

---

# **ANALISI PREPARATORIA AL RIESAME DEGLI OBIETTIVI STRATEGICI PER LA DEFINIZIONE DEL PIANO STRATEGICO DI ATENEO 2024/2027**

Ateneo di Palermo

---

# LE FASI DEL PROCESSO DI PIANIFICAZIONE

Raccolta dati e sincronizzazione con i principali documenti di programmazione dell'Ateneo

Ascolto dei principali portatori di interesse (stakeholder) esterni dell'Ateneo e individuazione delle azioni di sistema

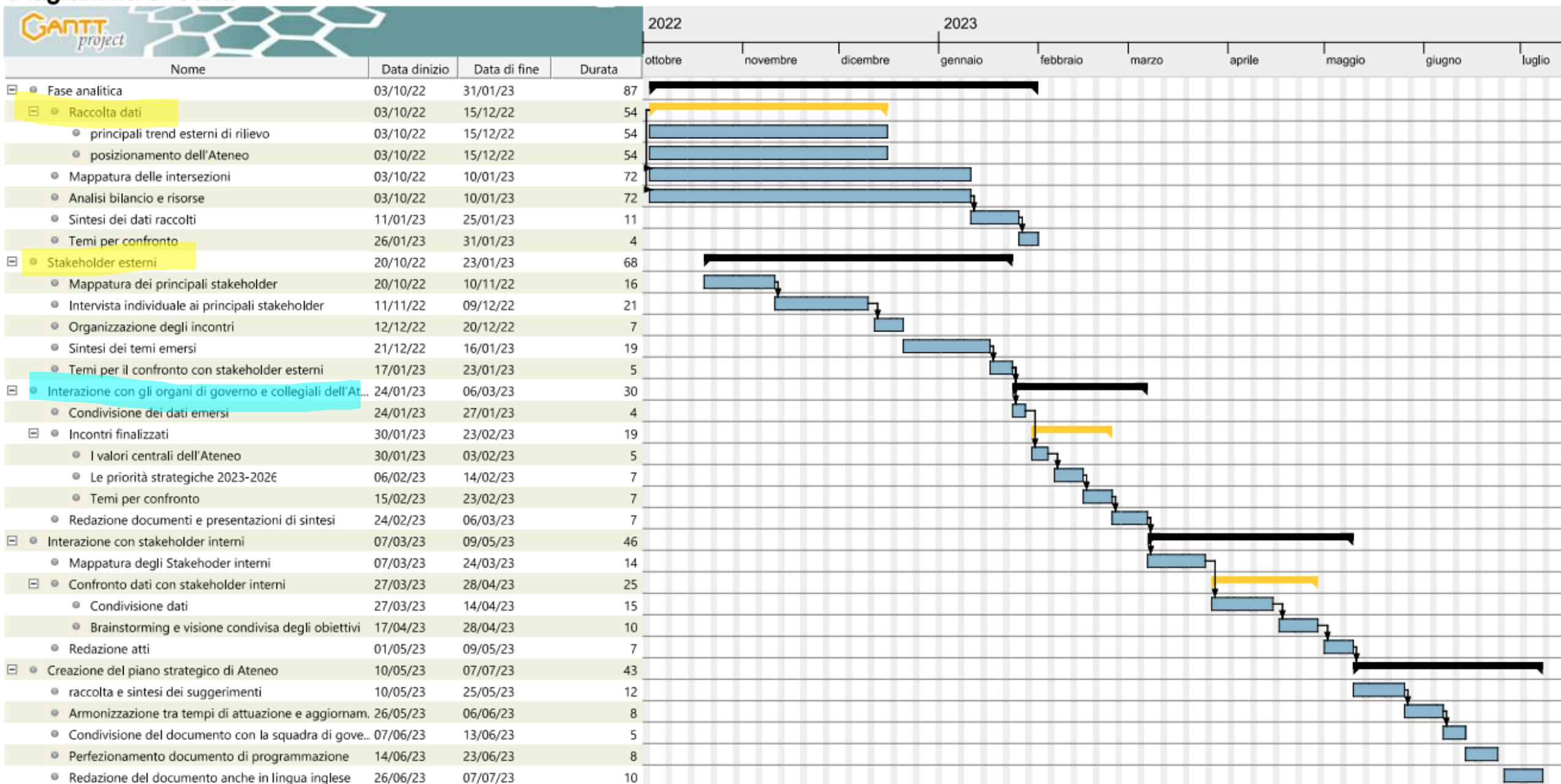
Interazione con gli organi di governo e collegiali dell'Ateneo

Interazione con i principali portatori di interesse (stakeholder) interni dell'Ateneo (Direttori di dipartimento, delegati dipartimentali, docenti, personale tecnico amministrativo e bibliotecario, studenti)

Definizione del piano strategico di Ateneo



## Diagramma di Gantt



---

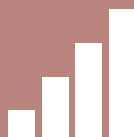
# INCONTRO CON GLI ORGANI DI GOVERNO



Condivisione dei dati emersi  
nella fase analitica



Definizione dei valori centrali  
dell'Ateneo



Individuazione della priorità  
strategiche dell'Ateneo per il  
quadriennio 2024-2027

---

# ANALISI DI TREND E BENCHMARKING

Maria Stella Castiglia  
Miriam Daniele  
Massimo Fierotti Fierotti  
Valeria Floriano  
Valeria La Bella  
Valeria Lo Bianco  
Salvatore Marcantonio  
Romina Pipitone

Analisi Formazione

Analisi capacità di attrazione studenti

Analisi FFO e Personale Unipa

Analisi del Bilancio Unipa

Analisi attività di Ricerca & Terza Missione Unipa

Analisi Open Science e azioni Unipa

Intersezioni con il Piano e obiettivi Pro3

---

# ASCOLTO OSSERVATORI PRIVILEGIATI

ARABELLA MOCCIARO  
MASSIMO FIEROTTI FIEROTTI  
VALERIA LO BIANCO

---

## ISTITUZIONE

ERC (Past President)

MUR (ricerca, PON, PNRR)

CRUI (Assistente - Segretario Generale)

Coordinamento Nazionale Nucleo Valutazione

Coordinamento Nazionale PQA

Progetto Best Practice (coordinatrice)

FOTHEM

Regione Sicilia

Comune di Palermo

Comune di Palermo

Scuole (Delegato Scuole UNIPA)

Spin-Off e TTO

CINECA (fornitore UNIPA)

Bain Consulting & Co (Responsabile Ufficio selezioni e risorse umane)

BIP Consulting (CEO)

OpenJob Metis

# DOCUMENTI DI PROGRAMMAZIONE

## Tempistica

|                                                                                     | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 | 2024 | 2025 | 2026 | 2027 |
|-------------------------------------------------------------------------------------|------|------|------|------|------|------|------|------|
| PIANO STRATEGICO 2021-2023 - ADDENDUM                                               |      |      |      |      |      |      |      |      |
| PIANO STRATEGICO 2024-2026                                                          |      |      |      |      |      |      |      |      |
| SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE ( <b>SMVP</b> )              |      |      |      |      |      |      |      |      |
| PIANO INTEGRATO DI ATTIVITA' E ORGANIZZAZIONE ( <b>PIAO</b> ) 2023-2025             |      |      |      |      |      |      |      |      |
| Piano della Performance                                                             |      |      |      |      |      |      |      |      |
| Piano Triennale di Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza (PTPCT)         |      |      |      |      |      |      |      |      |
| Piano delle attività formative                                                      |      |      |      |      |      |      |      |      |
| Piano Organizzativo del Lavoro Agile (POLA)                                         |      |      |      |      |      |      |      |      |
| Piano Triennale dei Fabbisogni di Personale                                         |      |      |      |      |      |      |      |      |
| BILANCIO UNICO DI PREVISIONE E.F. 2023 (autorizzatorio e triennale 2023-2025)       |      |      |      |      |      |      |      |      |
| GENDER EQUALITY PLAN ( <b>GEP</b> ) 2022-2024                                       |      |      |      |      |      |      |      |      |
| PIANO DELLE AZIONI POSITIVE ( <b>PAP</b> ) 2020-2022                                |      |      |      |      |      |      |      |      |
| PROGRAMMA BIENNALE 2023-2024 (programmazione di lavori, opere, servizi e forniture) |      |      |      |      |      |      |      |      |
| PIANI STRATEGICI DIPARTEMENTALI                                                     |      |      |      |      |      |      |      |      |

---

# STRUTTURA PIANO STRATEGICO 2024-2027

---

PREMESSA

---

IL PROCESSO DI PIANIFICAZIONE

---

L'ATENEO DI PALERMO

---

VISION E MISSION

---

ANALISI DI SCENARIO E BENCHMARKING

---

ANALISI SWOT

---

OBIETTIVI TRASVERSALI: LE POLITICHE DI ATENEO

---

OBIETTIVI STRATEGICI

---

AZIONI E KPI





# ECONOMIA E LAVORO

---

Divario economico del mezzogiorno dovuto in larga misura a:

- difficoltà di impiegare la forza lavoro disponibile – tasso disoccupazione e qualità del lavoro
- Ridotto peso settore privato, minor dimensione e minor grado di innovazione tecnologica delle imprese nel Meridione
- Debolezza istituzionale

Le proiezioni demografiche 2020-2040 – vedono una diminuzione molto forte della popolazione dei 16enni – 60enni rispetto al resto d'Italia (24% vs 14%)

Il tasso di occupazione della forza lavoro è fortemente correlato al titolo di studio – particolarmente basso per le donne nel Mezzogiorno

---



# FORMAZIONE

---

- L'istruzione rappresenta un fattore essenziale per le potenzialità di crescita – oltre che per l'innalzamento del senso civico e del capitale sociale – di un'area territoriale.
  - Il Mezzogiorno presenta significativi ritardi nella creazione e dotazione di capitale umano e allo stesso tempo, data la debolezza del sistema produttivo, mostra crescenti difficoltà nel trattenere sul territorio i giovani più qualificati.
  - Il divario territoriale a sfavore del Mezzogiorno è molto marcato: è laureato un giovane su cinque (20,7%) – la media europea è di 41,6%
  - Il fenomeno migratorio si è ampliato, spesso già nella fase della scelta universitaria
  - INVALSI e la debolezza del sistema scolastico del mezzogiorno, specialmente dei percorsi tecnici
  - L'incidenza dei NEET in Italia è maggiore rispetto alla media europea ed è particolarmente forte nel Mezzogiorno
-

# CAPACITÀ DI ATTRAZIONE STUDENTI

## Capacità di Attrazione Diplomati

- **Debolezza:** nell'ultimo decennio vi è stato un peggioramento in termini di «capacità di attrarre» neodiplomati. Tale peggioramento è imputabile a tutte e tre le province, con un peso maggiore per la provincia di Palermo.
- **Minaccia:** gli studenti che decidono di non immatricolarsi ad UNIPA, preferiscono soprattutto le Università telematiche.

## Capacità di Attrazione Laureati di Primo Livello

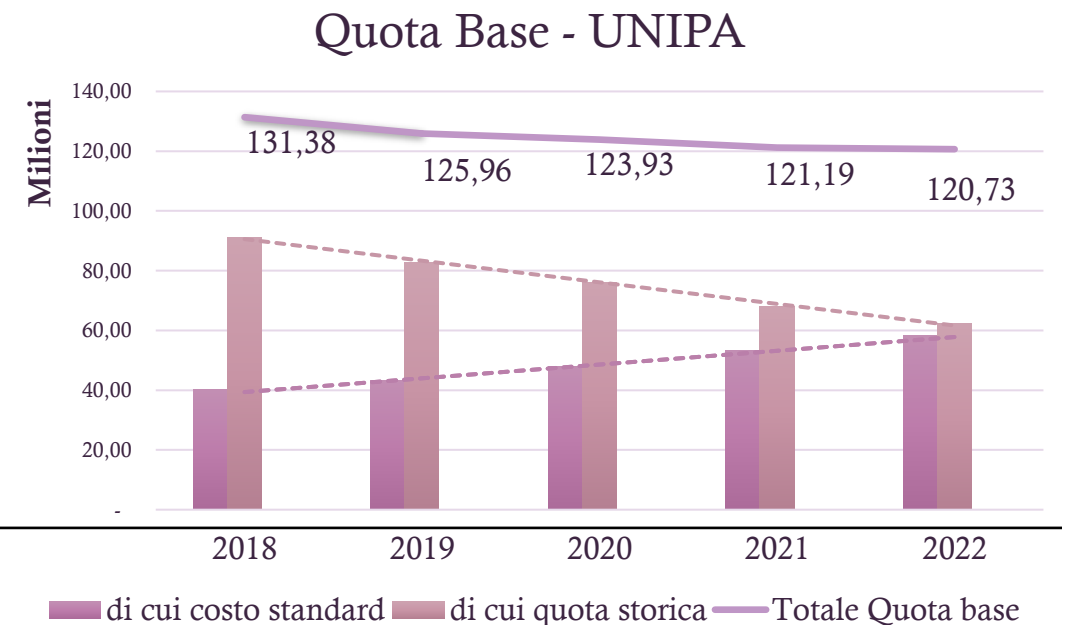
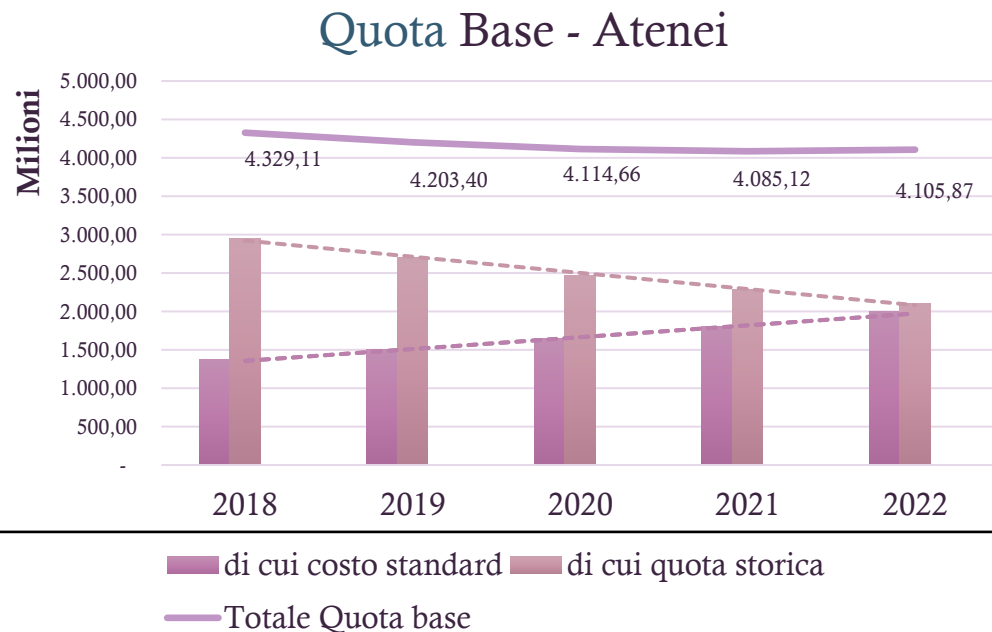
- **Debolezza:** se nell'A.A. 2012/2013 su 100 diplomati nel «bacino d'utenza» di UNIPA, 45 sceglievano una LM presso UNIPA e 55 presso altri Atenei, nell'A.A. il rapporto è diventato di 31 e 69.
- **Debolezza:** nell'ultimo decennio è aumentata anche la percentuale dei laureati di primo livello presso UNIPA che decide di iscriversi ad una LM presso un altro Ateneo.

## Laureati in corso

- **Punto di forza:** dal 2014 al 2021 è aumentata la percentuale di studenti laureati entro la durata legale del corso (dal 30% al 50%). UNIPA si trova al di sotto della media nazionale e al di sopra della media del raggruppamento di cui fa parte (a partire dal 2016)

# FFO QUOTA BASE

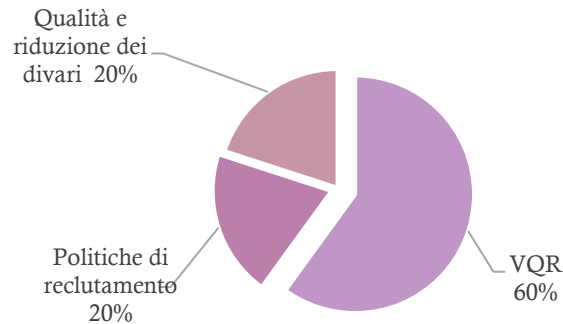
- Consistente diminuzione della quota base dovuta alla contrazione della *quota storica* che registra una riduzione progressiva del finanziamento complessivo ed una minore incidenza di UniPA sul sistema universitario;
- Incremento della quota *costo standard* dovuto prevalentemente alle maggiori risorse stanziata a livello di sistema complessivo. Il peso di UniPA nel quinquennio è rimasto pressoché invariato.



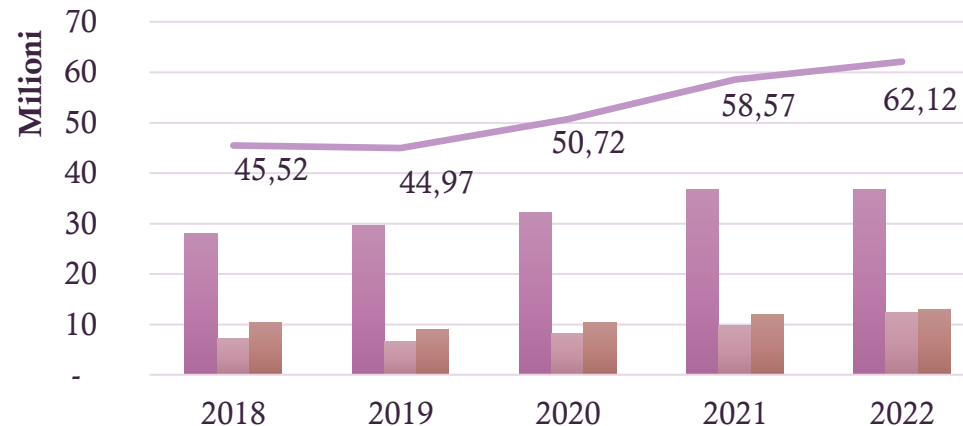
# QUOTA PREMIALE

- Incremento dovuto alle maggiori risorse stanziare e al miglioramento della performance di Ateneo dal 2019.
- **VQR**: maggiori risorse stanziare a livello nazionale; il peso di UniPA, rimasto pressoché invariato nel quinquennio, nel 2022 registra una diminuzione.
- **Qualità e riduzione dei divari**: trend positivo e relativa crescita del peso di Unipa sul sistema universitario. I risultati sono valutati sulla base di 10 indicatori, appartenenti a 5 ambiti di attività: didattica, ricerca e trasferimento tecnologico, servizi agli studenti, internazionalizzazione, politiche di reclutamento.
- **Politiche di reclutamento**: crescita considerevole sia per il maggiore finanziamento che per le buone performance di Ateneo dal punto di vista quali-quantitativo dei soggetti reclutati.

Quota premiale - ripartizione



Quota premiale - Unipa



VQR (60%)  
Qualità e riduzione dei divari (20%)

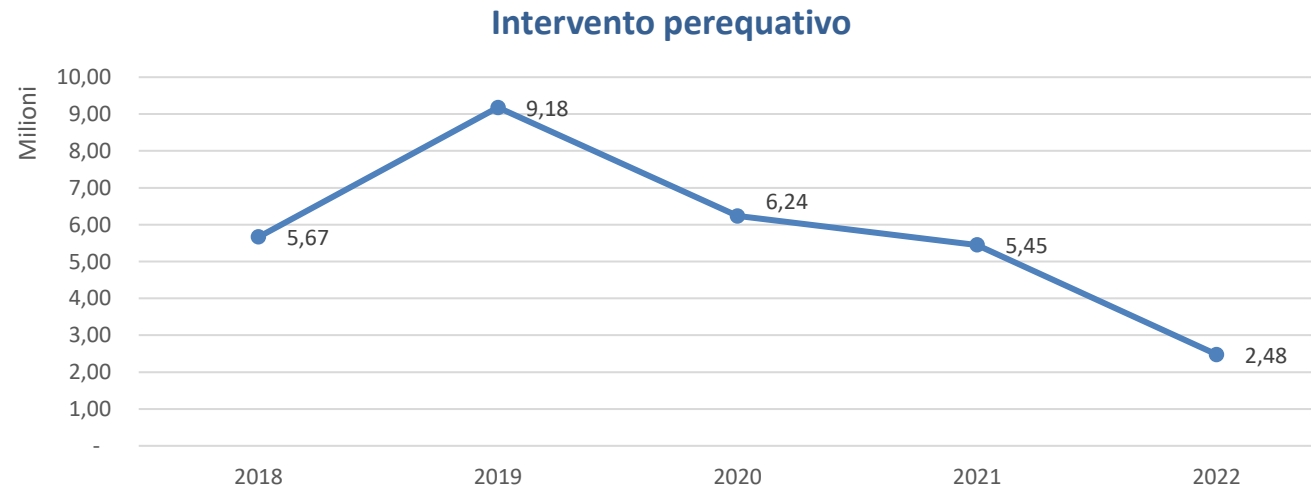
Politiche di reclutamento (20%)  
Totale Quota premiale



# INTERVENTO PEREQUATIVO

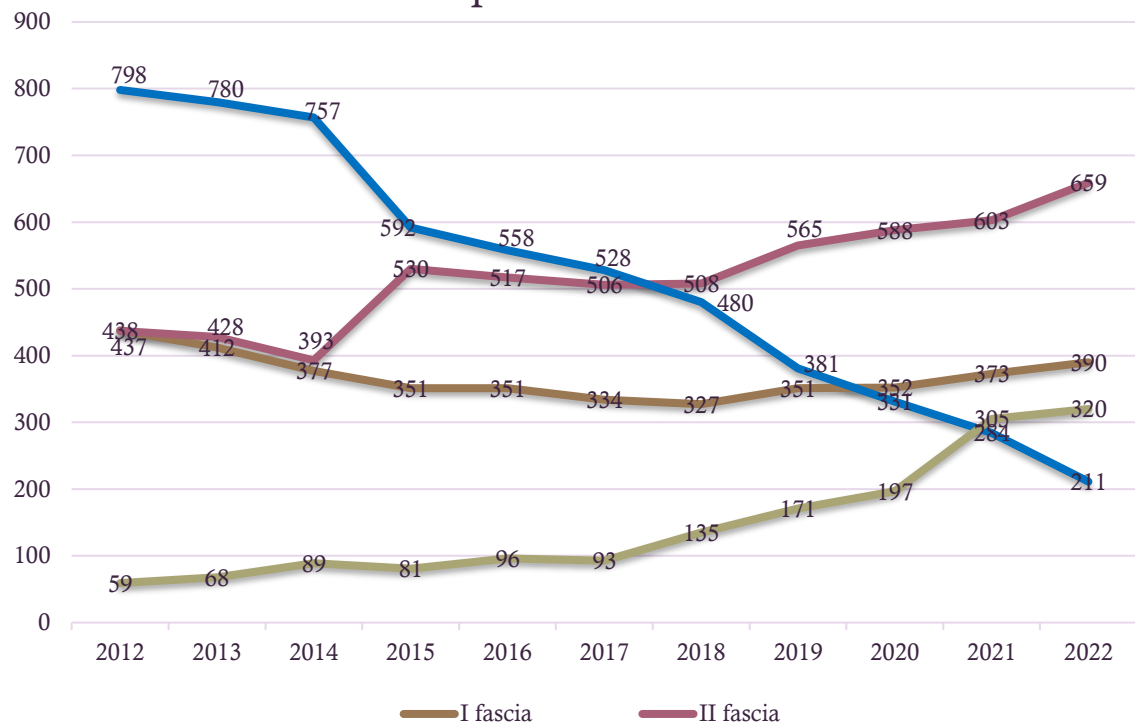
---

- Riduzione del finanziamento complessivo
- Il peso di UniPA diminuisce: L'Ateneo intercetta le risorse connesse alla quota Policlinici, mentre già dal 2021 non rientra nella cosiddetta “quota di salvaguardia” e riceve una quota a titolo di “quota di accelerazione”.

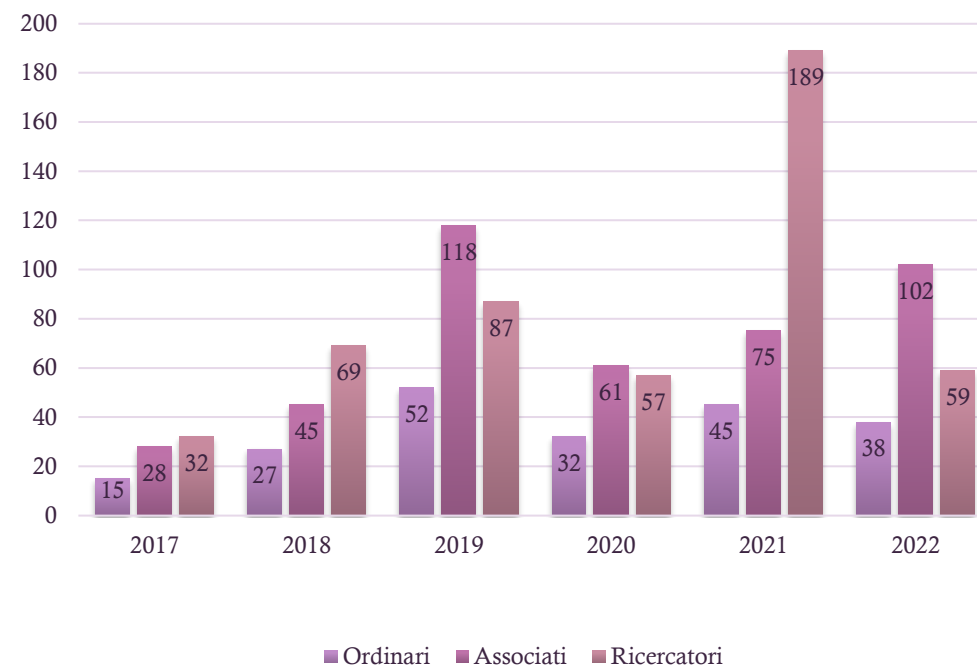


# PERSONALE DOCENTE: TREND E RECLUTAMENTO

## Andamento del personale docente nel decennio

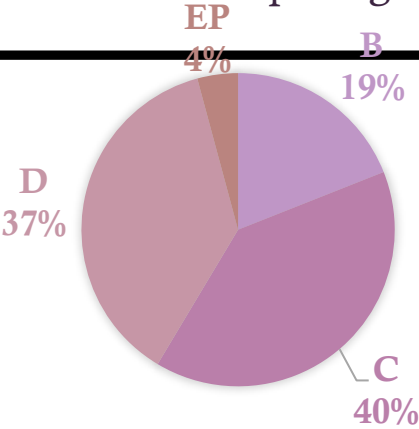


## Reclutamento docenti

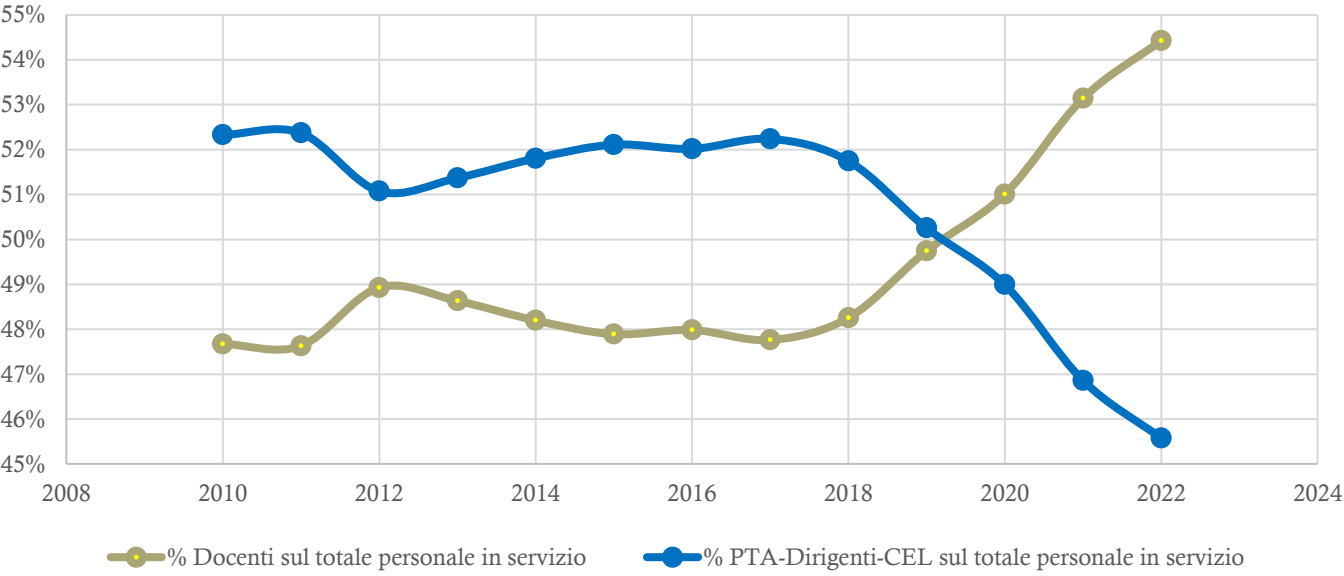


# PERSONALE TAB: TREND E DISTRIBUZIONE

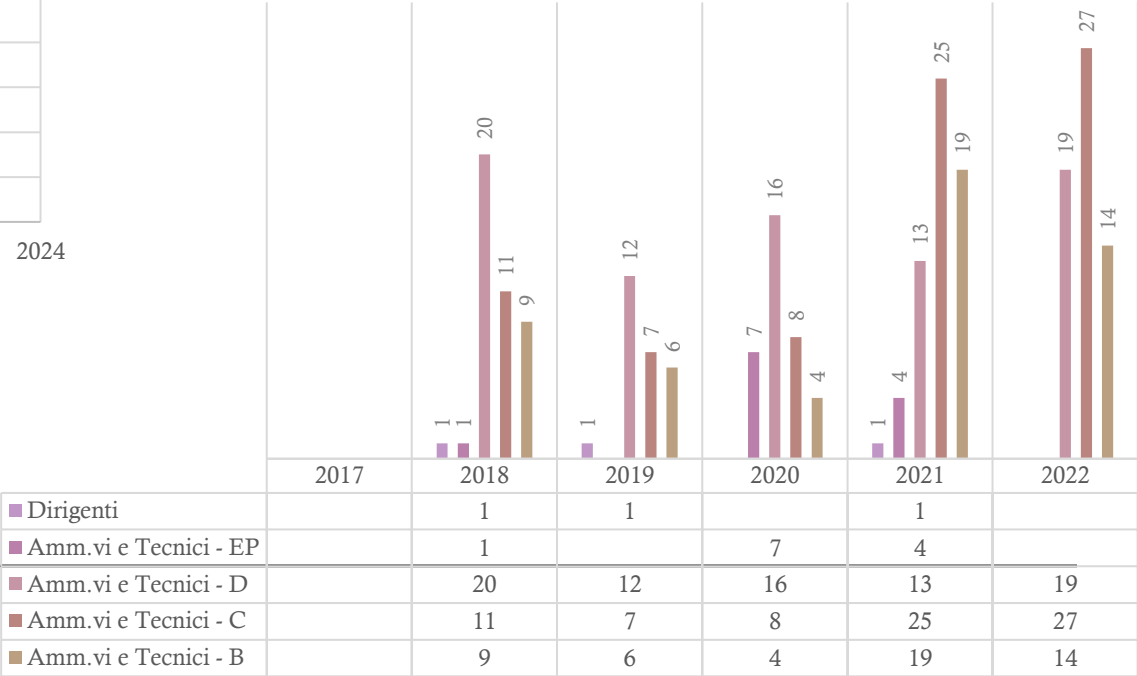
Distribuzione per ctg



% personale in servizio per ruolo dal 2010 fino a oggi



Reclutamento TAB





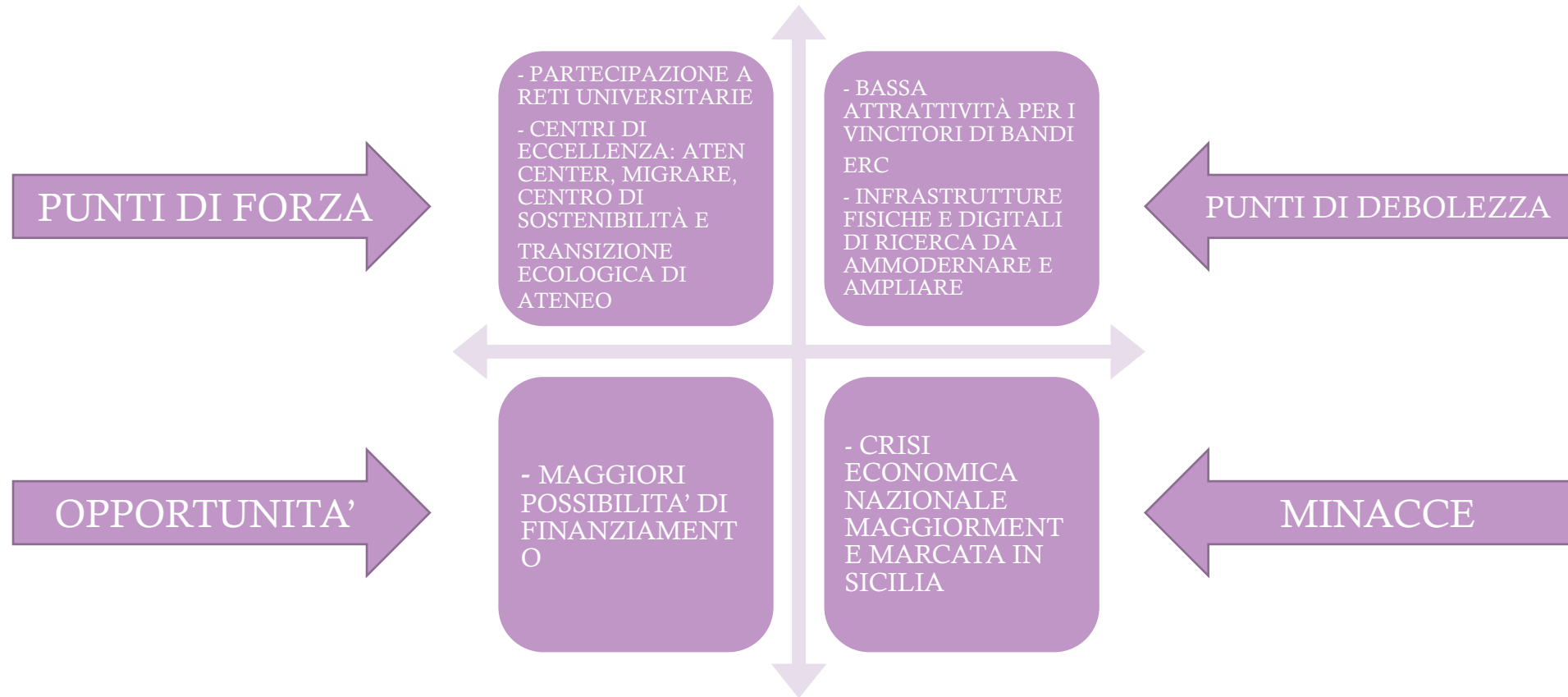
---

# ANALISI BILANCIO UNIPA

- Risultato di gestione per l'anno 2021, pari a € 24.720.626 totali, di cui € 15.148.058 liberi da ogni vincolo.
  - la quasi totalità dei proventi copre i costi operativi
  - L'aumento dei proventi operativi è principalmente riconducibile all'aumento dei contributi e a quello dei proventi propri, con particolare riguardo all'aumento del FFO e i proventi per la ricerca con finanziamenti competitivi.
  - La contribuzione studentesca ha un decremento dovuto alla leggera flessione delle immatricolazioni e all'assorbimento dell'assegnazione ministeriale per la no-tax area
  - I costi operativi sono costituiti principalmente da costi del personale, costi della gestione corrente, ammortamenti, accantonamenti e oneri diversi di gestione. Tali costi possono ritenersi complessivamente costanti nell'ultimo triennio
-

# DATI RICERCA – ANALISI SWOT

---



# DATI TERZA MISSIONE – SWOT

---





# Open Access & Open Science

---

Legge 7 ottobre 2013, n. 112

Bando VQR 2015-2019

Programma nazionale per la  
ricerca 2021-2027

Programma Nazionale  
Infrastrutture di Ricerca  
(PNIR) 2021-2027

Programma Nazionale per la  
Scienza Aperta (PNSA) 2021-  
2027

Anvur firma l'Agreement on  
Reforming Research  
Assessment

- Evoluzione quadro istituzionale Europeo
- Evoluzione quadro istituzionale Italiano
- CoARA
- Posizionamento UNIPA
- Unipa azioni intraprese
- Suggerimenti per ulteriori azioni

**POSIZIONAMENTO UNIPA**  
**SINTESI DEI RISULTATI PIU' RILEVANTI AI FINI DEL PIANO**

---

| <b>AMBITO</b>                              | <b>FORZA</b>                                                                                               | <b>DEBOLEZZA</b>                                                            |
|--------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------|
| <b>Didattica (SMA – Almalaurea)</b>        | Punteggi al di sopra dei valori medi territoriali – lauree in corso e internazionalizzazione (sud e isole) | Punteggi al di sotto dei valori medi nazionali -                            |
| <b>Ricerca e Terza Missione (VQR)</b>      | Indicatori quali-quantitativi IRAS                                                                         | Indicatori quantitativi                                                     |
| <b>Internazionalizzazione (Ranking)</b>    | Alcuni Best subject                                                                                        | Posizione in diminuzione<br>Assenza dai ranking di sostenibilità ambientale |
| <b>Benessere (GP)</b>                      | Buona auto percezione de benessere organizzativo                                                           | Valori al di sotto della media valori GP                                    |
| <b>Qualità dei Processi (GP)</b>           |                                                                                                            | Bassa efficacia ed efficienza percepita                                     |
| <b>Sostenibilità economico-finanziaria</b> | Indicatori in tendenziale miglioramento                                                                    | Basse posizioni rispetto agli atenei nazionali                              |

# Quali sono le principali sfide per gli Atenei nei prossimi 2-3 anni?

---

## Ricerca

- Definire Obiettivi Piano Strategico che vadano nella direzione dell'incentivazione pubblica: **VQR e Numero Studenti**
- Visibilità Ricerca/rilievo assoluto comunicazione per: Fondi e Studenti – Centralità rapporti con la stampa
- Ricerca pro-attiva di opportunità partnership pubblico-privato e di co-definizione di bandi con enti che hanno risorse da investire ma limitate capacità progettuali
- Incrementare le competenze di supporto alla progettazione
- Uso attento di PNRR e governo dei processi sottesi – sviluppo competenze necessarie e logiche di collaborazione fra docenti e TAB

## Didattica

- Aumentare l'attenzione a nuove coorti di studenti – Formazione continua (Upskilling & Reskilling) risorse umane imprese, scuole, università, pubblica amministrazione
  - Fornire saperi minimi alle scuole (specialmente le professionali) per incrementare capacità di accesso a UNIPA (anche tutor e corsi di supporto all'ingresso)
  - Fornire didattica efficace per saperi richiesti dal mercato oggi – superare lo skill miss-match fra didattica e richieste aziende
  - Innovare Placement per valorizzare i talenti e contribuire a creare valore per il territorio
  - Reputazione UNIPA – Valorizzazione offerta didattica – rilievo assoluto comunicazione per attrarre studenti – Centralità rapporti con la stampa
  - Comunicare efficacemente la qualità della vita dello studente UNIPA – anche internamente – cosa puoi fare oltre allo studio a UNIPA?
-

# QUALI SONO LE PRINCIPALI SFIDE PER GLI ATENEI NEI PROSSIMI 2-3 ANNI?

---

## Impatto

- Fare sistema con le istituzioni per cogliere opportunità derivanti da: digitalizzazione, south-working, attrattività del territorio per la creazione di nuove imprese e attrazione talenti
- Rapporti con la Stampa – reputazione UNIPA e dare visibilità alla qualità della nostra ricerca e del suo impatto/ comunicazione di dati affidabili per la società e i policy maker

## Governance

- Adozione Strategia UNIPA evidence based attivando unità di raccolta e analisi dati (sistemi informativi dedicati) a processi e attività chiave (eg dottorati)
  - Accogliere AVA 3 come opportunità
  - Spingere per benchmark performance Atenei su se stessi e non sul migliore (eg. Dipartimenti di eccellenza non agevola università del sud, passato il PNRR si tornerà a veicolare risorse maggiormente al nord)
-

# COSA CREDI CHE UNIPA DOVREBBE ASSOLUTAMENTE CONSIDERARE COME PRIORITÀ STRATEGICA DEL PROPRIO PIANO TRIENNALE?

## Risorse & Reputazione

- **Qualità della ricerca e produzione di ricerca valutabile**
- **Visibilità/reputazione: Migliorare la comunicazione/Dare visibilità a quello che facciamo/ Aumento Reputazione Brand UNIPA**
- Servizio **Placement** più Moderno – di comunicazione commerciale e networking (Atteggimento imprenditoriale al Placement e Career Service)
- **Capitale umano**: produrre capitale umano ad alta occupabilità/attrarre capitale umano da contesti competitivi che ritengano di trovare a UNIPA il posto in cui sviluppare il proprio talento
- Contesto Attrattivo **dei Talenti**: Contribuire a creare un contesto locale che attragga talenti perché trovano le condizioni per essere valorizzate appieno
- Maggiore corresponsabilità rispetto agli altri soggetti del territorio - Fare squadra (dentro l'ateneo e con il territorio)

## Didattica

- **Qualità percepita dei corsi triennali** - Puntare a **studenti in corso**: essere distintivi in formazione triennale di elevato livello (reputazione e comunicazione fondamentali) e su conoscenze base per incrementare studenti da scuole professionali
- Valorizzazione non solo della ricerca ma anche della didattica (
- Modelli di didattica innovativi: didattica applicativa (forti Unimi), sperimentare percorsi di didattica esperienziale, ibrida e trasversale
- Avere per ogni corso di laurea 4 corsi con docenti eccellenti presi da centri di eccellenza (anche all'estero) che diffondano cultura e un atteggiamento

## Governance

- Porre il PQA al centro della governance di Ateneo/ coinvolgere tutti (docenti e TAB) nella realizzazione delle politiche per la qualità dell'Ateneo (trovare responsabilità per tutti)
- Obiettivi realizzabili – identificazione chiara di responsabilità, risorse e persone per ogni obiettivo e attività
- Acquisire un metodo di formulazione, declinazione, monitoraggio e continuo aggiornamento della strategia del e nell'Ateneo
- Agenda ONU e sostenibilità

## Osservatori Internazionali

- Basare la strategia su Benchmarking



**Università  
degli Studi  
di Palermo**

PRESENTAZIONE CONTRIBUTI  
PER LA REALIZZAZIONE DEL  
PIANO STRATEGICO DI  
ATENEEO

2024-  
2027



# Interviste agli Osservatori Privilegiati: Analisi e spunti di riflessione

*Arabella Mocciaro Li Destri*

*Massimo Fierotti Fierotti*

*Valeria Lo Bianco*



| ISTITUZIONE                                                           | PERSONA INTERVISTATA         | DATA     | MODALITA' |
|-----------------------------------------------------------------------|------------------------------|----------|-----------|
| ERC (Past President)                                                  | Prof. Jean Pierre Bourguinon | 30/01/23 | O         |
| MUR (ricerca, PON, PNRR)                                              | Dott. Fabrizio COBIS         | 31/01/23 | O         |
| MUR (FFO e Ciclo Performance)                                         | Dott. Marcella Gargano       | -----    | O         |
| CRUI (Assistente - Segretario Generale)                               | Prof. Vincenzo Nigro         | 08/02/23 | O         |
| Coordinamento Nazionale Nucleo Valutazione                            | Prof. Cristiano Volani       | 08/02/23 | O         |
| Coordinamento Nazionale PQA                                           | Prof. Matteo Turri           | 30/01/23 | O         |
| Progetto Best Practice (coordinatrice)                                | Prof. Michela Arnaboldi      | 31/01/23 | O         |
| FOTHEM                                                                | Prof. Alexander Frame        | 22/02/23 | P         |
| Regione Sicilia                                                       | Dott. Giovanni Bologna       | 15/02/23 | O         |
| Comune di Palermo (Sindaco)                                           | Prof. Roberto Lagalla        | 23/01/23 | P         |
| Comune di Palermo (Assessore)                                         | Prof. Maurizio Carta         | 23/01/23 | P         |
| Scuole (Deleato Scuole UNIPA)                                         | Prof. Claudio Fazio          | 30/01/23 | P         |
| Spin-Off e TTO                                                        | Prof. Pier Paolo Corso       | 31/01/23 | O         |
| CINECA (fornitore UNIPA)                                              | Dott. Giacomo Scillia        | 08/02/23 | O         |
| Bain Consulting & Co (Responsabile Ufficio selezioni e risorse umane) | Dott.ssa Valentina Condosta  | 21/11/22 | P         |
| BIP Consulting (CEO)                                                  | Dott. Nino Lo Bianco         | 13/12/22 | P         |
| OpenJob Metis                                                         | Dott.ssa Elisa Fagotto       | 05/12/22 | O         |

Quali sono i mutamenti più rilevanti che ha rilevato nel recente passato (ultimi 2-3 anni) nel macro-ambiente in cui si collocano gli Atenei Italiani ed internazionali (mondo del lavoro, mondo dell'Università, fondi per la ricerca, tecnologia)

## FATTORI NEGATIVI/SFIDE

• **Digitalizzazione** – effetti su processi interni atenei e su richieste didattiche studenti

• **Studenti:**

- **debolezza sistema scolastico** – perdita di studenti dalle scuole professionali perché non hanno conoscenze minime necessarie per l'università – (formare docenti scuola/definire saperi minimi/tutor Studenti primo anno)
- **debolezza reputazione didattica e servizi allo studente UNIPA** - perdita studenti liceali e parte istituti tecnici per: (i) incapacità di comunicare adeguatamente quello che facciamo e costruire reputazione UNIPA; (ii) bassi servizi agli studenti sia da UNIPA sia dalla Città – (attività extra-curricolari – Sport, arte, cinema, alloggi, biblioteche aperte anche la sera etc. Cosa puoi fare stando a UNIPA oltre allo studio?)

• **debolezza reputazione ricerca UNIPA**

- perdita studenti delle magistrali – qui studenti scelgono su livelli della ricerca atenei
- Concorrenza agguerrita da università estere – anche per l'accresciuta accessibilità dei loro corsi online (eg. Corsera)

• **Meccanismi incentivanti finanziamenti pubblici:** continua prevalenza di VQR e Numero studenti

• **AVA 3** priva di conseguenze reali e risorse su atenei, solo distanza fra una visita e l'altra

• **PIAO**

- si dovrebbe estendere dall'amministrazione centrale ai Dipartimenti– riflettere su leve di incentivo ai direttori dipartimenti e alla loro formulazione di obiettivi strategici ampi in linea con l'ateneo (tipo Internazionalizzazione/elevata ricerca)
- adeguare sistema monitoraggio allo smart working – KPI di risultato non di comportamento

## FATTORI POSITIVI/OPPORTUNITA'

• **Digitalizzazione:**

- effetti sulla governance degli atenei (eg controlli sulla didattica e sui processi interni)
- investimenti rilevanti in tecnologie abilitanti e strumenti digitali durante il covid – però sembra non siano sfruttate del tutto nel post-covid... potenzialità da sfruttare meglio

• **Didattica:**

- Studenti della provincia attratti da lauree professionalizzanti – socialmente ritenute migliori

• **Ricerca e Impatto:**

- Crescente consapevolezza del ruolo della ricerca per lo sviluppo dei territori e benessere sociale
- Spinta MUR su alleanze pubblico-private e interdisciplinarietà
- Spinta fondi strutturali/MUR/PNRR all'interazione fra Atenei e tessuto produttivo
- Riconoscimento di Palermo come centro per la Biodiversità (Punto di forza UNIPA)

Quali sono i mutamenti più rilevanti che ha rilevato nel recente passato (ultimi 2-3 anni) nel macro-ambiente in cui si collocano gli Atenei Italiani ed internazionali (mondo del lavoro, mondo dell'Università, fondi per la ricerca, tecnologia)

OSSERVATORI  
INTERNAZIONALI

#### FATTORI NEGATIVI/SFIDE

- **Corsa ai ranking** - Rankings Nazionali e Internazionali dei corsi e atenei, distinti e utili per scopi diversi
- Sistemi di valutazione della ricerca quantitativi e poco capaci di cogliere il valore della conoscenza prodotta
- Digitalizzazione – effetti su richieste dipendenti e studenti
- **Debolezza del sistema scolastico e, dunque, sfida nel recruitment di studenti con adeguato livello di formazione di base (aiutare a formare docenti di scuola di elevato livello e investire nel ruolo sociale dei docenti)**

#### FATTORI POSITIVI/OPPORTUNITA'

- Percezione sociale del ruolo terza missione **(PERO' Palermo non pare attiva su questo fronte dal sito UK)**
- Progetti collaborativi EU come leva per il cambiamento

# Quali sono i mutamenti che ritieni più probabili nell'immediato futuro (prossimi 2-3 anni) con riferimento al macro- ambiente delle nostre Università

## FATTORI NEGATIVI/SFIDE

### PNRR:

- Necessità di **coniugare quantità e qualità spese PNRR**
- Adeguare **processi organizzativi/TAB** alle richieste **PNRR**
- Affrontare per tempo le discontinuità insite nel PNRR (eg TANTI dottorandi e RTDA triennali) – cosa fare dopo? – Affrontare con autofinanziamento e adeguamento processi organizzativi/Percorsi Formativi e Impiego RtdA e PhD**
- Stimare rischi di bilancio** (connessi anche a dopo)

### Altre Risorse

- Modifica logica distribuzione FFO – solo il 23% avverrà su base storica, resto in base alla Performance - eg Pro 3, costo standard – rilievo strategia e scelte evidence based degli atenei
- Logica finanziamento Atenei stabile – Finanziamento pubblico – costo standard, piano triennale e meccanismi di incentivazione
- Rischio Atenei Privati chiedano fetta maggiore del 20% fondi Univ allo stato
- Centralità **Ranking** e **Reputazione Atenei** per Fondi Ricerca su base competitiva
- Spingere per benchmark performance Atenei su sé stessi e non sul migliore** (eg. Dipartimenti di eccellenza non agevola università del sud, passato il PNRR si tornerà a veicolare risorse maggiormente al nord)

### Terza Missione:

- Potenziamento di incubazione imprese a vantaggio del territorio
- Andare oltre la comunicazione, misurare impatto su territorio e politica

## FATTORI POSITIVI/OPPORTUNITA'

### Risorse:

- **5Mld di euro PNRR da spendere in 3 anni** – programmare oggi chi vogliamo essere domani – governo dei processi sottesi a PNRR
- **Co-definizione proattiva di bandi e opportunità con soggetti pubblici ed enti che hanno risorse da investire** (eg forze armate/Regione)
- **Progetti Pubblico-Privati** (eg. Fotovoltaico UNIPA) e per creazione nuovi poli universitari/di innovazione/di attrazione imprese Multinazionali (eg. In collaborazione con Demanio/forze dell'ordine/ZES x Trapani)

### Didattica:

- Necessità di Up-skilling e Re-skilling risorse umane delle imprese del territorio - **Life long learning** & possibilità di innovazioni didattiche: peer-to-peer e didattica capovolta
- Up-skilling e Re-skilling **docenti scuole**
- **Richiesta talenti da parte del territorio:** centralità servizio **placement / capacità di formazione** centrata su saperi interdisciplinari e capacità di gestione e interpretazione dei dati
- Flussi Studenti: bacino del **Mediterraneo**

# Quali sono i mutamenti che ritieni più probabili nell'immediato futuro (prossimi 2-3 anni) con riferimento al macro-ambiente delle nostre Università

## FATTORI NEGATIVI/SFIDE

### Didattica:

- **Demografia:** popolazione invecchia e flussi di studenti verso il nord
- **Concorrenza Telematiche:** Incremento iscritti e cambio studente da anziano a giovane – Concorrenza Università Straniere (vedi prima)
- **Placement** – innovare servizi placement per valorizzare i talenti formati/incrementare reputazione UNIPA
- **Ranking nazionali e internazionali** – cruciali per reputazione UNIPA
- **Adeguare didattica ai Saperi richiesti dal mercato oggi:** skill digitali, soft skill, analisi dati, lingue, saperi rilevanti per sostenibilità, diversità e inclusione & Conoscenze umanistiche (e.g., utili per imprese che si occupano di tecnologie si occupa di AI e Chat Box)
- **Formazione Continua Docenti Universitari**
- Potenziamento rapporto con le imprese – **Tirocini**
- **Innovare Modelli didattica:** didattica ibrida e di interazione fra pari, anche con uso tecnologie digitali – Pericoloso non adeguare didattica al digitale

### Gestione/Amministrazione UNIPA:

- Modificare logiche interne agli atenei e stimolare collaborazione sia fra docenti e TAB, sia fra Università e attori esterni
- Modificare la logica del lavoro (eg lavoro agile) ma in un territorio che adotta una logica di ecosistema (eg trasporti, asili, comunicazioni)
- Necessità di allineare tecnologie, persone e regolamenti alla luce della digitalizzazione

## FATTORI POSITIVI/OPPORTUNITA'

### Internazionalizzazione:

- Richiesta/apprezzamento esperienze temporanee all'estero da parte degli studenti – Studio in Italia, ma voglio un piede nel mondo
- Alleanze EU per l'internazionalizzazione degli atenei

### Gestione/Amministrazione UNIPA:

- AVA 3 - Ruolo centrale **autovalutazione atenei** – attrezzarsi per tempo su questo! (COMPAQ)
- AVA 3 – nuova logica misurazione performance – 21 punti d'interesse di sede (di cui 5 di strategia, 10 di aspetti organizzativi) – non più didattica, ricerca e terza missione
- Rilievo di governance atenei in chiave inclusiva
- Maggiore centralizzazione di sistemi informatici di supporto a processi tipo degli atenei – programmi standard uguali per tanti atenei e personalizzabili - libererebbe tempo e risorse SIA per attività a maggiore valore aggiunto

Quali sono i mutamenti  
che ritieni più probabili  
nell'immediato futuro  
(prossimi 2-3 anni)  
con riferimento al macro-  
ambiente delle nostre  
Università

OSSERVATORI  
INTERNAZIONALI

#### FATTORI NEGATIVI/SFIDE

##### Internazionali:

- **Peso burocratico/amministrativo su ricercatori e docenti eccessivo/penalizzante – molto dannoso!**
- Ruolo Impatto e terza Missione – Palermo non pare attiva su questo fronte dal sito (ERC)
- Responsabilità sociale di fornire informazioni affidabili alla società (piattaforma aperta e affidabile di dati rilevanti)
- Ruolo Crescente Interdisciplinarietà (
- Rilievo connessione ricerca e didattica – docenti che trasferiscono ricerca innovativa in aula
- Digital Transformation and Green Deal

#### FATTORI POSITIVI/OPPORTUNITA'

##### Internazionali:

- Open Science
- Micro-credentials, life long learning e destrutturazione della didattica
- Diplomi EU – Collaborazione fra Università Europee
- Necessità di ri-skilling delle risorse umane delle imprese – studenti diversi, ma potenzialmente interessanti come «ponti» con il tessuto organizzativo del territorio anche per altri studenti

# Di Conseguenza, Quali sono le principali sfide per gli Atenei nei prossimi 2-3 anni?

## Ricerca

- Definire Obiettivi Piano Strategico che vadano nella direzione dell'incentivazione pubblica: **VQR e Numero Studenti** – eg. Federico II – **reclutamento forte RTDB di eccellenza ha fatto lievitare VQR e Dip. Eccellenza** (mentre Padova ha reclutato PO forti e sono andati indietro)
- Visibilità Ricerca/rilievo assoluto comunicazione per: Fondi e Studenti – Centralità rapporti con la stampa
- Ricerca pro-attiva di opportunità partnership pubblico-privato e di co-definizione di bandi con enti che hanno risorse da investire ma limitate capacità progettuali
- Incrementare le competenze di supporto alla progettazione
- Uso attento di PNRR e governo dei processi sottesi – sviluppo competenze necessarie e logiche di collaborazione fra docenti e TAB

## Didattica

- Aumentare l'attenzione a nuove coorti di studenti – Formazione continua (Upskilling & Reskilling) risorse umane imprese, scuole, università, pubblica amministrazione
- Fornire saperi minimi alle scuole (specialmente le professionali) per incrementare capacità di accesso a UNIPA (anche tutor e corsi di supporto all'ingresso)
- Fornire didattica efficace per saperi richiesti dal mercato oggi – superare lo skill miss-match fra didattica e richieste aziende
- Innovare Placement per valorizzare i talenti e contribuire a creare valore per il territorio
- Reputazione UNIPA – Valorizzazione offerta didattica – rilievo assoluto comunicazione per attrarre studenti – Centralità rapporti con la stampa
- Comunicare efficacemente la qualità della vita dello studente UNIPA – anche internamente – cosa puoi fare oltre allo studio a UNIPA?

## Impatto

- Fare sistema con le istituzioni per cogliere opportunità derivanti da: digitalizzazione, south-working, attrattività del territorio per la creazione di nuove imprese e attrazione talenti
- Rapporti con la Stampa – reputazione UNIPA e dare visibilità alla qualità della nostra ricerca e del suo impatto/ comunicazione di dati affidabili per la società e i policy maker

## Governance

- Adozione Strategia UNIPA evidence based attivando unità di raccolta e analisi dati (sistemi informativi dedicati) a processi e attività chiave (eg dottorati)
- Accogliere AVA 3 come opportunità
- Spingere per benchmark performance Atenei su sé stessi e non sul migliore (eg. Dipartimenti di eccellenza non agevola università del sud, passato il PNRR si tornerà a veicolare risorse maggiormente al nord)



# Quali sono le principali funzioni di un Ateneo

## Generare Conoscenza

- Generare nuova conoscenza utile nel tempo, trasferire la conoscenza a beneficio della società (TTO, Brevetti, innovazioni)
- Contribuire a creare poli di innovazione e di attrazione sul territorio in partnership con enti pubblici e privati, anche internazionali
- Università come polo culturale nel proprio territorio

## Valorizzare talenti

- Piena valorizzazione dei talenti – tramite didattica, placement e comunicazione
- Didattica – **creazione di competenze e saperi richiesti dal mercato oggi e traiettorie sviluppo future**
- UNIPA posizionarsi come fornitore di formazione di alto livello per la triennale – studenti di primo livello (in cui è meno rischioso restare vicino casa)
- Importanza dei percorsi di formazione internazionali, specialmente per i dottorandi
- PLACEMENT – Atteggiamiento imprenditoriale al Placement – Centro di ricavi – ma servizi elevati per CV, Career Service, Incontri con aziende, tirocini, internship in aziende che formano e valorizzano talento
- ALUMNI – creare una rete di Alumni per agevolare placement

## Governare

- Gestire trade-off fra obiettivi didattica, ricerca e terza missione: attenzione nelle scelte di reclutamento e a dimostrare come le scelte hanno effetto su queste tre dimensioni
- Capacità di governo evidence based – ava 3 aiuta in questo
- Piano strategico va monitorato e aggiustato negli anni

## Osservatori Internazionali

- Didattica – creare competenze richieste dal territorio
- Ricerca
- Informare il regolatore pubblico
- Impatto sociale – diffondere dati affidabili, anche tramite social media
- Ri-Formazione dei dipendenti di imprese che devono rinnovare il bagaglio di competenze dei loro dipendenti

Quali sono nella sua opinione le attività chiave degli Atenei migliori oggi?

Ritiene che questa attività siano fondamentali anche per l'Ateneo di Palermo o che UNIPA si debba differenziare in qualche modo?

## Ricerca & Impatto

- Atenei inseriti nel proprio territorio, poli di attrazione per il territorio, capaci di attrarre e formare talenti e di generare valore per il territorio anche con l'innovazione
- TALENTO/TECNOLOGIA/TOLLERANZA - Produrre talenti e divenire polo di attrazione dei talenti in congiunzione con il territorio per creare benessere duraturo (
- Comunicare con efficacia la ricerca UNIPA e il suo impatto per innalzare la reputazione dell'Ateneo

## Didattica

- Promuovere e attrarre studenti Mediterraneo e Albania (molti vanno a Catania)
- Fornire formazione terziaria professionalizzante e didattica per re-skilling e up-skilling popolazione più anziana
- Incrementare i corsi in inglese
- Fornire servizi allo studente adeguati: sito (non adeguato al momento!), servizi agli studenti, accessibilità
- PLACEMENT - atenei migliori hanno un servizio placement molto sviluppato e imprenditoriale/proattivo - Palermo dovrebbe avere lo stesso tipo di servizio placement e career service. Esempio d'eccellenza LUIS e Bocconi – quota associativa per avere accesso (6.000,00 anno, HEC 10.000,00) – employer branding, partecipazione eventi, pubblicazione newsletter, workshop, women breakfast, formazione su crack the case - Università pubbliche deboli su questo fronte

## Governance

- Importante mappare gli altri atenei per formulare una strategia distintiva (COMPAQ)

## Osservatori Internazionali

- Eccellenza nella ricerca
- **Valorizzazione della ricerca nella comunicazione per elevare la visibilità e generare effetti positivi sulla competizione per fondi**
- Facilitare scambi/esperienze internazionali ai fini di ricerca dei docenti (sia outgoing sia incoming)
- Fornitura di supporto tecnico/tecnologico/amministrativo alla ricerca & Eliminazione peso burocratico e amministrativo per i docenti – motivare i TAB al supporto dei ricercatori e docenti
- Grado di internazionalizzazione anche nella didattica

# Quali sono le competenze chiave che ritiene dovrebbero essere sviluppate dalle università oggi?

## Ricerca & Risorse

- Supporto alla ricerca: scouting bandi, progettazione, amministrazione (eg. Vanvitelli ha creato HUB acquisizione e gestione fondi EU per campo biomedico per tutta la Campania)
- Competenze legali di gestione partenariati pubblico-privati
- Creazione di momenti/spazi di interazione emergente e sociale per attrarre talenti e stimolare sviluppo di progetti interdisciplinari
- Supporto per interazione docenti/TAB e docenti/imprese per l'uso delle risorse PNRR (vedi prima)

## Didattica

- Formare competenze mancanti: (i) interdisciplinari in grado di gestire fenomeni sociali complessi (e.g. Assorbire immigrazione); (ii) gestione/interpretazione dei dati (e.g. capacità di individuare tendenze future); (iii) Lingue; (iv) competenze digitali
- Rapporto Scuole: Potenziare orientamento per studenti in ingresso e PCTO (sostenere inserimento nel mondo del lavoro x studenti scuole)
- Potenziare legame ricerca/didattica – facendo in modo che i docenti insegnino materie vicine ai loro campi di ricerca
- Ridurre corsi ai poli didattici decentrati – sovente docenti a contratto di minore capacità/competenze di ricerca – rischio forte impoverimento della qualità della didattica

## Impatto

- Terza Missione: migliorare aspetti relazionali interni all'ateneo e fra ateneo e terzi (anche tramite centri interdipartimentali che consentano all'ateneo di muoversi in modo unitario) – Federico II esempio positivo di riqualificazione territoriale
- Valutare/Incentivare docenti per attività di terza missione se l'Ateneo vuole investire su terza missione

## Governance

- **Servizi agli studenti – incrementare qualità della vita dello studente**
- Sistemi informativi adeguati per strategie evidence based
- **Misurare e comunicare efficacemente quello che facciamo – dare valore e visibilità a quello che facciamo**
- **Placement degli studenti e valorizzazione dei talenti**

## Osservatori Internazionali

- Supporto amministrativo alla ricerca – Eliminare compiti amministrativi per docenti
- Sistemi/Infrastrutture digitali per supportare didattica/ricerca in collaborazione fra atenei
- Semplificazione e riduzione della burocrazia
- Mettere le persone al centro, non i sistemi amministrativi dell'Ateneo

# Quali aspetti ritiene dovrebbero essere presi principalmente in considerazione per valutare gli Atenei e la loro performance?

## Ricerca

- Capacità di generare conoscenza utile (brevetti/TTO piuttosto che pubblicazioni e monografie) (Cobis)
- **Qualità della ricerca e indicatori istituzionali di valutazione dell'Ateneo – ma anche capacità di attrarre risorse/fondi dal territorio**
- Grado di internazionalizzazione (piedi nel territorio, testa nel mondo)

## Didattica

- Formare competenze mancanti: (i) interdisciplinari in grado di gestire fenomeni sociali complessi (eg. Assorbire immigrazione); (ii) gestione/interpretazione dei dati (eg capacità di individuare tendenze future); (iii) Lingue; (iv) competenze digitali
- Rapporto Scuole: Potenziare orientamento per studenti in ingresso e PCTO (sostenere inserimento nel mondo del lavoro x studenti scuole)
- Potenziare legame ricerca/didattica – facendo in modo che i docenti insegnino materie vicine ai loro campi di ricerca
- Ridurre corsi ai poli didattici decentrati – sovente docenti a contratto di minore capacità/competenze di ricerca – rischio forte impoverimento della qualità della didattica

## Governance

- **Misure istituzionali, ma rilievo della misurazione del miglioramento anno per anno su se stessi (NB. Effetto x riequilibrio risorse fra nord e sud)**
- Ava 3 avvicina misurazione performance a standard internazionali/ Unico voto per tutto l'ateneo (non voti singoli)
- Che ruolo viene dato al presidio di qualità? E' centrale o no? Porre al centro il Sistema di qualità dell'ateneo – Qualità sarebbe fondamentale, ma non è incentivato al momento, quindi lo si fa perchè è giusto farlo ma non perchè porta risorse in più al momento
- Non vi è necessità di nuovi indicatori ma che tutti (docenti e TAB) capiscano il rilievo della performance positive

## Osservatori Internazionali

- Capacità di formazione: placement a 5 anni degli studenti
- Ricerca: Fondi competitivi acquisiti/Brevetti/attività di terza missione
- Imprenditorialità: tirocini/esperienze in start-up o imprese
- Grado soddisfazione studenti e docenti sul fronte della didattica e della ricerca
- Grado di soddisfazione dei dipendenti
- Feedback e valutazioni degli stakeholder locali
- Singoli Docenti: Tenere conto dei compiti/ruoli di servizio dei docenti (eg direttore centro ricerca) (ERC) – Valutare attività di terza Missione svolta da singoli docenti



## Tre aggettivi per descrivere UNIPA

- Vivace/aperta/innovativa
- Disorganizzata/Elevata potenzialità/solare
- Incapace di comunicare/elevata potenzialità/entusiasta
- Volenterosa/ crescente/ non del tutto risolta
- In fase di innovazione/frammentata/aperta
- Dinamica/ Elevata Potenzialità/ Complessa/Storica
- Bravi PNRR/Riferimento fra grandi atenei/Internazionale con vocazione al mediterraneo
- Buona didattica/Incapace di comunicare/Incapace di accogliere studenti fuori sede
- Storica/Riferimento fra grandi atenei/Vocazione al mediterraneo
- Prestigiosa/Base competenze ampia/vogliosa di rinnovamento
- Dinamica/orientata al cambiamento/elevata potenzialità

**Int**

**Eccellente/Storica/Complessa e difficile per gli studenti stranieri**

**Sbilanciata: Comunicazione NON Chiara/ Pochi statistici nel dipartimento di matematica/Pochi docenti di computer scienze e algoritmi/ Poco chiara la composizione delle competenze nei dipartimenti dal sito UK**

Cosa credi che UNIPA  
dovrebbe  
assolutamente  
considerare come  
priorità strategica del  
proprio piano  
triennale.

## Risorse & Reputazione

- **Qualità della ricerca e produzione di ricerca valutabile**
- **Visibilità/reputazione: Migliorare la comunicazione/Dare visibilità a quello che facciamo/ Aumento Reputazione Brand UNIPA**
- Servizio **Placement** più Moderno – di comunicazione commerciale e networking (Atteggiamento imprenditoriale al Placement e Career Service)
- **Capitale umano:** produrre capitale umano ad alta occupabilità/attrarre capitale umano da contesti competitivi che ritengano di trovare a UNIPA il posto in cui sviluppare il proprio talento
- Contesto Attrattivo **dei Talenti:** Contribuire a creare un contesto locale che attragga talenti perché trovano le condizioni per essere valorizzate appieno
- Maggiore corresponsabilità rispetto agli altri soggetti del territorio - Fare squadra (dentro l'ateneo e con il territorio)

## Didattica

- **Qualità percepita dei corsi triennali** - Puntare a **studenti in corso:** essere distintivi in formazione triennale di elevato livello (reputazione e comunicazione fondamentali) e su conoscenze base per incrementare studenti da scuole professionali
- Valorizzazione non solo della ricerca ma anche della didattica (
- Modelli di didattica innovativi: didattica applicativa (forti Unimi), sperimentare percorsi di didattica esperienziale, ibrida e trasversale
- Avere per ogni corso di laurea 4 corsi con docenti eccellenti presi da centri di eccellenza (anche all'estero) che diffondano cultura e un atteggiamento

## Governance

- Porre il PQA al centro della governance di Ateneo/ coinvolgere tutti (docenti e TAB) nella realizzazione delle politiche per la qualità dell'Ateneo (trovare responsabilità per tutti)
- Obiettivi realizzabili – identificazione chiara di responsabilità, risorse e persone per ogni obiettivo e attività
- Acquisire un metodo di formulazione, declinazione, monitoraggio e continuo aggiornamento della strategia del e nell'Ateneo
- Agenda ONU e sostenibilità

## Osservatori Internazionali

- Basare la strategia su Benchmarking

# Ci sono delle attività che la sua organizzazione potrebbe sviluppare nell'arco dei prossimi 3-4 anni insieme all'Università di Palermo?

- **MUR** - Speranza che MUR decida di mantenere attivo canale di comunicazione diretto con UNIPA aperto ora per PNRR (Cobis)
- **CRUI- UNIVERSITA' DEL MERIDIONE** - Fare fronte comune per ottenere sufficienti risorse, anche da utilizzare a favore di un territorio complesso (Cruì – della Campania)
- Alcuni Atenei iniziano a collaborare - Federico II sarebbe interessata a interazioni con unipa (COMPAQ)
- **COMUNE** - Maggiore interazione con gli attori del territorio: Progettazione ospedaliera/servizi per gli student/infrastrutturazione della città a misura di student/luoghi di incontro e studio/ residenze universitarie (Carta)
- **COMUNE** - Compresenza di UNIPA in alcuni luoghi di innovazione a servizio della città (Carta)
- **REGIONE** - Lavorare con la Regione sull'inclusione di student che restano fuori dalla formazione di terzo livello (donne, immigrati, anziani, fuori sede) (Regione)
- **UNIVERSITA'/ANVUR** - Sapienza ha chiesto ad ANVUR di attivare un meccanismo sperimentale di valutazione aggiuntiva dei reclutati/promossi – più sono atenei partecipanti più sarebbe interessante (NucValnaz) – interessato alla partecipazione di UNIPA
- **IMPRESE** - Collaborazioni aziende (Bain Consulting): Company presentation/Crack the case/Breakfast/ - Registrazione sul portale unipa per stage - Pensare a fee per questi servizi - Borse di Studio - Attività di mentorship/borse per diversity
- **UNIVERSITA' E CINECA** - Liberare risorse UNIPA puntando a standardizzare i sistemi di supporto alla parte amministrativa/Gestionale (CINECA)/Costruire insieme progetti pilota per sistemi standard da offrire a tanti atenei (centralizzando/standardizzando per godere di economie di scala e replicazione)
- **Osservatori Internazionali**
- Forthem – micro-credentials, green deal, digitalizzazione, scambi anche per TAB