamenti didattici che rafforzino le competenze multidisciplinari, sulle tecnologie digitali ed in campo ambientale oltre alla costruzione di soft skills e riforma (1.6) delle lauree abilitanti.

Gli investimenti (3.4) previsti per lo sviluppo della didattica e delle competenze universitarie.

Per quanto riguarda tutti gli obiettivi relativi all'Assicurazione della Qualità ritengo che siano difficilmente perseguibili in quanto non esiste più una struttura di supporto adeguata. L'ufficio preposto all'assicurazione della qualità (USAQ) è stato disattivato. Questo è avvenuto formalmente con la revisione dell'organigramma del 1° aprile 2021. In realtà la struttura è stata progressivamente depotenziata a partire da gennaio 2020 con il trasferimento ad altro ufficio della persona che aveva le maggiori competenze nell'ambito dell'AQ. In quel momento mi fu assicurato che la persona sarebbe stata sostituita; non solo la sostituzione non è mai avvenuta ma un'altra risorsa è stata tolta all'ufficio all'inizio di quest'anno e l'ufficio è stato disattivato ad aprile. Non è pensabile prevedere obiettivi che richiedono per la loro realizzazione personale di supporto e competenze specifiche nei sistemi di AQ didattica che non sono più disponibili. Questo impatta profondamente anche sul ruolo e sul possibile operato del Delegato alla Didattica e all'Innovazione e della Commissione didattica che sicuramente non possono operare senza una struttura amministrativa di supporto.



## **Relazione della Prof.ssa Elena Maggi - Delegata per lo Sviluppo Sostenibile e Mobility manager di Ateneo (SSM)**

### **Resoconto delle principali attività svolte e linee di azione future**

#### **Attività svolte - periodo di riferimento: giugno 2019-maggio 2021**

*Premessa:* la Delega del Magnifico Rettore per lo Sviluppo Sostenibile ha come principale obiettivo quello di promuovere azioni di sviluppo sostenibile da parte dell'Ateneo, anche in collaborazione con imprese, enti pubblici ed Associazioni, mentre l'incarico di Mobility Manager riguarda l'incentivazione di pratiche di mobilità sostenibile per gli spostamenti casa – università, migliorando l'accessibilità e quindi l'attrattiva delle sedi universitarie. Le azioni riguardano in modo trasversale diversi ambiti, indicati nel piano strategico: 1) incremento della sostenibilità ambientale dell'ateneo (strutture ed attività); 2) svolgimento di attività di educazione alla sostenibilità nell'ambito delle attività di Terza Missione, tramite seminari e workshop rivolti ad aumentare la sensibilizzazione di studenti, personale e cittadinanza verso gli obiettivi dell'Agenda ONU 2030 dello Sviluppo Sostenibile (SvS); 3) promozione di attività formative e di ricerca sullo SvS; 4) costruzione di reti sul territorio e sviluppo di partnership con stakeholders territoriali, al fine di creare sinergie nel perseguire gli obiettivi dello SvS e dare visibilità al nostro Ateneo su questi temi.

#### *Ambito 1 – Sostenibilità ambientale Ateneo*

- **“Uninsubria Sostenibile”**: assieme al DG si è progettato l'avvio di un ufficio dedicato a portare avanti la sostenibilità; tale ufficio nato a fine 2020 è purtroppo ancora sprovvisto di risorse umane. Si segnala che il supporto amministrativo è fondamentale affinché la sostenibilità possa entrare nelle varie procedure di Ateneo. L'assenza di tale supporto ha finora rallentato l'attivazione concreta di diverse attività proposte dalla delegata e dal gruppo RUS di Ateneo.
- **Progetto borracce ed erogatori d'acqua**: al fine di diminuire l'uso della plastica è stato proposto di acquistare e far inserire le borracce nel catalogo della linea di merchandising Uninsubria, nonché di predisporre erogatori di acqua, eliminando invece le bottigliette dai distributori automatici di bevande.
- **Pannelli fotovoltaici e colonnine ricarica elettrica**: è stato proposto di dotare gli spazi di parcheggio delle sedi universitarie di copertura con pannelli fotovoltaici e colonnine per la ricarica elettrica; grazie alle risorse reperite con il progetto Emblematici Maggiori finanziato da Fondazione Cariplo, tale progetto dovrebbe essere realizzato presso la sede di Como, via Valleggio.
- **Linee guida sulla elettrificazione per la mobilità motorizzata universitaria**: si è partecipato alla redazione di tali linee guida, nell'ambito delle attività del gdl RUS (Rete Università Sviluppo Sostenibile) Mobilità nazionale, che sono state messe a disposizione dell'ufficio infrastrutture di Uninsubria.
- **Potenziamento accessibilità con soluzioni di mobilità sostenibile del campus Bizzozero di Varese**: al fine di ridurre l'utilizzo di automobili private e migliorare l'accessibilità del campus, la Delegata ha promosso la sottoscrizione nel 2019 di un accordo quadro con l'Agenzia TPL del bacino di Varese, Como e Lecco, per creare un collegamento diretto, senza fermate intermedie,

della linea di bus urbano che collega centro/stazioni con il campus (“potenziamento Insubria”), con corse a maggior frequenza nelle ore di punta. Tale collegamento è stato temporaneamente sospeso, a causa della chiusura delle sedi per il Covid-19. Inoltre, ci si è confrontati con l'ufficio Infrastrutture al fine di suggerire al Comune di Varese, che sta predisponendo il Piano Urbano della Mobilità Sostenibile, interventi di miglioramento dell'accessibilità ferroviaria e ciclabile (vedi documenti predisposti per il Piano Unitario di Uninsubria per lo sviluppo del campus di Bizzozero).

- **Accessibilità residenze universitarie:** in collaborazione con il Delegato Moriondo, si è ipotizzato di potenziare tramite l'acquisto di mezzi elettrici o ibridi l'accessibilità del Collegio Cattaneo di Varese e delle residenze La Presentazione e Terzo Millennio di Como.
- **Car pooling:** dopo aver valutato in passato anche le offerte delle società di car pooling UP2GO s.r.l.s. e Movesion-JoJob, nel 2020-2021 sono state fatte diverse riunioni con BePooler per avviare una sperimentazione di servizio car pooling a partire da settembre 2021, ad un costo forfettario di 2.000 euro circa; la proposta è stata presentata al Direttore Generale.
- **Mobilità universitaria al tempo del Covid-19:** al fine di supportare la governance nella programmazione delle attività postlockdown ad agosto 2020 è stato messo a disposizione un documento di sintesi dei dati raccolti sugli spostamenti casa-università di studenti e personale Uninsubria, nell'ambito della survey nazionale promossa dal sottogruppo 2 della RUS mobilità, coordinato dalla Delegata (assieme al prof. Scagni di UniTO). L'indagine, patrocinata dalla Conferenza dei Rettori delle Università Italiane (CRUI), ha analizzato le abitudini di spostamento della popolazione universitaria verso/da le sedi accademiche italiane, alla luce dell'emergenza sanitaria Covid-19. Sono state messe a confronto le scelte di mobilità precedenti alla fase pandemica con quelle riguardanti l'anno accademico 2020-2021, con particolare attenzione ai fattori di sicurezza sanitaria, multimodalità e sostenibilità. All'indagine hanno preso parte 51 università aderenti alla RUS. I risultati dei dati raccolti su base nazionale sono stati presentati ad un convegno presso l'Università Bicocca, alla presenza dei Ministri Messa e Giovannini e del presidente della CRUI.
- **Convenzioni su servizi di mobilità sostenibile:** la Delegata ha proposto la firma di Convenzioni per accedere a tariffe agevolate a servizi di trasporto: convenzione con Flixbus e convenzione con Trenord e Trenitalia (quest'ultime non sono state stipulate per problematiche amministrative e finanziarie).
- **Progetto CircularCity:** la Delegata ha proposto un progetto pilota (di prima sperimentazione in Italia), che prevede realizzazione di un prototipo sperimentale di percorso ciclabile dotato di pannelli solari, la cui energia prodotta può essere utilizzata per la ricarica elettrica delle biciclette e/o dei dispositivi mobili, che possono essere integrati eventualmente anche con sistemi di monitoraggio dell'aria. La localizzazione individuata, anche assieme ai tecnici dell'Ufficio Infrastrutture, è via Dunant, alle spalle del Collegio Cattaneo. Il progetto verrebbe completamente finanziato (in fase prototipale) dalla società Techinnova (incubatore di aziende) e i suoi partner industriali e tecnologici; l'Università, quindi, non deve sostenere alcuna spesa.
- **Partecipazione al gdl RUS Uninsubria:** la Delegata partecipa alle riunioni ed alle attività portate avanti dal gdl RUS Uninsubria che vede coinvolti su diversi tavoli di lavoro), a seconda delle specifiche competenze, i colleghi prof. Conti e Torretta (tavolo rifiuti), Guglielmin (tavolo

cambiamenti climatici), Ruggieri (tavolo energia), Piantanida (tavolo spreco alimentare) e Pozzo (tavolo inclusione e giustizia sociale).

La Delegata ha infine aperto un confronto e un dialogo continuo con il **gruppo Sostenibilità del Consiglio Generale Studenti**, al fine di individuare di concerto con gli studenti (molto sensibili a tale tematica) proposte concrete per migliorare la sostenibilità dell'Ateneo.

#### *Ambito 2 – Educazione alla sostenibilità*

- **Progetto Green School:** partecipazione al Comitato Tecnico Scientifico (CTS), in rappresentanza del nostro Ateneo (assieme al prof. Gianluca Ruggieri), ed alle attività del progetto Green School. Tale progetto è stato avviato con il *Protocollo d'Intesa per l'Educazione allo Sviluppo Sostenibile*, di recente rinnovato (SA e CdA del 24 e 26 febbraio 2021), siglato da Uninsubria con Provincia di Varese, CAST e Agenda 21 Laghi, a cui di recente si è aggiunto anche il JRC Ispra. Il progetto, basato su un metodo scientifico sviluppato dal CTS, mira a educare e certificare le scuole su sei pilastri della sostenibilità (risparmio energetico, riduzione dei rifiuti, mobilità sostenibile, risparmio idrico, riduzione degli sprechi alimentari e promozione della biodiversità). Esso mira, inoltre, a diffondere la conoscenza dei temi ambientali e a favorire atteggiamenti, azioni e forme di partecipazione attiva nelle scuole, nella popolazione e nelle istituzioni, allo scopo di tutelare l'ambiente, contrastare i cambiamenti climatici e mitigare l'impatto antropico, contribuendo al raggiungimento degli obiettivi dell'Agenda ONU 2030. Riguardo alla provincia di Varese sono coinvolte circa 200 scuole, ma dall'a.s. 2019-2020 ha abbracciato l'intera regione Lombardia, raggiungendo nel 304 scuole certificate, 4.209 docenti, 46.123 alunni. La Delegata partecipa alle riunioni del CTS e al processo di certificazione delle scuole, al fine di valutare l'attività annuale attuata dalle scuole.

Il progetto è stato inserito nella *VQR 2015-2019* come *case study di eccellenza del nostro Ateneo*; la Delegata ha predisposto la scheda per il caricamento sul sito CINECA relativo alla VQR.

<https://www.green-school.it/>

- **Attività seminariali:** la Delegata ha organizzato alcune attività seminariali sui temi dello Sviluppo Sostenibile, per sensibilizzare sul tema studenti, rappresentanti delle istituzioni, cittadinanza. In particolare, si cita il ciclo di webinar "Sviluppo Sostenibile, Università e Territorio" tenutosi a marzo 2021 sui temi dell'energy management (in collaborazione con il prof. Gianluca Ruggieri), benessere e territorio (in collaborazione con la prof.ssa Chiara Gigliarano) e la mobilità sostenibile e il ruolo del Trasporto Pubblico. Hanno partecipato relatori molto qualificati provenienti da altri atenei italiani ed esteri e dall'OCSE. Alle due tavole rotonde hanno partecipato 11 rappresentanti delle più importanti istituzioni locali e regionali. Per ogni webinar si sono iscritti circa 150 persone e hanno preso parte attiva più di 100 persone (studenti, docenti, tecnici, amministratori pubblici, ecc.).
- **Concorso a premi video sulla mobilità sostenibile:** per promuovere la sensibilità sulla tematica, nell'ambito del progetto europeo U-MOB, la Delegata ha promosso un concorso a premi per la realizzazione di un video sulla mobilità sostenibile rivolto a studenti e personale Uninsubria; il premio in palio (fotocamera professionale), totalmente finanziato dai soldi del progetto, è stato assegnato alla studentessa Federica Pantaleo.

<https://www.uninsubria.it/notizie/concorso-video-sulla-mobilit%C3%A0-sostenibile-la-graduatoria>; <https://www.uninsubria.it/opportunita/concorso-premi-u-mob-video-sullaccessibilit%C3%A0-e-la-mobilit%C3%A0-sostenibile>

*Ambito 3 – Attività formative e di ricerca su Sviluppo Sostenibile*

- **Tavolo di lavoro didattica sulla sostenibilità:** assieme al Delegato del Rettore per la Didattica, prof. Mauro Ferrari, la Delegata ha costituito un, interdipartimentale con i compiti di valutare e proporre iniziative didattiche sui temi della sostenibilità ed organizzare seminari/giornate divulgative. La Commissione è composta da un rappresentante per ciascun Dipartimento, designato dal rispettivo Direttore (DBSV: Prof. Bruno Cerabolini; DEC: Prof. Barbara Pozzo; DIECO: Prof.ssa Cristiana Schena; DMC: Prof. Marco M. Ferrario; DISAT: Dott.ssa Francesca Foschi; DISTA: Prof. Fabio Conti; DISUIT: Dr.ssa Maria Paola Bissiri). L'attività di tale Tavolo è stata sospesa a causa della pandemia che ha portato a concentrare le energie su altri fronti.
- **Dottorato Nazionale Sviluppo Sostenibile e Cambiamenti Climatici:** assieme al prof. Mauro Guglielmin, la Delegata ha partecipato alla costruzione del primo PhD nazionale interateneo e interdipartimentale (con 6 curricula differenti) sullo SvS e i Cambiamenti Climatici, predisponendo i documenti necessari e partecipando alle riunioni organizzate dalla Scuola Universitaria Superiore IUSS, promotrice dell'iniziativa a livello regionale. Nelle sedute del 19 e 21 maggio 2021 il Senato Accademico e il Consiglio di Amministrazione rispettivamente hanno approvato la convenzione con lo IUSS per l'attivazione e il funzionamento del corso di Dottorato. I dipartimenti coinvolti sono: a) Dipartimento di scienze teoriche e applicate – prof. Guglielmin Mauro curriculum 6 - Medico e biologico; b) Dipartimento di Economia – prof.ssa Maggi Elena – curriculum 2 Economico e sociale; c) Dipartimento di scienza e alta tecnologia - prof.ssa Cannone Nicoletta - curriculum 6 - Medico e biologico; d) Dipartimento di scienze umane e dell'innovazione per il territorio - prof.ssa Bettinetti Roberta - curriculum 6 - Medico e biologico.  
<http://www.iusspavia.it/phd-sdc>
- **Tirocini:** Al fine di sensibilizzare e formare gli studenti sui temi dello sviluppo sostenibile, la Delegata si occupa anche di promuovere accordi di tirocinio (per esempio con CAST, Technova, Naturcoop, ecc.)
- **Notte dei Ricercatori 2020:** la Delegata ha collaborato, in particolare con la Delegata Prest, all'ideazione della Notte dei Ricercatori 2020 sui 17 Obiettivi di SvS Agenda ONU 2030, che è stata realizzata a distanza a causa del perdurare della pandemia e ha dato luogo alla seguente pagina web ed alla realizzazione di un video:  
<https://www.uninsubria.it/il-territorio/universita-e-societa/la-notte-dei-ricercatori>

*Ambito 4 – Reti territoriali e Partnership Sviluppo Sostenibile*

*Rapporti con Regione Lombardia*

- **Strategia Regionale per lo Sviluppo Sostenibile e Protocollo:** la Delegata ha partecipato alle riunioni volte alla definizione della Strategia Regionale per lo SvS e ha promosso la sottoscrizione da parte del nostro Ateneo il 18 settembre 2019 del **Protocollo d'Intesa Lombardo per lo Sviluppo Sostenibile**. Il Protocollo è registrato come Acceleration Action per High Level Political Forum di New York, programma ONU. Con quest'atto Uninsubria si è impegnata formalmente a contribuire al raggiungimento dei 17 SDG (*Sustainable Development Goals*) dell'Agenda 2030 ONU, considerando le tre dimensioni dello Sviluppo Sostenibile: ambientale, economica e

sociale. Le azioni devono essere trasversali, riguardando tutti gli ambiti di attività dell'Ateneo: Servizi amministrativi, spazi e strutture da ripensare in termini sostenibili; Ricerca & Innovazione; Didattica; Terza Missione. La Delegata ha curato la mappatura delle principali attività che Uninsubria sta già facendo, rendendole visibili sul portale Open Innovation di Regione Lombardia. Continua a rappresentare la nostra Università alle riunioni periodicamente indette da RL sullo stato di avanzamento dell'attività.

<https://www.svilupposostenibile.regione.lombardia.it/it/protocollo-sviluppo-sostenibile/protocollo>

- **Osservatorio su Economia Circolare e Transizione Energetica Regione Lombardia:** la Delegata rappresenta la nostra Università alla Segreteria Tecnica ed al Tavolo Istituzionale di RL di tale Osservatorio che la finalità di condividere gli obiettivi strategici delle politiche regionali per il clima e per la sostenibilità dell'uso delle risorse con tutti gli attori del territorio

<https://www.svilupposostenibile.regione.lombardia.it/it/economia-circolare-e-transizione-energetica/osservatorio>

#### *Rapporti con Provincia di Varese*

Oltre che a collaborare su Green School, come detto sopra, la Delegata è stata coinvolta dalla Provincia di Varese sul progetto, totalmente finanziato da fondi INTERREG, di predisposizione di una segnaletica relativa al percorso ciclabile centro/stazioni-università.

#### *Rapporti con Provincia di Como*

Da febbraio 2020 la Delegata partecipa ai lavori del Tavolo della Competitività della Provincia di Como, in particolare il sottogruppo "Smart Land ed economia leggera: Cultura, Turismo, Sport e Food".

#### *Rapporti con i Comuni di Varese e Como*

Con il Comune di Varese, con cui è stato firmato un Accordo quadro di collaborazione sul mobility management, sono in atto un dialogo e una collaborazione continui, sia con l'assessorato ai trasporti che quello all'ambiente, al fine di migliorare la sostenibilità del campus universitario ma anche del territorio su cui è insediato. Si citano a titolo esemplificativo, le azioni più recenti: progetto CircularCity sopra citato che, operando su una strada urbana, vede coinvolto anche il Comune di Varese e predisposizione da parte della Delegata, in collaborazione con l'ufficio Infrastrutture, di un documento di osservazioni sul Piano Urbano della Mobilità Sostenibile (PUMS) del Comune di Varese (in previsione dello sviluppo edilizio all'interno del Campus universitario Bizzo-zero da presentare con il Piano Unitario dell'Università degli Studi dell'Insubria).

Mentre i rapporti con il Comune di Varese sono molto intensi, i tentativi di dialogo con il Comune di Como, con cui la Delegata ha avuto due riunioni, non hanno ancora portato a risultati concreti.

#### *Fondazione Cluster Tecnologie per le Smart Cities & Communities Lombardia*

La Delegata, che è stata eletta membro del CdA di tale Fondazione, segue le riunioni mensili e rappresenta Uninsubria nelle attività da esse svolte e nei rapporti con Regione Lombardia.

<https://clusterscclombardia.it/>

#### *Rete (nazionale) delle Università per lo Sviluppo Sostenibile (RUS)*

La Delegata partecipa attivamente anche al coordinamento nazionale della RUS, nel Gruppo di lavoro Mobilità, dando il proprio contributo ai sottogruppi: 1\_Interventi di mobility management e rapporto con le istituzioni; 2\_Dati, indagini e indicatori; 3\_Internazionalizzazione; 4\_Innovazione e tecnologie. In particolare, effettua il coordinamento del sottogruppo 2, che nel 2020 si è occupato di svolgere due



attività: a) indagine sulla mobilità universitaria al tempo del Covid-19 (sopra citata); b) identificazione di indicatori volti a misurare le performance delle misure di mobilità sostenibile messe in atto presso gli Atenei, al fine di monitorare l'impegno delle istituzioni universitarie in termini di sostenibilità ambientale. Tali indicatori saranno di notevole aiuto all'ufficio "Uninsubria Sostenibile", quando diventerà operativo. La partecipazione a tale rete, riconosciuta dalla CRUI e che riunisce una settantina di atenei italiani, consente di raccogliere informazioni su quanto si sta facendo presso altri contesti, esportabile anche in Uninsubria.

<https://reterus.it/>

Grazie alle relazioni con la RUS, la Delegata ha fatto entrare Uninsubria anche nella *rete internazionale U-MOB*, che ha finanziato il premio per la realizzazione di un video sulla mobilità sostenibile sopra citato e ha messo a disposizione corsi formativi accessibili gratuitamente al personale ed agli studenti della nostra università al sito <https://u-mob.eu/it/>

### **Linee di azione future**

La Delegata intende proseguire le attività avviate sopra dettagliate. Per quanto riguarda l'ambito 1 ritiene che sia possibile ottenere dei concreti miglioramenti del livello di sostenibilità del nostro Ateneo in termini di emissioni inquinanti, consumo energetico e di acqua potabile, rifiuti, flussi di mobilità, soltanto se sarà identificato uno staff amministrativo di riferimento. In assenza di questo, non si ritiene possibile fissare dei target specifici e delle tempistiche per il loro raggiungimento.

Relativamente all'ambito 2, si proseguirà l'impegno sia sul progetto Green School, cercando di integrarlo meglio nelle attività di orientamento dell'Ateneo (chiedendo la collaborazione della Prof.ssa Prest e della Commissione da lei presieduta) e delle attività seminariali al fine di potenziare l'attività di Terza Missione dell'Ateneo.

Per quanto concerne l'ambito 3, con il ritorno alla normalità post-Covid, si spera di poter riavviare i lavori del Tavolo relativo alla didattica sulla sostenibilità, al fine di promuovere nuove iniziative e il coordinamento interdipartimentale di quelle esistenti. Relativamente al Dottorato Nazionale Sviluppo Sostenibile e Cambiamenti Climatici, le tempistiche sono le seguenti: a metà giugno sarà pubblicato il bando; tra fine luglio ed agosto sarà effettuata la selezione; in autunno cominceranno i corsi.

Infine, per l'ambito 4, la Delegata intende proseguire l'intensa attività di networking portata finora avanti, considerati i buoni risultati raggiunti e l'importanza di far conoscere le attività di Uninsubria sullo Sviluppo Sostenibile, promuovendo progetti congiunti con altri stakeholders territoriali.

Varese, 10 giugno 2021

## Relazione della Prof.ssa Flavia Marinelli - Delegata per la Ricerca (RIC)

### Relazione sullo stato di realizzazione del Piano Strategico

Si premette che la sottoscritta prof.ssa Flavia Marinelli ha avuto la Delega per la Ricerca dal Rettore il 26 febbraio 2021 e che pertanto una vera e propria relazione su quanto conseguito e realizzato tra giugno 2019 e febbraio 2021 andrebbe richiesta al precedente Delegato Prof. Serra Capizzano, che ha ricoperto l'incarico nel periodo di riferimento.

Precisato quanto sopra, si procede ad una analisi di quanto riportato in relazione alla Ricerca nel Piano Strategico di Ateneo come da estratto inviato dalla Delegata al Piano Strategico, prof.ssa Cristiana Schena, cercando di individuare gli obiettivi perseguibili o meritevoli di modifiche e riportando quanto l'attuale Delegata ha avuto in consegna dal precedente delegato e le azioni iniziate nel suo ancor breve mandato. Dal Piano Strategico di Ateneo in relazione alla RICERCA *“Migliorare il posizionamento nei ranking nazionali e internazionali per rafforzare la reputazione di research university”*, si estraggono i seguenti obiettivi divisi nelle aree di intervento Qualità della ricerca, Internazionalizzazione, Innovazione ed Interdisciplinarietà.

In corsivo quanto riportato nel piano strategico, in rosso lo stato relativo all'obiettivo.

#### **1) Qualità della ricerca: *Innalzare il livello qualitativo della produzione scientifica dei dipartimenti***

##### ***1.a Portare a zero i casi di inattività scientifica ad oggi presenti***

Le attività del precedente Delegato e della Commissione Ricerca hanno portato alla proposta di una misura da discutere all'interno della revisione del Regolamento per il Finanziamento della Ricerca di Ateneo (revisione ed estensione del precedente Regolamento Fondo Ateneo Ricerca) per prevedere un incentivo economico al professore e ricercatore capace di coinvolgere il collega inattivo. Questa misura è stata poi modificata in previsione della presentazione del Regolamento al Senato del 21 Aprile 2021 in una forma di incentivo da attribuire al Dipartimento in grado di far superare la situazione di inattività di un suo componente. In base alla analisi degli effettivi inattivi nel corso del lavoro fatto recentemente per la VQR 2015-2019, la *governance* di Ateneo non ha ritenuto né fattibile né utile erogare incentivi quali quelli prospettati. Si è preferito potenziare i progetti per incentivare la ricerca dedicati ai ricercatori neoassunti (vedere punto 1b). La Delegata per la Ricerca ritiene che sia necessario continuare a monitorare il numero di inattivi nel tempo e formulare altre proposte per ridurre la inattività dei ricercatori di Ateneo, seppure al momento il numero degli inattivi sia relativamente limitato. Su questo si propone una azione di raccordo tra la commissione Ricerca e le commissioni AiQuaR dei dipartimenti (vedere anche punto 1g).

##### ***1.b Migliorare la produzione scientifica dei ricercatori a tempo determinato.***

*Il raggiungimento dell'obiettivo passa attraverso l'opera di sensibilizzazione sull'importanza della ricerca, di stimolo ad una positiva competitività tra ricercatori e di supporto alla creazione di sinergie tra gruppi di ricerca che possano risultare inclusivi e premianti.*

Le attività del precedente Delegato e della commissione Ricerca avevano portato alla proposta di due misure da discutere all'interno della revisione del Regolamento per il Finanziamento della Ricerca di Ateneo (revisione ed estensione del precedente Regolamento Fondo Ateneo Ricerca), una relativa alla erogazione con fondi di Ateneo di *starting grant* a RTDA e RTDB disegnata anche per incentivare

l'acquisizione della ASN, l'altra al finanziamento di almeno tre progetti di ricerca, uno per area ERC, selezionati con bando competitivo con un contributo di 15.000 a progetto. Queste misure sono state approvate nel Senato del 21 Aprile 2021. L'erogazione dello *starting grant* a RDTA e RDTB è operativa dal 2020. Il prossimo obiettivo è realizzare il bando per i progetti competitivi presentati da RTDA e RDTB ed organizzare la loro revisione esterna, incentivando i progetti che aggregano competenze dipartimentali e/o interdipartimentali (vedere anche punto 3a). La scrittura di tali progetti e la partecipazione ad un bando competitivo con revisione esterna rappresenta un incentivo alla progettualità e alla creazione di sinergie e relativa massa critica per la ricerca.

#### ***1.d Acquisire finanziamenti competitivi incrementando i tassi di presentazione di progetti nazionali ed internazionali***

*Uno dei punti cardine nello sviluppo della ricerca in Ateneo è l'acquisizione di finanziamenti competitivi che richiede di incrementare i tassi di presentazione di progetti e di conseguenza la struttura di supporto. A tale fine si può prevedere di sostenere la progettualità in bandi europei o PRIN con contributi erogati a professori o ricercatori di Ateneo che abbiano partecipato ad un bando come coordinatori del progetto o di unità e pur avendo ricevuto una valutazione sopra soglia non siano stati finanziati, al fine di ripresentare il progetto ad un bando successivo. Il contributo potrebbe servire a promuovere ed avviare la ricerca in partenariato o ad acquisire strumentazioni necessarie per il progetto, in particolare di piccole e medie dimensioni e/o per la loro manutenzione.*

Tale misura è stata discussa e proposta dalla Commissione Ricerca e dalla sottoscritta in qualità di Delegata al Direttore generale ed al Rettore, in previsione della presentazione del nuovo Regolamento per il Finanziamento della Ricerca di Ateneo nella seduta del Senato accademico del 21 aprile 2021. Non è stata considerata perseguibile dalla *governance* di Ateneo e si è preferito potenziare i progetti per i ricercatori neoassunti (vedere punto 1.b) come misura per incentivare la progettualità nella ricerca.

#### ***1.e. Acquisizione di finanziamenti competitivi riorganizzando la struttura di supporto ossia l'Ufficio Ricerca***

*Per l'assistenza alla presentazione di progetti competitivi di qualità, c'è bisogno di potenziare l'attuale Ufficio Ricerca e motivare il personale con promozioni e/o incentivi ove possibile.*

La necessità di rivedere la organizzazione dell'Ufficio Ricerca con l'acquisizione e valorizzazione di competenze interne ed esterne è stata discussa in maniera ancora molto preliminare dalla sottoscritta Delegata con il Direttore Generale, e rimane un obiettivo importante da perseguire nel prossimo futuro. Ci sono più fasi in questo processo che necessitano di essere monitorate ed implementate: lo scouting precoce dei progetti, l'aiuto alla creazione del partenariato e/o consorzio e alla scrittura del progetto per il bando selezionato, la azione di informazione e comunicazione con gli enti finanziatori al fine di promuovere i progetti di Ateneo, la rendicontazione economica e scientifica del progetto nel caso di suo finanziamento. La Delegata per la Ricerca si ripromette di incontrare a breve il Direttore Generale per discutere di questi obiettivi e delle azioni conseguenti da intraprendere.

#### ***1f. Miglioramento dei laboratori e della strumentazione scientifica e la reale valorizzazione dell'attività di ricerca sul territorio.***

Il nostro Ateneo ha stipulato nei primi giorni di Aprile 2021 un accordo di collaborazione co-finanziato con Regione Lombardia avente come oggetto la realizzazione delle due seguenti iniziative, convergenti sulla realizzazione del Centro di Ricerca e Trasferimento Tecnologico (CRIETT) per rafforzare la ricerca scientifica dell'Ateneo, la capacità innovativa sul territorio e lo sviluppo di *hub* tecnologici capaci di attrarre ulteriori finanziamenti e talenti: 1) acquisto grandi attrezzature scientifiche (unità di simulazione odontostomatologica, piattaforma sequenziamento genomico, spettrometro di massa, elaboratore big data) 2) Ristrutturazione, recupero e adeguamento spazi per il CRIETT attraverso opere di riconversione di una porzione del centro congressi di Via Ravasi 2 e dei padiglioni ex-colonia Agricola e Bassani a Varese. Le grandi attrezzature sono in corso di acquisto. Si prevede la realizzazione del CRIETT entro il 2023.

La Delegata per la Ricerca si ripromette di ridiscutere questi piani a breve con la *governance* di Ateneo.

***1g. Potenziare il ruolo delle Commissioni AiQuaR con funzioni propositive, di monitoraggio costante dell'attività di ricerca e di coordinamento con la Commissione Ricerca di Ateneo.***

E' in corso un costante lavoro di coinvolgimento e potenziamento del ruolo delle commissioni AiQuaR dei dipartimenti. Le commissioni AiQuaR hanno lavorato in collaborazione con il Presidio di Qualità per la preparazione della visita CEV, in particolare quelle dei due dipartimenti selezionati, il DBSV e il DISAT.

Sono attivamente coinvolte nell'aggiornamento di IRISINSUBRIA.

Le suddette commissioni sono state coinvolte recentemente per la selezione dei prodotti dei relativi dipartimenti in occasione della VQR 2015-2019, questa fase si è chiusa ad Aprile 2021. In collaborazione con il Presidio di Qualità, le stesse commissioni sono state coinvolte a Maggio 2021 per la stesura dei Quaderni di Dipartimento che rappresenteranno uno strumento di monitoraggio con cadenza annuale della qualità della Ricerca e della Terza Missione a partire dal 2021.

La Delegata per la Ricerca si propone di elaborare una sintesi su quanto emerso durante il lavoro fatto dalle AiQuaR per il conferimento di prodotti per la VQR, in collaborazione con la Dr.ssa Margaria del Servizio Pianificazione e Controllo. Tale sintesi sarà condivisa come una fotografia della qualità della Ricerca al 2019, verso cui misurare i prossimi sviluppi.

***2) Internazionalizzazione***

***2a.- attrarre e favorire la presenza di ricercatori di talento attraverso periodi di visiting e l'organizzazione di conferenze, summer e winter school di carattere internazionale in partnership con Università straniere.***

Grazie alla azione del Delegato all'internazionalizzazione e della relativa commissione ed ai finanziamenti ottenuti dalla *governance*, si sono riattivati nel 2020 i bandi interni per i visiting professor in entrata sia per i corsi di laurea che per i corsi di dottorato. Inoltre, si sono ampliate le possibilità per i docenti e i ricercatori di Ateneo per la partecipazione ai bandi Erasmus per la mobilità internazionale ed è stata offerta anche la possibilità di svolgere periodi di docenza o ricerca in paesi extraUE. Per queste iniziative, maggiori dettagli potrebbero essere eventualmente forniti dal Delegato all'Internazionalizzazione. La Delegata intende coordinarsi a breve con il Delegato all'Internazionalizzazione per la definizione dei futuri obiettivi e relative azioni.

***2b. aumentare la mobilità dei ricercatori, le collaborazioni internazionali e la visibilità in network di ricerca internazionali con il fine ultimo di collaborare con gruppi di ricerca e predisporre congiuntamente nuovi progetti di ricerca.***

L'Ateneo ha scelto come obiettivo prioritario l'Internazionalizzazione sia della didattica che della ricerca. Sono stati dati contributi aggiuntivi alla Scuola di Dottorato per sostenere le attività didattiche dei dottorandi e contributi ad hoc per i dottorandi che svolgano un periodo del loro percorso (almeno tre mesi) all'estero (oltre al 50% in più della borsa prevista) per favorire la dimensione internazionale della ricerca ed il networking. Come indicato sopra, sono stati previsti bandi aggiuntivi per sostenere la mobilità dei ricercatori per esperienze di ricerca all'estero.

Per la visibilità della ricerca, è fondamentale promuovere la comunicazione dei risultati e delle competenze di Ateneo attraverso l'ammodernamento del sito web in inglese, progetto partito di recente e che è promosso da un'azione coordinata con il Delegato alla Internazionalizzazione, la Delegata all'Orientamento e Public Engagement e la Delegata al Piano Strategico.

Anche in relazione a questi obiettivi, è indispensabile un coordinamento con gli altri delegati coinvolti nelle tematiche di internazionalizzazione, orientamento e comunicazione.

***2.c creare centri di Eccellenza internazionali attorno alle competenze scientifiche presenti in alcune aree disciplinari, che si possano collocare alla frontiera della ricerca scientifica sia sfruttando strumenti normativi esistenti (e.g. Dipartimenti di Eccellenza) sia creando sinergie con gruppi di ricerca già attivi.***

In seguito allo ottenimento di un finanziamento ministeriale per la realizzazione di un centro di ricerca e didattica in Antartide, l'Ateneo ha previsto di cofinanziare un progetto di ricerca e di didattica polare con la realizzazione di una base che si realizzerà molto probabilmente in Artide. I referenti scientifici ed organizzativi di questo progetto sono il prof. Guglielmin (DISTA) e la prof.ssa Cannone (DISAT), ed hanno avuto il supporto del Delegato alla Internazionalizzazione per la realizzazione degli accordi internazionali sottesi. La Delegata per la Ricerca, messa a conoscenza recentemente degli sviluppi in corso del progetto, si propone di stimolare la conoscenza, condivisione e collaborazione dei dipartimenti sulle tematiche di ricerca inerenti. La Delegata alla Ricerca si propone inoltre di verificare se ci siano altre iniziative di realizzazione di Centri di Eccellenza internazionali in corso.

***2d. Adesione all'Human Resources Strategy for Researchers (HRS4R), che è una certificazione di eccellenza per le HR attraverso l'adesione volontaria da parte degli atenei europei i cui obiettivi possono essere così riassunti:- migliorare le condizioni di lavoro dei ricercatori, con focus sui giovani ricercatori; - incrementare la capacità di attrarre giovani ricercatori stranieri;- aumentare la visibilità internazionale dell'Istituzione.***

Le attività previste dal piano elaborato nel 2019 ed in corso consistono nella realizzazione di 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.*

Si evince da una serie di comunicazioni in Senato accademico e di confronto con altri delegati, colleghi e uffici coinvolti tra cui l'Ufficio Ricerca, che le azioni indicate nel Piano Strategico siano in atto e stiano portando ad esempio alla implementazione del sito web in inglese. La Delegata per la Ricerca si propone di interfacciarsi con l'Implementation Committee HRS4R- Human Resources Strategy for Researchers coordinata dal Prof. Piarulli per tutto ciò che possa avere impatto sulle tematiche inerenti alla ricerca quali migliorare le condizioni di lavoro dei ricercatori, con focus sui giovani ricercatori; - incrementare la capacità di attrarre giovani ricercatori stranieri;- aumentare la visibilità internazionale dell'Istituzione.

### **3) Innovazione e interdisciplinarietà**

***3a- favorire lo sviluppo di programmi di ricerca interdisciplinari (e.g. Innovazione e Bioeconomia; Economia del Diritto) coinvolgendo più Dipartimenti e attivando risorse del Fondo Progetti d'Ateneo. Un primo sviluppo riguarda il progetto #DataScience @Uninsubria nato dagli spunti presenti nei Piani di Dipartimento e presentato come progetto speciale di Ateneo.***

Per quanto riguarda il promuovere la innovazione ed interdisciplinarietà della ricerca interdipartimentale, nel bando relativo ai progetti riservati ai RTDA e RDTB (punto 1b) sarà valutata favorevolmente la capacità innovativa del progetto e quella di aggregazione di competenze intra e interdipartimentali. Nel recente bando Piani operativi per la Salute, la Delegata alla Ricerca ha considerato come uno dei criteri di ammissibilità per la presentazione dei progetti di Ateneo che si trattasse di progetti ad ampio respiro per l'Ateneo con aggregazione di competenze interdisciplinari ed interdipartimentali. Sono stati presentati al Ministero della Salute tre progetti a fine maggio 2021. Stesso criterio è stato usato, in accordo con la *governance*, per la scelta dei progetti da trasformare in pillole multimediali grazie alla collaborazione con il Dr. Cecchi Paone.

Per quanto riguarda il Progetto #DataScience @Uninsubria, è stata istituita inizialmente una commissione con un rappresentante di ogni dipartimento che ha valutato l'interesse e la realizzabilità del progetto. Tale commissione ha privilegiato, dopo alcune considerazioni iniziali, la proposta di un progetto formativo con l'attivazione di una laurea magistrale in DataScience. In base alle informazioni a disposizione, non si ritiene che questo progetto ricada attualmente nelle responsabilità della Delegata per la Ricerca.

Varese, 9 giugno 2021



## **Relazione del Prof. Andrea Moriondo - Delegato per l'accoglienza di studenti, dottorandi e ricercatori (ACC)**

### **ATTIVITÀ ANNI 2019-2020**

Le iniziative riguardanti l'accoglienza ed il Diritto allo Studio sono di fatto a supporto della platea di utenti che gravitano attorno all'Ateneo, siano essi studenti, docenti, personale tecnico amministrativo, ospiti, borsisti, assegnisti e dottorandi.

In questo senso, più che perseguire delle politiche strategiche proprie, tende a facilitare e ad accompagnare le iniziative poste in essere nelle aree Didattica e Ricerca.

Come proprie prerogative strategiche si evidenziano quegli indicatori che comportano dei ritorni economici sotto forma di quota premiale dell'FFO o sul capitolo Diritto allo Studio e che provengono da Regione Lombardia. Nello specifico le voci utili in questi ambiti sono:

- il numero di borse di studio e premi erogati dall'Ateneo su fondi propri e collegati al merito degli studenti (censito dal CENSIS e dal MIUR)
- Il numero di posti di alloggio messi a bando per il Diritto allo Studio (Censito da Regione Lombardia e premiato con i fondi per il funzionamento).

Di seguito si elencano le iniziative attivate nel 2019 (primo anno di Delega) e i relativi aggiornamenti del 2020, e le iniziative nate nel 2020 che possono essere di rilievo.

#### **2019**

- In seno al tavolo di indirizzo di Regione Lombardia riguardo al Diritto allo Studio è stato approvato un nuovo piano di ripartizione degli oneri di funzionamento del Diritto allo Studio che vede l'Ateneo guadagnare circa 100 mila euro di contributi aggiuntivi rispetto alla quota storica a seguito della cessazione del Consorzio CIDIS. In prospettiva, con queste nuove regole l'Ateneo ha ancora un buon margine di incremento di tale introito negli anni a venire

**Aggiornamento 2020:** l'Ateneo sta incrementando la quota di finanziamento per il funzionamento grazie al lavoro svolto al tavolo di Regione Lombardia anche per questo anno 2020

- Con il Comune di Varese si è giunti alla ratifica di un accordo quadro per la costituzione di un *welcome desk* partecipato con la finalità di aiutare gli studenti stranieri ma anche coloro che giungono da fuori città a risolvere i problemi inerenti alle prime fasi del trasferimento (documenti-procedure anagrafiche-alloggio). E' attualmente in fase di costituzione un gruppo di lavoro che comprende l'assessorato alle politiche giovanili la cui finalità è pervenire ad una soluzione abitativa "diffusa" nel quartiere di Biumo a favore degli studenti, dottorandi e specializzandi dell'Ateneo. Inoltre, nel mese di novembre sarà disponibile un *vademecum* congiunto Comune-Ateneo che riporta le informazioni essenziali per tutti gli studenti che vogliono soggiornare a Varese durante la loro frequenza ai Corsi di Studio impartiti dall'Ateneo

**Aggiornamento 2020:** Il *vademecum* congiunto è stato distribuito all'avvio dell'aa 20-21, sebbene lo stato di emergenza abbia molto ridotto la sua diffusione cartacea. Rimane disponibile in pdf presso il



sito del servizio informagiovani del Comune di Varese e del nostro Ateneo

E' stato perfezionato ed espletato il bando per la gestione dello studentato di Biumo, il cui esito al momento è sospeso.

- Per quanto riguarda i Collegi, è stata rivista la politica di assegnazione dei posti letto presso i collegi privilegiando il numero di posti a disposizione per il Diritto allo Studio, garantendo un contingente minimo di posti riservati agli studenti internazionali (Erasmus+ e *Double Degree*) e i Dottorandi. Inoltre, l'avvio di una procedura di applicazione ai bandi alloggi totalmente informatizzata ha permesso non solo di semplificare e velocizzare la formazione delle graduatorie in base al merito, ma ha consentito di automatizzare e di introdurre un criterio meritocratico anche nell'assegnazione dei posti a tariffa piena, la c.d. "foresteria", permettendo di arrivare a coprire il 100% dei posti a disposizione degli studenti nei tre collegi sulla base del merito individuale dello studente.

**Aggiornamento 2020:** Sono state mantenute le politiche di distribuzione degli alloggi, privilegiando il DSU, ma, a causa della mutata situazione dovuta all'emergenza COVID, in accordo con il Prof. Ferrari e Prest sono state riviste le politiche di assegnazione dei posti di foresteria, privilegiando gli studenti che potevano frequentare le lezioni in presenza e quindi subordinando a questo l'assegnazione in funzione del merito. A causa della pandemia l'occupazione media dei Collegi si aggira intorno al 30%.

- Dal punto di vista del reperimento di nuovi alloggi sono stati intensificati i rapporti con le strutture già convenzionate con l'Ateneo, è in previsione una nuova convenzione per Varese e allo studio una forma di ospitalità aggiuntiva per Como e Busto Arsizio, mentre è stata avviata una "vetrina alloggi" del territorio fornendo la possibilità ai piccoli proprietari di inviare la propria offerta di posti letto all'Ateneo, il quale ha pubblicato tali inserzioni in una apposita pagina del sito Istituzionale dedicato alle forme di alloggio del Diritto allo Studio. Sono attualmente in corso le analisi dei risultati di tale sperimentazione per coglierne le potenzialità e rinnovarne la presentazione in modo più efficace.

**Aggiornamento 2020:** sono intercorsi colloqui preliminari con l'amministrazione di Busto Arsizio ma al momento non sono previsti sviluppi immediati sul versante alloggi convenzionati.

o La vetrina alloggi continua ad essere funzionale e viene utilizzata sia dai proprietari di alloggi che dagli studenti

o È in fase finale il rinnovo della convenzione con la struttura RTM di Como

o È in fase istruttoria l'avvio del Collegio Santa Teresa di Como come residenza per studenti

- È stato istituito un questionario rivolto espressamente alle esigenze abitative degli studenti, che viene compilato durante il loro processo di immatricolazione. I dati relativi a questo anno accademico 2019-2020 sono stati appena raccolti e verranno analizzati e utilizzati in tutti i tavoli con gli attori istituzionali o privati del territorio per migliorare l'offerta abitativa degli studenti di Ateneo in tutte le sue sedi (Varese-Como-Busto Arsizio). In calce alla relazione sono riportati gli esiti dei questionari somministrati nell'aa 19-20 e 20-21.

- Sono stati organizzati tre incontri con il Consiglio Generale degli Studenti dove sono stati portati in discussione temi e proposte per migliorare i servizi a disposizione degli studenti. Alcune delle proposte sono state messe in atto, altre, per la loro complessità, non possono essere realizzate in tempi brevi.



**Aggiornamento 2020:** dopo un lungo periodo di pausa dovuto alla mancata elezione del Presidente del CGS, è stato effettuato un primo incontro con il CGS il 4 marzo 2021 in previsione del passaggio agli Organi Accademici del piano contributivo per l'aa 21-22.

- È stato incrementato il numero di borse di studio di eccellenza e merito di Ateneo cercando di soddisfare il 50% delle domande pervenute l'anno precedente. Attualmente tale obiettivo è stato ampiamente raggiunto.

**Aggiornamento 2020:** L'obiettivo è stato raggiunto anche per le borse previste per l'aa 21-22, essendone state previste in numero di 91 nelle varie tipologie.

- È stato avviato un proficuo piano di intese con TEDxVarese per consentire di istituire due borse di studio di Ateneo rivolte agli studenti delle scuole superiori e delle lauree triennali che si vogliono immatricolare presso l'Ateneo destinate ai vincitori dei *pitch contest* di TED@youth che si disputano durante l'evento annuale TEDxVarese.

**Aggiornamento 2020:** anche per il 2021 è prevista una borsa di studio per il vincitore del contest TED@Youth 2021.

- Con il Tesoriere di Ateneo è stata stipulata una convenzione per offrire una garanzia fidejussoria nei confronti dei proprietari di abitazioni che vogliono affittare a canone concordato appartamenti agli studenti di Ateneo.

**Aggiornamento 2020:** Tale iniziativa ha dato origine ad 1 sola richiesta di informazioni, ma senza esito.

- È stato raggiunto un accordo convenzionale con la mensa della Croce Rossa di Varese per offrire agli studenti un piatto unico al costo di € 6.50, ovvero l'importo del buono pasto erogato dal Diritto allo Studio. Ciò significa che gli studenti beneficiari di tale sovvenzione possono pranzare gratuitamente, mentre per tutti gli altri studenti di Ateneo il costo del pranzo è significativamente diminuito

## **2020**

L'attività dell'anno 2020, oltre a proseguire nelle iniziative avviate negli anni precedenti, è stata incentrata sulla pianificazione ed attuazione di tutte le misure previste dai DPCM che si sono succeduti a partire dal febbraio 2020:

- Gestione degli accessi ai Collegi Universitari tramite uno specifico protocollo creato d'intesa con i gestori dei Collegi

- Bando relativo all'emergenza COVID con cui sono stati erogati sussidi economici agli studenti che ne hanno fatta motivata richiesta.

- Modifica del regime contributivo per l'aa 20-21 a seguito dell'emanazione del DM 234/2020 con cui veniva estesa la no tax area fino a 20.000 Euro (che l'Ateneo aveva già deliberato ad Aprile, in anticipo e senza prevedere che sarebbe diventata norma di legge) e gli esoneri parziali sul contributo unico *una tantum* per i redditi fino a 30.000 Euro

- Adesione all'ANDISU (Associazione Nazionale degli Enti per il Diritto allo Studio Universitario) per poter condividere protocolli ed idee di good practice relative al Diritto allo Studio.

- È stata firmata una Convenzione con la Fondazione Comasca Onlus per la messa a disposizione

dell'Ateneo di un fondo di 100.000 euro rinnovabili destinato a supportare con premi di studio gli studenti meritevoli e bisognosi iscritti ai Corsi di Laurea con sede a Como

Di seguito sono riportate le due estrazioni di dati dal questionario alloggi per le matricole aa 19-20 e 20-21.

Dall'analisi dei dati ottenuti tramite il questionario, somministrato agli studenti durante il processo di immatricolazione ai corsi di laurea per l'anno accademico 2020-2021, è emerso il seguente quadro riferito al fabbisogno di alloggi degli studenti effettivamente immatricolati al 13-10-2020:

<i>Aa 2020-21</i>	<i>Varese</i>	<i>Como</i>	<i>Busto A.</i>	<i>Totale</i>	<i>Note</i>
<i>Questionari</i>				374	
<i>Necessità alloggio</i>	60	46	3	109	29% dei questionari
Appartamento	20	16	1	37	
Camera condivisa	20	15	2	37	
B&B	1	1		2	
Qualsiasi	19	14		33	
<i>Domande di foresteria</i>					
<i>Collegio</i>					
<i>Domande DSU</i>					
<i>Collegio</i>					

<b>Prezzi</b>	<b>Varese</b>	<b>Como</b>	<b>Busto A.</b>	<b>Totale</b>
<b>Appartamento</b>				
101 - 200 euro	9	4		13
201 - 300 euro	4	9	1	14
301 - 400 euro	5	1		6
401 - 500 euro	1	2		3
oltre 500 euro	1			1
<b>Camera condivisa</b>				
101 - 200 euro	6	8	1	15
201 - 300 euro	9	1		10
301 - 400 euro	2	6	1	9
401 - 500 euro	3			3
<b>B&amp;B</b>				
101 - 200 euro		1		1
201 - 300 euro	1			1
<b>Qualsiasi</b>				
101 - 200 euro	11	7		18
201 - 300 euro	7	7		14
oltre 500 euro	1			1

*Rilevazione del 14 ottobre 2020*

Dall'analisi dei dati ottenuti tramite un questionario, somministrato agli studenti durante il processo di immatricolazione ai corsi di laurea per l'anno accademico 2019-2020, è emerso il seguente quadro riferito al fabbisogno di alloggi degli studenti effettivamente immatricolati al 23-10-2019:

<i>Aa 2019-20</i>		<i>Varese</i>	<i>Como</i>	<i>Busto A.</i>	<i>Totale</i>	<i>Note</i>
<i>Questionari</i>					2480	
<i>Necessità alloggio</i>					350	
	Appartamento	82	34	5	121	
	Camera condivisa	87	33	2	122	
	B&B	3	1		4	
	Qualsiasi	73	27	3	103	
<i>Domande di foresteria</i>						
<i>Collegio</i>						
<i>Domande DSU</i>						
<i>Collegio</i>						

<b>Prezzi</b>		<b>Varese</b>	<b>Como</b>	<b>Busto A.</b>	<b>Totale</b>
<b>Appartamento</b>	101 - 200 euro	20	5	1	26
	<b>201 - 300 euro</b>	<b>42</b>	<b>15</b>	<b>2</b>	<b>59</b>
	301 - 400 euro	14	7	1	22
	401 - 500 euro	4	5	1	10
	oltre 500 euro	2	2		4
<b>Camera condivisa</b>	101 - 200 euro	34	15	1	50
	<b>201 - 300 euro</b>	<b>40</b>	<b>13</b>		<b>53</b>
	301 - 400 euro	12	5	1	18
	401 - 500 euro	1			1
<b>B&amp;B</b>	101 - 200 euro	1			1
	201 - 300 euro	1	1		2
	301 - 400 euro	1			1
<b>Qualsiasi</b>	<b>101 - 200 euro</b>	<b>32</b>	<b>14</b>	<b>1</b>	<b>47</b>
	201 - 300 euro	29	8	2	39
	301 - 400 euro	9	4		13
	401 - 500 euro	2			2
	oltre 500 euro	1	1		2

*Rilevazione del 23 ottobre 2019*

### ATTIVITÀ 2021

Regione Lombardia ha trasferito all'Ateneo, come fondo di funzionamento del DSU, una cifra di 595mila euro, circa 95 mila euro in più rispetto al 2020; quindi il trend in aumento si consolida anche per quest'anno.

Proseguono le iniziative per reperire nuove convenzioni per gli alloggi su Como e a giugno 2021 viene sottoposta agli Organi Accademici (SA e CdA) la nuova convenzione con la Residenza Terzo Millennio.



Sul versante studenti internazionali, in accordo con il Delegato Prof. Zamperetti, è stato riservato un numero di posti nelle strutture convenzionate di Varese (LEM) e Como (RTM) a favore dei *degree seekers*, ovvero degli studenti stranieri che si immatricolano senza essere incanalati in percorsi convenzionali attivi. Inoltre, per questi studenti stranieri, è stato rivisto il sistema contributivo per l'aa 2021-22, che prevede tre fasce contributive in base al Paese di provenienza. Questa misura è stata approvata dagli Organi accademici ad aprile 2021 ed è operativa per i prossimi immatricolati.

Per quanto riguarda gli indicatori di monitoraggio del Piano Strategico, si conferma l'opportunità di fare riferimento agli indicatori CENSIS e a quelli di Regione Lombardia, che vengono utilizzati per definire i contributi sull'FFO e sul fondo di gestione del DSU, cercando perlomeno di mantenerli inalterati rispetto all'anno precedente; è difficile identificare altri parametri (come, ad esempio, numero di borse erogate o altro), perché tale valore dipende dal budget allocato di anno in anno, aspetto non direttamente controllabile dal Delegato all'accoglienza e DSU, salvo che la prossima fase di definizione del budget non preveda un coinvolgimento dei Delegati durante il suo percorso.

Sul versante borse di studio è stata perfezionata la convenzione con la Fondazione Comasca Onlus per l'erogazione di premi di laurea e premi di studio. Il primo bando riguardante 2 premi di laurea dell'importo di 6.000 euro ciascuno si è aperto il 3 giugno 2021, mentre il successivo bando di 10 premi di studio di medesimo importo si aprirà più avanti e sarà rivolto ai nuovi immatricolati ai corsi di studio basati su Como con un limite di ISEE di 23.000 euro. Saranno dei premi al merito a cui si accede con un voto di diploma di almeno 95/100 e i vincitori verranno valutati anche sulla base di un elaborato su argomenti umanistici, storici e relativi all'archeologia, per volontà specifica del donatore del fondo.

Un ulteriore obiettivo dell'Ateneo per il 2021 che è utile richiamare è costituito dall'attivazione del Collegio Santa Teresa, che determinerà un incremento di posti alloggio in Collegio su Como; il processo passa attraverso i lavori di sistemazione dello stabile che devono essere avallati dalla Commissione Infrastrutture e diretti dal nostro Ufficio tecnico. Il Delegato all'accoglienza e DSU auspica che ciò avvenga nel minor tempo possibile.



## **Relazione della Prof.ssa Maria Pierro - Delegata per le attività inerenti alle relazioni sindacali e per la contrattazione collettiva integrativa del personale tecnico amministrativo**

La Delega è stata conferita dal Magnifico Rettore a gennaio 2021.

Come emerso dall'incontro di contrattazione svolto il 21 gennaio, la contrattazione dell'anno 2021 era già iniziata da qualche mese e si era arenata.

Quella relativa all'anno 2020 si era conclusa in modo non soddisfacente per l'Ateneo con la sottoscrizione di un *addendum*, in cui l'Amministrazione dichiarava un impegno più significativo, a partire dall'anno 2021.

Purtroppo, la pandemia aveva favorito un allontanamento delle parti e una scarsa comprensione, da un lato, delle problematiche del PTA e, dall'altro, dell'intenso e concreto sforzo (anche economico) fatto dall'Ateneo a favore di tutto il PTA.

Sono stati necessari altri tre incontri (19 aprile, 10 maggio, 18 maggio), prima di giungere alla sottoscrizione del contratto integrativo per l'anno 2021, poi sottoposto al vaglio del Collegio dei Revisori. Il risultato è da ritenere estremamente positivo, come attestato dall'approvazione dello stesso all'unanimità.

Il ruolo assegnato è delicato: non si tratta infatti "solo" di concludere accordi, trovando il miglior compromesso possibile tra amministrazione e sindacati, ma anche di trovare una giusta mediazione tra le istanze del personale e della Governace, attribuendo giusti riconoscimenti economici al personale ma anche a chi ricopre ruoli specialistici e posizioni apicali. La contrattazione sindacale rappresenta "il cuore" delle decisioni che impattano, giuridicamente ed economicamente, sul personale tecnico amministrativo di Ateneo (es. Piano del lavoro agile del PTA, diritto di usufruire dei buoni pasto; proroga ferie residue per fare solo qualche esempio); ma ancor di più rappresenta la sede in cui si mettono in gioco i rapporti tra personale e amministrazione.

A fronte dell'ampio mandato del Magnifico Rettore, l'impegno è stato volto a ristabilire il rapporto di fiducia con tutti i contraenti (RSU e parti sindacali), cercando di evidenziare e rendere palese la correttezza nelle trattative, riconoscere e rispettare i ruoli delle parti contraenti.

## Relazione della Prof.ssa Michela Prest - Delegata per la Comunicazione, l'Orientamento e il Fundraising (COF)

### Attività gennaio 2019 – maggio 2021

La delega in Comunicazione, Orientamento e Fundraising prevede attività che hanno impatto, in modo diretto o indiretto, con diversi ambiti sia interni che esterni all'Ateneo. Nei prossimi paragrafi sono elencate per punti e in modo sommario le attività, condotte insieme agli uffici di riferimento, nelle due macroaree, Orientamento e Comunicazione-Fundraising, negli ultimi 3 anni. Va sottolineato come le attività delle diverse macroaree si intersechino, date le rispettive competenze, per cui la suddivisione è puramente indicativa. Per tutte le attività si è operato in sinergia con gli altri Delegati quando le azioni lo hanno richiesto, e con diverse strutture dell'Ateneo, in primis Ufficio orientamento e placement e Servizio Comunicazione. I due paragrafi riportano sia l'indicazione "done" che quella "to do", in quanto la gran parte delle attività sono ripetute ogni anno; al termine del paragrafo sono indicati gli obiettivi futuri e i riferimenti ai documenti prodotti.

### **ATTIVITÀ DI ORIENTAMENTO (DONE + TO DO)**

Le attività riguardano i tre ambiti dell'orientamento in ingresso, in itinere e in uscita. A inizio mandato, è stata rinnovata la *Commissione orientamento (orientamento in ingresso e in itinere)* e costituita la *Commissione placement (orientamento in uscita)* con i rappresentanti di tutte le aree disciplinari dell'Ateneo, un rappresentante degli MDQ, un rappresentante dell'USAQ (ora Ufficio coordinamento didattica), il dirigente dell'Area didattica e ricerca, il responsabile dell'Ufficio Orientamento e placement e un rappresentante del Consiglio Generale degli Studenti (nel caso della Commissione placement). La costituzione della Commissione placement dimostra l'intenzione di 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. Il Piano strategico prevede:

- per l'ambito orientamento in ingresso il mantenimento (e l'incremento se necessario) delle attività con le scuole, nell'ottica di permettere agli studenti una scelta consapevole (con conseguente limitazione del numero di abbandoni e del ritardo negli studi) e di aumentare il livello qualitativo delle matricole
- per l'ambito orientamento in itinere, il supporto al miglioramento del percorso degli studenti
- per l'orientamento in uscita, interazioni costanti con gli stakeholder, supporto all'incontro domanda-offerta, formazione su item specifici riguardati l'inserimento nel mondo del lavoro.

Di seguito vengono descritte le attività che vengono fatte annualmente nei tre ambiti:

#### **Orientamento in ingresso**

- **Redazione del piano annuale per le attività di orientamento.** Il piano comprende attività e servizi di carattere trasversale e iniziative specifiche di corso di studio/area disciplinare: tali iniziative sono proposte in risposta ad una call annuale, pubblicata nel corso del mese di maggio. Le proposte sono discusse dalla Commissione entro la metà di giugno e inserite nel Piano annuale di orientamento che

viene sottoposto all'approvazione degli Organi di Governo nel corso delle sedute di luglio. Per la valutazione delle iniziative, la Commissione prende in considerazione gli elementi distintivi di ogni attività, i destinatari, il successo avuto in eventuali edizioni precedenti e i dati della customer satisfaction, se rilevati. Per il Piano 2020/21, l'approvazione è stata spostata a settembre 2020, vista l'emergenza sanitaria che ha richiesto una modifica sostanziale della tempistica e delle modalità delle attività.

Le attività di carattere trasversale seguite dall'Ufficio vanno dall'organizzazione degli incontri di orientamento nelle scuole (da aprile 2020 in modalità virtuale) alla realizzazione del materiale informativo, dalla partecipazione ai saloni dello studente (ogni anno scelti su indicazione della Commissione; da novembre 2020 i saloni sono diventati saloni virtuali) all'organizzazione degli Open day e delle attività formative propedeutiche (precorsi). Le attività proposte dai corsi di laurea vanno dalle attività di orientamento quali stage (anche residenziali), laboratori, seminari ad attività di alternanza scuola-lavoro (ora PCTO – Percorsi per le Competenze Trasversali e l'Orientamento), una metodologia didattica che consente a tutti gli studenti delle scuole secondarie di secondo grado di alternare periodi di studio a periodi di inserimento "lavorativo". L'emergenza sanitaria ha richiesto alla Commissione Orientamento la definizione di modalità nuove per alcune delle attività la cui non realizzazione avrebbe rappresentato una forte criticità per l'Ateneo. In particolare, tutti gli Open day sono stati trasformati in open day virtuali, con uno sforzo di progettazione e realizzazione notevole nella primavera del 2020, anche in considerazione della tempistica molto ristretta, da parte dei corsi di laurea, dell'Ufficio Orientamento e placement e del Servizio Comunicazione. La Commissione, infatti, ha deciso nella riunione del 6 aprile 2020 di procedere con la re-invenzione degli Open day, che sono stati portati a termine con risultati molti positivi in termini di partecipazione e di questionari di gradimento, come descritto in un altro punto di questo elenco.

Nel capitolo Orientamento in itinere del piano, a partire dal Piano 2019/20, è stata inserita un'attività sperimentale dedicata all'analisi dei *fenomeni di abbandono* a cui far seguire *attività di ri-orientamento*; tale sperimentazione è descritta in un altro punto di questo elenco.

- **Organizzazione degli Open day di Ateneo:** fino all'emergenza sanitaria, venivano di norma organizzati due Open day: quello delle lauree triennali e magistrali a ciclo unico (con una giornata nella sede di Varese e una nella sede di Como) e quello delle lauree magistrali. Nel 2019 si è aggiunta l'iniziativa *Porte aperte all'Insubria*, in occasione dell'apertura delle immatricolazioni. Nel 2020 e nel 2021, a causa dell'emergenza sanitaria, gli Open day sono stati organizzati in modalità virtuale, modalità che ha richiesto un coinvolgimento pesante da parte dei corsi di laurea e un investimento di tempo e personale ingente da parte dell'Ufficio Orientamento e placement e del Servizio Comunicazione. Sia nel 2020 che nel 2021, l'apertura dell'Open day è coincisa con la pubblicazione della sezione del sito con tutti i materiali riguardanti i corsi di laurea, i servizi, le attività di preparazione all'università. Nelle settimane successive (2 per l'Open day delle LT del 2020 e 1 in tutti gli altri casi), sono stati organizzati *mini-eventi* dedicati alla presentazione dei servizi (diritto allo studio), alla presentazione dei singoli corsi di laurea, a veri e propri seminari su tematiche di attualità nell'ambito dell'area coperta dal corso di laurea; in alcuni casi è stata offerta la possibilità di partecipare a lezioni in videoconferenza e di svolgere anticipatamente la prova di verifica delle conoscenze in ingresso. Tutti gli eventi si sono tenuti in videoconferenza tramite la piattaforma Microsoft Teams. Per quanto riguarda i numeri:

- *Open day LT e LMCU 2020:* 59 video realizzati dai corsi di laurea, 96 video di testimonianze studenti, 1 video spot dell'Ateneo, una pillola video sul metodo di studio; in data 31 maggio 2020

i video contavano quasi 20000 visualizzazioni che sono cresciute a oltre 34000 a fine agosto, dimostrando l'utilità della possibilità di accedere ai materiali in modalità asincrona. I partecipanti ai minieventi sono stati circa 1100.

- *Open day LM 2020*: 27 video realizzati dai corsi di laurea e 76 video di testimonianze di studenti per un totale di oltre 18000 visualizzazioni al 9 agosto 2020. Le iscrizioni ai minieventi sono state 298.
- *Open day LT e LMCU 2021*: 23 video spot di presentazione dei singoli corsi di laurea (4300 visualizzazioni al 13 maggio) e un video promozionale dell'Open day (oltre 41000 visualizzazioni il 16 aprile, ripreso anche dalle TV locali) realizzati dal Servizio Comunicazione in collaborazione con B-link. 112 ulteriori video sono stati realizzati / riproposti da parte dei corsi di laurea con revisione / gestione / modifica da parte del Servizio Comunicazione. La sezione del sito è stata modificata in modo da presentare delle gallery video; è stata inoltre realizzata una “walk of fame” che contiene le voci dei laureati che raccontano il loro percorso formativo e professionale. I partecipanti ai minieventi sono stati circa 1500 con studenti provenienti in maggioranza dagli istituti delle province di Varese, Como, Lecco, Milano, Monza-Brianza, a cui si aggiungono studenti provenienti dalle altre province lombarde (in particolare Bergamo e Brescia) e da altre regioni (Piemonte - Verbano-Cusio-Ossola, Emilia Romagna - Piacenza, Ferrara e Veneto – Vicenza). In occasione di questo Open day, è stata realizzata una pillola video, da parte della dott.ssa Francesca Zappa, sui servizi per studenti con disabilità e/o disturbi specifici dell'apprendimento, tema trattato anche durante la formazione sulla didattica per i docenti del nostro ateneo nell'incontro con il prof. Termine e le dott.sse Ferrari e Zappa il 4 dicembre 2020.
- *Open day LM 2021*: è stato realizzato, **per la prima volta in Italia**, tramite la piattaforma AlmaLaurea, consentendo la pubblicità a livello nazionale. 55 sono i video realizzati o riproposti dai corsi di laurea, con revisione / gestione / modifica da parte del Servizio Comunicazione. Le iscrizioni agli eventi sono state 403, di cui il 23% con provenienza da altro ateneo, un risultato mai raggiunto prima e che si muove nella direzione indicata dal Piano strategico di promuovere in modo efficace l'attività formativa al di fuori del territorio di riferimento. Tramite AlmaLaurea è stato possibile per gli studenti prenotare anche colloqui singoli: in totale ci sono state 61 richieste.

L'iniziativa *Porte aperte all'Insubria* si è trasformata in *Ai blocchi di partenza*: prevede incontri virtuali nei giorni precedenti all'apertura delle immatricolazioni e per quest'anno anche la possibilità di visitare, a piccoli gruppi e nel rispetto dei protocolli sanitari, i laboratori.

- **Realizzazione del materiale informativo** che consiste in: vademecum immatricolazioni; guida ai corsi di laurea triennale e magistrale a ciclo unico, in due formati, uno breve da “distribuire” in occasione degli Open day e uno completo dei piani di studio da utilizzare a partire dal mese di ottobre in tutte le iniziative di orientamento; guida ai corsi di laurea magistrale; un prospetto informativo con tutte le iniziative di orientamento. I contenuti sono organizzati dall'Ufficio Orientamento e placement mentre la parte di grafica è di competenza del Servizio Comunicazione. Anche in questo caso, a partire dal 2020 il materiale è diventato completamente virtuale. La scelta della copertina e delle foto di ogni singolo prodotto è stata definita insieme al Servizio Comunicazione nell'ottica di “raccontare una storia”, che si leghi al claim dell'Open day di riferimento e punti su elementi chiave scelti di volta in

volta. A partire dal 2020, la guida “Lauree magistrali all'Insubria” è stata realizzata in inglese per i corsi erogati completamente in lingua inglese e in doppia lingua per tutta la parte dei servizi e delle informazioni generali. Tale guida sarà utilizzata anche per la pubblicità in stati esteri.

### Orientamento in itinere

- **Servizio di counselling psicologico universitario:** il servizio, gestito dal Dipartimento di Medicina e Chirurgia (responsabile: dott.ssa Eugenia Trotti), consente di fornire agli studenti che ne fanno richiesta strumenti informativi, di conoscenza di sé e di miglioramento delle proprie capacità relazionali nell'ottica di prevenire situazioni di disagio e facilitare il raggiungimento degli obiettivi accademici e di inserimento nel mondo del lavoro. Le attività proposte si rivolgono principalmente agli studenti universitari (orientamento intra-universitario), ma anche agli studenti in ingresso (orientamento pre-universitario) e a quelli in uscita (orientamento post-universitario). In particolare, per gli studenti in ingresso, oltre ai colloqui individuali di orientamento psicologico, viene organizzato il percorso di metodo di studio. Nel corso del 2019 sono stati svolti 185 colloqui individuali con 56 nuovi accessi al servizio; nel 2020 i colloqui sono stati 159 con 68 nuovi accessi. Le problematiche emerse sono nella maggioranza dei casi riferite all'ambito universitario (dubbi sulla scelta del corso di laurea effettuata, ansia per gli esami, eccessiva insicurezza, problematiche nel metodo di studio, difficoltà di concentrazione, ecc.).

- **Attività di analisi del fenomeno degli abbandoni e programmazione di azioni di contrasto a tale fenomeno.**

Negli ultimi tre anni la Commissione ha affiancato alle attività di orientamento in ingresso con le scuole secondarie di secondo grado, un percorso di **analisi degli abbandoni** e delle **motivazioni** alla base degli abbandoni stessi. Partendo dai dati aggregati ottenuti dalla banca dati di Ugov (che per la coorte 2019/20 mostrano una percentuale di abbandoni che va dal 18.6% del corso di Scienze della mediazione interlinguistica e interculturale al 48% di Fisica) e utilizzando i dati di dettaglio (con informazioni sul singolo studente), ha potuto evidenziare come non ci sia correlazione tra abbandono e voto di maturità o scuola di provenienza. Nel report che verrà presentato assieme al nuovo Piano, verranno inoltre analizzati i primi trend dei dati di dettaglio (avendo a disposizione i dati per 3 annualità di immatricolazione – 2017, 2018, 2019).

Nell'ottica di analizzare le motivazioni dell'abbandono, l'Ufficio Orientamento e placement in collaborazione con la Segreteria studenti ha inizialmente modificato il **modulo di rinuncia** agli studi per permettere allo studente di comunicare tale motivazione; a partire da quest'anno il modulo viene compilato online, rendendo la raccolta dei dati immediata. Le motivazioni elencate sono legate alla non corrispondenza del percorso alle aspettative, alle competenze iniziali non sufficienti, al superamento del test in altra università, alle difficoltà logistiche e di gestione dei tempi. Tra inizio dicembre 2019 e fine febbraio 2020, la Commissione ha sottoposto alle matricole un **questionario motivazionale**, raccogliendo 1109 risposte.

Come previsto dalle attività sperimentali indicate nel Piano, a settembre 2020 è stato organizzato un **incontro di riorientamento** per gli studenti non ammessi ai corsi ad accesso programmato di area sanitaria e biologica-biotecnologica, durante il quale sono stati forniti suggerimenti pratici e informazioni tecnico-amministrative per eventuali percorsi alternativi oltre che un aiuto di tipo psicologico (grazie al

Servizio di counselling universitario) per affrontare lo stress emotivo legato alla necessità di riformulare una scelta in tempi brevi. All'incontro, della durata di 2 ore, si sono iscritti 73 studenti.

Viste le indicazioni del questionario sugli insuccessi dovuti alla carenza di un *metodo di studio*, per l'Open day virtuale 2020 il Servizio di counselling universitario ha realizzato una pillola video sul metodo di studio, in modo da rendere subito fruibile agli studenti prospect i consigli che normalmente vengono forniti durante il precorso nel mese di settembre. Data l'impossibilità dei precorsi in presenza a causa dell'emergenza sanitaria, a settembre il *precorso sul metodo di studio* è stato reso disponibile come MOOC a tutti gli studenti iscritti, tramite pubblicazione su Microsoft Stream. Il numero di visualizzazioni delle 4 lezioni da circa 40-45 minuti (1565 ad oggi) ha superato di gran lunga il numero di partecipanti al precorso in presenza.

I risultati del questionario e le analisi dei dati hanno portato la Commissione a riflettere sulla necessità di lavorare sulle competenze in ingresso delle matricole; per il Piano 2020/21, la Commissione ha deciso di potenziare le *attività formative propedeutiche* e di caratterizzarle in ottica orientamento tramite la

- realizzazione di pillole MOOC rese disponibili online nei primi mesi dell'anno (quindi molto prima delle immatricolazioni) seguite da eventuali momenti in presenza a settembre con gli studenti già immatricolati
- organizzazione di tutto il materiale per i precorsi in una sezione del sito dedicata - <https://www.uninsubria.it/precorsi>; tale sezione contiene la descrizione dei percorsi suggeriti, con rimandi anche a strumenti già esistenti (come ad esempio il MOOC Cisia per la matematica). La sezione offre sia *percorsi di autovalutazione e rafforzamento delle competenze* allo scopo di valutare e verificare le proprie conoscenze prima di scegliere il percorso universitario o, una volta scelto, per potenziare la propria preparazione in ingresso, sia la descrizione di veri e propri *corsi universitari* che si svolgono prima dell'inizio delle lezioni tra metà agosto e metà settembre e che permettono da un lato di ripassare i concetti chiave e acquisire le nozioni necessarie alle prove di verifica delle conoscenze iniziali, e dall'altro di sperimentare vere e proprie lezioni universitarie.

L'attività sui precorsi è stata ulteriormente supportata dal **Progetto Piano Lauree Scientifiche e Piano per l'Orientamento e il Tutorato (PLS/POT)**, grazie alle risorse assegnate dal DM 435 del 6 agosto 2020, "Linee Generali di indirizzo della programmazione delle università 2019-2021", che all'articolo 2 ha stabilito che le risorse relative agli anni 2019 e 2020 destinate alle università statali per il Piano Lauree Scientifiche e per i Piani per l'Orientamento e il Tutorato, sono utilizzate dagli atenei per il sostegno di progetti di orientamento autonomamente elaborati, al fine di promuovere le immatricolazioni agli anni accademici 2020/2021 e 2021/2022. La Commissione Orientamento ha individuato come obiettivo principale delle azioni la riduzione dei tassi di abbandono, da perseguire con attività di orientamento, di autovalutazione e recupero delle conoscenze per l'ingresso all'università e con attività di tutorato in particolare a sostegno di studenti che avessero dimostrato difficoltà nel superamento della prova di verifica delle conoscenze in ingresso. Nell'ambito del POT in particolare, sono stati previsti precorsi per una singola classe di laurea o comuni a più classi di laurea (filosofia, conoscenze di base di italiano e matematica) organizzati come MOOC per gli studenti delle scuole secondarie di secondo grado e riproposti come attività formativa propedeutica prima dell'inizio delle lezioni universitarie, e precorsi per gli studenti del primo anno (competenze logico-linguistiche, lingua inglese, lingua tedesca).

Nell'ambito del POT è stato possibile definire anche un *percorso di tutorato*, con la selezione, tramite

bando pubblicato dall'Ufficio Orientamento, di 20 tutor (per i seguenti dipartimenti: DiDEC, DiSUIT, DiECO e Scuola di Medicina), da affiancare alle matricole fin dall'inizio del percorso. Per la prima volta in Ateneo, è stato organizzato un *corso di formazione* obbligatorio per i tutor del POT e facoltativo per tutti i tutor di ambito PLS e Progetto Giovani, per fornire ai tutor stessi le competenze didattiche e relazionali necessarie per gestire un'attività di tutorship rivolta sia ai singoli studenti sia ad un gruppo numeroso, in modo che gli studenti possano sperimentare un setting di apprendimento differente rispetto alle lezioni di base e migliorare i loro processi di apprendimento. Il corso, tenuto dal prof. Stefano Bonometti e seguito da 30 studenti, della durata di 10 ore, divise in 3 incontri, è stato ripetuto due volte e ha avuto come obiettivi formativi la comprensione della varianza degli strumenti didattici e del setting d'aula, la capacità di attivare una relazione di fiducia, la gestione della comunicazione didattica, la valorizzazione delle dinamiche di gruppo in ambito apprendimento.

Il Progetto PLS/POT ha previsto anche un *piano di monitoraggio e valutazione dell'efficacia*, la cui realizzazione è stata affidata a una risorsa dedicata, selezionata tramite bando. Tale piano intende considerare sia le singole azioni che il progetto in toto, in termini di risultati e di processo, nell'ottica di validare /modificare / adattare le azioni o completarle con quanto emerge dalla valutazione per una prossima edizione del progetto stesso.

### **Orientamento in uscita**

- **Redazione del piano per le attività di orientamento al lavoro.** L'orientamento al lavoro comprende sia attività di carattere trasversale, gestite dall'Ufficio, che attività proposte dai dipartimenti/corsi di laurea. Le attività specifiche dei corsi di laurea riguardano l'incontro con le professioni, l'orientamento al lavoro (con attività hands on quali laboratori e project work), percorsi di sviluppo delle soft skills, della capacità di costruzione del proprio CV o di un profilo LinkedIn. Le iniziative vengono proposte a seguito di una call con le stesse tempistiche e modalità descritte per il Piano orientamento.

Tra le attività trasversali gestite dall'Ufficio, vanno annoverati: gli incontri di orientamento al lavoro (in integrazione alle attività proposte dai singoli corsi di laurea); l'attivazione di tirocini extra-curricolari e la coordinazione delle attività relative ai programmi di tirocini curriculari quali i programmi della Fondazione CRUI e la collaborazione con il Commissariato Generale di Sezione per la partecipazione italiana a Expo 2020 Dubai; l'attività di incontro domanda-offerta, che è evoluta a causa dell'emergenza sanitaria. Nel 2018, infatti, tra le attività trasversali è stato proposto il Punto Impresa, un'iniziativa nata dalla volontà di avvicinare l'incontro domanda e offerta di lavoro alla quotidianità della vita universitaria. Prima dell'emergenza sanitaria, i colloqui di lavoro venivano trasferiti dalle sedi aziendali alle sedi universitarie, all'interno delle quali veniva allestita una postazione con personale dell'azienda a disposizione degli studenti per un'intera giornata /mattinata. In quest'anno accademico, l'attività di incontro domanda – offerta di lavoro/stage è stata riproposta in modalità virtuale, trasformando il Punto Impresa in un **Virtual Career Day** utilizzando gli strumenti tecnologici messi a disposizione gratuitamente dal Consorzio AlmaLaurea. La prima sperimentazione si è svolta il 17 novembre 2020 ed è stata dedicata all'area informatica: hanno partecipato 7 aziende e si sono registrati all'evento 33 studenti/laureati. La seconda edizione, per tutte le aree, si è tenuta il 9 febbraio 2021 e ha visto la partecipazione di 28 aziende/enti, con oltre 350 colloqui (conoscitivi e di selezione) realizzati durante la giornata (e ulteriori colloqui o secondi colloqui nei giorni successivi per persone che si sono rivelate interessanti per le aziende).

Il Piano di orientamento al lavoro 2019/20 ha previsto un'attività sperimentale dedicata alle carriere internazionali: il 23 ottobre 2019 si è tenuta la *prima Giornata delle Carriere Internazionali*, una mattinata dedicata sia alla presentazione delle possibilità e delle modalità per accedere a tali percorsi sia al racconto da parte di ospiti d'eccezione della propria storia personale per evidenziare le competenze fondamentali per una carriera di questo tipo. L'evento, in videoconferenza sulle due sedi di Como e Varese con ospiti in entrambe le sedi, ha visto una partecipazione numerosa e trasversale degli studenti (sono risultati presenti tutte le aree disciplinari).

Dato il successo di questa prima iniziativa, la Commissione ha deciso di intraprendere un percorso sperimentale che porti gli studenti a incontrare professionalità particolari, che difficilmente sono identificate e conosciute all'ingresso nel mondo universitario. Nell'ambito delle **New career opportunities**, sono stati proposti incontri e eventi coordinati dall'Ufficio Orientamento e placement e progettati da tavoli di lavoro dedicati, formati dai membri della Commissione con competenze e relazioni nel settore professionale dell'evento. Per il Piano 2020/21, sono stati organizzati due eventi, entrambi nel mese di marzo: la *Seconda Giornata delle Carriere Internazionali* (10 marzo) con una sessione plenaria e due sessioni dedicate ad ambiti specifici (il ruolo del giurista nell'UE e il fisico in ambito internazionale); la *Giornata del Terzo Settore* (18 marzo) che ha visto anche una sessione dedicata al rapporto di Insubria con il Terzo settore, con gli interventi sul Master in Promotori del dono e sull'Istituto Oikos. Entrambe le giornate sono state pubblicizzate anche presso le scuole secondarie di secondo grado e hanno visto la partecipazione sia di singoli che di intere classi.

Le attività messe in atto dalla Commissione Orientamento in questi anni tengono conto di quanto indicato nel Piano strategico e mettono in campo azioni che permettano ai futuri studenti di arrivare a una scelta consapevole entrando in contatto con la vita dell'Ateneo e le peculiarità dei singoli corsi di laurea prima della scelta. In ogni Piano orientamento viene inserita un'attività sperimentale per valutare l'efficacia di nuove modalità di interazione con le scuole, con i docenti e con gli studenti e la possibilità di migliorare i percorsi formativi degli studenti universitari in termini di tempi e risultati (come, ad esempio, fatto con la sperimentazione in ambito tutorato per il PLS-POT). Lo sviluppo di materiali virtuali in stretta collaborazione con il Servizio Comunicazione ha permesso di ampliare in modo ancora più efficace, rispetto alla partecipazione ai saloni in presenza, il bacino di utenza. In particolare, la sinergia con AlmaLaurea per l'Open day delle LM ha permesso di raggiungere una platea nazionale che apre nuove prospettive per la progettazione di iniziative future.

Analogo discorso va fatto per le iniziative della Commissione Placement sia in termini di qualità che di interazione con gli stakeholder. La sperimentazione dei Virtual career days (che è stata valutata in modo estremamente positivo sia dalle aziende che dai laureati/laureandi) e le giornate delle New career opportunities hanno aperto prospettive di sviluppo e di creazione di reti che vanno oltre i confini nazionali.

Nei prossimi anni si intende proseguire con le stesse modalità operative (iniziative consolidate e sperimentazioni). Va tenuto conto che da aprile 2021 una unità di personale dell'Ufficio è stata spostata al Servizio Comunicazione: la riduzione del manpower avrà un effetto sulle attività di cui verrà tenuto conto nel prossimo Piano.

**Documenti di riferimento:** Piani orientamento e orientamento al lavoro; relazione sugli Open day 2020; report sull'analisi degli abbandoni (2019, 2020; a luglio verrà presentata quella 2021); analisi delle schede

degli indicatori ANVUR 2020 e 2021 inviate all'AIQua del Senato.

## ATTIVITÀ DI COMUNICAZIONE - FUNDRAISING (DONE + TO DO)

La comunicazione è lo strumento principe con cui l'Ateneo

- crea senso di appartenenza
- interagisce con utenti e stakeholder informandoli sulle proprie attività istituzionali, sull'offerta formativa e sulle attività di ricerca
- rivendica il proprio ruolo di massima espressione della formazione e di luogo deputato all'innovazione sotto molteplici punti di vista
- coinvolge i diversi pubblici in un confronto continuo che porti a crescita e sviluppo per l'Ateneo stesso e per la società intesa come imprese, enti, organizzazioni non-profit, scuole, famiglie.

L'analisi a inizio mandato, per definire lo stato dell'arte e le linee di sviluppo futuro, ha evidenziato una serie di criticità legate anche alla mancanza di risorse umane e di un servizio dedicato:

- *frammentarietà e episodicità*: la mancanza di una regia e di una strategia porta a rincorrere e non a programmare, con conseguente non ottimizzazione di tempi e risorse e rincorsa alle informazioni
- la frammentarietà deriva da un approccio *bottom-up* della gestione della comunicazione risultante in una comunicazione destrutturata, con *messaggi inefficaci e ripetuti*, una *competizione tra i diversi contenuti, stili e toni eterogenei* (nonostante la presenza di un Manuale dell'Immagine coordinata di Ateneo)
- criticità, sia nei modi che nei contenuti, della gestione dei *social*, elemento chiave per gli utenti di un Ateneo
- mancanza di una strategia interna e esterna sul *public engagement*.

Nel corso del 2019 è iniziato un processo di organizzazione e innovazione del servizio comunicazione, secondo gli elementi e le linee guida definite dalla Governance a seguito dell'analisi di quanto esistente e fatto negli anni precedenti, per andare ad agire sulle criticità evidenziate.

Le attività di questa prima fase si sono quindi intrecciate con la riorganizzazione del servizio e la creazione di un Servizio Comunicazione con il reclutamento di una nuova unità di personale di categoria EP, cui affidare la responsabilità del Servizio (dott.ssa Francesca D'Elia), avvenuto a settembre 2020; a partire da marzo 2021, responsabile del Servizio è diventato il dott. Flavio Saturno (in sostituzione della dott.ssa D'Elia, in aspettativa per incarico presso il Ministero dell'Università e della Ricerca). A partire da aprile 2021, un'unità di personale è stata trasferita dall'Ufficio Orientamento e placement al Servizio Comunicazione (servizio che aveva comunque perso un'unità di personale prima della fine del 2020). Alla data odierna risultano assegnate al Servizio 4 unità, il responsabile e una consulente (addetta stampa e portavoce del Rettore).

Come per le attività di orientamento, anche per questo capitolo le attività sono elencate per punti:

- **attività concernenti i siti web di Ateneo**: il sito rappresenta il biglietto da visita dell'Ateneo nei confronti dei futuri studenti e degli stakeholder e una modalità di comunicazione interna fondamentale. In data 24 febbraio 2021, il Senato Accademico ha approvato le *Linee guida per la gestione dei portali web*, il documento che fornisce indicazioni e linee guida per la creazione di siti e pagine web coerenti e in linea

con precisi standard di pubblicazione e la responsabilità dei diversi ruoli (web content manager, web coordinator, redazione web distribuita).

L'attuale struttura e veste grafica del sito istituzionale (sia italiano che inglese) sono state sviluppate con Cineca da un gruppo di lavoro formato nel 2016 e sono diventate operative a fine 2017. Diversi sono stati i miglioramenti/modifiche/aggiunte introdotti a partire da tale data; se ne citano alcuni come esempio, sottolineando che non sono assolutamente esaustivi dell'attività fatta:

- miglioramento delle pagine raggiungibili dal menù didattica-corsi di laurea (le cosiddette pagine di ingaggio dei corsi di studio), con modifiche evolutive (e organizzazione in tab facilmente fruibili anche da cellulari) che hanno permesso di integrare le informazioni frutto di attività redazionale e le parti provenienti in automatico dai gestionali di Ateneo; l'organizzazione in coorti dei percorsi formativi rende l'accesso alle informazioni chiaro e comprensibile
- creazione delle pagine di presentazione dei Dipartimenti. Le pagine sono state realizzate in modo da presentare le attività dei Dipartimenti in ambito di didattica, ricerca e terza missione, le loro risorse umane e strumentali e i loro processi di assicurazione della qualità. L'attività, iniziata in preparazione alla visita CEV, è in attesa del completamento delle informazioni da parte di due dipartimenti
- realizzazione di tutte le sezioni del sito dedicate agli Open day 2020 e 2021 e contenenti gli open materials (sia per i corsi di laurea che per i servizi) che rimangono a disposizione dei futuri studenti (e vengono aggiornati con le informazioni sulle immatricolazioni) fino all'Open day dell'anno successivo. Per gli Open day 2021, nelle sezioni è stata implementata anche la gallery video, che ha richiesto anche la trascrizione di tutti i contenuti dei video secondo quanto previsto dalla normativa in tema di accessibilità
- realizzazione di sezioni dedicate nelle macro-aree del sito (Didattica, Ricerca, Territorio); si citano come esempio:
  - la sezione *Uninsubria sostenibile* inaugurata in occasione della Notte dei Ricercatori 2020, che contiene i riferimenti a tutte le attività dell'Ateneo per i 17 obiettivi per la sostenibilità lanciati dall'ONU nel 2015 e inseriti nell'Agenda 2030; la sezione è aperta da un video realizzato appositamente dal Servizio in collaborazione con B-Link
  - la sezione *Cattedra Unesco*, dedicata alla Cattedra istituita in Ateneo nel 2018 che ha come finalità quella di sviluppare e migliorare la conoscenza e la consapevolezza dei diritti umani con particolare riferimento a quelli delle donne
  - la sezione *Contamination Lab* dedicata al progetto di collaborazione tra Università e ComoNExT per promuovere la cultura dell'imprenditorialità e dell'innovazione
  - la sezione, sia sul portale italiano che su quello inglese, dedicata a HRS4R, che viene presentata in un altro punto di questo elenco
- organizzazione, revisione e sistematizzazione dei contenuti nel portale inglese, attività in essere, che è fortemente spinta sia dalla linea strategica dell'internazionalizzazione, sia dai requisiti di HRS4R
- miglioramento e coordinamento delle notizie sui diversi canali (social, sito, stampa) e della modalità di presentazione delle notizie stesse, per tutti gli eventi di Ateneo.

A questo proposito, va sottolineato come entro novembre 2022 il motore su cui si basa il sito non sarà più supportato da Cineca, il che rende necessario il passaggio a Drupal 9. Per questo motivo, il Direttore Generale ha nominato un tavolo di lavoro che, recependo le indicazioni di tutto il personale coinvolto, definirà per entrambi i portali, italiano e inglese: funzionalità indispensabili, veste grafica e tutti gli ulteriori elementi chiave che si renderanno necessari per arrivare a un prodotto efficace dal punto di vista dei contenuti e della comunicazione.

- **Attività di produzione di prodotti multimediali:** l'emergenza sanitaria ha attivato una serie di meccanismi di comunicazione virtuale, a cui, con una tempistica molto stretta e durante la fase stessa di rodaggio del Servizio Comunicazione, è stato necessario adeguarsi. Come descritto nella sezione orientamento, gli Open day 2020 hanno aperto la strada a attività che sono entrate nel pieno della loro realizzazione nel 2021. Il Servizio, in collaborazione con B-link, ha realizzato e sta realizzando una serie di video che sono veri e propri racconti multimediali: da quello per Uninsubria sostenibile in occasione della Notte dei ricercatori, ai video spot dei corsi di laurea e dell'Open day LT 2021 fino ad arrivare all'attività per il 5 per mille, descritta in un altro punto di questo elenco. I risultati in termini di visualizzazioni e customer satisfaction di quanto fatto sono indicazione della qualità dei prodotti e anche dell'efficacia del registro comunicativo scelto. Tutti i prodotti infatti sono frutto di una precisa strategia di comunicazione che ha come scopo quello di creare senso di appartenenza e condivisione all'interno e di fornire un'immagine coordinata all'esterno, facendo sì che vision, mission e valori diventino patrimonio condiviso di utenti, stakeholder e società e motore di un confronto continuo. Il budget del Servizio Comunicazione dovrà tenere conto delle risorse in termini di persone, tempo e costi per poter continuare su questa linea.

Il 31 maggio ha preso servizio il dott. Cecchi Paone come consulente per lo sviluppo di racconti multimediali dell'eccellenza della ricerca di Insubria. Lo scopo del progetto oggetto della consulenza è quello di realizzare un *format multimediale*, di divulgazione scientifica, finalizzato alla presentazione al grande pubblico di 7 racconti multimediali (possibilmente 1 per Dipartimento) e 3 pillole interdipartimentali, dei progetti di ricerca più rappresentativi dell'Università, in termini di eccellenza, innovazione ed impatto sociale.

- **Attività sul Public Engagement:** a inizio mandato, è stata istituita la Commissione PE, formata da un rappresentante per ogni Dipartimento, un rappresentante del Presidio della Qualità, il responsabile di quello che era il servizio Comunicazione e Didattica del SIC (ora ICT Service, che verrà affiancato dal responsabile dell'attuale Servizio Comunicazione), la responsabile dell'Ufficio Orientamento e placement, un rappresentante della Commissione orientamento, il responsabile del Servizio Ricerca e Internazionalizzazione. Il mandato che è stato dato alla Commissione è quello di razionalizzare l'attività di PE, che nel nostro Ateneo vanta moltissimi eventi ma anche diverse criticità: assenza di coordinazione (con conseguenti difficoltà nella logistica e nella comunicazione degli eventi), assenza della valutazione di impatto tramite la definizione di indicatori che possano essere seguiti nel tempo, assenza di formazione sul PE per docenti e personale, assenza di struttura di supporto del PE. Le attività connesse a questo ambito sono state le seguenti:
  - realizzazione di un gestionale degli eventi di PE (GEV): si tratta di un'applicazione web inizialmente nata per permettere a tutti gli attori di inserire la propria proposta, le richieste e l'impatto stimato, con inserimento di dati e informazioni anche dopo l'evento stesso. Il gestionale e le relative linee guida sono state presentate alla Commissione PE e alle AiQuaR di dipartimento. Nel 2020 è stato

deciso l'utilizzo del modulo IRIS-RM, il modulo di IRIS dedicato alla attività di ricerca e terza missione, per il monitoraggio delle attività di PE: il GEV sarà trasformato in un gestionale per l'organizzazione degli eventi mentre tutta la fase di rendicontazione anche dell'impatto verrà gestita tramite IRIS-RM

- iscrizione ad APENET, la Rete italiana degli Atenei ed Enti di ricerca per il Public Engagement, ora in fase di trasformazione in Associazione riconosciuta a livello nazionale di cui siamo diventati Associati fondatori, nell'ottica di condividere buone pratiche e modalità di azione. In tale contesto, la Commissione ha utilizzato lo strumento di auto-valutazione fornito dalla Rete che ha permesso la definizione dello stato dell'arte e l'individuazione di obiettivi strategici/programmatici; le informazioni raccolte dai diversi partner hanno permesso alla Rete di definire il grado di istituzionalizzazione del PE in Italia individuandone punti di forza e criticità
- modifica della homepage del sito di Ateneo per la parte news/eventi per rendere più fruibili le informazioni agli utenti, in particolare a quelli esterni
- analisi delle indicazioni sul PE emerse dai piani strategici dei Dipartimenti e censimento di tutti gli eventi di PE a partire dal 2015, con indicazione delle caratteristiche, del promotore (dipartimento, ateneo, centro speciale), della tipologia (PE o altra iniziativa di Terza Missione). Per il censimento sono stati estratti tutti gli eventi pubblicati sul sito web nella sezione eventi e la tabella finale è stata inviata alle commissioni AiQuaR per la verifica/completamento. A partire da inizio 2020, il monitoraggio può (e deve) essere effettuato tramite IRIS-RM: ogni docente promotore di un'iniziativa deve caricare i dati richiesti (tipologia, luogo e data, responsabili e partner, personale coinvolto, obiettivi, impatto stimato, indicatori di impatto, finanziamenti) e eventuale materiale aggiuntivo (locandine, questionari, riferimenti a pubblicazioni). Se svolta con regolarità, questa modalità permetterà di mappare le attività di PE dell'Ateneo, per, ad esempio, selezionare le iniziative da presentare alla VQR, e per definire, in una seconda fase, eventuali budget a supporto
- attività sugli indicatori di impatto: considerando il *Documento sulle modalità di valutazione dei casi di studio (VQR 2015-2019)*, "per impatto si intende la trasformazione o il miglioramento che, eventualmente in relazione con i risultati della ricerca scientifica prodotti dall'Istituzione, si sono generati per l'economia, la società, la cultura, la salute, l'ambiente o, più in generale, il contrasto alle disuguaglianze economiche, sociali e territoriali per incrementare la qualità della vita in un ambito territoriale locale, regionale, nazionale, europeo o internazionale". PE produce *impatto* perché trasferisce risultati alla società, fornisce informazioni ai policy maker, evita disinformazione, getta le basi di un rapporto di fiducia, accresce il senso di appartenenza, permette di rendicontare socialmente quello che facciamo e, dal punto di vista dell'Ateneo, accresce le nostre competenze. Le attività di PE possono *informare* (festival, Notte dei Ricercatori, ecc), *ascoltare* (la ricerca si muove in un territorio di frontiera e necessariamente affronta problemi emergenti, che sarà il territorio, la società, in una parola l'esterno a porre), *collaborare* dato che lo scopo ultimo del PE è quello di contribuire alle politiche della ricerca in un processo di democrazia partecipativa. La Commissione PE ha elaborato, dopo un lungo processo di confronto, le *Linee guida per il monitoraggio del PE* (ottobre 2020) che descrivono gli strumenti per la gestione degli eventi e il monitoraggio delle iniziative di PE e presentano la prima fase di definizione degli indicatori di impatto sia quantitativi che qualitativi.

Il lavoro fatto dalla Commissione è notevole ma molto c'è ancora da fare. La definizione di indicatori e di strumenti per misurarli richiede una fase di studio approfondito di quanto disponibile a livello nazionale e internazionale e la sperimentazione sia di strumenti che di modalità. L'unità di personale in USAQ dedicata alle attività in ambito IRIS-RM e forte elemento di supporto di questa Commissione, sia in termini di lavoro che di idee, è stata spostata in un altro ufficio dell'Amministrazione Centrale, lasciando scoperti diversi fronti per quanto riguarda quest'area.

- **Attività in relazione a HRS4R:** il 25 febbraio 2019, la Commissione Europea ha premiato Insubria con l'HR Excellence in Research Award, identificandola come una delle 479 organizzazioni in Europa e una delle 12 università in Italia che si impegnano costantemente a sostenere lo sviluppo e la carriera dei propri ricercatori secondo i 40 principi definiti nella *Carta Europea dei Ricercatori* e nel *Codice di condotta per il reclutamento*. Il percorso per ottenere il riconoscimento HRS4R era iniziato nel 2018 e aveva richiesto la presentazione di una *Gap Analysis* sull'implementazione dei 40 principi della Carta e del Codice e di un *Action Plan* con la definizione di attività e azioni di miglioramento mirate alla piena applicazione di tutti i principi. Il progetto presentato da Insubria per ottenere l'accreditamento si basa su 20 azioni di cui 15 complete, 5 in fase di realizzazione e 2 nuove azioni che si sono aggiunte. Diverse sono le azioni di responsabilità del Servizio Comunicazione o su cui il Servizio collabora: dall'organizzazione delle sezioni sul portale italiano e su quello inglese alla realizzazione di un video promozionale, dalla realizzazione della sezione dedicata a segnalazioni e reclami da parte di interni e esterni (sia in italiano che inglese) alla definizione di un piano di comunicazione per disseminare le diverse azioni.
- **Attività sul merchandising:** il marketing aiuta a creare senso e identità ma richiede strumenti e conoscenze che vanno ben oltre gli aspetti razionali della comunicazione e dei metodi di "persuasione". Chi fa marketing ha a che fare con le emozioni umane, con scelte che vengono fatte in pochi secondi; utilizza segni, simboli, musiche, suggestioni per raccontare una storia. Fare marketing significa creare senso (significativo per le persone e la loro vita) attraverso racconti coinvolgenti, sinceri e appassionati, significa sviluppare un'identità. Il Servizio Comunicazione in questo ultimo anno si è mosso in questa direzione in tutte le attività messe in campo (sito, social e multimediale). L'Ateneo si è dotato di una linea di merchandising nel 2016 in una fase di sperimentazione che non ha dato i risultati sperati. Serve partire dall'analisi di cosa vogliamo narrare, cosa distingue la nostra storia dalla storia di tanti altri atenei, quali sono i nostri elementi distintivi. La narrazione racconta non cosa puoi avere ma cosa puoi essere o puoi diventare. La comunicazione non può prescindere dal considerare il marketing sotto questo punto di vista e il marketing non può prescindere dal diventare un racconto e quindi assumere la sua dimensione generativa. A fine aprile 2021, si è formato un gruppo di lavoro (responsabile del Servizio, Delegata, prof.ssa Pezzetti) che ha condiviso con il DG le modalità operative in un incontro di brainstorming a 360°, riflettendo su quale sia il sogno che vogliamo "vendere", sul concetto chiave di "sostenibilità" (di processo e non solo di prodotto), sul percorso da fare per definire un progetto di marketing strategico. Il progetto procederà su due binari: il contatto di alcune aziende di riferimento per la produzione di piccoli quantitativi di prodotti di interesse e la mappatura della domanda con definizione del progetto di marketing grazie all'attività di un assegnista di ricerca reclutato a tale scopo.
- **Attività sul fundraising:** analogamente alle considerazioni fatte per il PE, attività di fundraising sono presenti in Ateneo ma non esiste una struttura che si occupi del monitoraggio e della creazione di

eventuali sinergie (anche dal punto di vista della comunicazione). Vanno sicuramente annoverate tra queste attività le campagne di raccolta fondi tramite il 5 per mille, uno degli elementi chiave nella valutazione del Censis. Le campagne 2018, 2019, 2020 hanno visto la registrazione rispettivamente di 7, 9 e 8 storie di ricercatori che presentano (anzi, raccontano) la loro attività di ricerca. Per il 2021, il Servizio Comunicazione in collaborazione con B-Link sta realizzando un video promozionale, proseguendo nella modalità comunicativa del racconto multimediale.

L'Ateneo inoltre è co-promotore, insieme alla Fondazione Provinciale della Comunità Comasca, del Master in Promotori del Dono (arrivato alla quinta edizione - <https://master.perildono.it/>), un master che permette di formare una nuova figura professionale nell'ambito del non profit capace di creare reti e alleanze sul territorio per i progetti del privato sociale, dove il dono diventa luogo ideale in cui manifestarsi e svilupparsi. Le tecniche e le modalità di fundraising sono parte integrante del Master e l'alleanza con la Fondazione permette anche di svolgere ricerche scientifiche sulle modalità più efficaci di comunicazione con i donatori. L'importanza del Master è testimoniata quest'anno dalla decisione di Fondazione Italia per il dono di mettere a disposizione una borsa di studio che copre l'intero costo del Master stesso per uno dei candidati.

La collaborazione con la Fondazione Comasca ha portato anche alla firma della convenzione tra Insubria e Fondazione (approvata dagli Organi nelle sedute del 24 febbraio 2021) per la costituzione di un fondo per studenti universitari meritevoli in situazione economica disagiata; il Fondo Silvia costituito presso la Fondazione ha infatti come scopo il finanziamento di premi annuali di 6000 euro per studenti selezionati tramite bando.

Il completamento della strutturazione del Servizio Comunicazione e le attività in atto da parte del Servizio permettono ora di cominciare ad analizzare e lavorare su tutte le possibili azioni di fundraising, a partire dalla mappatura di quanto si fa in Ateneo, in analogia a quanto fatto per il PE: dalla creazione di un database centralizzato di stakeholder e di donatori, alla definizione delle metodologie di contatto dei possibili donatori e di mantenimento di contatti caldi e dei progetti su cui agire con attività di fundraising.

Gli ambiti e le relative attività indicate nei punti precedenti delineano un quadro complesso e articolato, affrontato da un Servizio con un numero limitato di risorse (considerando i compiti del Servizio stesso) e l'entrata in carica di un responsabile solo tre mesi fa. Nel corso di questo ultimo anno, il Servizio Comunicazione ha cominciato a definire delle scelte editoriali in termini di comunicazione, in accordo con la Governance, delineando specifici registri su tutti i canali di comunicazione, dal sito alla stampa a tutti i canali social. Parole e immagini sono accuratamente scelte; per ogni evento e notizia viene identificato il canale più efficace di comunicazione, che non necessariamente coincide con tutti quelli a disposizione. L'utilizzo della modalità del racconto multimediale, anche per la ricerca e non solo per i futuri studenti, permette di raggiungere una platea vasta di stakeholder di diverso tipo. Nel corso dei prossimi mesi, si procederà spediti su elementi su cui la progettualità è chiara (merchandising, HRS4R, sito, collaborazione con orientamento e placement e didattica), si getteranno le basi per quanto ancora da costruire (fundraising) e si definirà modalità di procedere per elementi su cui ci sono state variazioni importanti (public engagement).

Progettualità e linee guida di quanto riassunto in questa sezione entreranno a far parte del Piano annuale di Comunicazione, obiettivo fondamentale del Servizio, con presentazione agli Organi dopo l'estate 2021.



***Documenti di riferimento:*** Linee guida per la gestione dei portali web, Linee guida per il monitoraggio del Public Engagement, documenti HRS4R (verbali e internal review)

## **Relazione del Prof. Andrea Spiriti - Delegato per la valorizzazione dei beni culturali d'Ateneo (BC)**

### **RELAZIONE (gennaio 2019 – maggio 2021)**

La Delega si concretizza in due ambiti: consulenza al Magnifico Rettore e al Direttore Generale per la gestione, la valorizzazione, il restauro dei Beni Culturali immobili di pertinenza (a qualunque titolo) dell'Ateneo; e la promozione, l'incremento, la musealizzazione dei Beni Culturali mobili, soprattutto attraverso mostre ed esposizioni.

Il “braccio armato” di questa strategia è il Crisac (Centro di ricerca sulla Storia dell'Arte Contemporanea), da me diretto e istituito il 29 aprile 2019.

La prima iniziativa, al passaggio fra la Delega conferita dal Rettore Coen Porisini e quella confermata dal Rettore Tagliabue, alla quale vanno riferite tutte le azioni successive è stata:

*Arte in Università a Varese: 1999-2018. Mostra collettiva di 27 artisti del territorio varesino in occasione del Ventennale dell'Ateneo*, (Varese, Rettorato dell'Università degli Studi dell'Insubria, 23 ottobre 2018 - 6 gennaio 2019), esposizione ideata da Andrea Spiriti e Lorenzo Mortara, curata da Massimiliano Ferrario, accompagnata dalla pubblicazione di un catalogo scientifico.

#### Mostre in Ateneo:

2019, aprile-maggio: *Gianluigi Bennati: arte come catarsi esistenziale* (Varese, Rettorato dell'Università degli Studi dell'Insubria, 17 maggio-19 luglio 2019), esposizione accompagnata dalla pubblicazione di un catalogo scientifico.

2019, agosto-ottobre, *Colore, Colore, Colore. 50 scatti di Giorgio Lotti tra natura, luce e astrazione cromatica*, (Varese, Campus di Bizzozero, Padiglione Morselli, 9 ottobre 2019-7 gennaio 2020, prorogata sino a ottobre 2020), esposizione accompagnata da pieghevole distribuito a tutti i visitatori.

2019, luglio-settembre, collettiva *Nello «spazio» del Contemporaneo l'arte si fa in quattro per la ricerca*, allestita in occasione della Notte dei Ricercatori 2019 (Varese, Rettorato dell'Università degli Studi dell'Insubria, 27 e 28 settembre 2019).

2019, marzo-novembre, mostra *Ambrogio Pozzi. Opere dalla collezione di famiglia* (Varese, Rettorato dell'Università degli Studi dell'Insubria, 6 novembre 2019-14 febbraio 2020), esposizione accompagnata dalla pubblicazione di un catalogo scientifico.

I poli individuati per tali attività sono: gli spazi del Rettorato, via Ravasi, Varese per le mostre d'arte contemporanea; i medesimi per la musealizzazione della collezione d'arte contemporanea; il padiglione Morselli per le mostre fotografiche; il collegio Cattaneo per la musealizzazione delle collezioni fotografiche.



Altre attività:

Estate-autunno 2019

All'estate permanente di parte delle collezioni di Arte Contemporanea di Ateneo presso la sede del Rettorato dell'Università degli Studi dell'Insubria, Varese; comprendente le opere donate in occasione delle mostre.

**ATTIVITA' IN PROGRAMMAZIONE PER L'ANNO 2021**

Progetto collezione ritratti dei Magnifici Rettori (settembre 2020-estate 2021), esecuzione delle opere affidata al pittore Emanuele Gregolin, il quale ha offerto in dono all'Ateneo due sue opere che andranno ad arricchire il patrimonio dell'Insubria: *Alda Merini in un interno* (2010, olio su tela, cm 100x150; stima: Euro 3.800) e un *Ritratto di Giovanni Testori* (olio su tela, cm 50x40)- operazione accompagnata da pubblicazione di un numero speciale dei "Cataloghi CRiSAC" e, possibilmente, da evento di presentazione da svolgersi in Rettorato. (*attività in corso di svolgimento*)

Mostra *Giancarlo Sangregorio. Ominia in unum: l'uomo, l'artista, il collezionista* (Varese Rettorato dell'Università degli Studi dell'Insubria, date da definirsi). (*progetto rimasto in sospeso per emergenza COVID-19*) è prevista la pubblicazione di un catalogo scientifico (*progetto già dotato di copertura finanziaria*).

Mostra *Segni nella pietra Scatti paleontologici di Silvio Renesto*, a cura di Silvio Renesto in collaborazione con il CRiSAC (Varese, Campus di Bizzozero, Padiglione Morselli, date da definirsi) (*progetto già predisposto per l'anno 2020, rimasto in sospeso per emergenza COVID-19*).

Catalogo scientifico delle Collezioni di Ateneo e della relativa sede, anche nell'ambito della linea di musealizzazione promossa dal Ministero.

**PROGETTI PER QUALIFICAZIONE ARTISTICA DELL'ATENEIO**

Proposta di allestimento permanente di un murales dell'artista Andrea "Ravo" Mattoni che proponga l'Allegoria della Sapienza e della Forza di Paolo Calliari detto il Veronese (1565 ca.) sulle facciate principali del Collegio Carlo Cattaneo, via Dunant, 7, Varese - progetto accompagnato da catalogo scientifico di cui è possibile visualizzare i render elaborati dall'artista (*Prima ideazione del progetto e presentazione alla Governance marzo 2020*).

**IPOTESI DI LAVORO**

Mostra di opere di arte contemporanea (Renoir, Van Gogh, De Vlaminck, Dalì, Picasso) dalla Collezione Porczinski – Fondazione Giovanni Paolo II di Varsavia, coordinata scientificamente dallo scrivente.

Ovviamente, la pandemia ha bloccato quasi tutto, ma stiamo progressivamente riprendendo.



## **Relazione del Prof. Luigi Valdatta - Delegato per i rapporti istituzionali della sede di Busto Arsizio**

### **Relazione sullo stato di realizzazione del Piano Strategico**

Il Prof. Valdatta ricorda che è stato nominato Delegato per lo sviluppo della sede di Busto Arsizio da circa un anno. Ha ereditato una situazione confusa, con progettualità stratificata. Il rapporto con la cittadina di Busto Arsizio era da ricostruire; le difficoltà sono dettate anche da aspetti finanziari non ancora risolti. Questo problema è in via di risoluzione, ad oggi c'è una delibera di indirizzo della Giunta Comunale che permette di affermare che esiste una volontà di dialogo; anche il Direttore Generale del nostro Ateneo è fiducioso.

Sul Polo di Busto, l'Ateneo ha i seguenti obiettivi per il prossimo triennio:

#### Didattica

- 1) Attivazione della LM in scienze motorie nell'A.A. 2022/2023; non è stato possibile raggiungere prima questo obiettivo a causa delle delibere comunali ostative. Grazie anche al lavoro del Delegato, del personale del DBSV e della SMED siamo ora in grado di avviare l'offerta formativa per l'a.a. 2022/2023 presso i Mulini Marzoli.
- 2) Erogazione del corso di LM in Infermieristica, in sinergia con "Centro di ricerca per l'invecchiamento di successo" (vedere sotto per la ricerca).
- 3) Consolidamento del corso di magistrale internazionale Biological Sciences erogato dal DBSV
- 4) Gestione dei rapporti con ASST Valle Olona per il corso di infermieristica. Questo aspetto è molto importante in generale come sbocco per gli specializzandi ed è oggetto di approfondimento in collaborazione con il Prof. Carcano della SMED.

#### Ricerca

- 5) È in corso la riqualificazione di un'ampia area con l'intervento di Ferrovie Nord, Comune, Università Insubria e Privati. Nella palazzina polifunzionale progettata si dovrebbe collocare un "Centro di ricerca per l'invecchiamento di successo", che dovrebbe esserci consegnato "chiavi in mano", anche grazie ad un finanziamento della Regione Lombardia. Il progetto di ricerca sull'invecchiamento è un progetto interdipartimentale che coinvolge biologi, medici, biotecnologi, economisti, giuristi e linguisti.
- 6) Ottenimento di fondi dal Piano di Sviluppo del Ministro della Salute. Il 20% dei fondi è destinato a enti pubblici del Nord Italia. Si è pensato di lavorare sulla traiettoria "live model", che prevede la progettazione di alloggi con caratteristiche che favoriscano un invecchiamento ottimale (domotica, telemedicina, eliminazione barriere architettoniche, ecc.). L'obiettivo è quello di progettare un format, che potrebbe poi essere estensibile su larga scala. È un progetto trasversale, che coinvolge varie professionalità; va considerato che l'Ateneo può presentare un solo progetto. Il progetto definitivo è stato presentato il 25 maggio al Ministero dopo essere stato formalizzato il partenariato con il Comune di Busto.



## **Relazione del Prof. Giorgio Maria Zamperetti - Delegato all'Internazionalizzazione (INT)**

### **Monitoraggio della attuazione al 10 giugno 2021 del Piano Strategico di Ateneo 2019 – 2024 in punto di internazionalizzazione e del Piano Triennale di Internazionalizzazione 2019 - 2021**

Il Piano Strategico di Ateneo (PSA) individua tra i punti di debolezza dell'Insubria una “internazionalizzazione dell'offerta formativa e studenti contenuta e disomogenea tra dipartimenti”; nonostante cioè il trend sia in crescita, i numeri assoluti e relativi sono ancora contenuti, e sussiste “una forte differenziazione tra i Dipartimenti”; viene inoltre sottolineato che attualmente l'Ateneo “non è presente nei principali ranking internazionali” (QS World University Ranking; The World University Rankings; Global Research University Profiles - GRUP).

Sulla scorta di tali premesse, il Piano Strategico di Ateneo inserisce l'Internazionalizzazione tra le cinque priorità strategiche su cui concentrare l'attenzione e gli sforzi nel prossimo sessennio per fare progredire l'Ateneo.

Come **obiettivi** relativi alla internazionalizzazione il PSA prescrive i seguenti:

- diffondere la cultura della internazionalizzazione della didattica in tutti i dipartimenti;
- aumentare il numero degli studenti Erasmus in entrata e in uscita;
- aumentare il numero dei corsi di LM in lingua inglese e nuovi accordi di Doppia Laurea;
- aumentare il numero degli studenti in Doppia Laurea in entrata e in uscita;
- aumentare il numero degli studenti stranieri nei corsi di Laurea Magistrale e Dottorato;
- aumentare il numero di Visiting Professors in entrata e in uscita.

Come **azioni**, il PSA indica di:

- lavorare sulla comunicazione attraverso il sito web, i portali e i ranking internazionali;
- incrementare le risorse destinate alla internazionalizzazione, ad es. con borse di studio in entrata e in uscita;
- incrementare i servizi dedicati agli studenti internazionali, come residenze e mense.

In data 29 gennaio 2019 la Commissione d'Ateneo per le Relazioni Internazionali ha approvato il Piano Triennale di Internazionalizzazione 2019 – 2021, che declina e specifica gli obiettivi di internazionalizzazione previsti dal Piano Strategico di Ateneo.

Si riassumono di seguito le azioni previste e i risultati raggiunti.

#### **1) NUOVI ACCORDI INTERNAZIONALI**

[a cura di Relint]

#### **2) RANKING**

Avvenuto ingresso dell'ateneo in prestigiosi ranking internazionali come THE e ARWU.

### **3) MOBILITÀ STUDENTESCA**

Il Piano Triennale 2019-2021 prevede i seguenti indicatori di misurazione dell'efficienza delle azioni rivolte a incrementare la mobilità studentesca in uscita.

- a) Il numero di studenti di CdL e Dottorato che abbiano svolto mobilità in uscita al termine del triennio. Come correlato valore atteso, si può auspicare almeno un aumento del 10% annuo degli studenti che compiono una esperienza di mobilità in uscita.

Partenze 2018/19: 189

Partenze 2019/20: 280

Partenze 2020/21: 160

Partenze 2021/22: 400

**La mobilità in uscita è dunque in costante aumento e l'obiettivo sopra indicato è stato raggiunto.**

- b) Il numero degli studenti diversamente abili che abbiano svolto mobilità in uscita al termine del triennio. Come correlato valore atteso, si può auspicare al termine del triennio una soglia di 1 (uno) studente/anno che compia una esperienza di mobilità in uscita.

**L'obiettivo non è stato raggiunto, essendo risultato arduo coinvolgere nella mobilità gli studenti diversamente abili.**

- c) Il numero degli accordi di mobilità al termine del triennio. Come correlato valore atteso, si può auspicare almeno un aumento del 5% annuo degli accordi di mobilità, al netto di quelli inattivi. **Vedi punto 1**

- d) L'esistenza e l'operatività al termine del triennio di una associazione studentesca specificamente dedicata all'Erasmus.

**L'obiettivo è stato raggiunto perché con il supporto dell'Ateneo l'associazione Insubria Erasmus Angels si è costituita il 18/02/2019 ed è entrata nell'Albo delle Associazioni riconosciute dall'Insubria. L'associazione ha presentato la propria candidatura al network internazionale "Erasmus Students Network" (ESN). Il 15/12/2019 ha ottenuto il riconoscimento di sezione ordinaria ESN, assumendo il nome di ESN INSUBRIA. Nonostante le pandemia, l'associazione, che conta 45 soci, ha organizzato numerose attività compatibili con le restrizioni e presta supporto a Relint nella gestione degli studenti incoming attraverso il "buddy system" e nella organizzazione degli eventi connessi alla mobilità internazionale, come gli Erasmus Day.**

La mobilità studentesca in entrata è rimasta per ora stabile.

### **4) AZIONI PREVISTE DAL PIANO TRIENNALE DI INTERNAZIONALIZZAZIONE DEL 29.01.2019 (IN GRASSETTO LO STATO DI AVANZAMENTO)**

- Estendere la parte in inglese del sito web di Ateneo, allo stato lacunosa.

**In lavorazione. Alcune parti del sito sono state tradotte o sono in corso di traduzione**

- Potenziare numericamente e qualitativamente (con soggetti dotati di competenze specifiche) l'Ufficio Relazioni Internazionali (almeno 3 unità di PTA in più).  
**L'obiettivo è stato raggiunto essendo state inserite in Relint nel triennio due unità di PTA a tempo pieno e una al 30%**
- Creare una rete formale e strutturata di relazioni tra l'Ufficio Relazioni Internazionali e lo staff amministrativo dei Dipartimenti.  
**In lavorazione**
- Motivare il personale dell'Ufficio Relazioni Internazionali coinvolgendolo nell'istruttoria delle decisioni e facendolo sentire parte decisiva di un progetto essenziale per l'Ateneo.  
**In lavorazione**
- Istituire un tavolo comune tra i responsabili delle relazioni internazionali degli atenei lombardi per condividere le *best practices* sulle problematiche della mobilità internazionale.  
**In lavorazione**
- Introdurre, anche in relazione al progetto HRS4R, un *Welcome Desk* (WD) per l'accoglienza al momento del loro arrivo degli studenti Erasmus in entrata.  
**In lavorazione**
- Potenziare i viaggi istituzionali di studio che coinvolgano gli studenti più meritevoli dell'Ateneo in incontri internazionali di alto livello. Il valore atteso era stato indicato in almeno un viaggio istituzionale/anno;  
**Viaggio istituzionale 2019 in Russia svolto con successo: numerosi contatti realizzati e 1 nuovo accordo internazionale stipulato.**  
**Dopo la pausa Covid nel 2020, è stato approvato e finanziato per dicembre 2021 un viaggio di studio a New York promosso da Disuit, Didec e Dista in risposta al bando di mobilità dipartimentale.**
- Organizzare in chiave di *team* l'attività dei componenti della Commissione di Ateneo per le Relazioni Internazionali, ripartendo l'attuazione dei compiti, valorizzando l'apporto individuale e le specifiche competenze di ciascuno e prevedendo a cascata che ogni Delegato di Dipartimento organizzi e coordini la sua "squadra" composta dai delegati Erasmus e da altre professionalità che ritenga opportuno coinvolgere nello svolgimento dei compiti affidati.  
**La Commissione ha raggiunto un buon livello di integrazione e opera costantemente a favore del raggiungimento degli obiettivi del piano.**
- Partecipare come Ateneo agli eventi promossi dagli Istituti Italiani di Cultura e a fiere internazionali dell'istruzione superiore. Il valore atteso era indicato nella partecipazione a almeno 3 eventi/fiere per anno.

Dopo la partecipazione nell'aprile 2019 alla Fiera organizzata dell'Istituto Italiano di Cultura a Tirana (Albania) l'Insubria non ha partecipato ad altre fiere, nemmeno on line. Tutte le attività di marketing volte alla acquisizione di *degree seeker* devono essere organizzate, non avendo l'Insubria mai agito in questa direzione.

- “Fare sistema” con le amministrazioni comunali di Varese e di Como e altri Enti per promuovere congiuntamente l'internazionalizzazione dell'Ateneo e del Territorio.  
**A tal proposito sono stati organizzati con il comune di Varese i Welcome Day per gli studenti Erasmus e l'evento “Varese entra in Mayors for Peace”.**
- Nella valutazione e selezione delle proposte di nuova offerta formativa provenienti dai Dipartimenti, dare priorità alle proposte interamente in lingua inglese.  
**Il corso LM “Biotecnologie molecolari e industriali” che aveva uno dei due anni in inglese è stato trasformato interamente in inglese e ha assunto il nome “Biotechnology for the Bio-based and Health Industry” (a.a.2021/22) e la LM “Hospitality for Sustainable Tourism Development” (LM49). L'obiettivo di attivare almeno un corso di laurea in inglese nel triennio è stato dunque raggiunto.**
- Nelle procedure di reclutamento di docenti strutturati o a contratto, predisporre i bandi in modo da consentire alle commissioni di selezionare docenti effettivamente in grado di erogare didattica in lingua inglese.  
**L'obiettivo è stato raggiunto in quanto è stato modificato in questo senso il Regolamento per il reclutamento professori a contratto.**
- Predisporre opportuni incentivi, come la messa a disposizione di adeguate residenze ed altre *facilities*, per promuovere l'afflusso di *visiting professor* nell'Ateneo.  
**In lavorazione**
- Revisionare l'attuale Regolamento *visiting professors*.  
**In lavorazione**
- Prevedere un certo numero di posti esenti da *tuition fee* e un certo numero di borse di studio da assegnare mediante call agli studenti internazionali che abbiano conseguito il diploma di studi secondari con il voto massimo nel rispettivo ordinamento scolastico.  
**Bandite 11 borse di eccellenza per studenti internazionali nel 2020 e 10 borse nel 2021. E' stato inoltre modificata la tassazione degli studenti internazionali *degree seeker* introducendo una flat tax commisurata alle condizioni economiche della nazione di provenienza.**
- Nei bandi in cui l'Ateneo contribuisce con proprio fondi alla mobilità in uscita per quegli ambiti non coperti dai programmi Erasmus+ (e cioè mobilità UE per ricerca e extra UE per ricerca o docenza), estendere a tutto il personale docente (e non, come è avvenuto finora, solo ai ricercatori) la possibilità di presentare domanda.

**Obiettivo raggiunto. A partire dalla call 2019 tutte le possibilità (didattica e ricerca, intra e extra UE) sono state estese a tutte le categorie di personale docente.**

- Favorire la ricerca internazionale, valorizzando al massimo, in sede di valutazione dei prodotti della ricerca, le pubblicazioni su riviste straniere.

**Si è segnalato alle commissioni FAR tale indicazione.**

- Favorire la possibilità dei docenti di recarsi all'estero per ricerca.

**Obiettivo raggiunto. A partire dalla call 2019 si è prevista la possibilità di presentare progetti di ricerca all'estero intra e extra UE finanziabili dall'Ateneo.**

- Identificare come aree strategiche principali per l'internazionalizzazione i Paesi e le aree più promettenti e verso le quali sembriamo avere allo stato maggiore attrattività, come Svizzera, Spagna (Erasmus), Paesi dell'Est Europa, Asia. Indirizzare le azioni di internazionalizzazione prevalentemente verso tali aree.

**Obiettivo raggiunto. Previsti punteggi aggiuntivi nei bandi di mobilità per candidature e progetti rivolte ai Paesi target.**

- Svolgere uno studio di fattibilità - e se positivo procedere alla fase progettuale - per l'apertura di un *international branch campus* (IBC) dell'Insubria in Svizzera, in Ticino

**I rapporti con il Ticino sono in continua evoluzione. Il Console Generale di Lugano è intervenuto come relatore alla Giornata delle carriere internazionali il 23 ottobre 2019.**

**Si attende l'insediamento del nuovo Console Generale (30.09.2021) per proseguire l'azione in Ticino.**

**La possibilità, inattesa al momento di approvazione del Piano, di istituire un IBC in un paese diverso dalla Svizzera, è scaturita dall'ottenimento di un finanziamento ministeriale di 90.000 che ha consentito, unitamente a risorse aggiuntive messe a disposizione dall'Ateneo, la progettazione di un campus in Alaska per lo svolgimento di attività didattica e di ricerca in materia di cambiamento climatico. Il progetto è in corso di realizzazione e vedrà una missione istituzionale in Alaska nel prossimo settembre.**

- Aumentare e migliorare la comunicazione e la promozione della mobilità studentesca in uscita, attraverso appositi eventi (Insubria Erasmus Days), realizzando una *newsletter* sui temi Erasmus, utilizzando i canali social dell'Ateneo, sensibilizzando il corpo docente sulla necessità di stimolare gli studenti alla mobilità e sulla indispensabile flessibilità circa l'area di sostituibilità del proprio insegnamento con quelli analoghi offerti dagli atenei stranieri *partners*.

**La comunicazione internazionale ha fatto un salto di qualità. Si possono ricordare:**

- il grande afflusso agli Erasmus Day (a quello 2021, svoltosi on line e replicato, hanno partecipato in tutto circa 600 studenti).
- La realizzazione della newsletter *Insubria Internazionale* diretta a docenti e PTA.
- La realizzazione del canale social in inglese "Insubria International", dedicato alle attività internazionali.



- Promuovere l'associazionismo studentesco Erasmus, sostenendo la costituzione e l'operatività di una associazione votata al supporto della mobilità che aderisca successivamente al circuito ESN  
**Obiettivo raggiunto, v. supra.**
  
- Consentire la mobilità studentesca per tirocinio in Svizzera (non coperta da Erasmus Traineeship) quale priorità geografica finanziandola con fondi di Ateneo.  
**È stata realizzata nel 2019 una specifica call per il *traineeship* in Svizzera finanziata con 20.000 euro.**
  
- Aumentare il patrimonio informativo dell'Ateneo sugli studenti che partono in mobilità e su quelli che non partono in modo da affinare gli strumenti per migliorare il servizio offerto e rimuovere gli ostacoli alla mobilità.  
**In lavorazione**
  
- Individuare opportune strategie per promuovere la mobilità tra gli studenti diversamente abili, rimuovendo gli ostacoli logistici e finanziari.  
**In lavorazione**
  
- Valutare, in collaborazione con i coordinatori dei dottorati di ricerca, l'introduzione nei regolamenti didattici o almeno a livello di linea guida della necessità di un periodo di studio e ricerca all'estero per i dottorandi  
**In lavorazione. E' comunque risultato che un periodo all'estero è previsto in diversi dottorati, risultando tuttavia carente il tracciamento di tale attività. Occorre una azione congiunta con la scuola di dottorato.**

#### **5) OBIETTIVI NON PREVISTI DAL PIANO DI INTERNAZIONALIZZAZIONE MA REALIZZATI.**

- Realizzazione della prima guida in inglese dell'offerta formativa "This is Insubria", spedita a tutti gli Istituti Italiani di Cultura presso le rappresentanze diplomatiche italiane all'estero.

#### **OSSERVAZIONI CONCLUSIVE**

##### **Aspetti positivi:**

- Il progresso dell'Insubria sulla strada dell'internazionalizzazione ha visto un deciso cambiamento di passo, con il raggiungimento di buona parte degli obiettivi previsti dal piano triennale.
- Tra i conseguimenti, vi è anche da annoverare una gestione più trasparente dei fondi destinati alla internazionalizzazione attraverso bandi periodici ai quali tutte le strutture interessate possono partecipare.



**Criticità:**

- L'azione di internazionalizzazione incontra difficoltà sul lato della mobilità studentesca in entrata (Erasmus e *degree seekers*); a questo fine l'Ateneo si deve dotare di più penetranti strumenti di *marketing* e di una riorganizzazione dell'Ufficio Relazioni Internazionali.
- Il livello di internazionalizzazione rimane ancora disomogeneo tra le strutture. A titolo esemplificativo vi è un dipartimento che non ha per nulla partecipato ai bandi 2021 (mobilità docenti in uscita, *visiting professor*, bando di mobilità dipartimentale) e che non è stato coinvolto dal *trend* largamente crescente della mobilità studentesca in uscita. Occorre pertanto individuare strumenti per indurre all'azione anche le strutture meno attive.

Varese - Como 11 giugno 2021

UNIVERSITAS STU  
UNIN

