



OMISSIS

Numero repertorio: 1808/2023 - Numero protocollo: 211681/2023
Categoria: Commissione pianificazione strategica e rapporti con l'AOUP
<b>05/02 Riesame del sistema di governo</b>
Ufficio/i istruzione: Settore Programmazione, Controllo e Valore Pubblico

#### RELAZIONE DEL RESPONSABILE DEL PROCEDIMENTO

In coerenza con quanto disposto nel D.M. 1154/2021, in aderenza agli standard europei ESG 2015, l'ANVUR ha esitato una revisione dei Requisiti (modello AVA 3), intesi come buone prassi da attuare nella realizzazione del Sistema di Assicurazione della Qualità (Sistema di AQ) dell'Ateneo, prima ancora di essere utilizzati nell'ambito del processo di valutazione ai fini dell'Accreditamento Periodico.

Tra i requisiti di qualità negli Atenei vi è il riesame del funzionamento del Sistema di Governo e di Assicurazione della Qualità dell'Ateneo. Per Riesame del Sistema di Assicurazione della Qualità si intende l'insieme delle attività svolte dal Sistema di Governo con il supporto del Presidio della Qualità e del Nucleo di Valutazione, ciascuno per le proprie competenze, per determinare l'idoneità, l'adeguatezza e l'efficacia del Sistema di Assicurazione della Qualità per conseguire gli obiettivi stabiliti. Per Riesame del Sistema di Governo si intende l'insieme delle attività svolte dal Sistema di Governo con il supporto del Presidio della Qualità e del Nucleo di Valutazione, ciascuno per le proprie competenze, per determinare lo stato del Sistema di Governo per valutarne l'idoneità, l'adeguatezza e l'efficacia nell'attuazione delle politiche e delle strategie dell'Ateneo e nel conseguimento degli obiettivi stabiliti.

*Il riesame del **Sistema di Governo** deve essere pianificato e condotto prendendo in considerazione:*

- lo stato delle azioni derivanti da precedenti riesami del Sistema di Governo e/o del Sistema di Assicurazione della Qualità;
- i cambiamenti nei fattori esterni ed interni che sono rilevanti per il conseguimento degli obiettivi (strategici e operativi) dell'Ateneo;
- le informazioni sulle prestazioni e sull'efficacia del Sistema di Assicurazione della Qualità così come risultanti dal Riesame del Sistema di Assicurazione della Qualità;
- l'adeguatezza delle risorse;
- l'analisi dei rischi e delle opportunità di miglioramento.

*I **risultati in uscita** del riesame del Sistema di Governo devono comprendere decisioni e azioni relative a:*

- opportunità di miglioramento del Sistema di Governo e/o del Sistema di Assicurazione della Qualità;
- esigenze di modifica al Sistema di Governo e/o al Sistema di Assicurazione della Qualità;
- risorse necessarie

Il funzionamento del Sistema di Governo dell'Ateneo è sottoposto annualmente a riesame interno a valle del monitoraggio della pianificazione strategica e del PIAO dell'Ateneo, della stesura della Relazione Annuale del Nucleo di Valutazione e di quella del PQA tenendo conto dei risultati del riesame di AQ dell'Ateneo al fine di potere definire gli aggiornamenti del sistema di pianificazione strategica e del PIAO e della predisposizione del bilancio dell'Ateneo.

#### **Elementi in entrata a supporto del riesame del Sistema di Governo**

Il presente documento si presenta alla valutazione degli OO.GG. per le opportune deliberazioni in merito per evidenziare le opportunità di miglioramento del Sistema di Governo e/o del Sistema di Assicurazione della Qualità necessario ai fini della definizione del nuovo piano strategico.



Pertanto,

- Vista la Legge 30 dicembre 2010, n. 240;
- Visto il D.M. 270 del 22/10/2004 "Modifiche al regolamento recante norme concernenti l'autonomia didattica degli Atenei";
- Visto il D.M. n. 1154 del 14/10/2021 "Autovalutazione, valutazione, accreditamento iniziale e periodico delle sedi e dei corsi di studio";
- Viste le Linee guida per l'accREDITamento periodico delle sedi e dei corsi di studio e il documento Requisiti di qualità per le Sedi, approvati dall' ANVUR il 13 febbraio 2023;

e considerata la seguente documentazione:

- "Piano Strategico 2021-2023 "ADDENDUM" dell'Ateneo, approvato dal CdA nella seduta del 05/07/2022;
- Piano Integrato di Attività e Organizzazione (PIAO) 2023-2025 approvato dal CdA nella seduta del CdA del 30/01/2023;
- Riesame del Sistema di Assicurazione della Qualità Ateneo, approvato con delibera del CdA del 06/12/2023;
- Relazione annuale approvata dal PQA nella seduta del 28/04/2023;
- Relazione Annuale del Nucleo di Valutazione, approvata il 26/10/2023;
- Report del PQA sul monitoraggio della pianificazione strategica dei dipartimenti anno 2022 approvato nella seduta del 18/09/2023 e verifica dello stesso da parte del NdV nella delibera del 26/10/2023;
- Documento di analisi VQR 2015/19 ([https://www.unipa.it/ateneo/assicurazione-della-qualita-aq/.content/documenti/VQR/analisi\\_VQR\\_2015-2019.pdf](https://www.unipa.it/ateneo/assicurazione-della-qualita-aq/.content/documenti/VQR/analisi_VQR_2015-2019.pdf))
- Analisi preparatoria al riesame degli obiettivi strategici per la definizione del piano strategico di Ateneo 2024/27 ([https://www.unipa.it/ateneo/assicurazione-della-qualita-aq/.content/documenti/Politiche-Strategie/Fase-Analitica\\_Piano-Strategico\\_2024-2027.pdf](https://www.unipa.it/ateneo/assicurazione-della-qualita-aq/.content/documenti/Politiche-Strategie/Fase-Analitica_Piano-Strategico_2024-2027.pdf));
- Interviste agli osservatori privilegiati per un'analisi e per spunti di riflessione sulla collocazione dell'Ateneo di Palermo in ambito regionale, nazionale e internazionale (documentazione allegata).

#### **1) Risultati in uscita dal riesame del sistema di Assicurazione della Qualità dell'Ateneo**

Il Riesame del Sistema di Assicurazione della Qualità dell'Ateneo, approvato dal CdA nella seduta del 06/12/2023, previo parere del SA del 06/12/2023, va interpretato alla luce degli elementi di novità introdotti con il nuovo modello AVA 3 che rafforza la centralità del ruolo di autovalutazione rappresentando, pertanto, un'opportunità per migliorare la Politica di Qualità dell'intero Ateneo. Tale nuovo modello introduce una nuova logica di misurazione della performance non più esclusiva della didattica, della ricerca e della terza missione. L'autovalutazione, valutazione, accreditamento iniziale e periodico delle sedi e dei corsi di studio prevede 60 Punti di Attenzione (PdA) di cui 24 sono i requisiti di Sede così suddivisi: 1) 5 PdA che riguardano la strategia, la pianificazione e l'organizzazione; 2) 10 PdA che riguardano la gestione delle risorse (risorse umane, risorse finanziarie, strutture, attrezzature e tecnologie, gestione delle informazioni e delle conoscenze). Quindi, emerge un rilievo di governance in chiave inclusiva.

Le informazioni in uscita dall'analisi del riesame del Sistema di Assicurazione della Qualità che includono anche il monitoraggio annuale dei piani strategici di Dipartimento (delibera del PQA della seduta del 18/09/2023) e la corrispondente verifica (relazione annuale del NdV del 26/10/2023) indicano che le iniziative da porre in essere per le aree da migliorare sono le seguenti:

- a) investire sul capitale umano supportando, con risorse umane e finanziarie, attività di formazione per docenti e non docenti (formazione ad hoc, di neo reclutati), formazione sui processi AQ, attività legate alla didattica innovativa, percorsi formativi per i docenti sugli aspetti legati al DSA e le abilità diverse



nell'ambito del miglioramento e l'innovazione della didattica, ecc., anche in collaborazione con il CIMDU;

- b)** potenziare le attività di Terza Missione investendo sui vari campi di azione: a) servizi finalizzati alla valorizzazione della ricerca attraverso spin-off accademici; b) supporto ai laureati e ai ricercatori nell'avvio di attività di impresa; c) miglioramento delle attività di placement dei laureati al fine di facilitare l'incontro tra domanda e offerta di lavoro e avvicinando studenti e laureati alle imprese del territorio; d) organizzazione di eventi in interazione con il territorio nonché alla produzione, gestione e valorizzazione dei beni culturali patrimonio dell'Ateneo con il coinvolgimento del SIMUA, SBA, ecc.; e) supporto all'attivazione di percorsi di sperimentazione clinica, infrastrutture di ricerca e formazione continua nell'area medica; f) miglioramento dei rapporti con i portatori di interesse interni ed esterni negli ambiti di interesse dell'Ateneo (PSA, PIAO, CdS, Dipartimenti, ecc.);
- c)** investire sul processo di internazionalizzazione attraverso: a) il successo di progetti europei di alta qualificazione; b) il reclutamento di studiosi esterni all'Ateneo di notevole valore scientifico di fama internazionale; c) incrementare il numero di *visiting scientists*; d) l'incremento della percentuale degli iscritti al primo anno dei corsi di dottorato che si sono laureati in un altro Ateneo; e) reclutamento figure amministrative specializzate nella progettazione di progetti internazionali;
- d)** investire risorse funzionali al miglioramento della didattica: a) strutture e infrastrutture e acquisizione di nuovi spazi dedicati alla didattica, risultando prioritari gli interventi di innovazione e riqualificazione delle aule e dei laboratori tecnico-pratici e informatici attraverso un ammodernamento delle infrastrutture digitali. Particolare attenzione va rivolta ai Poli decentrati; b) avviare azioni volte a migliorare l'attività di tutorato agli studenti sulla scorta dell'assolvimento degli OFA e degli abbandoni degli studi, particolarmente critici per i corsi di studio delle aree delle scienze di base; relativamente a quest'ultimo aspetto, si dovrà monitorare con attenzione anche la numerosità per l'accesso degli studenti.
- e)** definire obiettivi rispetto all'analisi di atteso impatto in termini di valore pubblico ossia di incremento di benessere per la comunità degli studenti, per la comunità universitaria complessivamente considerata, per gli *stakeholders* e la società;
- f)** investire risorse per il miglioramento della ricerca: a) sulle strutture e infrastrutture nonché sulla sicurezza; b) sull'accesso dei docenti a infrastrutture di Ateneo (Aten center, ecc.); c) sulla revisione dei regolamenti per la semplificazione dei processi amministrativo-contabili; d) sulle progettualità funzionali a quelle internazionali;
- g)** investire sulla digitalizzazione dei processi;
- h)** aggiornare di continuo il sito web di Ateneo, dei Dipartimenti e dei CdS.
- i)** svolgere attività di informazione e formazione sui processi AQ, anche in vista dell'accreditamento dell'Ateneo previsto nel primo semestre 2025.

Relativamente alla valutazione della performance, PIAO e valore pubblico, in termini generali, il NdV, con la delibera assunta nella seduta del 26/10/2023, raccomanda di sostenere il miglioramento continuo dell'organizzazione e dell'attività e del funzionamento del Ciclo di gestione della performance anche con la leva formativa del personale. Inoltre, ha raccomandato i punti di cui si presenta una breve sintesi:

- in relazione ai processi definitori degli obiettivi nell'ambito del PIAO, specificare ed esprimere un'articolazione della distribuzione delle risorse economico-finanziarie in termini correlati e diretti alla programmazione di ciascun obiettivo;
- individuare in modo distinto gli obiettivi di Valore pubblico nel prossimo esercizio di programmazione considerato che si rileva la difficoltà di individuare, per l'Ateneo e la sua *mission* istituzionale al servizio del diritto all'istruzione superiore e dei diritti alla cultura, specifici obiettivi di Valore Pubblico poiché questi risultano inclusi in relazione al loro contenuto tra gli obiettivi generali senza essere chiaramente definiti in modo distinto;
- fornire indicazioni più specifiche relativamente alle fonti di dati, con riferimento a quelle che vengono identificate in modo generico come "interne";



- implementare l'utilizzo di indicatori di efficienza e di efficacia per la misurazione degli obiettivi;
- in relazione al Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance: i) implementare i processi, gli ambiti e le platee di riferimento della *customer satisfaction*, oltre alle rilevazioni della qualità percepita nei processi di AQ, a quelle relative al progetto *Good Practice* e alla rilevazione del benessere organizzativo in Ateneo; ii) mantenere e implementare il metodo di autovalutazione, ampliando, dopo la sperimentazione nel 2023, la platea dei soggetti interessati, valutando la possibilità di inserire nelle relative schede/relazioni ulteriori ambiti di autovalutazione, come la gestione della complessità e *problem solving* e l'ambito dei processi di innovazione e miglioramento; iii) distribuire i pesi degli indicatori in maniera equilibrata evitando eccessive ponderazioni; iv) implementare i processi di misurazione e valutazione del lavoro agile sotto il profilo dell'impatto sulla performance organizzativa e individuale in termini di efficienza, efficacia, economicità e, altresì, gli impatti all'interno e all'esterno dell'Amministrazione per i lavoratori e gli utenti;

## **2) Ascolto dei portatori di interesse esterni e interni all'Ateneo**

L'ascolto di osservatori privilegiati esterni del territorio (Comune di Palermo, Regione Siciliana), nazionali (MUR, Coordinamento nazionale del PQA, coordinamento nazionale del NdV, CRUI, coordinamento progetto best practice, Cineca) e internazionali (ERC, FORTHEM, Bain consulting & Co, BIP Consulting, OpenJob Metis) si è svolto ponendo i seguenti quesiti:

- *Quali sono i mutamenti più rilevanti che ha notato nel recente passato (ultimi 2-3 anni) nel macro-ambiente in cui si collocano gli Atenei Italiani e internazionali (mondo del lavoro, mondo dell'Università, fondi per la ricerca, tecnologia)?*
- *Quali sono i mutamenti che ritieni più probabili nell'immediato futuro (prossimi 2-3 anni) con riferimento al macro-ambiente delle nostre Università?*
- *Quali sono le principali sfide per gli Atenei nei prossimi 2-3 anni?*
- *Quali sono le principali funzioni di un Ateneo?*
- *Quali sono, nella sua opinione, le attività chiave degli Atenei migliori oggi?*
- *Ritiene che queste attività siano fondamentali anche per l'Ateneo di Palermo o che UniPa si debba differenziare in qualche modo?*
- *Quali sono le competenze chiave che ritiene dovrebbero essere sviluppate dalle università oggi?*
- *Quali aspetti ritiene dovrebbero essere presi principalmente in considerazione per valutare gli Atenei e la loro performance?*
- *Tre aggettivi per descrivere UniPa*
- *Cosa crede che UniPa dovrebbe assolutamente considerare come priorità strategica del proprio piano triennale?*
- *Ci sono delle attività che la sua organizzazione potrebbe sviluppare nell'arco dei prossimi 3-4 anni insieme all'Università di Palermo?*

Le raccomandazioni più rilevanti in uscita sono le seguenti divise per ambiti:

### **Risorse, visibilità e reputazione**

- Investire sulla qualità della ricerca e sulla produzione di ricerca valutabile
- Migliorare la comunicazione. Dare visibilità alle attività svolte in Ateneo. Aumentare la reputazione del Brand UniPa
- Attivare un Servizio *Placement* più moderno – servizio di comunicazione commerciale e *networking* (atteggiamento imprenditoriale al Placement e Career Service)
- Produrre capitale umano ad alta occupabilità. Attrarre capitale umano da contesti competitivi che ritengano di trovare presso UniPa il posto in cui sviluppare il proprio talento
- Contribuire a creare un contesto locale che attragga talenti perché trovino le condizioni per essere valorizzati appieno



- Manifestare maggiore corresponsabilità rispetto agli altri soggetti del territorio - Fare squadra all'interno dell'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
- Valorizzare non solo la ricerca ma anche la didattica
- Proporre modelli di didattica innovativi: didattica applicativa sperimentando percorsi di didattica esperienziale, ibrida e trasversale
- Avere per ogni corso di laurea docenti eccellenti provenienti da centri di eccellenza, anche all'estero, che diffondano cultura e un atteggiamento appropriato.

#### **Governance**

- Porre il PQA al centro della Governance di Ateneo. Coinvolgere personale docente e non docente nella realizzazione delle politiche per la qualità dell'Ateneo, identificando responsabilità per tutti
- Individuare obiettivi realizzabili e identificare in modo chiaro responsabilità, risorse e persone per ogni obiettivo e attività
- Acquisire un metodo di formulazione, declinazione, monitoraggio e continuo aggiornamento della strategia politica nell'Ateneo
- Prendere in considerazione i temi dell'Agenda ONU e della sostenibilità.

#### **Osservatori internazionali**

- Basare la strategia sul *benchmarking*

Dai portatori di interesse interni (incontro con i direttori di dipartimento del 28/09/2023, incontro con gli studenti del 26/10/2023, *interviews* con delegati del Rettore per i rapporti con il territorio) per le future politiche strategiche di Ateneo sono emerse le seguenti aree di miglioramento:

- Comunicazione delle attività di terza missione
- Semplificazione dei processi amministrativi
- Formazione alle attività imprenditoriali (spin-off, brevetti, ecc.) di dottorandi di ricerca, contrattisti di ricerca, ricercatori di tipologia A, con particolare riferimento ai soggetti reclutati sul PNRR
- Garantire il collegamento attraverso navette dei vari plessi dell'Ateneo
- Prevedere alloggi per visiting scientist presso il campus di viale delle Scienze
- Rafforzare la progettualità individuale per gli ambiti umanistici

### **3) Accreditamento HR-Excellence in Research**

Il processo "*Human Resources Strategy for Researchers*" (HRS4R) ha l'obiettivo di coinvolgere le istituzioni di ricerca e le università europee nell'adozione e nella concreta implementazione della Carta Europea dei Ricercatori e il Codice di Condotta per il loro reclutamento.

Il processo HRS4R rappresenta per UniPa uno strumento per affermare i propri valori e principi fondanti nonché per adattare le strategie di sviluppo alle esigenze di una società in rapida trasformazione. Pertanto, l'Ateneo di Palermo nel 2023 è stato sottoposto a una nuova valutazione esterna dopo l'ottenimento del riconoscimento nel 2017. A seguito della visita in loco di una commissione europea, l'Ateneo ha ricevuto il rinnovo dell'accREDITAMENTO HRS4R potendo contribuire al raggiungimento di importanti obiettivi, quali quelli di una sostenibilità ecologica, sociale ed economica, potendo monitorare l'efficacia delle azioni a tutela di valori imprescindibili, quali quelli della libertà della ricerca, la libera circolazione della "Conoscenza", delle Idee e dei suoi portatori di interesse, e a difesa dei diritti umani, della diversità, dell'equità e dell'inclusione nei luoghi di lavoro.

### **4) Analisi di posizionamento dell'Ateneo nelle principali mission**



L'obiettivo dell'Ateneo è quello di migliorare la qualità della didattica, della ricerca, della terza missione/impatto sociale e di tutte le altre attività istituzionali e gestionali (salute, benessere, inclusione, sostenibilità, sport, ecc.). L'analisi della documentazione pertinente ha evidenziato i seguenti aspetti.

### **Didattica**

Negli ultimi dieci anni si è assistito a un peggioramento in termini di attrattività dei neodiplomati da parte di UniPa nei confronti del bacino della Sicilia occidentale. Gli studenti, non immatricolati all'Ateneo Palermitano, preferiscono iscriversi alle università telematiche. Le iscrizioni alle lauree magistrali a ciclo unico (LMCU) a UniPa mostrano un decremento (AA 2012/13 si iscriveva il 35% contro il 31% dell'AA 2021/22). I laureati che si iscrivono alle lauree magistrali (LM) sono passati dal 89,4% dell'AA 2012/13 al 78,7% dell'AA 2021/22. Per quanto riguarda l'efficacia della didattica, gli indicatori delle Schede di Monitoraggio Annuale sono al di sotto del valore medio nazionale per la lentezza delle carriere, gli elevati tassi di abbandono e bassi tassi di occupabilità. Gli indicatori relativi ai laureati regolari e all'internazionalizzazione sono al di sopra del valore della macro-regione.

Dai dati di Almalaurea 2022 emerge che l'88,8% dei laureati di UniPa è complessivamente soddisfatto del corso di laurea contro il valore di 91,1% della media nazionale.

L'occupazione dei laureati (LM/LMCU) a un anno dal titolo degli studenti di UniPa è pari al 51,2% contro il valore medio nazionale del 57,6%.

### **Ricerca, Open Science e Terza Missione**

L'Ateneo di Palermo ha presentato il 100% dei prodotti attesi senza ricorrere a compensazioni tra aree e dipartimenti nella VQR 2015/19. I risultati dell'ultima VQR ha hanno messo in evidenza la buona qualità del reclutamento. Gli indicatori qualitativi mostrano che UniPa occupa il 4° quartile e per il dottorato di ricerca 52/61 posizioni mentre gli indicatori quali-quantitativi mostrano che l'Ateneo occupa mediamente la 10° posizione su 61. L'autovalutazione sulla VQR-mid term da parte dei dipartimenti ha mostrato che per 60 docenti non è stato selezionato alcun prodotto della ricerca. Sono state attivate iniziative da parte del CdA (delibere del 04/04/23, del 19/05/23 e del 06/12/23) finalizzate al miglioramento della qualità della ricerca in vista della prossima VQR.

Per quanto riguarda la terza missione, l'Ateneo ha presentato 8 casi studio che corrispondono a quelli attesi. La valutazione dei casi proposti colloca l'Ateneo nella posizione 43/98 avendo i casi studio ricevuto la seguente valutazione: classe A: 12,5 %; classe B: 50 %; classe C: 37,5 %.

Da diversi anni, l'Ateneo di Palermo attraverso il Sistema Bibliotecario di Ateneo ha investito sull'Open access e sull'Open Science. A partire da luglio 2020, gli autori delle Università in convenzione CARE-CRUI (tra cui l'Ateneo di Palermo) hanno la possibilità di pubblicare, con alcuni editori, il proprio articolo in modalità open access senza dover pagare l'APC (Article Processing Charge) in quanto già inclusa nel contratto. Nel 2022, l'Ateneo ha sottoscritto l'Agreement on Reforming Research Assessment, promosso dalla Coalizione COARA (Coalition for Advancing Research Assessment). Il documento, che costituisce una linea programmatica sulla ridefinizione delle strategie e metodologie per la valutazione delle attività di ricerca, mira a massimizzare la qualità e l'impatto della ricerca attraverso un percorso comune e condiviso a livello internazionale.

### **Internazionalizzazione**

L'Università di Palermo, da qualche anno, ha avviato iniziative e azioni per il miglioramento dell'attrattività e per rafforzare la dimensione internazionale nell'ambito della formazione e della ricerca. Pertanto, anche nell'ambito della programmazione triennale 2021/23, ha individuato indicatori che favoriscono il processo di internazionalizzazione. In particolare, UniPa ha scelto l'obiettivo: *Incremento dell'internazionalizzazione dell'Ateneo, sviluppo delle politiche di reclutamento e miglioramento della formazione del personale TAB.*

Le iniziative introdotte hanno permesso di raggiungere nel triennio il target di tutti gli indicatori selezionati relativi a:



**D. Essere protagonisti di una dimensione internazionale:**

Proporzione di Dottori di ricerca che hanno trascorso almeno 3 mesi all'estero

Proporzione di studenti immatricolati a Corsi di Studio "internazionali"

**E. Investire sul futuro dei giovani ricercatori e del personale delle università**

Proporzione di ricercatori di cui alla lettera a) e b) sul totale dei docenti di ruolo

Rapporto tra risorse per la formazione del personale tecnico amministrativo e numero di personale tecnico-amministrativo di ruolo.

L'Ateneo di Palermo, oltre a iniziative consolidate quale, per esempio, il bando CORI che finanzia lo scambio di docenti incoming e outgoing, è una delle poche università italiane ad avere ricevuto finanziamenti dell'azione European Universities (FORTHEM) alla prima call nel 2019. Nel dicembre 2020, l'Alleanza riceve un ulteriore budget (circa 2 milioni di Euro) per il finanziamento del progetto FIT FORTHEM. Nel 2022, UniPa è finanziata nuovamente per ulteriori quattro anni col massimo budget finanziabile pari a 14ML di Euro.

L'alleanza «FORTHEM» coinvolge, in questa fase, nove Università europee (oltre all'Italia, sono rappresentate Francia, Germania, Lettonia, Norvegia, Polonia, Romania e Spagna).

Nella fase di avvio, l'Alleanza ha affidato a UniPa il coordinamento della missione «core» di ogni istituzione universitaria: quella connessa allo sviluppo di un campus europeo dove si creano programmi congiunti e si riconoscono mutualmente competenze e titoli. UniPa coordina infatti l'avvio della European Campus Mission chiaramente ispirata al Processo di Bologna. Per quanto riguarda il ranking, di seguito alcuni dati che indicano il posizionamento dell'Ateneo a livello internazionale attraverso diverse agenzie di ranking QS World University (QS), Academic Ranking of World Universities (ARWU), Times Higher Education World University (THE).

Anno pubblicazione Ranking	2018	2019	2020	2021	2022	2023
QS	-	801-1000	801-1000	801-1000	801-1000	1001-1200
ARWU	401-500	601-700	501-600	501-600	501-600	-
THE	-	501-600	601-800	601-800	601-800	800-1000

**Benessere**

Il benessere della comunità accademica è un insieme di azioni volte al miglioramento della vita dei singoli componenti tenendo conto della relazione tra le persone e il contesto di lavoro. Il progetto *Good Practice*, che si riferisce ai servizi comuni a docenti, personale tecnico-amministrativo e studenti, cui UniPa partecipa, ha rilevato che i punteggi conseguiti da UniPa sono uniformemente maggiori della media degli Atenei partecipanti al progetto *Good Practice*.

Il progetto "Fenice" dell'Università degli Studi di Palermo ha ricevuto la certificazione con segnalazione di "Buona pratica" ed è stato inserito nella pubblicazione del Ministero dell'Interno "Buone Pratiche 2022 - Volume I". Il progetto è relativo all'applicativo informatico in house di gestione del lavoro agile e di valutazione della performance, usato in particolare per la gestione digitale dello *smart working*. La complessa esperienza maturata dall'Ateneo palermitano durante il periodo di emergenza sanitaria ha dimostrato che il lavoro agile, le competenze informatiche e la digitalizzazione dell'azione amministrativa sono fattori in grado di coesistere e di rafforzarsi reciprocamente, operando in modo sinergico in una sorta di osmosi positiva.

Lo sviluppo dello strumento informatico da parte dell'Università è stato preceduto da un lavoro di completa mappatura dei servizi svolti in ciascun Ufficio da ogni dipendente e ha consentito, per oltre mille unità di personale tecnico-amministrativo, la gestione in modalità totalmente digitale di tutto il processo connesso al lavoro agile. Il progetto appare inoltre replicabile anche in altre realtà, tramite l'utilizzo dell'applicazione web



realizzata dall'Università di Palermo, che potrà essere messa a disposizione di altre Università o Pubbliche Amministrazioni.

La certificazione annuale dei progetti è legata a una serie di requisiti i principali dei quali sono l'efficacia delle soluzioni proposte e la loro attitudine a favorire continuità ed efficienza dei servizi a cittadini e imprese, l'innovatività ed efficienza delle modalità di attuazione, l'attitudine a essere replicato in altri contesti, territoriali e tematici, la chiarezza espositiva nella descrizione delle fasi operative, che ne favorisce comunicazione al territorio e conoscenza.

### **Sostenibilità economico-finanziaria**

Per quanto riguarda la sostenibilità economico-finanziaria, in tabella sono riportati i dati, i quali riportano il posizionamento di UniPa nelle tre principali voci rispetto agli altri Atenei.

Università	SPESE PERSONALE (IP)			SPESE INDEBITAMENTO (IDEB)			SOSTENIBILITÀ ECONOMICO FINANZIARIA (ISEF)		
	Anno	2019	2020	2021	2019	2020	2021	2019	2020
Indicatore	75,04	72,04	68,92	0,68	0,5	0,34	1,09	1,14	1,19
Posizionamento su 67 atenei	54	52	54	35	39	38	52	50	51
Differenza	-	-3	-3,12	-	-0,18	-0,16	-	0,05	0,05
Posizionamento su 67 atenei	-	27	25	-	23	22	-	10	13

### **Politiche di reclutamento**

L'Ateneo ha avviato negli ultimi anni un piano di reclutamento volto a superare la consistente contrazione di personale docente e tecnico-amministrativo verificatasi nell'ultimo decennio anche per effetto del significativo contingentamento del turn-over.

Dal 2022 è stato perseguito l'obiettivo di incrementare in maniera significativa rispetto al passato le risorse destinate alla programmazione del fabbisogno del personale utilizzando sia quelle autorizzate dal MUR nell'ambito delle facoltà assunzionali legate alla percentuale di turn-over, sia quelle provenienti dai Piani Straordinari. Ciò anche in funzione del progressivo miglioramento degli indicatori IP e ISEF circa la capacità dell'Ateneo di sostenere dal punto di vista economico-finanziario le misure destinate al personale.

Per il triennio 2023-2025, con riferimento alla programmazione del personale docente, l'Ateneo ha sviluppato un modello di utilizzo dei punti organico distinguendo tra programmazione ordinaria, con distribuzione tra i Dipartimenti sulla base di criteri e indicatori specificamente individuati, e programmazione strategica, destinata a rispondere ad esigenze specifiche di sviluppo e perequazione delle diverse aree culturali per il raggiungimento di obiettivi armonici con le previsioni del Piano Strategico.

Le risorse individuate a tale scopo vengono impiegate sulla base di strategie mirate a sviluppare tematiche di ricerca di impatto internazionale e di estendere la rete di collaborazioni internazionali nonché di incentivare i Dipartimenti a investire su SSD sulla base dei risultati della ricerca e delle esigenze didattiche, compresi quei settori significativi dal punto di vista culturale ma numericamente limitati.

Si intende, infatti:

- cofinanziare aree disciplinari nelle quali si ravvisi in Ateneo una significativa carenza rispetto alla scala nazionale, al fine di garantire un riequilibrio anche in termini di offerta formativa e capacità di ricerca;
- potenziare le aree e i settori in cui risulta più elevato il rapporto studenti/docenti, una condizione che potrebbe determinare allo stesso tempo un peggioramento della qualità dell'offerta formativa e una sostanziale impossibilità per i docenti di svolgere attività di ricerca con continuità;
- cofinanziare progetti interdipartimentali per specifici SSD trasversali all'offerta formativa, strategici per la ricerca, necessari per l'innovazione dell'offerta formativa, per il potenziamento delle relazioni con il territorio e con il sistema imprenditoriale;
- incrementare la sostenibilità e la qualità dell'offerta formativa dell'Ateneo nei Poli di Agrigento, Caltanissetta e Trapani;



- cofinanziare il reclutamento in settori caratterizzati da produzione scientifica di elevata qualità e continuità;
- finanziare la copertura di posizioni di professore la cui chiamata è effettuata ai sensi dell'art. 1, comma 9, della Legge 230/2005 e s.m. e dell'art. 7 commi 5bis e 5ter della Legge 240/2010.

Con riferimento al personale tecnico-amministrativo si persegue l'obiettivo di incrementarne la consistenza anche al fine di favorire cambiamenti organizzativi che superino i modelli di fabbisogno fondati sulle logiche delle dotazioni organiche storicizzate, a loro volta discendenti dalle rilevazioni di carichi di lavoro superate sul piano dell'evoluzione normativa e dell'organizzazione del lavoro e delle professioni. L'idea è quella di sostenere sempre più una gestione per competenze anche a supporto delle emergenti necessità progettuali (talune derivanti dal PNRR) che comportano un ripensamento di quelle classicamente attribuite al personale tecnico-amministrativo.

Nel 2023 è stato aggiornato il modello organizzativo dipartimentale, già avviato in precedenza, con l'obiettivo di applicare alle strutture dipartimentali il criterio di pesatura per addivenire ad un giusto dimensionamento delle stesse in termini di fabbisogno di personale.

Peraltro, il riallineamento con le strutture dell'amministrazione centrale dal punto di vista organizzativo (mediante l'introduzione di un'articolazione basata su unità operative e funzioni specialistiche) consente l'individuazione di nuove responsabilità e professionalità, estremamente necessarie per il rafforzamento del supporto tecnico-amministrativo alle attività di Didattica, Ricerca e Terza Missione dell'Ateneo prevedendone anche diversi livelli di pesatura in funzione della complessità e onerosità dei compiti svolti.

Per quanto attiene alla crescita professionale del personale e nel rispetto dei vincoli normativi, vengono annualmente attivate le c.d. progressioni verticali (PEV) che, in quanto strumento derogatorio di passaggio tra categorie rispetto al pubblico concorso, trovano il loro fondamento nella necessità e opportunità di dare valore, sviluppare e perfezionare professionalità che già sussistono nell'ambito dell'assetto organizzativo dell'amministrazione. Tali procedure vengono indette sia per coprire posizioni di responsabilità vacanti in seguito alle numerose cessazioni di personale, sia per rispondere a nuove esigenze organizzative che via via vanno delineandosi.

### **Risultati dell'analisi di posizionamento dell'Ateneo**

Le informazioni più rilevanti di questa analisi ai fini della definizione del piano strategico 2024/2027 sono di seguito riportate.

<b>Ambito</b>	<b>Punti di Forza</b>	<b>Punti di debolezza</b>
<b>Didattica (SMA – Almalaurea)</b>	Punteggi al di sotto dei valori medi territoriali (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 Assenza dai ranking di sostenibilità ambientale
<b>Benessere (Good Practice)</b>	Buona auto percezione del benessere organizzativo	Valori al di sotto della media valori Good Practice
<b>Qualità dei Processi (Good Practice)</b>		Bassa efficacia ed efficienza percepita
<b>Sostenibilità economico-finanziaria</b>	Indicatori in tendenziale miglioramento	Basse posizioni rispetto agli atenei nazionali

Dall'analisi di tutte le attività svolte dal Sistema di Governo, così come definito dal modello AVA 3, e dal Sistema di Assicurazione della Qualità ai fini della definizione del Piano Strategico di Ateneo 2024/27

Considerato il parere favorevole del SA.  
Si propone che il Consiglio di Amministrazione

**DELIBERI**

Di utilizzare i risultati in uscita del riesame del Sistema di Governo per la formulazione del nuovo piano strategico e del PIAO correlato e, in particolare, di tenere conto dei seguenti aspetti:

#### **Punti di debolezza**

- Elevato numero di studenti che abbandonano gli studi



- Decremento degli studenti iscritti alle lauree magistrali
- Bassa attrattività di studenti e docenti stranieri
- Bassa attrattività per studiosi vincitori di finanziamenti europei competitivi
- Infrastrutture fisiche e digitali da ammodernare e ampliare
- Limitata attività nel trasferimento tecnologico
- Potenziare il placement dei laureati
- Accessi limitati alle risorse europee

#### **Opportunità di miglioramento**

- Potenziamento di interventi di didattica innovativa;
- Flessibilità del modello organizzativo, funzionale anche al piano operativo di lavoro agile;
- Sensibilizzazione su tematiche legate al genere
- Sviluppare attività riconducibili ai campi di azione della terza missione
- Benessere e qualità dei servizi erogati per la comunità accademica
- Rafforzare la formazione e l'informazione sull'AQ, anche in vista dell'accREDITamento periodico di UniPa previsto per il 2025
- Migliorare la comunicazione

#### **Rischi**

- Limitate prospettive occupazionali dei giovani laureati nel territorio di riferimento;
- Capacità di attrazione esercitata da altre Università localizzate in territori più dotati di prospettive occupazionali;
- Capacità di attrazione esercitata dalle Università telematiche

Il Responsabile del Procedimento  
F.to Dott. Domenico Sanfilippo

Il Direttore Generale  
F.to Dott. Roberto Agnello

Interviene la prof. Milioto, Prorettrice alla Qualità, Sviluppo e Rapporti con i Dipartimenti, ad introdurre l'argomento.

Evidenzia che il Riesame del Sistema di Governo dell'Ateneo è previsto nell'ambito del nuovo modello AVA 3 e, in particolare, il Punto di Attenzione A.4 – Riesame del funzionamento del sistema di Governo e di Assicurazione della Qualità dell'Ateneo. All'interno del Punto di Attenzione sono contemplati 4 aspetti da considerare, tra cui il riesame del sistema di Governo (A.4.1), oggetto della presente delibera, il sistema di assicurazione della qualità (A.4.2), su cui gli Organi si sono espressi nella precedente seduta e un ulteriore aspetto per cui i risultati del riesame del Sistema AQ e di Governo devono essere presi in considerazione per le strategie dell'Ateneo.

Sottolinea che il Riesame del Sistema di governo ha l'obiettivo di verificare l'efficacia delle strategie dell'Ateneo finora effettuate, evidenziando criticità e opportunità di miglioramento che possono realizzarsi esclusivamente con le necessarie risorse.

Elenca quindi gli elementi in entrata a supporto del documento di Riesame del Sistema di Governo:

- Riesame AQ di Ateneo;
- Raccomandazioni del Nucleo di Valutazione sulla valutazione della performance, del PIAO e del valore pubblico;
- Ascolto dei portatori di interesse;
- Accredimento di Unipa – Human Resources Strategy for Researchers;
- Analisi di posizionamento dell'Ateneo nelle principali mission.

Relativamente all'ascolto dei portatori di interesse, che sono stati numerosi, ricorda che la CEV raccomanda di tenere conto nella elaborazione delle politiche strategiche proprio dei portatori di interesse sia interni sia esterni.

Dai risultati del Riesame di Governo sono emerse le seguenti criticità:

- Elevato numero di studenti che abbandonano gli studi;
- Decremento degli studenti iscritti alle lauree magistrali;
- Bassa attrattività di studenti/docenti stranieri;
- Infrastrutture fisiche e digitali da ammodernare e da ampliare;
- Limitata attrattività nel trasferimento tecnologico;
- Limitata efficacia nel placement per i laureati;
- Accessi limitati alle risorse europee.



Riporta altresì le opportunità emerse dal suddetto Riesame:

- potenziamento degli interventi di didattica innovativa;
- flessibilità del modello organizzativo funzionale anche al piano operativo di lavoro agile;
- valorizzazione di azioni di terza missione;
- rafforzamento della formazione e dell'informazione sull'AQ.

Infine, tra i rischi, vengono sottolineate le limitate prospettive occupazionali di giovani laureati nel territorio di riferimento, la capacità di attrazione esercitata da altre Università localizzate in territori più dotati di prospettive occupazionali e capacità di attrazione esercitata dalle Università telematiche.

Il prof. Vieni, Presidente della Commissione pianificazione strategica e rapporti con l'AOUP, riferisce che in sede di istruttoria del documento, sono state proposte le seguenti integrazioni al deliberato (in **grassetto**):

Di utilizzare i risultati in uscita del riesame del Sistema di Governo per la formulazione del nuovo piano strategico e del PIAO correlato e, in particolare, di tenere conto dei seguenti aspetti:

#### **Punti di debolezza**

- Elevato numero di studenti che abbandonano gli studi
- Decremento degli studenti iscritti alle lauree magistrali
- Bassa attrattività di studenti e docenti stranieri
- Bassa attrattività per studiosi vincitori di finanziamenti europei competitivi
- Infrastrutture fisiche e digitali da ammodernare e ampliare
- Limitata attività nel trasferimento tecnologico
- **Potenziare il Limitata efficacia del** placement dei laureati
- Accessi limitati alle risorse europee

#### **Opportunità di miglioramento**

- Potenziamento di interventi di didattica innovativa;
- Flessibilità del modello organizzativo, funzionale anche al piano operativo di lavoro agile;
- Sensibilizzazione su tematiche legate al genere
- Sviluppare attività riconducibili ai campi di azione della terza missione
- **Miglioramento del benessere e della** qualità dei servizi erogati per la comunità accademica
- Rafforzare la formazione e l'informazione sull'AQ, anche in vista dell'accREDITAMENTO periodico di UniPa previsto per il 2025
- Migliorare la comunicazione

#### **Rischi**

- Limitate prospettive occupazionali dei giovani laureati nel territorio di riferimento;
- Capacità di attrazione esercitata da altre Università localizzate in territori più dotati di prospettive occupazionali;
- Capacità di attrazione esercitata dalle Università telematiche

In conclusione, il Rettore invita il Consiglio ad esprimersi sulla proposta con le integrazioni avanzate dalla Commissione sopra riportate.

Il Consiglio di Amministrazione

VISTA la proposta del Responsabile del Procedimento;

SENTITA la Prorettrice alla Qualità, Sviluppo e Rapporti con i Dipartimenti;

CONSIDERATO quanto rappresentato dal Presidente della Commissione pianificazione strategica e rapporti con l'AOUP;  
all'unanimità,

**DELIBERA**

Di utilizzare i risultati in uscita del riesame del Sistema di Governo per la formulazione del nuovo piano strategico e del PIAO correlato e, in particolare, di tenere conto dei seguenti aspetti:

#### **Punti di debolezza**

- Elevato numero di studenti che abbandonano gli studi;
- Decremento degli studenti iscritti alle lauree magistrali;
- Bassa attrattività di studenti e docenti stranieri;
- Bassa attrattività per studiosi vincitori di finanziamenti europei competitivi;



- Infrastrutture fisiche e digitali da ammodernare e ampliare;
- Limitata attività nel trasferimento tecnologico;
- Limitata efficacia del placement dei laureati;
- Accessi limitati alle risorse europee.

#### **Opportunità di miglioramento**

- Potenziamento di interventi di didattica innovativa;
- Flessibilità del modello organizzativo, funzionale anche al piano operativo di lavoro agile;
- Sensibilizzazione su tematiche legate al genere;
- Sviluppare attività riconducibili ai campi di azione della terza missione;
- Miglioramento del benessere e della qualità dei servizi erogati per la comunità accademica;
- Rafforzare la formazione e l'informazione sull'AQ, anche in vista dell'accreditamento periodico di UniPa previsto per il 2025;
- Migliorare la comunicazione.

#### **Rischi**

- Limitate prospettive occupazionali dei giovani laureati nel territorio di riferimento;
- Capacità di attrazione esercitata da altre Università localizzate in territori più dotati di prospettive occupazionali;
- Capacità di attrazione esercitata dalle Università telematiche.

Letto e approvato seduta stante.

IL DIRETTORE GENERALE  
Segretario  
Dott. Roberto AGNELLO

IL RETTORE  
Presidente  
Prof. Massimo MIDIRI