



UNIVERSITÀ DEGLI STUDI
DELL'INSUBRIA

REPORT DI ATENEEO

Relazione sulla
attuazione del
Piano Strategico
2019-2024

*Aggiornamento a
giugno 2022*



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

Direttore Generale e Dirigenti

Ufficio Controllo di Gestione

Servizio Comunicazione, Promozione Istituzionale e Culturale

Servizio Docenti

Servizio Finanza

Servizio Personale Tecnico Amministrativo

Servizio Pianificazione e Controllo

Area Affari generali e istituzionali

Area Formazione e ricerca

Area Infrastrutture e approvvigionamenti

Area Servizi bibliotecari e documentali

Area Sistemi informativi



INDICE

EXECUTIVE SUMMARY..... 5

SINTESI DEI CONTENUTI DELLA RELAZIONE5
INDICAZIONI SUGLI OBIETTIVI STRATEGICI.....9

**SEZIONE 1 - INDIRIZZI STRATEGICI E LINEE PROGRAMMATICHE
DELL'ATENEO 10**

1.1 GLI INDIRIZZI STRATEGICI E LE LINEE DI PROGRAMMAZIONE APPROVATI
DAGLI ORGANI DI GOVERNO NEL 2021..... 10
1.2 INDICAZIONI SUGLI INDIRIZZI STRATEGICI DA SOTTOPORRE ALLA DELIBERA
DEGLI ORGANI DI GOVERNO A LUGLIO 2022 14

SEZIONE 2 - L'ATENEO IN CIFRE..... 17

2.1. IL POSIZIONAMENTO NAZIONALE E INTERNAZIONALE DELL'ATENEO 17
2.2. *GOVERNANCE* E STRUTTURA ORGANIZZATIVA..... 22
2.3. LE PERSONE..... 26
 2.3.1. *Il personale docente*..... 26
 2.3.2. *Il personale tecnico-amministrativo*..... 28
 2.3.3. *Gli studenti*..... 31
2.4. EVOLUZIONE ORGANIZZATIVA DELL'ATENEO 34
2.5. POLITICHE PER L'ASSICURAZIONE DELLA QUALITÀ..... 35
2.6. LE PRINCIPALI EVIDENZE DEL BILANCIO DI ESERCIZIO 39

SEZIONE 3 - I RISULTATI DELLE ATTIVITÀ "CORE" 46

3.1. DIDATTICA..... 46
 3.1.1. *Il posizionamento dell'Ateneo per l'offerta formativa ed il placement*..... 46
 3.1.2. *L'offerta formativa e le soluzioni organizzative* 47
 3.1.3. *Elementi di innovazione: lo sviluppo delle competenze trasversali* 52
3.2. RICERCA..... 53
 3.2.1. *La qualità della ricerca: risultati e leve di azione*..... 53
 3.2.2. *Innovazione, interdisciplinarietà e sostenibilità* 62
 3.2.3. *Lo sviluppo del progetto "Human Research Strategy for Researchers" e la Certificazione di
Eccellenza nella ricerca* 64
3.3. TERZA MISSIONE 65
 3.3.1. *Innovazione e il trasferimento tecnologico*..... 66
 3.3.2. *Gli Spin off di Ateneo*..... 67
 3.3.3. *I brevetti* 69
 3.3.4. *La valorizzazione dei beni culturali e le iniziative per il territorio* 69
3.4. INTERNAZIONALIZZAZIONE 70
3.5. SOSTENIBILITÀ 76
3.6. PROGETTI SPECIALI DI ATENEO 78

**SEZIONE 4 - I RISULTATI DELLE ATTIVITÀ DI “SUPPORTO” E DEI SERVIZI
CENTRALIZZATI 80**

4.1. SERVIZI DI ORIENTAMENTO E <i>PLACEMENT</i> DEGLI STUDENTI.....	80
4.2. SERVIZI DI ACCOGLIENZA DEGLI STUDENTI.....	83
4.3. INTEGRAZIONE DELLE PERSONE DIVERSAMENTE ABILI.....	85
4.4. AREA SERVIZI BIBLIOTECARI E DOCUMENTALI e AREA SERVIZI INFORMATIVI 86	
4.5. ASSETTO IMMOBILIARE E LOGISTICO.....	90
4.6. COMUNICAZIONE E <i>FUNDRAISING</i>	91

**SEZIONE 5 – LA GESTIONE DEL PROCESSO DI IMPLEMENTAZIONE E
MONITORAGGIO DEL PIANO STRATEGICO 94**

5.1. TRASPARENZA E CONDIVISIONE DELLE INFORMAZIONI.....	94
5.2. IL CONFRONTO CON IL NUCLEO DI VALUTAZIONE.....	95
5.3. IL CRUSCOTTO DI INDICATORI STRATEGICI DELL'ATENEO E IL PROCESSO DI IMPLEMENTAZIONE DEL PIANO STRATEGICO	96
5.4. RACCORDO TRA PIANO STRATEGICO E PROGRAMMAZIONE ECONOMICO- FINANZIARIA.....	98
5.5. RIFLESSIONI PROSPETTICHE: UNA ANALISI DELLE POLITICHE DI RECLUTAMENTO	103

APPENDICI 108

A.1. RISULTATI DEI DIPARTIMENTI E DELLE SCUOLE	108
Dipartimento di Diritto, Economia e Culture (DIDEC)	110
Dipartimento di Economia (DIECO)	111
Dipartimento di Scienza e Alta Tecnologia (DISAT)	112
Dipartimento di Scienze Teoriche e Applicate (DISTA)	113
Dipartimento di Scienze Umane e dell'Innovazione per il Territorio (DISUIT)	114
Dipartimento di Medicina e Chirurgia (DMC).....	115
Scuola di Medicina (SMED).....	116
Scuola di Dottorato	117
A.2 RELAZIONI DEI DELEGATI DEL RETTORE	120
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.....	121
Relazione del Prof. Mauro Fasano - Delegato per l'innovazione e il trasferimento tecnologico	124
Relazione del Prof. Mauro Ferrari -Delegato alla didattica e all'innovazione.....	127
Relazione della Prof.ssa Elena Maggi - Delegata per lo sviluppo sostenibile e Mobility manager di Ateneo.....	128
Relazione della Prof.ssa Flavia Marinelli - Delegata per la ricerca	132
Relazione del Prof. Andrea Moriondo - Delegato per l'accoglienza di studenti, dottorandi e ricercatori	137
Relazione della Prof.ssa Maria Pierro - Delegata per le attività inerenti alle relazioni sindacali e per la contrattazione collettiva integrativa del personale tecnico amministrativo 144	



Relazione della Prof.ssa Barbara Pozzo - Delegata in materia di uguaglianza di genere e pari opportunità.....	145
Relazione della Prof.ssa Michela Prest - Delegata per la comunicazione, l'orientamento e il fundraising.....	146
Relazione del Prof. Andrea Spiriti - Delegato per la valorizzazione dei beni culturali.....	153
Relazione del Prof. Luigi Valdatta - Delegato per i rapporti istituzionali della sede di Busto Arsizio.....	154
Relazione del Prof. Giorgio Maria Zamperetti - Delegato all'internazionalizzazione.....	155

EXECUTIVE SUMMARY

La presente **Relazione**, aggiornata a giugno 2022, costituisce il **secondo resoconto annuale in merito allo stato di attuazione del Piano Strategico di mandato (2019 - 2024)** ed è riferita alle attività svolte nel corso del 2021 e nei primi mesi del 2022.

Essa, pertanto, aggiorna il primo resoconto di giugno 2021 e, 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, **porta a sintesi una serie di considerazioni utili per una riflessione sul grado e sulle modalità di implementazione del Piano Strategico a distanza di tre anni dalla sua approvazione** (giugno 2019-giugno 2022).

Questa disamina offre agli Organi apicali di Ateneo **elementi utili per la valutazione dei risultati raggiunti, per la definizione degli indirizzi strategici dell'Ateneo e per la conseguente pianificazione finanziaria** atta al raggiungimento degli obiettivi del Piano Strategico.

Il contenuto della presente Relazione è stato condiviso dal Magnifico Rettore con la Prof.ssa Schena, Delegata alla Pianificazione Strategica di Ateneo a partire dal 26 febbraio 2021.

Le informazioni riportate nella Relazione sono il frutto delle attività svolte dalla Delegata alla Pianificazione Strategica di Ateneo con il supporto dell'Ufficio Controllo di gestione, dei contributi forniti dai Delegati del Magnifico Rettore (puntualmente riportati nella Appendice A.2), degli esiti dei Cruscotti di monitoraggio dei Dipartimenti/Scuole (che trovano un sintetico commento nella Appendice A.1 in ordine al raggiungimento degli obiettivi strategici intermedi, oltre che agli aspetti metodologici) e del contributo informativo dei diversi Uffici amministrativi coinvolti.

SINTESI DEI CONTENUTI DELLA RELAZIONE

La Relazione è strutturata in **5 Sezioni** ed è corredata da **2 Appendici**.

Nella **Sezione 1** si richiamano gli indirizzi strategici e le linee programmatiche approvate dagli Organi Accademici nel 2021 e, **alla luce dei risultati sino ad oggi conseguiti** e rendicontati nella presente Relazione, si delineano i **possibili sviluppi delle azioni strategiche**.

La **Sezione 2** illustra sinteticamente lo **sviluppo del nostro Ateneo** conseguente all'implementazione del Piano Strategico nel triennio giugno 2019 - giugno 2022.

Emerge che l'Ateneo sta progressivamente migliorando il proprio **posizionamento nei ranking nazionali ed internazionali**, registrando risultati soddisfacenti in termini di **qualità della didattica e della ricerca**, di sviluppo della **reputazione a livello internazionale**, di contributo allo sviluppo della **sostenibilità**, della capacità di essere **a servizio dei territori di insediamento** e di **virtuosità della gestione economico-finanziaria**, che deve ispirare

anche in prospettiva le politiche di **reclutamento** del personale docente e tecnico-amministrativo e, più in generale, le **determinazioni di spesa**.

Particolare attenzione è posta all'analisi dell'**evoluzione del personale docente e tecnico-amministrativo anche in rapporto agli studenti iscritti** al nostro Ateneo, da cui emerge una **dispersione dei dati relativi ai singoli Dipartimenti**, rispetto ai dati medi di Ateneo. Con riferimento al PTA si richiamano anche gli **accordi contrattuali** condivisi dall'Ateneo con i rappresentanti sindacali nel 2021 e nei primi mesi del 2022, nonché il **salario accessorio** corrisposto entro settembre 2021 a tutto il PTA di Ateneo.

Viene, inoltre, dato conto dell'impegno dell'Ateneo nella progressiva **riorganizzazione dell'attività amministrativa per coadiuvare in modo sempre più efficace l'implementazione del Piano strategico ed il perseguimento degli obiettivi individuati**, che deve realizzarsi anche grazie allo sviluppo delle ulteriori azioni di **accrescimento delle competenze del personale tecnico-amministrativo**, richieste dalle Linee programmatiche 2021-23 e richiamate nel Piano Integrato di Attività e Organizzazione 2022-2024 (PIAO), approvato dal Consiglio di Amministrazione ad aprile 2022.

In questa Sezione sono riportate anche le azioni sviluppate dall'Ateneo nel triennio 2019-21 per consolidare il **Sistema di Assicurazione della Qualità**, avendo presente che il Piano Strategico 2019-24 ha individuato la qualità tra le cinque priorità strategiche dell'Ateneo.

Infine, vengono analizzate **alcune principali voci di bilancio per comprendere le dinamiche economiche e patrimoniali** che hanno interessato il nostro Ateneo nel **triennio 2019-21**. Ciò consente di evidenziare l'evoluzione delle assegnazioni di **FFO** (determinate in misura crescente dalla quota premiale, rispetto a quella fissa) e degli **altri contributi rilevanti** ricevuti dall'Ateneo da enti pubblici e privati. Vengono esaminate anche le principali componenti dei **proventi** (da attività di formazione e di ricerca) e dei **costi** (di gestione e per il personale), al fine di chiarire l'evoluzione del risultato di esercizio. Nel complesso l'analisi consente di evidenziare che i **contributi diversi dal FFO sono ancor oggi contenuti, sebbene in crescita**. Ancor più **limitati** sono i **proventi derivanti da ricerche commissionate** (contratti di ricerca, consulenze e convenzioni di ricerca conto terzi), mentre risultano **più consistenti e in crescita i proventi relativi a ricerche con finanziamenti competitivi**, che dovrebbero trovare ulteriore alimento grazie ai positivi esiti della **crescente partecipazione dell'Ateneo a bandi competitivi e collegati al PNRR**. Particolarmente elevati risultano i **proventi derivanti dalle attività didattiche**. Il **costante equilibrio tra costi e proventi**, consente all'Ateneo di registrare un **risultato di esercizio positivo e in tendenziale crescita**, al netto del peculiare risultato del 2020 determinato dal blocco delle attività presso le strutture universitarie indotto dalla pandemia da Covid-19.

Nella **Sezione 3** si fornisce un'analisi più dettagliata dei **risultati conseguiti nell'ambito delle attività "core" del nostro Ateneo**.

Sul fronte della **Didattica** si evidenzia innanzitutto il **brillante posizionamento del nostro Ateneo** rispetto alla media del sistema universitario italiano, che testimonia la **qualità dell'attività formativa** e spiega i **positivi risultati in termini di placement** dei nostri laureati. Inoltre, si dà conto dello **sviluppo dell'offerta formativa** nel periodo analizzato, grazie all'**avvio di un nuovo corso di studio nel 2021**, nonché l'approvazione di **due nuovi corsi**

di studio e l'adesione del nostro Ateneo ad **un dottorato nazionale**, che prenderanno avvio nell'A.A. 2022/23 e che contribuiscono allo sviluppo di percorsi formativi in linea con le esigenze di **innovazione e sostenibilità**. Particolarmente rapido ed intenso risulta il **processo di riqualificazione tecnologica di aule e laboratori didattici dell'Ateneo**, grazie all'acquisizione di attrezzature informatiche e digitali resa possibile dall'implementazione di un progetto dedicato e finanziato dalla Regione Lombardia.

In attuazione delle **Linee programmatiche 2021-23**, è in via di definizione anche lo sviluppo di un **Teaching and Learning Center (TLC)** di Ateneo, preposto alle **attività formative e di ricerca** nell'ambito delle **competenze trasversali**, che possono fornire un contributo in termini di **innovazione**, di **sviluppo dei rapporti con gli Stakeholder**, di ulteriore **potenziamento del placement** dei nostri laureati.

Con riferimento alle attività di **Ricerca** vengono illustrati i **risultati conseguiti nel 2021** in termini di **produzione scientifica** e di **sviluppo della progettualità e della partecipazione del corpo docente a bandi competitivi**, che necessitano di un ulteriore **supporto amministrativo per poter essere ampliate ed implementate**. Sono, inoltre, riportate le **iniziative** che l'Ateneo ha posto in essere per **innalzare la qualità della ricerca**, creando le condizioni per il **reclutamento** basato su criteri selettivi legati al **merito**, contribuendo al **finanziamento della ricerca** realizzata da ricercatori, dottorandi di ricerca e assegnisti e cofinanziando i **progetti più innovativi e interdisciplinari**. Si dà conto, infine, del progressivo affinamento del **monitoraggio** condotto dalle Commissioni AiQuaR e dello stadio di sviluppo del progetto **HRS4R** (*Human Resources Strategy For Researcher*).

Nell'ambito della **Terza Missione** si registrano progressi non solo con specifico riferimento alle attività di **innovazione e trasferimento tecnologico** (*spin off* di Ateneo, percorsi volti a stimolare l'imprenditorialità dei dottorandi e degli studenti, ecc.), ma anche sullo sviluppo di **linee di azione** che: accrescono il **trasferimento di conoscenza e l'applicazione operativa della ricerca**; rafforzano il **ruolo sociale dell'Ateneo** e il suo **contributo alla sostenibilità**, **all'integrazione territoriale**, alla **crescita culturale** e alla **promozione di una cultura inclusiva sul territorio**; ampliano le **reti di collaborazione a livello nazionale e internazionale** generando ricadute sulla progettualità e sull'innovazione; sviluppano **canali e strumenti di comunicazione** efficaci per l'accreditamento del nostro Ateneo e lo sviluppo delle relazioni. Al contempo, emerge l'**esigenza di una maggiore qualificazione e strutturazione dei dati e delle informazioni concernenti la molteplicità di azioni rientranti nella missione istituzionale dell'Ateneo**, al fine di **valutare i risultati conseguiti nel tempo** e di **selezionare e intensificare** le azioni più capaci di **generare valore** per l'Ateneo e i suoi *Stakeholder*

Gli obiettivi trasversali dell'**internazionalizzazione** e della **sostenibilità** risultano **ulteriormente rafforzati** anche grazie alle scelte della Governance e al supporto dell'Amministrazione Centrale, molto attenti a questi **profili dell'identità distintiva del nostro Ateneo**.

In particolare, sul fronte dell'**internazionalizzazione** l'Ateneo ha compiuto passi importanti nel primo triennio di implementazione del Piano Strategico, che si traducono nel **17% dei corsi di studio svolti in inglese**, nei **21 accordi internazionali**, in un numero di **studenti internazionali provenienti da un maggior numero di Paesi** e in una molteplicità di

iniziative volte a stimolare la mobilità in uscita e in entrata di studenti Erasmus, docenti, dottorandi e PTA.

L'impegno in termini di **contributo allo sviluppo sostenibile** del nostro Ateneo si mostra crescente, grazie sia alle **azioni finalizzate** a conseguire risultati sugli **obiettivi di sostenibilità dell'Agenda 2030 dell'ONU (SDGs)**, sia le **iniziative di ricerca e di didattica** incentrate sul tema della **sostenibilità ambientale e sociale**. Ulteriori sviluppi si determineranno nel 2022 grazie all'impegno assunto dal nostro Ateneo di giungere alla **stesura del suo primo "Bilancio di genere"** e alla **definizione ed implementazione del "Gender Equality Plan"**.

Infine, in questa Sezione si dà conto anche dello stato di avanzamento dei Progetti speciali dell'Ateneo, evidenziando i progressi riferiti allo **sviluppo della sede di Busto**.

Nella **Sezione 4** si illustrano i risultati conseguiti nelle **attività di supporto** e nei **servizi centralizzati** dell'Ateneo. Si evidenzia, in particolare, l'ulteriore sviluppo dei **servizi agli studenti**, che costituiscono una delle principali categorie di *Stakeholder* strategici dell'Ateneo, nonché dei principali **servizi centralizzati documentali e informativi**. Nel periodo analizzato, a fronte del perdurare della pandemia da Covid-19, l'Ateneo ha saputo individuare **modalità di erogazione dei servizi innovative ed adeguate alle mutate esigenze dell'utenza**. Inoltre, in questa sezione si dà conto dello sviluppo del **Piano di comunicazione**, approvato nel 2021 e finalizzato al consolidamento del **brand e della reputazione dell'Ateneo**, obiettivi che troveranno nel 2022 ulteriore rafforzamento nello sviluppo di un *Piano di marketing strategico* strettamente coordinato con il Piano di comunicazione; questa evoluzione della comunicazione di Ateneo crea i presupposti anche per lo sviluppo delle iniziative di fundraising. Infine, si esaminano le attività di **ampliamento e qualificazione delle infrastrutture**, che l'Ateneo sta realizzando nel convincimento che l'**adeguatezza e la qualità degli spazi** influenzino le modalità di svolgimento del lavoro e la percezione dell'utenza.

La **Sezione 5** illustra l'**ulteriore evoluzione del processo di implementazione e monitoraggio del Piano Strategico**, determinata dalle **azioni** poste in essere nel periodo esaminato che hanno perseguito **quattro principali obiettivi**: trasparenza e condivisione delle informazioni; ii) confronto con il Nucleo di Valutazione (NdV) di Ateneo; affinamento del "Cruscotto di indicatori di Ateneo", quale strumento di pianificazione e controllo del processo di implementazione del Piano Strategico; sviluppo dei processi di raccordo tra gli obiettivi strategici ed operativi del Piano Strategico e la determinazione del *Budget*, l'effettivo utilizzo delle risorse, il Piano delle *performance* e l'organizzazione amministrativa dell'Ateneo.

I **positivi risultati raggiunti, condivisi con il NdV**, spronano a proseguire nella direzione sin qui tracciata e nel processo di **crescente coinvolgimento e responsabilizzazione delle varie componenti dell'Ateneo**. A tal fine, si potrà continuare a lavorare, da un lato, selezionando un **sistema di indicatori rilevanti** sulla base dei quali valutare più approfonditamente il **contributo delle singole strutture di Ateneo** al miglioramento delle variabili rilevanti ai fini dell'**accrescimento della quota premiale** e, quindi, **alla virtuosità e alla valutazione dell'Ateneo da parte del MUR e degli altri Stakeholder strategici nazionali e**

internazionali; dall'altro, utilizzando i nuovi applicativi di cui si è dotato l'Ateneo per **migliorare ulteriormente il raccordo tra obiettivi strategici e risorse economiche complessivamente dedicate** al loro perseguimento, consentendo anche una **più efficace valutazione dei risultati conseguiti**.

Nella parte conclusiva di questa Sezione vengono riportate alcune considerazioni emerse dalla **riflessione**, avviata dall'Ateneo e portata all'attenzione degli Organi di governo a febbraio 2022, **sulla politica di reclutamento del personale** docente e tecnico-amministrativo. Partendo dalla constatazione della elevata incidenza del costo del personale sul totale dei costi sostenuti dall'Ateneo, si evidenzia l'importanza di **compiere le scelte strategiche e di attuare politiche di reclutamento** sulla base di una **visione di lungo termine** e previa **verifica della loro sostenibilità economico, patrimoniale e finanziaria**.

In **Appendice** sono riportati sia gli esiti delle rilevazioni condotte sui singoli **Dipartimenti** grazie all'applicazione del cruscotto di monitoraggio del Piano Strategico, sia le Relazioni annuali dei **Delegati del Rettore**, al fine di dare maggiore evidenza allo **sforzo collegiale** che è **alla base dei risultati conseguiti a livello di Ateneo**.

INDICAZIONI SUGLI OBIETTIVI STRATEGICI

I **risultati raggiunti** sino a giugno 2022, sin qui richiamati e più dettagliatamente rendicontati nella presente Relazione, indicano un **ulteriore progresso nell'implementazione del Piano Strategico**. Nel complesso, l'analisi di metà mandato mette in evidenza il **significativo impegno profuso dall'Ateneo, malgrado le complessità di contesto** determinate sia dalla pandemia da Covid-19, che ha caratterizzato il biennio 2020-21, sia a seguito dello scoppio del conflitto in Ucraina (febbraio 2022), **di cui è necessario tener conto in un'ottica non solo di breve, ma anche di medio termine**, al duplice fine di **gestire** (ove possibile, anche prevenendo e mitigando) gli **impatti** che si determinano anche sul nostro Ateneo e di **cogliere le opportunità** offerte da questa ulteriore sfida economica, sociale e ambientale. Al contempo, dalla presente Relazione emergono **ambiti di attività ed azioni su cui è opportuno e necessario continuare a lavorare con determinazione**.

Per questo motivo, **oltre a ribadire l'esigenza di completare le azioni previste dalle linee di programmazione triennale 2021-2023**, come rimodulate dall'Ateneo a dicembre 2021 ed approvate dal MUR a gennaio 2022 (richiamate nel *paragrafo 1.1*), **viene formulata una proposta da sottoporre alla deliberazione degli Organi di governo a luglio 2022**, che mira all'**ulteriore qualificazione degli indirizzi strategici, dettagliatamente riportati nel paragrafo 1.2**.

Si auspica che tali indicazioni consentano, agli Organi di governo e all'Ateneo nel suo complesso, di **collegare in modo sempre più efficace le previsioni di budget e l'utilizzo delle relative risorse con gli obiettivi strategici e operativi**.

SEZIONE 1 - INDIRIZZI STRATEGICI E LINEE PROGRAMMATICHE DELL'ATENEO

1.1 GLI INDIRIZZI STRATEGICI E LE LINEE DI PROGRAMMAZIONE APPROVATI DAGLI ORGANI DI GOVERNO NEL 2021

In apertura della presente Relazione è opportuno richiamare che, alla luce delle attività realizzate nel biennio 2019-2021 e in considerazione dell'evoluzione dello scenario nazionale ed internazionale, sono stati individuati i principali **indirizzi strategici** e le conseguenti **linee di programmazione 2021-23**, che sono stati sottoposti all'approvazione degli Organi Accademici a **luglio 2021**. Queste indicazioni hanno **orientato l'attività di definizione del budget e, nel corso dell'ultimo anno, hanno ispirato le azioni realizzate dall'Ateneo**, che vengono rendicontate nelle successive *Sezioni* di questa Relazione.

Pertanto, per consentire di cogliere più efficacemente la **coerenza tra gli indirizzi degli Organi e le azioni concretamente svolte**, nonché lo **stadio di sviluppo del Piano Strategico** e degli specifici obiettivi che l'Ateneo si propone di raggiungere entro il 2024, si ricorda innanzitutto che a **luglio 2021** il Senato Accademico e il Consiglio di Amministrazione hanno condiviso ed approvato i seguenti **indirizzi strategici dell'Ateneo**, in linea con i contenuti del Piano Strategico:

- 1) 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.
- 2) 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).

- 3) 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;
- 4) 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.
- 5) 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.
- 6) 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;
- 7) 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.
- 8) 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.
- 9) 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.

- 10) 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.
- 11) 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.

Inoltre, sempre nel mese di **luglio 2021**, il Senato Accademico e il Consiglio di Amministrazione hanno condiviso ed approvato le **linee programmatiche dell'Ateneo per il triennio 2021-2023**, conseguenti ai suindicati indirizzi strategici e individuate nel rispetto della normativa in materia¹. A **novembre 2021** l'ANVUR ha espresso parere negativo sul valore del target di uno degli indicatori individuati dall'Ateneo (target pari a 250 per l'indicatore A_i), ritenuto non particolarmente significativo in relazione alle dimensioni dell'Ateneo e in relazione al numero di studenti che, al termine del triennio di programmazione, avranno partecipato a percorsi di formazione per l'acquisizione di competenze trasversali e per l'imprenditorialità. Pertanto, l'Ateneo ha proceduto alla rimodulazione del documento di programmazione triennale 2021-2023 (prevedendo un nuovo target pari a 600 per l'indicatore A_i), che è stato inviato a dicembre 2021 al MUR, previa approvazione degli Organi Accademici ed attestazione di validazione da parte del Nucleo di Valutazione (NdV) a dicembre 2021.

Il **31 gennaio 2022** il MUR ha comunicato che la **rimodulazione proposta dal nostro Ateneo è stata approvata**, essendo stata considerata coerente con la valutazione dell'ANVUR.

Alla luce di questa approvazione, gli **obiettivi principali del documento di programmazione per il triennio 2021-23**, dal titolo *“Ampliare l'accesso alla formazione universitaria e investire sul futuro dei giovani ricercatori e del personale dell'Università degli Studi dell'Insubria”*, possono essere riassunti come segue:

Sezione 1

Obiettivo selezionato: A – Ampliare l'accesso alla formazione universitaria

Azione selezionata: A.4 – Rafforzamento delle competenze acquisite dagli studenti e innovazione delle metodologie didattiche

Indicatori e target da raggiungere nel triennio 2021-23:

¹ Gli obiettivi e le azioni della programmazione triennale sono stati 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”.

A_f - Numero di **studenti che partecipano a percorsi di formazione per l'acquisizione di competenze trasversali e per l'imprenditorialità**, oppure che partecipano a indagini conoscitive di efficacia della didattica disciplinare o trasversale. *Target 600* (livello iniziale 60).

A_i - Numero di **open-badge ottenuti dagli studenti** a seguito di percorsi di formazione per l'acquisizione di competenze trasversali. *Target 600* (livello iniziale 0).

Sezione 2

Obiettivo selezionato: E – Investire sul futuro dei giovani ricercatori e del personale delle università

Azione selezionata: E.1 – Reclutamento di giovani ricercatori (ricercatori a tempo determinato ai sensi della l. 240/2010 art. 24, co. 3, lett. a) e b), assegnisti e borse di dottorato

Indicatori e target da raggiungere nel triennio 2021-23:

E_b - **Proporzione di ricercatori** di cui all'art. 24, c. 3, lett. a) e lett. b) **sul totale dei docenti** di ruolo. *Target 0,19* (livello iniziale 0,146).

E_b - **Rapporto tra risorse per la formazione del personale TA e numero di TA di ruolo**. *Target 400* (livello iniziale 198,5).

E' utile ricordare anche che il Senato Accademico nella seduta di **dicembre 2021**, a valle della delibera di rimodulazione del documento di programmazione triennale 2021-2023 e in considerazione della specificità e della rilevanza strategica dell'iniziativa, ha nominato un **Comitato tecnico-scientifico per il Teaching and Learning Center (TLC)** incaricato di:

- sovrintendere alle attività e ai controlli per il perseguimento degli obiettivi della programmazione triennale individuati negli indicatori "A_f" e "A_i";
- esplorare le modalità di istituzione di un *Teaching and Learning Center* (TLC), definendone le linee di governance e operative, in via preliminare alla creazione di una struttura amministrativa dedicata.

Il **Comitato tecnico-scientifico** nominato dal Senato è composto dai seguenti docenti: Prof. Andrea Bellavita (DISTA); Prof. Stefano Bonometti (DISUIT); Prof.ssa Marcella Bracale (DBSV); Dott.ssa Caterina Farao (DiECO); Prof. Mauro Fasano (DISAT); Prof. Andrea Moriondo (DMC); Prof.ssa Barbara Pozzo (DIDEC).

Il Senato, oltre a richiedere al Comitato di formulare una proposta operativa entro il termine di tre mesi, ha anche invitato il **Direttore Generale** ad istituire, con suo provvedimento, un **gruppo di lavoro, incaricato di assicurare il necessario supporto tecnico ed amministrativo al Comitato**.

1.2 INDICAZIONI SUGLI INDIRIZZI STRATEGICI DA SOTTOPORRE ALLA DELIBERA DEGLI ORGANI DI GOVERNO A LUGLIO 2022

Le indicazioni sui **risultati** raggiunti sino a giugno 2022, che emergono dal **rendiconto riportato nelle successive Sezioni della presente Relazione**, consentono di cogliere in modo puntuale sia l'**ulteriore progresso nell'implementazione del Piano Strategico**, sia gli **aspetti su cui è necessario continuare a lavorare con determinazione**.

Sul fronte dei **risultati** possiamo rilevare, in estrema sintesi, che l'analisi di metà mandato condotta in questa Relazione mette in evidenza il **significativo impegno profuso dall'Ateneo, malgrado le complessità di contesto, di cui è necessario tener conto in un'ottica non solo di breve, ma anche di medio termine**, al duplice fine di **gestire** (ove possibile, anche prevenendo e mitigando) gli **impatti** che si determinano anche sul nostro Ateneo e di **cogliere le opportunità** offerte da questa ulteriore sfida economica, sociale e ambientale. Più in particolare, il **2021** è stato un **anno molto proficuo** per il nostro Ateneo, malgrado il procrastinarsi della emergenza dovuta alla pandemia da Covid-19, che ha caratterizzato il biennio 2020-21. Infatti, l'Ateneo ha saputo dedicarsi con ancor **maggiore determinazione all'implementazione del Piano Strategico**, declinando le **azioni coerenti con gli indirizzi strategici e le linee di programmazione 2021-23** approvati dagli Organi di governo dell'Ateneo a luglio del 2021. Anche nei **primi mesi del 2022**, a fronte dell'ulteriore della complessità di contesto determinata dallo scoppio del conflitto in Ucraina (febbraio 2022), l'Ateneo ha **proseguito nello sviluppo delle proprie attività, cercando di cogliere le opportunità** offerte da queste **nuove sfide** e dagli **impatti** che esse determinano sul piano economico, sociale e ambientale.

Con riferimento agli **ambiti che necessitano di ulteriore sviluppo** ai fini del raggiungimento degli obiettivi strategici dell'Ateneo entro il 2024, si ritiene opportuno:

- **proseguire celermente nell'implementazione delle azioni** che devono essere completate **entro il 2023**, nel rispetto di quanto indicato nelle **linee di programmazione triennale 2021-2023**, come rimodulate a dicembre 2021 ed approvate dal MUR a gennaio 2022 (già richiamate nel *paragrafo 1.1*);
- formulare una **proposta da sottoporre alla deliberazione degli Organi di governo a luglio 2022**, che mira all'**ulteriore qualificazione degli indirizzi strategici**, auspicando che tali indicazioni consentano, agli Organi di governo e all'Ateneo nel suo complesso, di **collegare in modo sempre più efficace le previsioni di budget e l'utilizzo delle relative risorse con gli obiettivi strategici e operativi**.

A quest'ultimo riguardo, **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, della reputazione e dell'internazionalizzazione, nonché lo sviluppo del mutuo accrescimento dei saperi e degli obiettivi di*

sostenibilità), si propone di sottoporre al parere del Senato Accademico e all'approvazione del Consiglio di Amministrazione i seguenti indirizzi strategici dell'Ateneo.

- 1) **Partecipazione ai bandi competitivi di finanziamento della ricerca** a livello nazionale ed europeo, ponendosi l'obiettivo di sviluppare e consolidare *partnership* con altri Atenei, istituzioni ed enti pubblici e privati e di progredire nello **sviluppo di una ricerca di qualità**, che possa costituire elemento distintivo del nostro Ateneo e contribuire al **miglioramento delle valutazioni ministeriali (VQR 2020-24)**.
- 2) **Sviluppo di iniziative di formazione** (corsi di studio, dottorati, master ed altre iniziative di formazione *post lauream*) **innovative e capaci di rispondere alle esigenze del mondo del lavoro e all'obiettivo di creazione di valore per gli Stakeholder**, facendo leva sulle competenze interdisciplinari e sulla dotazione informatica di cui dispone l'Ateneo.
- 3) Implementazione del **Teaching and Learning Center (TLC)** di Ateneo, previsto dalle Linee programmatiche 2021-23, al fine di sviluppare **attività formative e di ricerca nell'ambito delle competenze trasversali**, capaci di fornire un contributo in termini di **innovazione**, di sviluppo dei **rapporti con gli Stakeholder** interni ed esterni dell'Ateneo, di **qualificazione dei profili professionali** degli studenti dell'Ateneo, di **potenziamento del placement** dei nostri laureati.
- 4) **Ampliamento e qualificazione delle azioni nell'ambito della Terza Missione** dell'Ateneo, anche ai fini del **miglioramento** dei seguenti **tre aspetti** ritenuti di importanza strategica: lo sviluppo delle **relazioni** con le diverse categorie di *Stakeholder* dell'Ateneo, anche agendo in una logica di *partnership*; la **creazione di valore** per la società a fronte delle attività di ricerca e di formazione realizzate dall'Ateneo; **le azioni e gli indicatori** alla base delle **valutazioni ministeriali (VQR 2020-24)**. Tali azioni dovranno essere supportate anche grazie all'istituzione di uno specifico **presidio amministrativo dedicato alla Terza Missione** e prevedendo **risorse** umane, tecniche ed economiche **coerenti** con la progettualità di specifiche azioni in tale ambito.
- 5) **Ampliamento dei servizi agli studenti**, ponendo **attenzione alle esigenze** di orientamento, accoglienza, formazione e *placement* e **considerando il profilo di merito** e l'obiettivo di **diversificazione della provenienza** (nazionale ed estera), anche mediante ulteriori azioni di supporto per l'**accoglienza di studenti fuori sede** e la **mobilità in entrata di studenti stranieri**.
- 6) **Incremento del grado di internazionalizzazione dell'Ateneo** nell'ambito della formazione e della ricerca, anche mediante l'ulteriore sviluppo delle *partnership* internazionali con Atenei ed enti di ricerca, **avendo come obiettivo** prioritario quello di far discendere dalle convenzioni già stipulate con Atenei ed enti di ricerca esteri **maggiori opportunità di sviluppo della progettualità sul fronte della didattica e della ricerca**.
- 7) **Ampliamento del contributo dell'Ateneo nella realizzazione dello sviluppo sostenibile**, mediante **iniziative interne ed esterne** all'Ateneo nell'ambito della formazione, della ricerca e della Terza Missione, che **amplino progressivamente e qualificano ulteriormente** gli **obiettivi di sostenibilità perseguiti** (mobilità sostenibile, parità di

- genere e non discriminazione, qualificazione energetica, economia circolare, equità sociale, sviluppo sostenibile delle infrastrutture e dei territori, ecc.) ed i **risultati ottenuti**.
- 8) **Miglioramento dell'immagine e della reputazione dell'Ateneo** mediante un progressivo **miglioramento del posizionamento nei sistemi di valutazione ministeriali e nei principali *ranking* nazionali e internazionali**, una sempre più **efficace e diffusa comunicazione interna ed esterna all'Ateneo**, l'implementazione di un **piano di marketing strategico** coerente con il Piano Strategico e, più in particolare, con le **politiche di sviluppo sostenibile, di comunicazione e di *fundraising*** dell'Ateneo.
 - 9) **Completamento del Progetto Speciale di Ateneo di "Valorizzazione del Polo di Busto Arsizio"** e l'avvio in loco delle attività didattiche e di ricerca.
 - 10) **Sviluppo di politiche di reclutamento del personale docente e tecnico-amministrativo e di acquisizione di attrezzature tecniche e informatiche coerenti con il perseguimento degli obiettivi strategici e con la virtuosità dell'Ateneo** sul piano economico-finanziario e la sua capacità di acquisire fondi pubblici e privati.
 - 11) **Progettazione e sperimentazione di soluzioni di diversificazione delle fonti di approvvigionamento delle risorse finanziarie** (attività di alta formazione, attività conto terzi, ecc.), da realizzare anche mediante lo sviluppo di collaborazioni e *partnership* con istituzioni pubbliche e private nell'ambito delle attività didattiche, di ricerca e di Terza Missione.
 - 12) **Proseguimento dell'ampliamento e qualificazione delle infrastrutture**, mediante politiche capaci di generare ricadute positive per gli *Stakeholder* interni ed esterni all'Ateneo e l'integrazione dell'Ateneo sui territori di insediamento in collaborazione con le altre istituzioni pubbliche e private.
 - 13) **Proseguimento del processo di riorganizzazione amministrativa e sviluppo delle iniziative di qualificazione e di accrescimento delle competenze del personale tecnico-amministrativo anche mediante iniziative formative** (previste dalle Linee di programmazione 2021-23 e dal PIAO), al fine di **rendere progressivamente più efficace il supporto amministrativo**, sia per la **declinazione operativa degli obiettivi strategici** (sviluppo della progettualità nell'ambito della ricerca, innovazione della didattica, sviluppo di iniziative su competenze trasversali, ampliamento delle azioni relative alla Terza Missione, all'internazionalizzazione e alla sostenibilità, ecc.), sia per l'**alimentazione e la valorizzazione di *data base* informativi** strutturati ed aggiornati, necessari per la rendicontazione e la valutazione interna ed esterna delle attività svolte dall'Ateneo.
 - 14) **Affinamento e progressivo consolidamento degli strumenti di pianificazione e controllo** a disposizione dell'Ateneo (tra cui il Cruscotto di indicatori di Ateneo, definito in base al Piano Strategico) e dei **processi di raccordo tra pianificazione strategica e pianificazione finanziaria**, al fine di generare processi interni efficaci per il perseguimento degli obiettivi strategici e per motivare le persone impegnate nell'implementazione delle azioni ritenute strategiche dall'Ateneo.

SEZIONE 2 - L'ATENEO IN CIFRE

2.1. IL POSIZIONAMENTO NAZIONALE E INTERNAZIONALE DELL'ATENEO

Nel corso del 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.

Al contempo ha **perseguito con determinazione gli obiettivi strategici di lungo termine individuati nel Piano Strategico 2019-2024**, conseguendo risultati apprezzabili in termini di internazionalizzazione e sostenibilità e registrando progressi in termini di innovazione e qualità della didattica, della ricerca e della Terza Missione.

Ciò ha portato l'Ateneo ad ottenere **valutazioni positive dal MUR** e a raggiungere **buoni risultati in termini di posizionamento**, anche grazie all'ampliamento della sua partecipazione a **ranking internazionali** oltre che **nazionali**.

In particolare, nel 2021 l'Università dell'Insubria ha raggiunto un valore dell'indicatore di **turnover** pari al **166%**, che comportano l'assegnazione di **17 punti organico** da parte del MUR. Questo risultato fa rientrare a pieno titolo il nostro Ateneo nella rosa dei cosiddetti **"Atenei statali virtuosi"**².

Vale la pena ricordare che i **punti organico** indicano la capacità di assunzione di nuove risorse umane da parte di un Ateneo, mentre il **turnover** determina la proporzione tra le nuove assunzioni autorizzate dal MUR rispetto alle cessazioni dell'anno precedente registrate dallo stesso Ateneo; in particolare, il MUR assegna risorse superiori al 110% delle cessazioni ai cosiddetti "Atenei statali virtuosi", individuati in base ai risultati di bilancio, alla capacità di contenimento della spesa per il personale e alla soglia raggiunta nell'indicatore di sostenibilità economico-finanziaria (ISEF).

L'**Università dell'Insubria è particolarmente virtuosa**, avendo registrato **nel 2021 un indicatore di spese per il personale** pari al **59,2%** (ampiamente inferiore alla soglia massima dell'80% prevista dal MUR) e un **ISEF** pari a **1,38** (ampiamente superiore alla soglia minima pari ad 1 prevista dal MUR). Per questo motivo il nostro Ateneo ha ottenuto dal MUR possibilità assunzionali decisamente elevate: al **contingente assunzionale ordinario** (pari al 50% della spesa relativa alle cessazioni nel 2020, previsto per gli "Atenei virtuosi") si è aggiunto un **contingente assunzionale premiale**. Grazie a questo posizionamento, il nostro Ateneo ha anche la possibilità di bandire posti di ricercatore a tempo determinato di tipo A senza addebito di punti organico, ma solo di costo a carico del *budget*, destinando quindi le

² In base alla classifica del *turnover* stilata dal Sole 24 Ore e riferita a 64 Atenei italiani, l'Università dell'Insubria risulta al settimo posto (nelle prime tre posizioni le Scuole Sant'Anna e Normale di Pisa e l'Università di Bergamo).

eventuali risorse disponibili per soddisfare le esigenze di personale docente e tecnico amministrativo.

L'impegno del nostro Ateneo a mantenere saldo l'equilibrio economico-finanziario e le condizioni atte ad incrementare nel tempo le risorse premiali assegnate dal MUR sono alla base delle riflessioni prospettiche sulla **politica di reclutamento** riportate nel *paragrafo 5.5* della presente Relazione, a cui si rimanda.

Proseguendo nell'analisi del posizionamento dell'Ateneo, è possibile rilevare che risultano **particolarmente apprezzabili** le valutazioni espresse dalle **classifiche nazionali stilate nel 2022 dal Censis e AlmaLaurea** in merito alle attività che l'Ateneo svolge sul fronte della **didattica** (si rimanda al *paragrafo 3.1.1* per una disamina più dettagliata).

La **valutazione della ricerca e della Terza Missione (VQR)** relativa al periodo **2015-2019**, resa nota dall'ANVUR ad aprile 2022 (peraltro in modo ancora parziale), testimonia i possibili **spazi di miglioramento** e rafforza il convincimento sulla **bontà delle politiche** che l'Ateneo sta sviluppando in tali ambiti, coerentemente con le indicazioni del Piano Strategico (si rimanda al *paragrafo 3.2* per la Ricerca e al *paragrafo 3.3* per la Terza Missione).

Attenzione particolare è stata rivolta dal nostro Ateneo negli anni più recenti anche al **posizionamento nei ranking internazionali**, in considerazione della scarsa presenza rilevata al momento della stesura del Piano Strategico 2019-24 e in aderenza a quanto deliberato nella seduta di luglio 2021 del Consiglio di Amministrazione con riferimento agli indirizzi strategici, tra cui quello di "migliorare il posizionamento nei *ranking* nazionali e internazionali" per rafforzare la reputazione di *Research University*.

In particolare, a partire dal 2019 l'Università degli Studi dell'Insubria ha avviato un approfondimento dell'analisi dei principali *ranking* internazionali, anche al fine di rilevare le metodologie specificamente utilizzate, l'ampiezza dei campioni di Atenei mondiali presi in considerazione e le informazioni eventualmente richieste ai singoli Atenei ai fini della valutazione (Tavola 2.1).

Tavola 2.1: Indicazioni metodologiche relative ad alcuni principali <i>ranking</i> internazionali degli Atenei	
	<p>Il Times Higher Education World Ranking (<i>The WUR – UK</i>) è una delle classifiche più ampie e diversificate, che include più di 1.600 università di 99 paesi del mondo. La classifica si basa su 13 indicatori di performance suddivisi in cinque aree: insegnamento, ricerca, citazioni, trasferimento di conoscenze e prospettive internazionali.</p>
	<p>Il Times Higher Education Young University Ranking (<i>The YUR – UK</i>) classifica le migliori giovani università del mondo fondate da meno di 50 anni, basandosi sugli stessi 13 indicatori di <i>The WUR</i>, ma con i pesi diversi.</p>

 <p>ACADEMIC RANKING OF WORLD UNIVERSITIES</p>	<p>L'Academic Ranking of World Universities, curato dall'organizzazione indipendente Shanghai Ranking Consultancy, valuta più di 2.000 istituzioni e pubblica la classifica relativa alle prime 1.000. I parametri di valutazione sono 6: i premi Nobel e le medaglie Fields di <i>ex</i> studenti (10%) o di ricercatori della singola università (20%), il numero di ricercatori altamente citati secondo Clarivate Analytics (20%), le pubblicazioni su "Nature & Science" (20%), le citazioni di pubblicazioni tecnologico-sociali (20%), la produttività pro-capite di <i>staff</i> accademico (10%).</p>
	<p>U-Multirank è un <i>ranking</i> mondiale multidimensionale, finanziato dalla Commissione Europea, in cui la <i>performance</i> degli Atenei viene misurata mediante più di 30 indicatori distribuiti tra cinque dimensioni: Didattica, Ricerca, Trasferimento tecnologico, Terza Missione, Internazionalizzazione. Ai singoli Atenei è dedicato un grafico, nel quale ogni "raggio di sole" rappresenta uno dei trentacinque indicatori U-Multirank: più lungo è il raggio, migliore è la <i>performance</i>, mentre l'assenza del raggio di sole mancante indica che lo specifico indicatore non è disponibile.</p>
	<p>Il Center for World University Rankings, che ha sede negli Emirati Arabi Uniti, valuta 2.000 Atenei a livello mondiale su circa 20.000 monitorati. Le classifiche vengono pubblicate prendendo in considerazione la qualità della didattica, l'occupazione dei laureati, il livello dei docenti, la <i>performance</i> nella ricerca.</p>

Il lavoro sino ad oggi svolto ha consentito **di inserire il nostro Ateneo in una serie di importanti *ranking* internazionali e di evidenziare i risultati conseguiti in termini di posizionamento nel triennio 2019-2021 (Tavola 2.2).**

Tavola 2.2: Posizionamento dell'Università dell'Insubria nei *ranking* internazionali

<i>Ranking</i>	Posizionamento		
	2019	2020	2021
THE WUR (UK)	501-600	501-600	401-500
THE YUR (UK)		101-150	119
ARWU WUR (CHINA)	901-1000	901-1000	901-1000
US News - Best Global university ranking (USA)	774	840	954
NTU WUR (TAIWAN)	701-750	651-700	601-650
URAP WUR (TURKEY)	818	828	814
CWTS Leiden (NL) World – scientific impact		1051	1107
SCIMAGO Institutions Rankings (SPAIN)	623	662	660
WEBOMETRICS (SPAIN)	1092		975
MOSIUR "The Three University Missions" (RUSSIA)		1301-1400	1501-1650

U-Multirank (EU)			9 indicatori con giudizio A, 18 indicatori su 35 con il giudizio buono e ottimo
CWUR Emirati Arabi	826	863	877
CWUR - Research Performance Rank	782	818	831
Nature Index Academic institutions - Table Europe		346	293

Si segnala, in particolare, che ***U-Multirank*** è un sistema di *ranking* mondiale delle università, sviluppato con il supporto della Commissione Europea, il cui obiettivo è generare un meccanismo di valutazione multidimensionale in grado di superare i limiti che presentano le classifiche internazionali tradizionali. Rispetto ad altre indagini internazionali, *U-Multirank* non ha come obiettivo primario quello di stilare graduatorie, ma è finalizzato, soprattutto, ad agevolare il **confronto tra Atenei** mettendo in luce punti di forza e debolezze di istituzioni con profili simili ("*like-with-like*"). Questo strumento di valutazione, che ha preso avvio nel 2011, ha registrato negli anni una crescita esponenziale ed oggi coinvolge **1.948 Atenei (pubblici, privati e telematici)** di **97 paesi**; sono **83 le Università italiane** incluse nella classifica. Il *ranking* è costruito in modo da far emergere le caratteristiche e i punti di forza degli atenei analizzati, mettendoli a confronto su una serie di indicatori raggruppati in **5 dimensioni**, ovvero:

- *teaching and learning*, che comprende fattori quali, ad esempio, il rapporto tra numero di studenti e docenti, il numero di studenti che raggiungono la laurea e quello di coloro che la conseguono nel tempo previsto,
- *knowledge transfer*, che valuta fattori come il numero di brevetti ottenuti e le collaborazioni con aziende,
- *international orientation*, che comprende indicatori come il numero di studenti che effettuano esperienze di studio all'estero e di studenti stranieri in entrata,
- *regional engagement*, che tiene conto di elementi come il numero di laureati che trova lavoro nella stessa regione dell'ateneo,
- *research*, che fa riferimento al numero di pubblicazioni scientifiche e delle citazioni ottenute.

Nella **edizione del 2021** della classifica *U-Multirank* l'**Università dell'Insubria ha ottenuto ottimi risultati**: sui 35 indicatori analizzati, il nostro Ateneo ha ricevuto il giudizio massimo ("A") su 9 indicatori e su altri 18 un giudizio tra buono e ottimo. In particolare, l'Insubria conquista il **punteggio massimo** ("A" – *Very good*) in 4 indicatori su 6 nell'ambito della **Terza Missione**. Nella dimensione **Ricerca** 6 indicatori su 10 hanno ricevuto la valutazione tra buono e ottimo. Le **pubblicazioni**, la percentuale di **iscritti che completano il proprio percorso di studi**, il **tasso di occupazione** dei nostri laureati e i **rapporti con il nostro territorio**, hanno inciso positivamente su diversi indicatori delle cinque dimensioni analizzate.

Rispetto agli Atenei italiani (tra i quali il massimo punteggio è stato assegnato all'Università Bocconi) l'Insubria è al **19° posto in base al punteggio complessivo** ed al **1° posto nella dimensione “Regional Engagement”** (Terza Missione).

Si rileva, inoltre che nella classifica mondiale pubblicata a **febbraio 2022** relativa a “*The Young University Ranking 2022*” (che prende in considerazione le Università fondate da meno di cinquant'anni) il nostro Ateneo è risultato **82° sui 790 Atenei** analizzati, mostrando un **miglioramento significativo rispetto al posizionamento del 2021** (119° posto su 475 Atenei analizzati), riconducibile ad un incremento dei punteggi in quasi tutte le aree e, soprattutto, per l'impatto delle **citazioni scientifiche**, dove si passa dai 74,9 punti del 2021 ai 90,7 del 2022 (**37esima posizione** nella classifica). Il dato relativo alle citazioni scientifiche testimonia la **qualità della ricerca** dell'Università dell'Insubria, che ha voce nella comunità scientifica internazionale e porta un contributo significativo di conoscenza.

Si ritiene particolarmente importante segnalare anche che ad **aprile 2022** sono stati pubblicati i risultati della quarta edizione dello “*University Impact Rankings*”, classifica elaborata dalla testata internazionale *The Times Higher Education* per evidenziare il contributo delle Università nel perseguimento dei **17 Sustainable Development Goals – SDGs** (Obiettivi di Sviluppo Sostenibile), definiti dall'ONU (Organizzazione delle Nazioni Unite) e indicati nel 2015 nella cosiddetta “Agenda 2030” adottata da tutti i Paesi membri. L'ONU mira in tal modo ad attuare una strategia di sviluppo "per ottenere un futuro migliore e più sostenibile per tutti" e, in particolare, i SDGs rappresentano una richiesta di azioni concrete per il cambiamento a livello globale (la cosiddetta “transizione sostenibile”), nell'ottica di sconfiggere fame e povertà, migliorare salute e educazione, ridurre le disuguaglianze, incentivare la crescita economica, affrontare il cambiamento climatico e i suoi impatti, promuovere società pacifiche, responsabili e inclusive.

Il *ranking* include 1.180 Atenei, di cui 20 Atenei italiani, valutati ciascuno per i SDGs che ha sottoscritto.

L'Ateneo dell'Insubria si è **posizionato al 94° posto a livello mondiale ed è risultato 5° in Italia e 1° in Lombardia** con riferimento al **Goal 4 - “Quality education”** (istruzione di qualità), che prende in considerazione il supporto degli Atenei alla formazione primaria e permanente (*Early years and lifelong learning*), alla ricerca sulla qualità della formazione e alla inclusività in generale; a questo indicatore contribuiscono per il 27% la ricerca sulla formazione, per il 15,4% la percentuale di laureati che possono insegnare, per il 26,8% risorse e eventi che vengono messi a disposizione del grande pubblico e per il 30,8% la percentuale di immatricolati che per primi nella famiglia accedono a un corso universitario (*first generation students*). Risultati apprezzabili sono stati conseguiti anche nel **Goals 10 – “Reduced inequalities”**, dato che il nostro Ateneo è incluso nel *range* 101-200 su 796 Università; questo indicatore prende in considerazione la ricerca (27%), i first generation students (15,5%), la percentuale di studenti e di personale con disabilità (23%) e le policy contro la discriminazione (19%). Inoltre, l'Università dell'Insubria è risultata **sopra la media in altri quattro obiettivi: Health (Goals 3), Gender equality (Goals 5), Economic growth (Goals 8) e Partnership for the goals (Goals 17)**.

Questi risultati estremamente positivi spronano all'ulteriore miglioramento delle azioni che il nostro Ateneo, in linea con le indicazioni del Piano Strategico, sta realizzando cogliendo la **sfida di uno sviluppo sostenibile** a cui devono contribuire anche le Università nell'ambito delle loro attività didattiche, di ricerca e di Terza Missione (si veda il *paragrafo 3.5* della presente Relazione).

2.2. GOVERNANCE E STRUTTURA ORGANIZZATIVA

La *Governance* dell'Ateneo compete ai diversi Organi di seguito richiamati, le cui funzioni sono sancite dallo Statuto.

Organi di Governo

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

Organi di Gestione

- Direttore Generale

Organi di Controllo

- Collegio dei Revisori
- Nucleo di Valutazione (NdV)

Altri Organi

- Collegio di disciplina
- Consiglio Generale degli studenti (CGS)
- Consulta Ateneo -Territorio
- Presidio della Qualità di Ateneo (PQA)

L'Ateneo ha istituito diversi **Comitati**, previsti dalla normativa vigente oppure al fine di supportare una migliore organizzazione dell'Università e delle sue attività. In particolare, sono attualmente costituiti:

- **Comitato etico per la ricerca** dell'Università degli Studi dell'Insubria
- **Comitato di Indirizzo**, presente nei seguenti Dipartimenti: DBSV, DiSAT, DiSTA, DiSUIT.
- **Comitato sportivo** universitario (CUS)
- **Comitato Unico di Garanzia** (CUG), che (in attuazione dell'art. 21 della L. 183/2010) sostituisce in un solo organismo i "Comitati per le pari opportunità" e i "Comitati paritetici sul fenomeno del mobbing".
- **Organismo Preposto al Benessere Animale**.

Sono, inoltre, previste **Commissioni** che coadiuvano lo svolgimento di specifiche attività.

Il Rettore per l'esercizio delle proprie funzioni ha nominato, sentito il Prorettore vicario, i Delegati di seguito indicati.

I DELEGATI DEL RETTORE (atto di nomina e oggetto della delega)

Prof.ssa Jutta Maria Birkhoff (D.R. 5 novembre 2018, n. 886)

Delegata per il coordinamento, il monitoraggio ed il supporto delle iniziative concernenti l'**integrazione delle persone diversamente abili** in Ateneo. La delegata opera in sinergia con le azioni promosse dal delegato all'accoglienza di studenti, dottorandi e ricercatori, Prof. Andrea Moriondo

Prof. Mauro Fasano (D.R. 6 marzo 2019, n. 156)

Delegato per l'**innovazione e il trasferimento tecnologico**.

Oggetto della delega: la promozione ed il consolidamento delle iniziative dell'Ateneo per la valorizzazione dei risultati della ricerca, delle competenze e conoscenze, nonché dei processi di trasferimento tecnologico in genere (quali brevetti, start up e spin-off, partnership industriali).

Prof. Mauro Ferrari (D.R. 5 novembre 2018, n. 886)

Delegato alla **didattica e all'innovazione**.

Oggetto della delega: complessivo coordinamento delle attività didattico-formative dell'Ateneo, nell'ottica della valorizzazione delle competenze di Ateneo e della diffusione della Cultura della Qualità nei processi di progettazione e mantenimento dell'offerta formativa. Ricade altresì nell'ambito di azione della delega, l'incentivazione di iniziative didattico-formative innovative e interdisciplinari e la promozione di processi di innovazione della didattica

Prof.ssa Elena Maggi (D.R. 5 giugno 2019, n. 380)

Delegata per lo **sviluppo sostenibile e mobility manager** di Ateneo.

Oggetto della delega per lo sviluppo sostenibile:

- promuovere azioni di sviluppo sostenibile da parte dell'Ateneo, anche in collaborazione con imprese, enti pubblici ed Associazioni e con il gruppo RUS – Rete delle Università per lo sviluppo sostenibile;
- curare i rapporti con l'Osservatorio della Fondazione CRUI per il dialogo e la cooperazione tra Università e imprese;
- curare i rapporti con la Fondazione Cluster Tecnologie per le Smart cities & Communities Lombardia

Compiti in qualità di Mobility manager di Ateneo:

promuovere pratiche di mobilità sostenibile per gli spostamenti casa-università, per migliorare l'accessibilità delle sedi universitarie, incrementandone anche l'attrattività.

Prof.ssa Flavia Marinelli (D.R. 26 febbraio 2021, n. 144)

Delegata per la **ricerca**.

Oggetto della delega:

- presiedere e coordinare la Commissione Ricerca di Ateneo;
- curare i rapporti con le istituzioni scientifiche nazionali e internazionali, il MIUR e la CRUI.

Prof. Andrea Moriondo (D.R. 14 gennaio 2019, n. 16)

Delegato per l'**accoglienza** di studenti, dottorandi e ricercatori.

Oggetto della delega: coordinamento e potenziamento delle attività di accoglienza di studenti, dottorandi e ricercatori, ivi incluse le attività legate al diritto allo studio e i rapporti con gli enti locali per la stipula di convenzioni per i servizi.

Prof.ssa Roberta Rita Pezzetti (D.R. 24 gennaio 2022, n. 32)

Delegata per la Predisposizione e l'Attuazione del **piano di marketing strategico** di Ateneo orientato alla sostenibilità e all'economia circolare.

Prof.ssa Maria Pierro (D.R. 20 gennaio 2021, n. 42)

Delegata per le attività inerenti alle **relazioni sindacali** e per la **contrattazione collettiva integrativa** del personale tecnico amministrativo dell'Università degli studi dell'Insubria

I DELEGATI DEL RETTORE (atto di nomina e oggetto della delega)

Prof.ssa Barbara Pozzo (D.R. 26 ottobre 2021, n. 942)

Delegata in materia di **uguaglianza di genere e pari opportunità**.

Oggetto della delega:

- coordinamento delle attività finalizzate all'adozione del Gender Equality Plan di Ateneo;
- dare impulso alle attività elencate nel Vademecum per la redazione del Gender Equality Plan pubblicato dalla Fondazione CRUI;
- dare impulso alle eventuali iniziative sui temi oggetto di delega riconducibili al PNRR;
- rappresentare l'Ateneo nell'ambito del *network* di Università lombarde sulle tematiche di genere;
- rappresentare l'Ateneo nella Commissione sulle Tematiche di Genere istituita all'interno della CRUI e della Conferenza Nazionale degli Organismi di Parità delle Università Italiane;
- introduzione di una prospettiva di genere nel Piano strategico di Ateneo, in collaborazione con la delegata del Rettore per il Piano strategico di Ateneo.

Prof.ssa Michela Prest (D.R. 5 novembre 2018, n. 886)

Delegata per la **comunicazione, l'orientamento e il fundraising**

Oggetto della delega: l'organizzazione e il coordinamento delle iniziative di orientamento in ingresso, in itinere e in uscita, per favorire scelte consapevoli e informate da parte degli studenti e potenziare le relazioni con le scuole, nell'ottica della formazione continua, e con gli stakeholder, per l'ingresso nel mondo del lavoro. La delega ha altresì ad oggetto l'organizzazione e il coordinamento della struttura di comunicazione in tutte le sue declinazioni (stampata, web, public engagement), al fine di fornire un'immagine coordinata di Ateneo e di facilitare le attività di fundraising per progetti e campagne specifiche

Prof. Vincenzo Salvatore (D.R. 24 gennaio 2022, n. 33)

Delegato per il **public engagement**.

Oggetto della delega:

- organizzazione, gestione e coordinamento delle attività di *public engagement*, intese come insieme delle attività con le quali l'Università entra in interazione diretta con la società, affiancando le missioni tradizionali di insegnamento e di ricerca;
- interazione con enti pubblici, con imprese e associazioni di categoria, a livello locale, regionale, nazionale e internazionale ai fini della valorizzazione delle competenze multidisciplinari di Ateneo e della creazione di sinergie e rapporti di collaborazione e scambio con il territorio;
- gestione della promozione e della comunicazione dei *network* per la valorizzazione della ricerca universitaria;
- organizzazione di incontri di gruppo (*matching events*) e individuali.

Prof.ssa Cristiana Schena (D.R. 26 febbraio 2021, n. 143)

Delegata alla **pianificazione strategica di Ateneo**.

Oggetto della delega: 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.

Prof. Andrea Spirti (D.R. 5 novembre 2018, n. 886)

Delegato per la **valorizzazione dei beni culturali**.

Oggetto della delega: coordinamento e la promozione di iniziative nell'ambito culturale, architettonico, museale, archivistico ed affini, anche curando i rapporti con le Soprintendenze competenti, con particolare attenzione alla contemporaneità ed alle relazioni con il territorio.

Prof. Luigi Valdatta

(D.R. 17 giugno 2020, n. 418)

Delegato per i **rapporti istituzionali della sede di Busto Arsizio**.

Prof. Giorgio Maria Zamperetti (D.R. 19 novembre 2018, n. 927)

Delegato alla **internazionalizzazione**.

Oggetto della delega: in aggiunta ai compiti già attribuiti dall'art. 2, comma 2 del Regolamento di Ateneo per la mobilità internazionale di studenti e docenti, il delegato all'internazionalizzazione è incaricato di:

I DELEGATI DEL RETTORE (atto di nomina e oggetto della delega)

- rappresentare il Rettore durante incontri ed eventi di natura internazionale o con delegazioni straniere in visita all'Ateneo qualora lo stesso non possa essere presente personalmente;
- promuovere iniziative volte a sviluppare lo *standing* internazionale dell'Ateneo e la sua rete di relazioni all'estero;
- coordinare i delegati alla internazionalizzazione dei singoli Dipartimenti, assicurando uno sviluppo armonico e ordinato delle iniziative di internazionalizzazione;
- sovrintendere, anche attraverso linee di indirizzo, all'organizzazione e allo svolgimento delle attività didattiche e dei viaggi di studio da svolgere all'estero;
- in cooperazione con il delegato del Rettore per la Comunicazione, l'Orientamento e il Fundraising, contribuire alla valorizzazione attraverso media e social media delle attività di internazionalizzazione dell'Ateneo;
- vigilare sull'attuazione dei bandi che contemplino in tutto o in parte attività internazionali, anche facendo parte, ove lo ritenga, delle commissioni di selezione e valutazione.

Le **strutture didattiche e di ricerca** sono costituite dai seguenti **7 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:

- la **Scuola di Medicina**, a cui fa capo l'attività didattica in Area Medica, Sanitaria e Odontoiatrica;
- la **Scuola di Dottorato**, a cui compete il coordinamento dei **corsi di Dottorato di Ricerca** attivati dall'Ateneo;
- **55 Centri di Ricerca, 4 Centri Speciali, 9 Centri Interuniversitari.**

L'Ateneo è dotato anche di **4 biblioteche, 2 collegi universitari e 2 impianti sportivi.**

Completano la **struttura organizzativa** i **Servizi dell'Amministrazione Centrale (AC)**, preposti all'erogazione dei servizi di supporto e coordinati dal Direttore Generale. Tali Servizi sono attualmente riconducibili alle seguenti **aree dirigenziali**: Unità organizzative in Staff al Direttore Generale; Area Affari generali e istituzionali; Area Formazione e Ricerca; Area Risorse Umane e Finanziarie; Area Infrastrutture e Approvvigionamenti; Area Servizi Bibliotecari e Documentali; Area Sistemi Informativi.

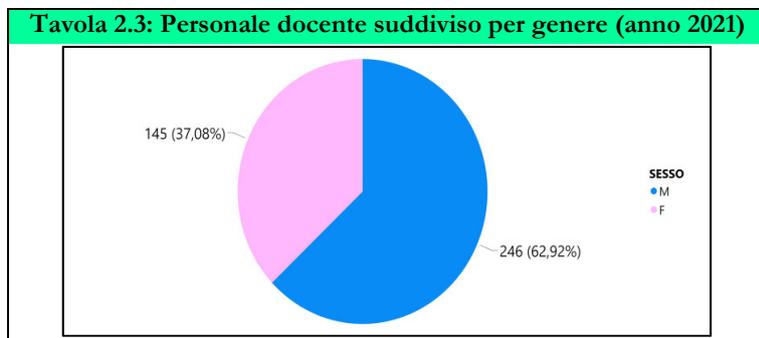
2.3. LE PERSONE

2.3.1. Il personale docente

La *Faculty* dell'Università degli Studi dell'Insubria, operante presso i sette Dipartimenti, è composta, al 31 dicembre 2021, da **391 docenti strutturati**, così suddivisi in base al ruolo:

- **93** Professori Ordinari (PO)
- **190** Professori Associati (PA)
- **57** Ricercatori a tempo indeterminato (RU)
- **51** Ricercatori a tempo determinato (RTD).

La disaggregazione del dato in base al **genere** indica che, a dicembre 2021, il **corpo docente** è composto per il **37,08%** da persone di **genere femminile** e per il **62,92%** da persone di **genere maschile**.

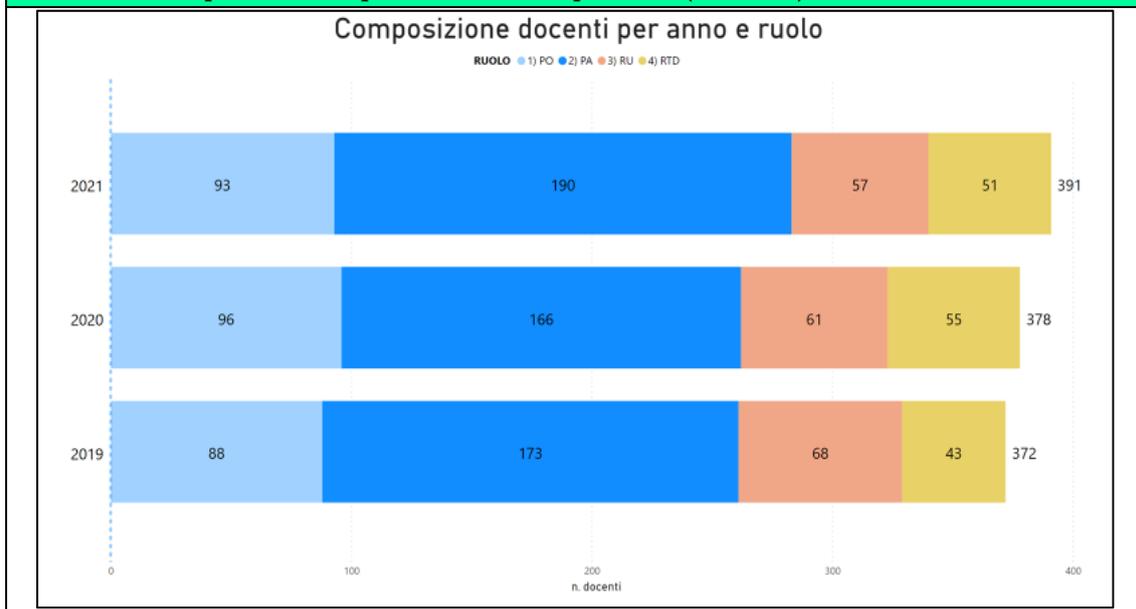


I dati annui indicano che il **numero complessivo dei docenti** tra il 2019 (372 docenti) ed il 2021 (391 docenti) ha segnato un **aumento pari a 19 unità (+ 5,11%)**.



Il dato totale è frutto di un *turnover*, che ha determinato una **modifica nella composizione per qualifica, di intensità diversa per le singole fasce**. In particolare, a seguito di uscite, nuove assunzioni e passaggi di fascia, nell'arco temporale considerato (2019-2021) le variazioni più significative hanno riguardato i **RU** (-11 unità, pari a **-16%**) ed i **RTD** (+8 unità, pari a **+19%**); al contempo, si osserva un ulteriore incremento dei **PA** (+17 unità, pari a **+10%**) e una crescita molto più contenuta, dei **PO** (+ 5 unità, pari a **+5,7%**)

Tavola 2.5: Composizione del personale docente per ruolo (2019-2021)



La Tavola 2.6 evidenzia che il **peso percentuale** dei **PO** sul totale del corpo docente resta **invariato (24%)**, mentre l'incidenza dei **PA**, già preponderante, registra una **crescita consistente**, passando dal 47% del 2019 al **49% del 2021**; il peso percentuale dei ricercatori (**RU+RTD**) si è invece ridotto, passando dal 30% del 2019 al **28% del 2021**.

Tavola 2.6: Composizione della Faculty

Dipartimento	2019					Incid. % DIP.	2020					Incid. % DIP.	2021					Incid. % DIP.	Variaz. % 2019-2021
	PO	PA	RU	RTD	Tot.		PO	PA	RU	RTD	Tot.		PO	PA	RU	RTD	Tot.		
DBSV	13	29	11	7	60	16%	14	28	11	7	60	16%	13	31	11	6	61	16%	1,67%
DIDEC	13	20	12	2	47	13%	15	19	11	4	49	13%	15	21	10	5	51	13%	8,51%
DIECO	14	16	6	4	40	11%	14	13	6	5	38	10%	14	16	5	7	42	11%	5,00%
DMC	19	40	15	7	81	22%	18	40	13	11	82	22%	15	46	13	8	82	21%	1,23%
DISAT	14	36	9	10	69	19%	17	34	8	12	71	19%	18	41	7	10	76	19%	10,14%
DISTA	10	15	8	6	39	10%	12	14	6	7	39	10%	12	18	6	6	42	11%	7,69%
DISUIT	5	17	7	7	36	10%	6	18	6	9	39	10%	6	17	5	9	37	9%	2,78%
TO-TALE	88	173	68	43	372	100%	96	166	61	55	378	100%	93	190	57	51	391	100%	5,11%
% per FASCIA	24%	47%	18%	12%	100%		24%	46%	16%	14%	100%		24%	49%	15%	13%	100%		

Peraltro, i **singoli Dipartimenti** hanno registrato **tassi di variazione del corpo docente** tra loro significativamente diversi, frutto anche dei differenti flussi in entrata e in uscita registrati nel triennio (Tavola 2.7).

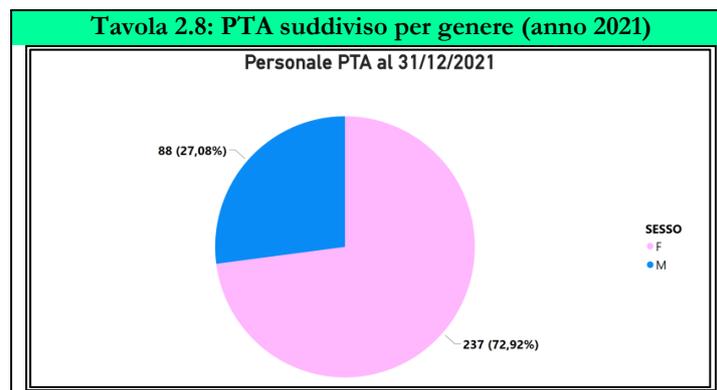
Come si avrà modo di evidenziare nel seguito della presente Relazione (*paragrafo 3.2*), coerentemente con le linee di programmazione 2021-23, nel corso del 2021 le **politiche di**

reclutamento sono state orientate ad un **accrescimento del numero di ricercatori** e all'ulteriore innalzamento della **qualità della ricerca**.

Tavola 2.7: Variazioni % della composizione dei docenti per qualifica (2019-2021)								
Ruolo	DBSV	DIDEC	DIECO	DMC	DISAT	DISTA	DISUIT	TOTALE
variazioni PO	0%	15%	0%	-21%	29%	20%	20%	6%
variazioni PA	7%	5%	0%	15%	14%	20%	0%	10%
variazione RTD	-14%	150%	75%	14%	0%	0%	29%	19%
variazione RU	0%	-17%	-17%	-13%	-22%	-25%	-29%	-16%

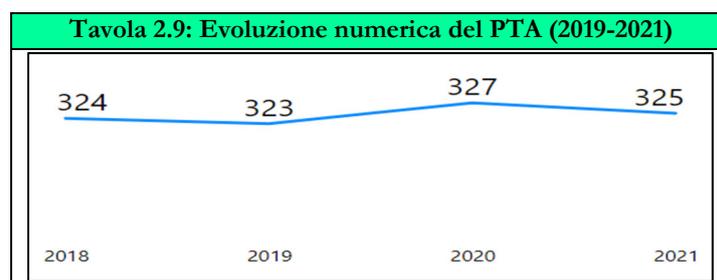
2.3.2. Il personale tecnico-amministrativo

Il personale tecnico amministrativo (**PTA**) in servizio presso il nostro Ateneo al 31 dicembre **2021** è composto da **325** persone (comprehensive del Direttore Generale e 4 dirigenti), di cui il **72,92%** di genere femminile e il **27,08%** di genere maschile (Tavola 2.8).

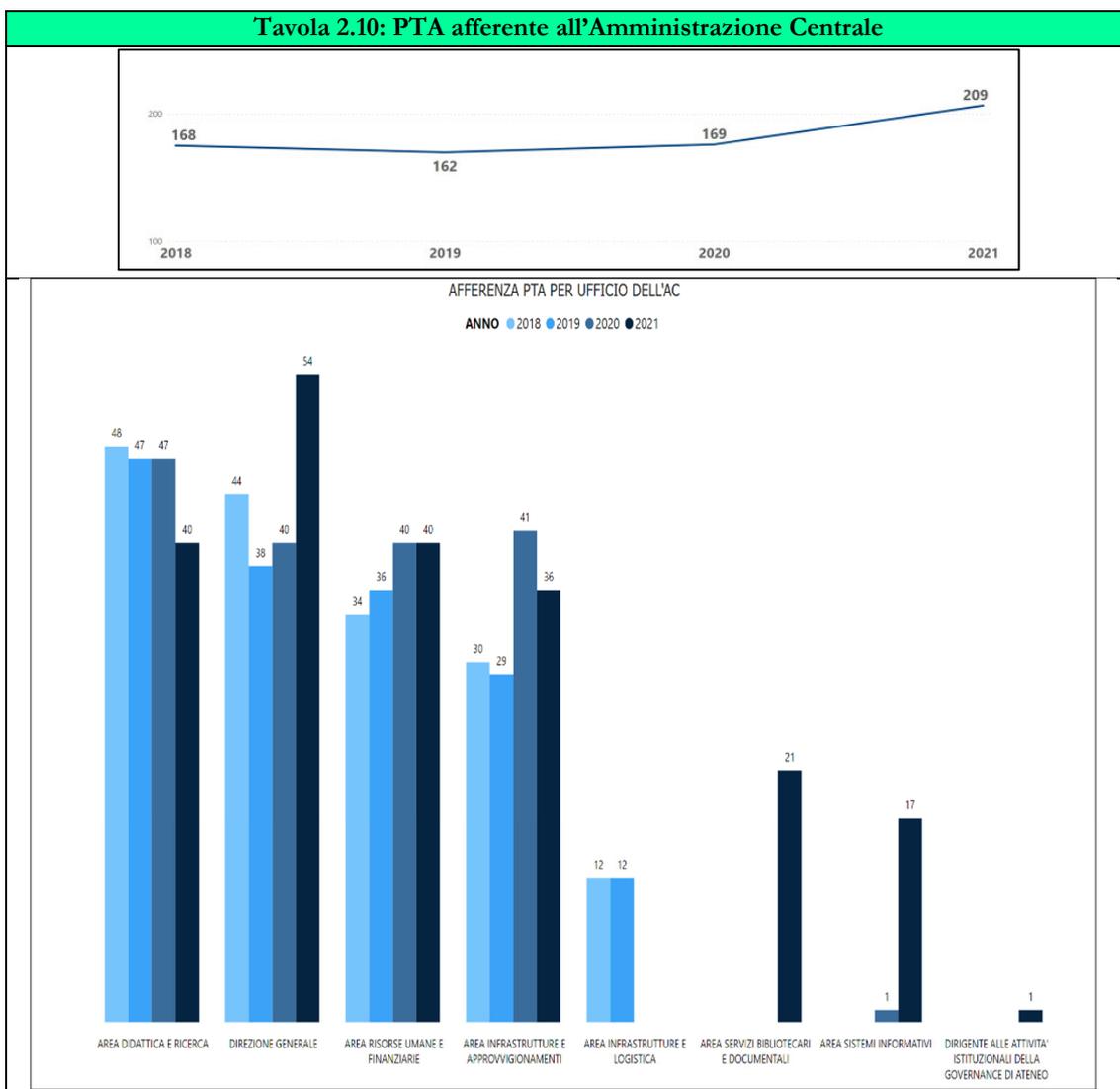


Nel triennio 2019-2021 il **numero** complessivo di PTA è rimasto **tendenzialmente stabile**, sebbene rifletta flussi annui in entrata e in uscita (Tavola 2.9).

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. Malgrado ciò, le **procedure di assunzione** sono state **numerose** e hanno consentito di bilanciare i flussi in uscita: 15 concorsi e 9 mobilità in ingresso nel 2019; 12 concorsi e 2 mobilità in ingresso nel 2020 e 15 concorsi e 4 mobilità in ingresso nel 2021.



L'analisi del PTA in base alla **dislocazione funzionale ed operativa**, consente di evidenziare che nel **triennio 2019-2021** è significativamente cresciuto il PTA afferente all'Amministrazione Centrale (AC), che passa da 162 a 209 unità (Tavola 2.10). Va evidenziato, peraltro, che la crescita del PTA dell'AC registrato nel 2021 (+40 unità) è sostanzialmente riconducibile all'assorbimento del personale dei due Centri Servizio (SIBA e SIC) che sino al 2020 non rientrava nell'area amministrativa, ma era già incluso nel computo complessivo del PTA precedentemente indicato.



Nel periodo considerato risulta **in lieve flessione il numero complessivo del PTA afferente ai Dipartimenti e alla Scuola di Medicina**, che passa da 119 del 2019 a 116 del 2021 (Tavola 2.11).

Inoltre, la **distribuzione del PTA nelle strutture decentrate** risulta significativamente determinata dalle risorse umane assegnate alle **aree tecniche** dei singoli Dipartimenti (Tavola 2.12).

Tavola 2.11: PTA afferente ai Dipartimenti e alla Scuola di Medicina

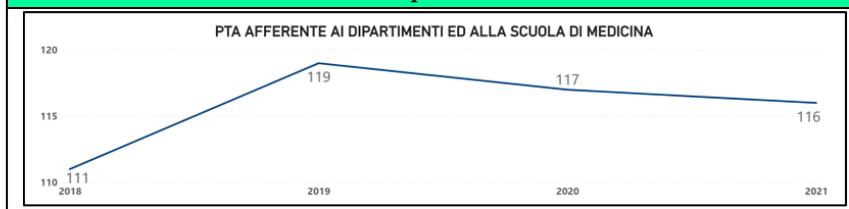
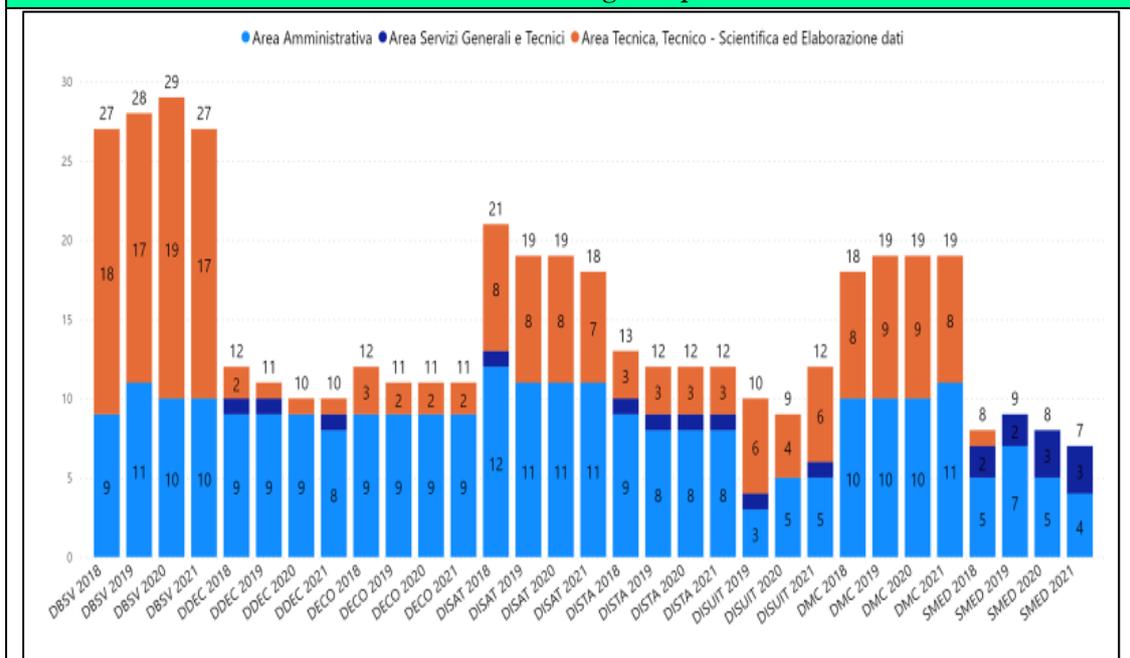


Tavola 2.12: Evoluzione del PTA afferente ai singoli Dipartimenti e alla Scuola di Medicina



L'evoluzione della dislocazione funzionale ed operativa del PTA è frutto di una **attività di riorganizzazione** che l'Amministrazione Centrale sta realizzando per rendere la struttura amministrativa dell'Ateneo sempre più coerente con gli obiettivi del Piano Strategico (come indicato nel *paragrafo 2.4* della presente Relazione).

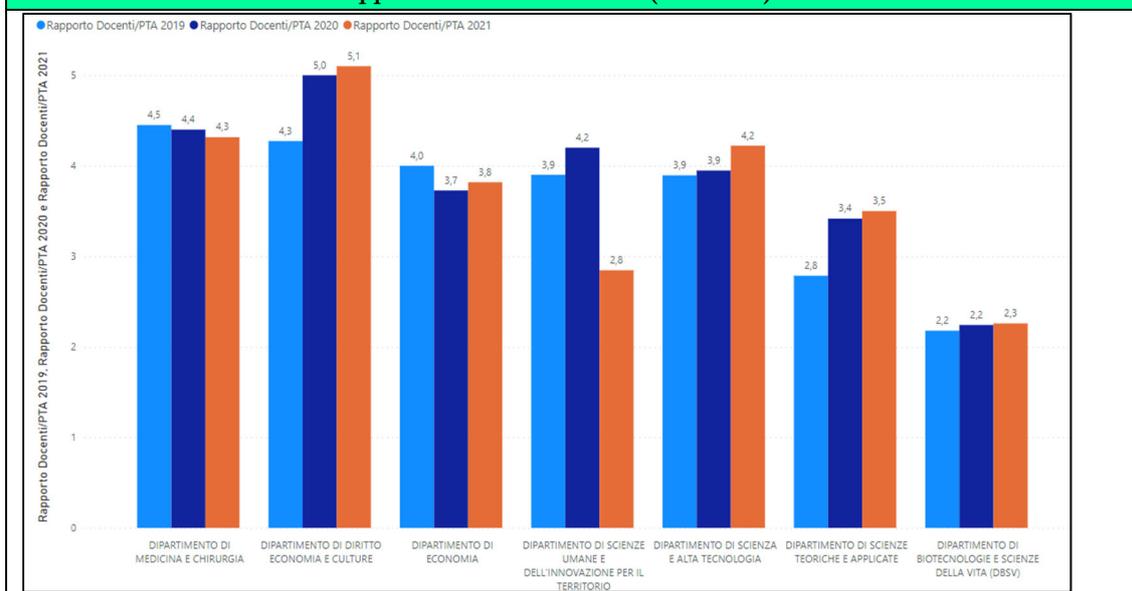
Le diverse **dinamiche evolutive del corpo docente e del PTA** hanno determinato che il **rapporto tra le due componenti** (n. Docenti/n. PTA) sia passato dal 1,15% del 2019 al 1,2% del 2021, peraltro registrando una **situazione differenziata per singolo Dipartimento** (Tavola 2.13).

Con riferimento al **trattamento economico del PTA** va evidenziato che a **luglio 2021** è stato sottoscritto il **contratto collettivo integrativo** per l'anno 2020 e che entro il mese di **settembre 2021** è stato corrisposto il salario accessorio a tutto il PTA.

Negli ultimi mesi del 2021 e nei primi mesi del 2022 l'impegno della Direzione Amministrativa di Ateneo e delle Rappresentanze Sindacali del PTA è stato finalizzato a valutare la messa a regime del **lavoro agile post pandemia**; la proposta di lavoro agile, insieme al piano delle performance, al piano della formazione e al piano per la trasparenza e la prevenzione della

corruzione sono confluiti nel PIAO (Piano Integrato di Attività e Organizzazione 2022-2024), approvato dal Consiglio di Amministrazione nella seduta del 22 aprile 2022³.

Tavola 2.13: Evoluzione del rapporto tra docenti e PTA (2019-2021)



2.3.3. *Gli studenti*

La **popolazione studentesca** dell'Ateneo è **cresciuta** complessivamente del **4,28%**, passando dai 12.068 dell'A.A. 2019/20 ai **12.585 studenti iscritti nell'A.A. 2021/22** ai Corsi di Lauree Triennali, Magistrali e a Ciclo Unico erogati dai Dipartimenti. Nello stesso arco temporale le **immatricolazioni** del nostro sono diminuite del **5,7%**, muovendosi in linea con quanto riscontrabile a livello nazionale. Peraltro, i **singoli Dipartimenti** hanno registrato **tassi di variazione tra loro significativamente diversi** e a volte distanti rispetto ai valori medi di Ateneo con riferimento sia agli iscritti, sia alle immatricolazioni; ciò è stato determinato anche dalle differenti scelte compiute dalle singole strutture in merito ai criteri di programmazione delle immatricolazioni e in considerazione delle tematiche organizzative (Tavola 2.14).

Risulta particolarmente elevata e crescente l'**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 (si veda il *paragrafo 4.1*). E' da notare che nei primi mesi del 2022 l'Ateneo ha introdotto anche una serie di **novità nel sistema contributivo per l'anno accademico 2022/23**, apportando riduzioni significative per gli studenti appartenenti a fasce Isee contenute e prevedendo un premio al merito.

³ Ulteriori indicazioni sono fornite nella Relazione della Prof.ssa Maria Pierro (Delegata per le attività inerenti alle relazioni sindacali e per la contrattazione collettiva integrativa del personale tecnico amministrativo), riportata nell'Appendice A.2 della presente Relazione.

Altrettanto forte è l'impegno dei docenti per creare un ambiente favorevole all'apprendimento e alle relazioni con gli studenti, soprattutto nei casi in cui il rapporto numerico tra le due componenti non risulti particolarmente equilibrato.

Una conferma importante è rinvenibile nelle opinioni particolarmente positive espresse dai laureati del nostro Ateneo, evidenziate nei Rapporti annuali di Almalaura (sul punto si rimanda al paragrafo 3.1.1 della presente Relazione).

Il Rapporto Almalaura 2022 consente anche di tracciare il profilo dei laureati dell'Università dell'Insubria. In ordine alla provenienza si evince che il 3,8% è di cittadinanza estera, il 6,0% proviene da fuori regione. Inoltre, il 58,3% degli studenti ha un diploma di tipo liceale; l'età media alla laurea è 24,9 anni; il 68,7% termina l'università in corso e il voto medio di laurea è 101,7/110. Il 51,4% dei laureati ha svolto tirocini riconosciuti dal proprio corso di studi, l'8% ha compiuto un'esperienza Erasmus, il 70,7% ha svolto un'attività lavorativa durante gli studi.

Tavola 2.14: Gli studenti dell'Ateneo

Dip.	A.A. 2019/2020			A.A. 2020/2021			A.A. 2021/2022			A.A. 2021/2022	A.A. 2021/2022
	Immatricolati al 1° anno di corso	Iscritti	Docenti 31/12/19	Immatricolati al 1° anno di corso	Iscritti	Docenti 31/12/20	Immatricolati al 1° anno di corso	Iscritti	Docenti 31/12/21	↑	↑
										A.A. 2019/2020	A.A. 2019/2020
										Variaz. % Immatricolati al 1° anno di corso	Variaz. % Iscritti
DBSV	412	970	60	435	1012	60	397	1030	61	-3,64%	6,19%
DIDEC	434	1.517	47	421	1.536	49	363	1510	51	-16,36%	-0,46%
DIECO	911	2.423	40	787	2.481	38	815	2511	42	-10,54%	3,63%
DMC/SMED	584	2.454	81	566	2.516	82	621	2521	82	6,34%	2,73%
DISAT	515	1.252	69	463	1.237	71	349	1152	76	-32,23%	-7,99%
DISTA	548	1.331	39	633	1.512	39	569	1549	42	3,83%	16,38%
DISUIT	753	2.121	36	903	2.269	39	805	2312	37	6,91%	9,01%
ATENE0	4157	12068	372	4208	12563	378	3919	12585	391	-5,73%	4,28%

Le dinamiche evolutive del corpo docente e della popolazione studentesca (Tavola 2.14) hanno determinato un'incidenza percentuale del numero dei docenti in aumento in rapporto al numero decrescente degli studenti immatricolati (che passa dal 8,95% al 9,98%) e sostanzialmente invariata in rapporto al numero crescente degli studenti iscritti (che passa dal 3,08% dell'A.A. 2019/20 al 3,11% dell'A.A. 2021/22).

Peraltro, l'analisi di quest'ultimo indicatore (n. docenti/n. studenti iscritti) riferita ai singoli Dipartimenti evidenzia una elevata dispersione rispetto al dato medio di Ateneo,

determinata da uno **sviluppo** numerico del corpo docente delle singole Strutture **non strettamente proporzionato** all'evoluzione numerica degli iscritti ai Corsi di Studio (Tavola 2.15).

L'evoluzione del **PTA assegnato alle strutture dipartimentali rispetto agli studenti iscritti** evidenzia un **rapporto medio a livello di Ateneo** pari a 0,87% nell'A.A. 2021/22 rispetto allo 0,94% dell'A.A. 2019/20. Anche in questo caso nei **singoli Dipartimenti** si registrano **valori differenti e, a volte, lontani dalla media di Ateneo** (Tavola 2.16).

Tavola 2.15: Evoluzione del rapporto docenti/studenti iscritti nei singoli Dipartimenti (2019-2021)

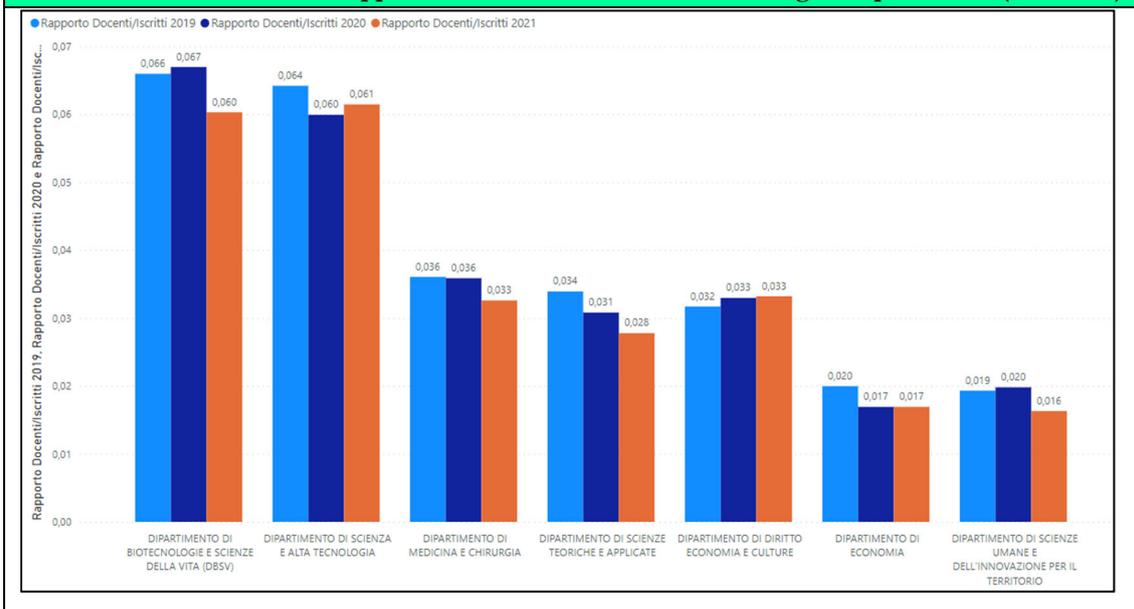
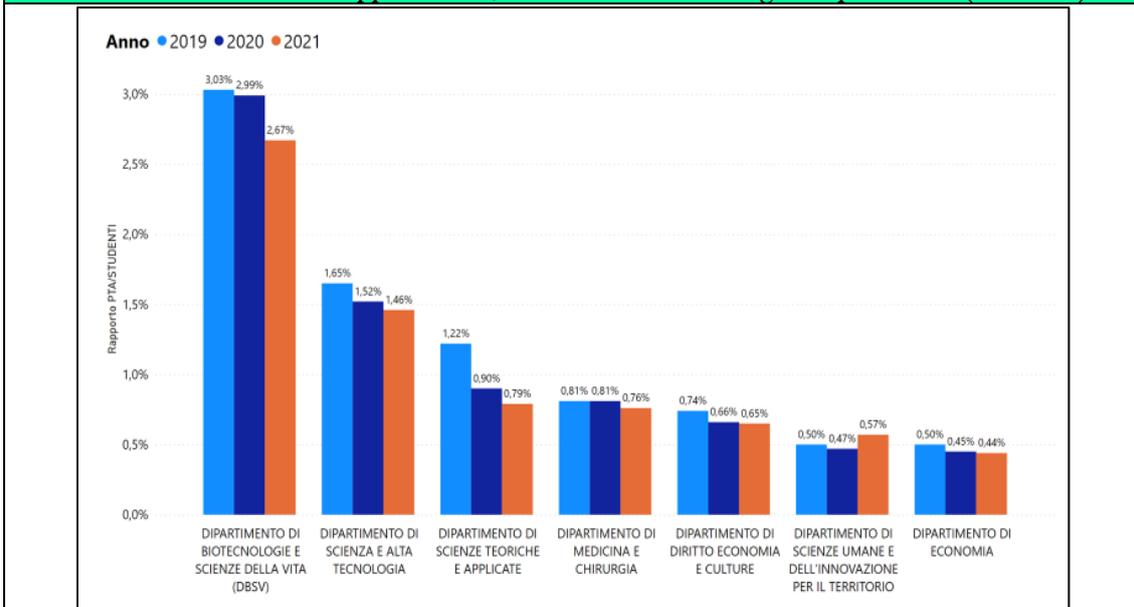


Tavola 2.16: Evoluzione del rapporto PTA/studenti iscritti nei singoli Dipartimenti (2019-2021)



2.4. EVOLUZIONE ORGANIZZATIVA DELL'ATENEO

L'Ateneo sta compiendo un **significativo sforzo per proseguire nel processo di riorganizzazione** reso necessario dallo sviluppo del Piano Strategico e fortemente impattato dal contesto pandemico nel 2020-21 e dallo scoppio del conflitto in Ucraina a partire da febbraio 2022.

In particolare, nel corso del **2021** il Direttore Generale ha emanato diversi **provvedimenti attinenti all'organizzazione dell'Ateneo** (Tavola 2.17), che sono stati propedeutici alla **riorganizzazione funzionale dell'Ateneo**, comunicata ad aprile 2022 e che si auspica possa procedere rapidamente nella direzione di **un sempre più efficace raccordo tra l'articolazione organizzativa e gli obiettivi del Piano Strategico**.

In questa direzione **sono già stati compiuti diversi passi** (con riferimento, ad esempio, alla **didattica** e all'**internazionalizzazione**), **ma altri restano da compiere** per supportare ulteriormente alcune linee di sviluppo strategico nell'ambito della **ricerca** e della **Terza Missione**, oltre che per favorire l'**innovazione** e la **sostenibilità** del nostro Ateneo.

Tavola 2.17: Provvedimenti amministrativi del 2021 su organizzazione e articolazione di uffici e servizi

- DDG 15 gennaio 2021, n. 19 - DDG 15 gennaio 2021, n. 19 - Organizzazione - Ufficio Organizzazione, trasparenza e prevenzione della corruzione dal 1° febbraio 2021
- 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).
- DDG del 30 marzo 2021 n. 0274 - Modifica DDG 2021 n. 262: integrazione competenze Ufficio Controllo di gestione e Ufficio Coordinamento didattica
- DDG del 20 ottobre 2021 n. 0905 - Modifica DDG 2021 n. 262 - Area Didattica e ricerca: istituzione Servizi integrati studenti
- DDG del 20 ottobre 2021 n. 0907 - Modifica DDG 2021 n. 262 - Staff del Direttore Generale: istituzione Servizio Internazionalizzazione
- DDG del 20 ottobre 2021 n. 0918 - Integrazione DDG 2021 n. 907 - Area Didattica e Ricerca - Servizio Internazionalizzazione
- DDG del 29 ottobre 2021 n. 0964 - Modifica DDG 2021 n. 262 - Area Risorse umane e finanziarie: istituzione Ufficio Reclutamento docenti e Ufficio Reclutamento personale TA e collaborazioni

Un **significativo progresso** a livello amministrativo si è registrato nel corso del 2021 e nei primi mesi del 2022 in merito al **raccordo tra pianificazione strategica, processo di budgeting e controllo di gestione**; a tale riguardo si rimanda alla *Sezione 5* della presente Relazione, che tratta in modo puntuale la gestione del processo di implementazione e monitoraggio del Piano Strategico.

Un aspetto di fondamentale importanza per lo sviluppo dell'Ateneo è l'**accrescimento delle competenze** delle persone che concorrono al perseguimento degli obiettivi strategici. Più in particolare il Piano Strategico 2019-24 evidenzia che risulta fondamentale, in particolare in

un contesto universitario, considerare la **formazione** quale strumento di crescita professionale e di sviluppo permanente. In questa ottica la **formazione del PTA** risulta utile e necessaria non solo per migliorare le capacità di gestione dei processi operativi, ma anche per acquisire competenze in merito agli adempimenti previsti dalle normative e per migliorare il coordinamento delle unità organizzative.

Coerentemente con questa visione strategica, l'Università degli Studi dell'Insubria progetta, organizza e gestisce corsi di formazione per il personale tecnico amministrativo, sia per raggiungere gli obiettivi contenuti nel "Piano delle Performance", sia per colmare le esigenze formative rilevate dall'analisi del fabbisogno formativo del PTA o per far crescere le competenze del personale impegnato in progetti specifici.

Si attende la **definizione del piano triennale di formazione del PTA (2021-2023)** previsto dal documento di **Programmazione triennale 2021-2023**, approvato dagli Organi Accademici nel luglio 2021, che ha evidenziato la necessità di formazione di **specifiche competenze**, e indicato come prioritarie quelle **linguistiche**, in considerazione dell'obiettivo strategico di internazionalizzazione dell'Ateneo e della adesione al programma europeo HRS4R (*Human Resources Strategy For Researcher*). L'accrescimento delle competenze linguistiche si rende necessario per facilitare il lavoro del PTA, ad esempio, nella stesura di documenti e regolamenti, per la verbalizzazione delle procedure, per la comunicazione sul sito web e per l'interazione a livello tecnico ed amministrativo con la Commissione Europea e con gli altri soggetti interessati ad una interlocuzione con il nostro Ateneo per la partecipazione a bandi e per il reclutamento o per l'iscrizione a corsi di studio e dottorati.

La formazione del PTA è tematica ripresa anche nel **Piano Integrato di Attività e Organizzazione 2022-2024** (PIAO), approvato con delibera del Consiglio di Amministrazione del 22 aprile 2022.

Per perseguire l'obiettivo, l'Ateneo si è dotato recentemente della **piattaforma MacMillan English Campus**, in sostituzione di quella precedentemente utilizzata per corsi a distanza; ciò consentirà al PTA di svolgere percorsi personalizzati in relazione alle necessità e alle competenze di ciascuno.

In considerazione degli obiettivi richiamati, le attività di formazione (opportunamente graduate in base alle esigenze dei singoli) potranno essere indirizzate in particolar modo al PTA che presta servizio presso le Segreterie Didattiche dei Dipartimenti, le Segreterie Studenti, l'Ufficio Orientamento e *placement*, i Servizi integrati per gli studenti, l'Ufficio Dottorato e formazione *post lauream*, gli Uffici Biblioteche.

2.5. POLITICHE PER L'ASSICURAZIONE DELLA QUALITÀ

L'Università degli Studi dell'Insubria individua nell'Assicurazione della Qualità (AQ) uno **strumento trasversale di controllo, verifica e miglioramento continuo dell'efficacia attuativa delle sue finalità strategiche nell'ambito della Ricerca, della Didattica, e della 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.

Coerentemente con tale approccio, nel Piano Strategico 2019-24 la qualità è stata individuata tra le **cinque priorità strategiche** dell'Ateneo. Di conseguenza, l'Ateneo ha individuato obiettivi e azioni specifiche per promuovere il consolidamento del Sistema di Assicurazione della Qualità, in modo tale che si traduca in una mentalità e in una metodologia di lavoro. Lo stato di avanzamento del lavoro svolto in tale ambito e i **risultati raggiunti nel triennio 2019-2021** sono di seguito riepilogati con riferimento alle singole azioni pianificate e agli obiettivi perseguiti.

Obiettivo 1: Garantire il coinvolgimento e la partecipazione attiva, consapevole e responsabile degli studenti nei processi di AQ

Azione 1.1: Realizzare attività di (in)formazione e condivisione destinata agli studenti, volte a diffondere le finalità e l'importanza del Sistema di AQ e far comprendere la centralità del loro ruolo nel sistema

Sono state realizzate diverse attività di (in)formazione e condivisione nel seguito riassunte:

- ✓ Settembre 2019 in preparazione alla visita CEV
 - video informativo sul significato della visita CEV e sul ruolo degli studenti nel sistema AQ
 - iniziativa d'Ateneo sul ruolo degli studenti nei processi di AQ: "Da studente a studente: incontro con gli studenti valutatori ANVUR" (con gli studenti esperti CEV M.G. Lotito e S. Zadeh)
 - laboratorio sul ruolo degli studenti nei processi di AQ: simulazione della visita CEV per i rappresentanti degli studenti (con gli studenti esperti CEV M.G. Lotito e S. Zadeh)
 - iniziativa d'Ateneo sul ruolo degli studenti e dei rappresentanti nei processi di AQ: laboratori di confronto per ruoli (AiQUA, CPDS).
- ✓ Nell'ambito del Progetto MIREs a ottobre e novembre 2020 sono stati realizzati:
 - un incontro con i rappresentanti degli studenti in CdS, AiQUA e CPDS sul tema del Syllabus (S. Maniero e A. Serbati)
 - esercizio di valutazione di un syllabus. (S. Maniero e A. Serbati)
 - presentazione PPT per chiarire il senso del Syllabus e le possibilità del suo utilizzo (per i CdS da mostrare alle matricole)
- ✓ Sono stati realizzati e divulgati a ottobre 2021 6 video sulla struttura del SAQ di Ateneo e sul ruolo degli studenti nei processi di AQ. rivolto a tutti gli studenti e attivato un open badge (<https://best.it/badge/show/2305>) per chi ha visionato il materiale e superato il test di valutazione finale
- ✓ Sono state realizzate presentazioni PPT semestrali per chiarire il senso e l'importanza dei questionari (per i CdS, da mostrare agli studenti durante l'Opinion Week, a maggio e a novembre)

Azione 1.2: Individuare incentivi alla partecipazione degli studenti e, in particolare, dei loro dei rappresentanti negli Organi di Ateneo e nelle Commissioni di AQ

È stato attivato un open badge per il riconoscimento dell'attività svolta dai rappresentanti degli studenti (<https://best.it/badge/show/2142>)

Obiettivo 2: Aumentare il livello di competenza dei diversi attori coinvolti nel sistema di AQ, in modo che ciascun membro della comunità accademica sia messo in condizione di svolgere il proprio ruolo con affidabilità e tempestività e che i servizi siano erogati con efficacia

Azione 2.1: Realizzare attività di aggiornamento e condivisione delle competenze in materia di AQ rivolte al personale docente e personale tecnico-amministrativo

Azione 2.2: Consolidare le attività di affiancamento e supporto ai Responsabili di CdS e alle Commissioni di AQ di Didattica e Ricerca/TM, in particolare in concomitanza con il rinnovo di cariche e modifiche di composizione delle Commissioni

Azione 2.3: Realizzare incontri mirati con i responsabili di CdS e delle Commissioni AQ di Didattica e Ricerca/TM (almeno una volta l'anno e immediatamente dopo il rinnovo delle cariche)

Azione 2.4: Implementare un servizio di raccolta di quesiti in materia di AQ e pubblicazione delle risposte

Nel periodo 2019-2022 è stato condotto il Progetto per il Miglioramento della redazione dei Syllabi (Progetto MIREs), il cui scopo è diffondere in Ateneo il senso del Syllabus come proiezione ragionata dell'intero percorso didattico e come strumento didattico di comunicazione e coinvolgimento degli studenti in un patto dialettico sul loro percorso di apprendimento, responsabilizzazione e crescita personale. Nel primo anno sono stati realizzati interventi formativi volti ad approfondire il significato e la struttura di un buon Syllabus. Successivamente è stata fornita l'attività di help desk per il supporto personalizzato a tutti i docenti dell'Ateneo nella redazione del proprio Syllabus o per chiarire e discutere punti specifici. Nell'autunno 2021 è stata messa a disposizione di tutti i docenti una rubrica quale strumento autovalutativo del proprio Syllabus. Il monitoraggio della qualità dei Syllabus, condotto dal Presidio sui corsi di Lingue moderne per la comunicazione e la cooperazione internazionale e i 12 CdS afferenti alla Scuola di Medicina ha portato all'invio, alle Commissioni AiQUA dei CdS, dei testi dei Syllabus di tutti gli insegnamenti per ciascun anno di corso, ciascuno con osservazioni e proposte per il miglioramento.

Sono stati organizzati tre incontri a distanza rivolti alle Commissioni AiQUA, alle CPDS e al PTA coinvolto nell' AQ della Didattica, ma aperti a tutti i docenti e amministrativi interessati:

- in data 27 gennaio 2021, con il Prof. M. Catelani (UniFi), sulle modalità e contenuti per una corretta redazione della SUA-CdS;
- in data 11 febbraio 2021, con i Proff. Serbati (UniPd) e Sironi (UniMi) sul significato e sull'importanza della connessione (verificabile mediante Matrice di Tuning) fra gli obiettivi formativi del CdS in toto e quelli dei singoli insegnamenti dichiarati nei Syllabus, al fine di evidenziare a quali obiettivi del progetto formativo nel suo complesso concorra la singola attività didattica e, viceversa, rilevare se ciascun obiettivo del CdS sia adeguatamente rappresentato da almeno un'attività formativa;
- in data 31 marzo 2021, con le Proff. Riley (UniTn) e Serbati (Uni Pd) sul significato e sull'importanza della coerenza interna fra le diverse sezioni del Syllabus, e in particolare fra obiettivi formativi e modalità di verifica dell'apprendimento.

Il Progetto Stakeholder, approvato nel SA di luglio 2020, a cura delle proff. Pistoni e Songini del Nucleo e della prof.ssa Bracale, coordinatrice del Presidio, aveva l'obiettivo di:

- dare un'impronta uniforme alle consultazioni, a garanzia della correttezza, coerenza, esaustività e confrontabilità delle informazioni e delle analisi in esso contenute;
- formalizzare in modo chiaro un processo efficace per le consultazioni che diventasse prassi comune a tutte le Commissioni AiQUA di Ateneo;
- fornire uno strumento per l'attuazione delle consultazioni e per l'analisi delle evidenze da esse derivanti, con indicazione dei punti di forza, delle criticità e delle azioni di miglioramento.

L'attività svolta all'interno del progetto ha portato alla definizione di Linee guida che prevedono l'istituzione di Comitati di Indirizzo e la somministrazione agli Stakeholder di un questionario di cui è stato fornito un *format* ragionato. Il Gruppo di lavoro che ha portato avanti il Progetto è rimasto a disposizione delle Commissioni AiQUA per l'accompagnamento nelle varie fasi del processo.

Le attività di *Stakeholder Engagement* sono state in seguito allargate ai Dipartimenti e alla Sede, per lo sviluppo e il monitoraggio delle collaborazioni con aziende, istituzioni pubbliche e private, volte allo sviluppo economico, sociale, culturale del territorio. In quest'ambito, attraverso la Consulta Ateneo-Territorio, il questionario è stato sottoposto alle province e alle Camere di Commercio di Varese e di Como. Gli esiti sono stati condivisi con gli Organi di Governo dell'Ateneo nell'autunno 2021.

Con riferimento al monitoraggio delle attività di ricerca e Terza Missione il Presidio ha fornito alle Commissioni AiQuaR dipartimentali un *format* commentato che permettesse di disporre dei dati necessari all'esame e al monitoraggio delle attività, il "Documento di AQ della Ricerca e Terza Missione dipartimentale" che prevede spazi per l'analisi critica dei dati, la riflessione dei punti di forza e delle aree di miglioramento. Il documento è stato presentato alle Commissioni AiQuaR, suddivise per area, nella primavera 2021, con incontri formativi/informativi dedicati, avviando di fatto il nuovo processo. Le Commissioni AiQuaR hanno restituito il documento, redatto in ogni sua parte e approvato dal rispettivo Consiglio di Dipartimento, entro ottobre 2021. Il Presidio ha predisposto una sintesi delle criticità evidenziate nei documenti restituiti dai Dipartimenti, che è stata esaminata dalla Commissione AIQUA del Senato Accademico.

Obiettivo 3: Promuovere il miglioramento continuo della Qualità dei processi, facilitando i compiti degli attori di AQ nella redazione della documentazione e nell'utilizzo dei dati, e ponendo attenzione ai flussi informativi

Azione 3.1: Consolidare l'utilizzo del sistema di condivisione dei documenti, dei risultati e dei dati tramite la piattaforma E-learning, implementandone ulteriormente il patrimonio informativo, anche relativamente ai servizi agli studenti. Implementazione entro il 2020

Azione 3.2: Verificare l'utilizzo del sistema di condivisione dei documenti e dei dati disponibile sulla piattaforma E-learning. Rilevazione entro il 2020

Azione 3.3: Migliorare l'efficacia dell'analisi delle problematiche rilevate ai diversi livelli del sistema di AQ e delle loro cause, proponendo azioni migliorative plausibili e realizzabili

È in corso di realizzazione la revisione dello spazio *e-learning* “Assicurazione della Qualità – spazio di condivisione”. Sono state riviste le pagine di assicurazione della qualità sul sito di Ateneo <https://www.uninsubria.it/chi-siamo/la-nostra-qualit%C3%A0>

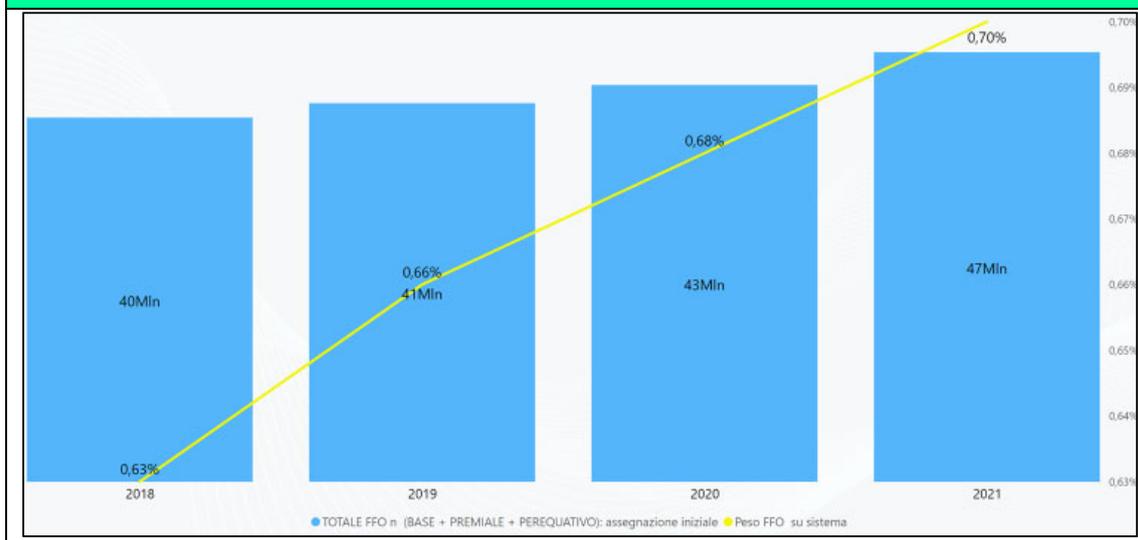
È in corso di realizzazione la costruzione di un *Datwarehouse* di Ateneo come raccolta della maggior parte delle informazioni rilevanti per il controllo di gestione e indicatori per la didattica.

2.6. LE PRINCIPALI EVIDENZE DEL BILANCIO DI ESERCIZIO

In questa sede si ritiene opportuno evidenziare la dinamica di **alcune principali voci di bilancio**, rimandando alla lettura dei bilanci di esercizio per una disamina più ampia e dettagliata della complessiva situazione economica, patrimoniale e finanziaria del nostro Ateneo.

Esaminando l'andamento delle assegnazioni relative al **Fondo di finanziamento ordinario (FFO)**, è possibile osservare che nel 2021 sono stati assegnati all'Ateneo **47 milioni di euro** con un **aumento** di 3,5 mln rispetto al 2020 e di 6 mln rispetto al 2019. **Cresce** anche il **peso** del nostro Ateneo **nel sistema universitario**, passato dallo 0,66% del 2019 allo **0,70% del 2021** (Tavola 2.18).

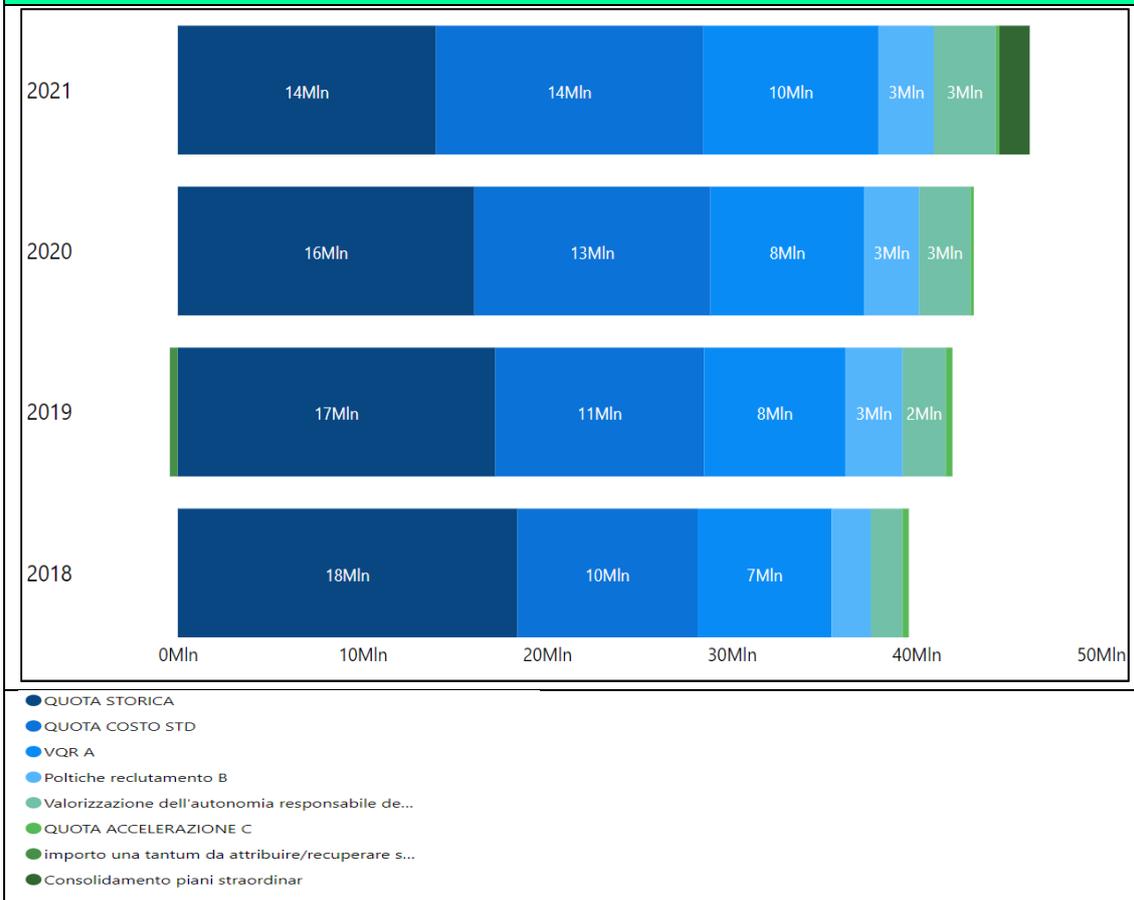
Tavola 2.18: Andamento delle assegnazioni di FFO e del peso percentuale dell'Ateneo sul sistema universitario nazionale.



L'analisi della composizione del FFO (Tavola 2.19) evidenzia che **diminuisce** il peso della **quota storica fissa**, mentre **aumenta** il peso di tutte le altre **componenti variabili** e riferite a oggettivi **parametri qualitativi** (costo standard, VQR, politiche di reclutamento, autonomia responsabile e quota accelerazione)⁴.

⁴ Si rimanda al *paragrafo 5.5* per un'analisi prospettica dell'impatto dell'evoluzione della composizione del FFO sulle politiche di reclutamento del personale.

Tavola 2.19: Composizione del FFO negli anni

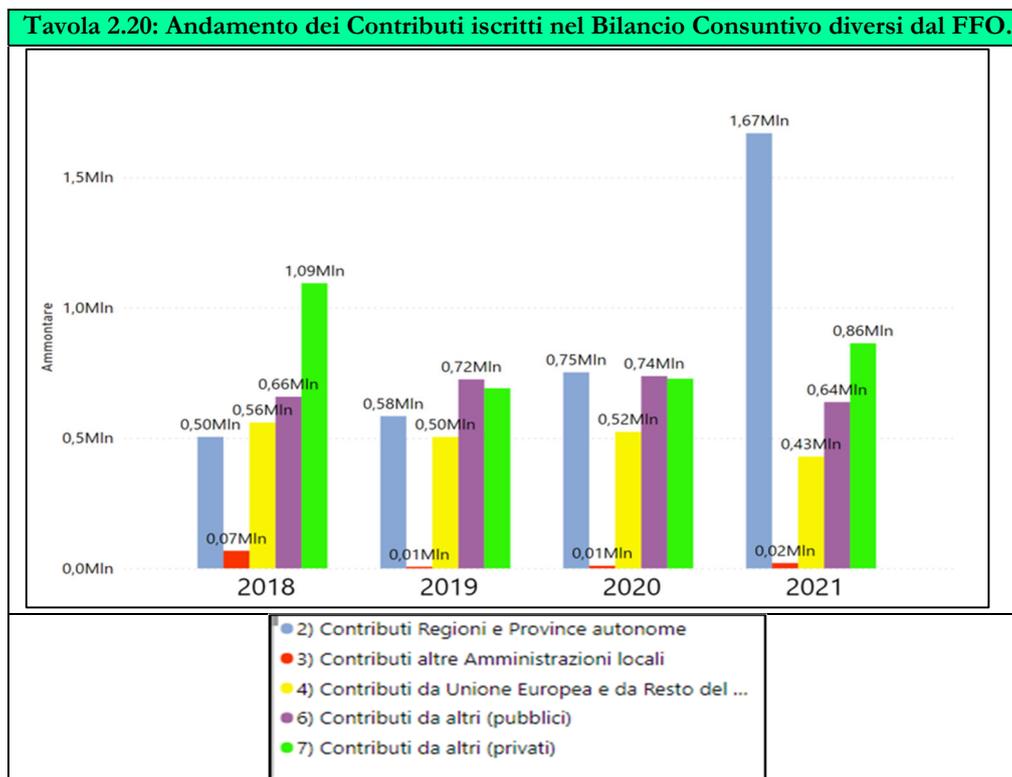


È interessante evidenziare anche l'andamento degli **altri contributi rilevanti**, ricevuti dall'Ateneo in aggiunta al FFO (Tavola 2.20). Nel 2021 si osserva un consistente incremento dei **Contributi da Regioni** e Province autonome rispetto agli esercizi precedenti. Tale incremento è da imputare prevalentemente alle "Assegnazioni da Regioni - Province autonome per **contributi diversi**" (il cui ammontare passa da € 723.072,15 al 31 dicembre 2020 a 1.565.718,49 al 31 dicembre 2021), che sono riferite al finanziamento da parte della **Regione Lombardia** del piano degli interventi per l'innovazione della **strumentazione digitale** e per lo **sviluppo della didattica distanza/e-learning**.

A seguito della Deliberazione della Giunta Regionale della Lombardia del 3 novembre 2020, n. XI/3776, riguardante il "Programma di interventi per la ripresa economica: sviluppo di nuovi accordi di collaborazione con le Università per la ricerca, l'innovazione e il trasferimento tecnologico", l'Ateneo ha ottenuto il finanziamento per la realizzazione del Progetto dal titolo "**Creazione del Centro di Ricerca e Trasferimento Tecnologico – CRIETT**".

Infine, si ricorda l'esito positivo della partecipazione al bando della **Fondazione Cariplo** "Emblematici 2019", che ha permesso il finanziamento del progetto "**Università dell'Insubria per il territorio: riqualificazione del Polo Scientifico di Como**", cofinanziato da Regione Lombardia per € 1,9 ml.

Malgrado questi importanti risultati, **l'ammontare complessivo dei contributi diversi dal FFO risulta ancora contenuto** e ciò suggerisce l'importanza di **sviluppare nuovi progetti** con una più ampia platea di *Stakeholder* pubblici e privati per **accrescere la capacità di attrazione di finanziamenti** del nostro Ateneo.



Con riferimento ai **Proventi**, si focalizza l'attenzione innanzitutto sulla componente relativa alle **attività di formazione** (Tavola 2.21), che registra una **lieve flessione** tra il 2020 (21,3 mln) ed il 2021 (20,9 mln). Il risultato è riconducibile principalmente ad una **riduzione dei proventi da master e corsi di perfezionamento**, che scontano una riduzione rispettivamente pari al 76% ed al 65%, da imputare al rallentamento delle attività a seguito della pandemia da Covid-19. Risulta, invece, sostanzialmente **stabile** la voce **“tasse e contribuzione per corsi di laurea e specialistica”**, dopo l'aumento rilevato nel 2019 in linea con l'incremento delle immatricolazioni.

In relazione all'andamento dei **proventi relativi alle attività di ricerca** (Tavola 2.22), si nota che l'ammontare della componente relativa a **“ricerche con finanziamenti competitivi”** è sempre preponderante e registra un **incremento più sostenuto nel 2021**. L'importo è destinato a **umentare ulteriormente** in considerazione dei primi esiti positivi della **crescente partecipazione dell'Ateneo a bandi competitivi e collegati al PNRR**, che fa leva sull'impegno dei docenti attivi nella creazione di *partnership* a livello nazionale e internazionale e nella stesura dei progetti, nonché della Governance e dell'Amministrazione che supportano in vario modo lo sviluppo della progettualità (si rimanda al *paragrafo 3.2* della presente Relazione).

Tavola 2.21: Proventi derivanti dalle attività didattiche

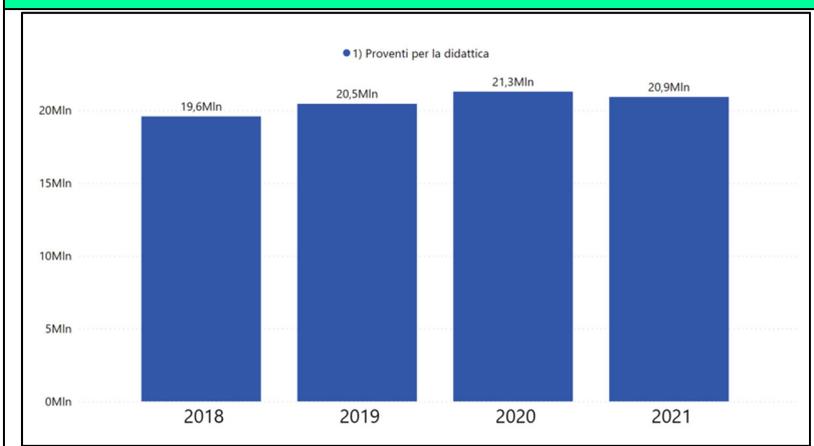
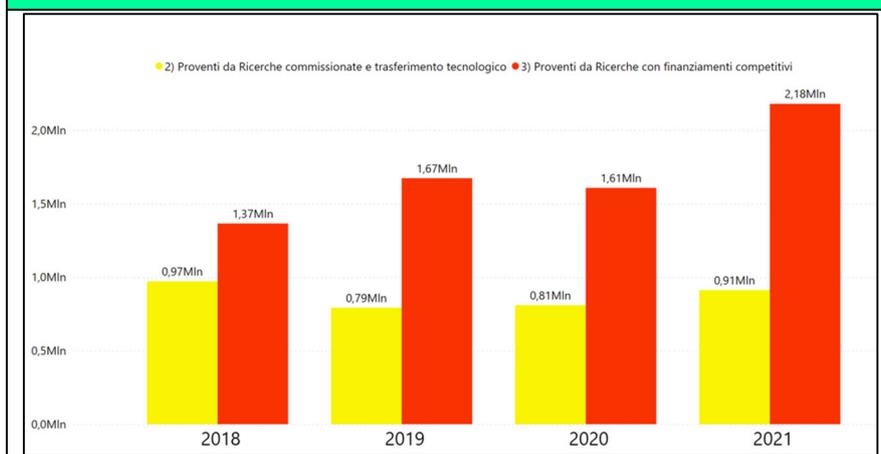


Tavola 2.22: Proventi relativi alle attività di ricerca



La Tavola 2.22 fornisce indicazioni anche sulla seconda componente dei proventi relativi alle attività di ricerca, ovvero sui **“proventi da ricerche commissionate e trasferimento tecnologico”**, che derivano essenzialmente da **contratti di ricerca, consulenze e convenzioni di ricerca conto terzi**; a tale riguardo si osserva che l’ammontare si era ridotto nel 2019 (risultando pari a circa € 750.000), ma nel 2021 è tornato quasi ai livelli registrati del 2018 (circa € 1 ml). I dati disaggregati confermano che gli ammontari sono tendenzialmente **omogenei all’interno dei singoli Dipartimenti e comunque molto contenuti**. Questo ambito delle attività di ricerca individua, quindi, un’area di potenziale sviluppo che richiederebbe un ampliamento delle relazioni con committenti, rispetto a quanto oggi in essere a livello nazionale e internazionale (Tavola 2.23), anche al fine di intensificare la diffusione e l’applicazione operativa delle conoscenze derivanti dalle attività di ricerca dell’Ateneo.

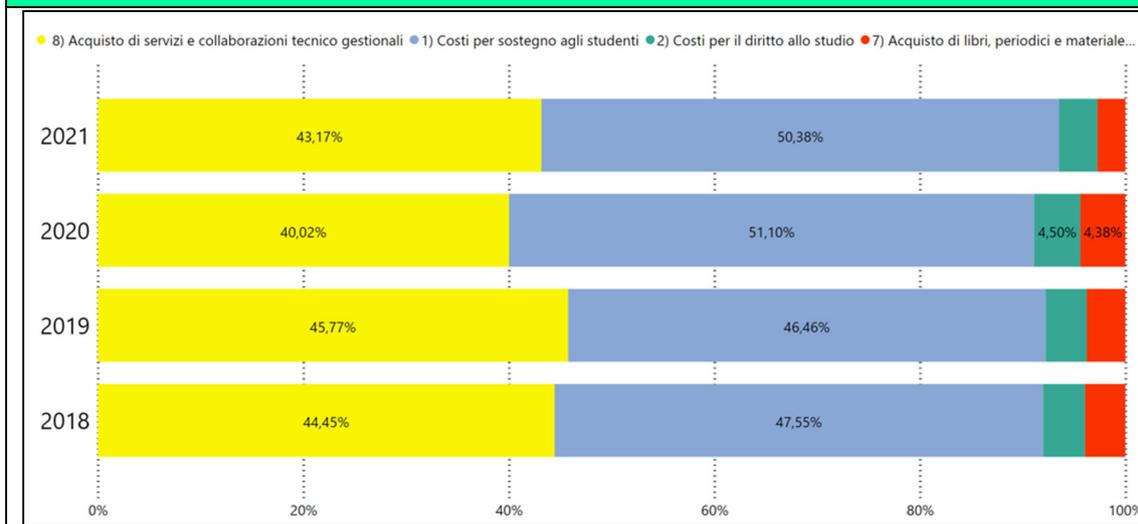
Tavola 2.23: Evoluzione dei committenti delle ricerche commissionate

COMMITTENTI	2018	2019	2020	2021
AUSTRIA				8.000,00 €
CROAZIA		2.000,00 €		
FRANCIA		5.000,00 €	75.000,00 €	20.000,00 €

GERMANIA	2.200,00 €	25.000,00 €		
IRLANDA	4.000,00 €	2.000,00 €	1.125,00 €	2.000,00 €
ITALIA	1.020.406,00 €	653.839,00 €	842.836,00 €	962.043,00 €
POLONIA	30.000,00 €	9.000,00 €		
REGNO UNITO		2.000,00 €	2.000,00 €	
SPAGNA	19.500,00 €	18.500,00 €		
USA		2.540,00 €		1.440,00 €
SVIZZERA	14.694,00 €	31.204,00 €		39.908,00 €
Totale complessivo	1.090.800,00 €	751.083,00 €	920.961,00 €	1.033.391,00 €

Per quanto riguarda l'incidenza dei **“Costi della gestione corrente”**, si riportano le percentuali di incidenza delle principali voci di costo presenti nel Conto economico tra il 2018 e il 2021 (Tavola 2.24). Si osserva una sostanziale **stabilità nella composizione**, salvo l'anno 2020, che a causa dell'impatto della pandemia, è risultato un esercizio anomalo anche a livello di costi sostenuti. La voce **“costi per sostegno studenti”** cresce grazie ai corrispondenti maggiori finanziamenti ministeriali relativi alle scuole di specializzazione medica.

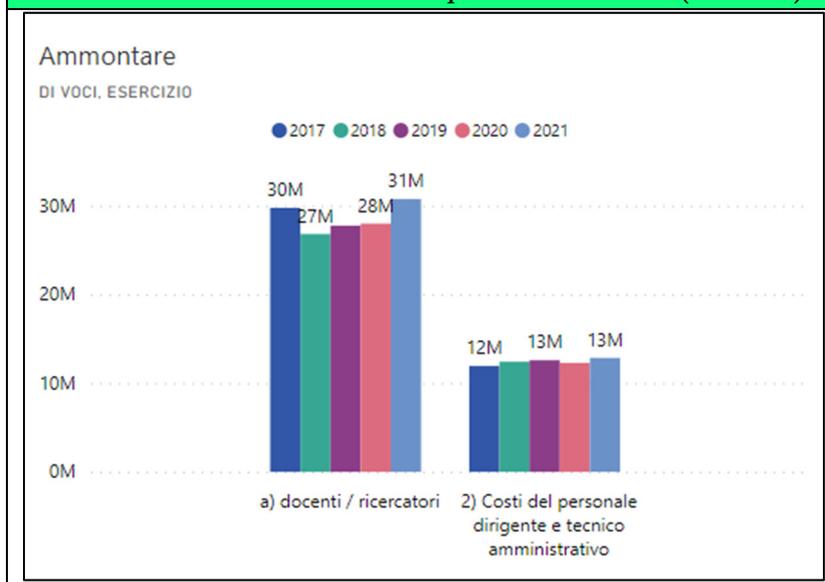
Tavola 2.24: Andamento delle principali voci relative ai Costi della Gestione Corrente iscritti nel Bilancio Consuntivo dell'Ateneo



Con riferimento ai **costi consuntivi del personale** è ravvisabile la differente dinamica riferita alle due componenti (docenti e PTA) tra il 2018 ed il 2021 (Tavola 2.25).

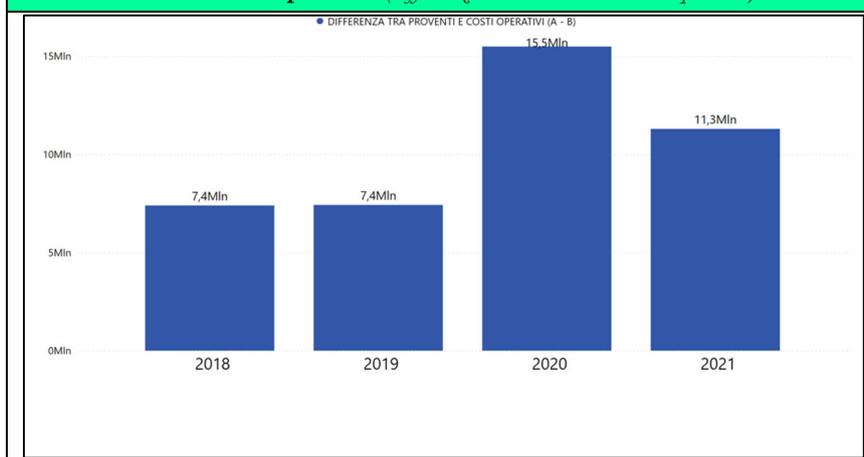
Coerentemente con l'incremento numerico e i passaggi di fascia effettuati (prevalentemente con incremento dei PA e, in minor misura, dei PO), nel periodo esaminato il **costo del personale docente e ricercatore** ha evidenziato modifiche significative, passando dai 26,8 milioni di fine 2018 ai 30,8 milioni di fine 2021. Per quanto riguarda il **personale tecnico amministrativo**, il costo è stato tendenzialmente costante (12,4 milioni di fine 2018 e 12,8 milioni di fine 2021), al pari della numerosità.

Tavola 2.25: Evoluzione del costo del personale di Ateneo (2017-2021)



Il descritto andamento dei proventi e dei costi riflette una gestione prudente che ha saputo mantenere positivo il **risultato operativo** (Tavola 2.26). Come precedentemente indicato, il 2020 rappresenta un esercizio in discontinuità. Il 2021 si può ritenere l'anno di ripartenza dopo la pandemia: infatti, si è assistito ad un incremento dei proventi e dei contributi della gestione caratteristica e, al contempo, si sono rilevati corrispondenti costi operativi.

Tavola 2.25: Risultato operativo (differenza tra Proventi e Costi Operativi)



La Tavola 2.26 indica il **trend di crescita dell'utile di esercizio** e dall'analisi delle Relazioni al Conto Consuntivo emerge quanto segue.

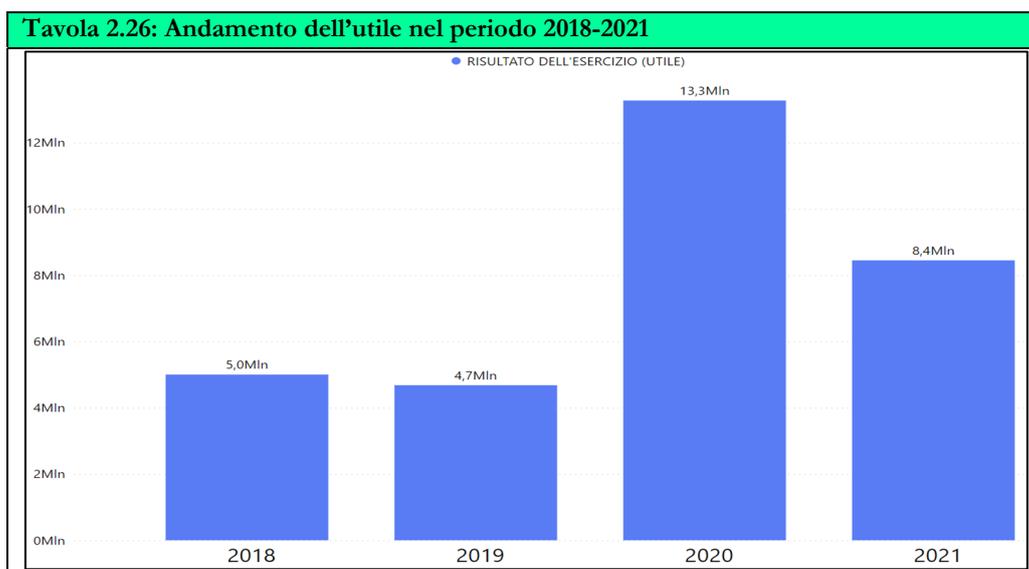
Il risultato d'esercizio del **2019** è pari a € 4.680.871,76, mentre il risultato della gestione caratteristica (risultato operativo), è pari a € 7.424.390,29. L'utile 2019 è in linea con l'utile 2018 (€ 5.001.330,73). Tuttavia, dall'analisi delle voci del conto economico si evince che, sebbene il reddito aumenti grazie ai maggiori proventi per la didattica (+0,993 ml) ed ai maggiori contributi dal MUR (+ 2,525 ml), sul fronte dei costi si ravvisa un incremento dei costi operativi (+5,448 ml), che sono riconducibili in misura più contenuta ad un aumento dei costi

del personale (+ 1,045 ml) e in parte preponderante all'incremento dei costi della gestione corrente (+4,522 ml), per l'incremento dei costi per sostegno agli studenti, per maggiori trasferimenti a *partner* di progetti coordinati e per maggiori oneri per acquisto di servizi e collaborazioni tecnico-gestionali (manutenzione impianti).

L'utile del **2020**, pari a circa 13 milioni, è decisamente incrementato rispetto all'utile del 2019 (€ 4.680.871,76) a seguito della sospensione e chiusura attività necessaria per fronteggiare l'emergenza sanitaria nazionale da Covid-19. L'analisi di dettaglio delle voci del conto economico mette in evidenza che l'utile aumenta grazie all'effetto combinato dei **maggiori proventi e dei minori costi operativi**. In particolare, aumentano sia i proventi (+5,06 milioni) in particolare per la didattica (+0,789 ml), sia i contributi del MUR (+ 6,624 ml), mentre diminuiscono i ricavi e proventi diversi (-€ 2,243 milioni) per minori introiti per formazione su commessa dei corsi INPS Valore PA. Al contempo si registrano minori costi operativi (- € 3,011 ml), riconducibili alla diminuzione dei costi del personale (- € 0,309) e dei costi della gestione corrente (- € 3,597 ml).

Il **Consiglio di Amministrazione ha deliberato di destinare parte dell'utile 2020 per finanziare** le seguenti **iniziative strategiche**: cofinanziamento delle **borse di dottorato** (DM 1062/2021, 38° ciclo e DM 351-352), realizzazione dei **laboratori** per il prefabbricato di Via Dunant, **reclutamento Ricercatori** (DM 1062/2021), acquisto **strumentazione** per i nuovi laboratori didattici del DBSV, realizzazione dello **Studentato** di Biumo (L.388/00). L'esercizio **2021** chiude con un **risultato positivo, pari a € 8,4 ml**. Il minor volume di utili rispetto al 2020 è motivato non solo dalla **ripresa delle** attività e dalla riapertura delle sedi nel post-pandemia Covid-19, ma anche dalla rilevazione di maggiori contributi anche per l'**attuazione del PNRR**.

Da quanto indicato appare evidente che **le dinamiche del risultato di esercizio sono influenzate dalla gestione caratteristica** e non dalla gestione finanziaria o straordinaria.



SEZIONE 3 - I RISULTATI DELLE ATTIVITÀ “CORE”

Nella presente *Sezione* si riportano i risultati conseguiti dal nostro Ateneo nell'ambito della **didattica**, della **ricerca** e della **Terza Missione**, che costituiscono gli ambiti di attività tipici di ogni Università, nonché in ordine allo sviluppo dell'**internazionalizzazione** e della **sostenibilità**, che individuano priorità strategiche del nostro Ateneo e interessano trasversalmente tutti gli ambiti operativi. Infine, si dà conto dello stato di avanzamento dei **progetti speciali di Ateneo** individuati dal Piano Strategico.

3.1. DIDATTICA

3.1.1. Il posizionamento dell'Ateneo per l'offerta formativa ed il placement

La **qualità dell'offerta formativa** del nostro Ateneo è frutto di una elevata attenzione alla attualità ed efficacia dei percorsi di studio, alle competenze dei docenti nell'ambito della didattica e della ricerca, ai servizi di supporto erogati agli studenti e all'impegno di integrare gli studenti nelle città in cui ha sede il nostro Ateneo. L'impegno mira a creare percorsi di studio basati sul confronto e un reale dialogo con i docenti, su tirocini formativi proposti in collaborazione con gli *Stakeholders*, su conoscenze, competenze disciplinari e trasversali, capacità di osservazione e di innovazione necessarie per lo sviluppo professionale e l'ingresso nel mondo del lavoro.

I **ranking** relativi al posizionamento dell'Università dell'Insubria testimoniano la bontà di questo approccio formativo, evidenziandone le importanti ricadute sociali e professionali.

La **Classifica Censis** delle Università italiane (edizione 2021/2022) posiziona l'Università dell'Insubria all'**undicesimo posto** degli **Atenei statali di medie dimensioni** (da 10.000 a 20.000 iscritti), con un punteggio complessivo pari a 82,0.

Il **Report annuale del Censis** evidenzia che la **qualità dei nostri corsi di studio** è alta: **Odontoiatria** si è **posizionata al primo posto** e **Giurisprudenza** al **terzo posto** nella **graduatoria nazionale**.

Nel paragrafo 2.1 della presente Relazione è già stato dettagliatamente evidenziato l'**importante posizionamento** raggiunto dal nostro Ateneo nell'ambito della classifica **“University Impact Rankings”** elaborata dalla testata internazionale Times Higher Education (The), soprattutto con riferimento agli **indicatori “Quality education” e “Reduced inequalities”**. In questa sede si vuole sottolineare che un elemento importante nel calcolo di questi indicatori è costituito dall'incidenza percentuale sul totale degli immatricolati dei **“First generation students”**, ovvero degli studenti che per primi nella famiglia accedono a un corso

di studi universitario. Dalla **XXIII Indagine AlmaLaurea** emerge che nel 2020 il 78,3% dei laureati triennali ed il 52,7% dei laureati magistrali a ciclo unico dell'Insubria provenivano da famiglie in cui i genitori non sono laureati, testimoniando il **fondamentale ruolo sociale che l'Università dell'Insubria svolge all'interno e per il proprio territorio.**

A ciò si aggiungono altri importanti risultati evidenziati dal **Rapporto Almalaurea 2022**, presentato il 16 giugno 2022, che analizza i 76 atenei italiani che appartengono al consorzio. Infatti, ancora una volta, l'**Università dell'Insubria** si posiziona **al di sopra della media nazionale e migliora ulteriormente** i già ottimi dati sulla **condizione occupazionale dei laureati**. In particolare, ad un anno dal conseguimento del titolo, il **79,7%** (nel 2021 era il 75,1%) dei **laureati triennali** non iscritti a un corso di secondo livello ha un lavoro: un dato che segna un **distacco significativo rispetto alla media nazionale** del 74,5% e che **supera anche la media lombarda** pari al 79,1%; la retribuzione media è di 1.344 euro mensili netti, in linea con il resto d'Italia. Inoltre si registra un **incremento di circa dieci punti per i laureati magistrali**: a un anno dal titolo il tasso di occupazione passa dal 77,5% del 2021 all'**87,4%** del 2022, contro la **media nazionale** del 74,6% (nel 2021 era il 68,1%); la **retribuzione media** pari a 1.702 euro mensili netti è nettamente **maggiore della media nazionale** di 1.407 euro.

Oltre a questi brillanti risultati sull'inserimento nel mondo del lavoro, **particolarmente soddisfacenti sono anche le opinioni dei laureati del nostro Ateneo** riportate dallo stesso **Rapporto Almalaurea 2022**: il 91,5% è soddisfatto del rapporto con il corpo docente; l'88,3% ritiene il carico di studio adeguato alla durata del corso; l'81,2% considera le aule adeguate; il 90,5% giudica positiva l'esperienza universitaria nel suo complesso.

I **risultati** richiamati sono certamente **apprezzabili** e potranno essere ulteriormente migliorati, sviluppando nuove iniziative formative in linea con lo sviluppo strategico delineato dall'Ateneo e con le nuove esigenze che emergono a livello nazionale e internazionale.

3.1.2. L'offerta formativa e le soluzioni organizzative

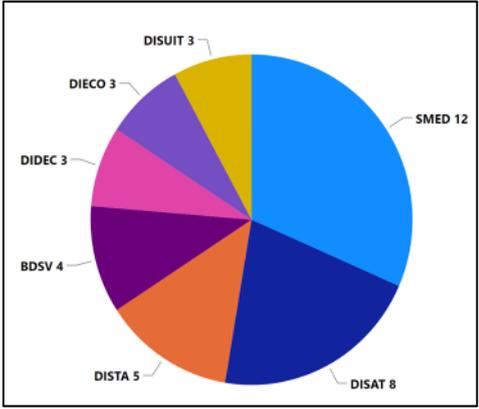
Per l'A.A.2021/2022 l'Università degli Studi dell'Insubria ha proposto un'offerta didattica complessiva composta da **38 Corsi di Laurea (CdL)** nelle aree giuridico-economica, delle scienze umane e sociali, scientifica-tecnologica, sanitaria e sportiva, erogati dai vari Dipartimenti e dalla Scuola di medicina.

Tavola 3.1: Evoluzione dell'offerta formativa dell'Ateneo				
A.A.	n. CdS attivati	LT	LM	LMCU
2017/2018	33	19	11	3
2018/2019	37	22	12	3
2019/2020	37	22	12	3
2020/2021	37	22	12	3
2021/2022	38	22	13	3

L'incremento numerico, rispetto ai 37 Corsi di Studi rilevabili per l'A.A. 2018/19, è riconducibile all'attivazione del **nuovo corso di laurea** del Dipartimento di Biotecnologie e Scienza della Vita "*Biotechnology for the Bio-based and Health Industry*", che ha preso avvio nell'A.A. 2021/22.

Il numero è destinato ad evolvere ulteriormente nell'A.A. 2022/23, grazie all'avvio di **2 corsi di nuova istituzione**, ovvero il Corso di laurea magistrale in inglese "*Hospitality for sustainable tourism*" del Dipartimento di Diritto, Economia e Culture ed il Corso di laurea triennale in "*Economia e management dell'innovazione e della sostenibilità*" che il Dipartimento di Economia erogherà in sostituzione del Corso di laurea triennale in "Economia e management".

Tavola 3.2: L'offerta formativa dei Dipartimenti				
Offerta formativa dei Dipartimenti nell'A.A. 2021/22				Numerosità dei CdS per Dipartimento
DIPARTIMENTO/ SCUOLA	LT	LM	LMCU	Totale
BDSV	2	2		4
DIECO	1	2		3
DIDEC	1	1	1	3
DISAT	4	4		8
DISTA	3	2		5
DISUTT	2	1		3
SMED	9	1	2	12
TOTALE ATENEEO	22	13	3	38



Si tratta, in particolare, di **22 Corsi di Laurea Triennale (LT)**, **13 Corsi di Laurea Magistrale (LM)** di cui 7 con Doppio Titolo, **3 Corsi di Laurea Magistrale a ciclo Unico (LMCU)** di cui 1 con Doppio Titolo (Tavola 3.3).

Tavola 3.3: 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>Biotechnology for the Bio-based and Health Industry (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	Scienze delle attività motorie preventive ed adattate
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	

Nell'ambito di ciascuno degli **8 corsi di laurea che rilasciano il doppio titolo (*double degree*)** sono stati stipulati specifici accordi con una o più Università. Ad oggi l'Insubria conta **accordi di *Double Degree* attivati con 12 prestigiose Università estere, di cui 1 approvato dagli Organi di Ateneo nel 2021.**

Tavola 3.4: Gli accordi di Double Degree

- 1) Laurea Magistrale in BIOMEDICAL SCIENCES
 - Doppio Titolo con la ***Bonn-Rhein-Sieg University of Applied Sciences a Bonn – Germania***
- 2) Laurea Magistrale in BIOTECNOLOGIE MOLECOLARI E INDUSTRIALI
 - Doppio Titolo con ***University of Chemistry and Technology a Praga – Repubblica Ceca***
- 3) Laurea Magistrale in FISICA
 - Doppio Titolo con la ***Linnaeus University a Växjö e Kalmar – Svezia***
- 4) Laurea Magistrale a ciclo unico in GIURISPRUDENZA
 - Doppio Titolo con l'***Università di Nantes – Francia***
- 5) Laurea Magistrale in GLOBAL ENTREPRENEURSHIP ECONOMICS AND MANAGEMENT
 - Doppio Titolo con la ***Friedrich Schiller University di Jena – Germania***
 - Doppio Titolo con la ***Hohenheim University di Stuttgart – Germania***
 - Doppio Titolo con l'***Université de Bordeaux - Francia***
 - Doppio Titolo con l'***University of Applied Sciences di Fulda - Germania***
- 6) Laurea Magistrale in INFORMATICA
 - Doppio Titolo con l'***Université Nice Sophia Antipolis – Francia***
- 7) Laurea Magistrale in LINGUE MODERNE PER LA COMUNICAZIONE E LA COOPERAZIONE INTERNAZIONALE
 - Doppio titolo per specialisti in traduzione italiano/spagnolo con l'***Università di Siviglia – Spagna***
- 8) Laurea Magistrale in MATEMATICA
 - Doppio Titolo con la ***Linnaeus University a Växjö e Kalmar – Svezia***
 - Doppio Titolo con la ***Università della Svizzera Italiana a Lugano – Confederazione Elvetica***

L'impegno in questa direzione prosegue con grande determinazione anche oltre i confini europei, testimoniando la voglia di **internazionalizzazione** che caratterizza l'Ateneo, individuato come obiettivo prioritario nel Piano Strategico. Infatti, il 10 maggio 2022 è stata accolta presso la sede di Como del nostro Ateneo la delegazione dell'**Università di Hanoi**,

uno dei più antichi Atenei del Vietnam, con cui l'Università dell'Insubria ha stipulato un **accordo-quadro di collaborazione nella didattica e nella ricerca**, nell'ambito del quale sviluppare iniziative di mobilità di studenti in ambo le direzioni, di collaborazione a livello di dottorati, di accoglienza e invio di *visiting professor*. Inoltre, il 24 giugno 2022 ha avuto luogo a Como, nell'Aula magna del Chiostro di S. Abbondio, la cerimonia di sottoscrizione del **protocollo d'intesa con l'Università Sorbonne Paris Nord**, volto alla instaurazione di intensi rapporti di collaborazione scientifica e didattica tra lo storico ateneo francese e l'Università dell'Insubria.

Dei **9 corsi di Dottorato di Ricerca**, indicati nella Tavola 3.5, otto risultavano attivati nell'A.A. 2021/22.

Nel corso del **2021** l'Ateneo ha aderito con 5 borse di studio al **“Dottorato di ricerca nazionale in Sviluppo Sostenibile e Cambiamento Climatico”**, che ha sede amministrativa presso l'Istituto Universitario di Studi Superiori di Pavia⁵.

Tavola 3.5: Corsi di Dottorato

1. Diritto e scienze umane
2. Fisica e astrofisica
3. Informatica e matematica del calcolo (*in inglese*)
4. Medicina clinica e sperimentale e medical humanities
5. Medicina sperimentale e traslazionale
6. Methods and models for economic decisions (*in inglese*)
7. Scienze chimiche e ambientali
8. Scienze della vita e biotecnologie
9. Sviluppo Sostenibile e Cambiamento Climatico (*inter-ateneo e inter-dipartimentale*)

L'Università dell'Insubria conta, inoltre, **23 Scuole di Specializzazione, 7 master di I livello, 1 master di II livello**.

Anche nel corso del 2021 le attività didattiche sono state significativamente condizionate dalla **crisi pandemica**, che ha reso necessario concentrarsi sulle **esigenze organizzative**, al fine di assicurare la continuità di un servizio di qualità agli studenti dell'Ateneo⁶. Ciò, peraltro, ha consentito di accelerare 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). Nel mese di febbraio 2021 è diventata operativa la **piattaforma FAD** per l'erogazione dei **corsi base sulla sicurezza per gli studenti**

⁵ Il Senato Accademico e il Consiglio di Amministrazione dell'Ateneo hanno approvato a maggio 2021 la convenzione con l'Istituto Universitario di Studi Superiori di Pavia per l'attivazione e il funzionamento di questo nuovo corso di Dottorato inter-ateneo e inter-dipartimentale.

⁶ Indicazioni di maggior dettaglio sono riportate nella Relazione del Delegato alla didattica e all'innovazione, riportata nell'Appendice A.2.

dell'Ateneo. È inoltre stato definito, in accordo con il Servizio Prevenzione e Protezione, il **piano di formazione per gli studenti che svolgono tirocini nei laboratori** dell'Ateneo. Si segnala che da febbraio 2022 **nelle sedi di Varese, Como e Busto Arsizio sono operative 40 aule tecnologiche** che consentono partecipazione e inclusione, grazie a 250 nuovi **computer** (alcuni con doppio monitor), ai **Surface Hub**, a una articolata **infrastruttura server** e una gestione centralizzata basata sul **cloud**.

Questo **rapido sviluppo informatico e digitale** ha preso avvio a fine 2020 grazie al profondo ripensamento delle modalità di svolgimento delle attività didattiche imposto dall'emergenza sanitaria. Il progetto «**Innovazione didattica d'ateneo**», del **valore totale di 1,5 milioni di euro**, è stato realizzato con un *team* interamente insubrico. A marzo 2021 è stato finanziato da **Regione Lombardia** con le risorse stanziare per l'innovazione della strumentazione digitale delle università pubbliche lombarde, nel piano degli interventi per la ripresa economica. I principi che hanno guidato la **riqualificazione tecnologica di aule e laboratori didattici dell'Insubria sono stati**: l'innovazione, la semplicità d'uso e di manutenzione nel tempo, la standardizzazione delle soluzioni, la sicurezza informatica, la minimizzazione del costo totale di proprietà e la sostenibilità ambientale. Parallelamente è stato condotto un **percorso di formazione rivolto ai docenti** sugli aspetti innovativi delle nuove metodologie didattiche. Nel dettaglio, tra Varese, Como e Busto Arsizio nel corso del **2021** sono state realizzate **25 aule multimediali** avanzate per la didattica ibrida, sono state **riqualificate digitalmente le cinque "aule magne"** dell'Ateneo, sono stati approntati **dieci studi di registrazione** per le lezioni da remoto. Sempre in tutte le sedi, sono stati **sostituiti 250 calcolatori d'aula e attrezzati tutti i laboratori didattici** con nuovi computer e monitor ad alte prestazioni e basso impatto energetico; in specifiche postazioni è stato aggiunto un secondo monitor in verticale, ideale per le attività di *coding*. In tutte le Biblioteche dell'Ateneo sono stati sostituiti i calcolatori a disposizione del pubblico. Infine, sono stati installati **35 Surface Hub**, di grandissima qualità acquistati da Microsoft Italia, che nei mesi scorsi ha voluto conoscere da vicino e raccontare il percorso di innovazione dell'Università dell'Insubria come un **"case study" di successo**.

Si vuole, inoltre, segnalare una iniziativa che muove nel solco delle **azioni volte a premiare il merito degli studenti**, che trovano applicazione in diversi ambiti (borse di studio per la mobilità internazionale, tasse e contributi, accesso agli studentati, ecc.).

Si tratta, in particolare, della stipula della convenzione, siglata dal nostro Ateneo con la Fondazione Provinciale della Comunità Comasca e approvata dagli Organi di Ateneo il 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 bando è stato pubblicato a luglio 2021 e le borse sono state erogate tra ottobre e dicembre 2021 per complessivi € 42.000,00.

Sul piano amministrativo, va ricordato che nel corso del 2021 è stato definito uno **schema per la proposta di nuovi corsi di studio** da parte delle Strutture didattiche da sottoporre al Magnifico Rettore.

Infine, a fronte dell'esigenza di ulteriore **supporto amministrativo** per lo sviluppo delle attività rientranti nell'ambito della delega rettorale conferita al Delegato alla didattica e all'innovazione, nel corso del 2021 sono state **integrate le competenze dell'Ufficio Coordinamento didattica**.

3.1.3. Elementi di innovazione: lo sviluppo delle competenze trasversali

Come indicato nel paragrafo 1.1 della presente Relazione, in considerazione delle linee programmatiche 2021-23 definite nel corso del 2021 ed approvate dal MUR a gennaio 2022, il Senato Accademico ha nominato un **Comitato tecnico-scientifico per il *Teaching and Learning Center* (TLC)** ed ha invitato il Direttore Generale ad individuare un **gruppo di lavoro composto da personale tecnico-amministrativo** per assicurare al Comitato il necessario supporto per lo svolgimento delle attività.

I lavori hanno preso avvio il **12 gennaio 2022**, in occasione di un incontro dei Componenti del Comitato tecnico-scientifico (CTS) con la Delegata del Rettore alla Pianificazione Strategica di Ateneo e il Direttore Generale.

Coerentemente con il mandato assegnatogli dal Senato Accademico, il CTS ha lavorato per verificare le **modalità di sviluppo delle attività formative** sul tema delle competenze trasversali e per definire un **programma di attività da realizzare entro il 2023** con la collaborazione dei Dipartimenti, al fine di assicurare all'Ateneo il **raggiungimento degli obiettivi** individuati nella programmazione triennale in termini di **numero di studenti (600)** che partecipano a percorsi di formazione per l'acquisizione di competenze trasversali e di **numero di *open badge* (600)** ottenuti dagli studenti a fronte della partecipazione a questi corsi.

In parallelo, il CTS ha lavorato anche per esplorare le **modalità di istituzione di un *Teaching and Learning Center* (TLC)**, valutando le soluzioni contemplate dallo Statuto di Ateneo e ritenute coerenti con le finalità e le attività di questo tipo di struttura, particolarmente innovativa e ancora poco diffusa nel panorama universitario italiano; in particolare, il Centro .

In particolare, la costituzione di un **TLC di Ateneo** consentirebbe non solo di **centralizzare e strutturare le attività** ad oggi affidate a singoli docenti dei vari Dipartimenti, ma anche di **sviluppare le attività formative e di ricerca** nell'ambito delle competenze trasversali, che possono fornire un **contributo in termini di innovazione**, di **sviluppo dei rapporti e delle *partnership* con gli *Stakeholder*** pubblici e privati dell'Ateneo, di **potenziamento del *placement*** dei nostri laureati, di partecipazione a **bandi di ricerca** e di opportunità di **sviluppo delle fonti di finanziamento**.

In considerazione delle **ristrette tempistiche** a disposizione dell'Ateneo per l'implementazione delle azioni previste dalle linee programmatiche 2021-23, **si auspica che a questa fase esplorativa** condotta dal CTS **possa rapidamente seguire la fase operativa**, anche grazie al fondamentale supporto dell'Amministrazione dell'Ateneo.

3.2. RICERCA

Gli obiettivi strategici perseguiti dall'Ateneo nell'ambito delle **attività di ricerca** sono prioritariamente riconducibili all'**innalzamento della qualità della produzione scientifica**.

A tale fine l'Ateneo sta mettendo a punto **una serie di iniziative, che si snodano lungo diverse direttrici e che concorrono anche al perseguimento degli obiettivi di internazionalizzazione, innovazione e interdisciplinarietà, di accrescimento della reputazione dell'Ateneo e miglioramento del posizionamento nei *ranking* nazionali e internazionali** (per quest'ultimo aspetto si rimanda al *paragrafo 2.1* della presente Relazione).

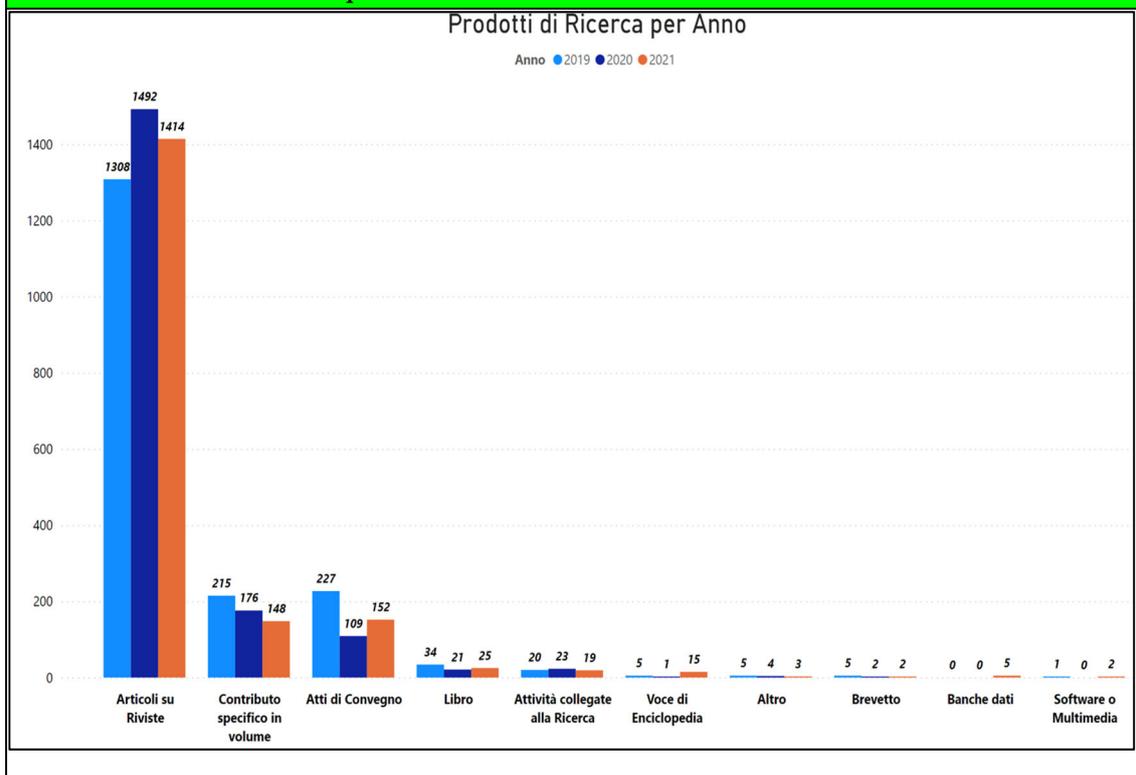
3.2.1. La qualità della ricerca: risultati e leve di azione

Risultati della produzione scientifica

Ai fini del vaglio del livello qualitativo della ricerca è possibile fare riferimento a due principali indicatori:

- l'andamento del numero di prodotti della ricerca divisi per tipologia;
- la variazione delle soglie ASN per PO, PA, RUTI, RTDA e RTDB.

Tavola 3.6: Evoluzione della produzione scientifica dell'Ateneo



Il **numero di prodotti della ricerca** è stato monitorato annualmente dal 2019 e, quindi, è possibile osservare che si assiste ad un **calo contenuto delle pubblicazioni su rivista** rispetto al 2020, ad una **progressiva riduzione dei contributi in volume** e una **ripresa degli atti a convegno** nel 2021 rispetto al 2020, sebbene ancora inferiore al dato del 2019, presumibilmente per il rallentamento delle attività di ricerca e congressuali dovuti alla pandemia da Covid-19 (Tavola 3.6). Ulteriori dettagli sono forniti dalla Tavola 3.7, tratta dal *database IRIS-Insubria*.

Tavola 3.7: Composizione numerica della produzione scientifica dei Dipartimenti dell'Ateneo tratta da IRIS Insubria

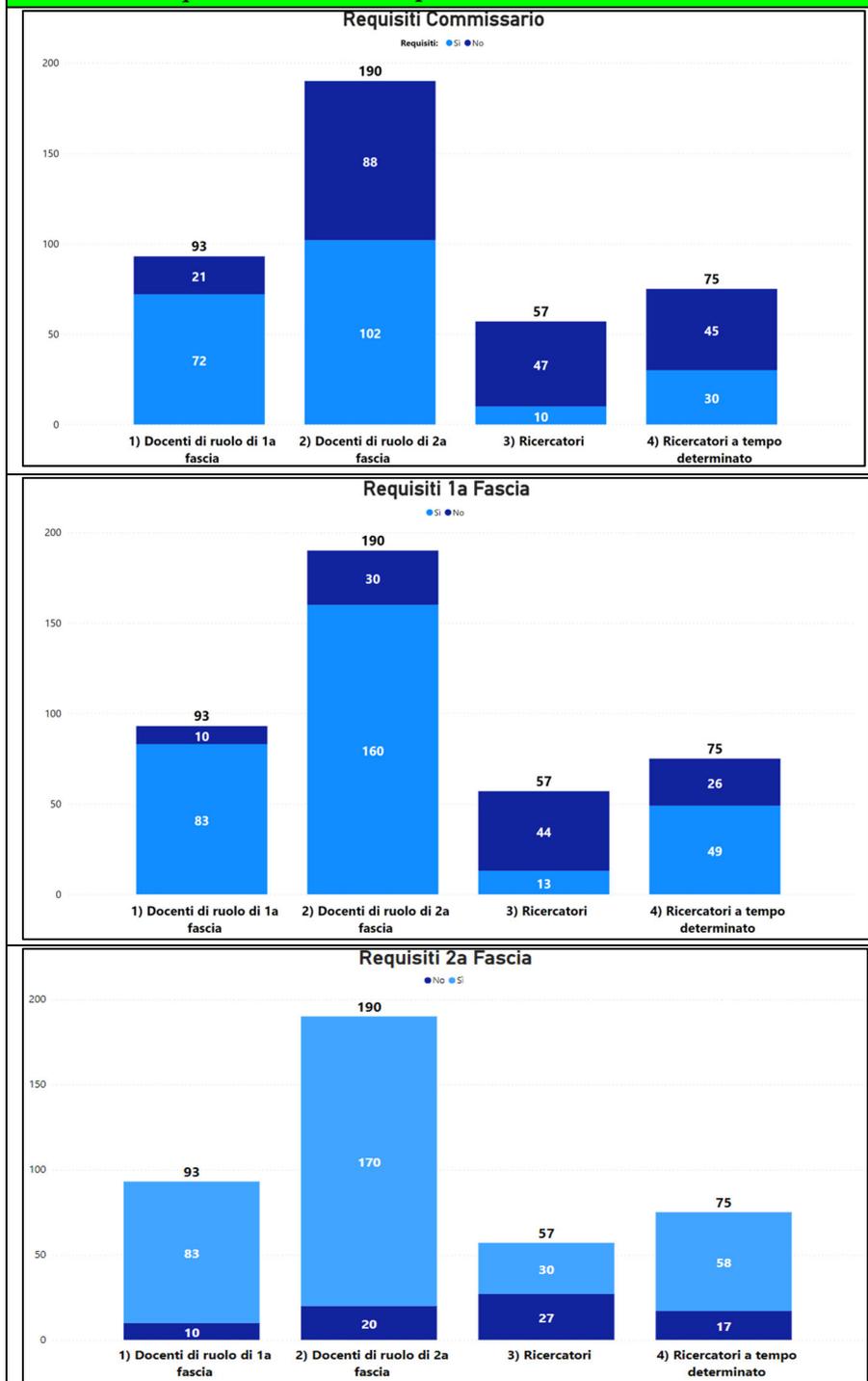
Macrotipologia	Tipologia	PUB: conteggio		
		2019	2020	2021
Altro	Working Paper	5	4	3
Articoli su Riviste	Articolo su Rivista	1.259	1.461	1.386
	Nota a sentenza	18	11	15
	Recensione in Rivista	26	19	13
	Scheda bibliografica	4		
	Traduzione in Rivista	1	1	
Atti di Convegno	Abstract (in Rivista)	39	12	21
	Abstract (in Volume)	76	26	47
	Poster	14	3	9
	Relazione (in Rivista)	10	7	4
	Relazione (in Volume)	88	61	71
Attività collegate alla Ricerca	Coordinamento Proget. Ricerca Naz. ed Internaz.	1		
	Cura di Atti, Volumi, Cataloghi	17	17	17
	Direzione collane scientifiche			1
	Direzione o Responsabilità Riviste	2	6	1
Banche dati	Banche dati			5
Brevetto	Brevetto	5	2	2
Contributo specifico in volume	Articolo in Volume	105	99	82
	Breve introduzione	11	5	4
	Capitolo di Libro	86	59	54
	Prefazione/Postfazione	11	10	7
	Schede di catalogo	2	3	1
Libro	Bibliografia			1
	Commento scientifico			1
	Edizione critica	3		
	Monografia o trattato scientifico	30	21	23
	Traduzione (di Libro)	1		
Software o Multimedia	Software o Multimedia	1		2
Voce di Enciclopedia	Voce di Enciclopedia	5	1	15
TOTALE		1.820	1.828	1.785

Passando **da una valutazione quantitativa ad una qualitativa**, è possibile evidenziare il posizionamento del **corpo docente** del nostro Ateneo con riferimento al **soddisfimento dei valori soglia ASN** (Abilitazione Scientifica Nazionale). L'estrazione dei dati utili ai fini di questa disamina è stata effettuata dall'Ateneo per la prima volta all'inizio del 2022 e, quindi, sarà possibile una valutazione comparativa a partire dal 2023. L'analisi relativa all'anno **2021**, riportata nella Tavola 3.8, è riferita ad un **totale di 415 docenti** (di cui 93 PO, 190 PA, 57

RUTI e 75 RTD)⁷ e rivela una **situazione abbastanza virtuosa per il nostro Ateneo** in considerazione dell'ampio numero di docenti che soddisfa i requisiti richiesti:

- 214 per commissario;
- 305 per prima fascia (PO);
- 341 per seconda fascia (PA).

Tavola 3.8: Requisiti ASN relativi al personale docente di Ateneo nel 2021



⁷ Rispetto al totale del corpo docente pari a 391 riportato nella tabella 2.5, si evidenzia un maggior numero di RTD pari a 75 anziché 51 riconducibile alle più recenti politiche di reclutamento realizzate.

Va, inoltre, evidenziato che entro **aprile 2021** le Commissioni AiQuaR dei singoli Dipartimenti hanno selezionato e presentato i migliori lavori di ricerca dei docenti ai fini della **VQR 2015-2019**. Il **processo di valutazione della qualità della ricerca condotto dall'ANVUR** è particolarmente articolato e temporalmente esteso. Al momento della stesura della presente Relazione sono noti solo i **primi risultati relativi ai singoli Atenei pubblicati il 13 aprile 2022**, nonché l'individuazione dei **Dipartimenti di Eccellenza comunicati il 25 aprile 2022**, mentre ai singoli docenti sono pervenute le **valutazioni individuali in data 15 maggio 2022**.

In base a questi primi elementi possiamo rilevare solamente che il Dipartimento di Economia del nostro Ateneo rientra nell'elenco dei migliori 350 Dipartimenti delle Università statali individuato dal MUR sulla base dell'*Indicatore standardizzato di performance dipartimentale (ISPD)*, che viene definito dall'ANVUR su richiesta del MUR. Questi Dipartimenti possono presentare un progetto di sviluppo quinquennale del Dipartimento, accompagnato da un programma finanziario. Sulla base della valutazione dei progetti presentati, sarà stilata una graduatoria finale dei 180 Dipartimenti di eccellenza, a cui sarà riconosciuta una dotazione finanziaria per i cinque anni di sviluppo del progetto.

Con riferimento alla valutazione dell'Ateneo le informazioni al momento disponibili sono ancora limitate e di difficile valutazione in considerazione del fatto che i criteri utilizzati dall'ANVUR ai fini della valutazione sono diversi rispetto a quelli adottati nelle precedenti VQR; bisognerà quindi attendere i successivi esiti della valutazione dell'ANVUR per cogliere in modo puntuale il posizionamento sul fronte della ricerca (leggermente inferiore alla media nazionale) e la performance non particolarmente positiva sul fronte della Terza Missione, peraltro rispetto a valori estremamente dispersi rispetto a quello medio di sistema, che hanno portato la stessa ANVUR a rilevare che sia necessario un diffuso affinamento delle modalità di rendicontazione e valutazione adottate dagli Atenei italiani.

Per il 30 giugno 2022 è attesa la pubblicazione dei Rapporti di Area e del Rapporto Finale VQR 2015-2019, mentre si dovrà attendere il 20 luglio per la Pubblicazione del Report per Istituzione ed il 30 luglio per la Pubblicazione dell'elenco prodotti e casi di studio valutati.

Lo sviluppo della capacità progettuale e il supporto amministrativo

Come già richiamato (*paragrafo 1.1* della presente Relazione), tra gli indirizzi strategici approvati dal Consiglio di Amministrazione a luglio 2021 assumeva un ruolo di primo piano lo sviluppo della **capacità progettuale, al fine di partecipare ai bandi competitivi di finanziamento della ricerca nazionali ed europei**.

Il dettaglio fornito nella Tavola 3.9 consente di constatare il **significativo incremento** registrato nel **2021** dei progetti presentati al MUR a seguito del **bando PRIN 2020**.

Tavola 3.9: Numero dei progetti di ricerca presentati su bandi nazionali e internazionali

<i>Bandi nazionali</i>	N.	N.
ENTE FINANZIATORE	2020	2021
Regione Lombardia	11	1
MIUR	20	99
MAECI	2	2
Ministero della Salute	1	3
Altri ministeri	3	3
Fondazione Cariplo	22	11
Fondazione Veronesi	3	0
Fondazione Banca del Monte di Lombardia	1	0
Altre fondazioni e associazioni nazionali	5	4
TOTALE PROGETTI PRESENTATI	68	123
<i>Bandi internazionali</i>	N.	N.
ENTE FINANZIATORE	2020	2021
EU – Horizon 2020	15	8
EU – altri programmi	2	1
Fondazioni e associazioni internazionali	4	5
TOTALE PROGETTI PRESENTATI	21	14

In aggiunta, in base ai dati forniti dall'Ufficio Ricerca, nel corso del **2021** sono stati **ottenuti finanziamenti a fronte della presentazione di due progetti internazionali** (€ 175.240,00) **e di otto progetti nazionali** (€ 1.647.523,00).

Inoltre, a fronte di bandi a valere sul PNRR, sono pervenuti **dal MUR i seguenti finanziamenti:**

- 9 Contratti da Ricercatore a tempo determinato in ambito Green, finanziati dal PNRR su fondi REACT-EU;
- 2 Contratti da Ricercatore a tempo determinato in ambito Innovazione, finanziati dal PNRR su fondi REACT-EU;
- € 2.328.800,00 mediante la presentazione di un progetto di Ateneo, ai sensi del DM 737 del 25 giugno 2021 “Criteri di riparto e utilizzazione del fondo per la promozione e lo sviluppo della programmazione per la ricerca”, che ha permesso lo stanziamento di fondi per l’attivazione di n. 3 contratti a tempo determinato di cui alla lettera a) dell’articolo 24, comma 3, della Legge 240/2010, il finanziamento di € 150.000 di iniziative di ricerca propedeutiche alla presentazione di progetti di ricerca nell’ambito del primo pilastro del Programma Quadro per la Ricerca “Horizon Europe” e interventi volti al potenziamento delle Infrastrutture di Ricerca per un valore di circa 1.728.766,84 euro nel triennio 2021-2023.

Un aspetto di primaria importanza, che diviene sempre più evidente al crescere dei bandi disponibili e dell'impegno in termini di partecipazione dei docenti del nostro Ateneo, è costituito dalla necessità di **potenziare il supporto amministrativo, rivedendo l'organizzazione dell'Ufficio Ricerca** con la valorizzazione l'ulteriore acquisizione delle necessarie competenze. Nel corso del **2021** si è deciso di non rivolgersi all'esterno, ma di puntare al reclutamento di personale in grado di svolgere questa attività a supporto dei Dipartimenti. L'aspetto dovrà essere ulteriormente valutato in considerazione del fatto che **i bandi competitivi più complessi rendono necessario un supporto ai docenti più intenso e specializzato nelle diverse fasi del processo** (*scouting*, creazione del partenariato e/o consorzio, stesura del progetto, informazione e comunicazione con gli enti finanziatori al fine di promuovere i progetti di Ateneo, rendicontazione economica e scientifica del progetto nel caso di suo finanziamento).

L'innalzamento della qualità della ricerca

Il raggiungimento dell'obiettivo di **innalzamento della qualità della produzione scientifica** dei Dipartimenti passa anche 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.

Nel **2021** sono state definite e implementate alcune **azioni significative** in questa direzione, specificamente dirette a **migliorare la produzione scientifica dei ricercatori a tempo determinato**. In particolare, ad aprile 2021 il Senato Accademico ha approvato il nuovo **Regolamento per il Finanziamento della Ricerca di Ateneo**, che contiene le due seguenti misure:

- l'erogazione con fondi di Ateneo di **starting grant a RTDA e RTDB**, già prevista dall'Ateneo, ma disegnata anche per incentivare l'acquisizione della ASN;
- il **finanziamento di almeno tre progetti di ricerca, uno per area ERC**, selezionati con bando competitivo, con un contributo di 15.000 euro a progetto.

A tali misure si è aggiunta la **possibilità di erogare 25.000 euro provenienti dai contributi 5 per mille del 2019** e, quindi, di assegnare fondi ad **altri due progetti di ricerca**, che si aggiungono ai tre precedentemente indicati, sempre distribuiti in base alla valutazione di revisori esterni e alla numerosità delle proposte presentare per macrosettore ERC. A fronte di ciò, la Commissione Ricerca ha richiesto ed ottenuto lo **stanziamento complessivo di 75.000 euro da suddividere in 5 progetti vincenti di 15.000 euro ciascuno** (comprensivi dei 25.000 euro relativi ai contributi 5 per mille e il rimanente importo finanziato dall'Ateneo). Si noti che tutti i progetti di ricerca riferiti alle diverse linee di azione devono essere **valutati da revisori esterni** e in base alla numerosità delle proposte presentare per macrosettore ERC.

Si è, inoltre, proceduto alla **definizione del bando per i progetti competitivi presentati da RTDA e RDTB**.

Rimane da organizzare il **processo di revisione esterna**. A questo proposito l'Ateneo ha ottenuto nel **2021 l'accesso diretto al database dei revisori del "MUR REPRISÉ"** e sta **implementando**, grazie all'impegno dell'Ufficio Ricerca, **un processo di revisione indipendente dal CINECA**.

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**.

Per il 2022 si prevede la organizzazione di una serie di **eventi di formazione indirizzati agli RTD** e dedicati alla **scrittura di un progetto di successo per bandi nazionali ed europei** e alla **opportunità offerta dall'Ateneo di pubblicare Open Access**.

L'**impegno assunto dall'Ateneo** per raggiungere l'obiettivo strategico di miglioramento della qualità della ricerca trova riscontro anche nelle risorse finanziarie messe a disposizione. In particolare, l'**erogazione dello starting grant a RTDA e RTDB**, prevista a partire dal 2020, risulta **incrementata**, essendo complessivamente pari a € 41.627,00 rispetto ai € 29.800,00 dell'anno precedente; l'intervento ha interessato tutti i Dipartimenti dell'Ateneo.

Tavola 3.10: Starting grant a RTDA e RTDB

DIPARTIMENTO DI AFFERENZA	IMPORTO 2020	IMPORTO 2021
DDEC	€ 400,00	€ 2.800,00
DECO	€ 2.000,00	€ 4.000,00
DBSV	€ 4.200,00	€ 4.827,00
DISTA	€ 3.200,00	€ 4.800,00
DISAT	€ 6.800,00	€ 9.400,00
DMC	€ 7.000,00	€ 8.400,00
DISUIT	€ 6.200,00	€ 7.400,00
TOTALE	€ 29.800,00	€ 41.627,00

Particolarmente cospicuo è stato l'importo stanziato nel **2021** (a valere su fondi dell'Ateneo e dei Dipartimenti) per la erogazione di **assegni di ricerca**, pari a € 1.500.000; ciò ha consentito di erogare **103 assegni**, di cui **46** su fondi di Ateneo per bando *junior* e *senior*. Questo dato, inclusivo della distribuzione degli assegni per Dipartimento, verrà monitorato con cadenza annuale.

Le politiche di reclutamento

L'**incremento nel numero di RTDA e RTDB** è una delle linee di indirizzo esplicitate nel **Piano Strategico 2019-2024**, al fine di perseguire l'eccellenza dell'Ateneo sul fronte della ricerca, della didattica e dell'attività clinico-assistenziale. Nell'ambito delle **Linee di programmazione triennale 2021-23** è stato individuato lo specifico obiettivo di incrementare il numero di RTDA, visto che il reclutamento di RTDB può far leva sui piani straordinari in essere.

In particolare, nel corso del **2021** si è provveduto prioritariamente al **reclutamento di RTDB previsti dai piani straordinari** D.M. 83/2020 e D.M. 856/2020, che hanno consentito rispettivamente l'ingresso in Ateneo di 14 e 27 ricercatori.

Per il reclutamento **2021 di RTDA**, con le risorse disponibili anche di cofinanziamento, sono previste 6 posizioni, tutte cofinanziate.

A fronte della disponibilità dei fondi relativi alla **programmazione triennale 2021-2023** sono state programmate **7 posizioni di RTDA**.

Per ulteriori indicazioni si rimanda al successivo *paragrafo 3.2.2*.

Il potenziamento di laboratori, attrezzature e Centri di Ricerca

Il nostro Ateneo ha stipulato ad **aprile 2021** un **accordo di collaborazione co-finanziato con Regione Lombardia** avente ad oggetto la realizzazione di due iniziative:

- la **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 di grandi attrezzature scientifiche** (unità di simulazione odontostomatologica, piattaforma sequenziamento genomico, spettrometro di massa, elaboratore *big data*).

Sono state, pertanto, acquistate nel 2021 le seguenti **grandi attrezzature**:

- banchi da lavoro per la simulazione di casi clinici (€ 236.000);
- piattaforma sequenziamento genetico (€ 317.000);
- spettrometro di massa a filtro quadrupolare accoppiato a sistema FT-MS (€ 323.500).

L'acquisto dell'elaboratore *big data* è stato autorizzato dal CdA a marzo 2022, con una previsione di spesa complessiva di € 238.225, che ha sostanzialmente esaurito il *budget* stanziato nel 2021.

Al fine di dare avvio alle attività del **CRIETT** entro il 2023, sono previsti lavori di ristrutturazione, recupero e adeguamento degli spazi attraverso opere di riconversione di una porzione del centro congressi di Via Ravasi 2 e dei padiglioni ex-colonia Agricola e Bassani a Varese.

A **ottobre 2021** la Delegata per la Ricerca, in collaborazione con l'Ufficio Ricerca, ha presentato al Ministero, in risposta al Decreto n. 737, un progetto per la **riqualificazione dei laboratori di ricerca**, che è stato **approvato a dicembre 2021**. Grazie a tale progetto nel 2022/2023 si potranno **acquisire strumentazioni di piccola, media e grande dimensione** (per un importo pari a circa € 1.700.000), si potrà finanziare il **bando per la progettualità degli RTD** (a fronte di un importo di € 150.000) e si potranno reclutare tre RTDA con competenze per l'utilizzo delle grandi attrezzature acquisite (avendo a disposizione circa € 450.000). Sono state individuate **quattro grandi attrezzature** da acquisire entro il 2021 (laser, TEM; SEM e postazioni odontostomatologiche), nonché i **tre RTDA** da reclutare con competenze adeguate all'utilizzo delle grandi attrezzature identificate. Seguiranno nel 2022 la

definizione delle modalità per l'acquisizione della **piccola e media strumentazione per i laboratori di ricerca** e la **riedizione del bando per la progettualità degli RTD**.

Nel 2022 prende avvio anche la realizzazione del **Centro di Microscopia**, dove verranno posizionati il SEM ed il TEM acquisti con i fondi del citato decreto 737.

Commissioni e strumenti per il monitoraggio

La Commissione Ricerca di Ateneo, coordinata dalla Delegata per la ricerca, sta lavorando in stretto coordinamento con le Commissioni AiQuaR dei singoli Dipartimenti, al fine di potenziare le azioni di monitoraggio sulle attività di ricerca e Terza Missione.

Come si è già avuto modo di evidenziare, le Commissioni AiQuaR hanno effettuato entro aprile 2021 la selezione dei prodotti di ricerca ai fini della **VQR 2015-2019**.

A maggio 2021 le Commissioni AiQuaR hanno collaborato con il Presidio di Qualità per la stesura dei **“Quaderni di Dipartimento”** che, a partire dal 2021, rappresenteranno uno **strumento di monitoraggio con cadenza annuale della qualità della Ricerca e della Terza Missione**. Una sintesi dei risultati che emergono dal lavoro svolto dalle AiQuaR in tale ambito, viene presentata annualmente dalla commissione **AIQUA del Senato Accademico**, al fine di aggiornare l'Organo di governo in ordine alla qualità delle attività di ricerca e Terza Missione ed individuare le azioni di possibile miglioramento.

La Commissione Ricerca di Ateneo intende intensificare ulteriormente i rapporti con le AiQuaR dei Dipartimenti, stimolando la loro azione volta alla **sensibilizzazione dei docenti** a introdurre la corretta **affiliazione** nelle pubblicazioni, a **caricare le pubblicazioni** in IRI-Sinsubria e ad **utilizzare i canali open access** attivati dall'Ateneo, così come a monitorare e prendere in carico le **situazioni di inattività dei docenti**.

Con riferimento a quest'ultimo aspetto va evidenziato che il **numero di inattivi all'interno del nostro Ateneo è estremamente esiguo** e ciò emerge anche dai Cruscotti di monitoraggio del Piano Strategico dei singoli Dipartimenti, in cui questo dato è inserito e costituisce punto di attenzione. Tuttavia è **opportuno che nel tempo le Commissioni AiQuaR presidino questo aspetto, che influenza negativamente la valutazione della qualità della ricerca** delle strutture dipartimentali e dell'Ateneo nel suo complesso.

Canali di comunicazione

La **diffusione della conoscenza delle attività di ricerca** costituisce un obiettivo fondamentale ai fini dello sviluppo sia della **reputazione dell'Ateneo**, a supporto della **progettualità**, delle **reti di collaborazione nazionali ed internazionali**, del **recruitment** dei docenti e dell'**orientamento** degli studenti, sia della **Terza Missione** e delle **partnership** che essa può generare.

A questo fine possono essere utilizzati diversi **strumenti e canali di comunicazione** (sito web, social, media, ecc.), sulla base della politica di comunicazione definita dall'Ateneo (si

veda il *paragrafo 4.6* della presente Relazione). In questa ottica va letta una importante iniziativa promossa nel **2021** dall'Ateneo, che si è tradotta nella realizzazione di **“racconti multimediali”**, che testimoniano l'eccellenza della ricerca dell'Università dell'Insubria. Il progetto, realizzato da Alessandro Cecchi Paone, si è basato sulla **selezione dei progetti di ricerca realizzati dai docenti dei vari Dipartimenti** e ritenuti più innovativi e qualificanti; le interviste effettuate ai docenti selezionati hanno dato vita ai **video**, che sono stati resi disponibili a partire da **marzo 2022** su **YouTube** e sui canali *social* di Ateneo.

Particolare attenzione è posta al **sito web in inglese** del nostro Ateneo, oggetto di successive revisioni al fine di avere un canale di comunicazione efficace anche nell'ottica del perseguimento dell'obiettivo di **internazionalizzazione** del nostro Ateneo e dell'ottenimento della **“Certificazione di Eccellenza nella Ricerca”** nell'ambito del progetto **HRS4R** promosso dalla Commissione Europea e a cui il nostro Ateneo ha aderito.

Il **tavolo tecnico** istituito a **giugno 2021** dal Direttore Generale per lo **sviluppo del sito web di Ateneo** dovrebbe terminare la progettazione e la realizzazione del nuovo sito web in inglese entro la fine del 2022.

Va detto, peraltro, che la **comunicazione internazionale** ha già raggiunto risultati apprezzabili, grazie all'utilizzo di altri strumenti e canali di comunicazione (si veda il *paragrafo 3.4*).

3.2.2. Innovazione, interdisciplinarietà e sostenibilità

Per il raggiungimento degli obiettivi strategici di innovazione, interdisciplinarietà e sostenibilità nell'ambito delle attività di ricerca sono state realizzate azioni atte a favorire lo **sviluppo di programmi di ricerca**, riservando particolare attenzione all'**interdisciplinarietà** e al **coinvolgimento di più Dipartimenti**, anche attivando **risorse del Fondo Progetti d'Ateneo**.

Nel 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**. Su tali basi, a **maggio 2021** sono stati **presentati al Ministero della Salute tre progetti**.

Nel corso del **2021** la Delegata per la Ricerca ha collaborato con il Delegato per Busto Arsizio prof. Luigi Valdatta e con il referente scientifico Prof. Giovanni Bernardini per la **creazione del Centro per l'Invecchiamento di Successo (CRIS)**, che avrà sede a Busto. Sono stati svolti alcuni eventi per la divulgazione dell'iniziativa e per attivare i finanziamenti regionali. Il positivo esito di queste iniziative ha portato alla istituzione del CRIS, previa approvazione degli Organi Accademici. La prossima attività prevista nel **2022** è quella della **organizzazione logistica dei laboratori del CRIS**.

Rientra in questa linea di attività anche l'organizzazione del futuro **Centro di Microscopia Elettronica** in sede ancora da destinarsi, che - come detto - accoglierà le nuove attrezzature acquisite per la microscopia al fine di sviluppare un **centro di eccellenza e servizio per l'Ateneo ed il territorio**.

Inoltre, a seguito dell'ottenimento di un **finanziamento ministeriale** di 90.000 euro per la realizzazione di un **progetto di ricerca e didattica polare**, l'Ateneo ha previsto di **cofinanziare l'affitto biennale di una base di ricerca in Alaska (Insubria Polar)**, che svolgerà attività didattica e di ricerca in materia di cambiamento climatico. I referenti scientifici ed organizzativi di questo progetto sono il prof. Guglielmin (DISTA) e la prof.ssa Cannone (DISAT), che hanno avuto il supporto del Delegato alla Internazionalizzazione per la realizzazione degli accordi internazionali sottoscritti e della Delegata per la Ricerca per l'implementazione di progetti di ricerca inerenti.

Nel 2021 si sono discussi e definiti gli aspetti contrattuali, mentre nel 2022 si dovrebbe procedere all'affitto della base per renderla operativa a fine 2022. Si dovranno poi cercare fonti di finanziamento addizionali per dare longevità al progetto dopo il biennio di attivazione.

È importante ricordare anche che nel **bando relativo ai progetti riservati ai RTDA e RTDB** è stata **valutata favorevolmente la capacità innovativa del progetto** e quella di **aggregazione di competenze intra e interdipartimentali**.

Si evidenzia, infine, che, grazie ai **bandi sulle tematiche PNRR** legate alla **sostenibilità** è stato possibile ottenere finanziamenti e partire con una serie di **progetti innovativi ed interdisciplinari**, quali quelli che hanno portato alla programmazione di:

- reclutamento di **11 posizioni di RTDA** su progetti *green* ed innovazione (decreto 1062/2021);
- attivazione di **23 Borse di dottorato** su progetti *green* ed innovazione (decreto 1061/2021).

A ciò si aggiungono i già richiamati reclutamenti a valere su:

- **Decreto 737/2021** per potenziare centri di ricerca trasversali, che ha consentito la programmazione di **3 RTDA**;
- Linee programmatiche 2021-23 di Ateneo, che ha consentito la programmazione di **7 RTDA**.

I prossimi obiettivi sono di **facilitare e sostenere la proposizione di progetti di ricerca trasversali ai vari Dipartimenti** per poter cogliere al massimo le **opportunità del PNRR** nei **prossimi bandi previsti per il 2022**.

3.2.3. *Lo sviluppo del progetto “Human Research Strategy for Researchers” e la Certificazione di Eccellenza nella ricerca*

Il progetto “*Human Research Strategy for Researchers*” (HRS4R), lanciato dalla Commissione Europea ed a cui il nostro Ateneo ha aderito, ha come scopo l'**implementazione della “Carta europea dei ricercatori” e del “Codice di condotta europeo per il reclutamento dei ricercatori”**; l'adesione al progetto ha come risultato immediato il **rilascio all'Ateneo del riconoscimento “HR Excellence in Research”**.

Esso, dunque, **concorre alla definizione di politiche di reclutamento volte ad attrarre talenti e innalzare la qualità della ricerca.**

Non meno importante è da ritenere l'effetto generato da questo progetto in termini di qualificazione dei processi interni, di visibilità e accreditamento del nostro Ateneo a livello europeo.

L'intera documentazione relativa a questo progetto è disponibile sul sito di Ateneo (<https://www.uninsubria.eu/research/hr-excellence-research-uninsubria>). In questa sede riteniamo utile evidenziare in estrema sintesi che l'implementazione del progetto HRS4R si articola in due fasi.

La **prima fase**, di durata biennale, si è svolta **da febbraio 2019 a giugno 2021** (abbiamo beneficiato di una proroga per COVID). Consisteva in un piano di **20 azioni e di una autovalutazione**, svoltasi a giugno, che ha portato alla revisione del piano di azioni (15 azioni sono state concluse, 5 prorogate e due aggiunte).

Il **processo di autovalutazione** si è concluso l'11 giugno 2021 con l'invio alla Commissione Europea (CE) del *report* di revisione interna, a cui la **Commissione Europea** ha risposto il **3 novembre 2021** con un *consensus report* nel quale sono stati evidenziati i **progressi delle azioni pianificate** ed è stato **valutato positivamente il processo di implementazione di HRS4R presso il nostro Ateneo.**

La **seconda fase** di durata triennale è **partita a novembre 2021** (al ricevimento della valutazione) e si concluderà nel 2024. Il nuovo piano delle azioni consiste in 5 azioni prorogate più 2 azioni nuove rispetto al piano originale. Un'azione molto importante che si è aggiunta è la definizione e l'approvazione di un **piano di uguaglianza di genere** (*Gender Equality Plan - GEP*) secondo le più recenti richieste della CE e di altre agenzie di finanziamento (CaRiPlo, PNRR); su questo specifico tema si rimanda a quanto indicato nel *paragrafo 3.5* di questa Relazione.

Nel complesso il progetto HRS4R concorre non solo all'accrescimento della **qualità della ricerca**, che si realizza grazie alla **qualificazione delle procedure di reclutamento** e alla **pubblicizzazione** anche a livello internazionale dei relativi bandi, ma anche alla **maggiore visibilità e reputazione del nostro Ateneo a livello europeo**, oltre che al perseguimento degli obiettivi strategici di **internazionalizzazione e sostenibilità.**

3.3. TERZA MISSIONE

Come ampiamente testimoniato dalla complessiva analisi condotta in questa Relazione, l'Università dell'Insubria si impegna in **modo attivo e concreto per contribuire allo sviluppo sociale e culturale della società e del territorio e per generare valore per i propri Stakeholder interni ed esterni**, facendo leva sulle attività di formazione e di ricerca e sulla capacità di relazione e di *partnership*. In questa ottica l'Ateneo si muove nella logica di **componente attiva** dei territori di suo insediamento e nei rapporti instaurati a livello nazionale ed internazionale.

In questa sede non si ritiene utile richiamare le azioni espressive della Terza Missione già evidenziate in altre parti della presente Relazione, ma ci si concentra sulle **ulteriori attività attinenti alla Terza Missione** svolte dal nostro Ateneo nel corso del periodo analizzato.

In via preliminare a questa analisi, si ritiene opportuno evidenziare che, **ad oggi, non è possibile valorizzare pienamente le diverse linee di azione che l'Ateneo sviluppa nell'ambito di questa missione istituzionale**, dato che con riferimento a queste attività non sempre sono rintracciabili **informazioni strutturate e aggiornate nel tempo**, capaci di far conoscere l'iniziativa e far cogliere il risultato conseguito. Ne consegue che sia **ancora parziale la visibilità dei benefici di natura sociale, culturale ed economica che l'Ateneo è in grado di produrre per i propri Stakeholder**.

In questa ottica, si ritiene importante la decisione dell'Ateneo di utilizzare, a partire dal 2020, il modulo "IRIS-RM", ovvero il modulo di IRIS dedicato alle **attività di Ricerca e Terza Missione**, che dal 2021 è alimentato su base individuale dai docenti.

Tuttavia, **ulteriori passi devono essere compiuti al fine di ottimizzare il processo di raccolta, elaborazione e valutazione dei dati, facendo precedere la definizione di questi processi da una valutazione delle aree tematiche di rilevazione ritenute rilevanti** dal punto di vista degli obiettivi del Piano Strategico perseguiti dall'Ateneo ed **espressive delle diverse declinazioni delle attività** rientranti nell'ambito della Terza Missione.

Il **cammino in questa direzione** deve essere necessariamente **graduale e chiaramente finalizzato**, in considerazione della **ampia tassonomia delle possibili azioni di Terza Missione** (attività di trasferimento scientifico, tecnologico e culturale e di trasformazione produttiva delle conoscenze, attraverso processi di interazione diretta dell'Università con la società civile e il tessuto imprenditoriale, affinché la conoscenza sia strumentale all'ottenimento di benefici per tutti gli Stakeholder coinvolti).

Al contempo, esso è importante perché può certamente contribuire ad accrescere le possibilità di **valutazione** e, per tale via, ad accrescere la **reputazione** ed a consolidare l'**identità distintiva** del nostro Ateneo.

Si vuole, infine, rilevare che, in linea con gli obiettivi del Piano Strategico, nel nostro Ateneo è stata costituita una **Commissione Public Engagement**, a cui è stato assegnato il compito di razionalizzare le numerose attività realizzate dall'Ateneo nello specifico ambito del **public engagement**. Inoltre, come indicato nel *paragrafo 2.2*, sono state conferite **deleghe Rettorali**

con riferimento a tematiche rilevanti ai fini dello sviluppo della Terza Missione, ovvero in materia di “Innovazione e trasferimento tecnologico”, “Sviluppo sostenibile e mobilità sul territorio”, “Internazionalizzazione”, “Valorizzazione di beni culturali” e, più di recente, in materia di “Uguaglianza di genere e pari opportunità”, “Public Engagement”, “Marketing strategico”.

3.3.1. Innovazione e il trasferimento tecnologico

Le attività svolte nel biennio 2019-2021 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 nello specifico ambito del trasferimento tecnologico.

Rimandando ai contenuti dettagliati della Relazione del Delegato per l'innovazione e il trasferimento tecnologico, riportata nell'Appendice A.2, di seguito vengono sinteticamente richiamate le principali azioni poste in essere.

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**. L'iniziativa è stata organizzata dall'Ufficio Ricerca e Innovazione in collaborazione con il Delegato per l'innovazione e il trasferimento tecnologico e con il supporto dei Proff. Alessia Pisoni e Andrea Vezzulli (DiEco). Sono state realizzate alcune sessioni di attività *online* prevalentemente frontale per formare i team, che successivamente hanno lavorato autonomamente con il supporto dei *tutors*. Nell'evento finale i due *team* (**10 dottorandi**) hanno presentato la propria idea imprenditoriale ad un *panel* di esperti tra cui la Prof.ssa Schena, la Prof.ssa Marinelli, la Prof.ssa Prest e la Prof.ssa Negrini del nostro Ateneo. I dottorandi provenivano da sei degli otto Dottorati di ricerca dell'Ateneo. Il progetto “*Extrachar Hub*”, risultato vincitore con unanime giudizio positivo, si sta ora avviando verso un percorso di accelerazione per la partecipazione al bando della **CCIAA di Como e Lecco** e alla **StartCup Lombardia 2022**.

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 sul sito di Ateneo (www.uninsubria.it/c-lab) e l'evento di lancio è disponibile sul canale Youtube di Ateneo (<https://youtu.be/PFwEqnoU2rE>). Sono state attivate 6 sessioni, per un totale di 21 incontri, 5 dei quali di approfondimento. Agli incontri hanno partecipato **16 team** per un totale di **30 persone, prevalentemente studenti**. Fra tutte le idee presentate, **tre si sono candidate al bando ‘Incubatore di impresa’** promosso dalla **Camera di Commercio di Como-Lecco**. Una delle tre, “Discovery”, è stata selezionata tra i vincitori del bando, potendo accedere ad un **percorso di incubazione** presso ComoNExT della durata di 12 mesi (equivalente ad un contributo di 18.000,00 €).

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 di *startup* innovative iscritte al registro delle imprese.

In particolare, sono stati **potenziati gli accordi** intrapresi con **CCIAA Varese, CCIAA Como e Lecco e Confindustria Como**, che 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**.

Il **26 novembre 2021** è stata realizzata in diretta TEAMS la **prima puntata di “Storie di Innovazione”**, un appuntamento periodico destinato a **studenti, docenti, borsisti ed assegnisti per sensibilizzare sulla valorizzazione della ricerca**. In ogni incontro un team di ricercatori di università italiane racconta come la propria ricerca sia diventata una startup. L'evento, curato dalla Dr.ssa Samuela Lomazzi, assegnista MiSE su bando per il potenziamento degli UTT, è stato il primo di sei incontri tra il 2021 e il 2022. Nel primo incontro è stato presentato il progetto innovativo “Bi-Rex: dagli scarti agro-alimentari alla produzione di biopolimeri”, ideato dalla dott.ssa Greta Colombo Dugoni e dalla dott.ssa Monica Ferro, due ricercatrici del Politecnico di Milano. Bi-Rex si basa su un processo brevettato che permette di valorizzare gli scarti delle industrie agro-alimentari, dalla produzione della birra e del riso ai gusci dei crostacei, ottenendo biopolimeri naturali, tra cui cellulosa e chitina. Questi materiali, utilizzati per molteplici applicazioni, sono normalmente ottenuti attraverso processi chimici ad alto impatto ambientale, Bi-Rex propone invece un nuovo processo ecosostenibile utilizzando una classe innovativa di solventi green.

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. Per procedere in questa direzione, sarà valutato il bando “Dottorati innovativi per l'Impresa” a valere sul Piano Nazionale Ripresa e Resilienza, previsto per maggio 2022.

3.3.2. Gli Spin off di Ateneo

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 6 spin-off**. Nel 2021 si è realizzato l'**accreditamento come spinoff di Ateneo di 3 startup innovative**: RandomPower; Machines4Math; Quanto srl.

Di seguito viene fornita una breve presentazione delle *spin off* a cui l'Ateneo partecipa come *co-founder* e/o *shareholder*.

Coelux Holding srl

- **Referente:** Paolo Di Trapani
- **Sito web:** www.coelux.com
- **Partita IVA/CF:** 03181930136
- **Data di nascita:** 02/03/2009
- **Scopo:** Spin-off dell'Università degli Studi dell'Insubria per lo sviluppo di sistemi ottici innovativi basati su nanotecnologie per riprodurre artificialmente, in ambienti interni, la luce naturale e l'aspetto del sole e del cielo. Coelux® offre un'opportunità unica per l'architettura di interno creando la sensazione di spazio infinito.

Melete srl

- **Referente:** Andrea Spinazzè
- **Sito web:** www.meletenet.it
- **Partita IVA/CF:** 06289750967
- **Data di nascita:** 14/07/2008
- **Scopo:** Spin-off delle Università degli Studi di Milano e dell'Insubria, creato per fornire un'assistenza mirata a tutte le aziende che devono adempiere gli obblighi della nuova normativa europea REACH (Registration Evaluation and Authorization of Chemicals) e più in generale per supportare le imprese per i problemi inerenti il rischio chimico, ambientale ed occupazionale.

Random Power srl

- **Referente:** Massimo Caccia
- **Sito web:** www.randompower.eu
- **Partita IVA/CF:** 11866630962
- **Data di nascita:** 25/06/2021
- **Scopo:** Spin-off dell'Università degli Studi dell'Insubria che, attraverso la realizzazione di True Random Bit Generator, svolge attività di progettazione e sviluppo di un generatore di flussi di bit di stato casuale e imprevedibile. Lo strumento, a partire dall'analisi di fenomeni connessi alla natura quantistica della struttura dei semiconduttori, permette di generare chiavi crittografiche e input per sistemi di cifratura.

SocialLibreria srl

- **Referente:** Danjel Delishi
- **Sito web:** www.sociallibreria.com
- **Partita IVA/CF:** 03426220129
- **Data di nascita:** 31/07/2014
- **Scopo:** Spin-off dell'Università degli Studi dell'Insubria per divulgare la cultura a 360 gradi grazie a strumenti informatici innovativi: dallo sviluppo di software personalizzati a mobile app su tutte le principali piattaforme, da servizi cloud a computer graphics in 3D, dall'E-commerce allo sviluppo di ambienti di E-learning, dallo sviluppo di videogiochi mobile all'elaborazione di immagini.

Machines4Math srl

- **Referente:** Pietro Milici
- **Sito web:** www.machines4math.com
- **Partita IVA/CF:** 11535080961
- **Data di nascita:** 04/01/2021
- **Scopo:** Spin-off dell'Università degli Studi dell'Insubria per lo sviluppo, la produzione e la commercializzazione di macchine matematiche di tipo sia reale sia virtuale, realizzate con oggetti tradizionali o appositamente ideati per la didattica innovativa della matematica.

Quanto srl

- **Referente:** Anna Cecilia Rosso
- **Sito web:** www.quantoriso.com
- **Partita IVA/CF:** 12094550964
- **Data di nascita:** 12/11/2021
- **Scopo:** Spin-off dell'Università degli Studi dell'Insubria dalla doppia finalità: da un lato punta a divulgare la ricerca scientifica attraverso un prodotto di largo consumo come il riso; dall'altro a finanziare quella stessa ricerca attraverso la vendita del prodotto. Il progetto punta ad avvicinare o riavvicinare le persone al mondo della ricerca scientifica, portandola fuori dalle aule dell'università.

L'Ateneo continua il suo **rapporto con l'incubatore di cui è socio fondatore** (*Insubrias BioPark*) e **con 8 consorzi interuniversitari**.

Prosegue, inoltre, l'accordo di **collaborazione con ComoNExt**, siglato nel 2020.

3.3.3. I brevetti

L'Ateneo risulta tra i depositari di **28 famiglie di domande di brevetti** attualmente **attivi**. Di queste famiglie, **4 risultano di titolarità dell'Ateneo**.

E' stata predisposta una nuova versione del Regolamento per la protezione della proprietà intellettuale, in cui viene posta particolare attenzione alle forme di tutela della proprietà intellettuale oltre rispetto al deposito di domande di brevetto. Questo aspetto assume rilievo in considerazione del fatto che 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. Il nuovo regolamento non è ancora stato sottoposto agli Organi, in quanto la normativa nazionale è in corso di revisione.

3.3.4. La valorizzazione dei beni culturali e le iniziative per il territorio

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 indicato nella Relazione del Delegato alla valorizzazione dei beni culturali, riportata nell'Appendice A.2, nel corso del 2022, compatibilmente con l'evoluzione della situazione sanitaria, potranno essere riprese ed attuate le diverse iniziative programmate o progettate (mostre, cataloghi, murali, ecc).

L'emergenza pandemica e le norme relative al distanziamento applicate sino ai primi mesi del 2022, ha fortemente condizionato anche le modalità e/o le tempistiche delle altre iniziative sviluppate dall'Ateneo per il territorio, tra cui si vuole ricordare, a titolo esemplificativo, la stagione concertistica offerta gratuitamente alla città e tradizionalmente svolta presso l'Aula Magna della sede centrale di Varese dell'Ateneo (<https://www.uninsubria.it/il-territorio/universit%C3%A0-e-societ%C3%A0/stagione-concertistica>).

3.4. INTERNAZIONALIZZAZIONE

Il Piano Strategico di Ateneo inserisce l'**internazionalizzazione tra le cinque priorità strategiche** del sessennio 2019-24, dato che la situazione riscontrabile sino al 2018 rifletteva un fenomeno marginale ed estremamente diversificato tra i vari Dipartimenti.

A tre anni dall'avvio del Piano Strategico i **risultati** conseguiti si rivelano **apprezzabili** e, in parte, sono già stati evidenziati con riferimento al **posizionamento nei ranking internazionali**, ed allo **sviluppo quantitativo e qualitativo degli accordi di collaborazione internazionale** (*paragrafi 2.1 e 3.1.2*).

Questa positiva evoluzione costituisce il frutto del proficuo lavoro svolto dal Delegato all'internazionalizzazione, in stretta collaborazione con la relativa Commissione interdipartimentale, e del deciso supporto dell'Ateneo sulle azioni sviluppate in tale ambito

Con riferimento agli **studenti internazionali**, la Tavola 3.11 evidenzia i **Paesi di provenienza** degli iscritti all'a.a. 2021/2022, mentre la Tavola 3.12 mostra **l'evoluzione, per singola nazione di provenienza**, degli iscritti e degli immatricolati tra l'A.A. 2018/2019 e l'A.A. 2021/2022.

Tavola 3.11: Paesi di provenienza degli studenti internazionali iscritti all'Università dell'Insubria

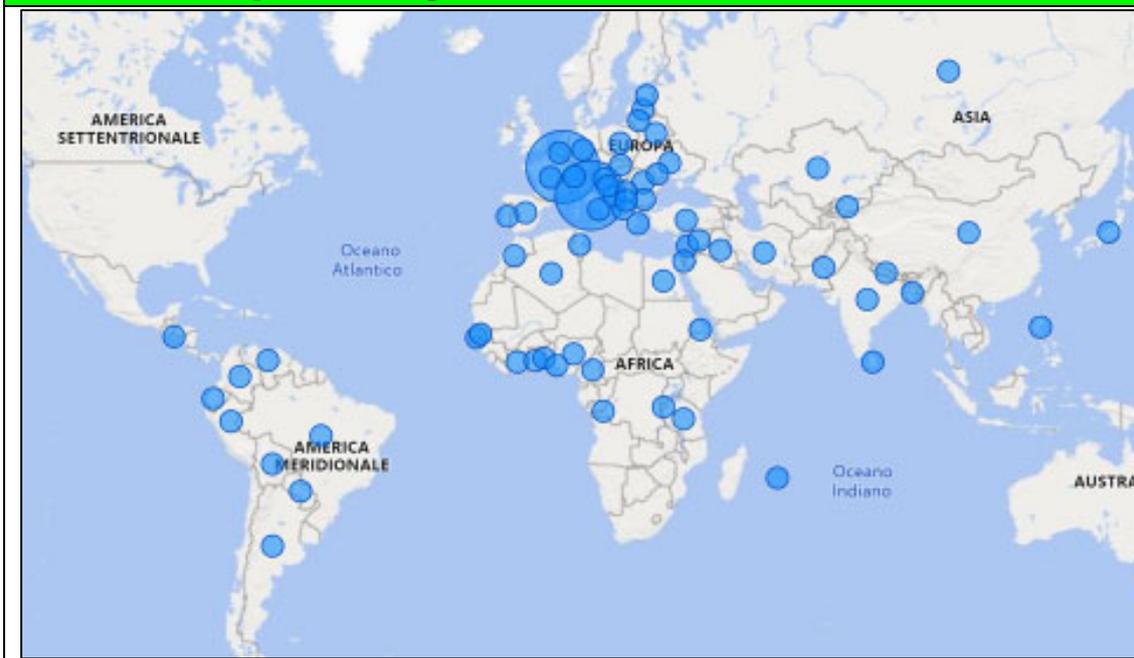
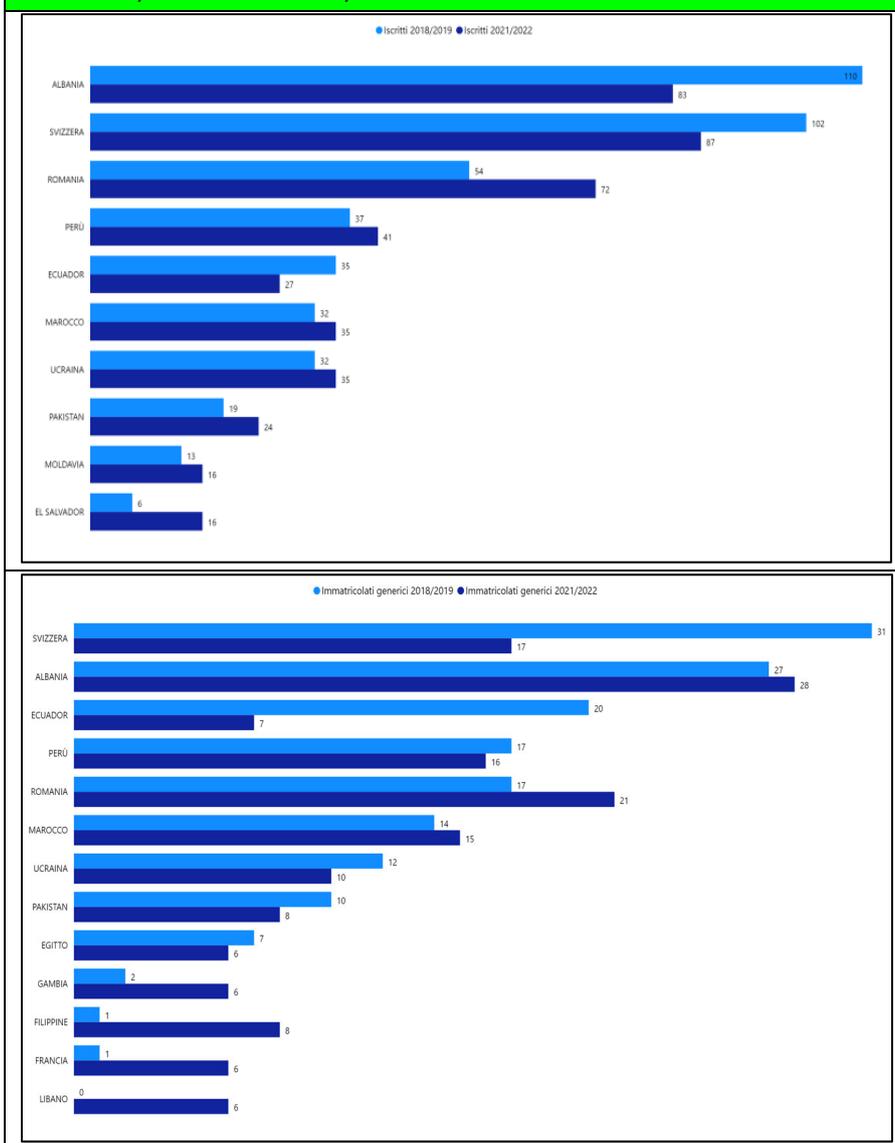


Tavola 3.12: Evoluzione di studenti internazionali iscritti e immatricolati tra P.A.A. 2018/2019 e P.A.A. 2021/2022



A fine 2021 si osserva che il 17% dei corsi di studi del nostro Ateneo è in lingua inglese. In particolare, le proposte dei Dipartimenti di nuova offerta formativa interamente in lingua inglese sono:

- il corso di 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*”;
- il corso di LM “*Hospitality for Sustainable Tourism Development*”.

Importanti sono anche i risultati conseguiti nell’ottica degli studenti internazionali, dato che sono state bandite 11 borse di eccellenza nel 2020 e 10 borse di eccellenza nel 2021, al fine di favorire la mobilità in entrata. È stata, inoltre, modificata la tassazione degli studenti internazionali *degree seeker*, introducendo una *flat tax* commisurata alle condizioni economiche ed alla nazione di provenienza.

Con riferimento alla **mobilità internazionale**, ricordiamo che 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) a partire dal **2019 sono state estese** a tutto il **personale docente** (e non più ai soli ricercatori) e in seguito anche al personale tecnico-amministrativo (PTA). 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**.

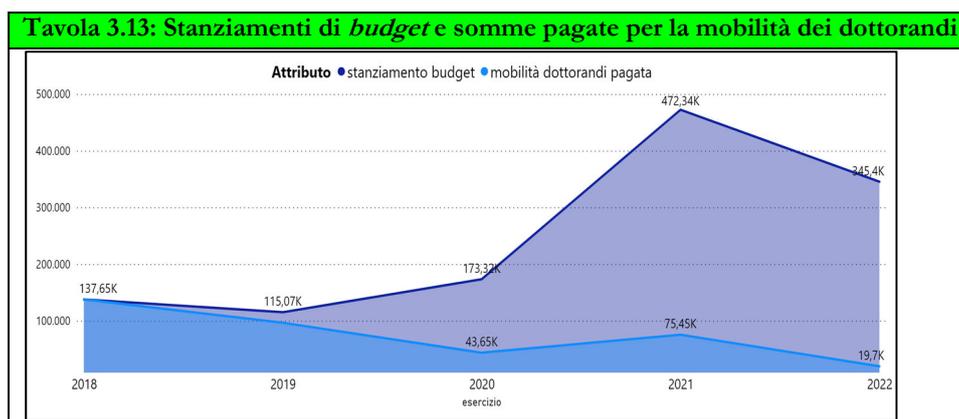
A partire dal **2020** sono stati riattivati i **bandi interni** per i **visiting professor in entrata**, sia per i **corsi di laurea**, sia per i **corsi di dottorato di ricerca**. Inoltre, sono state ampliate le **possibilità per i docenti** dell'Ateneo di **partecipare ai bandi Erasmus** per la mobilità internazionale.

Nel **2021** è stata svolta un'intensa attività per la realizzazione, oltre che degli **accordi internazionali generali**, anche degli **accordi interistituzionali** nel quadro del programma **Erasmus+**. Il numero di **accordi internazionali** nel **2021** si è incrementato, passando da 17 a **21**. Si auspica che nel 2022 la rete di relazioni internazionali del nostro Ateneo possa accrescersi ulteriormente e, soprattutto, che dalla stipula delle convenzioni con Atenei esteri possano discendere crescenti opportunità di sviluppo della mobilità in entrata e in uscita e della progettualità sul fronte della didattica e della ricerca

Va notato che nel 2021, come nell'anno precedente, la **mobilità internazionale** è stata fortemente **limitata** dalla situazione pandemica da Covid-19; il calo ha interessato sia i **docenti**, sia i **visiting professor in entrata**, sia i **dottorandi**, malgrado lo stanziamento da parte dell'Ateneo di bandi e contributi aggiuntivi per sostenere la mobilità dei ricercatori per esperienze di ricerca all'estero e per i dottorandi.

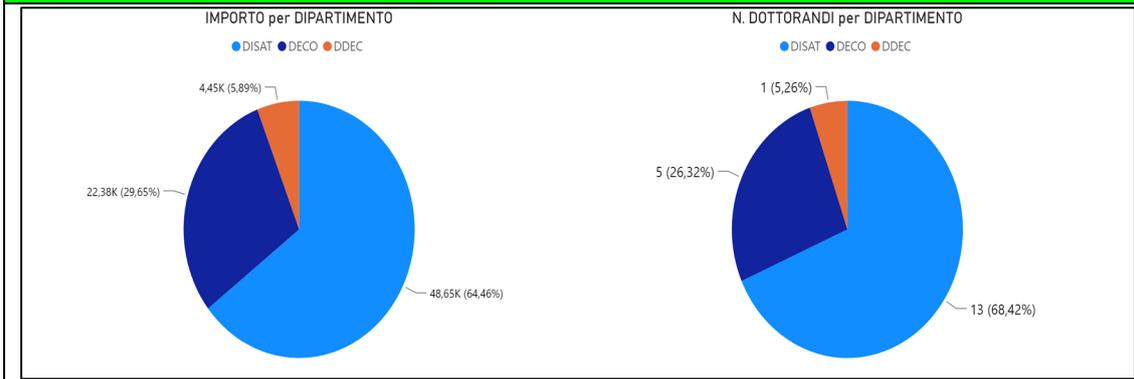
In particolare, l'Ateneo ha stanziato **contributi aggiuntivi** per la Scuola di Dottorato per sostenere le **attività didattiche dei dottorandi** ed ha previsto **contributi ad hoc per i dottorandi che svolgano un periodo del loro percorso** (almeno tre mesi) **all'estero** (oltre il 50% in più della borsa prevista), al fine di favorire la dimensione internazionale della ricerca ed il *networking*.

La Tavola 3.13 consente di osservare l'incremento consistente di fondi stanziati dall'Ateneo specie nel 2021, a cui non è corrisposto un proporzionale incremento di utilizzo, a causa del perdurare dell'emergenza sanitaria.



La Tavola 3.14 dettaglia l'informazione, evidenziando l'importo contabilizzato per Dipartimento e la numerosità di dottorandi che hanno beneficiato dei fondi per mobilità internazionale.

Tavola 3.14: Numero di dottorandi che hanno beneficiato dei fondi per mobilità internazionale e importi suddivisi per Dipartimento (2021)



I segnali registrati nei primi mesi del 2022 indicano una ripresa post-pandemia: ciò emerge, in particolare, dalle numerose candidature presentate a valere sui **bandi mobilità docenti e PTA**.

Con riferimento agli studenti, va segnalato che nel triennio 2019-21 sono:

- **625** gli studenti **Erasmus outgoing** (**204** nel 19-20; **128** nel 20-21; **293** nel 21-22);
- **195** gli studenti **Erasmus incoming** (**62** nel 19-20; **27** nel 20-21; **106** nel 21-22)

Va segnalata la riduzione dei finanziamenti per la mobilità da parte del MUR e della UE, che però non ha determinato la riduzione delle assegnazioni a Bilancio, in quanto l'Ateneo ha compensato con risorse proprie (Tavola 3.15), al fine di incoraggiare la mobilità studentesca assicurando la copertura delle Borse Erasmus (Tavola 3.16).

Tavola 3.15: Previsioni di budget e scritture di utilizzo delle risorse per Borse Erasmus ed Erasmus placement (2019-2021)

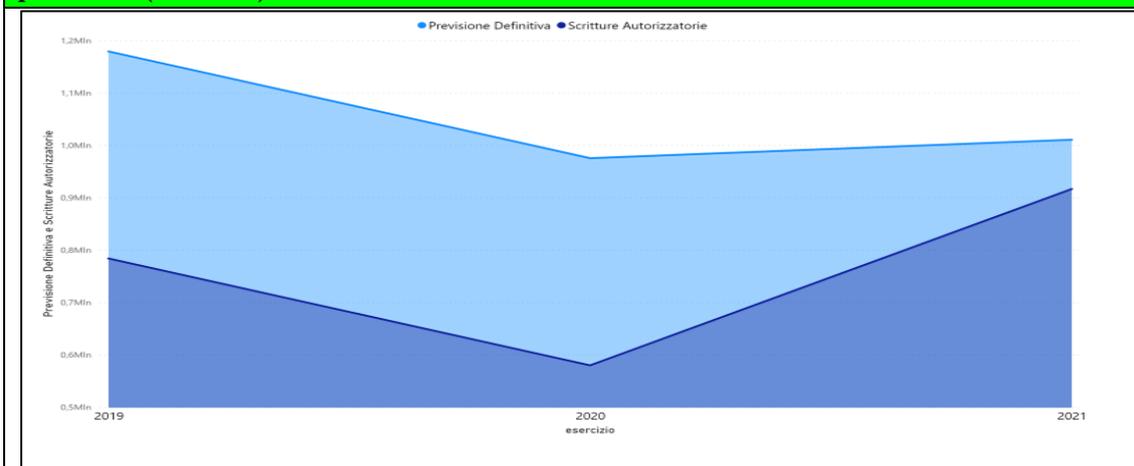
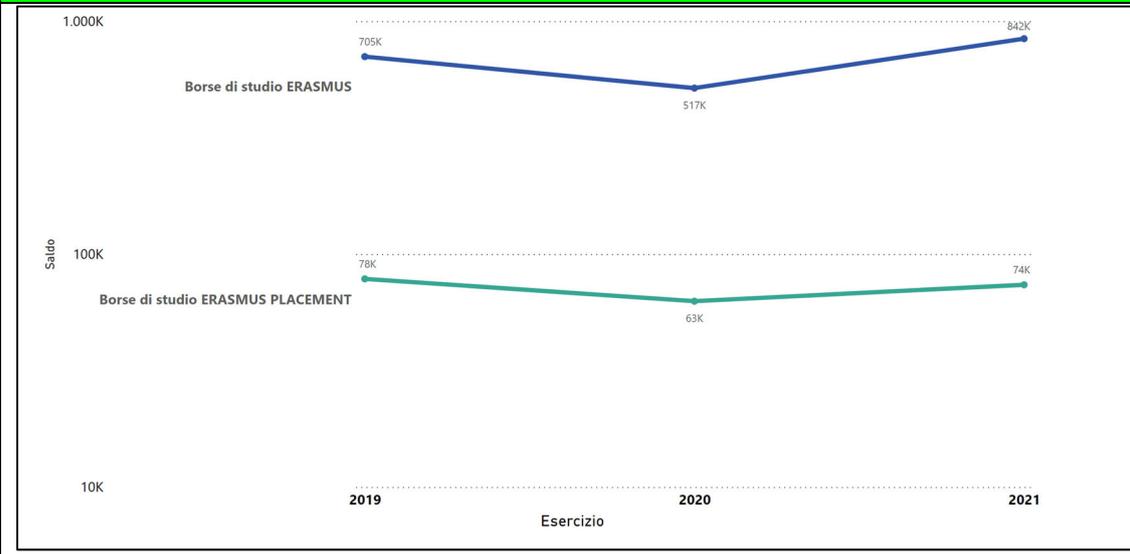


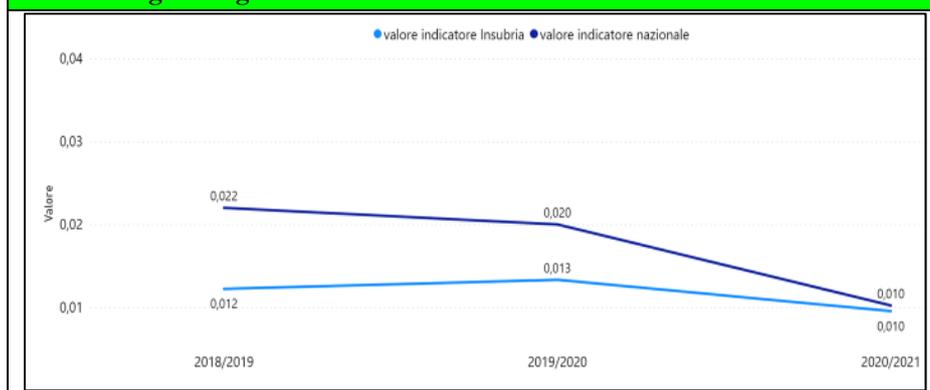
Tavola 3.16: Importi relativi a Borse Erasmus ed Erasmus placement (2019-2021)



Nella Tavola 3.17 si evidenzia l'andamento dell'indicatore relativo alla “percentuale di CFU conseguiti all'estero dagli studenti regolari sul totale dei CFU conseguiti dagli studenti entro la durata normale del corso”, con riferimento all'Ateneo e al sistema universitario nazionale. L'indicatore si è ridotto nel triennio 2019-21, peraltro in linea con il dato medio di sistema.

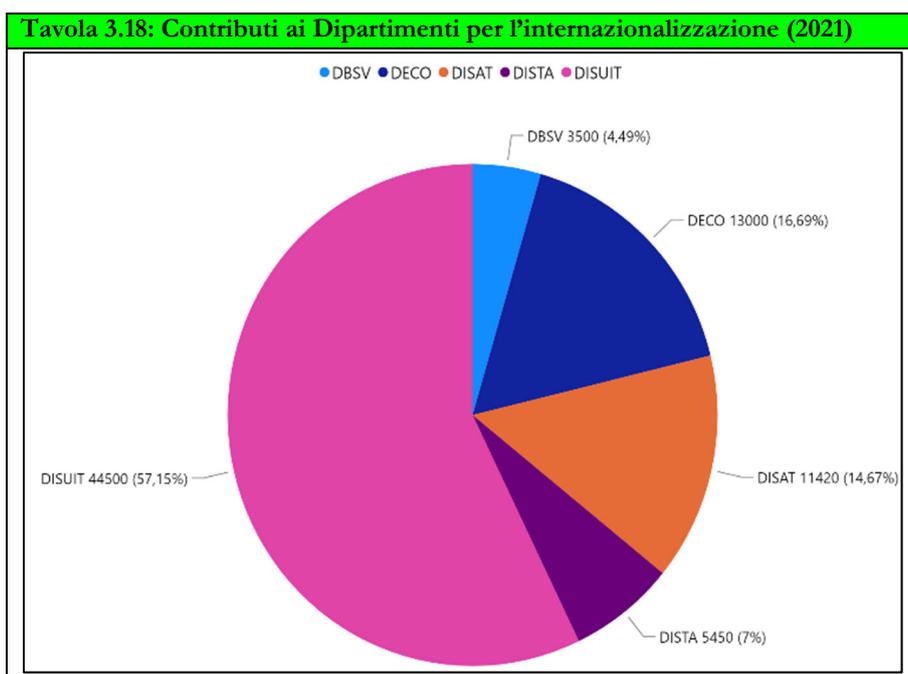
Come si può osservare il valore, a causa dell'emergenza pandemica si è ridotto, resta allo stesso livello di quello nazionale.

Tavola 3.17: Percentuale di CFU conseguiti all'estero dagli studenti regolari / CFU conseguiti dagli studenti entro la durata normale del corso



Nel 2021 sono ripresi i viaggi istituzionali, grazie alla realizzazione di un **viaggio di studio a New York** promosso da DISUIT, DIDEC e DISTA, in risposta al bando di mobilità dipartimentale. Si ricorda che nel 2019 era stato realizzato un primo viaggio di studio in Russia, che aveva coinvolto studenti meritevoli dell'Ateneo in incontri internazionali di alto livello e che aveva determinato la stipula di un nuovo accordo internazionale.

Come di consueto, anche nel 2021 l'Ateneo ha assegnato risorse ai Dipartimenti (per un ammontare complessivo superiore a € 77.000,00) per iniziative di **supporto all'internazionalizzazione** (corso inglese livello b2 per studenti immatricolati ai corsi di laurea magistrale, iniziativa international practicum, visiting professor, mobilità studenti Cdl mediazione linguistica e viaggio di studio a New York).



Si segnala che 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, ha organizzato **numerosissime 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**.

Va, infine, evidenziato che la **comunicazione internazionale** ha fatto un **salto di qualità**, come emerge:

- dal 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. SOSTENIBILITÀ

Il perseguimento **degli obiettivi di sostenibilità** è stato indicato nel **Piano Strategico 2019-2024** come uno degli **obiettivi strategici di lungo termine** che devono essere perseguiti dal nostro Ateneo.

Questa indicazione è coerente con l'**approccio attento alle tematiche della sostenibilità** che, anche prima del 2019, ha ispirato alcune scelte del nostro Ateneo indipendenti dal dettato normativo, che ad esempio contempla l'esistenza di organi di controllo (CUG - Comitato Unico di Garanzia).

Possiamo, infatti, ricordare che sin dal **2004** il nostro Ateneo è una delle Università italiane che ha **aderito al GBS**, che costituisce una delle prime e più importanti **associazioni** costituita in Italia per la **statuizione dei "Principi di redazione del Bilancio Sociale"**, ovvero dello strumento di rendicontazione dei profili sociali, ambientali e di governance (ESG) di una istituzione pubblica o privata.

Inoltre, nel **2016** ha aderito alla **RUS – "Rete delle Università per lo Sviluppo Sostenibile"** e nel **2017** ha istituito la figura del **Mobility Manager**.

Dal **2017** l'Università degli Studi dell'Insubria è **socia del "Cluster Smart Cities & Communities"** e nel **2019** l'Ateneo ha sottoscritto il **"Protocollo lombardo per lo sviluppo sostenibile"**.

Nel 2019 ha dato aderito anche al progetto, promosso dalla Commissione Europea, **"Human Resource Strategy for Researchers"** (HRS4R), che prevede tra le azioni da implementare anche la definizione e l'approvazione di un "Piano di uguaglianza di genere" (Gender Equality Plan - GEP) di Ateneo.

Sono, quindi, molteplici le linee di azione su cui il nostro Ateneo si è mosso nel tempo, ma negli anni più recenti è certamente cresciuta la consapevolezza sul ruolo che l'Università può svolgere facendosi **parte attiva per lo sviluppo sostenibile al proprio interno e all'esterno**, mediante l'implementazione di processi di gestione e la realizzazione di iniziative di formazione, ricerca e Terza Missione capaci di creare "valore" per i propri *Stakeholder* nella logica della sostenibilità.

Al fine di rendere progressivamente più significativo il proprio contributo al perseguimento degli obiettivi di sostenibilità (*SDG-Sustainable Development Goals*) declinati dall'ONU nella "Agenda 2030", l'Ateneo sta definendo e realizzando specifiche linee di azione che, per determinati aspetti, sono coordinate dai Delegati del Rettore coerentemente con l'oggetto della loro delega.

Va, inoltre, evidenziato che dal primo dicembre 2021 nel nostro Ateneo è attivo l'Ufficio Sostenibilità e ambiente, all'interno dell'Area infrastrutture e approvvigionamenti; inoltre, dal 1° aprile 2022 l'Ufficio Sicurezza ha cambiato denominazione in Ufficio Sicurezza e sostenibilità e assorbe le competenze dell'Ufficio Sostenibilità e ambiente che è stato contestualmente disattivato; è anche stato nominato l'Energy manager quale responsabile del nuovo ufficio.

Le aree su cui il nostro Ateneo è intervenuto in maggior misura nel triennio 2019-21 sono quelle individuate dai alcuni principali SDG, ovvero **rifiuti, energia, cambiamenti**

climatici e mobilità. Le attività svolte in questo ambito vengono qui di seguito sinteticamente richiamate, rimandando per ulteriori dettagli alla Relazione della Prof.ssa Maggi, Delegata per lo sviluppo sostenibile e Mobility Manager dell'Ateneo, riportata nell'Appendice A.2. di questa Relazione.

In particolare, è stata svolta una attività progettuale relativa alla sostenibilità ambientale, 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).

In collaborazione con l'area infrastrutture e servizi logistici, sono state avanzate al Comune di Varese, in occasione della concertazione sul PUMS (Piano Urbano Mobilità Sostenibile), proposte per **potenziare l'accessibilità del campus Bizzozero per mezzo di treno e bicicletta.** Inoltre, la Delegata ha partecipato alla redazione delle "**Linee guida sulla elettrificazione per la mobilità motorizzata universitaria**" (gruppo RUS mobilità), che sono state messe a disposizione dell'ufficio infrastrutture dell'Ateneo.

Nel 2021 si è avviato, in collaborazione con Techinnova Spa e il Comune di Varese, il progetto "CircularCity", prototipo sperimentale di **percorso ciclabile dotato di pannelli solari** da installare in via Dunant, alle spalle del collegio Cattaneo, la cui energia può alimentare colonnine di ricarica di mezzi elettrici. Se ne prevede la conclusione nei primi mesi del 2022. Si è proposta, inoltre, all'area infrastrutture la realizzazione di infrastrutture di ricarica di automobili elettriche, usate in misura crescente dal personale, che potrebbero essere realizzate anche accedendo a fondi pubblici. In particolare, si è proposta la partecipazione al bando di Regione Lombardia per il finanziamento di infrastrutture di ricarica elettrica sia di proprietà che di terzi⁸.

Prosegue, di anno in anno, il **progetto Green School**⁹, per il quale è stato rinnovato a febbraio 2021 il **Protocollo d'Intesa per l'Educazione allo Sviluppo Sostenibile** (con Provincia di Varese, CAST, Agenda 21 Laghi e JRC Ispra).

Sono state organizzate alcune **attività seminari sui temi dello Sviluppo Sostenibile**, per sensibilizzare sul tema studenti, rappresentanti delle istituzioni, cittadinanza, come per esempio il ciclo di *webinars* "Sviluppo Sostenibile, Università e Territorio" tenutosi a marzo 2021, nonché i convegni sulla mobilità sostenibile svolti a marzo, ottobre e dicembre 2021.

Nel 2021 la Delegata ha compartecipato, assieme al prof. Mauro Guglielmin, alla **costruzione del primo PhD nazionale interateneo e interdipartimentale** (con 6 curricula differenti) "**Sustainable Development and Climate Change**", partecipando alle riunioni organizzate dalla Scuola Universitaria Superiore IUSS (coordinatore nazionale) e collaborando alle attività. Alcune borse di dottorato su tali temi sono state attivate presso Uninsubria nel 2021 ed altre ne saranno attivate nel 2022 e negli anni a venire.

Si segnala inoltre la partecipazione all'iniziativa "**Climbing for Climate**", **organizzata dalla RUS** (Rete delle Università per lo Sviluppo Sostenibile), per sensibilizzare comunità, universitaria e cittadinanza sul tema del cambiamento climatico.

⁸ <https://www.regione.lombardia.it/wps/portal/istituzionale/HP/DettaglioAvviso/servizi-e-informazioni/enti-e-operatori/trasporti-e-logistica/mobilita-elettrica/contributi-colonnine-ricariche-elettriche-per-enti-pubblici/contributi-colonnine-ricariche-elettriche-per-enti-pubblici>

⁹ <https://www.green-school.it/>

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** delle principali **attività in materia di sostenibilità** ad oggi **svolte dal nostro Ateneo**.

Proseguono le relazioni e le collaborazioni 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, che la partecipazione al **Gruppo di lavoro "Mobilità" del coordinamento nazionale della RUS** ha consentito di inserire il nostro Ateneo anche nella **rete internazionale U-MOB**, che ha messo a disposizione corsi formativi accessibili gratuitamente al personale ed agli studenti.

Come si è avuto modo di indicare, l'impegno sulla sostenibilità ha consentito al nostro Ateneo di raggiungere un ottimo posizionamento nell'ambito dello **University Impact Rankings** (paragrafo 2.1) e di realizzare **importanti iniziative sul fronte della ricerca e della formazione** (paragrafi 3.1 e 3.2).

A partire da ottobre 2021 la Prof.ssa Pozzo, Delegata in materia di uguaglianza di genere e pari opportunità, ha dato avvio ai lavori di stesura del primo Bilancio di genere del nostro Ateneo e alla definizione del *Gender Equality Plan* di Ateneo, avvalendosi anche della collaborazione della Commissione istituita a gennaio 2022 per la redazione del Bilancio di genere, del Piano di azioni positive e del Gender Equality Plan.

3.6. PROGETTI SPECIALI DI ATENEEO

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.

Nel corso dell'ultimo anno sono stati compiuti passi importanti nello sviluppo del **progetto di "Valorizzazione del polo 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 con la stipula di una **nuova convenzione con il Comune di Busto Arsizio nel 2021**.

A partire dall'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 dal nostro Ateneo in collaborazione con il "Centro di ricerca per l'invecchiamento di successo".

Dall'anno accademico 2022/2023 si realizzerà l'avvio del corso di **laurea magistrale di scienze motorie**; si auspica di poter svolgere questo corso di studi presso i Molini Marzoli, sebbene il trasferimento sia condizionato dallo stato di avanzamento dei lavori di ristrutturazione dell'edificio da parte del Comune di Busto Arsizio.

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.).

Con riferimento al **Progetto “#DataScience@Uninsubria”** già nella Relazione di aggiornamento del Piano Strategico di giugno 2021 si era dato conto dello stato dell'arte e delle riflessioni formulate dalla Commissione, coordinata dal Prof. Massimo Caccia e composta da un rappresentante di ogni Dipartimento. La valutazione della fattibilità del progetto compiuta dalla Commissione porta a ritenere che non siano ancora mature le condizioni per l'attivazione di una laurea magistrale in *DataScience* all'interno del nostro Ateneo.

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

Nella presente Sezione si evidenziano i **risultati** conseguiti nell'ambito delle principali **attività di supporto** e dei **servizi centralizzati** inclusi nel Piano Strategico, ovvero:

- *Servizi di orientamento e placement degli studenti*
- *Servizi di accoglienza*
- *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 ORIENTAMENTO E *PLACEMENT* 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 coerenti 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.).

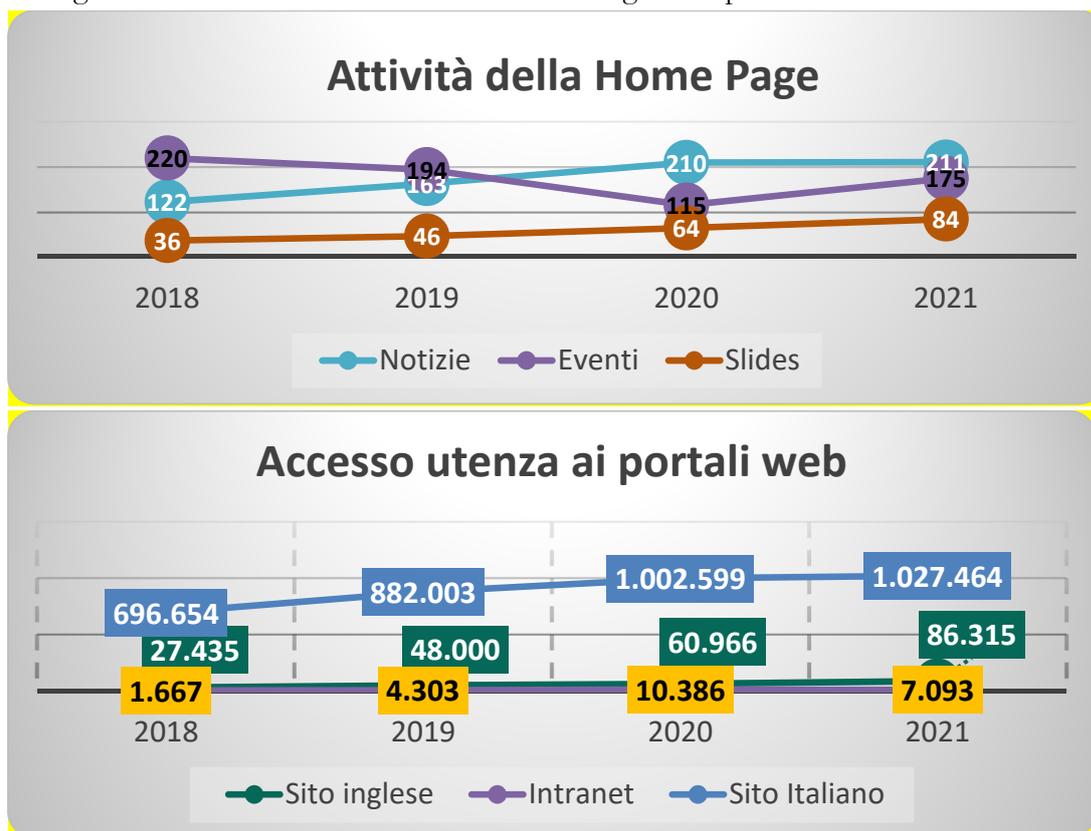
Open day delle LT e LMCU: si è aperto il 9 aprile, data in cui sono stati resi accessibili i nuovi materiali pubblicati sul sito; dal 12 al 16 aprile sono stati proposti 58 minieventi sulla piattaforma Microsoft Teams (a cui si sono iscritti oltre 2600 studenti, con una partecipazione effettiva tra il 30 e l'80% a seconda del minievento), per la presentazione dei corsi e dei servizi, incontri con studenti universitari, mini-conferenze e seminari di approfondimento, momenti di informazione su test di ammissione e prove di verifica delle conoscenze; per alcuni corsi, è stata data la possibilità di sostenere una prova anticipata per la verifica delle competenze. Il Servizio comunicazione ha realizzato: il video promozionale dell'*Open day* -

<https://www.youtube.com/watch?v=mybVzRYV5Zs> - pubblicato sul sito e sui social di Ateneo che ha totalizzato sui diversi canali social, alla data del 16 aprile, oltre 41000 visualizzazioni; 23 video spot di presentazione dei singoli corsi di laurea. 112 ulteriori video sono stati realizzati/riproposti da parte dei corsi di laurea con revisione/gestione/modifica da parte del Servizio Comunicazione.

Open day delle LM: aperto il 14 maggio, ha visto una settimana intera di attività, dal 17 al 21 maggio. È stato realizzato, per la prima volta in Italia, tramite la piattaforma AlmaLaurea, consentendo la pubblicità a livello nazionale. 55 sono stati i video realizzati o riproposti dai corsi di laurea, con revisione/gestione/modifica da parte del Servizio Comunicazione. Le iscrizioni ai *workshop* sono state 403 (con una crescita del 40% rispetto all'anno precedente) di cui il **23% con provenienza da altro ateneo**.

Ai blocchi di partenza: nei tre giorni (12-14 luglio) precedenti l'apertura delle immatricolazioni, sono stati organizzati incontri *online* con docenti, studenti e personale amministrativo, che hanno visto la partecipazione di 257 studenti, il 52% in più rispetto all'anno precedente.

Di seguito i dati relativi alle attività della home Page e dei portali web:



L'impegno della Commissione Orientamento 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. Per un'analisi più approfondita dei fenomeni

di abbandono si rimanda alla Relazione della Delegata per la Comunicazione, l'Orientamento e il Fundraising, riportata nell'Appendice A.2.

La Commissione Orientamento ha individuato come **obiettivo** principale le 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, seguito da **42 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. Le attività del progetto hanno riguardato 2846 studenti delle scuole secondarie di secondo grado e 77 docenti di tali scuole. 965 studenti universitari hanno partecipato ai precorsi e/o corso di recupero di matematica per gli OFA

L'analisi degli **abbandoni** finora ha dimostrato che **non esiste nessuna correlazione tra voto di maturità e abbandoni**. In merito al raggiungimento dell'obiettivo strategico "Innalzamento il livello qualitativo degli studenti in ingresso soprattutto con riferimento ai corsi di laurea triennale e ciclo unico", si osserva che l'indicatore "Indici di composizione delle matricole per fascia di voto più elevata" è aumentato negli ultimi 3 anni: calcolando l'indicatore come la media delle 4 fasce (assegnando 1 alla fascia più bassa e 4 alla più alta), nel 2019/20 era pari a 76.18, nel 2020/21 a 79.07 e nel 2021/22 a 80.15. Tuttavia, **questo indicatore non può singolarmente rappresentare la qualità in ingresso**. Estremamente importante è l'attività svolta in termini di incremento delle **competenze in ingresso all'università**: la Commissione orientamento ha attivato nel 2021 una serie di percorsi riassunti in una pagina dedicata del sito di Ateneo (<https://www.uninsubria.it/la-didattica/orientamento/preparati-alluniversita>).

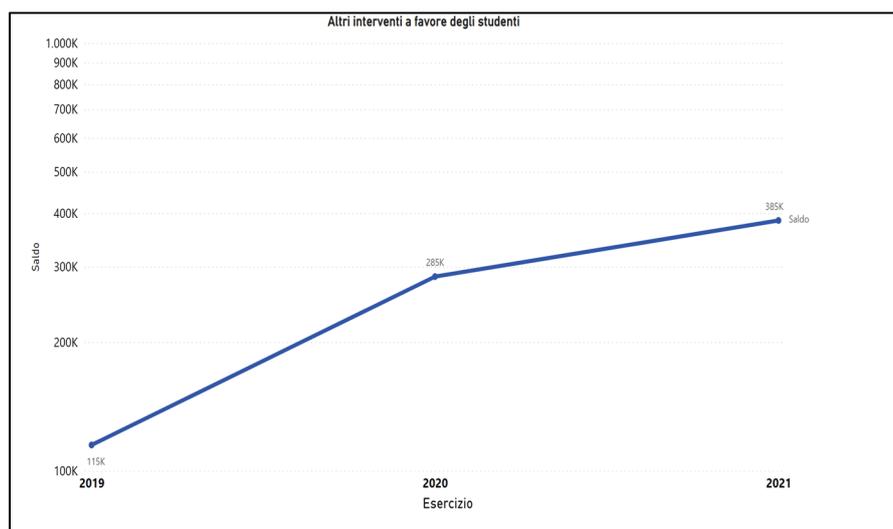
4.2. SERVIZI DI ACCOGLIENZA DEGLI STUDENTI

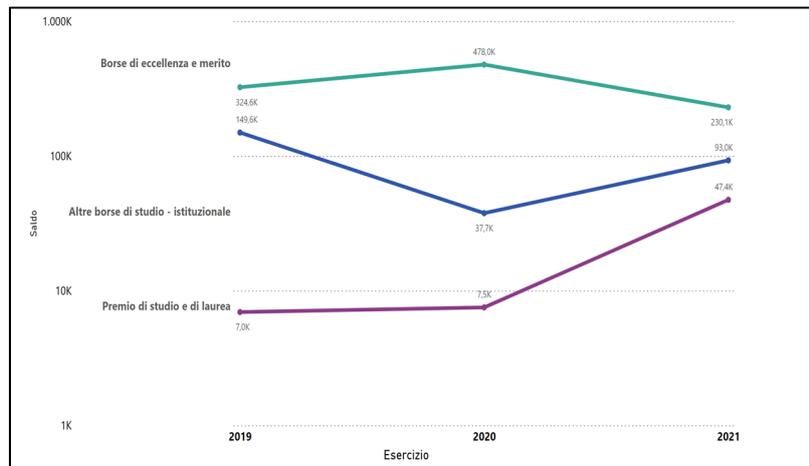
I servizi di accoglienza degli studenti costituiscono una risposta importante per un **Ateneo** che vuole essere **aperto e a respiro internazionale**. I risultati conseguiti in questo ambito operativo nel periodo analizzato sono dettagliati nella Relazione del Delegato per l'accoglienza di studenti, 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 stata approvata dagli Organi accademici ad aprile 2021 e resa operativa per gli immatricolati all'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 è rivolto ai nuovi immatricolati ai corsi di studio basati su Como, con uno specifico limite di ISEE.





Il **miglioramento della situazione pandemica** ha permesso di ritornare all'assegnazione normale dei **posti alloggio di foresteria**, ovvero **basata sul merito**, mentre l'assegnazione per le altre tipologie di ospiti è proseguita secondo lo schema consueto. E' stata introdotta, per la sessione estiva di esami 2021, la **possibilità di affitti brevi a canone vantaggioso** delle camere del Collegio Cattaneo da un **minimo di 3 giorni ad un massimo di 15 giorni** a favore degli **studenti fuori sede o pendolari** che avessero dovuto sostenere gli esami in presenza ma non avessero confermato il posto in Collegio all'inizio dell'Anno Accademico. Il tasso di occupazione del Collegio Cattaneo è attorno al 65-70% mentre dobbiamo registrare con piacere un'occupazione di 29 su 30 posti disponibili al Collegio La Presentazione di Como. Un risultato mai raggiunto finora. Rimane **poco attrattivo il Collegio Pomini a Castellanza**, occupato da 2 persone su 10 posti disponibili. Molto probabilmente il Collegio sconta la **distanza con la sede didattica dei Molini Marzoli**.

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, che ha pubblicato tali inserzioni in una apposita pagina del sito Istituzionale dedicato alle forme di alloggio del Diritto allo Studio. Sono in corso le analisi dei risultati di tale sperimentazione per coglierne le potenzialità e rinnovarne la presentazione in modo più efficace.

È importante evidenziare anche che il Consiglio di Amministrazione del nostro Ateneo nel corso del 2021 ha deliberato di destinare parte dell'utile 2020 per finanziare specifiche iniziative strategiche, tra cui la realizzazione dello Studentato universitario a Biumo Inferiore. È stata firmata la convenzione tra Comune di Varese e Università dell'Insubria per la cessione d'uso dell'immobile in via Cairoli 6-14 (ex area Cagna) destinato ad accogliere **alloggi e servizi per gli studenti**. L'iniziativa mira a realizzare il importante progetto di **"campus diffuso"** che consentirà una sempre più forte integrazione dell'Ateneo con la città di insediamento. La firma della convenzione permette all'Ateneo di concorrere al V bando della legge 338/2000 che sostiene l'edilizia residenziale universitaria con un progetto che prevede la

realizzazione di **46 posti alloggio**; i relativi finanziamenti si aggiungerebbero a quelli già ottenuti dal Comune di Varese per la **rigenerazione del quartiere di Biumo** grazie a un bando vinto di edilizia residenziale pubblica con fondi Cipe. Il progetto dell'Università è anche **cofinanziato da Regione Lombardia**. Il piano di rigenerazione urbana del Comune di Varese per il quartiere di Biumo Inferiore è stato presentato il **24 gennaio 2022** in un incontro pubblico con il sindaco Davide Galimberti, gli assessori Andrea Civati e Cristina Buzzetti, il direttore generale dell'Università dell'Insubria Marco Cavallotti e l'architetto Alfonso Femia, responsabile del progetto di social housing.

Sempre nei primi mesi del **2022** L'Ateneo ha, inoltre, ha presentato la pratica per approvazione, da parte della competente Soprintendenza, del **progetto per lo Studentato Santa Teresa di Como**, nell'ambito dell'iniziativa del **Collegio di merito**.

4.3. 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 **486**. 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 2021 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 2021 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 a 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**.

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.

4.4. AREA SERVIZI BIBLIOTECARI E DOCUMENTALI e AREA SERVIZI INFORMATIVI

Come già evidenziato, 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.

L'**Area Sistemi Informativi** - ASI è stata istituita all'interno dell'Amministrazione Centrale con Decreto del Direttore Generale del 7 gennaio 2021, n. 3 ed ha assorbito parzialmente le

competenze Centro interdipartimentale di Sistemi Informativi e Comunicazione - SIC e contestualmente le sono state attribuite nuove competenze.

Gli interventi posti in essere nel corso dell'anno 2021 sono stati sviluppati in coerenza con quanto previsto dal Piano Strategico di Ateneo 2019-2024. In particolare, si possono identificare le seguenti linee d'azione principali:

- Gestione unificata ed integrata del processo di erogazione delle attività didattiche nell'ambito degli interventi legati alla pandemia COVID 19;
- aggiornamento del sistema di gestione documentale, revisione complessiva della tabella "Elenco degli obblighi di pubblicazione in Amministrazione trasparente ed aggiornamento del sistema di ticketing nell'ambito degli interventi di innovazione digitale e dematerializzazione;
- aggiornamento del sistema di gestione centralizzato aggiornamenti calcolatori e ulteriori interventi di revisione dell'infrastruttura tecnologica;
- interventi in ambito Cyber Security
- interventi relativi al Piano di innovazione della strumentazione digitale a supporto della didattica a valere sul finanziamento previsto dal Programma degli interventi per la ripresa economica di cui al DGR n. 3757/2020.

A partire dall'anno 2021, si è avviata una revisione generale della spesa ICT, attualmente caratterizzata da una prevalente componente di costo e da una ridotta quota ad investimento, sia dovuta alla necessità di esternalizzare alcuni servizi applicativi (in house providing tramite Cineca), sia ai servizi di conduzione operativa e supporto specialistico (AQ Consip System Management ed Consip SCP Cloud Lotto 2 sicurezza), cui si aggiunge anche la massiva migrazione verso servizi Cloud con la contestuale dismissione di infrastrutture dai Data Center on-prem, in aderenza alle linee di indirizzo del "Piano Triennale per l'informatica nella Pubblica Amministrazione 2020 – 2022" elaborato da AGID (contratto CRUI Microsoft CASA che prevede anche servizi Cloud IaaS, PaaS e SaaS delle piattaforme Microsoft Azure e Microsoft 365).

All'**Area Servizi bibliotecari e documentali** – ASBD sono state assegnate le funzioni di gestione delle risorse bibliografiche e documentali, con funzioni di supporto primariamente rivolte all'attività didattica e di ricerca rappresentate dai servizi bibliotecari, e di presidio e supporto rivolto alla gestione documentale correlata all'attività amministrativa, rappresentata dall'Archivio Generale.

In coerenza con le priorità strategiche di Ateneo, le principali linee di intervento dell'Area, riconducibili agli obiettivi di miglioramento della qualità del servizio offerto, e a supporto delle strategie di internazionalizzazione e innovazione contemplano azioni volte a:

- ampliare gli orari di apertura, anche nelle fasce serali, di tutte le biblioteche dell'Ateneo
- garantire il mantenimento e sviluppo delle collezioni destinate al Diritto allo Studio
- realizzare interventi di potenziamento dei servizi all'utenza attraverso l'acquisizione di nuove risorse documentarie elettroniche e cartacee
- raggiungere obiettivi di maggiore efficienza nelle attività di gestione delle risorse elettroniche

- supportare i ricercatori nell'acquisizione di maggiore consapevolezza sui temi dell'Open access e del diritto d'autore e sulla trasformazione in atto nei modelli di pubblicazione e disseminazione dei prodotti della ricerca (Plan S, APC, transformative agreement, business model “read and publish” vs “publish and read”)
- completare la produzione di materiali informativi, guide e strumenti di supporto all'utilizzo dei servizi bibliotecari in lingua inglese
- potenziare gli interventi e le attività di Information Literacy attraverso il coinvolgimento dei CdL e l'adozione di specifici strumenti di supporto (predisposizione di guide, corsi on line, etc.)
- raggiungere obiettivi di maggiore efficienza, assicurare compliance normativa nella gestione documentale a supporto dell'attività amministrativa dell'Ateneo nel percorso di adozione del modello digital first .

L'impatto dell'emergenza sanitaria, ha reso necessario potenziare e riorganizzare tutte le attività necessarie e propedeutiche a garantire il proseguimento dell'attività didattica a distanza, fra cui le modalità di fruizione delle risorse documentali e informative a supporto la cui gestione è curata dal Sistema bibliotecario di Ateneo. Gli interventi posti in essere nel 2020 sono stati ulteriormente affinati e consolidati nel corso del 2021 anche grazie agli ulteriori finanziamenti straordinari di cui al DM 734/2021 assegnati dal MUR all'Ateneo, nella cornice del Programma di intervento finalizzato al potenziamento delle piattaforme digitali per la ricerca o la didattica a distanza e interventi di ammodernamento strutturale e tecnologico delle infrastrutture per lo svolgimento delle attività di ricerca o didattica. Gli interventi, finalizzati a potenziare ulteriormente l'offerta di strumenti a supporto dell'attività didattica e allo studio, in coerenza con gli obiettivi strategici di Ateneo di rafforzamento delle competenze acquisite dagli studenti e di innovazione delle metodologie didattiche in modalità blended, hanno rappresentato un corollario al progetto di realizzazione di un Teaching and Learning Center di Ateneo approvato dal Consiglio di Amministrazione nel mese di luglio 2021.

Di seguito viene riportata una sintetica rappresentazione delle attività svolte negli anni allo scopo di migliorare e potenziare gli strumenti di ricerca e accesso alle risorse cartacee ed elettroniche e supportare i ricercatori nell'acquisizione di maggiore consapevolezza sui temi dell'**Open access** e del **diritto d'autore**

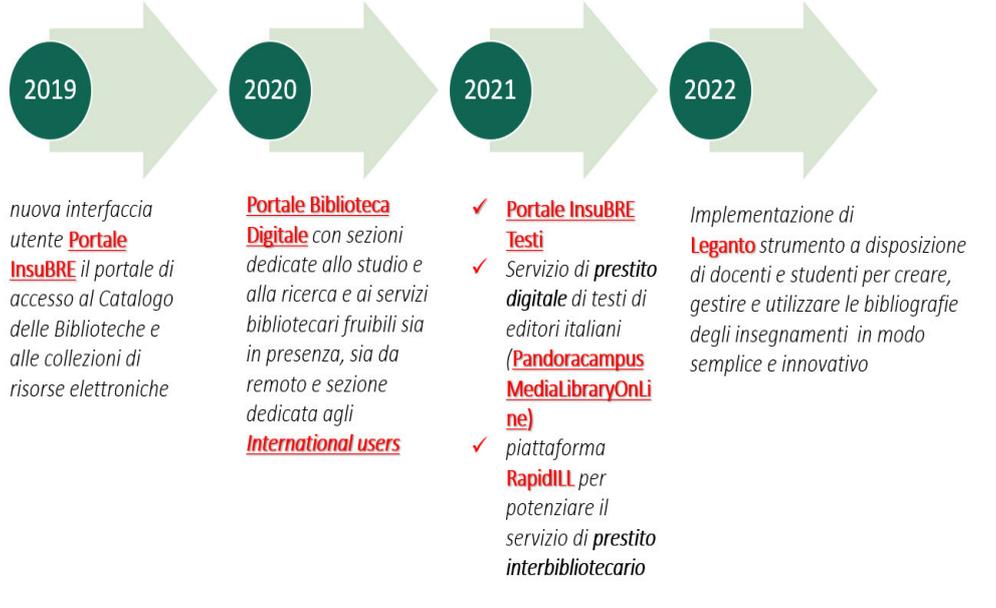
Si noti, infine, che i dati relativi all'utilizzo dei **nuovi servizi di prestito digitale** finalizzati a consentire agli studenti di prendere in prestito testi a supporto dell'attività didattica in lingua italiana (in particolare nell'ambito delle scienze umane e sociali) e potenziare ulteriormente gli interventi di supporto al Diritto allo studio messi in atto dall'Ateneo, a supporto dell'attività didattica confermano la loro efficacia:

- al servizio MediaLibraryOnLine sono iscritti 885 utenti con 1.833 accessi;
- attraverso il servizio Pandoracampus sono stati prestati 112 testi d'esame.

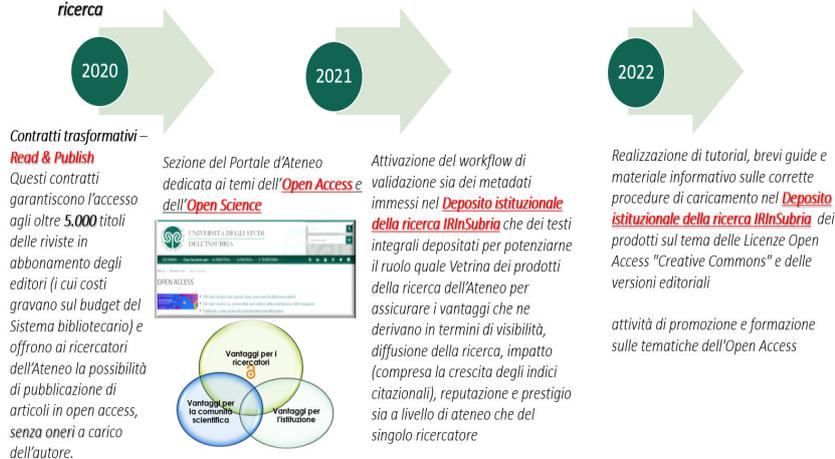
Nel 2021 L'Archivio Generale è stato coinvolto nei progetti relativi alla digitalizzazione del processo di conseguimento titolo per i corsi di dottorato, nonché per il deposito della tesi di laurea e di dottorato. A conclusione dei progetti avviati fra 2020 e 2021 sono stati definiti ed

applicati gli accordi di versamento presso il conservatore accreditato in riferimento alla documentazione relativa all'albo on line, alla documentazione relativa ai decreti, alle tesi di laurea magistrali e di dottorato e alle fatture elettroniche attive verso privati.

Miglioramento e potenziamento degli strumenti di ricerca e accesso alle risorse cartacee ed elettroniche



Il Sistema bibliotecario, in coerenza con quanto previsto dal Piano Strategico di Ateneo 2019-2024, a partire dal 2020, ha concretizzato diversi interventi finalizzati a supportare i ricercatori nell'acquisizione di maggiore consapevolezza sui temi dell'Open access e del diritto d'autore e sulla trasformazione in atto nei modelli di pubblicazione e disseminazione dei prodotti della ricerca



4.5. 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**. La politica adottata dall'Ateneo mira a generare **ricadute positive su tutti gli stakeholder interni ed esterni all'Ateneo** (*in primis* personale, studenti e territorio) ed a perseguire in modo efficace gli obiettivi di rafforzamento e ampliamento delle attività previsti dal Piano Strategico. Ciò spiega anche i motivi sottostanti alla molteplicità di interventi volti a migliorare la **sostenibilità delle infrastrutture**, lo sviluppo di **infrastrutture a servizio del territorio** (ad esempio centri sportivi e pista da *skiroll* ad uso non esclusivo dell'Ateneo), la realizzazione di progetti che **integrino l'Ateneo nelle città di insediamento** e concorrano alla **riqualificazione sociale ed ambientale del territorio** (ad esempio il progetto dello "studentato diffuso" che si sta realizzando a Biumo Inferiore).

Le attività svolte nell'ambito immobiliare sono puntualmente rendicontate nel Bilancio Consuntivo di Ateneo ed attestano un **impegno considerevole non solo sul piano economico**, stante la pluralità di insediamenti dislocati a Varese, Como e Busto Arsizio e i significativi obiettivi di ampliamento che l'Ateneo ha definito e che devono realizzarsi **in collaborazione con le Istituzioni locali**.

Con specifico riferimento al **2021** è possibile rilevare che sono state **attuate le seguenti principali attività**:

- Realizzazione di una pista da skiroll nel Campus di Bizzozero a Varese: i lavori sono stati ultimati. Si prevede di attivarne l'utilizzo, tramite convenzione con il CUS Insubria, entro il mese di maggio del 2022.
- Realizzazione di nuovo prefabbricato per laboratorio didattico di biologia in via Dunant n. 3 in Varese: i lavori sono terminati e, a seguito dell'esito positivo dei collaudi impiantistici, è stato emesso il Certificato di Regolare Esecuzione dei lavori.
- Padiglione Colonia Agricola: sono stati ultimati i lavori di ristrutturazione dei settori "D" e "G" destinati ad ospitare i laboratori per i simulatori odontoiatrici ed altri uffici.
- Progetto distributivo per il trasferimento degli studi di Medicina del Lavoro ed Epimed allocati presso il Padiglione Rossi negli uffici da adeguare della ex Colonia Agricola
- Approvazione del Master Plan propedeutico alla redazione del nuovo Piano Unitario per la pianificazione degli interventi infrastrutturali nell'area universitaria "Campus Bizzozero" in Varese, come previsto dall'art. 5 del Piano dei Servizi del Piano di Governo del Territorio del Comune di Varese. Il Masterplan è stato approvato con Deliberazione del Consiglio Comunale n. 46 del 28/07/2021.
- Approvazione Progetto Fattibilità Tecnico Economica (PFTE) per la realizzazione di un nuovo complesso polifunzionale integrato di edilizia universitaria (comprendente aule, laboratori didattici e spazi studio) nel Campus di Bizzozero.
- Partecipazione al bando DGR 3776 di Regione Lombardia - Programma degli interventi per la ripresa economica: sviluppo di nuovi accordi di collaborazione con le università per la ricerca, l'innovazione e il territorio - Finanziato € 1.687.500,00 - Costo complessivo

intervento € 3.697.935,00 (in collaborazione con l'ufficio per la gestione delle Grandi Attrezzature) - Varese/Como.

- Approvazione progetto di rifacimento della impermeabilizzazione della copertura del Padiglione Montegeneroso e pubblicazione bando della gara di appalto.

È, inoltre, opportuno evidenziare che sono **in corso o programmati per il 2022 i seguenti interventi:**

- 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: nel mese di dicembre 2021 è stata effettuata la consegna dei lavori alla ditta aggiudicataria dell'appalto. I lavori sono in corso e dovrebbero terminare nel mese di ottobre.
- Completamento ristrutturazione del Padiglione Colonia Agricola: sono in fase di ultimazione i lavori di ristrutturazione del settore "H" (ultimo da completare).
- Studentato Santa Teresa di Como: è stata presentata la pratica per approvazione del progetto da parte della competente Soprintendenza.

4.6. COMUNICAZIONE E *FUNDRAISING*

Le attività svolte nel periodo esaminato (giugno 2019- dicembre 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.

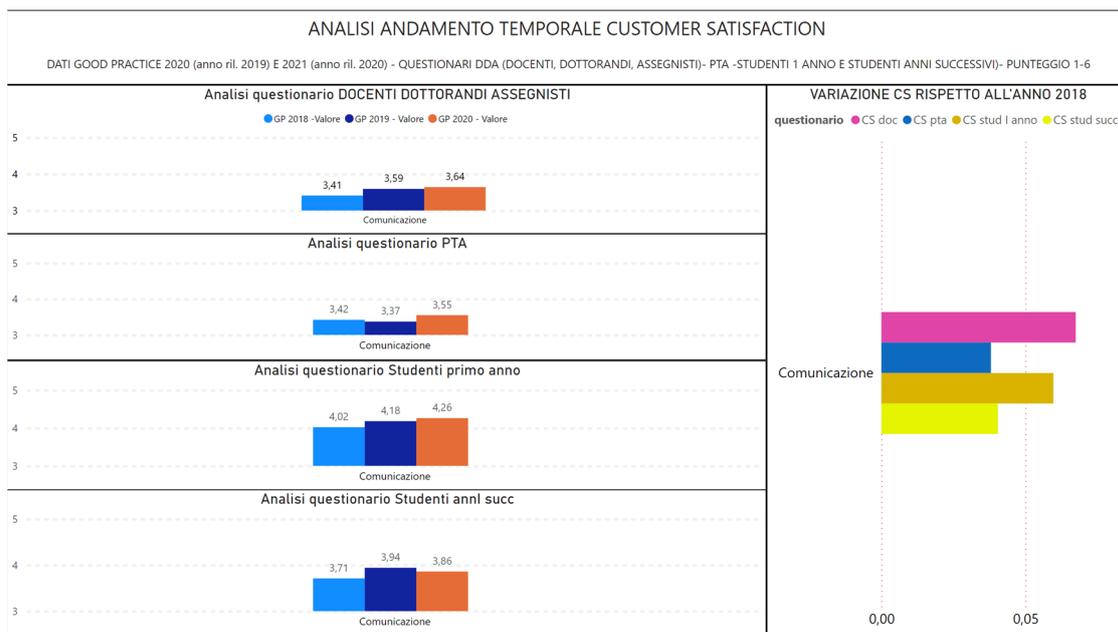
Vale qui la pena evidenziare che, a inizio mandato, erano ravvisabili diverse criticità sul piano della comunicazione di Ateneo, legate alla mancanza di risorse umane e di un servizio dedicato, alla episodicità delle informazioni, alla disomogeneità degli stili comunicativi, all'applicazione di un approccio *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**. Grazie a questo processo è stato possibile riscontrare un diffuso miglioramento del livello di soddisfazione in merito ai servizi riferiti alla Comunicazione (*customer satisfaction*).

Il lavoro svolto nel biennio 2020-21 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, 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. L'avvio delle riprese è avvenuto in data 8 novembre 2021 e nei primi mesi del 2022 ha preso avvio la diffusione dei prodotti multimediali.

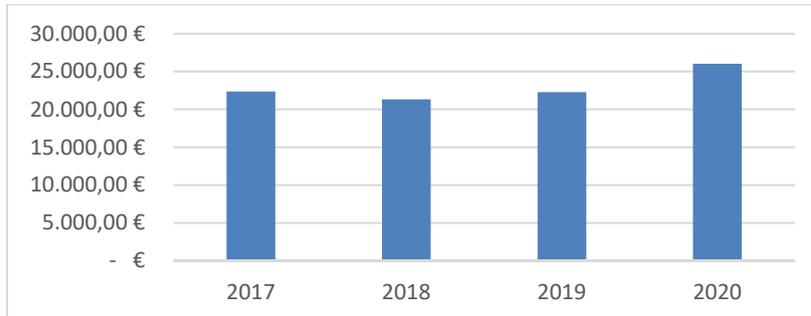


Nel corso del **2021** è stato realizzato anche un progetto di ricerca per lo sviluppo del **Piano di Comunicazione di Ateneo** con l'obiettivo di far leva su una specifica visione (sogno, sostenibilità ambientale e economia circolare) e adottando un modello di *co-design* (coinvolgimento degli utenti, *user-centred design*) in tutte le sue fasi (analisi, progettazione e monitoraggio). Il Piano di comunicazione è stato presentato al Senato Accademico il 17 novembre 2021 ed al Consiglio di Amministrazione il 19 novembre 2021.

È inoltre stato previsto lo sviluppo di un innovativo **Piano di merchandising, coerente con la visione del Piano di comunicazione.**

Considerazioni analoghe a quelle riferite alla comunicazione emergono dall'analisi delle attività di **fundraising** sviluppate dall'Ateneo, ad oggi non ancora 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.

Gli importi relativi alle campagne 5 per mille oscillano tra i 20 e i 30.000 euro.



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 particolare, 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 – LA GESTIONE DEL PROCESSO DI IMPLEMENTAZIONE E MONITORAGGIO DEL PIANO STRATEGICO

Le **attività** condotte sino a giugno 2022 per la gestione del processo di implementazione e di monitoraggio del piano strategico, **coordinate dalla Delegata alla pianificazione strategica di Ateneo** e rendicontate nella presente *Sezione*, hanno perseguito i seguenti **principali obiettivi**:

1. **trasparenza e condivisione delle informazioni**;
2. **confronto con il Nucleo di Valutazione (NdV) di Ateneo**;
3. **affinamento del “Cruscotto di indicatori di Ateneo”**, quale **strumento di pianificazione e controllo del processo di implementazione** del Piano Strategico;
4. **sviluppo dei processi di raccordo tra** gli obiettivi strategici ed operativi del **Piano Strategico** e la determinazione del *budget*, l'effettivo utilizzo delle **risorse**, il piano delle *performance* e l'**organizzazione amministrativa** dell'Ateneo.

Nei successivi paragrafi vengono indicate le azioni poste in essere per il perseguimento di tali obiettivi e la Sezione si conclude con una riflessione

5.1. TRASPARENZA E CONDIVISIONE DELLE INFORMAZIONI

Al fine di contribuire alla **conoscenza** e alla **condivisione del Piano Strategico** di Ateneo e per **creare le condizioni di collaborazione e confronto sui risultati** perseguiti dal nostro Ateneo, **nel corso del 2021 sono stati sviluppati canali di comunicazione interni ed esterni**. In particolare:

- è stata creata una **pagina sul sito web di Ateneo dedicata al Piano Strategico** (<https://www.uninsubria.it/chi-siamo/il-nostro-piano-strategico>), che oltre a riportare il documento relativo alla pianificazione per il sessennio 2019-2024 (approvato dagli Organi di governo a giugno 2019), riporta le Relazioni annuali sull'attuazione del piano strategico, approvate dal Senato Accademico e dal Consiglio di Amministrazione;
- è stata creata una **pagina in e-learning dedicata al “Piano Strategico di Ateneo (2019-24)”**, consentendone l'accesso ai Dipartimenti, ai Delegati del Rettore e alle componenti del PTA che concorrono alla determinazione del processo di pianificazione e controllo del Piano Strategico. In questo spazio sono messi a disposizione le relazioni annuali sullo stato di attuazione del Piano Strategico, i materiali messi a disposizione dalla Delegata alla pianificazione strategica in occasione degli incontri che hanno ad oggetto la realizzazione del piano strategico, i verbali delle riunioni svolte con i Dipartimenti e i Delegati del Rettore per la definizione dei processi di pianificazione e controllo degli obiettivi strategici e dei risultati conseguiti; i materiali forniti nel tempo dai singoli Dipartimenti/Scuole e dai singoli Delegati del Rettore ai fini dell'aggiornamento del Cruscotto di Ateneo (target *ex ante* e risultati *ex post*);

- ai fini dell'informativa interna a disposizione degli uffici amministrativi, in "Titulus" (fascicolo «2019-III/17.2 «Piano Strategico di Ateneo 2019-2024») sono disponibili i Decreti Rettorali relative alle Nomine dei Delegati, i documenti approvati dal Senato Accademico e dal Consiglio di Amministrazione, le delibere di approvazione degli obiettivi e dei monitoraggi annuali dei Dipartimenti e delle Scuole.

Si ritiene che i passi compiuti in corso d'anno abbiano determinato un **significativo aumento della trasparenza e della condivisione delle informazioni relative alla gestione dei processi di implementazione e di controllo del Piano Strategico**. Le azioni descritte consentono, infatti, di **strutturare nel tempo la documentazione** e, di conseguenza, di avere **elementi di riscontro oggettivi** sui processi e sui risultati, che rendono **più efficiente il lavoro interno** dell'Ateneo e consentono una **valutazione più efficace** da parte di soggetti interni ed esterni (Organi di governo e di gestione, Dipartimenti/Scuole e Delegati, Nucleo di Valutazione, CEV, ecc.).

5.2. IL CONFRONTO CON IL NUCLEO DI VALUTAZIONE

Va ricordato che il NdV esamina i processi di Assicurazione della Qualità (AQ), il rispetto dei Requisiti di AQ e i risultati della didattica, ricerca e Terza Missione con l'intento di cogliere i progressivi miglioramenti e di stimolare, attraverso riflessioni critiche e raccomandazioni, lo sviluppo continuo. Inoltre, il NdV è tenuto a valutare le azioni migliorative messe in atto dall'Ateneo ai fini del superamento delle raccomandazioni contenute nella Relazione finale redatta collegialmente dalla CEV.

Per questo motivo, **le attività pianificate e svolte ai fini della implementazione e del monitoraggio del Piano Strategico vengono portate a conoscenza del Nucleo di Valutazione (NdV), al fine di condividere l'impostazione e le scelte metodologiche compiute a tal fine, in una logica di confronto e di continuo miglioramento.**

In particolare, il **19 luglio 2021** il NdV ha incontrato il Magnifico Rettore, la Delegata alla pianificazione strategica e il Direttore Generale per discutere lo **stato di avanzamento dei lavori** in ordine all'attuazione e al monitoraggio del Piano Strategico. L'incontro si è rivelato particolarmente proficuo e ha consentito di condividere i progressi compiuti, anche in relazione alle raccomandazioni della CEV. All'esito della riunione, sono stati messi a disposizione del NdV: la "Relazione sulla attuazione del Piano strategico 2019-2024", aggiornata a giugno 2021 ed approvata dagli Organi di governo a luglio 2021; la documentazione relativa all'incontro del Magnifico Rettore con i Delegati e i Direttori di Dipartimento svolto il 21 luglio 2022.

Inoltre, il **16 marzo 2022** il NdV ha incontrato la Delegata al Piano Strategico, il Direttore Generale e la dott.ssa Trabucchi dell'Ufficio Controllo di gestione, che hanno dettagliatamente illustrato l'evoluzione del lavoro svolto nella messa a punto del Cruscotto di indicatori di Ateneo, nello sviluppo del processo di pianificazione e controllo, nel raccordo tra

pianificazione strategica e pianificazione economico-finanziaria di Ateneo, nell'ulteriore sviluppo della base documentale e dei canali di comunicazione. Il lavoro complessivamente svolto è stato particolarmente apprezzato dai Componenti del NdV, anche in relazione ad esperienze maturate da altri Atenei e in considerazione dei risultati raggiunti in un arco di tempo limitato.

5.3. IL CRUSCOTTO DI INDICATORI STRATEGICI DELL'ATENEIO E IL PROCESSO DI IMPLEMENTAZIONE DEL PIANO STRATEGICO

Come evidenziato nella precedente Relazione sull'attuazione del Piano Strategico (presentata agli Organi di governo a luglio 2021), la Delegata alla pianificazione strategica di Ateneo ha identificato nell'avvio della definizione di un **“Cruscotto di indicatori di Ateneo”** l'obiettivo prioritario del suo primo periodo di attività (febbraio-giugno 2021), ritenendo questo **strumento di fondamentale importanza ai fini della pianificazione e del controllo a livello di Ateneo**. Esso, infatti:

- *ex ante* è alimentato con le indicazioni fornite da tutti gli attori coinvolti in merito alle azioni e agli obiettivi che intendono realizzare e perseguire nel periodo successivo (**strumento di pianificazione**);
- *ex post* raccoglie i risultati di periodo e consente di verificare l'effettivo grado di perseguimento degli obiettivi in capo ai singoli soggetti che collaborano per l'implementazione del Piano Strategico di Ateneo (**strumento di controllo**).

La **definizione del Cruscotto di Ateneo**, avviata tra febbraio e giugno 2021 **integrando** gli originari Cruscotti dei Dipartimenti **con indicatori espressivi dei più ampi obiettivi individuati nel Piano Strategico 2019-24 e riferiti all'intero Ateneo**, è **proseguita nel corso del 2021**, al fine di ampliarne il potenziale informativo, renderlo più efficace ai fini dell'utilizzo operativo, coordinarlo con il **“Cruscotto di Direzione”** utilizzato dal Direttore Generale.

In tale ottica, questo **lavoro** è stato **gestito** dall'**Ufficio Controllo di Gestione**, che ha progressivamente **messo a punto ed affinato i contenuti del Cruscotto di Ateneo**, che oggi comprende i **target** definiti e i **risultati** conseguiti annualmente dai Dipartimenti, dalle Scuole e dai Delegati del Rettore. Gli **ambiti di esplorazione del Cruscotto di Ateneo** sono riferiti alle **attività “core”** dell'Ateneo (**Didattica, Ricerca e Terza Missione**) e tengono in considerazione le **priorità strategiche** e **gli obiettivi strategici di lungo termine** individuati nel Piano Strategico (qualità, internazionalizzazione, sostenibilità, ecc.).

Nel corso del 2021 il **Cruscotto di Ateneo** è stato **arricchito** per tener conto degli **indirizzi strategici** e degli obiettivi definiti nell'ambito delle **linee di programmazione 2021-23**, **condivisi ed approvati dal Senato Accademico e dal Consiglio di Amministrazione nelle sedute di luglio 2021**.

Il **Cruscotto di Ateneo** così definito conta un **numero complessivo di più di 460 indicatori**, che testimoniano l'ampio **coinvolgimento di strutture e persone significativamente impegnate** nell'implementazione del Piano Strategico.

Al contempo, ai fini di una **verifica quanto più possibile efficace** dei risultati conseguiti e del grado di realizzazione degli obiettivi strategici indicati nel Piano Strategico, si è ritenuto necessario procedere ad una **selezione degli indicatori del Cruscotto di Ateneo ritenuti prioritari**. A tale fine si è ritenuto utile utilizzare la *Balanced Scorecard* (BSC), metodologia già utilmente approcciata nel nostro Ateneo, che individua un sistema di valutazione bilanciata delle *performance* e si articola in un *set* di indicatori sulla **performance di tipo economico finanziario, organizzativo, di processo e di qualità**, che consentono di esaminare i dati secondo **quattro fondamentali prospettive di analisi**: quella economico-finanziaria, quella del cliente/utente (studenti e territorio), dei processi interni, dell'apprendimento e della innovazione. Grazie a questo sviluppo dell'approccio metodologico, l'**Ufficio Controllo di Gestione ha definito una Strategy Map e costruito specifiche schede di cruscotto** che consentono di valutare i risultati progressivamente raggiunti dall'Ateneo nelle quattro prospettive di analisi indicate. Sul piano operativo ciò è stato reso possibile anche grazie all'implementazione del Cruscotto di Ateneo con l'**applicativo di business intelligence PowerBI**.

I **passi compiuti** in corso d'anno **per rendere più chiaro, esauriente ed esaustivo il Cruscotto di Ateneo** sono certamente **apprezzabili** e frutto della condivisione dei processi da parte della Direzione Generale e dell'impegno profuso dai Servizi e dagli Uffici amministrativi coinvolti.

Ulteriori affinamenti possono essere realizzati per rendere il **Cruscotto di Ateneo sempre più integrato con gli altri strumenti** adottati dall'Ateneo per il **controllo di gestione e sempre più utile per cogliere il contributo delle diverse componenti dell'Ateneo al conseguimento degli obiettivi strategici prioritari**, capaci di accrescere la **qualità dei risultati e migliorare la valutazione esterna, la reputazione e il posizionamento del nostro Ateneo**. Per agire in questa direzione è rilevante anche che gli **indicatori strategici prioritari** trovino raccordo con la determinazione dell'**allocazione delle risorse economiche, tecniche ed umane**.

Dal punto di vista della **gestione del processo di implementazione del Piano Strategico**, è utile ricordare che il **21 luglio 2021** si è svolta una riunione, convocata e coordinata dal **Magnifico Rettore** al fine di presentare il **“Resoconto a giugno 2021 del Piano Strategico di Ateneo (2019-2024)”** e per illustrare gli **“indirizzi strategici”**, le **“linee programmatiche (2021-23)”** e la **“Prima ipotesi di ripartizione risorse (budget 2022-2024)”** approvati dagli Organi di governo nelle sedute del 15 e 16 luglio 2021. Alla riunione sono stati convocati il Pro Rettore vicario, i Direttori di Dipartimento, il Presidente della Scuola di Medicina, il Direttore della Scuola di Dottorato, i Delegati del Rettore, il Direttore Generale. L'incontro ha costituito una proficua occasione per condividere i contenuti rilevanti dei citati documenti e per annunciare la **programmazione dei successivi step del processo di implementazione del Piano Strategico**.

In particolare, le **principali attività**, coordinate dalla Delegata alla pianificazione strategica di Ateneo e realizzate nel periodo **luglio 2021 - giugno 2022** con il fondamentale supporto operativo dell'Ufficio Controllo di Gestione, sono le seguenti:

- raccordo tra pianificazione strategica e programmazione economico-finanziaria (settembre-ottobre 2021);
- raccolta delle informazioni relative ai risultati 2021 e alla definizione dei target per il 2022 dei singoli Dipartimenti/Scuole e dei singoli Delegati del Rettore (gennaio- febbraio 2022);
- raccolta delle Relazioni annuali dei Delegati del Rettore (febbraio-marzo 2022);
- predisposizione delle valutazioni dei cruscotti dei Dipartimenti e strutturazione dei dati e delle informazioni utili ai fini della stesura della presente Relazione, quale secondo resoconto annuale sull'attuazione del piano strategico (marzo-giugno 2022).

Ciascuna di queste linee di attività ha comportato un **continuo dialogo** con Dipartimenti/Scuole e con i Delegati del Rettore, anche al fine di affrontare con **approccio collaborativo** le diverse problematiche emergenti sul piano applicativo per il perseguimento degli obiettivi strategici e il raggiungimento dei risultati di periodo.

L'**evoluzione del processo di pianificazione e monitoraggio**, riscontrabile nel periodo esaminato e sin qui illustrata, risulta **apprezzabile** e testimonia la crescente diffusione all'interno del nostro Ateneo delle 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.

Particolarmente **importante** è da ritenere anche il **progresso** compiuto verso una **sempre più efficace integrazione degli obiettivi del Piano Strategico nei processi di gestione amministrativa**, che comporta **modifiche non banali sul piano operativo** in ordine alla determinazione del **budget**, all'effettivo utilizzo delle **risorse**, alla determinazione del piano delle **performance**¹⁰ e all'**organizzazione amministrativa** dell'Ateneo. Indicazioni su questo specifico aspetto sono fornite nel successivo paragrafo.

5.4. RACCORDO TRA PIANO STRATEGICO E PROGRAMMAZIONE ECONOMICO-FINANZIARIA

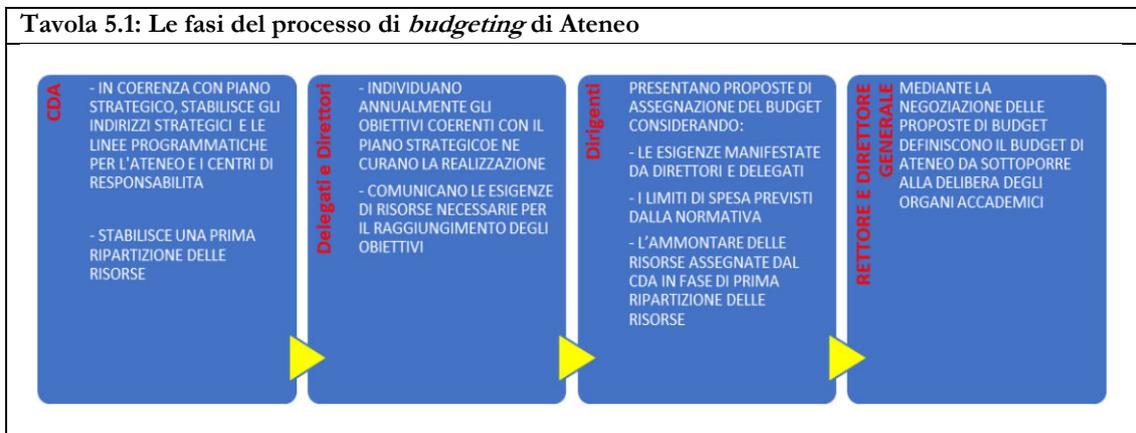
Nel corso del 2021 l'Ateneo ha adottato un approccio integrato tra Piano Strategico, pianificazione finanziaria e bilancio, in coerenza con le *“Linee guida per la Gestione Integrata dei Cicli della Performance e del Bilancio delle Università Statali Italiane”* emanate da ANVUR.

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

¹⁰ Il *“Piano delle performance”* è un documento programmatico triennale che individua gli indirizzi e gli obiettivi strategici e operativi. Esso definisce, con riferimento agli obiettivi finali e intermedi e alle risorse, gli indicatori per la misurazione e la valutazione della *performance* dell'amministrazione, gli obiettivi assegnati al personale dell'amministrazione e gli obiettivi assegnati al personale dirigenziale con relativi indicatori. A partire dall'anno 2022 (ai sensi dell'art. 6 del D.L. n. 80/2021, convertito con modificazioni dalla L. n. 113/2021) il Piano Performance è parte integrante del *“Piano Integrato di Attività e Organizzazione”* (PIAO), approvato dal Consiglio di Amministrazione il 22 aprile 2022.

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 pianificazione e di programmazione e al contenimento di costi soggetti a limiti di spesa. Con deliberazione n. 288 del Consiglio di Amministrazione del **17 dicembre 2021** sono stati approvati il **Budget di previsione per l'anno 2022** e **Budget di previsione triennale 2022-2024**. Come indicato nella stessa delibera, si è tenuto conto della deliberazione del Consiglio di Amministrazione del **16 luglio 2021** di approvazione delle Linee programmatiche 2021-23 definite in relazione agli indirizzi strategici dell'Ateneo. Con il nuovo processo di *budgeting* l'Ateneo ha, quindi, dato avvio gradualmente ad un **ap-proccio integrato tra strategia, performance e bilancio**. Le **fasi operative** previste per il **processo di *budgeting*** sono sintetizzate nella Tavola 5.1.

Tavola 5.1: Le fasi del processo di *budgeting* di Ateneo



Nell'implementare il nuovo processo di *budgeting*, sono state esplicitate maggiormente le **modalità di assegnazione delle risorse** rispetto a quelle richieste per la realizzazione delle **azioni individuate nel Piano Strategico**.

Per rendere più efficace l'integrazione tra **pianificazione strategica e programmazione finanziaria**, a **settembre 2021** è stato chiesto ai Delegati e ai Direttori di Dipartimento e delle Scuole di Dottorato e di Medicina di:

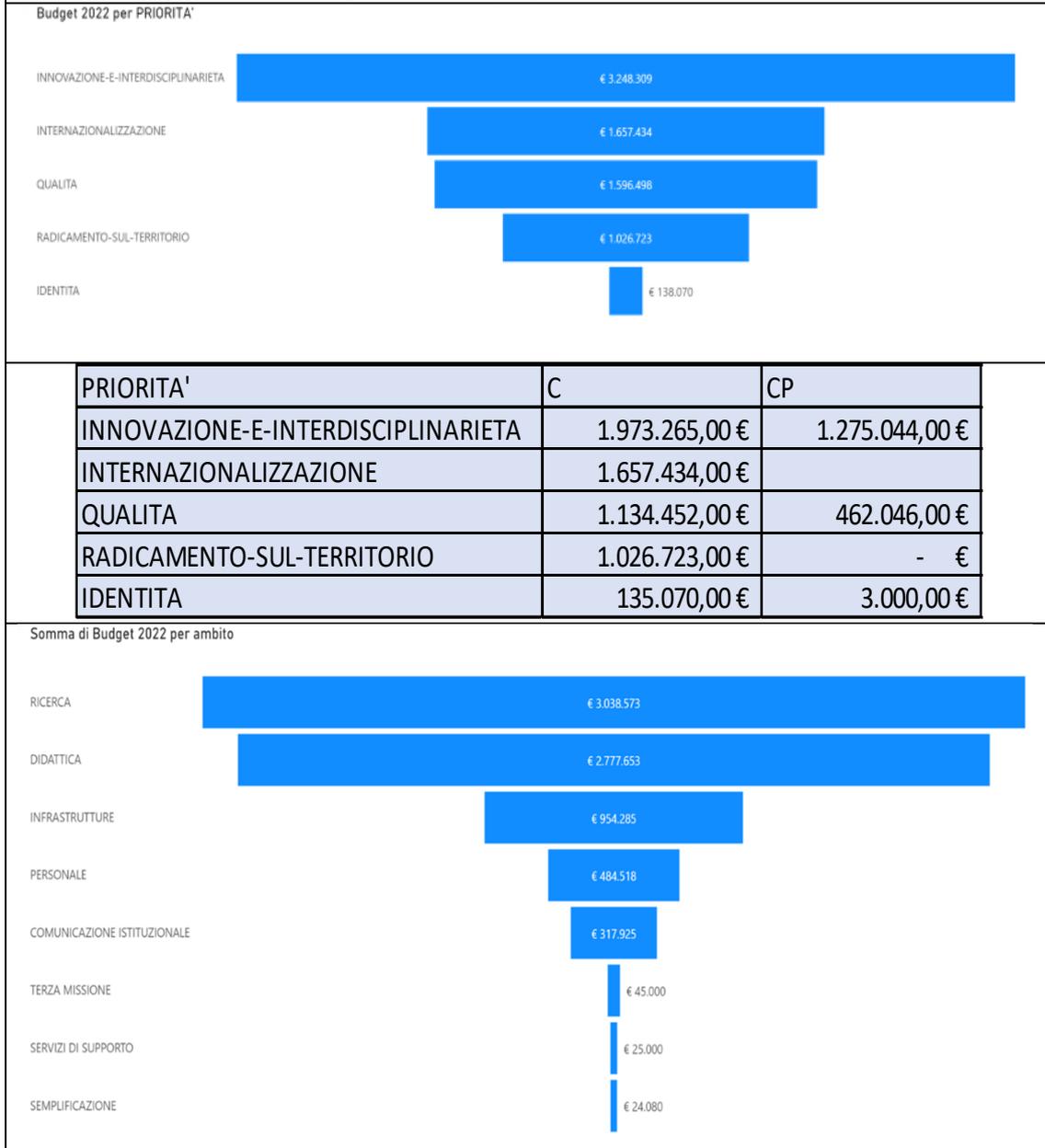
- verificare il livello di raggiungimento degli obiettivi indicati nei propri programmi di delega;
- verificare l'esistenza di risorse sufficienti per permettere lo svolgimento delle azioni o dei programmi utili ai fini del conseguimento degli obiettivi;
- verificare la eventuale necessità di risorse aggiuntive;
- comunicare alla Delegata per il Piano Strategico i *target* 2022 o di eventuali nuovi obiettivi proposti e le risorse necessarie, utilizzando la tabella degli indicatori.

Le **informazioni** raccolte sono state **trasmesse** dalla Delegata per il Piano Strategico **al Direttore Generale e ai Dirigenti** per le opportune valutazioni in sede di **definizione delle schede di *budget***.

Questa maggiore interazione ha permesso la **definizione per attività del *budget* relativo al 2022**, tenendo in considerazione le priorità strategiche. In particolare, nella tavola 5.2 sono evidenziati gli **stanziamenti assegnati** nel *Budget* 2022, al netto delle somme necessarie per

il funzionamento dell'Ateneo, **a fronte delle singole priorità strategiche e per ambito**. In linea con la *mission* del nostro Ateneo e in forte correlazione con le priorità strategiche, le risorse sono prevalentemente destinate alle principali aree di attività (ricerca e didattica), a cui seguono - in ordine di grandezza - i fondi stanziati per le infrastrutture, il personale, la comunicazione istituzionale, la Terza Missione, i servizi di supporto e la semplificazione.

Tavola 5.2: Definizione del budget di Ateneo per priorità e attività



È interessante evidenziare che dal 2022 è stata **attivata in via sperimentale** anche la **dimensione analitica¹¹ “GREEN”**, atta ad identificare gli interventi nell’ambito della **sostenibilità ambientale**. L’analisi del *budget* 2022 ci permette di osservare che questa dimensione analitica Green ha un peso pari al 4,9% del budget 2022. Si rileva inoltre che, coerentemente con la natura trasversale della “sostenibilità”, la dimensione analitica Green viene associata prevalentemente con costi e investimenti di funzionamento (3,8%), con la priorità Innovazione e Interdisciplinarietà (0,7%), con la priorità Radicamento sul Territorio (0,2%) e con la priorità Identità distintiva (0,1%).

Tavola 5.3: La dimensione analitica “green”

Codice Dim Analitica	Priorità strategica	Percentuali
GREEN	Funzionamento	3,8%
	IDENTITÀ	0,1%
	INNOVAZIONE-E-INTERDISCIPLINARIETÀ	0,7%
	QUALITÀ	0,0%
	RADICAMENTO-SUL-TERRITORIO	0,2%
GREEN Totale		4,9%
NO_GREEN	Funzionamento	89,0%
	IDENTITÀ	0,1%
	INNOVAZIONE-E-INTERDISCIPLINARIETÀ	2,3%
	INTERNAZIONALIZZAZIONE	1,6%
	QUALITÀ	1,5%
	RADICAMENTO-SUL-TERRITORIO	0,7%
NO_GREEN Totale		95,1%

In sede di redazione del Bilancio d’esercizio consuntivo dell’esercizio 2022 sarà, quindi, possibile rilevare l’impatto in termini di costi e investimenti della dimensione *green*.

Queste evidenze di bilancio aiuteranno a compiere anche **ulteriori riflessioni sugli stanziamenti da prevedere a fronte delle azioni complessivamente sviluppate per il perseguimento della sostenibilità, dal punto di vista ambientale e sociale**. Il tema è particolarmente importante dato che la sostenibilità costituisce uno degli obiettivi strategici di lungo termine individuati nel Piano Strategico 2019-24 ed è una delle principali direttrici del modello di sviluppo economico delineato e promosso a livello europeo e nazionale. Proprio per questo l’Ateneo sta progressivamente sviluppando e qualificando gli obiettivi di “sostenibilità” per fornire un contributo attivo e per determinare, anche grazie a collaborazioni con *partner* strategici italiani ed esteri, impatti significativi per il nostro Ateneo, per il territorio e per gli altri *Stakeholder* di riferimento (si veda il *paragrafo 3.5* della presente Relazione).

Ulteriori considerazioni emergono dall’analisi delle **previsioni di Budget** formulate dall’Ateneo per il **periodo 2020-2024** (Tavola 5.4), da cui emerge la variazione nel tempo della ripartizione delle **risorse assegnate al funzionamento dell’Ateneo (sempre comprese tra il 93-95%) ed alle singole priorità strategiche**.

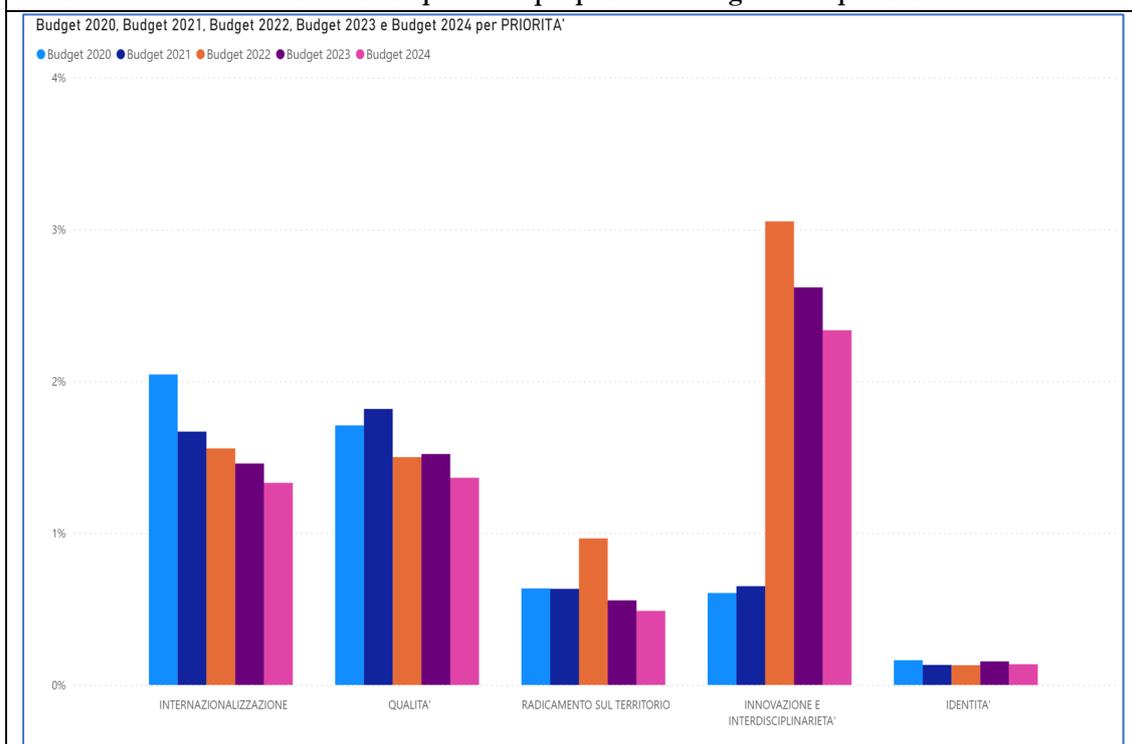
¹¹ La Dimensione Analitica rappresenta una coordinata analitica aggiuntiva, ovvero uno strumento di analisi che offre una ulteriore vista non analizzata nelle altre coordinate analitiche (Unità Analitica, voce coan e progetto).

Tavola 5.4: Previsioni di budget 2020-24

PRIORITA'	Budget 2020	Budget 2021	Budget 2022	Budget 2023	Budget 2024
Funzionamento	94,84%	95,10%	92,80%	93,69%	94,35%
IDENTITA'	0,16%	0,13%	0,13%	0,15%	0,14%
INNOVAZIONE E INTERDISCIPLINARIETA'	0,61%	0,65%	3,05%	2,62%	2,34%
INTERNAZIONALIZZAZIONE	2,04%	1,67%	1,56%	1,46%	1,33%
QUALITA'	1,71%	1,82%	1,50%	1,52%	1,36%
RADICAMENTO SUL TERRITORIO	0,64%	0,63%	0,96%	0,56%	0,49%

Con riferimento alle singole priorità strategiche dalla Tavola 5.5 emerge con maggiore evidenza che la **qualità** e l'**internazionalizzazione** hanno costituito obiettivi significativamente sostenuti sul piano economico; la graduale riduzione è determinata - almeno in parte per l'internazionalizzazione - dalla situazione di emergenza da Covid-19 che ha ridotto la mobilità da e verso l'estero. Si evidenzia un consistente incremento delle risorse dedicate all'**innovazione e all'interdisciplinarietà** a partire dal 2022, mentre tendenzialmente stabili e contenuti risultano gli stanziamenti per il **radicamento sul territorio** e l'**identità**.

Tavola 5.5: Stanziamento di risorse per le cinque priorità strategiche nel periodo 2020-24



Le indicazioni si qui fornite devono esser lette tenendo conto degli **eventuali scostamenti** che possono emergere tra *budget* e bilancio consuntivo. Pertanto, a valle dei bilanci consuntivi di Ateneo è possibile esaminare gli importi effettivamente destinati, di anno in anno, alle varie priorità strategiche.

Più in particolare, è opportuno segnalare che dalle estrazioni contabili è possibile analizzare puntualmente l'utilizzo delle risorse assegnate ad ogni specifica scheda di *budget*. Al contempo, va evidenziato che la valutazione di **quanto complessivamente destinato nel corso della gestione alle priorità strategiche richiede un'analisi non limitata alle schede di budget, ma estesa a quanto assegnato in corso d'esercizio con successive variazioni di budget e quanto riassegnato da esercizi precedenti**. Per far fronte all'attuale mancanza di automatismi, che rende necessaria la descritta ricostruzione delle voci oggetto d'analisi per poter giungere ad una più corretta valutazione delle risorse effettivamente destinate, il Servizio Pianificazione e Controllo in collaborazione con il Servizio Finanza, ha individuato una **soluzione** utilizzando le coordinate analitiche di progetto, che verrà **implementata nel prossimo scenario di budget**. Inoltre, dal mese di giugno 2022 è in fase di implementazione l'**applicativo Sprint** (di CINECA), che fornirà un supporto nel *Performance Management*, favorendo il raccordo tra gli obiettivi strategici definiti e la pianificazione, misurazione e gestione della *performance*.

5.5. RIFLESSIONI PROSPETTICHE: UNA ANALISI DELLE POLITICHE DI RECLUTAMENTO

Come evidenziato in vari punti della presente Relazione (*paragrafi 2.1 e 2.6*), la capacità di mantenere nel tempo un solido **equilibrio economico-finanziario** costituisce una condizione imprescindibile affinché il nostro Ateneo possa rivelarsi “virtuoso” e ottenere **valutazioni ministeriali positive**, utili ai fini dell'accrescimento dei contributi pubblici assegnati, sempre più determinati dalla **quota premiale del FFO**, anziché dalla quota fissa.

A ciò si aggiunga che la realizzazione del **Piano Strategico** dipende dalla capacità dell'Ateneo, non solo di porre in essere in modo efficace le **azioni** previste, ma anche di effettuare una verifica della **sostenibilità economico, patrimoniale e finanziaria** degli impegni che si intende assumere rispetto alle risorse disponibili in un'ottica temporale sufficientemente ampia, che consenta il **prudente adeguamento della pianificazione strategica e ne orienti modalità e tempistiche**.

In considerazione della **elevata incidenza del costo del personale sul totale dei costi sostenuti** (si veda il Bilancio di esercizio), l'Ateneo ha avviato una **riflessione** i cui primi esiti sono stati portati all'attenzione degli **Organi di Governo nei primi mesi del 2022**. In particolare, la Direzione Generale, con il supporto del Servizio Personale Docente, ha condotto una **analisi delle “Politiche di reclutamento del personale”** definite dalla **vigente normativa**, per comprenderne gli **impatti sul nostro Ateneo**.

I contenuti di questa analisi sono di seguito sintetizzati.

Il *budget* annuale per il reclutamento di personale è attribuito in termini di punti organico e tiene conto anche del *turnover*, che dal 2018 è divenuto pari al 100%.

- **Quota base certa per ogni Ateneo indipendentemente dalle performance:** corrisponde al 50% dei punti organico derivanti dalle cessazioni dell'anno precedente.

- **Quota premiale:** attribuita sulla base di un calcolo che misura la virtuosità di ogni Ateneo rispetto ai seguenti indicatori:

Indicatore spese di personale (ISP)	
$\frac{\text{Spese di personale a carico dell'ateneo}}{\text{Entrate complessive}}$	< 80% 
Indicatore sostenibilità econ-finanz (ISEF)	
$\frac{0,82 \times (\text{Entrate certe} - \text{Fitti passivi})}{\text{Spese di personale a carico dell'ateneo} + \text{Oneri di ammortamento}}$	> = 1% 

La **valutazione di questi due indicatori diventa il principio cardine per verificare la condizione di virtuosità.**

Esaminiamo la percentuale di *turnover* dell'Ateneo nell'arco del triennio 2019-2021.

	2021	2020	2019
Ateneo	166 %	181 %	109 %
Sistema universitario	100 %	100 %	100 %

La *performance* dell'Ateneo si mantiene **superiore alla media del sistema** universitario, seppure con qualche oscillazione.

Se aggiungiamo il dato relativo ai **punti organico** attribuiti nel triennio preso a riferimento possiamo fare qualche valutazione sui risultati raggiunti.

Ateneo	2021	2020	2019
p.o. cessazioni (*)	10,25	7,85	16,30
punti attribuiti	17,00	14,17	17,83
di cui premiali	11,88	10,25	9,68
(*) contribuisce all'assegnazione solo il 50% dei p.o.			

Nel 2019 abbiamo avuto il maggior numero di punti organico, ma la minore assegnazione premiale. Nel 2020 minor numero di punti organico, ma la maggiore assegnazione premiale. Per valutare la **virtuosità dell'Ateneo** non bisogna limitarsi a considerare la percentuale di *turnover* raggiunta nella ripartizione dei punti organico senza analizzare il **peso dei punti organico premiali**, poiché la c.d. “**quota base**”, derivante dalle cessazioni dell'anno precedente, è un dato indipendente dalla *performance*. In un anno si ottengono maggiori risultati nei punti premiali, mentre in un altro la maggior parte della propria assegnazione deriva dalle cessazioni dal servizio.

Programmazioni 2022, 2023 e 2024

Le cessazioni di personale docente nei prossimi anni sono in diminuzione: 2021 (4 PO e 3 PA), per 2022 e 2023 possiamo prevedere solo quelle per limiti di età = 2022 (1 PA e 1 RUTTI) 2023 (3 PO, 3 PA e 1 RUTTI). A queste vanno aggiunte quelle del PTA.

Bisogna, quindi, intervenire nell'aumento della **quota premiale di FFO e di punti organico**.

Con riferimento al FFO, le **leve di azione** sono le seguenti:

- **VQR**
- **Politiche di reclutamento**
- **Valorizzazione autonomia responsabile.**

Con riferimento ai **punti organico è possibile** intervenire sui parametri che contribuiscono alla quota premiale di attribuzione dei punti organico:

- Aumentare le entrate certe rappresentate da FFO + fondi programmazione triennale (PRO3) + tasse e contributi studenti al netto dei rimborsi
- Ridurre le spese per fitti passivi e oneri di ammortamento;
- la spesa determinata dalla docenza a contratto che rientra nel computo della spesa di personale (numeratore indicatore ISP);
- le eventuali possibili minori entrate dalla contribuzione studentesca (es. agevolazioni per pandemia).

Nel successivo riquadro si riportano gli **indicatori che impattano sulle politiche di reclutamento** degli Atenei.

In tale quadro di insieme, ciascuna Università può **valorizzare la propria autonomia**, può accedere a **risorse premiali** (es. piani straordinari), considerando che gli RUTDA incidono per zero punti organico.

Bisogna definire ogni anno la **programmazione del fabbisogno di personale con riferimento al triennio successivo a scorrimento** assicurando, nell'ambito del bilancio di previsione triennale, la **piena sostenibilità delle spese** (disponibilità di *budget* e nei limiti delle assegnazioni di punti organico).

In questa ottica, una **buona programmazione** deve:

- disciplinare le strategie di gestione del personale e di sviluppo organizzativo;
- analizzare le esigenze concrete ed individuare le professionalità necessarie per il raggiungimento delle finalità istituzionali;
- pianificare gli obiettivi da raggiungere e le azioni da compiere;
- assumere decisioni condivise e consapevoli;
- implementare e gestire nuovi progetti (es. PNRR);
- utilizzare in modo responsabile e non emergenziale le risorse finanziarie, umane e strumentali.

La verifica della sostenibilità economico, patrimoniale e finanziaria degli Atenei: 3 indicatori		
Indicatore	Descrizione	Limite massimo
Indicatore di spese del personale (art. 5 D.Lgs. 49/2012)	Spese di personale (assegni fissi + fondo accessorio + personale a tempo determinato + contratti per attività di insegnamento) <hr/> Entrate complessive (FFO + fondi programmazione triennale + tasse e contributi studenti al netto dei rimborsi)	80%
Indicatore di indebitamento (art. 6 D.Lgs. 49/2012)	Oneri di ammortamento annuo (capitale + interessi) a carico dell'Ateneo <hr/> Entrate complessive (FFO + fondi programmazione triennale + tasse e contributi studenti al netto dei rimborsi) - Spese di personale - Fitti passivi	10% : il superamento impone l'autorizzazione ministeriale per eventuale indebitamento 15%: vietata qualsiasi forma di indebitamento
ISEF - Indicatore di sostenibilità economico-finanziaria (art. 7 D.Lgs. 49/2012)	82% Entrate complessive (FFO + fondi programmazione triennale + tasse e contributi studenti al netto dei rimborsi) - Fitti passivi <hr/> Spese di personale + Oneri di ammortamento annuo a carico dell'Ateneo	Positivo se > 1

Ai fini della quota premiale risorse reclutamento, impattano i due indicatori evidenziati in verde.

Con specifico riferimento al **personale docente**:

- potenziare i SSD di base e caratterizzanti carenti in termini di «docenti di riferimento», anche alla luce delle previsioni di pensionamenti;
- rafforzare i SSD per limitare utilizzo di docenza a contratto;
- tenere conto di posizioni da destinare a settori concorsuali nei quali siano in servizio RUTI in possesso dell'ASN per favorire la progressione di carriera;
- sviluppare avvio di posizioni finanziate da enti esterni che abbattano i costi in termini punti organico e di spesa;
- rispettare i vincoli normativi per raggiungere o mantenere lo stato di virtuosità di Ateneo (*cf.* Relazione budget)
- incentivare le chiamate di esterni all'Ateneo, le chiamate dirette o di vincitori programmi di elevata qualificazione (es. ERC, Levi Montalcini, etc.): incentivo MUR.

Per come è costruito il meccanismo di riparto delle risorse per il personale, **riuscire ad ottenere più punti organico comporta**, nel momento in cui le facoltà assunzionali sono utilizzate, **un incremento delle spese di personale i cui oneri ricadono sul bilancio**.



Ottenere un numero di punti organico che supera quello relativo alle cessazioni dal servizio (*turnover* > 100%) può comportare ripercussioni sul bilancio, se non adeguatamente monitorato e accompagnato da azioni volte ad incrementare le entrate, come l'irrigidimento dello stesso quando la maggior parte del FFO viene impegnata per spese di personale e minori margini per altri tipi di interventi.

É indispensabile avere una **visione prospettica a lungo termine**:

- superare la classica «visione triennale» a favore di una proiezione di (almeno) 6 anni;
- monitorare la ripercussione sulla sostenibilità di bilancio dei punti organico assegnati all'Ateneo.

APPENDICI

A.1. RISULTATI DEI DIPARTIMENTI E DELLE SCUOLE

Nella Relazione si è avuto modo di evidenziare il ruolo centrale svolto dai Dipartimenti e dalle Scuole nel perseguimento degli obiettivi del Piano Strategico.

In questa Appendice si forniscono alcune informazioni aggiuntive sull'impegno profuso dalle strutture di ricerca e di didattica nell'ambito dell'articolato processo di pianificazione strategica, realizzazione delle attività e monitoraggio dei risultati.

In particolare, si riportano alcune sintetiche considerazioni relative alle indicazioni che l'Ufficio Controllo di Gestione ha acquisito mediante il periodico aggiornamento dei dati del **“Cruscotto di monitoraggio di Ateneo”**, qui specificamente riferiti al **monitoraggio sui risultati intermedi conseguiti nell'anno 2021** e agli **obiettivi pianificati per il 2022** dai **singoli Dipartimenti**, dalla **Scuola di Medicina** e dalla **Scuola di Dottorato**; con riferimento a quest'ultima struttura si riporta la specifica Relazione del Direttore, che sintetizza l'analisi degli indicatori definiti nell'ambito del Cruscotto di Ateneo.

Come già evidenziato nella precedente Relazione sul piano strategico (aggiornata a giugno 2021), i processi di implementazione del Piano Strategico evolvono progressivamente all'interno dei singoli Dipartimenti, non sempre con la stessa velocità, sebbene sia riscontrabile un diffuso e progressivo miglioramento nell'applicazione delle logiche di pianificazione e controllo.



Dipartimento di Biotecnologie e Scienze della Vita (DBSV)

COMPOSIZIONE CRUSCOTTO

Il Dipartimento nel 2021 disponeva di un cruscotto composto da 20 obiettivi e 47 indicatori, di cui 16 indicatori per la ricerca, 23 per la didattica, 4 per la Terza Missione e 4 per la sede di Busto Arsizio. Nel 2022 gli obiettivi presenti nel cruscotto sono 20 e gli indicatori sono 48 (16 per la ricerca, 24 per la didattica, 4 per la Terza Missione e 4 per Busto Arsizio).

Non si notano, quindi, modifiche significative tra il 2021 e il 2022, anche in considerazione del fatto che 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 specificamente declinati sui singoli Corsi di Studio.

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

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 RIFERITI AL 2021

Si segnala una buona *performance* in tutte le aree di attività (ricerca, didattica, Terza Missione e sviluppo delle attività sulla sede di Busto), avendo nella stragrande maggioranza dei casi raggiunto o addirittura superato i *target* fissati per il 2021.



Dipartimento di Diritto, Economia e Culture (DIDEC)

COMPOSIZIONE CRUSCOTTO

Il Dipartimento sia nel 2021, sia nel 2022 si è avvalso di un cruscotto di 41 obiettivi e 54 indicatori. Tutti gli ambiti sono monitorati con 9 indicatori per la ricerca, 27 per la didattica (con specifica declinazione per i singoli Corsi di Studio), 14 per la Terza Missione e 4 su bilancio di genere.

Il cruscotto è, complessivamente, ben articolato presentando obiettivi analitici per le aree di attività del Dipartimento (ricerca, didattica, Terza Missione e bilancio di genere).

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 RIFERITI AL 2021

Si rileva una buona *performance* avendo raggiunto o addirittura superato quasi il 100% degli obiettivi relativi al 2021 in relazione a gran parte degli indicatori.



Dipartimento di Economia (DIECO)

COMPOSIZIONE CRUSCOTTO

Il Dipartimento nel 2021 si è avvalso di un cruscotto composto da 22 obiettivi e 73 indicatori, che ha consentito di monitorare tutti gli ambiti operativi, mediante 30 indicatori per la ricerca, 27 per la didattica e 16 per la Terza Missione.

Nel 2022 gli obiettivi presenti nel cruscotto sono 22 e gli indicatori sono 76 (33 per la ricerca, 27 per la didattica e 16 per la Terza Missione).

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

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 RIFERITI AL 2021

Da segnalare che 13 indicatori sono stati sospesi per Covid e rimandati al 2022, mentre per alcuni si rimanda alla valutazione triennale. Nei restanti si segnala una discreta *performance* nel raggiungimento degli obiettivi. Prosegue l'impegno 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 nel 2021 si avvaleva di un cruscotto di 19 obiettivi e 34 indicatori, di cui 13 indicatori per la ricerca, 17 per la didattica e 4 per la Terza Missione.

Nel 2022 gli obiettivi presenti nel cruscotto sono stati ridotti a 11 e gli indicatori sono scesi a 14, di cui 9 per la ricerca, 1 per la didattica e 4 per la Terza Missione. 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.

Il cruscotto copre le priorità strategiche indicate nel Piano.

TEMPI DI RISPOSTA

Si è notata una certa difficoltà a rispettare le scadenze indicate.

RAGGIUNGIMENTO OBIETTIVI INTERMEDI RIFERITI AL 2021

Nel complesso la *performance* è positiva avendo raggiunto, soprattutto nelle aree della ricerca e della Terza Missione, i target fissati per il 2021.



Dipartimento di Scienze Teoriche e Applicate (DISTA)

COMPOSIZIONE CRUSCOTTO

Il Dipartimento nel 2021 si è avvalso di un cruscotto di 18 obiettivi e 66 indicatori, di cui 18 indicatori per la ricerca, 46 per la didattica e 2 per la Terza Missione.

Nel 2022 sono stati ampliati gli obiettivi presenti nel cruscotto, pari a 41, mentre sono stati ridotti gli indicatori, pari a 57, di cui 15 per la ricerca, 40 per la didattica (anche con declinazioni specifiche per singoli Corsi di Studio) e 2 per la Terza Missione.

Il cruscotto si presenta ben strutturato coprendo tutte le priorità strategiche indicate nel Piano e la revisione attuata nel 2022 riflette 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 RIFERITI AL 2021

Il cruscotto segnala una buona *performance* nelle aree di Ricerca e Terza Missione.



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

COMPOSIZIONE CRUSCOTTO

Il Dipartimento nel 2021 si è avvalso di un cruscotto di 31 obiettivi e 57 indicatori, di cui 12 indicatori per la ricerca, 34 per la didattica e 11 per la Terza Missione.

Nel 2022 gli obiettivi individuati nel cruscotto restano pari a 31, mentre aumentano a 60 gli indicatori, di cui 15 riferiti alla ricerca, 33 alla didattica e 12 alla Terza Missione.

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

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 RIFERITI AL 2021

Il cruscotto segnala una buona *performance*, dato che la gran parte degli obiettivi dichiarati nel 2021 è stata raggiunta.



Dipartimento di Medicina e Chirurgia (DMC)

COMPOSIZIONE CRUSCOTTO

Il Dipartimento nel 2021 e nel 2022 si è avvalso di un cruscotto di 10 obiettivi e 13 indicatori, di cui 11 indicatori per la ricerca e 2 per la Terza Missione. Gli obiettivi relativi alla didattica sono, invece, di competenza della Scuola di Medicina.

Il cruscotto, quindi, mantiene sostanzialmente inalterata la sua struttura, ma riflette un significativo miglioramento nella qualità degli indicatori utilizzati.

TEMPI DI RISPOSTA

Le risposte sono state puntuali. Si riscontra una proficua collaborazione del Direttore e dell'AiQuaR del Dipartimento.

RAGGIUNGIMENTO OBIETTIVI INTERMEDI RIFERITI AL 2021

Il cruscotto 2021 denota nel complesso una discreta *performance*. Per quanto riguarda la Terza Missione tutti i *target* sono stati raggiunti; risultano positivi i risultati relativi agli ambiti di identità distintiva e innovazione ed interdisciplinarietà, mentre si denota un mancato raggiungimento dei *target* relativi agli obiettivi di internazionalizzazione.



Scuola di Medicina (SMED)

COMPOSIZIONE CRUSCOTTO

La Scuola di Medicina nel 2021 si è avvalsa di un cruscotto composto da 12 obiettivi e 25 indicatori, tutti relativi alla didattica.

Nel 2022 gli obiettivi presenti nel cruscotto sono 11 e gli indicatori sono 22, che denotano un sostanziale miglioramento qualitativo rispetto agli indicatori precedentemente utilizzati.

TEMPI DI RISPOSTA

Le risposte sono state puntuali e riflettono un lavoro di analisi all'interno della Scuola.

RAGGIUNGIMENTO OBIETTIVI INTERMEDI RIFERITI AL 2021

È stato raggiunto più del 50% degli obiettivi; tra gli obiettivi non raggiunti alcuni sono stati sospesi per Covid o posticipati al 2022.

Scuola di Dottorato

Relazione del Direttore, Prof.ssa Daniela Negrini

Come riconosciuto dalla EUA-CDE (European University Association - Council for Doctoral Education) e dimostrato da recenti indagini svolte da istituzioni di vari paesi europei, il Dottorato di Ricerca, terzo livello dell'educazione accademica, si configura oggi come lo strumento fondamentale per realizzare un tramite costruttivo e di eccellenza tra l'Università e il tessuto sociale produttivo. Pertanto, è necessario che, oltre ad implementare l'organizzazione già esistente, l'Ateneo, tramite la Scuola di Dottorato, affronti anche alcune nuove sfide introdotte nel mondo accademico, tecnologico e del sapere nel suo insieme, sviluppando nei Dottorandi una cultura della ricerca basata sul rigore, l'originalità, l'onestà intellettuale, il pensiero critico e l'indipendenza culturale.

Con queste prospettive da realizzare in tempi il più breve possibile e da sviluppare e potenziare costantemente nel medio-lungo termine, la Scuola di Dottorato si è prefissata per lo scorso Anno Accademico 2020/21 la realizzazione dei seguenti obiettivi generali finalizzati al miglioramento e al potenziamento della sua offerta formativa e della sua organizzazione interna: :

- implementare la qualità e la specificità dei Corsi di Dottorato;
- sviluppare le capacità dei Dottorandi di ideare, pianificare e condurre a termine un progetto originale, innovativo e di alto livello autonomamente, seppur sotto la guida del supervisore;
- sviluppare nei diversi programmi formativi elementi comuni fondamentali per la qualificazione del ricercatore, quali la formazione all'integrità accademica e scientifica;
- organizzare in maniera regolare e sistematica iniziative congiunte tra i vari Dottorati nelle quali affrontare e discutere tematiche di interesse comune, integrando tra loro aspetti tipici delle discipline di diversi ambiti quali ad esempio economico, scientifico e umanistico.

Molti dei sopracitati obiettivi generali sono stati raggiunti adottando le seguenti misure.

1. Potenziamento dell'offerta formativa

a) Innanzitutto, l'Ateneo ha finanziato gli otto corsi di Dottorato di Ricerca afferenti alla Scuola ed istituiti nei cicli precedenti anche per il XXXVII ciclo, che ha avuto inizio nell'autunno 2021 per l'anno accademico 2021/22. Alla fine del 2021 è inoltre stato confermato il budget necessario per il finanziamento del XXXVIII ciclo che avrà inizio nell'autunno 2022.

b) L'Ateneo ha partecipato alla nuova iniziativa riguardante, nell'ambito del XXXVII ciclo, l'istituzione di Dottorati Nazionali cofinanziati del MUR. A questo riguardo, l'Ateneo ha aderito al Corso di dottorato nazionale in Sviluppo Sostenibile e Cambiamento Climatico istituito dalla Scuola Universitaria Superiore IUSS di Pavia, in convenzione con 30 altri Atenei italiani. Nell'iniziativa sono coinvolti il Prof. Guglielmin, referente d'Ateneo nel Dottorato Nazionale, a cui in qualità di Tutor, sono state assegnate due borse di Dottorato, una finanziata con i fondi di Ateneo e l'altra cofinanziata dal MUR. Nel precedente XXXVI ciclo, il Prof. Guglielmin aveva ottenuto, in qualità di tutor, un finanziamento di Ateneo per sostenere una borsa di dottorato in Scienze Polari in convenzione con l'Università Ca' Foscari di Venezia. Per il XXXVIII ciclo la convenzione con l'Università Cà Foscari non è stata rinnovata e il finanziamento è stato invece utilizzato per sostenere la partecipazione al Corso di dottorato nazionale in Sviluppo Sostenibile e Cambiamento Climatico. Allo stesso Dottorato ha aderito, sempre in qualità di Tutor, anche la Prof. Pozzo, che non disponendo di finanziamenti aggiuntivi per il cofinanziamento, ha messo a disposizione, come consentito dal regolamento del Dottorato Nazionale e previa autorizzazione del Collegio Docenti del Dottorato che coordina, una delle sette borse del Dottorato di Diritto e Scienze Umane.

- c) In aggiunta al numero di Dottorati di cui al punto a) e b) e sempre per il XXXVII ciclo, l'Ateneo ha acquisito:
- 23 borse di dottorato su tematiche Green e Innovazione, finanziate dal PNRR su fondi REACT-EU. Le procedure per la stesura del bando, lo svolgimento della selezione dei candidati e l'immatricolazione dei vincitori delle borse, previa verifica ministeriale, sono stati svolti in tempi record viste le scadenze molto stringenti imposte dal Ministero, con inizio delle attività a gennaio 2022
 - 7 borse di dottorato nell'ambito dei Marie Skłodowska - Curie Doctoral Networks 2021 finanziati dalla Commissione Europea
- d) Pertanto, nel 2021 il numero totale dei dottorandi attivi è stato di 280 con 227 borse cofinanziate dall'Ateneo: il numero degli attivi è più alto che in passato grazie alle proroghe ministeriali concesse a seguito della pandemia COVID-19, alle quali l'Ateneo ha saputo far fronte anticipando il pagamento delle borse per i dottorandi che ne hanno fatto richiesta.
- e) Con il proposito di attrarre un numero sempre maggiore di studenti di eccellenza, è stata realizzata una guida informativa, redatta in italiano ed in inglese, di presentazione dei Corsi di Dottorato della Scuola, da distribuire durante l'Open Day di Ateneo.

La guida è disponibile on-line al sito di Ateneo:

https://www.uninsubria.it/sites/default/files/Didattica/PostL/Dottorati/Guida%20BILINGUE%20DOTTORATO%2021_22_def.pdf

2. Iniziative di formazione specifica per i Dottorandi

Oltre alla didattica prevista all'interno dei vari Corsi di Dottorato, sono state realizzate iniziative formative di interesse trasversale per i Dottorandi di tutti i corsi:

- a) corso di inglese dedicato, tenuto da docente madrelingua che prepara i Dottorandi al conseguimento della certificazione B2 di conoscenza della lingua inglese;
- b) possibilità di ottenere la certificazione B2 di lingua inglese presso l'Ateneo: per facilitare la realizzazione di questo obiettivo l'Ateneo ha messo a disposizione a partire dal 2021 i fondi necessari per la copertura delle spese di certificazione per i dottorandi che ne fanno richiesta;
- c) sono stati organizzati corsi di valenza interdisciplinare e di interesse a più Corsi di Dottorato. Gli eventi sono stati resi disponibili al sito <https://www.uninsubria.it/la-didattica/dottorati-di-ricerca/laboratori-seminari-ed-eventi>.

3. Internazionalizzazione dei Dottorandi

Nell'ambito del piano strategico, per favorire l'internazionalizzazione e facilitare la mobilità dei Dottorandi verso istituzioni estere, la Scuola di Dottorato ha promosso le seguenti iniziative:

- a) ha usufruito di un finanziamento di € 20.000 da parte dell'Ateneo, per coprire almeno in parte le spese affrontate dai Dottorandi in un periodo di studio/ricerca di almeno 3 mesi in un'istituzione estera nell'anno solare 2020. Hanno ottenuto il rimborso spese 21 Dottorandi, per un ammontare di € 952,4 ciascuno;
- b) sono state messe in atto dieci convenzioni per co-tutela di tesi con Atenei stranieri.

4. Implementazioni organizzative

- a) dall'anno 2021 i Dottorati hanno aderito all'iniziativa "Career Development Plan" con questionari rilasciati ai Dottorandi con scadenza annuale per valutarne soddisfazione, problematiche e aspettative.
- b) al fine di procedere con una valutazione oggettiva sia dal punto di vista qualitativo che quantitativo dell'attività scientifica dei Dottorandi è stato finalizzato ed è attualmente operativo l'inserimento dei prodotti della ricerca dei Dottorandi nel sistema IrInsubria di Ateneo. Per facilitare l'immissione dei prodotti nella piattaforma è previsto a breve un seminario illustrativo.
- c) è stato realizzato e reso operativo l'utilizzo della piattaforma CINECA-PICA per la gestione e archiviazione del processo di presentazione delle tesi per la prova finale del Corso di Dottorato. La piattaforma consente l'inserimento delle tesi, la sottomissione delle stesse ai revisori, l'archiviazione delle revisioni e della tesi finale, nonché l'invio all'archivio generale di Roma/Firenze. Nel 2021 la piattaforma è stata utilizzata con risultati più che soddisfacenti da sette degli otto coordinatori della Scuola.

Attività previste per il 2022

Per l'Anno Accademico 2021/22 (XXXVIII ciclo) la Scuola di Dottorato si prefigge in primo luogo di confermare l'attivazione dei Corsi di Dottorato attualmente esistenti, comprendendo gli 8 corsi istituzionali e l'adesione dell'Ateneo, nelle persone dei docenti-tutors, ai Dottorati Nazionali.

Una delle attività più rilevanti che la Scuola dovrà affrontare è la revisione del regolamento della Scuola stessa in base alle indicazioni della recente riforma dei corsi di dottorato ai sensi del DM 226 del 14 dicembre 2021. La riforma è sostanziale in quanto prevede, in particolare:

- una modifica del numero di borse attivate per ogni ciclo
- una modifica del numero di docenti componenti del collegio
- l'introduzione formale di un meccanismo di valutazione della qualità della didattica allestito da ANVUR

E' prevedibile che queste innovazioni possano comportare un ripensamento dell'organizzazione all'interno dei singoli Dottorati, con eventuali richieste di attivazione di nuovi Dottorati e/o di suddivisione di quelli attualmente esistenti. E' inoltre prevedibile e auspicabile la partecipazione dell'Ateneo già esistenti e/o nuovi percorsi di Dottorato Nazionale.

Sia la riorganizzazione interna dei Dottorati in relazione alla nuova riforma ministeriale che l'adesione a Dottorati Nazionali possono essere attuati mediante utilizzo delle risorse già allocate dall'Ateneo a tale voce di spesa, oppure da un aumento della disponibilità finanziaria per sostenere tali iniziative. Al momento l'Ateneo si è orientato nell'utilizzo delle risorse già disponibili, ma la Scuola auspica che in futuro il budget destinato ai Dottorati di Ricerca possa incrementare consentendo un aumento delle borse finanziate ed un potenziamento complessivo dell'offerta formativa dottorale.

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 (tenuto conto della data di conferimento della Delega) alla stesura della presente Relazione, mettendo a disposizione un **resoconto delle attività svolte nell'ambito della propria delega per l'implementazione del Piano Strategico** di Ateneo nel corso del 2021 e nei primi mesi del 2022 e fornendo **alcune indicazioni prospettiche**. In particolare, 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
- Prof. Mauro Ferrari
Delegato alla didattica e all'innovazione
- Prof.ssa Elena Maggi
Delegata per lo sviluppo sostenibile e Mobility manager di Ateneo
- Prof.ssa Flavia Marinelli
Delegata per la ricerca
- Prof. Andrea Moriondo
Delegato per l'accoglienza di studenti, dottorandi e ricercatori
- Prof.ssa Maria Pierro
Delegata per le attività inerenti alle relazioni sindacali e per la contrattazione collettiva integrativa del personale tecnico amministrativo
- Prof.ssa **Barbara Pozzo**
Delegata in materia di uguaglianza di genere e pari opportunità
- Prof.ssa Michela Prest
Delegata per la comunicazione, l'orientamento e il fundraising
- Prof. Andrea Spiriti
Delegato per la valorizzazione dei beni culturali
- Prof. Luigi Valdatta
Delegato per i rapporti istituzionali della sede di Busto Arsizio
- Prof. Giorgio Maria Zamperetti
Delegato all'Internazionalizzazione

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

Attenzione alle persone diversamente abili

a. Premessa

Per l'anno accademico 2020-21 gli studenti con disabilità e/o disturbi specifici dell'apprendimento (DSA) censiti dall'ufficio statistica di ateneo sono n. 627, di cui n.114 con certificazione di disabilità e n. 513 con DSA. Consapevoli che i numeri indicati non esauriscono l'intera popolazione studentesca con certificazione iscritta all'Università all'atto di iscrizione o rinnovo agli anni successivi al primo.

Più del 50% degli studenti censiti è monitorato 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), servizio di trasporto.*

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

b. Linee di sviluppo futuro e verifica degli obiettivi anno 2021

Gli *obiettivi di sviluppo del servizio in oggetto* comprendono pertanto:

1) Mantenimento delle attività in essere:

Verifica obiettivo anno 2021: Raggiunto:

- sono stati mantenuti attivi i colloqui da remoto previo appuntamento tramite il servizio info-studenti per 5 giorni alla settimana. Dal mese di settembre 2012 l'orario di apertura al pubblico è stato uniformato per tutti gli uffici prevedendo estendendo l'apertura dello spazio di colloquio anche nelle ore pomeridiane del mercoledì.
- è stato mantenuto il servizio di tutorato da remoto con accoglienza di nuove richieste,
- durante il periodo di svolgimento della didattica da remoto, imposto dalla pandemia, è stata confermata l'importanza del progetto formativo universitario, quale strumento per semplificare in modo efficace la comunicazione docenti- studenti per l'adozione di prove equipollenti e/o misure compensative/dispensative in occasione degli esami. Il progetto formativo ha permesso di realizzare una metodologia di lavoro inclusiva riassumibile nello schema presente nella tabella 1.



Tabella 1: Didattica da remoto

Obiettivo 2022: mantenimento delle attività in essere e potenziamento del servizio per studenti con disabilità e Disturbi Specifici dell'apprendimento.

Obiettivo anno 2022: è prevista l'attivazione di nuovi servizi in collaborazione con la biblioteca di Ateneo, il dipartimento di Scienze teoriche e applicate e il dipartimento di medicina e chirurgia.

2) *Promozione di una Cultura inclusiva sul territorio:*

- *a livello nazionale:* attraverso la partecipazione alla riunione CNUDD (Conferenza nazionale universitaria dei delegati per la disabilità).
- *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 obiettivo 2021: Si evidenzia la partecipazione del nostro Ateneo al Convegno "CALD 2011-2021: dieci anni per la didattica inclusiva all'Università", occasione in cui è stata rinnovata la convenzione.

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

Verifica obiettivo 2021: Raggiunto:

- in virtù del periodo di emergenza sanitaria e al fine di ottimizzare le risorse, è stato potenziato il servizio di tutorato, offrendo la possibilità al tutor di affiancare nello studio più studenti. Sono stati implementati il numero degli assegni di tutorato su fondi propri del servizio disabili e DSA. Sono stati conferiti 4 assegni da 75 ore ciascuno.
- incrementare la somministrazione del questionario agli studenti ipotizzando una somministrazione generale tramite la piattaforma e-learning a tutti gli studenti iscritti con certificazione e uno specifico per gli studenti monitorati e richiedenti servizi. I risultati raccolti con questa indagine potrebbero essere occasione per un aggiornamento della carta dei servizi. Hanno risposto sulla piattaforma e-learning 72 studenti, un numero notevolmente superiore rispetto agli anni precedenti.

Anche per il 2022 si mantiene l'obiettivo di incrementare:

- la partecipazione degli studenti alla compilazione del questionario;
- l'attivazione di assegni di tutorato da attribuire con fondi propri.



4) obiettivo 2022: Trasporto – occasione di inclusione universitaria

Per l'anno 2022 sarà proposta agli studenti la possibilità di partecipare, in modo innovativo e sperimentale, ai bandi di borse di studio a favore della mobilità e dell'inclusione universitaria. Questa opportunità si propone di agevolare la frequenza in presenza ai corsi e di partecipazione alla vita universitaria. L'opportunità di partecipare ai bandi è stata aperta, per la prima volta, anche alle disabilità temporanee certificate.

Relazione del Prof. Mauro Fasano - Delegato per l'innovazione e il trasferimento tecnologico

Gli obiettivi principali in materia di Innovazione e Trasferimento Tecnologico raggiunti nell'anno 2021 si riassumono nei punti seguenti.

E' stata predisposta una nuova versione del **“Regolamento per la protezione della proprietà intellettuale”**. In particolare, viene posta attenzione alle forme di tutela della proprietà intellettuale altre 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. Il nuovo regolamento non è ancora stato sottoposto agli Organi in quanto la normativa nazionale è anche in revisione, per cui si è preferito attendere.

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 due *team* (10 dottorandi) hanno presentato la propria idea imprenditoriale ad un *panel* di esperti tra cui la Prof.ssa Schena, la Prof.ssa Marinelli, la Prof.ssa Prest e la Prof.ssa Negrini. I dottorandi provenivano da sei degli otto dottorati dell'Ateneo. Il progetto “Extrachar Hub” è risultato vincitore con unanime giudizio positivo e ora si sta avviando verso un percorso di accelerazione per la partecipazione al bando della CCIAA di Como e Lecco e alla StartCupLombardia 2022.

Nel 2021 è stata confermata la **partecipazione 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, che però non si sono qualificate.

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 (<https://youtu.be/PFweqnoU2rE>). Il Servizio Comunicazione di Ateneo ha realizzato una pagina dedicata all'indirizzo www.uninsubria.it/c-lab. È stata attivata, infine, una casella istituzionale ad hoc (c-lab@uninsubria.it) per ogni comunicazione inerente il progetto fra gli organizzatori e i possibili utenti. Sono state attivate in tutto 6 sessioni, per un totale di 21 incontri, 5 dei quali di approfondimento. Agli incontri hanno partecipato 16 *team* per un totale di 30 persone, prevalentemente studenti. Fra tutte le idee presentate, tre si sono candidate al bando ‘Incubatore di impresa’ promosso dalla Camera di Commercio di Como-Lecco. Una delle tre, Discovery, è stata selezionata tra i vincitori del bando, potendo accedere ad un percorso di incubazione presso ComoNExT della durata di 12 mesi (equivalente ad un contributo di 18.000,00 €).

Nel corso del 2021, **due start up innovative**, Random Power srl (<https://www.randompower.eu/>) e Machines4Math srl (<https://www.machines4math.com/>), sono state accreditate quali “Start up dell’Università degli Studi dell’Insubria”. Machines4Math srl è stata fondata dal dott. Pietro Milici, ricercatore a tempo determinato ai sensi dell’art. 24, comma 3, lettera a) afferente al DiSTA, con lo scopo di sviluppare macchine matematiche di tipo sia reale sia virtuale, realizzate con oggetti tradizionali o appositamente ideati per la didattica innovativa della matematica. Attualmente la società è in attesa del *report* di brevettabilità per una domanda di brevetto presentata a titolarità della società e relativa ad una macchina per il calcolo integrale. Random Power srl ha tra i soci il professor Massimo Caccia (DiSAT) e si propone di realizzare un “True Random Number Generator”, basato su una classe di sensori di luce innovativi, per generare sequenze assolutamente casuali di bit 0 e 1, allo scopo di produrre chiavi crittografiche inviolabili a supporto dell’intelligenza artificiale e della cyber-security. Random Power è stata vincitrice del primo premio nella StartCup Lombardia 2020 nell’ambito ICT e nel 2021 ha ricevuto un investimento di 200.000 euro a seguito della partecipazione al PNI (competizione di start up accademiche a livello nazionale). L’Ateneo è attualmente capofila, in partenariato con la *start up*, di un progetto per lo sviluppo e produzione del “True Random Number Generator” da portare sul mercato, progetto recentemente finanziato per 2 milioni di euro attraverso un bando competitivo internazionale.

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. Restiamo in attesa del bando “**Dottorati innovativi per l’Impresa**” a valere sul Piano Nazionale Ripresa e Resilienza, previsto a maggio 2022.

Il 26 novembre 2021 è stata realizzata in diretta TEAMS la prima puntata di “**Storie di Innovazione**”, un appuntamento periodico destinato a studenti, docenti, borsisti ed assegnisti per sensibilizzare sulla valorizzazione della ricerca. In ogni incontro un *team* di ricercatori di università italiane racconta come la propria ricerca sia diventata una *startup*. L’evento, curato dalla Dr.ssa Samuela Lomazzi, assegnista MiSE su bando per il potenziamento degli UTT, è stato il primo di sei incontri tra il 2021 e il 2022. Nel primo incontro è stato presentato il progetto innovativo “Bi-Rex: dagli scarti agro-alimentari alla produzione di biopolimeri”, ideato dalla dott.ssa Greta Colombo Dugoni e dalla dott.ssa Monica Ferro, due ricercatrici del Politecnico di Milano. Bi-Rex si basa su un processo brevettato che permette di valorizzare gli scarti delle industrie agro-alimentari, dalla produzione della birra e del riso ai gusci dei crostacei, ottenendo biopolimeri naturali, tra cui cellulosa e chitina. Questi materiali, utilizzati per molteplici applicazioni, sono normalmente ottenuti attraverso processi chimici ad alto impatto ambientale, Bi-Rex propone invece un nuovo processo ecosostenibile utilizzando una classe innovativa di solventi *green*.

Sono stati potenziati gli **accordi** intrapresi con CCIAA Varese, CCIAA Como e Lecco e Confindustria Como, che 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.



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.

Varese, 28 febbraio 2022

Relazione del Prof. Mauro Ferrari -Delegato alla didattica e all'innovazione

ATTIVITÀ SVOLTE nel 2021

▪ Corsi di formazione per la sicurezza

Nel mese di febbraio 2021 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.

▪ Aggiornamento protocollo COVID

Revisione e aggiornamento protocollo COVID d'Ateneo in concomitanza con gli aggiornamenti normativi (gennaio, maggio, settembre 2022).

▪ Schema proposte nuove istituzioni

Definizione dello schema per la proposta di nuovi CdS da parte delle strutture didattiche da sottoporre al Magnifico Rettore per la valutazione da parte dei Direttori di Dipartimento.

▪ Innovazione didattica

Completamento del progetto di riqualificazione tecnologica delle aule didattiche e delle aule magne realizzato con i fondi del DM 81 – 2020 e del DGR 3757. Nel dettaglio, tra Varese, Como e Busto Arsizio sono state realizzate 25 aule multimediali avanzate per la didattica ibrida, sono state riqualificate digitalmente le cinque “aule magne” dell'Ateneo, sono stati approntati dieci studi di registrazione per le lezioni da remoto. In tutte le sedi, sono stati sostituiti 250 calcolatori d'aula e attrezzati tutti i laboratori didattici con nuovi computer e monitor ad alte prestazioni e basso impatto energetico; in specifiche postazioni è stato aggiunto un secondo monitor in verticale ideale per le attività di *coding*. In tutte le biblioteche dell'Ateneo sono stati sostituiti i calcolatori a disposizione del pubblico. Infine, sono stati installati 35 *Surface Hub*.

▪ Progetto programmazione triennale

Progetto presentato in collaborazione con la Delegata per la Comunicazione, l'Orientamento e il Fundraising e il Delegato per l'accoglienza di studenti, dottorandi e ricercatori.

ATTIVITÀ PREVISTE per il 2022

▪ Corsi formazione docenti

Organizzazione per l'a.a. 2022-2023 della seconda edizione del corso di formazione docenti su metodologie didattiche, tecnologie per l'*e-learning* e assicurazione della qualità rivolto principalmente ai ricercatori neoassunti (integrazione nelle iniziative per HRS4R).

▪ Definizione piano di tutorato

Definizione, in collaborazione con la Delegata per la Comunicazione, l'Orientamento e il Fundraising di un piano di tutorato a valere sui fondi appositamente previsti previsti dal DM 752/2021 e dal Fondo Giovani per l'anno accademico 2021-22. L'obiettivo del progetto è quello di diminuire gli abbandoni e velocizzare la carriera degli studenti.

▪ Costruzione di un cruscotto per il monitoraggio delle carriere

Definizione e realizzazione di un cruscotto per l'analisi delle carriere degli studenti a livello di Ateneo/Struttura didattica/Cds.

▪ Linee guida programmazione didattica

Definizione delle linee guida per la programmazione didattica per l'anno accademico 2023/24.

Relazione della Prof.ssa Elena Maggi - Delegata per lo sviluppo sostenibile e Mobility manager di Ateneo

Nella presente relazione sono riassunte le principali attività svolte nel 2021 e le linee prospettiche di azione per il 2022 (prosecuzione delle attività in corso o attivazione di nuove). Come evidenziato nella relazione contenuta nell'appendice A.2 del rapporto sull'attuazione del Piano Strategico di Ateneo di giugno 2021 (pp. 75-80), le attività sono presentate in base allo specifico ambito, a cui si riferiscono. La Delega per lo Sviluppo Sostenibile, assieme a quella di Mobility Manager, infatti, da un lato supporta il perseguimento degli obiettivi di sostenibilità ambientale del nostro Ateneo (interna), dall'altro declina gli obiettivi di Sviluppo Sostenibile (Agenda ONU 2030) rispetto alle tre missioni universitarie (didattica, ricerca e Terza Missione), che si realizzano anche mediante azioni di Public Engagement e di collaborazione con gli stakeholders territoriali. Sono incluse anche attività di valorizzazione del contributo del nostro Ateneo rispetto alla capacità di perseguire gli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile.

Ambito 1 – Sostenibilità ambientale dell'Ateneo

La Delegata continua a portare avanti diverse azioni per aumentare il livello di sostenibilità ambientale dell'Ateneo, diminuendone l'impronta carbonica. L'individuazione delle azioni è svolta grazie alla collaborazione con altri Atenei, tramite la Rete delle Università per lo Sviluppo Sostenibile (rete RUS¹²) e, spesso, di concerto con il gruppo Sostenibilità del Consiglio Generale Studenti, con cui è stato attivato un dialogo continuo e proficuo.

Dal 1° dicembre 2021 il lavoro della Delegata è supportato da una unità di personale dell'Ufficio Sostenibilità e Ambiente. Tale ufficio, dal 1° aprile 2022, confluirà nell'**Ufficio Sicurezza e Sostenibilità** (unità organizzativa in staff al Direttore Generale), a cui saranno assegnate sei unità di personale.

Inoltre, la Delegata opera in una stretta sinergia con alcuni dei partecipanti al **“gruppo di lavoro RUS” di Uninsubria**, che agiscono a livello nazionale sui rispettivi specifici tavoli: rifiuti, cambiamenti climatici, energia, inclusione e giustizia sociale, spreco alimentare.

1.1 “Mobilità”

La delegata partecipa attivamente al gruppo nazionale **“RUS mobilità”**, coordinando il sottogruppo **“Dati, indicatori e indagini”** e confrontandosi con gli altri Atenei sulle azioni di mobilità sostenibile (*mobility management*).

Nel 2021, a causa delle limitazioni dovute alla pandemia che ha ridotto le presenze di studenti e dipendenti presso l'ateneo, è un po' rallentata l'attività svolta sul fronte del miglioramento dell'accessibilità delle sedi universitarie con soluzioni di mobilità sostenibile. Per esempio, il collegamento diretto centro/stazioni – campus Bizzozero con il **bus Insubria**, interrotto nel 2020, è rimasto sospeso anche nel 2021. Si intende però riattivarlo dall'a.a. 2022-2023, con la probabile ripresa della didattica totalmente in presenza.

Nel 2021, comunque, in collaborazione con l'area infrastrutture e servizi logistici, si sono avanzate al Comune di Varese, in occasione della concertazione sul PUMS (Piano Urbano Mobilità Sostenibile), proposte per potenziare l'**accessibilità del campus Bizzozero** per mezzo di treno e bicicletta. Inoltre, la delegata ha partecipato alla redazione delle **“Linee guida sulla elettrificazione per la mobilità motorizzata universitaria”** (gruppo RUS mobilità), che sono state messe a disposizione dell'ufficio infrastrutture di Uninsubria.

¹² <https://reterus.it/>

Nel 2022 si intende aumentare il numero di convenzioni attive di *mobility management*, rinnovando l'accordo con Flixbus, proponendo una **convenzione con Dott** (gestore servizio di monopattini elettrici in sharing) e una **convenzione con Italo** (trasporto ferroviario), nell'ambito di un accordo sottoscritto con la rete RUS nazionale. Infine, si intende riproporre l'attivazione di un servizio di **car pooling**, sulla base delle informazioni raccolte negli anni precedenti.

L'attività più consistente del 2022 riguarderà, comunque, la redazione del PSCL, **Piano Spostamenti Casa Lavoro**¹³, divenuto strumento obbligatorio e, soprattutto, necessario per accedere a finanziamenti ministeriali.

1.2 “Energia, acqua ed altri consumi”

Nel 2021 si è avviato, in collaborazione con Techinnova Spa e il Comune di Varese, il **progetto CircularCity**, prototipo sperimentale di percorso ciclabile dotato di pannelli solari da installare in via Dunant, alle spalle del collegio Cattaneo, la cui energia può alimentare colonnine di ricarica di mezzi elettrici. Se ne prevede la conclusione nei primi mesi del 2022.

Si è proposta, inoltre, all'area infrastrutture la realizzazione di **infrastrutture di ricarica di automobili elettriche**, usate in misura crescente dal personale, che potrebbero essere realizzate anche accedendo a fondi pubblici. In particolare, si è proposta la partecipazione al bando di Regione Lombardia per il finanziamento di infrastrutture di ricarica elettrica, sia di proprietà, sia di terzi¹⁴.

Nel 2022 si intende avviare, di concerto con l'*energy manager* di Ateneo (di nuova nomina nell'ambito dell'**Ufficio Facility & Energy Management** del Servizio Tecnico), un calcolo dei **consumi energetici** delle sedi universitarie, con l'obiettivo di efficientamento che potrebbe portare a risparmi economici ed alla riduzione dell'impatto ambientale. Anche il calcolo di altri consumi, come acqua, carta, gas, potrebbe aiutare ad individuare le soluzioni migliori per ridurre l'impronta carbonica dell'ateneo.

1.3 “Rifiuti”

L'azione programmata nel 2021, avente come obiettivo la **diminuzione dell'uso della plastica** e riguardante la sostituzione delle bottigliette d'acqua distribuite tramite gli erogatori automatici con *dispenser* d'acqua gratuiti, per mezzo della revisione della convenzione attualmente in essere con la ditta Argenta, è stata rimandata al 2022.

Nello stesso 2022, in collaborazione con il CSG, si intende **migliorare il sistema di raccolta differenziata**, attraverso una mappatura della localizzazione dei raccoglitori nelle diverse sedi e l'individuazione di eventuali squilibri. Si proporrà anche di attivare, ove non sia già presente, una raccolta dell'umido.

Ambito 2 – Educazione alla sostenibilità

Prosegue, di anno in anno, il **progetto Green School**¹⁵, per il quale è stato **rinnovato a febbraio 2021 il Protocollo d'Intesa per l'Educazione allo Sviluppo Sostenibile** (con Provincia di Varese, CAST, Agenda 21 Laghi e JRC di Ispra). La Delegata partecipa al Comitato Tecnico Scientifico (CTS), in rappresentanza del nostro Ateneo ed alle attività del progetto che 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),

¹³ Linee guida Ministero Infrastrutture e Mobilità Sostenibili: <https://www.mit.gov.it/documentazione/linee-guida-per-la-redazione-e-limplementazione-dei-piani-degli-spostamenti-casa>

¹⁴ <https://www.regione.lombardia.it/wps/portal/istituzionale/HP/DettaglioAvviso/servizi-e-informazioni/enti-e-operatori/trasporti-e-logistica/mobilita-elettrica/contributi-colonnine-ricariche-elettriche-per-enti-pubblici/contributi-colonnine-ricariche-elettriche-per-enti-pubblici>

¹⁵ <https://www.green-school.it/>

diffondendo la conoscenza dei temi ambientali e favorendo lo svolgimento di “buone pratiche” ambientali. Il progetto è stato inserito nella *VQR 2015-2019* come *case study di eccellenza* del nostro Ateneo ed ha ottenuto una valutazione molto positiva.

La Delegata ha organizzato alcune **attività seminari** sui temi dello Sviluppo Sostenibile, per sensibilizzare sul tema studenti, rappresentanti delle istituzioni, cittadinanza, come per esempio il ciclo di webinar “Sviluppo Sostenibile, Università e Territorio” tenutosi a marzo 2021, nonché i convegni sulla mobilità sostenibile svolti a marzo, ottobre e dicembre 2021. Inoltre, prende parte in qualità di relatore e in veste di delegata a diversi seminari o conferenze organizzati sul territorio da altri Enti sui temi dello sviluppo sostenibile.

Nel 2022 queste attività continueranno, con lo scopo di focalizzare parte degli sforzi dell'ambito strategico della **Terza Missione dell'Ateneo** sui temi degli obiettivi di Sviluppo Sostenibile dell'Agenda ONU 2030. Inoltre, si proporrà all'**Ufficio Comunicazione** una modalità di raccolta sistematica delle informazioni relative a tutti gli eventi di questo tipo organizzati da docenti e ricercatori del nostro Ateneo e una maggiore valorizzazione degli sforzi anche nell'ambito del Protocollo Lombardo per lo Sviluppo Sostenibile e del portale Open Innovation (si veda l'ambito 4).

Ambito 3 – Attività formative e di ricerca su Sviluppo Sostenibile

Nel 2021 la Delegata ha partecipato, assieme al prof. Mauro Guglielmin, alla costruzione del primo **PhD nazionale interateneo e interdipartimentale** (con 6 curricula differenti) **“Sustainable Development and Climate Change”**¹⁶, partecipando alle riunioni organizzate dalla Scuola Universitaria Superiore IUSS di Pavia quale coordinatore nazionale. La **convenzione tra Uninsubria e IUSS** è stata approvata dagli Organi Accademici a maggio 2021. Alcune **borse di dottorato** su tali temi sono state attivate presso il nostro Ateneo nel 2021 ed altre saranno attivate nel 2022 e negli anni a venire.

Nel 2022 si intende proseguire nelle riflessioni di avvio di **iniziative didattiche** (master, corsi ITS, altro) di carattere interdipartimentale e multidisciplinare sui temi della sostenibilità, continuando il lavoro del tavolo di didattica sulla sostenibilità. In continuità con il 2021, si cercherà, inoltre, di potenziare l'**attività di ricerca** sullo Sviluppo sostenibile, anche grazie alla creazione di centri di ricerca specializzati, in collaborazione con altri enti e con la partecipazione di più dipartimenti.

Al fine di sensibilizzare e formare gli studenti sui temi dello sviluppo sostenibile, la Delegata si occupa anche di promuovere **accordi di tirocinio con aziende e organizzazioni non profit** operanti in tale ambito e di promuovere **attività di orientamento rivolte alle scuole superiori** su tali temi.

Ambito 4 – Reti territoriali e Partnership per lo Sviluppo Sostenibile

La Delegata effettua un'intensa attività di **networking** con diversi **stakeholders territoriali ed altri Atenei**, al fine, da un lato, di far conoscere le attività del nostro Ateneo sullo Sviluppo Sostenibile e, dall'altro, di promuovere progetti congiunti e sinergici per raggiungere in modo più efficace gli Obiettivi dell'Agenda ONU 2030.

Nel 2021, in particolare, la Delegata ha partecipato alle riunioni ed attività relative al **Protocollo d'Intesa Lombardo per lo Sviluppo Sostenibile**¹⁷ (siglato tra il nostro Ateneo e Regione Lombardia nel 2019) ed a quelle dell'**Osservatorio su Economia Circolare e Transizione Energetica**, sempre coordinato da **Regione Lombardia**. Varie sono le attività sullo Sviluppo Sostenibile in essere anche con la **Provincia** e il **Comune di Varese**. Da febbraio 2020 la Delegata partecipa ai lavori del **Tavolo della Competitività della Provincia di Como**.

¹⁶ <http://www.iusspavia.it/phd-sdc>

¹⁷ <https://www.svilupposostenibile.regione.lombardia.it/it/protocollo-sviluppo-sostenibile/protocollo>



La Delegata, in rappresentanza dell'Università dell'Insubria, è membro del CdA della **Fondazione Cluster Tecnologie per le Smart Cities & Communities Lombardia**¹⁸; la partecipazione alle riunioni consiliari mensili consente di individuare opportunità di collaborazione e partecipazione congiunta a bandi di ricerca.

Infine, come detto anche sopra, la Delegata partecipa attivamente al coordinamento nazionale della **Rete delle Università per lo Sviluppo Sostenibile (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. La partecipazione a tale Rete, riconosciuta dalla CRUI e che riunisce una settantina di Atenei italiani, consente di raccogliere informazioni sulle iniziative sviluppate dagli altri Atenei e valutarne l'implementazione presso la nostra Università.

Inoltre, si è entrati a far parte della **rete internazionale U-MOB**¹⁹, sulla mobilità sostenibile, che ha messo a disposizione corsi formativi *online* accessibili gratuitamente da parte del personale e degli studenti della nostra Università.

Tutte queste attività proseguiranno anche nel 2022.

Varese, 31 marzo 2022

¹⁸ <https://clustersclombardia.it/>

¹⁹ <https://u-mob.eu/it/>

Relazione della Prof.ssa Flavia Marinelli - Delegata per la ricerca

Si premette che la Prof.ssa Flavia Marinelli ha avuto la Delega per la Ricerca dal Rettore il 26 febbraio 2021. Si procede, quindi, ad una analisi di quanto riportato in relazione alla Ricerca nel Piano Strategico di Ateneo seguendo le indicazioni del Cruscotto relativo al Piano Strategico, declinate secondo gli obiettivi definiti nelle varie **aree di intervento: Qualità della ricerca, Internazionalizzazione, Innovazione ed Interdisciplinarietà.**

1) QUALITÀ DELLA RICERCA: *INNALZARE IL LIVELLO QUALITATIVO DELLA PRODUZIONE SCIENTIFICA*

1.a. Innalzare il livello qualitativo della produzione scientifica dei Dipartimenti

Dopo alcune valutazioni condotte insieme all'Ufficio Controllo Gestione e alla Prof.ssa Schena, Delegata alla pianificazione strategica di Ateneo, si è deciso di implementare **un sistema di monitoraggio** del livello qualitativo basato su due indicatori: **l'andamento del numero di prodotti della ricerca divisi per tipologia e la variazione delle soglie ASN per PO, PA, RUTI, RTDA e RTDB.** Annualmente ad inizio anno verrà regolarmente eseguita l'estrazione di questi dati per una analisi comparativa. Il numero di prodotti è stato monitorato annualmente dal 2019 e, quindi, è possibile osservare che si assiste ad un calo, seppure contenuto, delle pubblicazioni su rivista e soprattutto degli atti a convegno, situazione in parte prevedibile dato il rallentamento delle attività di ricerca e congressuali dovuti alla pandemia. Entro aprile 2021 i Dipartimenti (Commissioni AiQuaR) hanno dovuto selezionare e presentare i loro migliori lavori per la **VQR 2015-2019.** Siamo in attesa dei risultati.

Per quanto riguarda l'analisi delle **soglie ASN**, la estrazione è stata fatta per la prima volta all'inizio del 2022 e quindi la valutazione comparativa inizierà con il prossimo anno. L'analisi attuale ad inizio 2022 sostanzialmente rivela una situazione abbastanza virtuosa per i ricercatori dell'Ateneo con 214, 305, 341 ricercatori con i parametri per commissario, per prima fascia e seconda fascia rispettivamente su un totale di 415 docenti di cui 93 PO, 190 PA, 57 RUTI e 75 RTD.

Si intende intensificare i rapporti con le **AiQuaR dei Dipartimenti** per la sensibilizzazione dei docenti a introdurre la corretta affiliazione nelle pubblicazioni, a caricare le pubblicazioni in IRISinsubria e ad utilizzare i canali *open access* attivati dall'Ateneo, così come a monitorare e prendere in carico le situazioni di inattività dei docenti.

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.

Nel 2021 sono state implementate alcune misure significative in questo senso, che sono state approvate dalla *governance* e inserite nel nuovo "**Regolamento per il Finanziamento della Ricerca di Ateneo**": una relativa alla erogazione con fondi di Ateneo di **starting grant** a RTDA e RTDB designata anche per incentivare l'acquisizione della ASN, l'altra al **finanziamento di almeno tre progetti** di ricerca, uno per macrosettore ERC, selezionati con bando competitivo con un contributo di 15.000 euro a progetto. Questo Regolamento è stato approvato dal Senato Accademico il 21 Aprile 2021.

A tali misure si è aggiunta la possibilità di erogare 25.000 euro provenienti dai contributi 5 per mille del 2019 e, quindi, di assegnare fondi ad **altri due progetti di ricerca**, che si aggiungono ai tre precedentemente indicati, sempre distribuiti in base alla valutazione di revisori esterni e alla numerosità delle proposte presentate per macrosettore ERC. A fronte di ciò, la Commissione Ricerca ha richiesto

lo stanziamento di 75.000 euro da suddividere in **5 progetti vincenti di 15.000 euro ciascuno** (comprensivi dei 25.000 euro relativi ai contributi 5 per mille e il rimanente importo finanziato dall'Ateneo). L'obiettivo è stato raggiunto nella **realizzazione del bando per i progetti competitivi presentati da RTDA e RDTB**.

Rimane da organizzare il **processo di revisione esterna**. A questo proposito l'Ateneo ha ottenuto nel 2021 l'accesso diretto al *database* dei revisori del MUR REPRISÉ e sta implementando, grazie all'impegno dell'Ufficio Ricerca, un **processo di revisione indipendente dal CINECA**. 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.

Per il 2022 si prevede la organizzazione di una serie di **eventi di formazione dedicati agli RTD** dedicati alla scrittura di un progetto di successo per bandi nazionali ed europei e alla opportunità offerta dall'Ateneo di pubblicare in *Open Access*.

1.c. Potenziare i Laboratori e le Attrezzature per la Ricerca, il Fondo di Ateneo per la Ricerca, gli Assegni di Ricerca, i Bonus e Premi per la Ricerca

La Delegata, in collaborazione con l'Ufficio Ricerca, ad ottobre 2021 ha presentato al Ministero, in risposta al Decreto 737, un **progetto per la riqualificazione dei laboratori di ricerca**, che è stato **approvato** a dicembre 2021. Grazie a tale progetto nel 2022/2023 si potranno acquisire strumentazioni di piccola, media e grande dimensione per un importo di circa 1.700.000 euro, si potrà finanziare il bando per la progettualità degli RTD con ulteriori 150.000 euro e si potranno reclutare tre RTDA (circa 450.000 euro) con competenze per l'utilizzo delle grandi attrezzature acquisite. Entro il 2021 si sono individuate quattro **grandi attrezzature** da acquisire (laser, TEM; SEM e postazioni odontostomatologiche) e i tre RTDA da reclutare con competenze adeguate all'utilizzo delle grandi attrezzature identificate. Seguiranno nel 2022 la definizione delle modalità per la **acquisizione della piccola e media strumentazione** per i laboratori di ricerca e la riedizione del bando per la progettualità degli RTD. Nell'arco del 2021 si sono completate le **acquisizioni delle grandi attrezzature**, identificate nel 2019 (sequenziatore genomico, postazioni odontostomatologiche, spettrometria di massa, elaboratore big data), grazie ai fondi destinati dalla Regione Lombardia alla realizzazione del **Centro di Ricerca e Trasferimento Tecnologico (CRIETT)** e al cofinanziamento dell'Ateneo. Si è infatti 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: 1) acquisto grandi attrezzature scientifiche (vedi sopra); 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.

Nel 2022 si inizierà la realizzazione del **Centro di Microscopia**, dove verranno posizionati il SEM ed il TEM acquisti con i fondi del decreto 737.

Come indicato in precedenza, **i fondi destinati al Finanziamento della Ricerca di Ateneo sono stati incrementati** per l'erogazione degli *starting grants* agli RTD e per il bando a loro dedicato. Inoltre sono **aumentate significativamente le risorse totali investite per la erogazione di assegni di ricerca**, per un totale di circa Euro 1.500.000 (a valere sia sui fondi di Ateneo, sia su quelli dei Dipartimenti) per un totale di assegni erogati nel 2021 pari a 103 (di cui 46 su fondi di Ateneo per bando *junior* e *senior*). Anche questo dato, inclusivo della distribuzione degli assegni per Dipartimento, verrà monitorato dal 2021 in poi con cadenza annuale.

1.d. Potenziare il monitoraggio dei risultati della ricerca attraverso l'attività delle Commissioni AiQuaR di dipartimento e della Commissione Ricerca

Le commissioni **AiQuaR** 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.

Si intende intensificare ulteriormente i rapporti con le AiQuaR dei Dipartimenti, stimolando la loro azione volta alla **sensibilizzazione** dei docenti a introdurre la corretta affiliazione nelle pubblicazioni, a caricare le pubblicazioni in IRISinsubria e ad utilizzare i canali *open access* attivati dall'Ateneo, così come a **monitorare e prendere in carico le situazioni di inattività** dei docenti.

La **Commissione Ricerca** si è riunita 7 volte (10/12/31 marzo; 22 giugno; 12 e 28 ottobre; 29 novembre) nel corso del 2021 per aggiornamenti ed azioni concordate come riportato nei relativi verbali.

1.e. Potenziare i servizi di supporto all'accesso a finanziamenti per la ricerca (monitoraggio e diffusione bandi, supporto progettuale, ecc.)

Per l'assistenza alla presentazione di progetti competitivi di qualità, è necessario **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 oggetto di confronto tra la Delegata ed il Direttore Generale. Il Direttore Generale ha riorganizzato le attività dell'Ufficio Ricerca e prevede di reclutare nel 2022 due tecnologi, che possano supportare i docenti nella fase di *scouting*, scrittura e rendicontazione di progetti complessi. Diverse fasi di questo processo 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. Con l'occasione dei bandi PNRR, molte società di consulenza e rendicontazione hanno contattato l'Ateneo offrendo i loro servizi; sulla base di questi confronti al momento si propende per il **potenziamento della struttura interna**, piuttosto che per la contrattualizzazione esterna di queste attività, in considerazione delle competenze spesso troppo settoriali offerte dalle società di consulenza e dei costi elevati. Si continuerà, comunque, a interfacciarsi con le offerte del mercato esterno ed a valutare la opportunità di acquisire servizi coerenti con gli obiettivi dell'Ateneo.

2) INTERNAZIONALIZZAZIONE

2.a. Collaborare alla realizzazione e allo sviluppo operativo della base di ricerca polare in Alaska (progetto Insubria Polar)

In seguito all'ottenimento di un finanziamento ministeriale per la realizzazione di un progetto di ricerca e didattica polare, l'Ateneo ha previsto di **cofinanziare l'affitto biennale di una base di ricerca in Alaska**. I referenti scientifici ed organizzativi di questo progetto sono il prof. Guglielmin (DISTA) e la prof.ssa Cannone (DISAT), che hanno avuto il supporto del Delegato alla Internazionalizzazione per la realizzazione degli **accordi internazionali** sottoscritti e della Delegata per la Ricerca per l'**implementazione di progetti di ricerca inerenti**. Nel 2021 si sono discussi e definiti gli aspetti contrattuali, mentre nel 2022 si dovrebbe procedere all'affitto della base per renderla operativa a fine 2022. Si dovranno poi cercare fonti di finanziamento addizionali per dare longevità al progetto dopo il biennio di attivazione.

2.b. Adesione all'Human Resources Strategy for Researchers (HRS4R) e Certificazione di Eccellenza nella Ricerca

L'Ateneo ha fatto numerosi progressi nel processo di implementazione del progetto HRS4R, grazie al lavoro svolto dalla Commissione preposta, coordinata dal Prof. Umberto Piarulli.

In particolare nel 2021 la Commissione Europea ha valutato positivamente lo stadio di sviluppo e le modalità di realizzazione del progetto HRS4R del nostro Ateneo.

La **Relazione del Prof. Piarulli** in merito alle attività svolte in tale ambito, mette in evidenza quanto segue.

L'adesione del nostro Ateneo al progetto HRS4R ha come scopo l'implementazione della **Carta europea dei ricercatori** e del **Codice di condotta europeo per il reclutamento dei ricercatori** e ha, come risultato immediato, il rilascio all'Ateneo del **riconoscimento "HR Excellence in Research"**.

L'intera documentazione del processo è disponibile sul sito di Ateneo all'URL: <https://www.uninsubria.eu/research/hr-excellence-research-uninsubria>

L'implementazione della HRS4R si articola in **due fasi**:

- La **prima fase di durata biennale** si è svolta da **febbraio 2019 a giugno 2021** (abbiamo beneficiato di una proroga per COVID). Consisteva in un piano di **20 azioni e di una autovalutazione**, svoltasi a giugno, che ha portato alla revisione del piano di azioni (15 azioni sono state concluse, 5 prorogate e due aggiunte). Il processo di autovalutazione si è concluso con l'invio alla Commissione Europea (CE) del **report di revisione interna** l'11 giugno 2021, al quale la **Commissione Europea** ha risposto il **3 novembre 2021** con un **consensus report** nel quale sono stati evidenziati i progressi delle azioni pianificate ed è stato **valutato positivamente** il processo di implementazione di HRS4R presso il nostro Ateneo.
- La **seconda fase di durata triennale** è **partita a novembre 2021** (al ricevimento della valutazione della Commissione Europea) e si concluderà nel 2024. Il nuovo piano delle azioni consiste in 5 azioni prorogate più 2 nuove rispetto al piano originale. Un'azione molto importante che si è aggiunta è la **definizione e l'approvazione di un piano di uguaglianza di genere (Gender Equality Plan - GEP)** secondo le più recenti richieste della CE e di altre agenzie di finanziamento (CaRiPlo, PNRR).

2.c. Ammodernamento ed implementazione del sito web italiano ed inglese

Il Direttore Generale ha istituito il 1/6/2021 un **tavolo tecnico** per lo sviluppo del sito web di Ateneo. La Delegata per la Ricerca partecipa a questo tavolo tecnico e sta portando avanti alcune richieste per rendere maggiormente visibile la ricerca di Ateneo e per far sì che il **sito diventi un punto di riferimento a supporto della qualificazione dell'Ateneo nella fase di proposta di progetti e di implementazione di collaborazioni nazionali ed internazionali**.

3) INNOVAZIONE E INTERDISCIPLINARIETÀ

3.a. Sostenere lo sviluppo di progetti innovativi e interdisciplinari attraverso lo sviluppo di Centri di ricerca di eccellenza in base alle competenze scientifiche presenti in alcune aree disciplinari

Nel corso del 2021 la Delegata per la Ricerca ha collaborato con il Delegato per Busto Arsizio, Prof. Luigi Valdatta, ed al Prof. Giovanni Bernardini referente scientifico per la **creazione del Centro per l'Invecchiamento di Successo (CRIS)** che avrà sede a Busto. Si sono svolti alcuni eventi per la divulgazione dell'iniziativa e per attivare i finanziamenti regionali ed il CRIS è stato costituito nel 2021, su approvazione degli Organi Accademici. La prossima attività prevista nel 2022 è quella della organizzazione logistica dei laboratori del CRIS.



Rientrano in questa linea di attività, anche la realizzazione della base per la ricerca polare in Alaska (Insubria Polar, vedi punto 2.a) e la organizzazione del futuro Centro di Microscopia Elettronica in sede ancora da destinarsi, in cui collocare le nuove attrezzature acquisite per la microscopia (vedi punto 1.c) per sviluppare un centro di eccellenza e servizio per l'Ateneo ed il territorio.

3.b. Potenziare l'innovazione e la interdisciplinarietà attraverso i programmi PNRR Grazie ai finanziamenti sulle tematiche PNRR, è stato possibile partire con una serie di **progetti innovativi ed interdisciplinari**, quali quelli che hanno portato alla programmazione di reclutamento di **11 posizioni di RTDA** su progetti *green* ed innovazione (decreto 1062/21), di attivazione di **23 Borse di dottorato** su progetti *green* ed innovazione (decreto 1061/21), di programmazione di **3 RTDA** su Decreto 737 per potenziare centri di ricerca trasversali (vedi punto 1c) e di **7 RTDA** per la programmazione triennale. I prossimi obiettivi in questo ambito sono di facilitare e sostenere la **proposizione di progetti trasversali** di ricerca ai vari Dipartimenti per poter cogliere al massimo le **opportunità dei PNNR** nei prossimi bandi previsti per il 2022.

Varese, 19 Aprile 2022

Relazione del Prof. Andrea Moriondo - Delegato per l'accoglienza di studenti, dottorandi e ricercatori

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 collegati al merito** degli studenti erogati dall'Ateneo su fondi propri (censiti 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 dapprima le **iniziative attivate nel 2019** (primo anno di Delega) e i relativi **aggiornamenti del 2020 e 2021**; successivamente vengono evidenziate le **ulteriori iniziative attivate nel 2020 e nel 2021**.

- 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
 - o *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
 - o *Aggiornamento 2021*: Si è **incrementata ulteriormente la quota di finanziamento** per il funzionamento a seguito della progressiva messa a regime del nuovo modello di ripartizione fondi vigente. L'incremento 2021 è stato meno consistente di quello 2020 e tra il 2022 ed il 2023 dovremmo andare a regime con incrementi sempre minori rispetto al passato, ma per un importo complessivo superiore al 2019, anno di avvio del nuovo sistema.
- Con il Comune di Varese si è giunti alla ratifica di un accordo quadro per la costituzione di un **welcome desk** compartecipato 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
 - o *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 sul sito del servizio informagiovani del Comune di Varese e del nostro Ateneo. E' stato perfezionato ed espletato il bando per la gestione dello studentato, il cui esito al momento è sospeso.
 - o *Aggiornamento 2021*: Il **progetto Biumo** è stato completato nella definizione dell'aggiudicazione dei lavori; l'iter è arrivato alla formulazione del progetto esecutivo per l'avvio lavori, previsto entro la fine di quest'anno.

- Per quanto riguarda i **Collegi**, è stata rivista la **politica di assegnazione dei posti** 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.
 - o *Aggiornamento 2020*: Sono state mantenute le politiche di distribuzione degli alloggi, privilegiando il DSU, ma, a causa della mutata situazione dovuta all'emergenza Covid-19, in accordo con il Prof. Ferrari e la Prof.ssa 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%
 - o *Aggiornamento 2021*: Il miglioramento della situazione pandemica ha permesso di ritornare all'assegnazione normale dei posti alloggio di foresteria, ovvero basata sul merito, mentre l'assegnazione per le altre tipologie di ospiti è proseguita secondo lo schema assodato. E' stata introdotta, per la sessione estiva di esami 2021, la possibilità di **affitti brevi** a canone vantaggioso delle camere del Collegio Cattaneo, da un minimo di 3 giorni ad un massimo di 15 giorni, a favore degli studenti fuori sede o pendolari che avessero dovuto sostenere gli esami in presenza ma non avessero confermato il posto in Collegio all'inizio dell'Anno Accademico.

Il **tasso di occupazione** del Collegio Cattaneo è attorno al 65-70%, mentre dobbiamo registrare con piacere un'occupazione di 29 su 30 posti disponibili al Collegio "La Presentazione" di Como, che costituisce un risultato mai raggiunto finora. Rimane poco attrattivo il Collegio Pomini a Castellanza, occupato da 2 persone su 10 posti disponibili. Molto probabilmente il Collegio sconta la distanza con la sede didattica dei Molini Marzoli, ma, nonostante vari tentativi esperiti anche con l'Amministrazione locale, attualmente non vi sono alternative fruibili.
- 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.
 - o *Aggiornamento 2020*: sono intercorsi colloqui preliminari con l'amministrazione di Busto Arsizio, ma al momento non sono previsti sviluppi immediati sul versante alloggi convenzionati. La vetrina alloggi continua ad essere funzionale e viene utilizzata sia dai proprietari di alloggi che dagli studenti
 - E' in fase finale il rinnovo della convenzione con la struttura RTM di Como
 - E' in fase istruttoria l'avvio del Collegio Santa Teresa di Como come residenza per studenti
- E' stato istituito un **questionario** rivolto espressamente alle **esigenze abitative degli studenti**, che viene compilato durante il loro processo di immatricolazione. I dati relativi all'anno accademico 2019-2020 sono stati 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, 20-21 e 21-22.

- *Aggiornamento 2021:* La vetrina Alloggi è stata dismessa alla fine del 2021 in favore di una nuova soluzione dettagliata più avanti nel paragrafo destinato alle nuove iniziative 2021. E' stata perfezionata la convenzione con RTM Living a Como. E' stato definito l'assetto futuro del **"Collegio di Merito" presso il Santa Teresa di Como**, ma manca la disponibilità dell'edificio per avviare l'iniziativa. I lavori di messa a punto dovrebbero terminare entro il prossimo anno accademico.
- Sono stati organizzati tre incontri con il **Consiglio Generale degli Studenti (CGS)** 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.
- E' 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.
 - *Aggiornamento 2021:* Le Borse previste sono state tutte assegnate. Al momento della stesura di questa relazione non è stato ancora affrontato il budget relativo alle borse di Ateneo per l'aa 2022-23 e di conseguenza la loro consistenza numerica.
- E' 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
 - *Aggiornamento 2021:* è stata assegnata la Borsa TED@Youth 2021. Dobbiamo definire i dettagli per la borsa 2022, ma l'intenzione è di riconfermare l'iniziativa che riscuote sempre molto interesse sia tra gli studenti sia tra gli organizzatori della manifestazione
- 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.
 - *Aggiornamento 2021:* Non è pervenuta nessuna richiesta.
- E' 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.
 - *Aggiornamento 2021:* Si è sottoscritta una **nuova convenzione** con il nuovo gestore della mensa della Croce Rossa di Varese che ricapitola i dettagli economici dell'offerta precedente e la amplia come dettagliato nel paragrafo relativo alle nuove iniziative 2021.

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 a seguito della diffusione del **Covid-19**:

- 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.
- E' 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.

2021

- Adesione al bando **“Protezione Internazionale”** per l'anno 2021 offrendo il trattamento del Diritto allo Studio degli studenti fuori sede (Borsa e alloggio) ai facenti richiesta. Non abbiamo avuto domande al riguardo.
- Modifica del **regime contributivo** per l'aa 21-21 a seguito dell'emanazione del DM 1014/2021 con cui veniva estesa la *no tax area* fino a 22.000 Euro e gli esoneri parziali sul contributo unico *una tantum* per i redditi fino a 30.000 Euro
- Attivazione di un progetto a valere sul DM 752 per **potenziare i servizi** di accoglienza, supporto e tutorato per talune categorie di studenti fragili e studenti lavoratori. Il progetto è tutt'ora in corso e prossimo all'emanazione dei bandi di tutorato e misure accessorie.
- Attivazione di un **progetto pilota** per il Collegio Cattaneo di Varese tramite il quale aderire alla distribuzione dei fondi per i “Collegi Universitari” istituita dal MUR in prima applicazione per l'aa 20-21 e scadenza novembre 2021, di durata triennale, volta a finanziare le **iniziative di carattere culturale, sociale e formativo svolte nel Collegio** stesso a favore degli ospiti residenti. Il progetto è in fase di attuazione per avviare le prime iniziative e poter rispondere al bando 2022.
- Stipula di una **convenzione** biennale con il servizio “Cercio Alloggio”, che va a sostituire la “Vetrina alloggi” ed offre, gratuitamente, un **servizio di pubblicità e reperimento alloggi** da privati a favore degli studenti di Ateneo sulle città di Varese, Como e Busto Arsizio. Le spese sono coperte interamente dall'Ateneo. Il servizio è già attivo alla data odierna, ma sono in fase di arricchimento le offerte abitative in vista del prossimo anno accademico, quando inizierà la fase operativa vera e propria.
- Sono state assegnate le prime Borse di Studio **“Premio Silvia”** a laureati nell'aa 20-21 (assegnazione ad agosto 2021) e a 5 studenti immatricolati nell'aa 21-22 a **corsi di laurea di area STEM** su Como, in collaborazione con la Fondazione Comasca Onlus, a valere sul fondo di 100.000 Euro destinato allo scopo.
- E' stata ampliata la disponibilità di **spazi ristoro e studio** presso Varese con l'allargamento della convenzione con la Croce Rossa. In particolare, la convenzione prevede che gli studenti dell'Ateneo utilizzino la sala mensa principale come aula studio durante l'arco della giornata ad eccezione

del periodo del pranzo, e per tutta la giornata una sala posta al primo piano della struttura, a fronte della corresponsione di un canone per il servizio da parte dell'Ateneo. La novità è stata accolta con grande favore dagli studenti che affollano entrambe le sale, pur nei limiti consentiti dall'attuale situazione pandemica.

Di seguito vengono riportate le estrazioni di dati tratti dalla somministrazione del "questionario alloggi" alle matricole degli A.A. 19-20, 20-21 e 21-22.

Aggiornamento al 9 novembre 2021 - Dall'analisi dei dati, ottenuti tramite un questionario somministrato agli studenti durante il processo di immatricolazione ai corsi di laurea per l'anno accademico 2021-2022, è emerso il seguente quadro riferito al fabbisogno di alloggi degli studenti effettivamente immatricolati al 9-11-2021:

Aa 2021-22	Varese	Como	Busto A.	Totale	Note
<i>Questionari</i>				355	
<i>Necessità alloggio</i>	84	32	10	126	35% dei questionari
Appartamento	37	9	1	47	
Camera condivisa	24	7	3	34	
B&B	1	0	0	1	
Qualsiasi	23	16	5	44	
<i>Domande di foresteria Collegio</i>					
<i>Domande DSU Collegio</i>					

Prezzi		Varese	Como	Busto A.	Totale
Appartamento	101 - 200 euro	13	2		15
	201 - 300 euro	13	3		16
	301 - 400 euro	9	2		11
	401 - 500 euro	2		1	3
	oltre 500 euro		2		2
Camera condivisa	101 - 200 euro	8	3	1	12
	201 - 300 euro	11	3	2	16
	301 - 400 euro	4	1		5
	401 - 500 euro	1			1
B&B	101 - 200 euro			1	1
	201 - 300 euro	1			1
Qualsiasi	101 - 200 euro	8	3	1	12
	201 - 300 euro	11	3	2	16
	301 - 400 euro	4	1		5
	oltre 500 euro	1			1

Aggiornamento al 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 2020-2021, è emerso il seguente quadro riferito al fabbisogno di alloggi degli studenti effettivamente immatricolati al 13-10-2020:

Aa 2020-21	Varese	Como	Busto A.	Totale	Note
<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 Collegio</i>					
<i>Domande DSU Collegio</i>					

Prezzi		Varese	Como	Busto A.	Totale
Appartamento	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
Camera condivisa	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	101 - 200 euro		1		1
	201 - 300 euro	1			1
Qualsiasi	101 - 200 euro	11	7		18
	201 - 300 euro	7	7		14
	oltre 500 euro	1			1

Aggiornamento al 23 ottobre 2019 - 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:

Aa 2019-20	Varese	Como	Busto A.	Totale	Note
<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 Collegio</i>					
<i>Domande DSU Collegio</i>					

Prezzi		Varese	Como	Busto A.	Totale
Appartamento	101 - 200 euro	20	5	1	26
	201 - 300 euro	42	15	2	59
	301 - 400 euro	14	7	1	22
	401 - 500 euro	4	5	1	10
	oltre 500 euro	2	2		4



Camera condivisa	101 - 200 euro	34	15	1	50
	201 - 300 euro	40	13		53
	301 - 400 euro	12	5	1	18
	401 - 500 euro	1			1
B&B	101 - 200 euro	1			1
	201 - 300 euro	1	1		2
	301 - 400 euro	1			1
Qualsiasi	101 - 200 euro	32	14	1	47
	201 - 300 euro	29	8	2	39
	301 - 400 euro	9	4		13
	401 - 500 euro	2			2
	oltre 500 euro	1	1		2

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.

Lo stato di emergenza sanitaria, concluso ufficialmente il 31 marzo 2022, non ha consentito di svolgere in presenza gli incontri sindacali del 2021, che si sono comunque tenuti regolarmente e con risultati proficui.

Il 15 luglio 2021 è stato sottoscritto il **contratto collettivo integrativo per l'anno 2020**.

Entro il mese di settembre 2021 il salario accessorio è stato corrisposto a tutto il personale tecnico amministrativo. Più precisamente è stata versata:

- l'indennità mensile accessoria (ex art. 41 comma 4 del CCNL del 27/01/2005);
- la quota di Performance organizzativa individuale ai sensi dell'art. 64 comma 2, lettere a) e b) del CCNL;
- l'indennità di responsabilità ai titolari di posizioni organizzative o funzioni specialistiche;
- l'indennità di risultato al personale di categoria EP e ai Dirigenti.

Nell'ottica di favorire il **benessere del personale**, anche da un punto di vista socio-economico, si sono tenuti diversi incontri finalizzati alla predisposizione e all'emanazione del bando sussidi per l'anno 2020 e sono state poste le basi per avviare altresì il riconoscimento di 'sussidi' *welfare* a favore del personale tecnico-amministrativo, mediante piattaforma creata internamente all'Ateneo, grazie al supporto fondamentale degli informatici.

Il *welfare* relativo agli anni 2020 e 2021 sarà oggetto di discussione nel prossimo incontro di contrattazione, previsto per il prossimo 12 maggio 2022, che costituisce il primo incontro con i rappresentanti RSU nominati all'esito della recente tornata elettorale.

Negli ultimi mesi dell'anno 2021 e nei primi mesi dell'anno 2022 l'impegno della Direzione Amministrativa di Ateneo e delle rappresentanze sindacali del personale tecnico-amministrativo è stato finalizzato a valutare la messa a regime del **lavoro agile *post* pandemia**, nelle more dell'entrata in vigore del nuovo CCNL. Sono stati costituiti dei tavoli di lavoro paritetici i cui risultati sono stati condivisi, discussi e poi recepiti nelle riunioni con le parti sindacali. La proposta di lavoro agile, insieme al piano delle *performance*, al piano della formazione e al piano per la trasparenza e la prevenzione della corruzione sono confluiti nel PIAO (Piano Integrato di Attività e Organizzazione 2022-2024), è stata approvata dal Consiglio di Amministrazione nella seduta del 22 aprile 2022.

Il mandato del Magnifico Rettore è ampio, non solo in termini di tempo e disponibilità che richiede, ma anche per la delicatezza e la trasversalità delle materie da sottoporre al Tavolo sindacale che, giocoforza, impattano altresì sull'intera organizzazione amministrativa.

Relazione della Prof.ssa Barbara Pozzo - Delegata in materia di uguaglianza di genere e pari opportunità

La delega è stata conferita dal Rettore il 26 ottobre 2021 e consente di strutturare e ampliare ulteriormente le attività dell'Ateneo in tale ambito.

Nel corso del 2021 la Delegata ha proseguito le attività svolte nell'ambito della **Cattedra UNESCO sulle tematiche di genere** possono essere così riassunte:

1. corso curriculare "Antropologia giuridica e diritto comparato" dedicato alla storia dell'evoluzione dei diritti delle donne nei principali paesi europei (Italia, Francia, UK), negli Stati Uniti, così come in Cina e in India. Il corso è aperto a tutti gli studenti di Mediazione linguistica e culturale e di Giurisprudenza;
2. corso di specializzazione intitolato "Prevenzione della violenza di genere tra diritto e cultura" finanziato dalla Regione Lombardia: il corso è aperto a tutti gli studenti dell'Ateneo (anche se in concreto lo frequentano principalmente gli studenti di Mediazione Linguistica e di Giurisprudenza) e a chiunque intenda iscriversi;
3. conferenze con la *visiting professor* Tanya Hernandez (Fordham University di NY), sui temi della *Gender Equality* negli Stati Uniti, così come sul tema degli *implicit bias*.

Inoltre, a gennaio 2022 è stata nominata dal Rettore la "*Commissione per la redazione del Bilancio di genere, del Piano di azioni positive e del Gender Equality Plan*", coordinata dalla Prof.ssa Pozzo, che ha dato avvio ai lavori di redazione del primo **"Bilancio di genere" del nostro Ateneo**, che sarà presentato agli Organi Accademici e costituirà la base di lavoro per la definizione del **"Gender Equality Plan - (GEP)" di Ateneo**.

Relazione della Prof.ssa Michela Prest - Delegata per la comunicazione, l'orientamento e il fundraising

La delega in Comunicazione, Orientamento e Fundraising prevede attività che hanno impatto, in mododiretto 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. 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, Ufficio Diritto allo Studio e Servizio Comunicazione. L'Ufficio orientamento e placement nel corso del 2021 ha visto sia diminuire di una unità il proprio personale che l'entrata in aspettativa da ottobre 2021 del responsabile dell'Ufficio stesso. Grazie alle risorse DM 752, una unità di personale a tempo determinato è stata inserita nell'Ufficio da febbraio 2022.

ATTIVITÀ SVOLTE NEL CORSO DEL 2021

- ***Redazione del piano annuale per le attività di orientamento in ingresso/itinerare per l'a.a. 2021/22.***

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. Le attività di carattere trasversale seguite dall'Ufficio vanno dall'organizzazione degli incontri di orientamento nelle scuole alla realizzazione del materiale informativo, dalla partecipazione ai saloni dello studente (ogni anno scelti su indicazione della Commissione) 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 PCTO – Percorsi per le Competenze Trasversali e l'Orientamento. In totale il piano prevede 10 percorsi di PCTO (per oltre 250 studenti) e 36 attività dei corsi di laurea (stage, laboratori, seminari).

- ***Organizzazione degli Open day di Ateneo:***

Nel 2021 sono stati organizzati 2 Open day online e un evento in occasione dell'apertura delle immatricolazioni:

- *Open day delle LT e LMCU:* si è aperto il 9 aprile, data in cui sono stati resi accessibili i nuovi materiali pubblicati sul sito; dal 12 al 16 aprile sono stati proposti 58 minieventi sulla piattaforma Microsoft Teams (a cui si sono iscritti oltre 2600 studenti, con una partecipazione effettiva tra il 30 e l'80% a seconda del minievento), per la presentazione dei corsi e dei servizi, incontri con studenti universitari, mini-conferenze e seminari di approfondimento, momenti di informazione su test di ammissione e prove di verifica delle conoscenze; per alcuni corsi, è stata data la possibilità di sostenere una prova anticipata per la verifica delle competenze. Il Servizio comunicazione ha realizzato: il video promozionale dell'Open day - <https://www.youtube.com/watch?v=mybVzRYV5Zs> - pubblicato sul sito e sui social di Ateneo che ha totalizzato sui diversi canali social, alla data del 16 aprile, oltre 41000 visualizzazioni; 23 video spot di presentazione dei singoli corsi di laurea. 112 ulteriori video sono stati realizzati/riproposti da parte dei corsi di laurea con revisione/gestione/modifica da parte del Servizio Comunicazione.
- *Open day delle LM:* aperto il 14 maggio, ha visto una settimana intera di attività, dal 17 al 21 maggio. È stato realizzato, *per la prima volta in Italia*, tramite la piattaforma AlmaLaurea, consentendo la pubblicità a livello nazionale. 55 sono stati i video realizzati o riproposti dai corsi di laurea, con

revisione/gestione/modifica da parte del Servizio Comunicazione. Le iscrizioni ai workshop sono state 403 (con una crescita del 40% rispetto all'anno precedente) di cui il 23% con provenienza da altro ateneo.

- *Ai blocchi di partenza*: nei tre giorni (12-14 luglio) precedenti l'apertura delle immatricolazioni, sono stati organizzati incontri online con docenti, studenti e personale amministrativo, che hanno visto la partecipazione di 257 studenti, il 52% in più rispetto all'anno precedente.

- ***Realizzazione del materiale informativo***

Il materiale consiste in: vademecum immatricolazioni; guida ai corsi di laurea triennale e magistrale a ciclo unico nel formato breve; guida ai corsi di laurea magistrale (in lingua inglese per i corsi interamente in inglese e con le pagine sui servizi sia in italiano che in inglese); newsletter orientamento. I contenuti sono organizzati dall'Ufficio Orientamento e placement, mentre la parte di grafica è di competenza del Servizio Comunicazione.

- ***Partecipazione ai saloni dell'orientamento***

La partecipazione ai saloni orientamento è decisa dalla Commissione in occasione della stesura del piano. Nel corso del 2021, l'Ateneo ha partecipato al salone Young (27-29 gennaio) e a OrientaLombardia (1-3 dicembre) che hanno visto la presenza rispettivamente di 545 e 1300 studenti.

- ***Incontri con docenti/orientatori***

Nel corso del 2021, l'Ufficio e la Commissione orientamento hanno ripreso gli incontri con i docenti delle scuole secondarie di secondo grado (prima della redazione del piano per accogliere suggerimenti/richieste) e con gli orientatori ticinesi.

- ***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). Nel 2021 i colloqui sono stati 163 con 73 nuovi accessi, in crescita rispetto all'anno precedente.

- ***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, utilizzando i dati aggregati ottenuti dalla banca dati di Ugov e i dati di dettaglio (con informazioni sul singolo studente), evidenziando come non ci sia correlazione tra abbandono e voto di maturità o scuola di provenienza. I report su tali analisi vengono forniti agli Organi insieme al Piano annuale di orientamento.

Da settembre 2019, a seguito della prima fase dell'analisi degli abbandoni, è stato modificato il modulo di rinuncia per permettere agli studenti di poter indicare la motivazione della rinuncia stessa; sono state identificate alcune casistiche di riferimento: non rispondenza del percorso alle aspettative, insufficienti competenze iniziali, superamento del test di ammissione in un'altra università, difficoltà nella gestione dei tempi, difficoltà logistiche. Dal 10 febbraio 2021, la rinuncia viene compilata online direttamente dallo studente, con anche l'indicazione della motivazione della rinuncia stessa e i dati vengono regolarmente monitorati.

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 e nel corso del 2021 sono state potenziate le

attività formative propedeutiche (in ottica di orientamento consapevole) 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;
- l'organizzazione di tutto il materiale per i precorsi in una sezione del sito dedicata - <https://www.uninsubria.it/la-didattica/orientamento/preparati-alluniversit%C3%A0>; 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.
- **Progetto Piano Lauree Scientifiche e Piano per l'Orientamento e il Tutorato (PLS/POT) – DM 435 del 6 agosto 2020.**

Il DM “Linee Generali di indirizzo della programmazione delle università 2019- 2021” 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, DiSUTT, 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, seguito da 42 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. Le attività del progetto hanno riguardato 2846 studenti delle scuole secondarie di secondo grado e 77 docenti di tali scuole. 965 studenti universitari hanno partecipato ai precorsi e/o corso di recupero di matematica per gli OFA.

- **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 skill, della capacità di costruzione del proprio CV o di un profilo LinkedIn. Le iniziative (21 nel Piano 2021/22) 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 curricolari 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 portando all'organizzazione dei *Virtual Career Days* utilizzando gli strumenti tecnologici messi a disposizione gratuitamente dal Consorzio AlmaLaurea.

- ***Organizzazione dei Virtual Career Days.***

La seconda edizione dell'iniziativa 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). Alla terza edizione, il 4 novembre, hanno partecipato 20 aziende con oltre 250 colloqui svolti.

- ***New career opportunities.***

Dopo il successo della prima Giornata delle Carriere Internazionali, organizzata nel 2019, la Commissione placement 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, oltre 350 studenti partecipanti) 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, oltre 150 studenti collegati) 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 interclassi.

- ***Attività in ambito comunicazione***

Le attività riguardanti l'ambito Comunicazione sono state descritte nel dettaglio nella presentazione del responsabile, dott. Flavio Saturno, all'incontro con il PTA dell'11 marzo 2022. Di seguito sono indicati per punti alcuni degli elementi salienti dell'attività del 2021:

- realizzazione del Piano di comunicazione di Ateneo, approvato dagli Organi nelle sedute di novembre
- attività sul sito web di Ateneo: miglioramenti/modifiche/aggiunte per le pagine di ingaggio dei corsi, le pagine degli Open day, sezioni dedicate quali quelle per Uninsubria sostenibile, la Cattedra Unesco, Contamination Lab. Nel settembre 2021, si è insediato il Tavolo tecnico per lo sviluppo del sito web di Ateneo, che ha portato il team ASI e Comunicazione a dare il via al nuovo processo di innovazione e modernizzazione docente e studente centrica dei portali italiano e inglese del sito di Ateneo (in data 24 febbraio 2022)
- attività di produzione di prodotti multimediali: il Servizio Comunicazione ha modificato in modo profondo l'approccio alla comunicazione dell'Ateneo, creando un linguaggio che mette l'Ateneo

- “al centro” e che racconta una storia (Insubria, your place to be). Il filo conduttore scelto viene declinato in tutte le attività di comunicazione (che si tratti del filmato per gli auguri per le feste natalizie o quello di pubblicità delle attività di open day) e con tutti i target di pubblico. Lo stesso tipo di linguaggio è stato applicato all'ambito della ricerca: il 31 maggio infatti ha preso servizio il dott. Cecchi Paone come consulente per lo sviluppo di racconti multimediali dell'eccellenza della ricerca di Insubria, che sono attualmente in fase di pubblicazione. Questo nuovo linguaggio ha portato a una crescita importante dei social negli ultimi 3 anni: Twitter - +47.6%, LinkedIn - +55.37%, Facebook - +60.9%, Instagram - + 190.9%. Questi numeri vanno completati con la presenza sui giornali: +402% in tre anni.
- attività sul *Public Engagement*: a inizio mandato, è stata istituita la Commissione PE, il cui mandato è quello di razionalizzare l'attività di PE, che nel nostro Ateneo vanta moltissimi eventi ma anche diverse criticità. Nel corso degli ultimi due anni, è stato realizzato un gestionale degli eventi di PE (GEV), 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. 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.
 - L'Ateneo ha aderito ad APENET, la Rete italiana degli Atenei ed Enti di ricerca per il Public Engagement, che si sta trasformando in Associazione riconosciuta a livello nazionale: Insubria intende essere uno dei soci fondatori. Nel corso del 2021, il lavoro di censimento e analisi su 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), ha permesso di selezionare i case studies da presentare per la VQR Terza Missione
 - attività di 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. La nuova strategia della Comunicazione si muove anche nella direzione di organizzare campagne di fundraising, legando la strategia stessa della comunicazione a campagne di sensibilizzazione (si veda il caso Ucraina e l'Open day). Vanno sicuramente annoverate tra queste attività le campagne di raccolta fondi tramite il 5 per mille, **uno degli elementi chiave nella valutazione del Censis**.

L'Ateneo inoltre è co-promotore, insieme alla Fondazione Provinciale della Comunità Comasca, del Master in Promotori del Dono (arrivato alla sesta 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. 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 neo-laureati e neo-immatricolati. I premi del 2021 sono stati assegnati nel mese di agosto e nel mese di dicembre (<https://www.uninsubria.it/notizie/fondo-silvia-luglio-alice-angelini-ed-eleonora-peduzzi-premiate-le-loro-tesi-60mila-euro-le> ; <https://www.uninsubria.it/notizie/i-premi-di-studio-silvia-luglio-con-fondazione-comasca-le-storie-e-lemozione-dei-giovani>).

ATTIVITÀ PREVISTE PER IL 2022

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.

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.

Le modalità operative descritte per il 2021 (iniziative consolidate e sperimentazioni) che si sono dimostrate efficaci verranno mantenute anche nel 2022, ma ad esse andrà ad aggiungersi la riflessione in atto a livello nazionale sull'orientamento, come richiesta dal PNRR. La CRUI infatti ha attivato una Commissione CRUI di tutti i delegati all'orientamento, che sta operando da gennaio 2022. La Delegata è parte della Commissione e dei tavoli di lavoro dedicati all'*Orientamento in ingresso e in itinere* e a *Comunicare l'orientamento*.

La misura relativa al programma di investimenti “1.4 - Riforma del sistema di orientamento e l'investimento”, “1.6 - Orientamento attivo nella transizione scuola-università” introducono moduli di orientamento formativo rivolti alle classi quarte e quinte della scuola secondaria di secondo grado e contribuiscono alla qualificazione del sistema educativo attraverso un innalzamento degli indicatori di successo e la mitigazione dei divari di genere, entrambi in termini di occupazione e partecipazione all'istruzione superiore in tutti i campi. La misura, che sarà implementata dal MUR, consiste in un programma di investimenti a favore degli studenti a partire dal terzo anno della scuola superiore, con un risultato atteso di aumento del tasso di transizione tra scuola e università. In particolare, prevede la formazione di 1 milione di studenti, attraverso corsi brevi erogati da docenti universitari e insegnanti scolastici che consentano agli studenti di comprendere meglio l'offerta dei percorsi didattici universitari e di colmare i gap presenti nelle competenze di base che sono richieste. La misura prevede l'erogazione di 50.000 corsi (erogati a partire dal terzo anno della scuola superiore) e la stipula di 6.000 accordi scuola-università. La discussione nella Commissione CRUI e le attività dei tavoli di lavoro in un confronto continuo con il MUR e con il Ministero dell'Istruzione porteranno alla pubblicazione delle linee guida e di un bando, con criteri che andranno rispettati a livello nazionale e possibilità di lavoro in reti di atenei, nell'ottica di agire su un cambiamento di paradigma dell'orientamento, per la costruzione di futuri inclusivi e sostenibili.

L'attività del tavolo di lavoro su “Comunicare l'orientamento” si sta muovendo nella direzione in cui il Servizio comunicazione ha cominciato ad agire nell'ultimo anno: “svecchiare” l'università e lavorare sulla narrativa a tutti i livelli (didattica, orientamento, ricerca e Terza Missione). Il 2021 e i primi mesi del 2022 hanno permesso un salto di qualità che è diventato particolarmente evidente per l'orientamento, con la definizione di una strategia di comunicazione e la scelta dei canali adeguati, e su tale strada si continuerà a lavorare.

La capacità di lavorare in sinergia tra diversi attori, elemento caratterizzante di tutte le attività descritte in questa breve nota, trova piena applicazione anche nel progetto approvato dagli Organi a gennaio per il DM 752 del 30 giugno 2021, “Finanziamento straordinario agli Atenei e alle Istituzioni AFAM per azioni di orientamento e tutorato, nonché azioni di recupero e inclusione, anche con riferimento agli studenti con disabilità e con disturbi specifici dell'apprendimento” che all'articolo 2 ha stabilito



che le risorse (definite con la successiva nota nr. 0117496 del 30 novembre 2021) vanno utilizzate “a titolo di cofinanziamento delle attività di orientamento e tutorato a beneficio degli studenti che necessitano di azioni specifiche per promuoverne l'accesso ai corsi della formazione superiore e alle azioni di recupero e inclusione anche con riferimento agli studenti con disabilità e con disturbi specifici dell'apprendimento”. Il progetto elaborato per il DM 752 (da un gruppo di lavoro che ha coinvolto orientamento e diritto allo studio con i rispettivi delegati) ha individuato come obiettivo principale delle diverse azioni il potenziamento del tutorato in generale (insistendo in particolare sulla formazione e sulla definizione di modalità innovative di implementazione) e del supporto agli studenti con difficoltà economiche, con disabilità e/o con difficoltà di apprendimento, nell'ottica di favorire il mantenimento della regolarità degli studi (recuperando eventuali ritardi) e dei tempi di conseguimento del titolo, e lo sviluppo di competenze per l'ingresso nel mondo del lavoro.

Documenti di riferimento: Piani orientamento e orientamento al lavoro; relazione sulle attività virtuali 2021; report sull'analisi degli abbandoni (2019, 2020, 2021); report finale del monitoraggio del progetto PLS/POT; Piano di comunicazione 2021-2024; resoconto presentato dal dott. Flavio Saturno; 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

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; la promozione, l'incremento, la musealizzazione dei Beni Culturali mobili, soprattutto attraverso mostre ed esposizioni.

Le attività in programmazione per il 2021 sono state significativamente rallentate dal permanere delle conseguenze legate alla situazione pandemica. Pertanto, le iniziative di seguito indicate sono procrastinate al 2022 per le parti non completate.

- ***Progetto collezione ritratti dei Magnifici Rettori***

L'esecuzione delle opere è 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 da evento di presentazione in Rettorato.

- ***Mostre e Cataloghi***

- Mostra *Giancarlo Sangregorio. Ominia in unum: l'uomo, l'artista, il collezionista* (Varese, Rettorato dell'Università degli Studi dell'Insubria); 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.
- 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.

- ***Progetti per qualificazione artistica dell'Ateneo***

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.) sulla facciata principale del Collegio Carlo Cattaneo, via Dunant, 7, Varese; il progetto prevede anche un catalogo scientifico di cui è possibile visualizzare i render elaborati dall'artista.



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

Lo sviluppo della sede di Busto è proseguita nel corso del 2021 e la programmazione dei vari interventi sul fronte della didattica e della ricerca (evidenziata nella precedente Relazione sul piano strategico di giugno 2021) viene confermata, al netto dei finanziamenti regionali e comunali promessi.

Si evidenzia che ci potrebbe essere un ritardo nella attivazione **del Corso di Laurea Magistrale in Scienze Motorie**, data la maggiore complessità delle opere murarie - già in corso - presso gli spazi di Molini Marzoli.

In merito alla collocazione del **CRIS (Centro di ricerca per l'invecchiamento di successo)**, costituito nel corso del 2021, si sono verificati problemi relativi alla identificazione di opportuni spazi nell'economia del tessuto urbano di Busto, laddove la palazzina originariamente identificata è risultata essere sotto vincolo da parte delle Belle Arti; pertanto, si è provveduto ad identificare una sede alternativa negli spazi in via di ristrutturazione presso Molini Marzoli.

Lo sviluppo di questa seconda parte di intervento su Busto dipenderà dalla velocità/possibilità di ottenere i finanziamenti regionali previsti, per i quali sono tutt'ora in corso contatti con la nostra Amministrazione, quella Comunale e quella Regionale.

Relazione del Prof. Giorgio Maria Zamperetti - Delegato all'internazionalizzazione

Commento al 2021

Il 2021 è stato un anno di parziale ripresa dopo il blocco quasi totale delle attività di internazionalizzazione dovuto alla pandemia. La campagna di vaccinazione, iniziata nei primi mesi del 2021 e svoltasi lungo il corso dell'anno, ha introdotto maggiori possibilità di mobilità, anche se timori e ostacoli psicologici, insieme a taluni vincoli normativi circa gli spostamenti internazionali, hanno lasciato relativamente bassa la propensione individuale ad attività didattiche e di ricerca di connotazione internazionale.

In punto di accordi internazionali, sono stati **stipulati 4 nuovi accordi generali con Atenei stranieri**. Rispetto al valore iniziale, vi è stato un incremento del 23% contro un *target* previsto del 5%; oltre agli accordi generali vi è stata una intensa attività volta alla realizzazione di **accordi interistituzionali** nel quadro del **programma Erasmus+**.

Con riferimento alla **mobilità studentesca in uscita**, risulta un leggero calo di CFU conseguiti all'estero rispetto al totale di CFU conseguiti dagli studenti Insubria (1,1% contro il valore iniziale 2021 dell'1,3%). Tuttavia, tale calo è solo apparente e dipende dalle più lunghe procedure di riconoscimento dei crediti conseguiti all'estero. Infatti, il numero complessivo di **studenti** Insubria in uscita, rispetto al valore iniziale 2021, è aumentato da 242 a 273 unità con un aumento del 9,5%; è invece calata la proporzione di **dottorandi di ricerca** che hanno trascorso almeno 3 mesi all'estero rispetto al valore iniziale, dal 36,2% al 22,41%.

In ordine alla **mobilità studentesca in entrata**, nel 2021 sono entrati 91 studenti internazionali rispetto al valore iniziale 2021 di 61, con un incremento del 49%.

Piuttosto limitata è stata la **mobilità dei docenti** in entrata e in uscita.

Vi è infine da registrare la conclusione nel 2021 delle procedure di approvazione di un **nuovo corso di laurea magistrale erogato interamente in inglese**, la cui attivazione avverrà nell'a.a. 2022/23.

Prospettive 2022

I primi 4 mesi del 2022 consentono di affermare che il 2022 sarà un anno di ulteriore ripresa e consolidamento post-pandemia.

Il **bando Erasmus studenti**, lanciato nel febbraio 2022, ha visto un numero di candidature equivalente al bando 2021, onde si ritiene che i valori definitivi di studenti in uscita saranno in linea con quelli dell'anno precedente.

I **bandi mobilità docenti e PTA** hanno visto la presentazione di numerose candidature, in linea con l'epoca pre-pandemia. In particolare sono state presentate 24 candidature per mobilità docenti Erasmus, 20 per mobilità docenti ricerca e 22 per esperienze di mobilità da parte del PTA, domande che verranno a breve vagliate dalla Commissione relazioni internazionali.

Per favorire la **mobilità in entrata** è stata lanciata una *call* per **20 borse di studio a favore di studenti internazionali di eccellenza** ai fini della loro immatricolazione a corsi Uninsubria; la *call* si concluderà nel mese di giugno 2022.

A marzo 2022 è stato stipulato un **accordo quadro** con l'**Università di Hanoi** ed è in lavorazione un analogo accordo con la prestigiosa **Università di Sorbona Paris Nord**.

In collaborazione con il Consolato Generale di Lugano e la Delegata all'Orientamento, si sta progettando un Open Day da svolgersi in Ticino al fine di incrementare la presenza di studenti svizzeri nei corsi Uninsubria.

Varese - Como, 9 maggio 2022

UNIVERSITAS STU
UNIN

