



UNIVERSITÀ  
DEGLI STUDI  
DI PALERMO

L'Univercittà  
unipa.it



# PIANO STRATEGICO 2010 | 2014

**COLLANA D'ATENEIO**

# INDICE

PREMESSA di <i>Roberto Lagalla</i>	4
COMITATO PER IL PIANO STRATEGICO	6
INTRODUZIONE di <i>Francesco Paolo La Mantia</i>	7
1. I NUMERI DELL'UNIVERSITÀ DI PALERMO E LA LORO EVOLUZIONE	9
1.1. Iscritti	10
1.2. Laureati	10
1.3. Docenti	11
1.4. Personale Tecnico-Amministrativo	17
2. METODOLOGIA E ANALISI SWOT	21
2.1. Analisi SWOT	21
2.1.1. Analisi dei dati del Fondo di Finanziamento Ordinario (FFO)	22
2.2. Risultati dei processi formativi	26
2.2.1. CFU acquisiti	26
2.2.2. Laureati	27
2.2.3. Ricerca	28
2.3. Quota 7% ann0 2009	50
2.3.1. Qualità dell'Offerta Formativa e risultati dei processi formativi	50
2.3.2. Qualità della Ricerca Scientifica	57
3. LE LINEE STRATEGICHE PER IL QUINQUENNIO 2009-2013	57
3.1. Formazione	64
3.2. Servizi agli studenti	68
3.3. Ricerca e trasferimento delle conoscenze	68
3.3.1. Ricerca	68
3.3.2. Trasferimento delle conoscenze	71
3.4. Internazionalizzazione	76
3.5. Risorse umane	80
3.6. Struttura organizzativa	84
3.6.1. Dipartimenti	84
3.6.2. Proposta di indicatori di valutazione	93
3.6.3. Reti di Ricerca e Sviluppo e Centri Interdipartimentali	95
3.6.4. Poli Decentrati	96
3.6.5. Obiettivi strategici	96
3.6.6. Il ruolo innovativo dei Consorzi universitari: la sfida della corresponsabilità	97
3.6.7. La nuova governance duale: Polo universitario e Consorzio	98
3.6.8. Facoltà o Scuole	99
3.6.9. Strutture a rete	100
3.7. Piano edilizio	101
CONCLUSIONI	104
SCEHDE LINEE STRATEGICHE PER IL QUINQUENNIO 2009-2013	106
FORMAZIONE	106
Servizi agli studenti	109
Ricerca e trasferimento delle conoscenze	110
Internazionalizzazione	113
Risorse umane	115
Struttura organizzativa	116
Piano edilizio	117



# PIANO STRATEGICO 2010 | 2014

## Premessa

In un periodo di rapide e profonde trasformazioni l'Università di Palermo ha ritenuto necessario dotarsi, per la prima volta, di un piano strategico per potere costruire sulle più ampie basi di consenso tra studenti, personale tecnico-amministrativo, docenti e *stakeholder* un percorso di futuri cambiamenti in grado di rafforzare il suo posizionamento tra le istituzioni universitarie.

Il documento ha un orizzonte quinquennale – 2009-2013 - e contiene le linee guida del piano triennale 2010-2012. Lo strumento della pianificazione strategica, fissando obiettivi da raggiungere e linee di azione, è di supporto nell'azione di governo dell'Ateneo ed, essendo assunto con criteri di larga condivisione, renderà più agevoli, spediti e trasparenti i processi decisionali e la attuazione di interventi coordinati, orientati al costante miglioramento delle prestazioni.

Il documento è stato inizialmente elaborato da una Commissione composta da Delegati ed esperti, successivamente presentato agli organi di governo dell'Ateneo ed ha recepito le istanze emerse nelle presentazioni pubbliche del documento. Posso con serenità affermare che il percorso di elaborazione, ricalibrazione e condivisione, sebbene abbia allungato i tempi di predisposizione del piano, ha consentito di irrobustire la capacità di orientamento delle future azioni gestionali dell'Ateneo avendo tracciato un percorso sufficientemente dettagliato e condiviso.

Il documento traccia la *road map* delle azioni dell'Ateneo nei principali ambiti e cioè formazione, servizi agli studenti, ricerca e trasferimento delle conoscenze, internazionalizzazione, risorse umane, struttura organizzativa e piano edilizio.

La stesura del Piano ha naturalmente preso le mosse dalla attuale condizione dell'Ateneo, rilevata attraverso i principali indicatori quantitativi utilizzati nelle attività di valutazione del sistema universitario. Nella determinazione degli obiettivi e dei collegati processi sono state prese in considerazione le traiettorie di cambiamento più rilevanti per il futuro della istituzione e, in primo luogo, i recenti provvedimenti sul finanziamento del sistema universitario nazionale.

La corrente situazione finanziaria dell'Ateneo, combinata con le previsioni dei flussi in entrata ed in uscita, ha naturalmente determinato la individuazione di obiettivi essenziali per la sostenibilità finanziaria del nostro operare nei prossimi anni: esercizio reso ulteriormente più complicato – ma anche più stimolante - dal carattere generalista del nostro Ateneo che riconosce a tutte le aree pari dignità e pari diritto ad un armonico sviluppo, mentre i vincoli



esterni sembrano privilegiare le aree del trasferimento tecnologico e della ricerca applicata alle aree della ricerca curiosity-driven o umanistiche.

Saremo chiamati, ognuno per la sua parte, a dare un fattivo contributo per a migliorare l'efficienza complessiva della nostra organizzazione: riduzione degli sprechi, miglioramento delle prestazioni, innalzamento della qualità nella didattica e nella ricerca dovranno orientare il nostro - ripeto, quello di ognuno di noi - quotidiano operare e certamente richiederanno maggiore impegno ed anche sacrifici.

Da questo Piano Strategico – obiettivi che l'Ateneo intende raggiungere entro il 2013 – potranno estrapolarsi i valori dei parametri necessari alla preparazione del piano triennale che il Ministero dovrebbe richiedere nei prossimi mesi. Infatti, a partire dal piano triennale attualmente in vigore, il Ministero valuta (e finanzia) gli atenei attraverso il monitoraggio del miglioramento di prefissati indicatori che corrispondono ad obiettivi da raggiungere.

Nel presentare questo documento sono convinto che i valori e la forza degli ideali della cultura, la consapevolezza della importanza della missione fondamentale dell'alta formazione delle giovani generazioni e del ruolo della conoscenza per il progresso della società, ci consentiranno di rendere più incisivo nei prossimi anni il ruolo di uno dei più grandi atenei del Mezzogiorno, pur nei vincoli di un operare che inevitabilmente dovrà essere ispirato a politiche di efficienza e di rigore gestionale.

IL RETTORE  
**Roberto Lagalla**



# COMITATO PER IL PIANO STRATEGICO

(D.R. n. 2631 del 22/04/2009)

È costituito, con funzioni consultive del Rettore, e con specifico mandato a supportare la fase istruttoria della predisposizione dei piani triennali e dei documenti di programmazione e pianificazione strategica dell'Ateneo.

*Coordinatore:*

Prof. **F.P. La Mantia**  
Delegato del Rettore per la pianificazione strategica

*Delegati alla Ricerca:*

Prof. **M. Leone**, Prof. **S. Fodale**

*Delegato al COT:*

Prof.ssa **A. Lo Coco**

*Delegato all'Edilizia:*

Prof. **A. De Vecchi**

*Delegato ai rapporti con gli studenti:*

Prof.ssa **P. Lendinara**

*Delegati alla didattica:*

Prof. **V. Ferro**, Prof.ssa **A. M. Milito**

*Delegato al Liaison Office:*

Prof. **A. Valenza**

*Delegato all'incubazione d'impresa ed allo spin-off accademico:*

Prof. **U. La Commare**

*Delegato al CUC:*

Prof. **F. Sorbello**

*Delegato del Rettore alle Relazioni*

*Internazionali di Ateneo e*

*Coordinatore Commissione CORI:*

Prof. **Pasquale Assennato**

*Direttore Amministrativo:*

Dr **A. Valente**

*Presidente Commissione Piani di sviluppo del Senato Accademico:*

Prof. **V. Franco**

*Presidente Commissione Regolamenti del Senato Accademico:*

**Prof A.E. Cardinale**

*Presidente Commissione Bilancio del Consiglio di Amministrazione:*

Prof. **D. Coppa**

*Coordinatore del Collegio dei*

*Direttori di Dipartimento:*

Prof **A. Greco**

*Coordinatore delle Commissioni scientifiche:*

Prof. **G. Sprini**

Hanno, altresì, collaborato alla realizzazione ed alla redazione del Piano Strategico

Prof. **G. Perrone**, per l'analisi SWOT

Prof. **M. Carta**, per la linea: Poli decentrati

Prof. **A. Purpura**, per la linea: trasferimento delle conoscenze

Dott. **Stefano Salerno**, Segretario verbalizzante del Comitato

Sig. **S. Cuffari**

Sig. **R. Felice**

Sig. **F. Frigione**

Dott.ssa **M. Schiavo**

Dott. **C. Cali**

Un particolare ringraziamento va esteso a tutti coloro che con le loro critiche ed i loro suggerimenti hanno contribuito al miglioramento del Piano Strategico.



# INTRODUZIONE

Francesco Paolo La Mantia

## Gestire la decrescita

L'obiettivo fondamentale della pianificazione strategica dell'ateneo di Palermo per il prossimo quinquennio può sinteticamente essere riportato come:

***“Migliorare la qualità di tutte le prestazioni diminuendo i costi e aumentando le entrate”***

Un piano strategico definisce le linee politiche dell'ateneo, i singoli obiettivi e propone le modalità di attuazione, i tempi ed il relativo monitoraggio.

Punto nodale per l'Università di Palermo è il miglioramento di tutte le performance dell'ateneo in relazione a:

- parametri del FFO
- parametri del piano triennale ma anche, a tutti quei parametri che possono riportare l'Università in migliore posizione nelle classifiche nazionali ed internazionali.

È ovvio che queste azioni devono portare ad un graduale, ma rapido, pareggio del bilancio ed alla riduzione del rapporto *effettivo* spese fisse/FFO al di sotto del 90%.

Tutti questi punti sono intrinsecamente correlati e passano tutti attraverso il miglioramento dell'attività di ricerca, l'ottimizzazione dell'offerta didattica e dei servizi agli studenti, la promozione dei rapporti col territorio, l'internazionalizzazione dell'Ateneo e la razionalizzazione organizzativa e della governance dell'Ateneo.

È opportuno ricordare che nei prossimi anni il FFO andrà diminuendo sia per la diminuzione degli stanziamenti ministeriali sia perché una frazione crescente del FFO verrà attribuita sulla base di parametri meritocratici non tutti ancora noti, ma prevedibilmente non premianti per la nostra Università. Va anche ricordato, inoltre, che, sulla base degli attuali parametri, l'Università di Palermo avrebbe un FFO minore di quanto atteso sulla base del numero di studenti (domanda) e docenti in quanto le sue performance didattiche e scientifiche risultano più basse di quelle di molti altri atenei ed è quindi sovrainvestita rispetto a quanto calcolato sul vigente modello del FFO.

È necessario, quindi, prevedere una diminuzione del FFO nel prossimo triennio di almeno il 5-7% con conseguente peggioramento del rapporto spese fisse/FFO. Tale rapporto è ancora al disotto del fatidico 90% per l'Università



di Palermo dato che viene ancora calcolato con una serie di decrementi (in particolare una parte dei costi del personale impegnato al policlinico). Tale normativa è stata prorogata fino al 2009.

È inoltre ineludibile porre in atto tutte quelle azioni che possano aumentare i finanziamenti provenienti da altre fonti ed in particolare dai programmi europei che sono stati particolarmente esigui negli ultimi anni e su cui, invece, è possibile trasferire spese attualmente gravanti sul FFO.

Il Piano Strategico – che include il prossimo Piano triennale - rappresenta la linea programmatica che l'Ateneo di Palermo seguirà nel prossimo quinquennio per adeguarsi pienamente alla sfida che le Università devono affrontare per competere nel mondo della formazione e della ricerca e mantenere quel ruolo che il suo passato e le potenzialità del suo corpo docente e tecnico-amministrativo gli attribuiscono.

Tuttavia, qualunque sia il piano strategico dell'Ateneo, le azioni per attuarlo e monitorare i suoi effetti, certamente non potrà inculcare quel *senso di appartenenza* che induce tutti a migliorare le proprie prestazioni nell'ottica del miglioramento delle prestazioni dell'intero Ateneo.

Ma se questo *senso di appartenenza* fosse di tutti, forse, di un piano strategico non ci sarebbe alcuna necessità.





# I NUMERI DELL' UNIVERSITA' DI PALERMO

e la loro evoluzione

Anno accademico 2008/2009: iscritti al primo anno e iscritti ad anni successivi al primo, per tipologia d'iscrizione

FACOLTA'	ISCRITTI A 1 ANNO (COMPRENDE IMMATRICOLATI)	ISCRITTI IN CORSO (AL NETTO DEGLI ISCRITTI AL PRIMO ANNO)	ISCRITTI FUORI CORSO
FACOLTA' DI AGRARIA	328	313	685
FACOLTA' DI ARCHITETTURA	587	1221	1102
FACOLTA' DI ECONOMIA	1786	1800	2898
FACOLTA' DI FARMACIA	297	760	525
FACOLTA' DI GIURISPRUDENZA	1382	3532	3043
FACOLTA' DI INGEGNERIA	1702	2260	3063
FACOLTA' DI LETTERE E FILOSOFIA	2749	3496	5341
FACOLTA' DI MEDICINA E CHIRURGIA	608	2425	968
FACOLTA' DI SCIENZE	1386	2093	1891
FACOLTA' DI SCIENZE FORMAZIONE	1882	2956	3922
FACOLTA' DI SCIENZE MOTORIE	454	785	292
FACOLTA' DI SCIENZE POLITICHE	379	728	1197
<b>TOTALE</b>	<b>13540</b>	<b>22369</b>	<b>24927</b>



## 1.1 Iscritti a.a. 2008/2009

Tipologia di corso	Totale iscritti
Laurea triennale	39950
Laurea specialistica biennale	5653
Corso di diploma universitario	25
Laurea magistrale	4880
Laurea specialistica a ciclo unico	5687
Corso quadriennale	5971
<b>Totale</b>	<b>62166</b>

## 1.2 Laureati

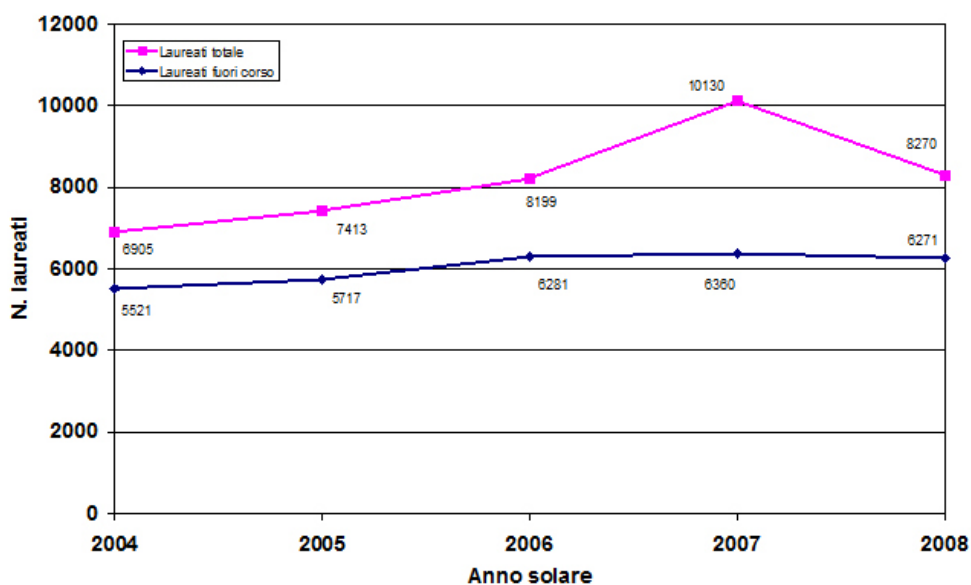


Figura 1 – numero di laureati all'Università degli Studi di Palermo



### 1.3 Docenti

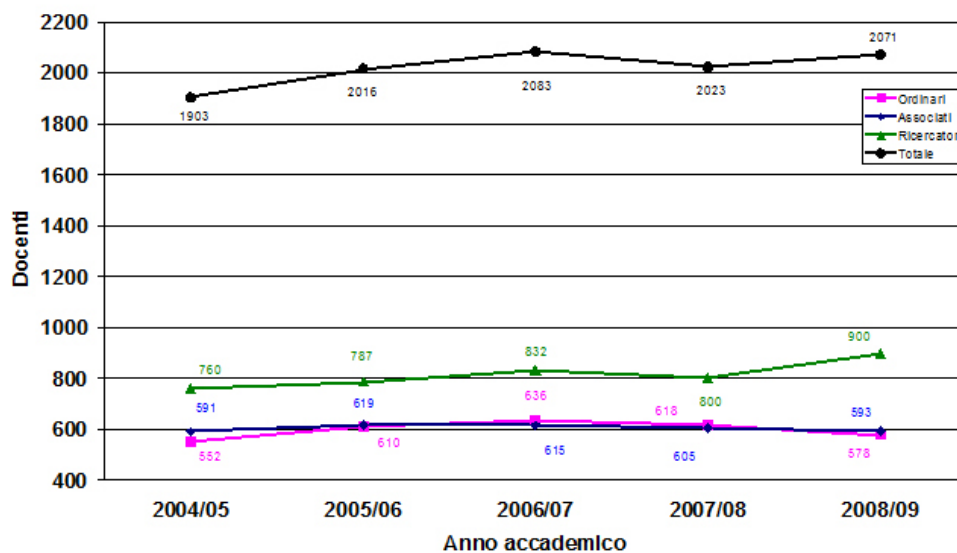


Figura 2 – numero di docenti all'Università di Palermo

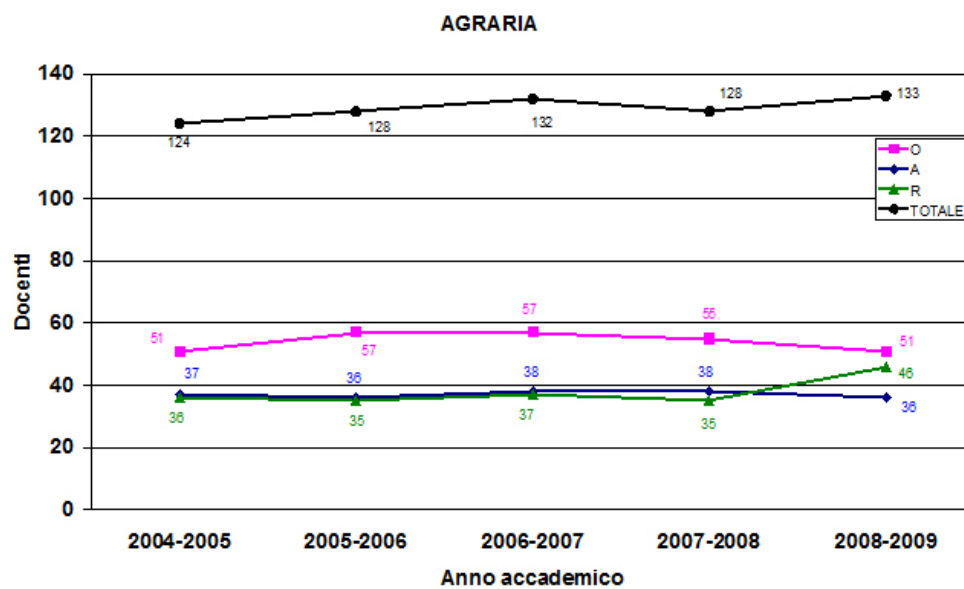


Figura 3 – numero di docenti all'Università di Palermo – Facoltà di Agraria

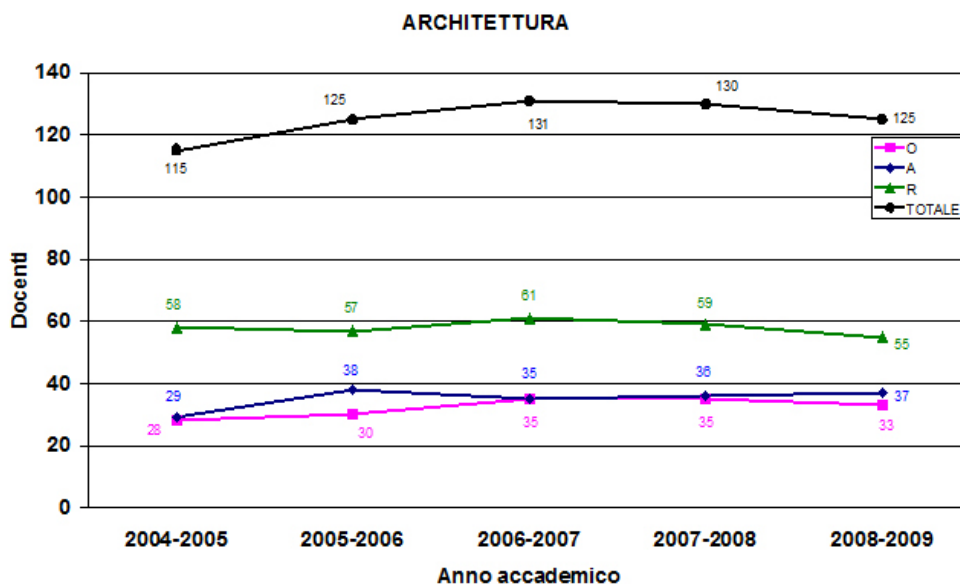


Figura 4 – numero di docenti all'Università di Palermo – Facoltà di Architettura

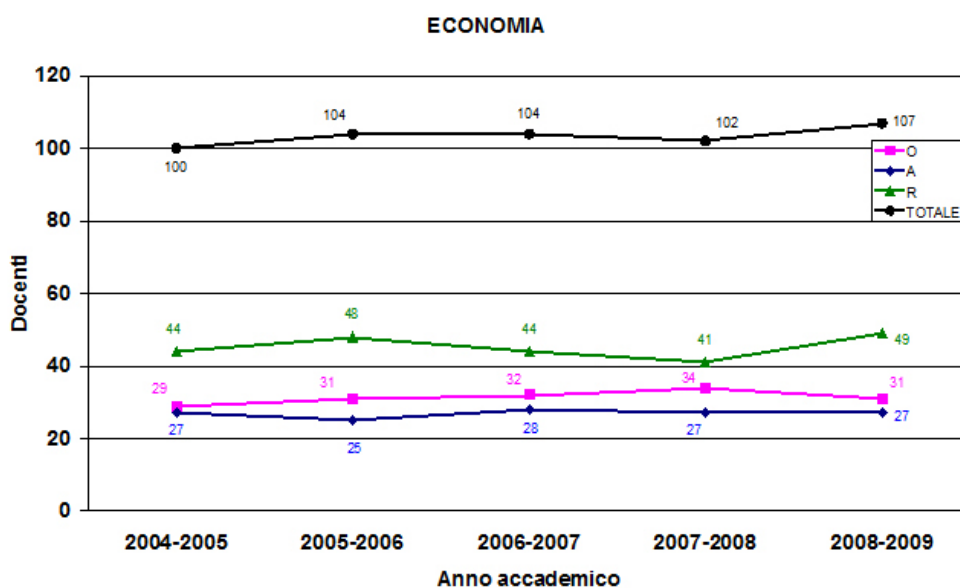


Figura 5 – numero di docenti all'Università di Palermo – Facoltà di Economia



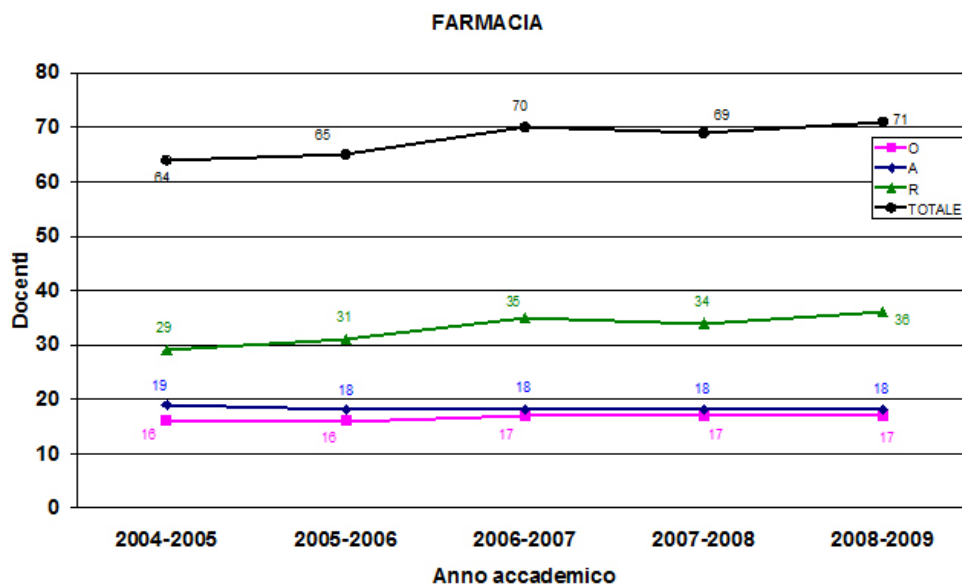


Figura 6 – numero di docenti all'Università di Palermo – Facoltà di Farmacia

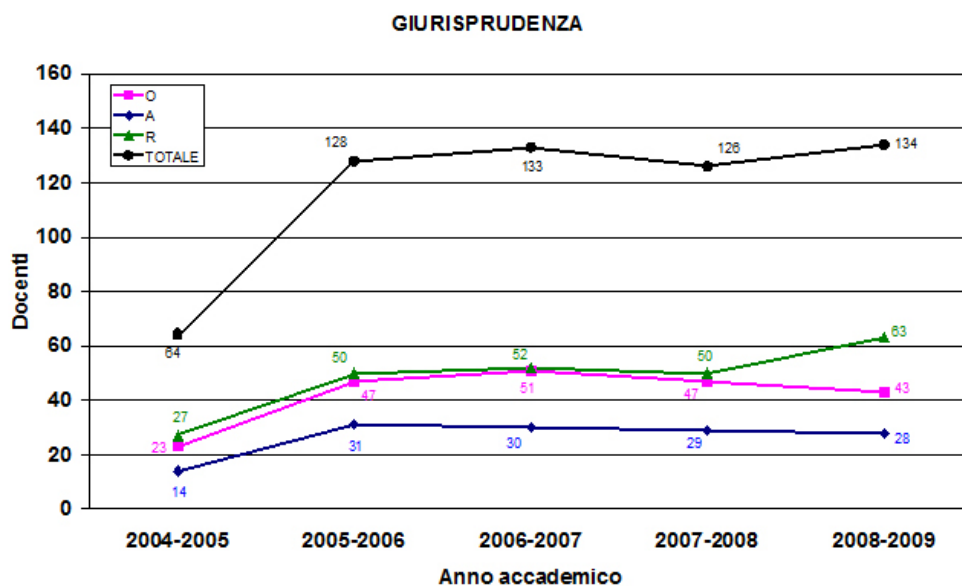


Figura 7 – numero di docenti all'Università di Palermo – Facoltà di Giurisprudenza

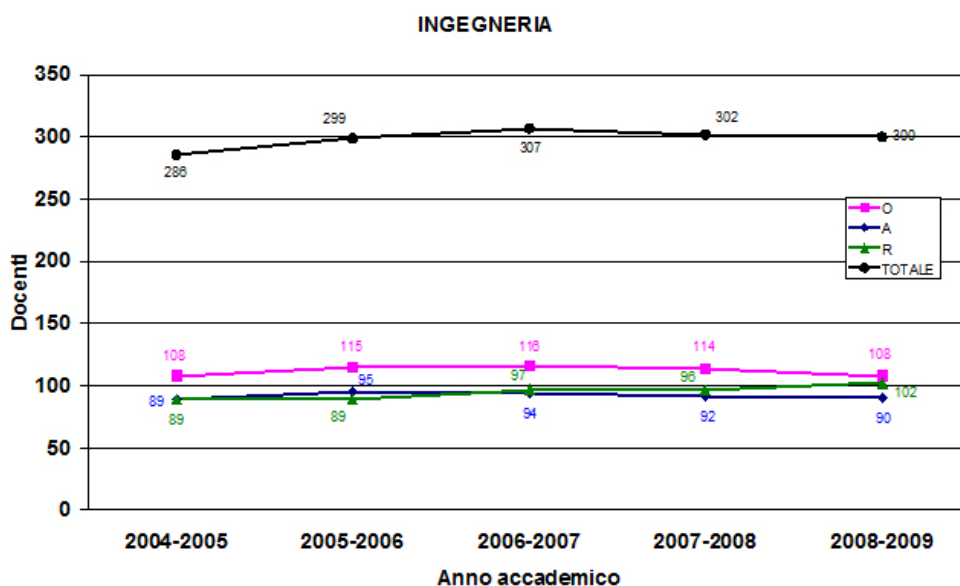


Figura 8 – numero di docenti all'Università di Palermo – Facoltà di Ingegneria

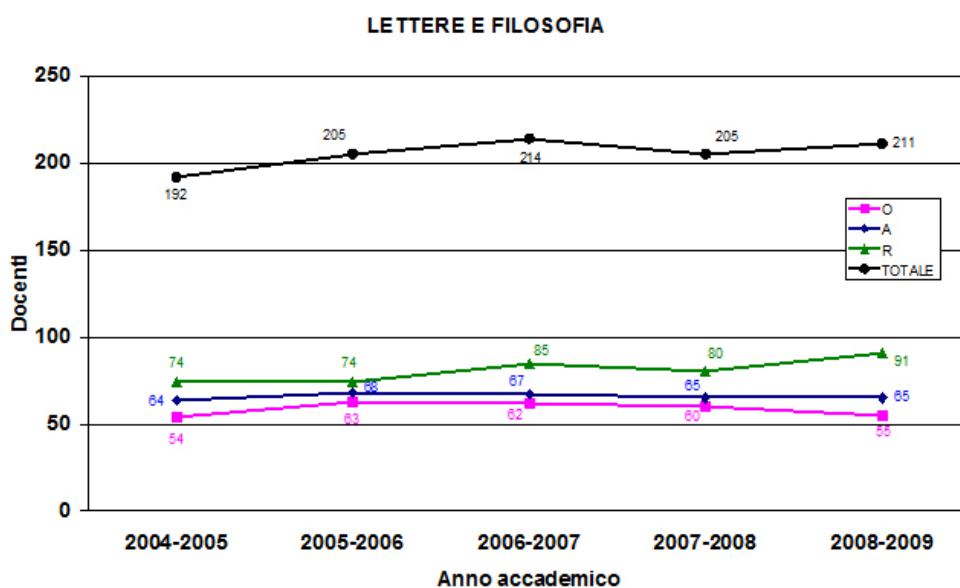


Figura 9 – numero di docenti all'Università di Palermo – Facoltà di Lettere e Filosofia



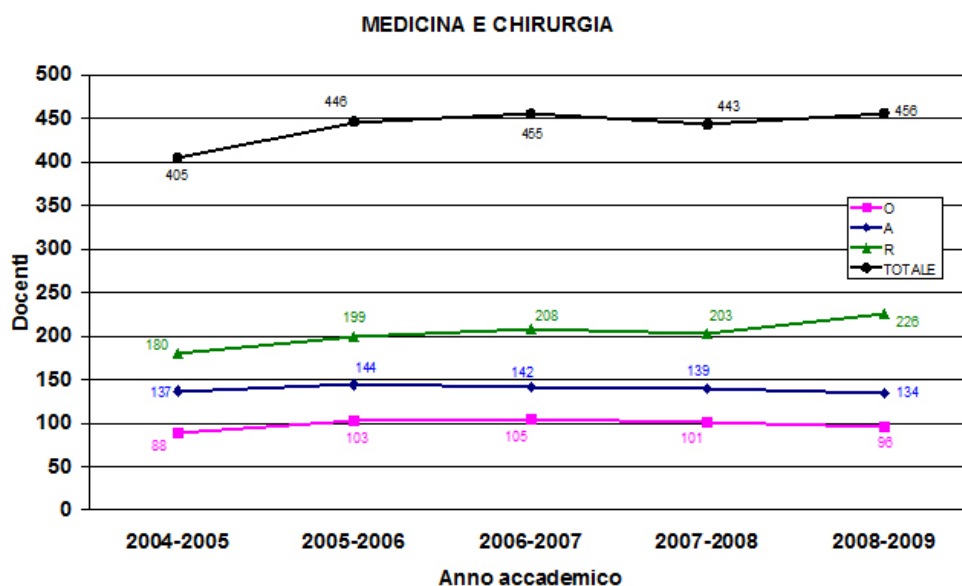


Figura 10 – numero di docenti all’Università di Palermo – Facoltà di Medicina e Chirurgia

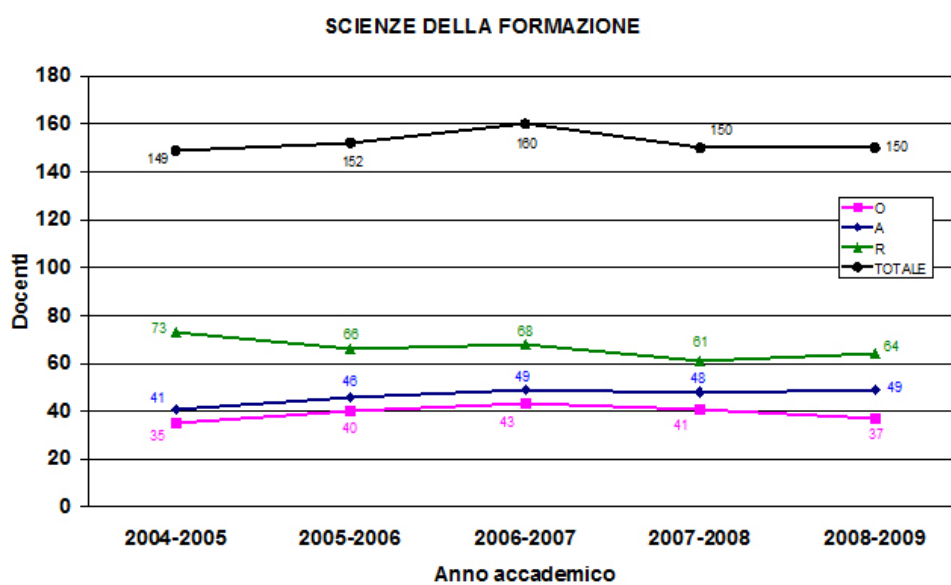


Figura 11 – numero di docenti all’Università di Palermo – Facoltà di Scienze della Formazione

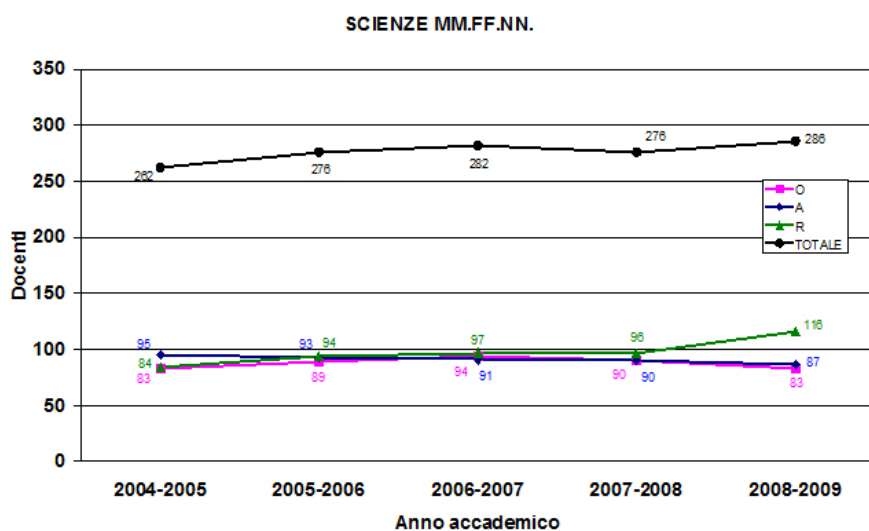


Figura 12 – numero di docenti all'Università di Palermo – Facoltà di Scienze MM.FF.NN.

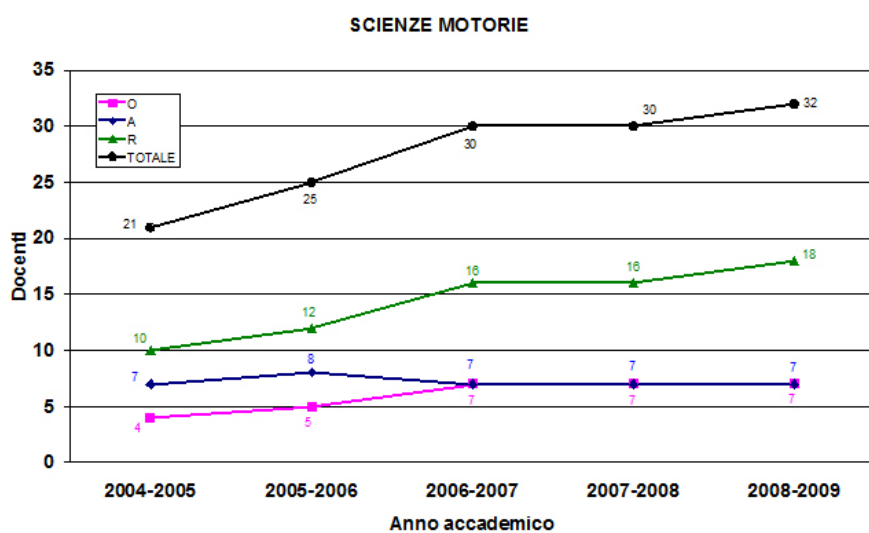


Figura 13 – numero di docenti all'Università di Palermo – Facoltà di Scienze Motorie





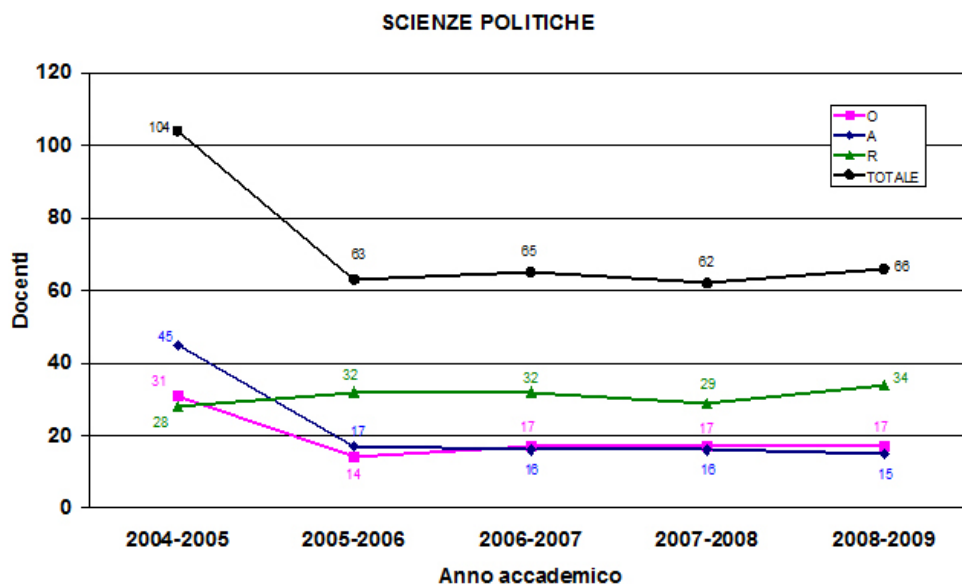


Figura 14 – numero di docenti all’Università di Palermo – Facoltà di Scienze Politiche

#### 1.4 Personale Tecnico-Amministrativo

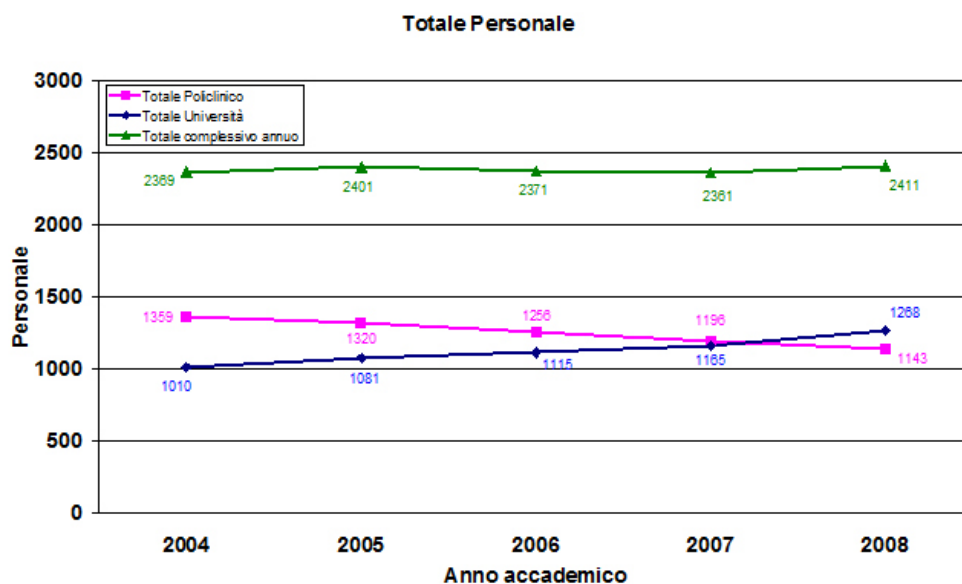


Figura 15 – numero di personale tecnico amministrativo all’Università di Palermo

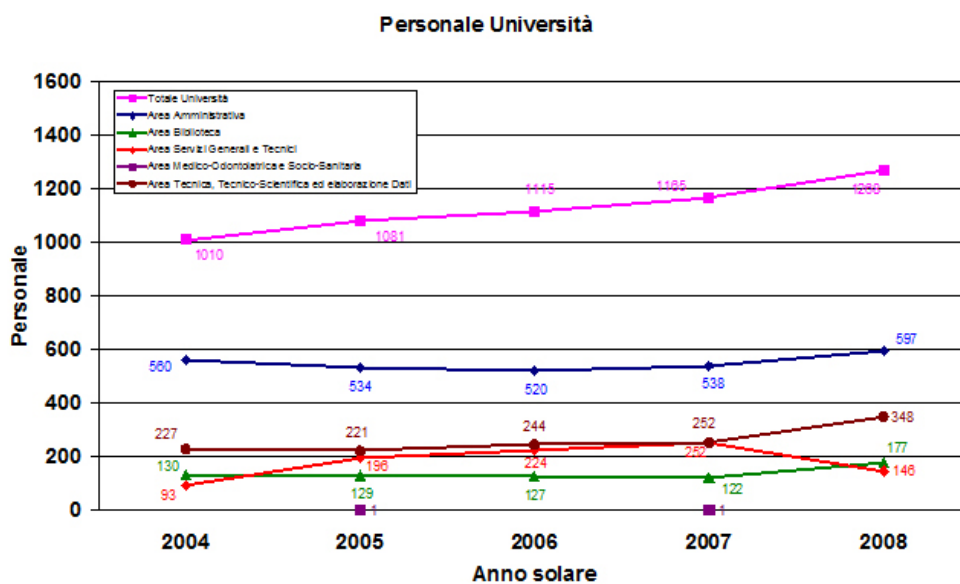


Figura 16 – personale T.A. per area all'Università di Palermo

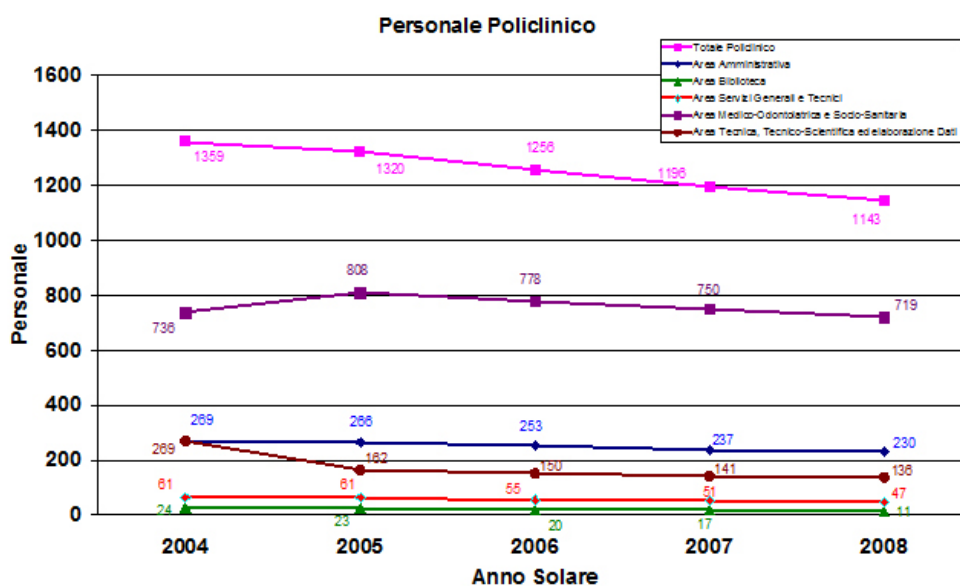


Figura 17 – personale per area all'Università di Palermo – AOUP



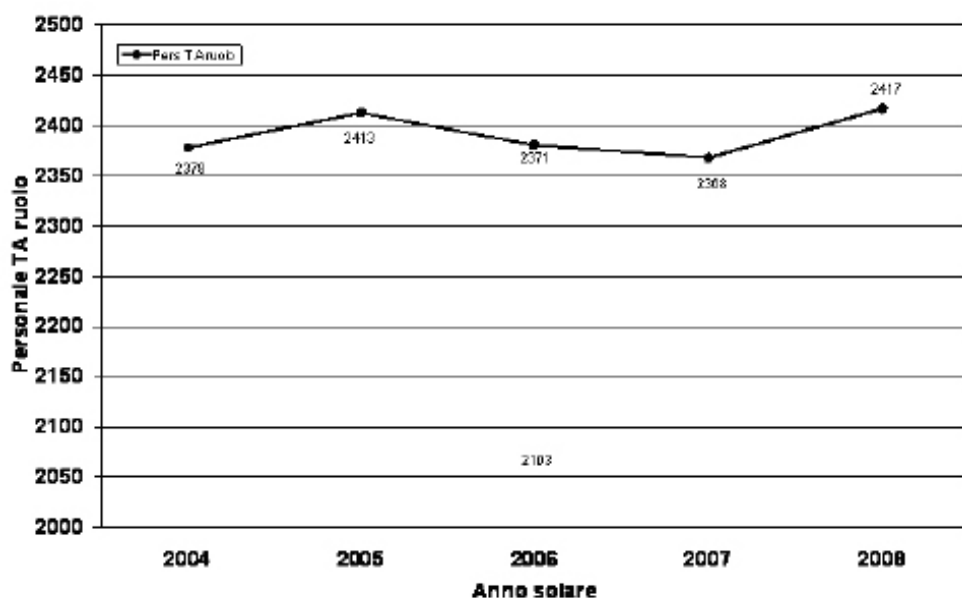


Figura 18 – personale T.A. di ruolo

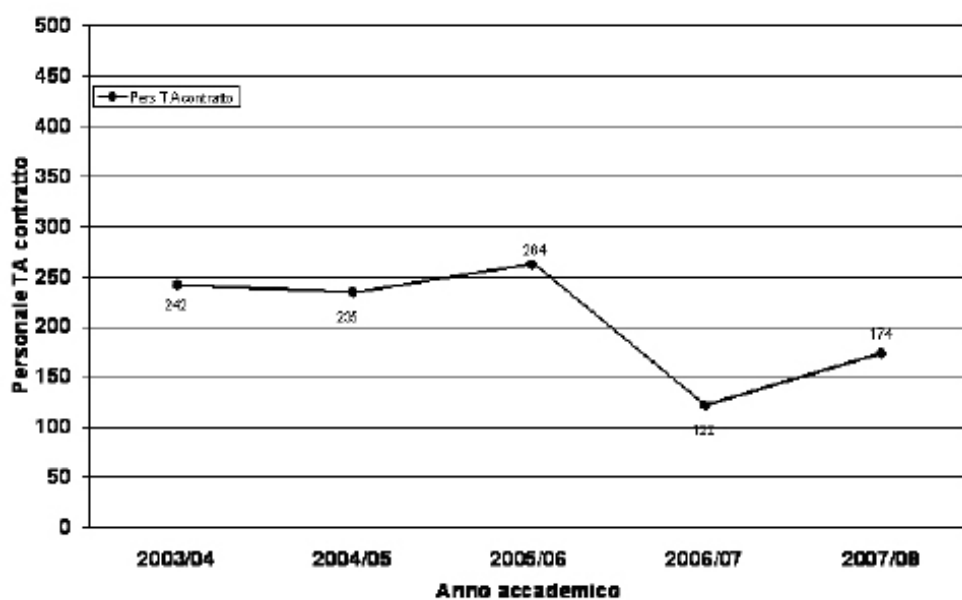


Figura 19 – personale T.A. a contratto

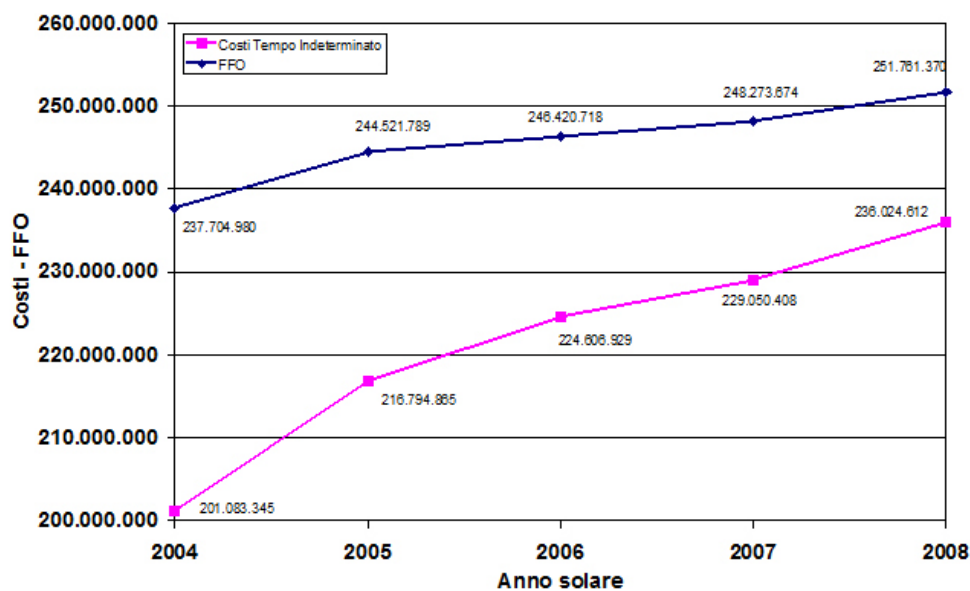


Figura 20 – Fondo di finanziamento ordinario e spese fisse

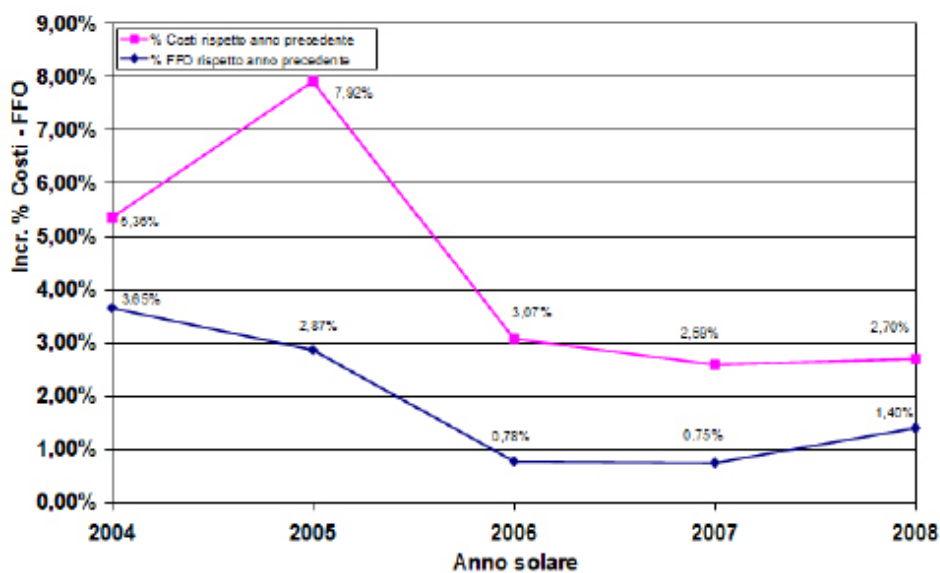


Figura 21 – variazione percentuale del FFO e delle spese fisse



# METODOLOGIA ED ANALISI SWOT

## 2.1. Analisi SWOT

L'analisi della situazione dell'Università è stata condotta attraverso il modello SWOT (Strength, Weakness, Opportunity, Threat). L'analisi SWOT mette in luce la forza (S), le debolezze (W), le opportunità (O) e le minacce (T) della struttura investigata attraverso l'esame dei principali fattori che caratterizzano l'istituzione. I primi due punti (S,W) si riferiscono alla situazione interna e gli ultimi due (O,T) alle condizioni esterne.

L'analisi SWOT ha fissato il punto di partenza del percorso dell'elaborazione del piano strategico.

Si sono studiati gli indicatori ed i parametri del modello teorico del Fondo di Finanziamento Ordinario (FFO) inclusi gli indicatori per la ripartizione del 7% e gli indicatori previsti per il piano triennale (DM506/2007), e quelli recentissimi con i quali è stato ripartito il 7% del fondo di finanziamento ordinario confrontandoli con i valori delle altre Università italiane. L'elaborazione di questi dati è stata condotta, poi, considerando gli obiettivi dei nostri portatori di interesse (studenti, docenti, personale TA, famiglie, territorio) e le modalità idonee ad affrontare la competizione con le altre Università italiane.

I (molti) parametri adoperati dal ministero per valutare le performance degli atenei sono frutto elaborazioni del CNVSU in diversi periodi temporali. Benché bisogna tenerne conto dato che ormai frazioni significative del finanziamento dipendono da questi indicatori, è necessario ribadire con forza che molti di questi indicatori rispecchiano più situazioni di contesto e sviluppo territoriale o, addirittura, di contiguità geografica, di che le reali prestazioni dell'Ateneo. Infatti, indicatori come gli studenti provenienti da altre regioni o i finanziamenti provenienti da enti esterni risentono certamente in modo rilevante più dal contesto che dalle università. Inoltre, parametri come gli iscritti al secondo anno delle lauree triennali o a ciclo unico o i CFU acquisiti al primo anno, dipendono anche dalla mancanza di prospettive di lavoro che spingono molti giovani ad iscriversi all'università non per la reale volontà di laurearsi, ma piuttosto come temporaneo "parcheggio".

**Sarebbe** necessario tenere, invece, conto di alcuni indicatori di contesto come:

- a. Tasso di disoccupazione giovanile in Sicilia (altissimo, dato sistemico)
- b. Tasso di disoccupazione laureati in Sicilia
- c. Età demografica in Sicilia (più bassa e quindi più ampio pool di potenziali studenti e opportunità in termini di tecnica SWOT)



- d. Brain drain laureati in termini di costo pubblico e di beneficio per altre aree del Paese.

Infine, la valutazione scientifica dell'Ateneo è punto qualificante nella valutazione globale, ma non si può non restare perplessi che venga ancora misurata con le valutazioni CIVR ormai vecchie di oltre sei anni. Si auspica che la nuova agenzia di valutazione ANVUR possa rapidamente iniziare a lavorare e che l'Ateneo si comporti in modo più virtuoso di quanto non abbia precedentemente fatto nella selezione dei prodotti della ricerca.

### 1.1.1. Analisi dei dati del Fondo di Finanziamento Ordinario (FFO)

Il modello teorico del Fondo di Finanziamento Ordinario (FFO) è basato su tre serie di parametri:

- *domanda*: studenti regolari (iscritti in corso ed immatricolati), pesati secondo coefficienti dipendenti dalla classe
- *risultati dei processi formativi*: CFU acquisiti e laureati pesati secondo il numero di anni impiegati per il conseguimento della laurea.
- *ricerca*: numero di docenti, dottorandi, assegnisti e tecnici, pesati secondo parametri dipendenti dai successi in PRIN e FRB, valutazione CIVR e fondi non provenienti dal Ministero o dal Bilancio Universitario.

Verranno esaminati questi parametri per valutare il posizionamento dell'Università di Palermo nel panorama nazionale

#### *Domanda*

L'Università di Palermo ha un elevato potenziale in termini di studenti di primo livello. Essa rappresenta il 7° Ateneo in Italia con un peso nazionale, in termini di studenti di primo livello, pari al 3,58% del totale (i codici rappresentativi delle Università sono riportati in Tab. 1). Si riduce, invece, il peso dell'Ateneo in termini di studenti di II Livello. Infatti, il nostro Ateneo scivola al 15° posto con riferimento agli studenti di II livello (peso nazionale del 2,19%). Ciò fa sì che il peso totale dell'Università di Palermo in termini di studenti a livello nazionale sia del 3,33%.

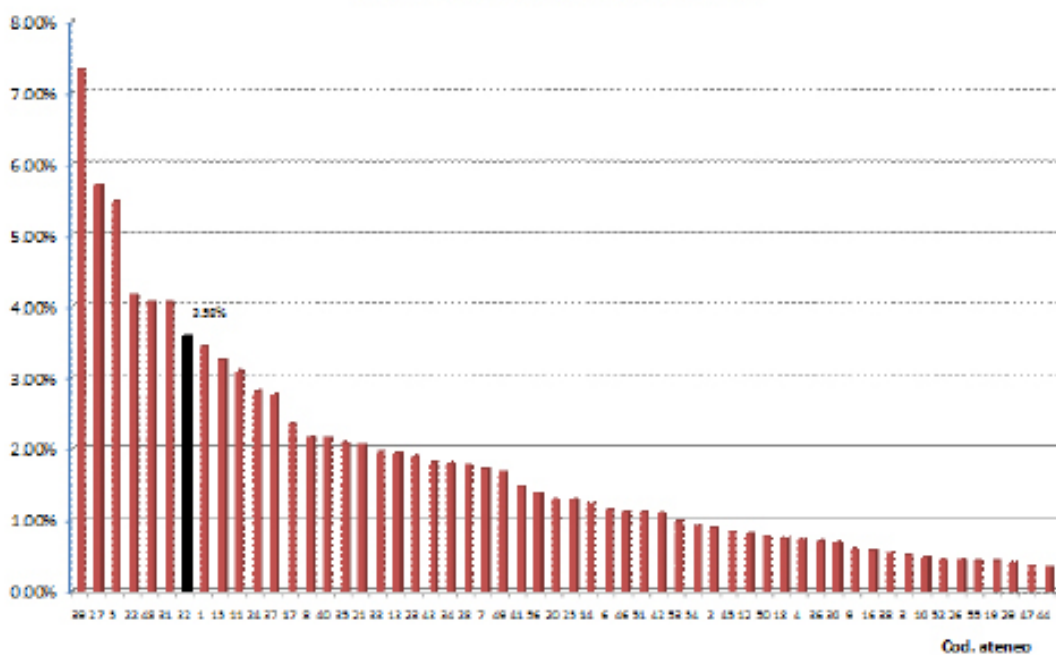
In sostanza, quindi: *l'Università di Palermo manifesta notevole forza nella pesatura degli studenti di I Livello, ma una relativa debolezza per quanto concerne il peso degli studenti di II livello. Occorre pertanto, avviare strategie atte a mantenere ed attrarre studenti di II livello.*



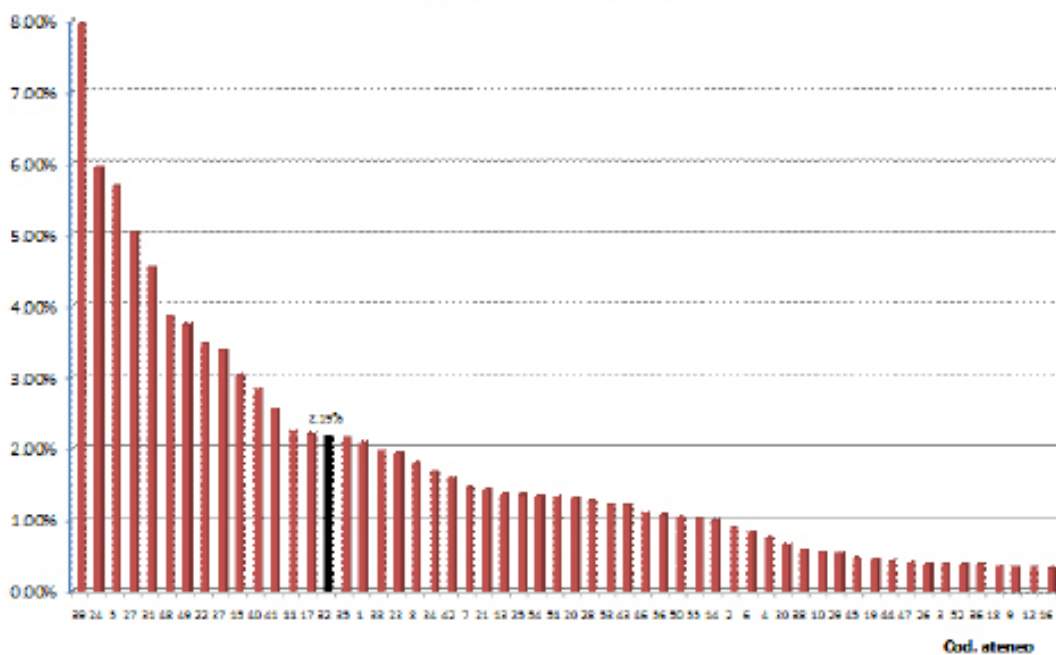
Codice Ateneo	Ateneo	Codice Ateneo	Ateneo	Codice Ateneo	Ateneo
1	Bari	20	Marche	39	Roma La Sapienza
2	Bari Politecnico	21	Messina	40	Roma Tor Vergata
3	Basilicata	22	Milano	41	Roma Tre
4	Bergamo	23	Milano Bicocca	42	Salento
5	Bologna	24	Milano Politecnico	43	Salerno
6	Brescia	25	Modena e Reggio Emilia	44	Sannio
7	Cagliari	26	Molise	45	Sassari
8	Calabria	27	Napoli Federico II	46	Siena
9	Camerino	28	Napoli II	47	Teramo
10	Cassino	29	Napoli L'Orientale	48	Torino
11	Catania	30	Napoli Parthenope	49	Torino Politecnico
12	Catanzaro	31	Padova	50	Trento
13	Chieti e Pescara	32	Palermo	51	Trieste
14	Ferrara	33	Parma	52	Tuscia
15	Firenze	34	Pavia	53	Udine
16	Foggia	35	Perugia	54	Venezia Cà Foscari
17	Genova	36	Piemonte Orientale	55	Venezia Iuav
18	Insubria	37	Pisa	56	Verona
19	Macerata	38	Reggio Calabria		



## LAUREE TRIENNALI: Studenti pesati

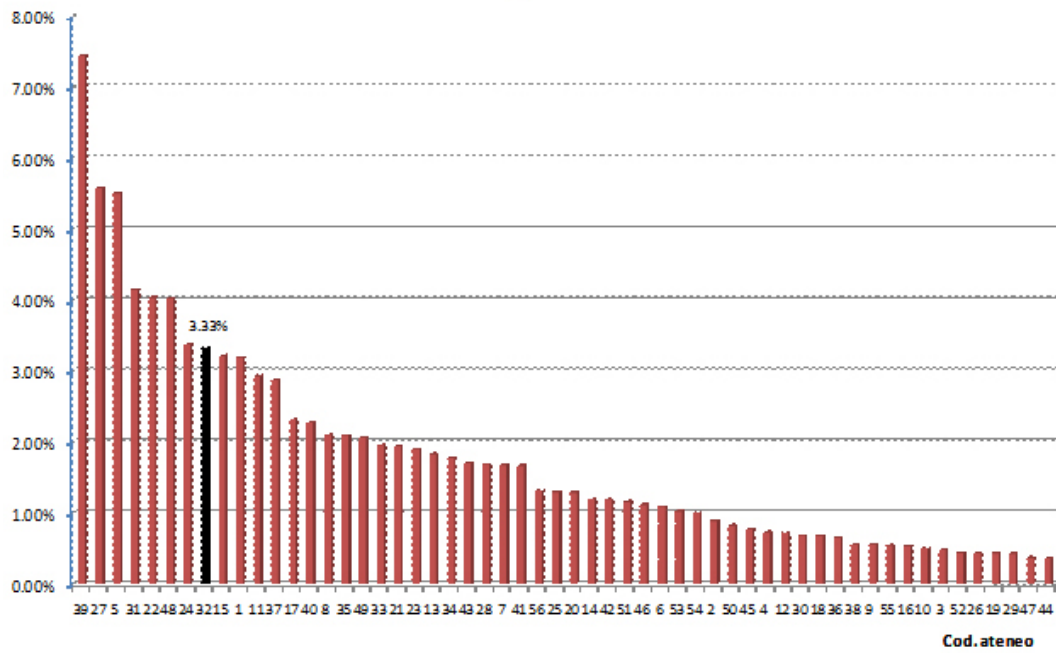


## LAUREE SPECIALISTICHE: Studenti pesati





### Studenti pesati totali

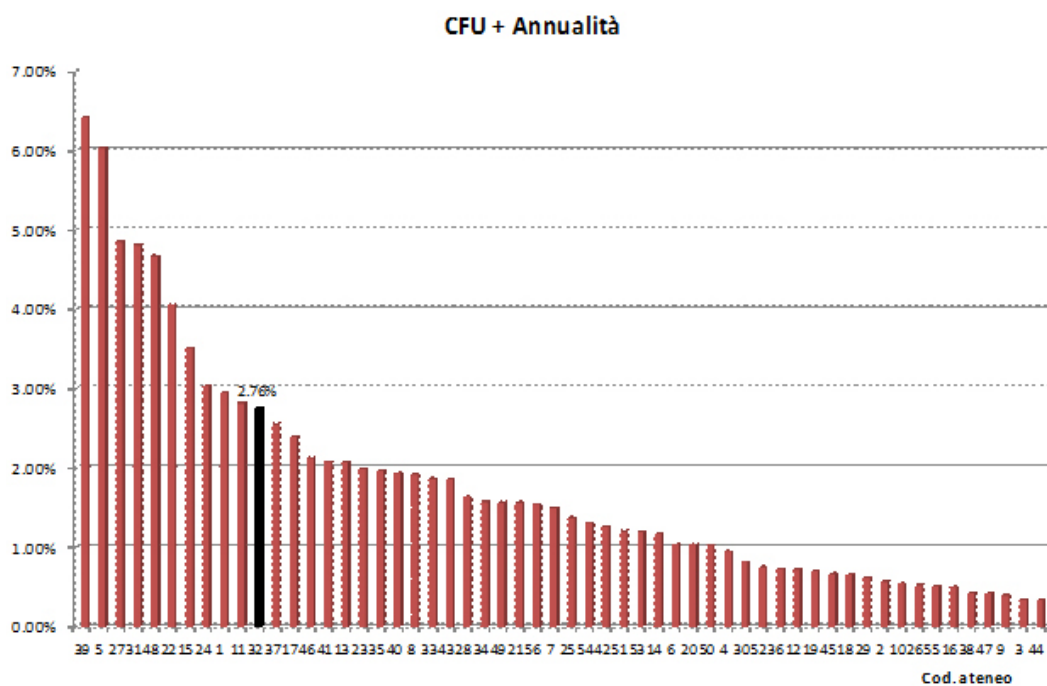


## 2.2 Risultati dei processi formativi

### 2.2.1 CFU acquisiti

Quando si considera il criterio CFU + Annualità, il peso complessivo dell'Università di Palermo è del 2,76% e l'Ateneo figura all'11° posto. Confrontando questo dato con il peso complessivo degli studenti iscritti che si ricorda essere del 3,33%, si nota come l'Ateneo mostri una debolezza da questo punto di vista; infatti, l'Ateneo non riesce a mantenere il numero di CFU e annualità pari al peso complessivo degli studenti.

In sostanza quindi: *l'Università di Palermo mostra una debolezza relativa al numero medio di CFU e annualità conseguiti mediamente dagli studenti iscritti in quanto il peso medio di questo parametro è inferiore al peso complessivo degli studenti. Occorre pertanto, avviare strategie che consentano il recupero di CFU e annualità per gli studenti iscritti.*

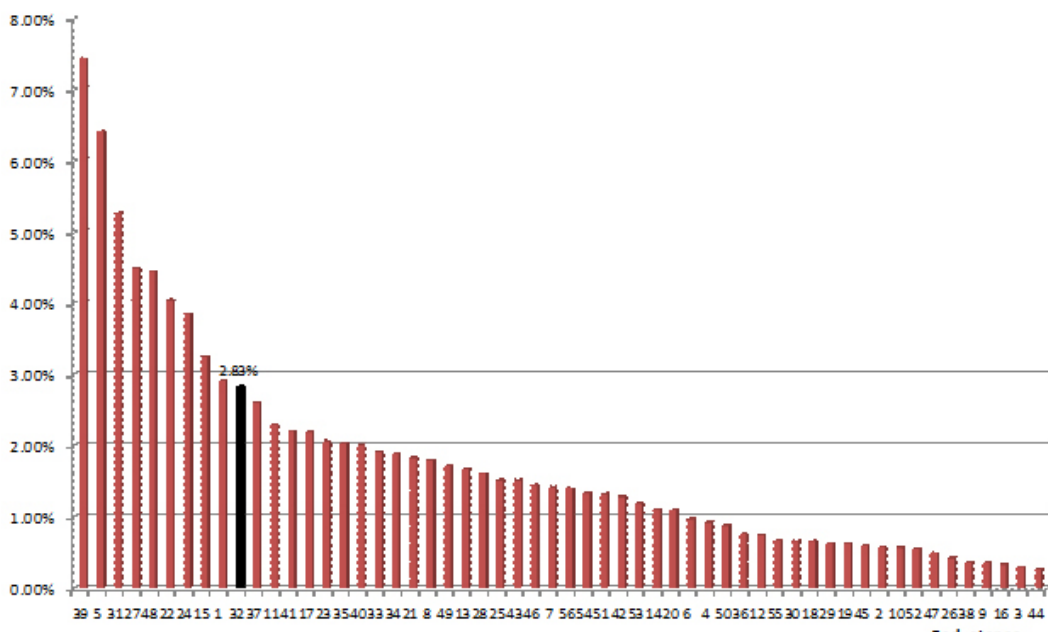


### 2.2.2 Laureati

Anche con riferimento al numero dei laureati, il peso complessivo dell'Università di Palermo a livello nazionale è pari al 2,83% e pone l'ateneo al 10° posto. Anche in questo caso, confrontando il dato con il peso complessivo degli studenti, si evidenzia una perdita di competitività in termini di laureati.

In sostanza: l'Università di Palermo manifesta una debolezza nel numero di laureati in quanto il peso dei laureati è inferiore a quello degli studenti. Occorre pertanto avviare strategie che consentano il recupero di laureati rispetto agli studenti iscritti.

Laureati pesati

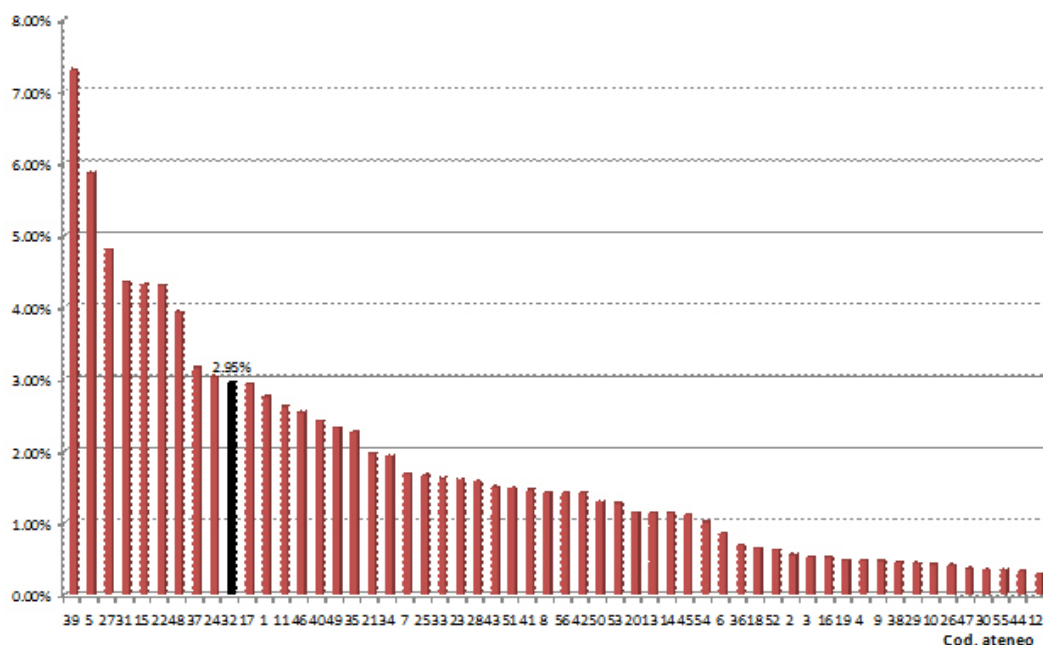


## 2.2.3 Ricerca

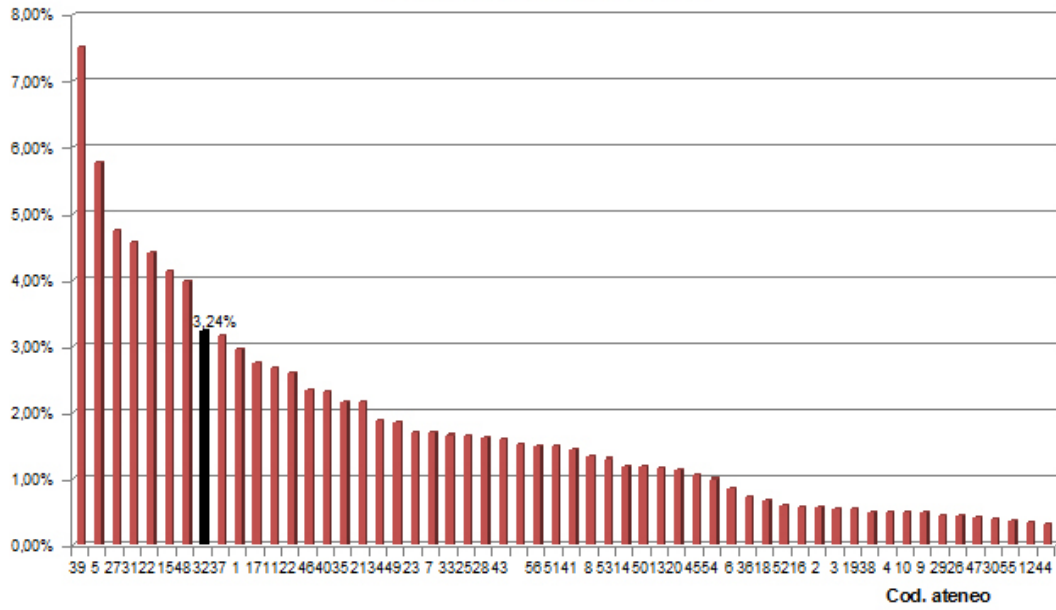
L'Università di Palermo ha un elevato potenziale di ricerca (numero di docenti, dottorandi, assegnisti e tecnici) che la pone all'8° posto a livello nazionale, con un peso del 3,51%. Quando il potenziale di ricerca viene pesato con riferimento alla capacità di ottenere finanziamenti in programmi PRIN e FIRB, il suo peso complessivo, a livello nazionale scende al 3,24%, mantenendo comunque l'Ateneo, in termini di potenziale di ricerca così pesato all'8° posto. Se infine si considera la capacità dell'Università di Palermo di attrarre fondi di ricerca esterni, il peso dell'Ateneo scende al 1,1%, declassando l'Ateneo al 30° posto. In virtù di ciò, il peso complessivo dell'Ateneo di Palermo in termini di ricerca vale il 2,95% (10 posto).

In sostanza: l'Ateneo di Palermo mostra una significativa forza in termini di potenziale di ricerca dato dal numero di docenti, ma questo potenziale è messo in crisi dalla ridotta capacità di attrarre fondi PRIN e FIRB e soprattutto dalla grave limitazione nel polarizzare fondi di ricerca esterni, verso cui l'Ateneo mostra una forte debolezza. Occorre stimolare le iniziative di ricerca e porre in essere strategie operative capaci di attrarre finanziamenti esterni.

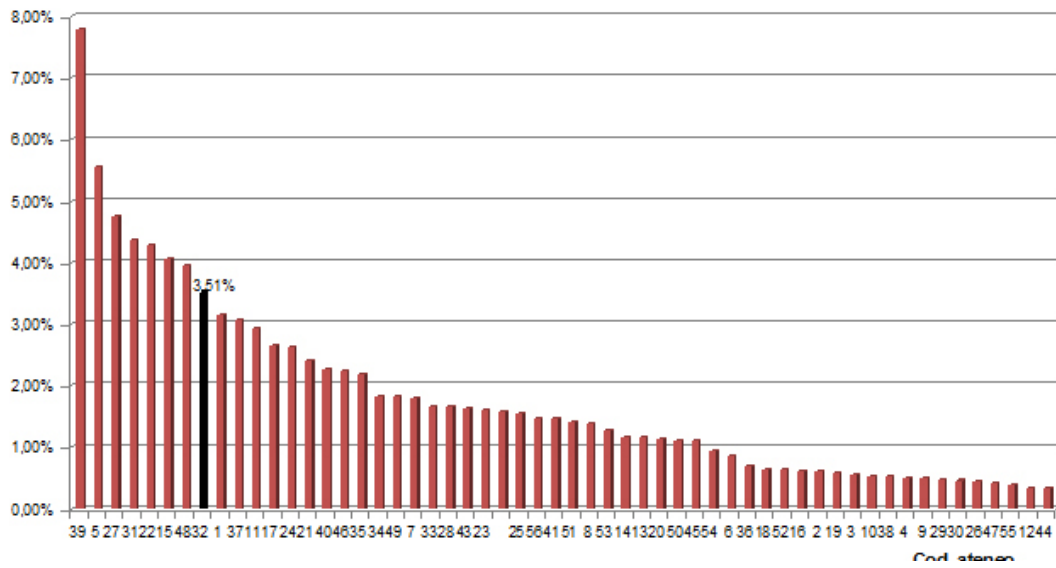
**Pesoricerca**



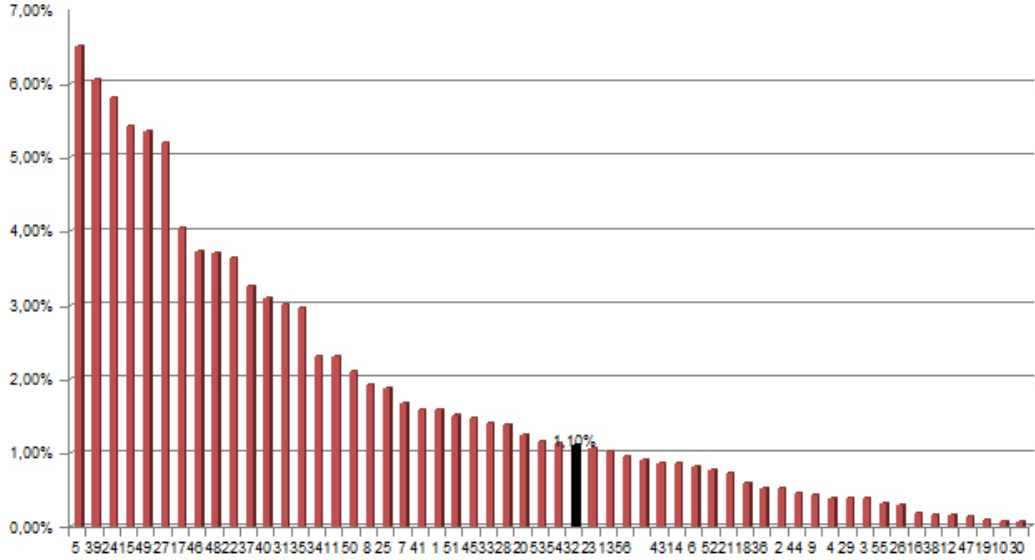
### Potenziale di ricerca PRIN



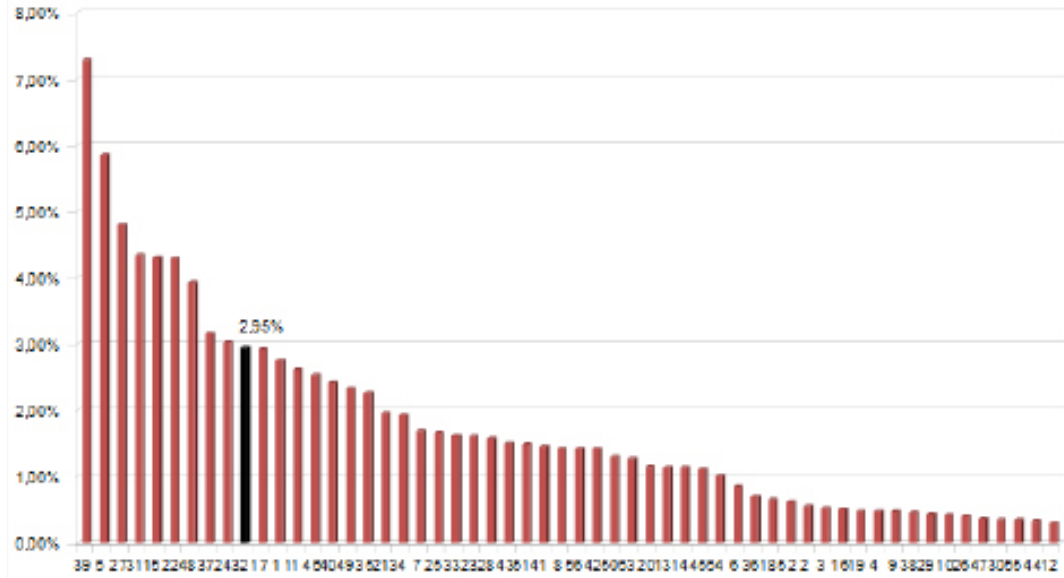
### Potenziale di ricerca



## Fondi ricerca esterni



## Peso ricerca



### **Analisi dei dati relativi al DM506/2007 (piano triennale)**

a) i corsi di studio da istituire e attivare nel rispetto dei requisiti minimi essenziali in termini di risorse strutturali ed umane, nonché quelli da sopprimere

L'area a) si articola nei seguenti 3 indicatori:

- a.1. Proporzione di corsi di laurea e di laurea magistrale in regola con i requisiti qualificanti. Di questo indicatore non si hanno dati disponibili alla data di stesura del presente documento.
- a.2. Proporzione di studenti immatricolati ai corsi di laurea magistrale che hanno conseguito la laurea in un'altra Università in un numero di anni non superiore alla durata normale delle stessa, aumentata di un anno. Anche di questo indicatore non si dispone di dati attuali.
- a.3. Numero medio di docenti di ruolo che appartengono a settori scientifico-disciplinari (SSD) di base e caratterizzanti per corso di laurea e di laurea magistrale attivato.

L'analisi del presente indicatore è mostrata nella seguente Figura 1. Come è evidente dalla Figura, l'Università di Palermo, Codice 33, vedi Tab. 2, ha un indicatore superiore alla media dei 59 Atenei italiani analizzati, testimoniando una sufficiente copertura dei SSD di base e caratterizzanti in funzione dei corsi di laurea triennali e magistrali attivati dall'Ateneo. Bisogna comunque evidenziare, che relativamente a questo indicatore i grandi atenei generalisti risultano ben piazzati considerando che hanno valori superiori alla media Napoli Federico II, Roma La Sapienza e Roma Tre, Bologna, Padova, Torino, Milano, Bari, Catania.



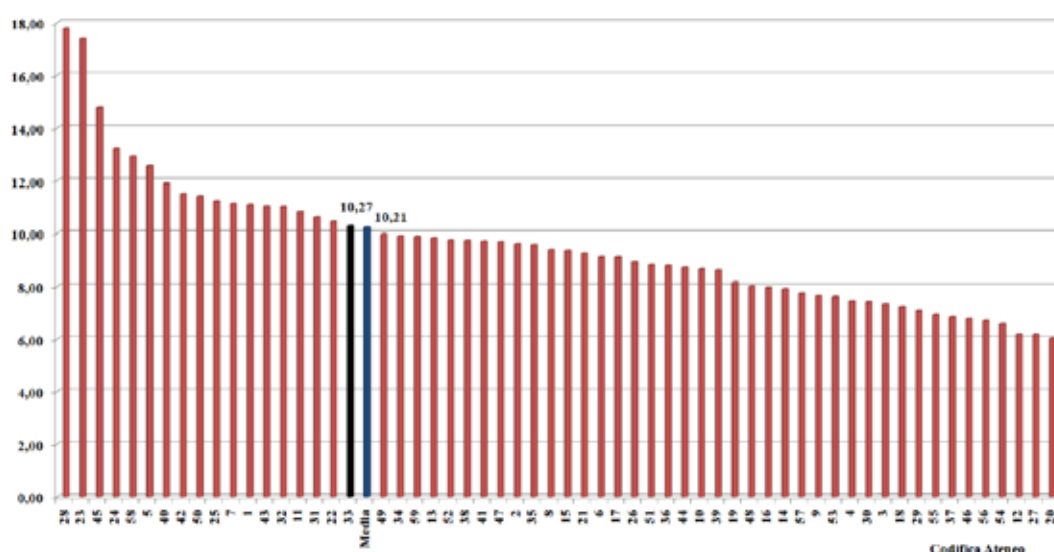
Cod Ateneo	Ateneo	Cod Ateneo	Ateneo	Cod Ateneo	Ateneo
1	BARI	21	MARCHE Politecnica delle	41	ROMA "Tor Vergata"
2	BARI Politecnico di	22	MESSINA	42	ROMA Ist. Universitario Scienze Motorie-
3	BASILICATA	23	MILANO	43	ROMA TRE
4	BERGAMO	24	MILANO Politecnico di	44	SALENTO Univ. del
5	BOLOGNA	25	MILANO-BICOCCA	45	SALERNO
6	BRESCIA	26	MODENA e REGGIO EMILIA	46	SANNIO di BENEVENTO
7	CAGLIARI	27	MOLISE	47	SASSARI
8	CALABRIA della	28	NAPOLI "Federico II"	48	SIENA
9	CAMERINO	29	NAPOLI "L'Orientale" di	49	TERAMO
10	CASSINO	30	NAPOLI "Parthenope" di	50	TORINO
11	CATANIA	31	NAPOLI Seconda Univ.	51	TORINO Politecnico di
12	CATANZARO	32	PADOVA	52	TRENTO
13	CHIETI-PESCARA	33	PALERMO	53	TRIESTE
14	FERRARA	34	PARMA	54	TUSCIA
15	FIRENZE	35	PAVIA	55	UDINE
16	FOGGIA	36	PERUGIA	56	URBINO "Carlo BO"
17	GENOVA	37	PIEMONTE ORIENTALE	57	VENEZIA Università "Ca Foscari"
18	INSUBRIA	38	PISA	58	VENEZIA Università IUAV
19	L'AQUILA	39	REGGIO CALABRIA Mediterranea di	59	VERONA
20	MACERATA	40	ROMA "La Sapienza"		





### Sintesi dell'area a)

Non risulta possibile valutare la posizione dell'Università di Palermo relativamente all'area a, in quanto non sono disponibili i dati relativi agli indicatori a.1 e a.2. E' comunque possibile concludere che l'Università di Palermo, in linea con i grandi atenei generalisti, presenta una sufficiente copertura dei SSD relativi alle lauree attivate.

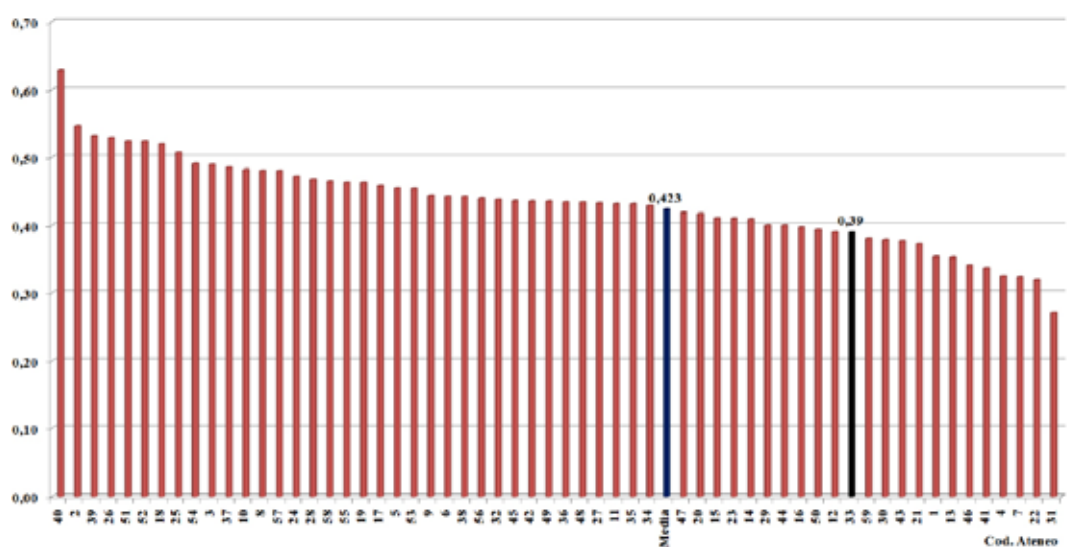


## b) il programma di sviluppo della ricerca scientifica

L'area b) si articola nei seguenti 5 indicatori:

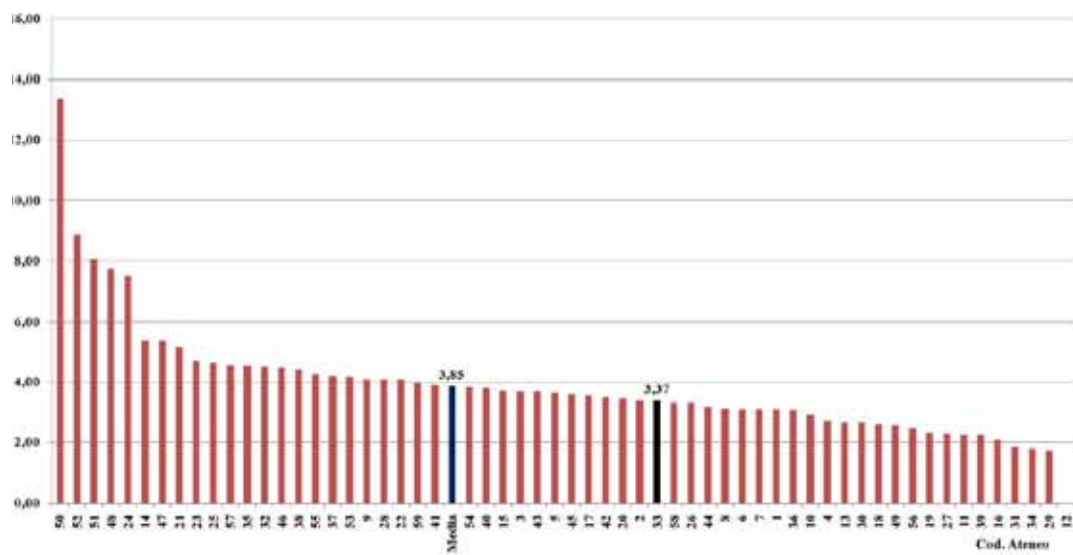
### b.1 - Proporzione di personale attivamente impegnato nella ricerca

L'analisi del presente indicatore è mostrata nella seguente Figura 2. Come è evidente dalla Figura, l'Università di Palermo, Codice 33, ha un valore dell'indicatore in oggetto di poco inferiore alla media dei 59 Atenei italiani analizzati, evidenziando una posizione debole dell'Ateneo per quanto riguarda il personale attivamente impegnato nella ricerca. Ricordando che l'indicatore b.1 è il rapporto tra il numero di personale docente di ruolo che ha avuto un giudizio positivo su programmi PRIN, FAR e FIRB rispetto al personale docente di ruolo dell'Ateneo, si evidenzia la necessità di incrementare la partecipazione dei docenti a questi programmi di ricerca, cercando di aumentare il tasso di successo.



### b.2 - Numero medio di borse per corso di dottorato di ricerca

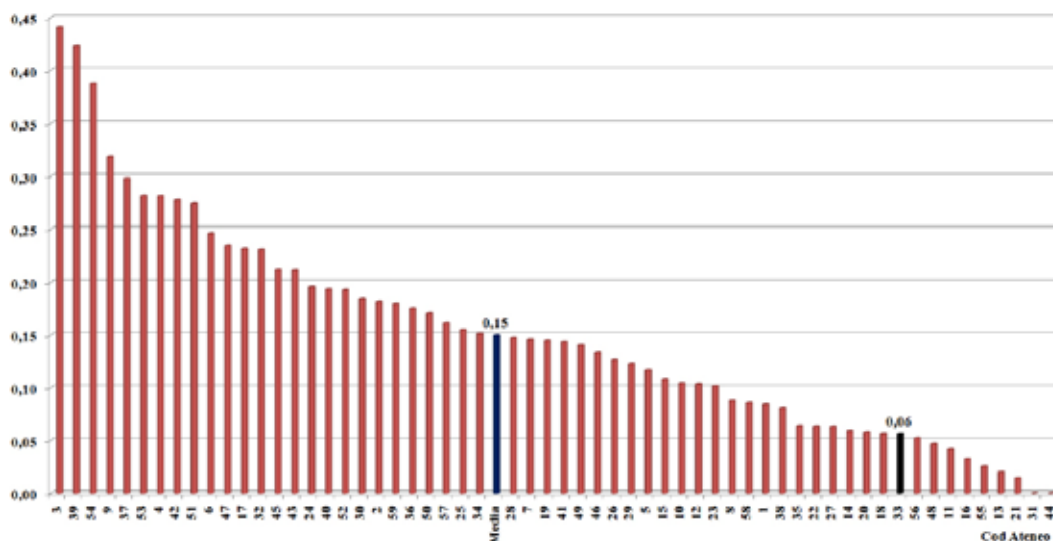
L'analisi del presente indicatore è mostrata nella seguente Figura 3. Come è evidente dalla Figura, l'Università di Palermo, Codice 33, ha un valore dell'indicatore in oggetto inferiore alla media dei 59 Atenei italiani analizzati, evidenziando una posizione debole dell'Ateneo rispetto al numero di borse di dottorato di ricerca, annualmente messe a concorso per singolo dottorato. Non potendosi prevedere un incremento del numero delle borse finanziate sul B.U., già superiori a quelle sostenute da altri Atenei di pari dimensione e tipologia, occorre programmare una rimodulazione dei dottorati con decremento degli stessi ed attivazione delle Scuole dottorali tematiche



### b.3 - Proporzione di borse di studio di dottorato di ricerca finanziate dall'esterno, nei tre cicli di dottorato del triennio di riferimento

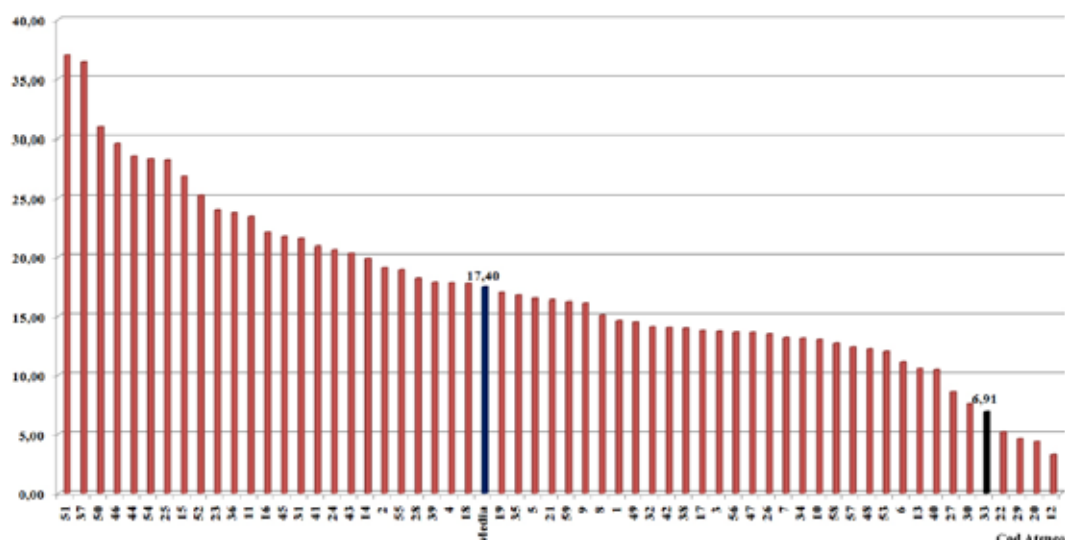
L'analisi del presente indicatore è mostrata nella seguente Figura 4. Come è evidente dalla Figura, l'Università di Palermo, Codice 33, ha un indicatore molto inferiore alla media dei 59 Atenei italiani analizzati, testimoniando una posizione estremamente critica dell'Ateneo in termini di capacità dello stesso di acquisire borse di dottorato di ricerca da enti e soggetti esterni.

Occorre stimolare, anche attraverso l'istituzione di sistemi premiali, la capacità attrattiva dell'Ateneo nei confronti di risorse esterne destinate al finanziamento di borse dottorali.



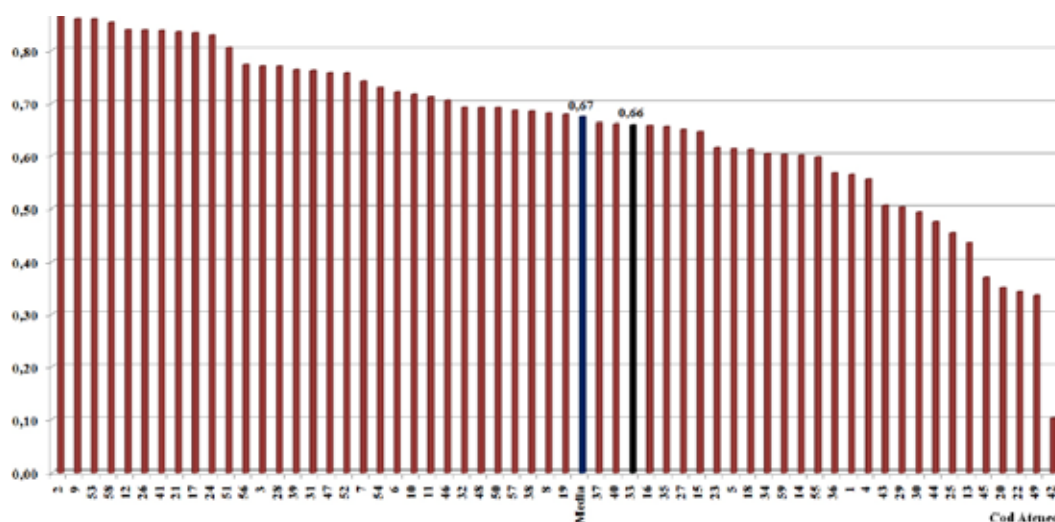
#### b.4 - Disponibilità economica media per la ricerca scientifica per professore di ruolo e ricercatore

L'analisi del presente indicatore è mostrata nella seguente Figura 5. Come è evidente dalla Figura, l'Università di Palermo, Codice 33, ha un indicatore molto inferiore alla media dei 59 Atenei italiani analizzati, testimoniando una posizione molto critica dell'Ateneo nei confronti della capacità dello stesso di finanziare la ricerca di professori e ricercatori.



## b.5 - Proporzioe di entrate per la ricerca scientifica provenienti da enti esterni

L'analisi del presente indicatore è mostrata nella seguente Figura 6. Come è evidente dalla Figura, l'Università di Palermo, Codice 33, ha un indicatore appena inferiore alla media dei 59 Atenei italiani analizzati, testimoniando una posizione debole, ma non del tutto penalizzante, rispetto alla capacità dello stesso di finanziare la propria ricerca attraverso contributi di enti esterni.



### **Sintesi dell'area b)**

In tutti e cinque gli indicatori dell'area b) l'Università di Palermo presenta posizioni al di sotto della media dei 59 Atenei presi in considerazione, denunciando una posizione critica dell'Ateneo nei confronti del “Programma di sviluppo della ricerca scientifica”. In particolare, risultano particolarmente critici gli indicatori b.2 (numero medio di borse per dottorato di ricerca), b.3 (proporzione di borse di studio di dottorato di ricerca finanziate dall'esterno), e b.4 (disponibilità economica media per la ricerca scientifica per professore di ruolo e ricercatore).

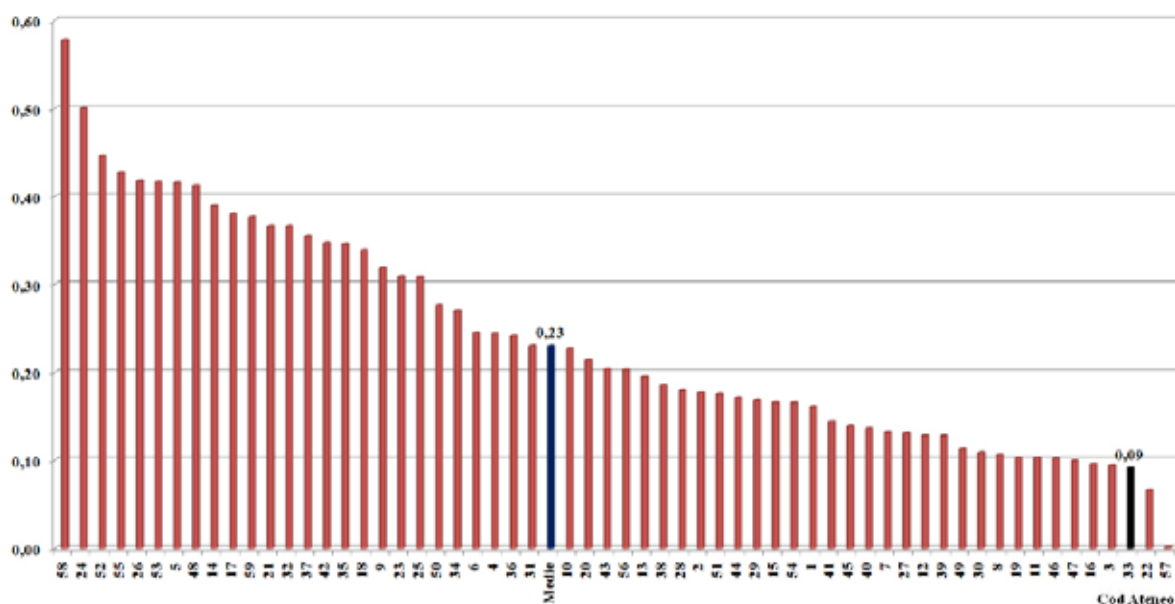


## c) le azioni per il sostegno ed il potenziamento dei servizi e degli interventi a favore degli studenti;

L'area c) si articola nei seguenti 5 indicatori:

### c.1 - Studenti che si iscrivono al secondo anno di un corso di studi avendo acquisito almeno 50 CFU in rapporto agli studenti che si sono immatricolati l'anno prima allo stesso corso

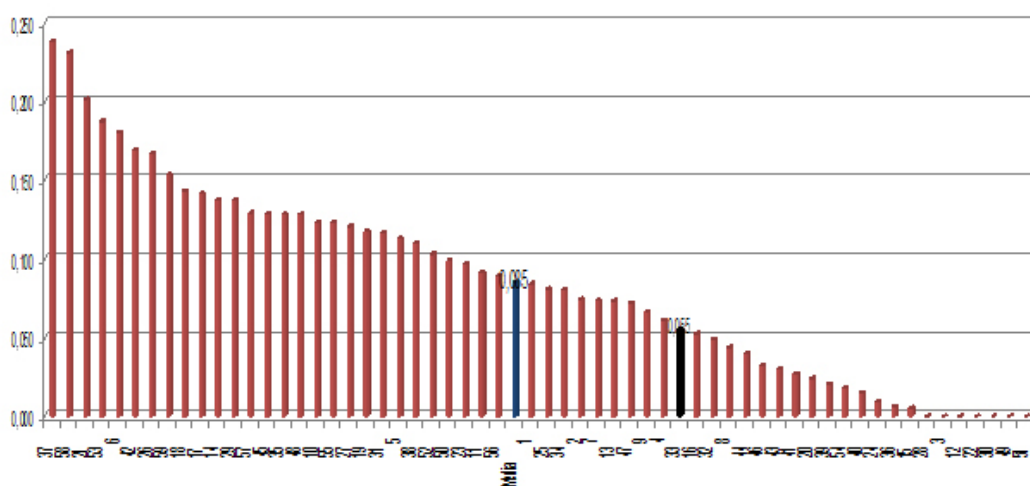
L'analisi del presente indicatore è mostrata nella seguente Figura 7. Come è evidente dalla Figura, l'Università di Palermo, Codice 33, ha un valore dell' indicatore in oggetto molto inferiore alla media dei 59 Atenei italiani analizzati, evidenziando una drammatica e critica posizione di coda dell'Ateneo nei confronti degli studenti che, avendo acquisito almeno 50 CFU, si sono regolarmente iscritti al secondo anno. L'indicatore c1 mostra una forte criticità nella progettazione dei corsi di studio ed una difficoltà diffusa degli studenti a rispettare la carriera prevista.





### c.2 - Proporzioe di iscritti che hanno svolto stage formativi esterni all'Università di appartenenza durante il corso di studi

L'analisi del presente indicatore è mostrata nella seguente Figura 8. Come è evidente dalla Figura, l'Università di Palermo, Codice 33, ha un valore dell' indicatore in oggetto di poco inferiore alla media dei 59 Atenei italiani analizzati, evidenziando una posizione debole dell'Ateneo. L'analisi rivela come l'Ateneo debba prestare maggiore attenzione a tirocini e stage per gli studenti.



### c.3 - Proporzione di laureati che hanno svolto uno stage post-laurea (entro un anno dal conseguimento del titolo) sul totale dei laureati dello stesso anno

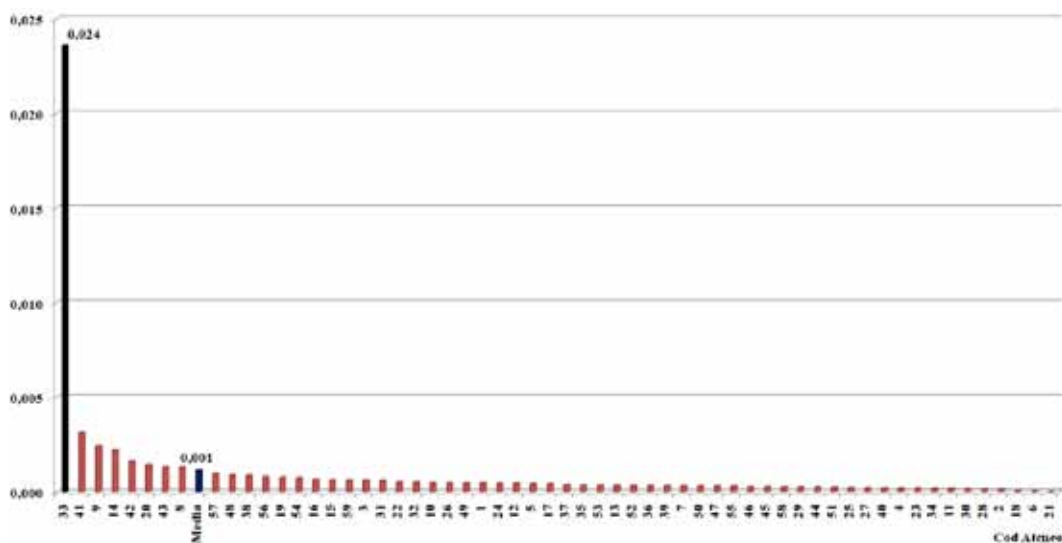
Non sono disponibili dati dal MIUR in quanto non tutti gli Atenei hanno fornito i dati.

### c.4 - Proporzione di laureati occupati ad un anno dalla laurea sul totale dei laureati dello stesso anno

Non sono disponibili dati per questo indicatore.

### c.5 - Proporzione di Crediti Formativi Universitari acquisiti in apprendimento permanente

L'analisi del presente indicatore è mostrata nella seguente Figura 9. Come è evidente dalla Figura, l'Università di Palermo, Codice 33, ha un valore dell'indicatore che è il più elevato dei 59 atenei esaminati, evidenziando una ottima posizione dell'Ateneo a riguardo.



### Sintesi dell'area c)

L'analisi degli indicatori disponibili per l'area c) rileva una debolezza dell'Università di Palermo relativamente "alle azioni per il sostegno ed il potenziamento dei servizi e degli interventi a favore degli studenti". In particolare, risulta particolarmente critico l' indicatore c.1 (studenti che si iscrivono al secondo anno di un corso di studi avendo acquisito almeno 50 CFU) e, sia pure in più limitata misura, c.2. Buono invece il posizionamento relativo all'indicatore c.5.

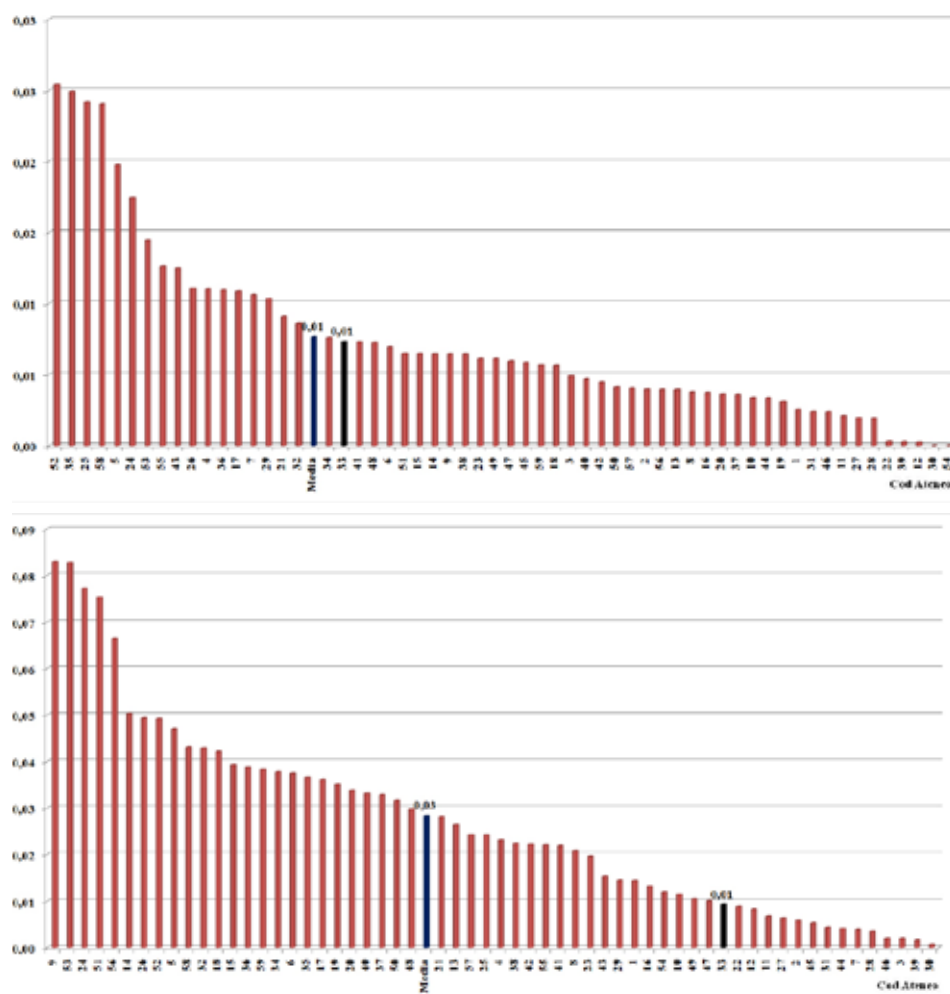


#### d) i programmi di internazionalizzazione;

L'area d) si articola nei seguenti 4 indicatori:

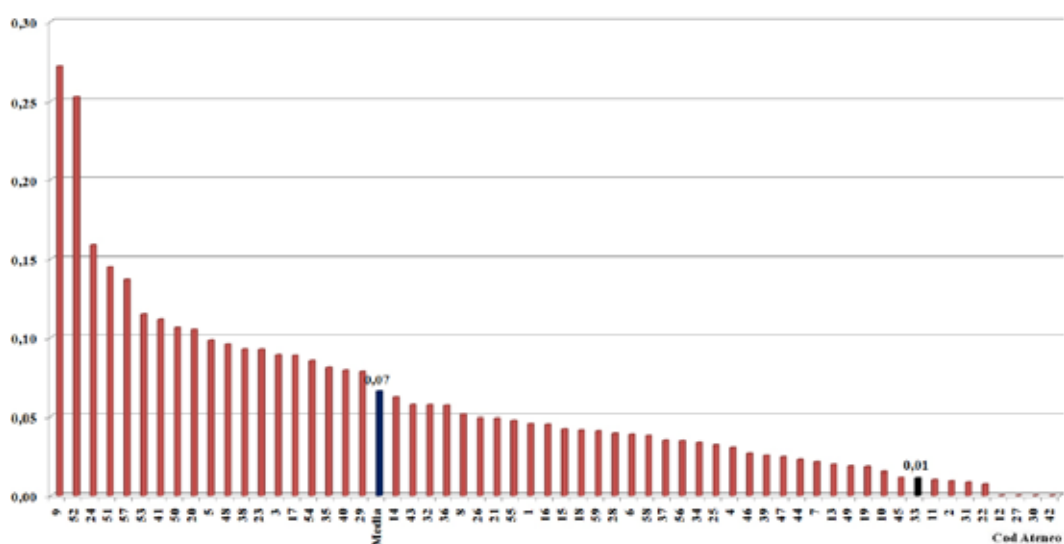
##### d.1 - Proporzione di iscritti che hanno partecipato a programmi di mobilità internazionale (in regime di scambio e non)

L'analisi del presente indicatore è mostrata nella seguente Figura 10. Come è evidente dalla Figura, l'Università di Palermo, Codice 33, ha un valore dell' indicatore in oggetto di poco inferiore alla media dei 59 Atenei italiani analizzati, evidenziando una posizione relativamente debole dell'Ateneo in termini di partecipazione dei propri studenti a programmi di mobilità internazionale.



## d.2 - Proporzione di studenti stranieri iscritti a corsi di laurea magistrale

L'analisi del presente indicatore è mostrata nella seguente Figura 12. Come è evidente dalla Figura, l'Università di Palermo, Codice 33, ha un valore dell'indicatore in oggetto di gran lunga inferiore alla media dei 59 Atenei italiani analizzati, evidenziando una forte criticità dell'Ateneo nei confronti della capacità di attrarre studenti stranieri presso i propri corsi di laurea magistrale.



### **d.3 - Proporzione di studenti stranieri iscritti ai corsi di dottorato**

L'analisi del presente indicatore è mostrata nella seguente Figura 13. Come è evidente dalla Figura, l'Università di Palermo, Codice 33, ha un valore dell'indicatore in oggetto estremamente penalizzante e di molto inferiore alla media dei 59 Atenei italiani analizzati, evidenziando una posizione critica dell'Ateneo nei confronti della capacità di attrarre studenti stranieri presso i propri corsi di dottorato.

#### **Sintesi dell'area d)**

L'analisi degli indicatori disponibili per l'area d) rileva una elevata criticità dell'Università di Palermo relativamente "ai programmi di internazionalizzazione". Risultano particolarmente critici la capacità dell'ateneo di attrarre studenti stranieri, sia relativamente ai corsi di laurea magistrale (indicatore d.2), che di ai corsi di dottorato (indicatore d.3). Risulta inoltre estremamente debole la capacità dell'Università di Palermo di attrarre fondi di finanziamento provenienti dall'estero, e quindi, in particolare, la capacità di sfruttare i finanziamenti resi disponibili dai Programmi Quadro UE (indicatore d.4). La mobilità studentesca, sebbene possa essere nettamente migliorata, è si colloca appena al di sotto della media delle università italiane (indicatore d.1).

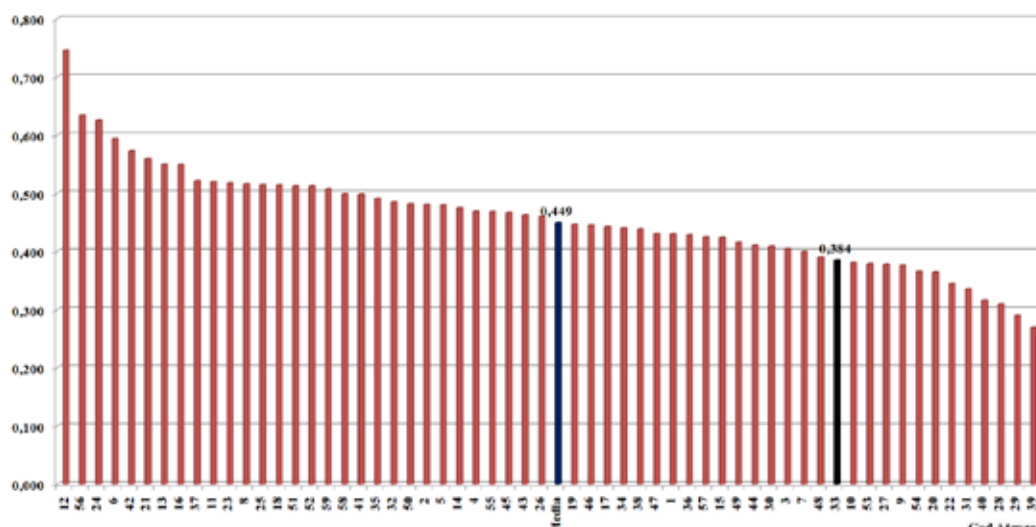


e) il fabbisogno di personale docente e non docente sia a tempo determinato che indeterminato, ivi compreso il ricorso alla mobilità;

L'area e) si articola nei seguenti 5 indicatori:

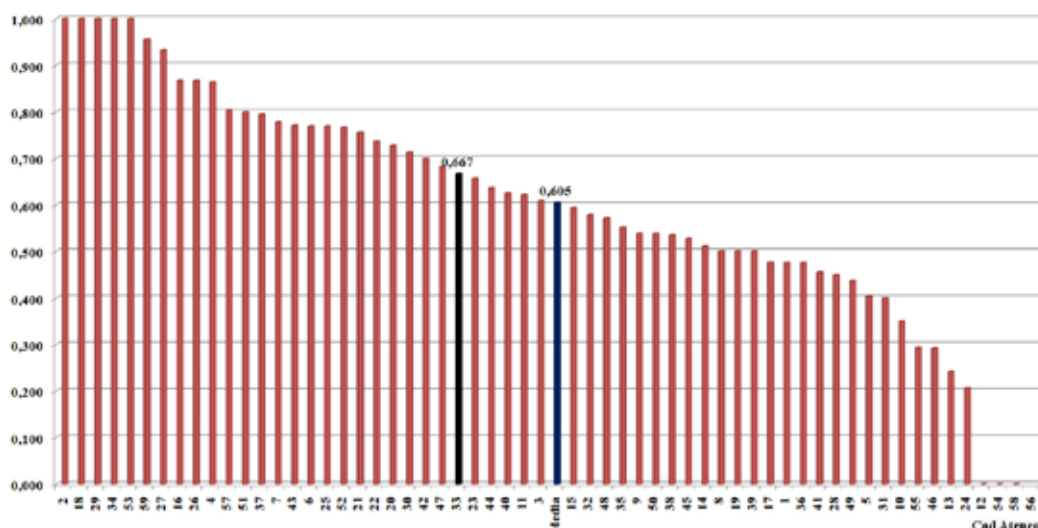
### e.1 - Proporzione dei costi del personale (di ruolo e non) rispetto alle entrate di bilancio

L'analisi del presente indicatore è mostrata nella seguente Figura 15. Come è evidente dalla Figura, l'Università di Palermo, Codice 33, ha un valore dell'indicatore in oggetto abbastanza penalizzante rispetto alla media dei 59 Atenei italiani analizzati, evidenziando una elevata e critica incidenza dei costi del personale sul budget di Ateneo.



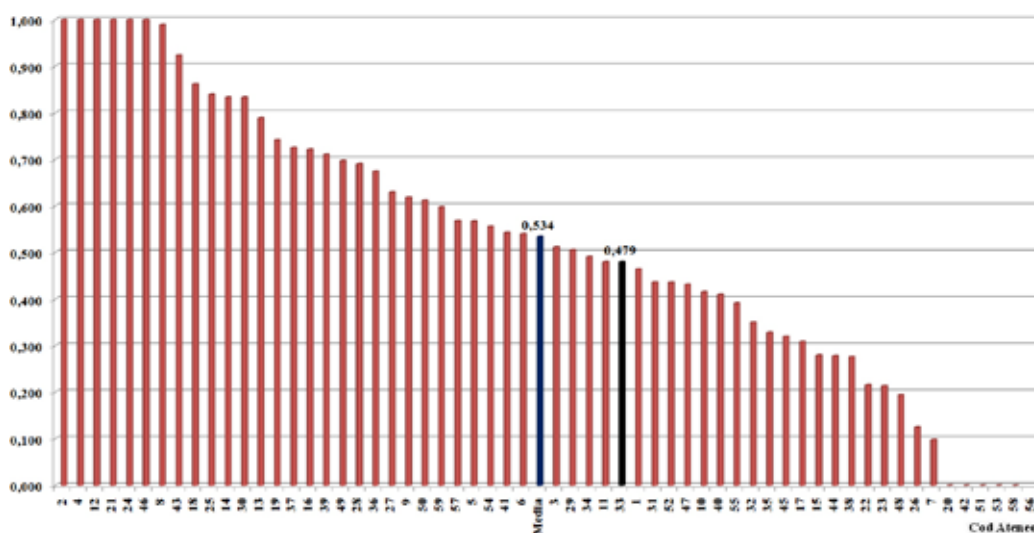
### e.2 - Proporzione dei punti organico utilizzati per assunzioni di professori ordinari e associati precedentemente non appartenenti all'Ateneo

L'analisi del presente indicatore è mostrata nella seguente Figura 16. Come è evidente dalla Figura, l'Università di Palermo, Codice 33, ha un valore dell'indicatore in oggetto inferiore alla media dei 59 Atenei italiani analizzati, evidenziando una vocazione limitata dell'Ateneo ad assumere personale docente proveniente da altre sedi.



### e.3 - Proporzione di punti organico destinati a facoltà con un rapporto studenti/docenti di ruolo superiore rispetto alla mediana nazionale (rilevata dai quadri informativi del Ministero)

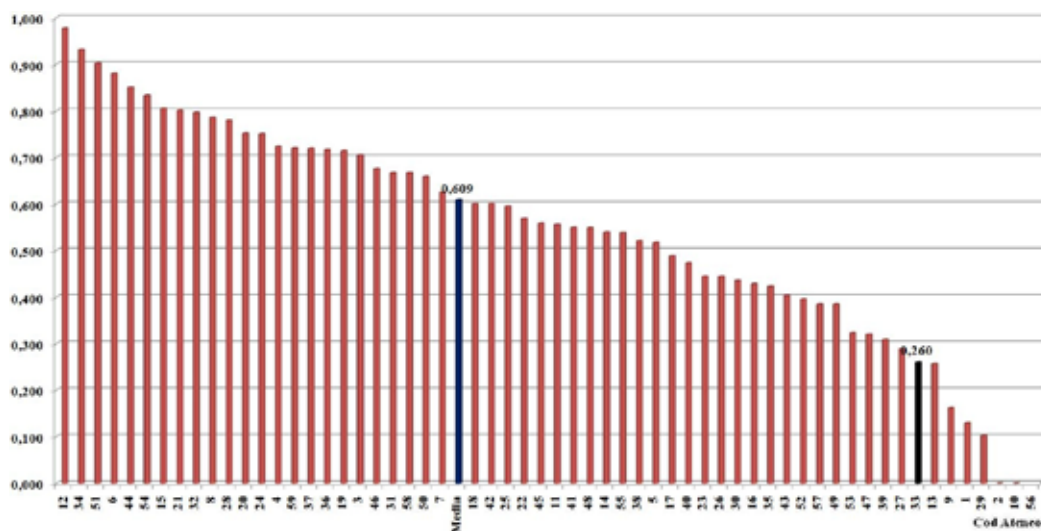
L'analisi del presente indicatore è mostrata nella seguente Figura 17. Come è evidente dalla Figura, l'Università di Palermo, Codice 33, ha un valore dell'indicatore in oggetto poco inferiore alla media dei 59 Atenei italiani analizzati, evidenziando una posizione vicino alla media nazionale relativamente al fabbisogno di docenza in relazione al numero degli studenti.





#### e.4 - Proporzione dei punti organico utilizzati per l'assunzione di nuovi ricercatori

L'analisi del presente indicatore è mostrata nella seguente Figura 18. Come è evidente dalla Figura, l'Università di Palermo, Codice 33, ha un valore dell'indicatore in oggetto molto inferiore alla media dei 59 Atenei italiani analizzati, evidenziando una posizione critica dell'Ateneo relativamente all'assunzione di giovani ricercatori.



#### Sintesi dell'area e)

L'analisi degli indicatori disponibili per l'area e) rileva una elevata criticità dell'Università di Palermo relativamente "al fabbisogno di personale docente e non docente sia a tempo determinato che indeterminato, ivi compreso il ricorso alla mobilità". Tutti gli indicatori dell'area risultano sotto la media dei 59 atenei analizzati. Risultano particolarmente critici quello relativo all'incidenza dei costi del personale sul budget di ateneo (indicatore e.1), e quello relativo alla pensione all'assunzione di giovani ricercatori (indicatore e.4).

## 2.3 Quota 7% anno 2009

L'importo di 523,5 M€ (7% del FFO delle Università), di cui all'art.4, Legge 9 gennaio 2009, n.1, viene ripartito per il 34% sulla base degli indicatori A1-A5 (Qualità dell'Offerta Formativa e risultati dei processi formativi) e per il restante 66% sulla base degli indicatori B1-B4 (Qualità della Ricerca Scientifica), come di seguito specificato.

### 2.3.1 Qualità dell'Offerta Formativa e risultati dei processi formativi

A1 - Rapporto tra il numero di docenti di ruolo che appartengono a settori scientifico-disciplinari (SSD) di base e caratterizzanti e il numero teorico di corsi nell'a.a. 2008/09 (corsi di laurea e corsi di laurea magistrale a ciclo unico). Per il calcolo dell'indicatore si rapporta il valore specifico con quello mediano.

Numeratore » Numero di docenti di ruolo appartenenti a SSD di base e caratterizzanti i corsi di laurea e di laurea magistrale a ciclo unico attivati dall'Ateneo nell'a.a. 2008/09  
Nota: I SSD di base e caratterizzanti dei corsi di studio sono definiti nei regolamenti didattici degli Atenei

Denominatore » Numero teorico di corsi per corso di laurea e corso di laurea magistrale a ciclo unico dell'Ateneo nell'a.a. 2008/09.

L'Ateneo di Palermo si pone al 32° posto al disotto del valore mediano.

A2 - Rapporto tra il numero di studenti iscritti, nell'a.a. 2008/09, al secondo anno avendo acquisito almeno i 2/3 dei CFU previsti e il numero di immatricolati, del medesimo corso, nell'a.a. 2007/08. Per il calcolo dell'indicatore si rapporta il valore specifico con quello mediano.

Numeratore » Numero di studenti che abbiano acquisito almeno i 2/3 dei CFU impegnati nell'anno accademico 2007/08, iscritti al secondo anno dello stesso corso di studio nell'a.a.2008/09.

Denominatore » Numero di studenti immatricolati nell'a.a. 2007/08

L'Ateneo di Palermo si pone in penultima posizione molto al di sotto del valore mediano.

A3 - Rapporto tra CFU effettivamente acquisiti e CFU previsti per gli studenti iscritti nell'a.a. 2007/08. Per il calcolo dell'indicatore si rapporta il valore specifico con quello mediano.

Numeratore » Numero di CFU acquisiti dagli studenti nell'anno solare (a.s.) 2008

Denominatore » Impegno (dichiarato al momento dell'iscrizione) degli studenti che si sono iscritti nell'a.a. 2007/2008

L'Ateneo di Palermo si pone al 46° posto su 56 Atenei con un valore molto al di sotto del valore mediano.



A4 - Rapporto tra il numero di insegnamenti per i quali è stato richiesto il parere degli studenti ed il numero totale di insegnamenti attivi nell'a.a. 2007/08. Per il calcolo dell'indicatore si rapporta il valore specifico con quello mediano.

Numeratore » Numero di insegnamenti per i quali il nucleo di valutazione ha effettuato la rilevazione dell'opinione degli studenti frequentanti  
Denominatore » Insegnamenti attivi nell'a.a. 2007/08

L'Ateneo di Palermo si pone al 44° posto su 56 Atenei con un valore molto al di sotto del valore mediano.

A5 - Percentuale di laureati 2004 occupati a tre anni dal conseguimento del titolo. Per il calcolo dell'indicatore si rapporta il valore specifico con quello medio per ripartizione territoriale (nord-ovest, nord-est, centro, sud, isole) - ISTAT.

Numeratore » Stima occupati a 3 anni dal conseguimento del titolo  
Denominatore » Totale laureati Ateneo anno 2004

L'Ateneo di Palermo si pone al 46° posto su 56 Atenei con un valore al di sotto del valore mediano.

### **Conclusioni.**

Come evidenziato anche con altri simili indicatori, l'Università di Palermo mostra profonde debolezze sia nella quantità di CFU acquisiti che nel passaggio dal primo al secondo anno con un considerevole ammontare di CFU. Inoltre, mostra una grave deficienza nell'indicatore di customer satisfaction che potrebbe essere facilmente migliorato con una migliore organizzazione.

### **2.3.2 Qualità della Ricerca Scientifica**

Di seguito sono presentati gli indicatori previsti per l'area qualità della ricerca scientifica.

B1 - Coefficiente di ripartizione delle risorse destinate alle Aree-VTR 2001-03 - CIVR

Sono considerati i "Coefficienti di ripartizione delle risorse destinate alle Aree" provenienti dalla relazione finale VTR 2001-03  
L'Ateneo di Palermo si pone al 13° posto su 56 Atenei con un valore superiore al valore mediano.

B2 - Coefficiente di ripartizione delle risorse destinate alle attività di valorizzazione applicativa VTR 2001-03 - CIVR

Sono considerati i "Coefficienti di ripartizione delle risorse destinate alle attività di valorizzazione applicativa" provenienti dalla relazione finale VTR 2001-03  
L'Ateneo di Palermo si pone all'ultimo posto con un valore nullo.



B3 - Percentuale di docenti e ricercatori presenti in progetti PRIN 2005-2007 valutati positivamente, “pesati” per il fattore di successo dell’area scientifica

N » Numeratore » Media per area nel triennio 2005-2007 del numero dei docenti impegnati in progetti PRIN valutati positivamente (finanziati e non)

D » Denominatore » Media per area nel triennio 2005-2007 dei docenti partecipanti potenziali.

L’Ateneo di Palermo si pone al 10° posto su 56 Atenei con un valore superiore al valore mediano.

B4 - Percentuale di finanziamento e di successo acquisiti nell’ambito dei progetti del VI PQ - Unione Europea - CORDIS

Viene calcolato il peso del “numero di progetti” e del “totale dei costi eleggibili” per Ateneo sul totale degli Atenei che partecipano alla ripartizione del 7% L’indicatore finale è dato dalla media aritmetica dei due pesi.

L’Ateneo di Palermo si pone al 30° posto su 56 Atenei con un valore al di sotto del valore mediano.

## Conclusioni

L’Ateneo presenta posizioni di grave debolezza nelle attività di brevettazione e di successi nell’ambito dei progetti europei. Migliore la posizione per quanto riguarda i successi (anche se non finanziati) nei bandi PRIN e FIRB

I dati sono poi stati normalizzati moltiplicandoli un fattore di ponderazione denominato “Studenti attivi” definito come: tutti gli studenti iscritti che abbiano conseguito almeno 5 CFU nell’anno solare (a.s.) 2008.

Tale valore è circa 80% per l’Università di Palermo (poco più alto del valore mediano), ma ciò significa che quasi 1000 studenti su 45000 (iscritti meno immatricolati) hanno acquisito almeno 5 CFU nell’anno solare 2008.

Il risultato finale ha penalizzato l’Ateneo per una somma di circa 6 milioni.



## Analisi SWOT: Formazione, Servizi agli studenti e Internazionalizzazione

Forza (Interno)	Debolezza (Interno)	Opportunità (Esterno)	Minacce (esterno)
<p>Elevato bacino di utenza e forte radicamento nella Sicilia Occidentale</p> <p>Elevato peso, a livello nazionale, in termini di studenti regolari (iscritti non fuori corso meno immatricolati) iscritti alla laurea triennale</p> <p>Buona disponibilità di docenti in SSD di base e caratterizzanti per i corsi di laurea attivati</p> <p>elevato impatto socio-economico e territoriale in riferimento all'elevato numero di studenti serviti</p>	<p>Numero di CFU medi acquisiti per annualità dagli studenti iscritti</p> <p>Elevata perdita di studenti che passano regolarmente dal primo al secondo anno</p> <p>Basso numero di laureati (rispetto agli iscritti) nei tempi previsti</p> <p>Limitato peso degli iscritti in lauree di II livello</p> <p>Scarsa occupabilità dei laureati</p> <p>Debole incidenza degli stage e tirocini formativi</p> <p>Debole partecipazione degli studenti ai programmi di mobilità internazionale</p> <p>Scarsa capacità di attrarre studenti stranieri in corsi di laurea di II livello o corsi di dottorato</p> <p>Limitata valutazione dei corsi di insegnamento</p>	<p>Integrabilità l'area mediterranea</p> <p>Adesione ad EMUNI e ad altre reti internazionali</p> <p>Presenza di Poli decentrati con bacini di utenza rilevanti</p> <p>Permanenza nelle aree obbiettivo di convergenza</p>	<p>Riduzione dell'attrattività a causa della riduzione dell'offerta formativa per il combinato disposto di pensionamenti, requisiti minimi e difficoltà finanziarie</p> <p>Incremento della mobilità studentesca in uscita soprattutto nelle lauree specialistiche</p> <p>Riduzione dei finanziamenti FFO</p> <p>Debolezza del territorio in relazione alla occupabilità dei laureati</p>



## Analisi SWOT: Ricerca e Trasferimento delle Conoscenze

Forza (Interno)	Debolezza (Interno)	Opportunità (Esterno)	Minacce (esterno)
<p>Elevato potenzialità di ricerca in termini di docenti e ricercatori</p> <p>Elevato numero di dottorandi e assegnisti</p>	<p>Numero medio di borse di dottorato per corso inferiore alla media</p> <p>Insoddisfacente rapporto borse/ dottorati</p> <p>Scarso numero di borse dottorali finanziate dall'esterno</p> <p>Scarsa disponibilità economica per ricerca scientifica per docente/ricercatore</p> <p>Scarso successo in progetti PRIN e FIRB</p> <p>Scarso accesso a fondi Europei</p> <p>Scarsa capacità di attrarre fondi di ricerca esterni</p> <p>Insoddisfacenti risultati della valutazione CIVR in atto vigente</p>	<p>Finanziamenti POR e PON</p> <p>Accordi con le istituzioni regionali per il sostegno dell'Università attraverso interventi strutturali</p> <p>Permanenza della Sicilia nelle aree obiettivo di convergenza</p>	<p>Riduzione della potenzialità di ricerca a causa dei vincoli finanziari sul turnover</p> <p>Riduzione delle politiche di finanziamento alla ricerca industriale per le aree obiettivo di convergenza</p> <p>Scarsa presenza di imprese nel territorio</p> <p>Scarse interazioni con enti e istituzioni regionali</p>



## Analisi SWOT: Risorse umane

Forza (Interno)	Debolezza (Interno)	Opportunità (Esterno)	Minacce (esterno)
Potenzialità dell'organico presente	<p>Elevata incidenza dei costi del personale sul bilancio di Ateneo</p> <p>Bassa incidenza di docenti dell'Ateneo provenienti da altri Atenei</p> <p>Squilibrio nell'utilizzo dei docenti in funzione del rapporto studenti/docenti nelle facoltà</p> <p>Scarsa destinazione di punti organico a nuovi ricercatori</p>	Finanziamento da parte di soggetti pubblici e privati (con qualche della posizione di ricercatore a t.d.)	<p>Progressiva riduzione del FFO</p> <p>Politiche generali di contenimento dei costi di funzionamento</p>



Le valutazioni precedenti discendono dall'analisi dei parametri e degli indicatori ministeriali da cui dipendono i finanziamenti alle Università. Ne derivano molti punti di debolezza, ma anche alcuni punti di forza sui quali costruire lo sviluppo futuro se le opportunità esterne si riveleranno tali.

Tuttavia molte attività dell'Ateneo – sia positive che di debolezza – devono essere considerate nel contesto di un'attenta analisi dello stato dell'Ateneo, per come evidenziate in diversi documenti quali le relazioni annuali del Nucleo di Valutazione; il report EUA; documenti nel tempo esitati dal Senato Accademico.

Ancorché non strettamente correlati con l'analisi SWOT, è dunque opportuno richiamare alcuni di questi punti di ulteriore analisi della realtà.

Fra i punti di forza:

- Determinazione della condizione di ricercatore attivo
- Indagini sul placement dei laureati
- Attivazione della rete dei laboratori di ricerca (Uninet-lab) e crescita dei processi di trasferimento tecnologico
- Incremento del livello di cooperazione con il sistema produttivo (ILO e incubatore d'impresa)
- Attenzione alle politiche di orientamento e tutorato
- 

Fra le debolezze:

- Scarsa interazione fra gli uffici amministrativi
- Incerto quadro procedurale nella gestione e rendicontazione di fondi europei
- Scarsa affidabilità nella raccolta, elaborazione e trasmissione dei dati
- Assente impatto della valutazione della docenza





# LE LINEE STRATEGICHE DELL'ATENEO PER IL QUINQUENNIO 2009-2013

## 3.1 Formazione

L'Offerta Formativa 2009/2010 relativa all'Ordinamento DM/270 contiene 125 Corsi di Studio, di cui 56 Lauree e 69 Laurea Magistrali, distribuite nelle Facoltà come riportato nella seguente Tabella 1:

FACOLTÀ	Lauree	Lauree Magistrali
Agraria	5	4
Architettura	4	4
Economia	5	3
Farmacia	1	2
Giurisprudenza		3
Ingegneria	12	14
Lettere e Filosofia	8	12
Medicina e Chirurgia		5
Scienze della Formazione	7	8
Scienze Matematiche, Fisiche e Naturali	11	9
Scienze Motorie	1	2
Scienze Politiche	2	3
<b>TOTALE</b>	<b>56</b>	<b>69</b>

**Tabella 1** – Distribuzione dei Corsi di Laurea (CL) e di Laurea Magistrale (CLM) dell'ordinamento DM/270 per le 12 Facoltà dell'Ateneo

## LE LINEE STRATEGICHE DELL'ATENEO PER IL QUINQUENNIO 2009-2013

Rispetto agli anni precedenti, il passaggio al DM 270 ha già comportato una diminuzione totale dei corsi di laurea di circa il 20%.

Tra i Corsi di Laurea proposti tre sono interateneo (“Agroingegneria” e “Organic Farming and Quality Management”, entrambe nella classe L-25, della Facoltà di Agraria, e “Modelli di dinamica dei sistemi per lo sviluppo sostenibile delle organizzazioni”, nella classe LM-63, della Facoltà di Scienze Politiche) in collaborazione con Atenei stranieri. Più diffusa è, invece, l’organizzazione interfacoltà che presenta 9 esempi.

I Corsi di Laurea (CL) e di Laurea Magistrale (CLM) presenti nell’Offerta Formativa 2009/2010 le cui attività didattiche si svolgono in sedi decentrate sono, rispettivamente, 10 e 6. La successiva Tabella 2 riporta, per ciascuna Facoltà, le denominazioni dei Corsi di Laurea e di Laurea Magistrale e le corrispondenti sedi decentrate.

FACOLTÀ	Corso di Laurea	SEDE CL	Corso di Lauree Magistrali	SEDE CLM
<b>Agraria</b>	Viticultura ed Enologia (L-25)	Marsala (TP)		
<b>Architettura</b>			Architettura c.u.	Agrigento
<b>Giurisprudenza</b>	Giurisprudenza (LMG/01)		Giurisprudenza Giurisprudenza	Agrigento Trapani
<b>Ingegneria</b>	Ingegneria Informatica (L-8) Ingegneria Elettrica (L-9) Ingegneria Gestionale (L-9)	Agrigento Caltanissetta Agrigento		
<b>Lettere e Filosofia</b>	Beni Culturali (L-1) Servizio Sociale (L-39)	Agrigento		
<b>Agrigento</b>	Archeologia (LM-2) Servizio sociale e politiche sociali (LM-87)	Agrigento Trapani		
<b>Medicina e Chirurgia</b>			Medicina e Chirurgia (LM-41)	Caltanissetta
<b>Scienze della Formazione</b>	Scienze dell’educazione (L-19)	Agrigento		
<b>Scienze MM.FF.NN</b>	Scienze Biologiche (L-13) Scienze Biologiche (L-13)	Caltanissetta Trapani		
<b>TOTALE</b>	<b>10</b>		<b>6</b>	

**Tabella 2** – Distribuzione per Facoltà dei Corsi di Laurea (CL) e di Laurea Magistrale (CLM) in sede decentrata



I Manifesti dei Corsi di Laurea, pur rispettando i requisiti necessari per l'attivazione, mostrano, generalmente, una copertura dei SSD con docenti di ruolo molto prossima ai minimi di legge (90 CFU per i Corsi di Laurea, 60 CFU per i corsi di Laurea Magistrale, 150 CFU per i corsi di Laurea a ciclo unico di durata 5 anni e 180 CFU per i corsi di Laurea a ciclo unico di durata 6 anni) ed una percentuale di copertura dei SSD relativi alle attività di base e caratterizzanti molto vicina al limite normativo del 50%.

Per i Corsi di Laurea, inoltre, l'indicatore Docente Equivalente, previsto dall'Allegato D del D.M. 544/07, assume un valore medio di Ateneo pari a 0.73 e quindi di poco superiore al valore limite 0.71 fissato dalla Direzione Generale del MIUR.

Si tratta di una offerta formativa ai limiti delle possibilità di attivazione e, pertanto, andrà perseguita, con ulteriore determinazione la rimodulazione dei corsi di laurea e la loro qualificazione, anche nelle sedi decentrate. Con riferimento a quest'ultimo aspetto, la sede decentrata deve assumere due diversi ruoli: ruolo di "polo tematico", divenendo sede di Corsi di Laurea di cui non esiste l'omologo nella sede di Palermo, e ruolo di sede di corsi di laurea particolarmente affollati per perseguire l'obiettivo del decongestionamento della sede centrale. Inoltre, anche tenendo conto dei pensionamenti prevedibili all'orizzonte temporale del 2012, il rapporto dell'Ateneo con i Consorzi Universitari deve essere rivisto ed improntato a certezza degli atti convenzionali e all'ottenimento dell'investimento in risorse umane capaci di incrementare i "requisiti qualificanti" dei Corsi di Studio.

Inoltre, ampliando l'orizzonte spaziale verso il sistema universitario siciliano. E' ormai indifferibile proprio nell'ottica di diminuire i costi migliorando le prestazioni, razionalizzare l'offerta formativa di concerto con le altre Università siciliane cercando di armonizzare ed integrare, in particolare, i corsi di laurea "professionalizzanti" al fine di evitare sia emorragie di studenti che inutili sovrapposizioni

In ogni caso, i Manifesti degli Studi dei Corsi di Laurea e di Laurea magistrale dovrebbero essere riorganizzati innalzando l'attribuzione minima di CFU assegnata ad un insegnamento (è auspicabile il ricorso al valore minimo di 6 CFU) al fine di ottenere una maggiore efficienza nell'utilizzo del personale docente e una riduzione della parcellizzazione degli insegnamenti. Il primo obiettivo, attuabile con l'attribuzione del carico didattico aggiuntivo ai professori e di un carico didattico ai ricercatori ai sensi del Regolamento approvato il 30.04.2009 dal Senato Accademico, consente una sensibile riduzione dei costi dei contratti di insegnamento e degli affidamenti.

Molti manifesti, specie del settore umanistico dell'Ateneo, presentano, nell'ambito di un percorso didattico unico, alcuni esami a cui corrisponde una molteplicità di opzioni (ad esempio, lo studente è chiamato a scegliere un esame tra una lista di 12 possibilità). Ovviamente l'esercizio di tale estensiva facoltà andrebbe ridotto e meglio indirizzato, prevedendo nel corso di studio più percorsi didattici orientati, nell'ambito dei quali lo studente è sia chiamato a scegliere a livello di curriculum e non di singolo insegnamento. Questa



organizzazione, oltre a mettere in risalto l'obiettivo formativo del percorso didattico, consentirebbe una riduzione del ricorso ai contratti e quindi minori oneri economici per la formazione. Una indicazione specifica dovrebbe riguardare il valore massimo del numero di esami presenti nel Manifesto degli studi (ad esempio il 50% del numero di esami previsto dal Corso di studio) nella forma di corsi integrati plurimodulari. In ogni caso la scelta di introdurre un corso integrato andrebbe adeguatamente motivata.

Uno dei problemi dell'Ateneo è la regolarità dei percorsi formativi che in atto vedono uno studente capace di acquisire mediamente 25 dei 60 CFU previsti. Occorre ridurre il tasso di abbandono tra il primo ed il secondo anno, incrementando le azioni di tutorato volte a sostenere lo studente nel suo percorso didattico (corsi zero, corsi di recupero, corsi per il metodo di studio) con l'obiettivo di incrementare il numero dei laureati che consegue il titolo nella durata legale del corso di studio.

Le risorse economiche provenienti dal pagamento dei test di accesso potrebbero parzialmente essere utilizzate per ripristinare il fondo di incentivazione didattica dell'Ateneo con la finalità di realizzare le azioni di sostegno.

La scelta, a partire dall'A.A. 2009/2010, di testare tutti gli studenti in accesso ai Corsi di Laurea dell'Ateneo, permette di individuare le caratteristiche di personale preparazione, a livello della formazione della scuola secondaria superiore, dello studente che aspira ad iscriversi ad un Corso di Laurea dell'Ateneo di Palermo.

Lo studente potrà avere attribuiti, anche nel caso di corsi a numero programmato locale, degli obblighi formativi aggiuntivi (OFA) che dovrà recuperare nel primo anno avendo la possibilità di seguire degli appositi corsi di lezione tenuti da tutor di Ateneo.

La cultura della valutazione deve essere maggiormente diffusa in Ateneo e, oltre a migliorare il servizio di rilevazione dell'opinione degli studenti sulla didattica, che costituisce elemento di esame annuale da parte del Nucleo di Valutazione di Ateneo, occorre predisporre uno strumento alternativo come ad esempio quello della "autovalutazione dei Docenti". È necessario, sul modello introdotto da altri Atenei, predisporre una scheda di autovalutazione compilabile on-line mediante il "portale docenti" del sito web dell'Ateneo di Palermo.

La rilevazione dell'opinione dei Laureandi e dei Laureati ad 1, 3 e 5 anni può basarsi sul lavoro che in atto si compie col progetto STELLA.

Il Progetto STELLA (Statistiche sul Tema Laureati e Lavoro in Archivio on line) è una iniziativa interuniversitaria, promossa nel 2001 da parte di un primo gruppo di Atenei e coordinata dal punto di vista tecnico-organizzativo dal CILEA. STELLA è un sistema per la rilevazione, elaborazione, archiviazione e diffusione dei dati statistici dei laureati, finalizzato ad ottenere un quadro di riferimento della situazione relativa al profilo dei laureati e al loro inserimento nel mercato del lavoro ad un anno dalla laurea con periodici richiami a



tre e a cinque anni dalla laurea. Si occupa anche dell'analisi degli sbocchi occupazionali dei dottori di ricerca.

L'attuazione dei requisiti di trasparenza, anche a livello di singolo insegnamento attivato in un corso di studio, presuppone la preparazione di una apposita scheda, che contiene tutti i quesiti previsti dalla vigente normativa (D.D. 61/08), e la sua compilazione on-line mediante il "portale docenti" del sito web dell'Ateneo di Palermo.

L'art. 25 del Regolamento Didattico di Ateneo prevede l'iscrizione a crediti e la possibilità di iscrivere studenti nella modalità part-time (da un minimo di 30 ad un massimo di 60 CFU per anno accademico). Le Facoltà potrebbero organizzare specifiche attività didattiche per questa categoria di studenti specie per le attività didattiche con obbligo di frequenza, usufruendo di specifiche risorse finanziarie e del Fondo di incentivazione didattica dei docenti.

L'attivazione dell'Offerta Formativa 2009/2010 ha previsto, da parte delle Facoltà, la preparazione dei Manifesti degli studi con l'indicazione dei docenti che assicurano la copertura degli SSD e, per ciascun Corso di Laurea, l'attivazione del valore dell'indicatore Docente Equivalente (DE).

Sarà necessario effettuare, con la collaborazione dei Manager Didattici, a valle della attribuzione dei carichi didattici, dei carichi didattici aggiuntivi e degli affidamenti, il monitoraggio dell'indicatore DE al fine di prevedere eventuali sforamenti al di sotto del valore limite 0.71. Sarà necessario, inoltre, condurre una proiezione al 2012 per valutare, in termini di copertura degli insegnamenti, la percentuale di copertura dei CFU delle attività di base e caratterizzanti e in termini di DE, gli effetti dei pensionamenti previsti sui requisiti necessari e su quelli qualificanti.

Per ciascun Corso di Laurea Magistrale occorrerà individuare almeno tre Docenti scientificamente attivi negli ultimi 5 anni e con pubblicazioni corrispondenti ai parametri CIVR.

In atto l'offerta formativa per l'A.A. 2009/2010 prevede solo due corsi di studio con lezioni interamente in lingua inglese: il Corso di Laurea "Organic Farming and Quality Management" (Classe L-25) della Facoltà di Agraria ed il Corso di Laurea Magistrale "Modelli di dinamica dei sistemi per lo sviluppo sostenibile delle organizzazioni" (Classe LM-63) della Facoltà di Scienze Politiche.

Occorre perseguire, con specifiche incentivazioni economiche, l'incremento dei Corsi di Laurea Magistrale con lezioni interamente in lingua inglese perché questi corsi potrebbero essere, in relazione alla specificità territoriale delle azioni di ricerca, di richiamo per studenti Laureati in Atenei esteri.

Convenzioni con altri Atenei potrebbero essere ricercate per attivare flussi preferenziali di studenti che aspirino ad iscriversi alle nostre Lauree Magistrali. Azioni particolari potrebbero essere sviluppate con gli Atenei siciliani, nell'ambito dell'offerta didattica regionale, al fine di creare poli tematici per competenza specialistica di secondo livello.

Infine, è necessario razionalizzare OFF di concerto con le altre università siciliane cercando di armonizzare ed integrare i corsi di laurea



“professionalizzanti” al fine di evitare sia emorragie di studenti che inutili sovrapposizioni.

La gestione della formazione permanente (Scuole di specializzazione di area non-sanitaria, Master e Corsi di Perfezionamento) dovrebbe uscire dal carattere “episodico” e discontinuo nel tempo che ha contraddistinto questo segmento formativo.

Per questa ragione deve essere predisposto il “Piano annuale della formazione permanente” ed il relativo manifesto. La formazione permanente deve seguire date di inizio e fine corsi uniche in Ateneo e devono essere definite le sessioni di esame finale. Per garantire la regolarità della formazione, la presentazione delle nuove richieste e dei rinnovi deve seguire regole di Ateneo e scadenze improrogabili.

L'Ateneo potrebbe prendere in considerazione di introdurre sistemi premiali per i Corsi di perfezionamento, specializzazione e Master che siano stati già attivi per almeno due anni accademici.

Le azioni per gli Stage e i Tirocini devono essere rafforzate con la collaborazione dei Corsi di Studio, con il Liaison Office ed il Centro di Orientamento e Tutorato/Servizio SPOLA (Sportello di Orientamento al Lavoro) per:

- a. facilitare il contatto e l'inserimento nel mondo produttivo degli studenti attraverso azioni di informazione, consulenza e formazione;
- b. favorire l'interfaccia fra la domanda e l'offerta di stage e tirocini sia curriculari che extracurriculari;
- c. agevolare l'interfaccia fra la domanda e l'offerta di lavoro (job placement).

I Progetti CAMPUS ONE e CAMPUS LIKE hanno rappresentato per l'Ateneo di Palermo l'occasione per predisporre un “Sistema di Gestione per la Qualità” a livello di Corso di Studio.

A partire dall'esperienza che ha interessato 9 Corsi di Laurea in occasione dei progetti citati, è possibile riproporre un nuovo progetto pilota per la stesura del Manuale di Qualità, conforme alla norma UNI EN ISO 9001:2000 e alle direttive della CRUI, che agisca almeno su un corso di Laurea per ciascuna delle 12 Facoltà dell'Ateneo.

Il percorso dovrebbe condurre alla certificazione di qualità dei Corsi di Studio prescelti. Il Progetto presuppone la definizione di uno staff di Ateneo che implementerà e seguirà le procedure nei Corsi di Laurea selezionati.

Il Dottorato di Ricerca è un Corso di Studio di Ateneo, rappresenta il terzo livello della formazione. Negli anni precedenti sono stati attivati un notevole numero di corsi di dottorato con un notevole carico sul bilancio di Ateneo, ma che hanno permesso di rimanere ai vertici nazionali per numero di borse totali. Al contrario modesto, anche se presente, è stato il sostegno di enti esterni al finanziamento di borse addizionali e ciò ha comportato un basso valore del rapporto borse di studio/ corsi di dottorato che rappresenta uno dei nuovi indicatori ministeriali. Inoltre, la necessità di finanziare almeno tre borse per dottorato per la sua attivazione, fa in qualche caso disperdere risorse.



Infatti, si è necessitati a selezionare giovani che non sono in possesso né della necessaria preparazione, né della necessaria motivazione per intraprendere questo percorso, pur di attivare il corso di dottorato. E' pertanto, necessario rendere operativo il funzionamento delle scuole di Dottorato, aggregazioni di molti curricula di ricerca in ambito scientifico omogeneo, per migliorare contemporaneamente sia il rapporto borse/numero dei corsi che, soprattutto, l'attribuzione flessibile all'interno delle Scuole dei più meritevoli e motivati.

Poiché il corso di Dottorato di Ricerca è un corso di studio, livello conclusivo della formazione, è necessario predisporre i relativi programmi di attività didattiche ed un manifesto degli studi che riporti per ciascuna scuola di Dottorato l'elenco delle attività didattiche e la relativa attribuzione in CFU.

È necessario predisporre un manifesto degli studi che riporti per ciascuna scuola di Dottorato l'elenco delle attività didattiche e la relativa attribuzione in CFU.

L'attribuzione di fondi alle Facoltà (e quindi ai Corsi di Studio) dovrebbe essere effettuata, gradualmente, utilizzando - anche e almeno in parte - gli stessi parametri descrittivi della performance della didattica e della domanda utilizzati dal FFO.

Indicatori per la linea strategica Formazione (DM 506/07, Modello Teorico di FFO e quota 7% 2009)

- a.1 Proporzione di corsi di laurea e di laurea magistrale in regola con i requisiti qualificanti
- a.2 Proporzione di studenti immatricolati ai corsi di laurea magistrale che hanno conseguito la laurea in un'altra Università in un numero di anni non superiore alla durata normale delle stessa, aumentata di un anno
- a.3 scientifico-disciplinari (SSD) di base e caratterizzanti per corso di laurea e di laurea magistrale attivato
  - Iscritti regolari (iscritti meno fuori corso ed immatricolati)
  - CFU acquisiti
  - iscritti con almeno 5 CFU/anno
  - docenti di SSD di base e caratterizzanti (sul totale)



## 3.2 Servizi agli studenti

I servizi agli studenti rappresentano una dimensione essenziale ai fini della garanzia di un'offerta formativa di qualità e dell'obiettivo del sostegno della carriera degli studenti. Con questa dizione si intendono tutte quelle azioni collettive e individuali, iniziative informative e formative, attività e progetti volti ad aiutare gli studenti nella scelta degli studi universitari, a supportarne la carriera e facilitarne l'ingresso nel mondo del lavoro.

Nonostante un incremento, in valore assoluto, del numero degli studenti iscritti, il numero di studenti che si iscrivono al secondo anno di un corso di studi avendo acquisito almeno 50 CFU è ancora basso.

Tale constatazione dovrebbe spingere le Facoltà a ridurre l'offerta formativa e a concentrare lo sforzo di formazione su un minor numero di corsi di studio, determinando una classe studentesca che si gioverebbe di un migliore rapporto docente/studente e che sarebbe maggiormente "accompagnata", e quindi con maggiori probabilità di successo, nel suo percorso formativo.

È comunque necessario studiare progetti di tutorato con funzione di supporto e di integrazione alla didattica e su ambiti specifici in base alle Facoltà e alle aree disciplinari. Queste azioni devono mirare a rimuovere gli ostacoli alla prosecuzione del percorso di studi e ridurre i ritardi nel conseguimento del titolo e i fenomeni degli abbandoni.

Per incrementare il numero degli studenti che si iscrivono al secondo anno di un corso di studio avendo conseguito 50 CFU, può costituire un utile incentivo la riduzione delle tasse che lo studente dovrebbe pagare al secondo anno di iscrizione.

Questa azione può essere condotta in collaborazione con l'ERSU che ha lo scopo di gestire e promuovere tutte quelle iniziative e strutture atte a realizzare un effettivo diritto allo studio per gli iscritti all'Università di Palermo.

L'incremento del numero degli studenti che si iscrivono al secondo anno di un corso di studio avendo conseguito 50 CFU potrebbe essere incentivato, anche con il ricorso ad azioni congiunte con l'ERSU, mediante incentivi economici (apposite borse erogate dall'ERSU, riduzione delle tasse pagate dallo studente al secondo anno, etc.).

Migliore, invece, appare l'andamento per quanto riguarda il numero degli studenti che hanno svolto stage formativi esterni all'università. L'Ateneo offre a tutti gli studenti che lo richiedono la possibilità di compiere stage e tirocini durante il percorso di studi. Le convenzioni prevedono, tra l'altro, che gli Enti e le aziende che ricevono gli studenti individuino dei tutor abilitati a seguire lo stagista con i quali l'università entra in una relazione dialogica e di scambio.

Ancora più netto appare lo sviluppo della proporzione di CFU acquisiti in apprendimento permanente che hanno visto un costante sviluppo negli ultimi anni e i cui interventi attuabili sono stati già esposti nella linea strategica "formazione".

Tra i servizi offerti dall'Ateneo una particolare attenzione e cura è stata sempre rivolta all'orientamento. È necessario ricordare che il Centro di Orientamento





e Tutorato (COT), istituito nel 2001, ha lo scopo di sostenere gli studenti in tutti i momenti di transizione attraverso attività ed interventi che si sviluppano fondamentalmente lungo tre assi del percorso curriculare:

1.l'orientamento in entrata: attività di informazione e di consulenza per la scelta del corso di studi; formazione degli insegnanti;

2.l'orientamento in itinere: supporto per la metodologia di studio; counselling psicologico;

3.l'orientamento in uscita: consulenza alla scelta di carriera e lo sviluppo imprenditoriale; Ufficio Stage e Tirocini; Banca Dati Vulcano per l'interfaccia fra aziende e laureati.

### **Orientamento in entrata**

a. Sportello di Orientamento di Ateneo (SOA)

diffusione di informazioni sui percorsi formativi e le opportunità didattiche offerte dall'Università, sui servizi offerti agli studenti dall'Ateneo e dall'ERSU, sulle modalità operative da utilizzare per le preiscrizioni;

b. Servizio di Informazioni on-Line [orientamento@unipa.it](mailto:orientamento@unipa.it);

c. Servizio di consulenza di orientamento

Somministrazione di test attitudinali e motivazionali

Colloqui individuali di orientamento per facilitare il processo di scelta

Cicli di bilancio di competenze per sostenere il percorso decisionale

Percorso di orientamento alla carriera presso le scuole medie superiori

d. Conferenze di orientamento

Conferenza informativa rivolta alle IV e V classi degli Istituti di Scuola Media Superiore di Palermo e provincia, Trapani e provincia, Caltanissetta e provincia, Agrigento e provincia per illustrare i servizi del COT, la riforma universitaria, l'offerta formativa dell'Ateneo, le norme generali per l'immatricolazione, le agevolazioni per il diritto allo studio.

d. Seminari di orientamento

Si organizzano ogni anno, a partire dal mese di Luglio per presentare agli studenti interessati ad immatricolarsi l'offerta formativa di ogni singola Facoltà e i servizi offerti dall'Ateneo e dall'ERSU.

### **Orientamento in itinere**

a. Sportelli di Orientamento di Facoltà (SOFT)

I SOFT sono gestiti da studenti senior, nell'ottica del peer tutoring. Prima di iniziare l'attività, gli operatori di sportello frequentano un corso di formazione della durata di quattro giorni.

b. Supporto metodologico allo studio

Fornisce agli studenti in difficoltà un supporto allo studio di tipo didattico-metodologico.

c. Counselling psicologico

Fornisce agli studenti in difficoltà un supporto di tipo psicologico per superare disagi della sfera relazionale e dell'adattamento.

d. Sportello di accoglienza e tutorato per studenti stranieri



Il servizio fornisce accoglienza, ascolto e sostegno agli studenti stranieri per facilitare il superamento delle difficoltà legate all'approccio linguistico e promuovere l'adattamento e la partecipazione attiva al mondo universitario.

## **Orientamento in uscita**

a. Servizio tirocini e stage.

Gestione dei tirocini extra curriculari, dalla ricerca di potenziali soggetti ospitanti, al job placement, all'avvio del tirocinante presso il soggetto ospitante

b. Gestione della banca dati VULCANO per l'interfaccia fra laureato a azienda

c. Organizzazione di workshop e seminari sul mondo del lavoro

Tra le azioni da sviluppare nel piano strategico per implementare le azioni del COT si segnalano:

a)organizzazione di cicli di seminari sulla transizione dal sistema scolastico al sistema universitario, focalizzati a chiarificare le conoscenze richieste per l'accesso alle singole Facoltà e ad illustrare il metodo di studio universitario sia attraverso momenti teorici che attività pratiche;

b)organizzazione di "visite guidate" all'interno dell'Università e di "giornate dell'accoglienza", rivolte agli studenti dell'ultimo anno delle Scuole Medie Superiori (e ai loro genitori), soprattutto quelli "fuori sede" per presentare l'Università e le opportunità che essa offre in termini di studio, laboratori e servizi.

Per realizzare gli obiettivi e le azioni sopra esposte e rendere funzionale l'ottimizzazione del servizio offerto occorre:

a)stabilire rapporti strutturali e non episodici fra le Scuole Medie Superiori, le Facoltà e il COT per la formulazione condivisa delle conoscenze richieste per l'accesso e la pianificazione degli interventi di orientamento già a partire dal penultimo anno della scuola media superiore;

b)fluidificare i rapporti con il CUC per la trasmissione dei dati di interesse per la programmazione delle attività con le scuole e con i corsi di laurea;

c)garantire la comunicazione all'interno e all'esterno dell'Ateneo (brochure, manifesti, servizi radio e televisivi; guide multimediali).

Indicatori per la linea strategica Formazione (DM 506/07 e Modello Teorico di FFO)

1)Studenti che si iscrivono al II anno di un corso di studi avendo acquisito almeno 50 CFU in rapporto agli studenti che si sono immatricolati l'anno prima allo stesso corso;

2)Proporzione di iscritti che hanno svolto stage formativi esterni all'Università di appartenenza durante il corso di studi;

3)Proporzione di laureati che hanno svolto uno stage post-laurea (entro un anno dal conseguimento del titolo) sul totale dei laureati dello stesso anno;



- 4) Proporzione di laureati occupati ad un anno dalla laurea sul totale dei laureati dello stesso anno;
- 5) Proporzione di Crediti Formativi Universitari acquisiti in apprendimento permanente;
- 6) Rilevazione dei costi (Customer satisfaction).



## 3.3 Ricerca e trasferimento delle conoscenze

### 3.3.1 Ricerca

Un'analisi della strategia sulle attività della ricerca del nostro Ateneo non può prescindere da alcune brevi considerazioni a carattere nazionale e internazionale. L'obiettivo fondamentale delle Università, quali sedi primarie della ricerca scientifica, è il perseguimento dell'avanzamento della conoscenza, che non può prescindere dal potenziamento della ricerca di base e della formazione alla ricerca. Inoltre, in coerenza con le "Linee Guida del Governo per il settore della ricerca scientifica e tecnologica" e le priorità indicate nel Programma Nazionale per la Ricerca, le Università dovrebbero contribuire all'incremento della competitività del Paese con azioni di trasferimento di conoscenza al mondo delle imprese e delle attività socioeconomiche, ma anche attraverso la valorizzazione della cultura umanistica e dei saperi orientati alla crescita dell'identità culturale locale.

Attualmente, il mondo della ricerca vive un momento di trasformazione e forte contraddizione, puntando agli aspetti interdisciplinari e applicativi. L'interdisciplinarietà è un aspetto intrinsecamente positivo, sia perché allarga gli orizzonti scientifici dei singoli gruppi di ricerca, sia perché determina un risparmio di risorse e assicura la necessaria massa critica di ricercatori coinvolti nei singoli progetti di ricerca. In questo senso la natura generalista dell'Ateneo di Palermo, con una presenza ben bilanciata tra competenze umanistiche e scientifiche, può costituire un vero punto di forza. Nella ricombinazione dei saperi nuove conoscenze si sviluppano nelle aree di intersezione tra discipline diverse.

La tendenza a fare sempre di più attività applicative presenta aspetti positivi ma anche un aspetto potenzialmente negativo. Sicuramente positive sono la corretta e doverosa risposta del mondo accademico alle esigenze di posizionamento competitivo dell'Italia e dell'Europa e il trasferimento di nuova conoscenza nella società. Si corre però il rischio di limitare le attività di ricerca soltanto agli aspetti applicativi, trascurando gli aspetti di ricerca fondamentale, o di base, che alimentano e rinnovano la ricerca applicata. Il rischio è elevato soprattutto per gli aspetti di formazione dei giovani ricercatori e potrebbe portare, nel giro di pochi anni, ad un impoverimento delle conoscenze fondamentali che si potrebbe tradurre in un danno anche economico, dovendo acquisire da altri Paesi le indispensabili conoscenze di base.

In Europa in generale, e in Italia in particolare, la politica tende a dimenticare questo aspetto negativo, finanziando in misura predominante la ricerca applicata orientata alla competitività del sistema. Sono ancora pochi i gruppi di ricerca che riescono a conciliare i due aspetti, sfruttando le risorse ottenute dalle attività applicate per mantenere un decente livello di ricerca di base. Nel nostro Ateneo esistono tuttavia esempi virtuosi di intersezione tra ricerca di



base ed applicata o, su un diverso piano, tra ricerca umanistica e scientifica che devono essere presi a riferimento per intensificare l'integrazione dei saperi.

In questo quadro di riferimento, le caratteristiche tendenzialmente positive del nostro Ateneo sono:

- il finanziamento d'Ateneo, nei limiti della disponibilità di bilancio, per la ricerca "libera e di base" (ex-quota 60%), accompagnata da una valutazione ex-ante dei proponenti (soglia di ricercatore attivo) e delle proposte. Questa azione è meritevole soprattutto in relazione a quanto avviene nelle altre Università italiane;
- il mantenimento degli assegni di ricerca, con criteri di valutazione ex-ante dei proponenti (soglia di ricercatore attivo) e delle proposte, ed ex-post per il rinnovo;
- la destinazione di risorse finalizzate all'internazionalizzazione della ricerca e per ai programmi di scambio culturale;
- lo sviluppo regolamentato di azioni di spin-off accademico, di deposito brevettuale e di difesa della proprietà intellettuale.

L'esigenza di mantenere vive le tradizioni culturali e scientifiche dell'Ateneo e di assicurarne non solo la sopravvivenza, ma un armonico sviluppo, in un'ottica generale delle aree e dei gruppi di ricerca, è stata finora tutelata dalle azioni sopra indicate, le quali hanno fatto affidamento su risorse finanziarie ordinarie, che potrebbero venire a mancare già nel prossimo anno. Esiste dunque per il futuro un grave e generalizzato rischio di mortificazione della ricerca, soprattutto per quanto riguarda la ricerca di base e quella individuale o di gruppi ristretti, tipica soprattutto delle aree umanistiche. Occorrerà evitare che ciò si verifichi, sia praticando, come già si sta facendo, ogni possibilità di nuovi finanziamenti, sia percorrendo drasticamente la via della razionalizzazione dei costi e della riduzione delle spese generali, sia ricorrendo a criteri di valutazione condivisi, che siano selettivi e rigorosi e consentano la sopravvivenza delle ricerche significative e qualificanti per originalità, anche quando non suscettibili di applicazioni produttive.

Per sostenere la ricerca umanistica dovranno essere poste le basi per una più ampia partecipazione ai bandi sul 7° Programma Quadro che mettono a disposizione ingenti risorse per l'area, scarsamente o per nulla sfruttate nel passato.

L'Ateneo, nella ricerca di un più efficace radicamento nel territorio, ha anche intrapreso una serie di azioni di trasferimento di competenze e aiuti al mondo produttivo della nostra Regione. In particolare attraverso:

- la creazione di un'infrastruttura di ricerca (UniNetLab) in grado di fornire servizi avanzati, strumentazioni e competenze, attivato grazie anche alle azioni del POR Sicilia 2000-2006;
- la partecipazione alla rete dei distretti tecnologici tramite la costituzione di società consortili;
- l'attivazione ed implementazione dell'ufficio Liaison office come ponte verso le aziende;



Il Sistema di Laboratori d'Ateneo (Uninetlab) è una rete di laboratori dell'Università di Palermo per il "testing" ed il trasferimento alle piccole e medie imprese di nuove tecnologie. Nato come naturale evoluzione delle singole azioni di potenziamento di alcuni laboratori a valere sulla misura 3.15 - Sottoazione C - del P.O.R. Sicilia 2000-2006, Uninetlab è orientato all'innovazione tecnologica delle imprese per il rilancio economico del Mezzogiorno. Attualmente, ne fanno parte 14 Laboratori, appoggiati ad altrettanti dipartimenti, e il Centro Grandi Attrezzature, struttura autonoma d'Ateneo.

I Distretti Tecnologici (DT) sono una forma di cooperazione con la Regione. Le attività principali dei DT sono:

- i) Ricerca industriale e sviluppo precompetitivo per le grandi e le piccole e medie imprese;
- ii) Formazione;
- iii) Altri servizi specifici quali: marketing territoriale, attrazione investimenti, venture capital e internazionalizzazione delle imprese.

I tre DT sono individuabili nei consorzi di seguito riportati:

- Consorzio di ricerca per l'innovazione tecnologica, Sicilia AgroBio e Pesca ecocompatibile s.r.l.;
- Consorzio di ricerca per l'innovazione tecnologica, Sicilia Trasporti Navali, Commerciali e da Diporto S.r.l.;
- Consorzio di ricerca per l'innovazione tecnologica, Sicilia Micro e Nano Sistemi s.r.l.

Criticità.

In maniera schematica, sono riportati a seguire le principali criticità del ns. Ateneo nel campo della ricerca:

- la scarsa organizzazione della macchina amministrativa per gli aspetti relativi al ruolo di agenzia dell'Ateneo, intesa come struttura che dovrebbe favorire l'aggregazione di docenti su temi specifici per l'adesione a progetti europei (VII Programma quadro) e nazionale (PON, FIRB) e aiutare i docenti nella presentazione dei progetti;
- la scarsa partecipazione alle azioni di spin-off accademico da parte dei giovani ricercatori;
- la frammentazione dell'attività di ricerca, dovuta anche al numero eccessivo di dipartimenti;
- la mancanza di una programmazione delle assunzioni di personale tecnico-scientifico per le strutture dedicate al trasferimento tecnologico alle imprese per renderle effettivamente dei centri di riferimento di "Large scale facilities" regionale e del Mediterraneo rivolte alle aziende e a ricercatori esterni all'Ateneo;
- l'insufficiente coordinamento tra le varie iniziative d'Ateneo, che produce sprechi e tende a vanificare la credibilità delle varie azioni;



· la mancata realizzazione di laboratori scientifici congiunti pubblico-privati, dovuta anche alla struttura poco sviluppata del tessuto industriale locale.

### **3.3.2. Trasferimento delle conoscenze**

La formulazione di una strategia dell'Ateneo in materia di trasferimento delle conoscenze deve muovere dalla consapevolezza che esiste tuttora un forte scollamento fra gli obiettivi ed i percorsi di generazione e di riproduzione della conoscenza all'interno dell'Ateneo e la domanda potenziale di innovazione e di formazione regionale.

I rapporti fra ricerca universitaria e contesto esterno si configurano oggi, nella nostra Regione, come un insieme poco denso e frammentato di relazioni nelle quali risultano coinvolte, spesso con carattere di episodicità, poche strutture dipartimentali e gruppi ristretti di imprese. Dunque, un assetto ben lontano dalla complessità delle relazioni che caratterizzano i sistemi innovativi territoriali evoluti.

Si insiste sul panorama regionale sia perché è certamente quello di più immediato riferimento per il nostro ateneo, sia, in modo strumentale, perché la quota di fondi pubblici disponibili per la ricerca e la formazione sono dislocati nei programmi PON e POR e in quelli europei del VII programma Quadro. Ed i fondi PON e POR, in ossequio al PNR ed alle finalità di questi interventi, sono quasi esclusivamente dedicati alla ricerca industriale ed alla innovazione tecnologica nelle regioni di convergenza e quindi, per le Università siciliane, nella regione Sicilia

Ma come sappiamo la formazione di un "Sistema Innovativo Regionale" costituisce l'obiettivo che il governo regionale intende perseguire attraverso gli strumenti "straordinari" del POR 2007-2013 e le azioni attuate attraverso le misure ad "accesso" varate dal governo nazionale e dall'Unione Europea.

L'Università è chiamata ad assumere un ruolo centrale in tale "Sistema". Gli obiettivi e le azioni del Piano strategico riflettono questa finalità generale la cui realizzazione, tuttavia, va tralasciata entro un orizzonte temporale di medio termine: profili temporali più lunghi sarebbero probabilmente incompatibili con le emergenze competitive del sistema produttivo regionale e dello stesso Ateneo.

Ad essere coinvolto è tutto il sistema di produzione e di trasmissione di conoscenze dell'Ateneo, e quindi tutte le aree di ricerca e tutto il sistema formativo.

Nella specifica problematica del trasferimento di conoscenze questo significa che tutta la produzione scientifica dell'Ateneo, sia quella tecnologica che quella umanistica può essere oggetto di trasferimento in quanto capace di incidere sulla crescita del sistema economico e sociale regionale.

Ci sembra dunque essenziale porre attenzione su tre aspetti sui quali deve concentrarsi la progettualità strategica di Ateneo:

1. il trasferimento tecnologico in senso stretto, a sua volta articolabile in due ambiti:



a. la valorizzazione dei risultati della ricerca autonomamente condotta all'interno delle strutture di Ateneo;

b. la capacità di suscitare, intercettare e soddisfare la domanda di innovazione delle imprese regionali, e quindi sia la domanda effettiva che, ancor più, quella potenziale e latente;

2. la produzione di conoscenza utile alla valorizzazione economica delle risorse materiali ed immateriali presenti nel territorio regionale che possono costituire – come di fatto è accaduto nel trascorso decennio – il core di programmi di sviluppo centrati sul turismo e sulle attività produttive ad esso connesse.

3. la progettazione di una offerta formativa extra-curriculare che integri il trasferimento degli output della ricerca ed affianchi i percorsi formativi strutturati dei corsi di laurea triennali e magistrali. I gap innovativi non possono essere colmati esclusivamente con la produzione ed il trasferimento di nuove tecnologie; occorre anche incidere sulla “capacità di assorbimento” delle innovazioni da parte dei soggetti destinatari (imprese ed altre organizzazioni), aggredendo i vincoli organizzativo - manageriali che spesso – come confermano numerose ricerche condotte in area OCSE – riducono l'impatto positivo delle innovazioni, quando addirittura non ne impediscono – come accade spesso nella nostra regione – del tutto l'accesso.

Da parecchi anni l'Ateneo ha avviato diverse iniziative che si iscrivono in una corretta strategia di superamento dello scollamento richiamato all'inizio.

Lo ha fatto non soltanto adeguando l'offerta curriculare alla domanda di risorse umane proveniente dal mercato ma anche attuando iniziative formative post-laurea – Master di I e II livello - su tematiche di gestione dell'innovazione e di start-up di imprese innovative.

Lo ha fatto nell'ambito del trasferimento delle tecnologie con le iniziative (Industrial Liaison Office, Incubatore di imprese, spin-off, brevetti) delle quali si dirà appresso.

Parecchio vi è ancora da fare sul piano dell'orientamento e del trasferimento della ricerca in area umanistica e ancora molto deve essere fatto nella strutturazione del secondo dei due percorsi del trasferimento tecnologico, ossia quello che in sequenza:

- (i) muove dalla domanda di innovazione e formazione delle imprese e degli altri attori, pubblici e privati, del sistema socio-economico;
- (ii) orienta i programmi di ricerca delle strutture di Ateneo;
- (iii) produce/trasferisce gli output innovativi.

E' questo il percorso con il quale Ateneo può inserirsi – come fattore forte di cambiamento – nel “Sistema Innovativo Regionale”, diventandone il “nodo” più dinamico.

In questo ambito tuttavia l'Ateneo dovrà orientare l'attività delle sue strutture di trasferimento tecnologico e più in generale di interazione con il mondo produttivo verso le seguenti direttrici operative :





(i) instaurare rapporti sistematici con le imprese e con gli altri attori del sistema socio-economico, al fine di conoscere e mappare le aree di domanda potenziale di innovazioni;

(ii) orientare i programmi di ricerca ;

(iii) a progettare i percorsi di formazione extra-curricolare che, per quanto detto, devono accompagnare e sostenere il trasferimento tecnologico per assicurarne l'efficace assorbimento all'interno delle strutture destinatarie (imprese ed altri operatori privati e pubblici).

#### 1. Azione: Valorizzazione delle conoscenze e rapporti con il territorio

L'Industrial Liaison Office (ILO) è un ufficio costituito dall'Ateneo di Palermo per favorire la collaborazione e lo scambio tra Università e imprese.

La struttura cura lo sviluppo di servizi volti alla protezione dei risultati della ricerca pubblica, licensing e di supporto alla creazione di imprese spin-off. In particolare esso si occupa di procedure di brevettazione nazionali e internazionali; la sua attività ha permesso negli ultimi di dotare l'Ateneo di un consistente numero di brevetti, alcuni dei quali sono stati già sottoposti a valorizzazione industriale.

Nel settore del licensing e supporto alla creazioni di imprese spin-off si occupa di strategie e procedure di cessioni e licenze dei brevetti e di supportare la creazione di imprese che abbiano alla loro base attività di ricerca universitaria e/o a favore delle quali l'Università renda disponibili una serie di servizi per facilitarne l'avvio ed il primo sviluppo (incubatore d'impresa).

Gli obiettivi specifici dell'ufficio sono i seguenti:

- incrementare la soddisfazione e la motivazione degli inventori;
- stimolare i ricercatori ad intraprendere nuove ricerche;
- favorire l'incontro tra domanda ed offerta di innovazione;
- incoraggiare sinergie di lungo periodo con il tessuto industriale;
- diffondere la cultura della protezione della proprietà intellettuale e del trasferimento tecnologico;
- generare ritorni economici da investire nell'attività di ricerca dell'Ateneo.

In quest'ottica le attività principali che vengono svolte sono:

- a) organizzare e promuovere workshop, seminari e convegni per accrescere la cultura in merito ai temi della tutela e valorizzazione della proprietà intellettuale;
- b) partecipare ad eventi e fiere per valorizzare e pubblicizzare i risultati delle ricerche dell'Ateneo;
- c) seguire il processo di gestione della proprietà intellettuale;
- d) licensing;
- e) supporto alla creazione di imprese spin-off.

Particolarmente significativa in relazione agli obiettivi indicati in premessa è stata l'azione svolta negli ultimi anni in raccordo con gli altri atenei della



regione che è stata supportata con il progetto NILO (Network degli industrial liaison office).

## 2. Azione: Sviluppo di imprenditorialità innovativa

Da alcuni anni l'Università di Palermo ha avviato una serie di interventi finalizzati al trasferimento delle conoscenze attraverso l'avvio di imprese innovative. Attraverso questi interventi si è cercato di diffondere nella comunità scientifica un modello di valorizzazione delle conoscenze basato sull'avvio di iniziative imprenditoriali innovative sperimentando nuovi modelli (nuovi per il nostro contesto ma ampiamente collaudati in altri contesti) di gestione della filiera della conoscenza.

Le iniziative che sono state già avviate e che possono essere ulteriormente rafforzate nel prossimo triennio sono :

a) Istituzione di un ufficio per l'incubazione di impresa e adesione dell'Università di Palermo al Consorzio ARCA che gestisce l'incubatore d'impresa di Parco d'Orleans (Palermo è una delle poche università italiane che ha all'interno del proprio campus una struttura di questo tipo). Il Consorzio ARCA costituito da Università di Palermo, Sviluppo Italia Sicilia, Associazione SINTESI e Easy integrazione di sistemi si propone di accompagnare i laureati e ricercatori nell'avvio di attività di impresa. E' ospitato in locali appositamente realizzati dall'Università in Parco d'Orleans e le sue attività sono state finanziate dal Ministero per lo Sviluppo Economico attraverso due progetti. Il primo "Centro per la ricerca applicata e lo spin-off accademico" si è concluso nel corso del 2009 ed ha consentito l'avvio di 20 iniziative imprenditoriali e la valutazione della fattibilità di oltre 150 idee di impresa. Il secondo "IDRA - Imprese dalla Ricerca Avanzata" è stato avviato nel corso del 2009. L'Università su fondi del POR 2000/2006 ha provveduto al potenziamento della dotazione tecnologica dell'incubatore ed ha messo a disposizione nuovi spazi per ampliare la sua capacità ricettiva in termini di aziende insediate e migliorare le attività di supporto con specifici laboratori. Il progetto IDRA assicurerà i fondi necessari.

b) Istituzione di una business plan competition, Start Cup Palermo, per stimolare i ricercatori a validare le ricadute economiche delle applicazioni della ricerca. La Start Cup Palermo è associata alla rete PNI3 che annualmente organizza una competizione nazionale denominata Premio Nazionale dell'Innovazione, aperta alla competizione di idee proposte da oltre 40 università italiane. La Start Cup Palermo è gestita dall'Associazione Sintesi ed è finanziata da numerosi e qualificati sponsor;

c) Adozione di un regolamento per la costituzione di spin-off per regolamentare la partecipazione del personale universitario alle attività delle imprese costituite. E' stata costituita una apposita commissione istruttoria. Il Consiglio di Amministrazione dell'Università di Palermo ha finora autorizzato la costituzione di 3 spin-off accademici.



d) Nell'ambito del progetto SESTANTE, gestito dal COT dell'Università di Palermo e finanziato fino al 2008 dal MIUR, si è sviluppata una specifica azione di formazione imprenditoriale rivolta a laureati delle Facoltà di Lettere e Filosofia e Scienze della Formazione. E' stato predisposto uno specifico percorso formativo accompagnato da supporti didattici e multimediali. Il percorso è stato frequentato da circa 100 allievi e può costituire la base per una specifica iniziativa da proporre a tutti gli studenti dell'Ateneo interessati ai temi della autoimprenditorialità.

e) Nell'ambito del progetto IDRA gestito dal Consorzio ARCA è stato progettato un Master in avvio di imprese innovative della durata di 250 ore e che verrà realizzato in 2 edizioni cui destinatari privilegiati saranno dottorandi e assegnasti dell'Ateneo.

Indicatori per la linea strategica Ricerca e Trasferimento delle conoscenze (DM 506/07, Modello Teorico di FFO e quota 7%/09)

- b.1 Proporzione di personale attivamente impegnato nella ricerca
- b.2 Numero medio di borse per corso di dottorato di ricerca
- b.3 Proporzione di borse di studio di dottorato di ricerca finanziate dall'esterno, nei tre cicli di dottorato del triennio di riferimento
- b.4 Disponibilità economica media per la ricerca scientifica per professore di ruolo e ricercatore (di ruolo ovvero di cui all'art. 1, comma 14, della legge 4 novembre 2005, n. 230)



b.5 Proporzione di entrate per la ricerca scientifica provenienti da enti esterni

- Successi nei programmi PRIN e FIRB
- Brevettazione
- Acquisizione di fondi esterni

### 3.4 Internazionalizzazione

La realizzazione di percorsi formativi in collaborazione con Università partner straniere per la realizzazione di lauree con titolo congiunto o doppio, è un obiettivo strategico intrapreso da qualche anno dal nostro Ateneo.

In atto è stata realizzata una laurea triennale con doppio titolo con una Università francese e nel corrente anno sono stati avviati due corsi di laurea triennale con doppio titolo, con una Università spagnola e una egiziana; inoltre l'Ateneo seguendo il progetto Erasmus Mundus partecipa ad un consorzio con Università della U.E. per la attivazione di due lauree biennali (master of sciences) con doppio titolo, una in economia ed una in letteratura tedesca.

Facendo tesoro delle esperienze in atto acquisite, la realizzazione di percorsi formativi congiunti con un programma di doppia laurea dovrà divenire un progetto strutturato e stabile nella offerta didattica dell' Ateneo.

Il programma doppia laurea dovrà coinvolgere preferibilmente i corsi di laurea magistrale in quanto il percorso di 120 CFU è più facilmente progettabile e rende più agevole la corrispondenza con percorsi formativi comparabili.

Partendo dagli accordi vigenti nell'ambito del programma di mobilità L.L.P. Erasmus bisogna individuare alcune università partner con le quali i nostri corsi di laurea hanno un rapporto consolidato di mobilità e di riconoscimento reciproco di crediti e a queste proporre, attraverso un lavoro di confronto, l'estensione del riconoscimento dell'intero percorso formativo, legittimato da una apposita e specifica convenzione tra le due Università.

Realizzato il programma integrato di studio, allo studente viene offerta la possibilità di frequentare una parte della carriera universitaria presso l'Università di Palermo ed una parte (almeno 50 crediti) all'estero presso la Università partner. Alla fine del percorso formativo lo studente otterrà sia il titolo di studio italiano sia quello straniero concesso dalla Università partner. Regolamenti specifici dovranno normare l'ammissione al programma doppia laurea, la mobilità, il riconoscimento dei crediti.

Le risorse finanziarie a sostegno della mobilità degli studenti sono quelle previste nel capitolo di bilancio della internazionalizzazione e che dovrebbero essere prevalentemente orientate verso questo programma. Altre fonti di finanziamento sono rese disponibili dal MIUR (Coperlink) e da programmi della UE (Erasmus mundus, Atlantis).

Un percorso simile dovrà essere intrapreso nell'ambito di accordi quadro trans-nazionali come la Università Italo-Francese, Italo-Egiziana, Italo-Libica e Italo-Turca.

Altro aspetto della internazionalizzazione è la realizzazione di corsi di studio in lingua inglese o francese, di riconosciuta attualità e richiamo, specie nei



settori di economia, biotecnologia e scientifico, da presentare come offerta formativa internazionale, con apposita e veicolata diffusione specie tra i paesi dell'area mediterranea e balcanica. La situazione ideale sarebbe quella di un Corso di studio per ciascuna Facoltà dell'Ateneo.

Tali corsi di studio sarebbero funzionali anche ai nostri studenti che avrebbero la opportunità di imparare o migliorare un Inglese o Francese specialistico, da non trascurare in un mercato del lavoro sempre più integrato e internazionale e che necessita e richiede una sempre più diffusa proprietà linguistica. La realizzazione di tali corsi di studio è anche funzionale all'incremento del numero di studenti stranieri che si iscrivono alle nostre lauree magistrali.

Nel corrente anno 800 studenti stranieri risultano iscritti nelle Facoltà del nostro Ateneo e di questi 150 sono gli iscritti alle lauree magistrali. Questo numero può essere aumentato se si rende attrattiva la nostra offerta didattica ed i servizi offerti dall'Ateneo.

I paesi del bacino del mediterraneo, i paesi balcanici, Cina ed India, le comunità di origine siciliana dei paesi dell'America Latina sono bacini dai quali viene e potrebbe divenire consistente la richiesta di iscrizione alle nostre lauree magistrali.

Bisogna attivare delle facilities e rendere attrattiva la nostra offerta didattica e i servizi offerti dall'Ateneo.

Tra le facilities attivabili si suggeriscono:

- Scuola di lingua Italiana per stranieri rivolta a chi si iscrive ai Corsi di Studio dell'Ateneo;
- Accesso ai servizi offerti dall'Ateneo (Mensa, posti nella case degli studenti, etc.);
- Riserva posti nei corsi a numero programmato;
- Guida in lingua inglese ai corsi di laurea da mettere nel sito UNIPA e da inviare ai centri di Cultura Italiana all'estero, alle ambasciate, ai consolati;
- Organizzazione nelle segreterie degli studenti di una unità operativa per l'accoglienza e l'assistenza di questi studenti;
- Bando della offerta formativa (anche di alcuni CS selezionati) in lingua inglese con descrizione delle facilities sopraelencate.

I Dottorati di ricerca rappresentano la offerta didattica più attrattiva e di maggiore competizione a livello internazionale.

Nel sistema italiano, le norme che ne regolano l'accesso lo rendono meno competitivo rispetto ad altri paesi ove spesso l'accesso avviene per cooptazione.

Per agevolare la afferenza di iscritti stranieri nei nostri dottorati è necessario:

- Prevedere annualmente una quota di posti riservata in soprannumero per studenti stranieri e per studenti provenienti da Università e paesi con i quali l'Ateneo ha accordi di cooperazione;
- Prevedere un apposito bando (per questa quota in soprannumero) in lingua inglese con apposita modulistica;



## LE LINEE STRATEGICHE DELL'ATENEO PER IL QUINQUENNIO 2009-2013

- Prevedere criteri di selezione che abbiano specificità internazionale e che tengono conto dei Titoli, del Progetto di ricerca e di un Colloquio;
- Prevedere ampia diffusione dei bandi con invio a siti come Euraxess e a siti web di società scientifiche, con offerta delle stesse facilities previste per la iscrizione alle lauree magistrali;
- Prevedere l'internazionalizzazione dei Dottorati: la realizzazione di dottorati internazionali caratterizzati da un consorzio di 2 o più università straniere che definiscono un percorso formativo congiunto e concordato, rappresenta un obiettivo non solo dell'Ateneo ma della Comunità Europea per la realizzazione della European Research Area. Una delle tre azioni del programma Erasmus mundus 2007 – 2013 è rivolta a tale finalità.

L'Ateneo ha una tradizione e una tendenza verso la co-tutela di tesi dei propri dottorati. Senza nulla togliere al valore intrinseco di questa esperienze, che ha i suoi limiti, la strategia dell'Ateneo deve tendere alla realizzazione di dottorati internazionali con doppio titolo che garantiscono una più ampia mobilità di studenti, docenti, un doppio titolo maggiormente riconosciuto a livello internazionale.

L'Ateneo detiene in atto 450 contratti istituzionali L.L.P. con 250 Università Europee. Tale dato dovrebbe garantire una mobilità annua in uscita di 900/1000 studenti che invece si attesta a poco meno di 400 studenti/anno. Le motivazioni di questa scarsa aderenza al programma di mobilità sono diverse; alcune poco modificabili, altre modificabili.

Poco modificabili sono le condizioni socio-economiche del contesto e la "distanza" non solo geografica di Palermo e della Sicilia dall' Europa.

Modificabile è la scarsa conoscenza del programma LLP da realizzare attraverso una maggiore diffusione di informazioni tra la popolazione studentesca.

Modificabile è l'atteggiamento di alcuni docenti dell'Ateneo nei riguardi della mobilità studentesca: se la maggior parte dà pieno credito alla esperienza effettuata dallo studente presso le Università europee, alcuni considerano l'esperienza di studio all'estero non sostitutiva ma complementare rispetto al percorso istituzionale previsto dal nostro Ateneo. Altri ancora non considerano significativa l'esperienza effettuata presso le Università partner della UE e ostacolano il riconoscimento formale dei crediti acquisiti. Altrettante difficoltà si riscontrano in alcuni casi nella composizione del learning agreement.

Questi atteggiamenti se ripetuti, non incoraggiano lo studente a partecipare ai programmi di mobilità. Recentemente il S.A. ha approvato un regolamento che norma tale mobilità LLP. con un maggiore coinvolgimento dei Consigli di CS. La piena aderenza al regolamento dovrebbe aiutare a superare tali difficoltà-

La scarsa conoscenza di lingue straniere è una dato, una difficoltà che allontana dalla partecipazione ai programmi di mobilità. Strategico appare a questo



proposito il Centro Linguistico di Ateneo che necessita una riconfigurazione e potenziamento rispetto all'attuale funzionamento.

Indicatori per la linea strategica Internazionalizzazione (DM 506/07 e Modello Teorico di FFO)

d.1 Proporzione di iscritti che hanno partecipato a programmi di mobilità internazionale (in regime di scambio e non)

d.2 Proporzione di studenti stranieri iscritti a corsi di laurea magistrale

d.3 Proporzione di studenti stranieri iscritti ai corsi di dottorato

d.4 Entità dei contratti/convenzioni acquisiti da agenzie e enti, esteri e internazionali



## 3.5 Risorse umane

Nella linea strategica “Risorse Umane” sono considerati lo sviluppo del personale docente e lo sviluppo del personale tecnico amministrativo e la sua qualificazione. La politica del reclutamento e dello sviluppo delle carriere del personale docente è stata decisa sempre dalle necessità didattiche delle Facoltà e dalle esigenze scientifiche dei dipartimenti e solo in pochissimi casi – ed in concomitanza dell’acquisizione di nuove risorse – il Senato Accademico ha provveduto a ripartizioni mirate. Nella Fig. , è stato già riportato l’andamento del numero di docenti delle tre fasce e per Facoltà negli ultimi cinque anni. Solo nel 2008 c’è stato un rilevante incremento del reclutamento mentre il numero totale è rimasto praticamente costante – o meglio, leggermente crescente nonostante le note difficoltà finanziarie. I bandi attualmente in corso di espletamento segneranno una leggera crescita del numero di associati ed ordinari.

Per quanto riguarda il personale tecnico- amministrativo, i valori riportati nelle Figs. indicano una sostanziale costanza del numero totale. Su circa 2400 unità quasi la metà è in forza al Policlinico e circa 750, in particolare, sono inquadrati nell’area sanitaria. Sottraendo questo personale al numero totale, ciò significa che il rapporto tra docenti e personale è circa 1.2.

Nell’ultimo anno si registra un significativo aumento percentuale soprattutto nelle aree delle biblioteche e del personale tecnico-scientifico.

	2009	2010	2011	2012	Totale	Diminuzione, %, 2012/2008
<b>Assistenti e ricercatori</b>	<b>57</b>	30	23	23	133	14,8
<b>Associati</b>	<b>30</b>	16	20	33	99	16,7
<b>Ordinari</b>	<b>31</b>	48	26	20	125	21,6
<b>Personale TA</b>	<b>98</b>	64	26	39	227	9,4
<b>Totale</b>	<b>216</b>	158	95	115	584	13,03

**Tab. 1** Cessazioni dal servizio del personale docente e TA

Considerando le cessazioni dal servizio nei prossimi anni, vedi Tab. 1 , e verosimilmente assunzioni limitate solo ai ricercatori cofinanziati dal MiUR, si nota un trend che porterà la forza docente dell’Ateneo a circa 1700 unità ed un contestuale calo del personale TA fino circa 220 unità.

La decrescita è mediamente più elevata per il personale docente (circa il doppio del personale TA) ed in particolare per i professori ordinari. La





diminuzione dovrebbe essere più contenuta per il ruolo dei ricercatori stante le possibili assunzioni di circa 70 ricercatori cofinanziati entro il 2011.

La diminuzione del personale TA, meno elevata di quella del personale docente, varia fra le diverse aree anche in modo consistente come si nota dalla Tab. 2. In particolare verrà maggiormente colpita dalle cessazioni dal servizio l'area tecnica.

	2009	2010	2011	2012	Totale	Diminuzione, %, 2012/2008
<b>Area Amministrativa-Gestionale</b>	24	18	13	17	72	8,7
<b>Area Biblioteche</b>	9	5	2	0	16	8,5
<b>Area Socio-Sanitaria</b>	23	19	5	8	55	7,6
<b>Area Servizi Generali</b>	8	0	2	4	14	7,2
<b>Area Tecnica</b>	29	20	4	10	63	13,0
<b>Totale</b>	<b>93</b>	<b>62</b>	<b>26</b>	<b>39</b>	<b>220</b>	<b>9,4</b>

**Tab. 2** Cessazione dal servizio del personale TA delle varie aree

Lo sviluppo dell'Ateneo dipende primariamente dalla qualificazione del personale che vi opera e pertanto l'Ateneo deve investire sulla qualificazione e valorizzazione del suo personale fondando le politiche del personale sul riconoscimento del merito.

Le dinamiche di sviluppo del personale vanno strettamente correlati con gli obiettivi strategici che questo piano si pone. Tuttavia la fase economica-finanziaria che attraversa l'Ateneo e che coincide con la fase temporale di partenza del piano strategico stesso, impone che il rientro del costo delle spese fisse per il personale entro i limiti di legge sia considerato obiettivo prioritario senza il cui raggiungimento tutti gli altri obiettivi diventano praticamente irraggiungibili. La riduzione delle spese fisse al di sotto del 90% del FFO, tuttavia, non è solo un obbligo di legge (anche se largamente disatteso dalla maggior parte delle Università italiane per motivi ben noti) ma obiettivo fondamentale per liberare risorse da dirottare verso la didattica, la ricerca, i servizi agli studenti. Per pianificare nel prossimo quinquennio le spese fisse è necessario considerare che il FFO nei prossimi anni (ed in ogni caso fino al 2012) continuerà a diminuire per effetto dei previsti tagli al finanziamento universitario, mentre è necessario adottare rapidamente tutte quelle misure che possano evitare ulteriori penalizzazioni al FFO a causa del peggioramento delle performance dell'Università.

Sarà quindi necessario non procedere ad assunzioni né di docenti, né di personale tecnico-amministrativo fino al raggiungimento della soglia del 90% fra spese fisse e FFO tranne che per i ricercatori cofinanziati dal Ministero. L'incremento delle spese fisse dovrà quindi limitarsi agli aumenti salariali previsti per legge. Soltanto al raggiungimento di questa soglia le assunzioni potranno ricominciare con il vincolo di attenersi a questo livello.

In questo periodo, però, amministrazione centrale e dipartimenti dovranno attivarsi per reperire fondi per bandire concorsi di ricercatori a tempo determinato che permettano di coprire primariamente le esigenze della ricerca e - anche se parzialmente - quelle didattiche. L'Amministrazione ed i singoli gruppi di ricerca dovranno quindi lavorare al reperimento di risorse esterne per finanziare i posti di ricercatori a tempo determinato.

Superato questo periodo transitorio in cui sarà necessario fare decrescere il numero di docenti e personale TA, bisognerà puntare con forza ad una politica di reclutamento qualificato.

Il potenziamento del reclutamento deve essere perseguito su rigorosi e selettivi criteri meritocratici e ponendosi come obbiettivo anche la diminuzione dell'età di ingresso dei ricercatori nel tessuto universitario. Gli stessi criteri (merito e ringiovanimento) devono essere alla base degli avanzamenti di carriera dei docenti.

La necessaria politica di ringiovanimento deve permettere anche il positivo sviluppo di carriera per i molti giovani che da molti anni vitalizzano la ricerca dell'Ateneo.

A questo scopo l'Ateneo deve dotarsi di un sistema di valutazione dei docenti che tenga conto sia della loro produttività scientifica che di quella didattica. Da alcuni anni l'Ateneo persegue una meritoria politica di valutazione dell'attività di ricerca misurando la performance scientifica dei docenti attraverso il così detto "ricercatore attivo", misura quali-quantitativa dei risultati dell'attività di ricerca in termini di pubblicazioni ed altri prodotti della ricerca. Tale parametro non sembra più - da solo - in grado di seguire le valutazioni del ministero che considera anche altri indicatori della performance del docente. Sembra quindi opportuno modificare, completandolo, tale parametro introducendo, per quanto riguarda la ricerca, una misura dei successi nei programmi nazionali PRIN e FIRB e nei programmi europei, per quanto riguarda la didattica, utilizzare, per esempio, lo stesso parametro ministeriale dei CFU "prodotti" nell'a.a.

Il personale tecnico-amministrativo costituisce una risorsa fondamentale dell'Ateneo.

Per questo bisogna sostenere il cambiamento e l'innovazione nell'amministrazione attiva di questo Ateneo per incidere positivamente sulle condizioni dell'ambiente lavorativo attraverso l'attenzione al sistema sociale interno, allo sviluppo delle relazioni interpersonali, alla valorizzazione delle competenze e alla cultura organizzativa per raggiungere il cosiddetto "benessere organizzativo" promosso dalla Direttiva del Ministero della Funzione pubblica su questo tema. Si dovranno individuare metodologie e strumenti per verificare



lo stato di benessere o malessere presenti nell'Amministrazione indicando le strategie per tradurre in azioni concrete e positive le criticità che potrebbero emergere. E' dimostrato che realizzare il benessere fisico e psicologico delle persone contribuisce al miglioramento delle prestazioni e dei servizi che si offrono.

Il suo sviluppo deve essere funzionale al raggiungimento degli obiettivi di didattica, di ricerca e di efficienza amministrativa. Per questa ragione è necessario la predisposizione di una mappa delle competenze per censire le professionalità esistenti, attuare la mobilità del personale in ragione di tali professionalità e per indirizzare il prossimo reclutamento verso quei comparti che risultano carenti e verso quei comparti, in particolare l'area tecnica. Non è inopportuno ricordare che il personale dell'area tecnica viene considerato nei parametri del modello teorico di FFO.

La formazione e la responsabilizzazione del personale TA è un altro punto importante per migliorare l'efficienza dell'ateneo.

Indicatori per la linea strategica Risorse Umane (DM 506/07 e Modello Teorico di FFO)

e.1 Proporzioni dei costi del personale (di ruolo e non) rispetto alle entrate di bilancio

e.2 Proporzioni dei punti organico utilizzati per assunzioni di professori ordinari e associati precedentemente non appartenenti all'Ateneo

e.3 Proporzioni di punti organico destinati a facoltà con un rapporto studenti/docenti di ruolo superiore rispetto alla mediana nazionale (rilevata dai quadri informativi del Ministero)

e.4 Proporzioni dei punti organico utilizzati per l'assunzione di nuovi ricercatori



## 3.6 Struttura organizzativa

### 3.6.1 Dipartimenti

La ridefinizione della organizzazione dipartimentale dell'Ateneo ha subito di recente una forte accelerazione in relazione alla nota situazione finanziaria. L'obiettivo di pervenire ad una nuova organizzazione basata su un minor numero di dipartimenti di dimensioni maggiori rispetto a quelle attuali è però un'importante opportunità sotto il profilo culturale e scientifico.

La attuale organizzazione dipartimentale è il risultato di aggregazioni culturali avviate circa 30 anni fa sotto l'impulso della Legge 382/80. In questo periodo l'ambiente in cui le università si trovano ad operare è profondamente cambiato e la velocità di cambiamento ha altresì subito un forte aumento negli ultimi anni.

Sono del tutto evidenti gli impatti che la natura e l'entità dei cambiamenti avvenuti ed in atto nella società esercitano sulla organizzazione della filiera della conoscenza, sui processi formativi e sulle strategie della ricerca sia di base umanistica che scientifica, sia curiosity driven che applicata.

Più volte, nel nostro Ateneo, è stato auspicato il rafforzamento del dialogo tra i saperi come strumento per generare nuove sintesi di conoscenza. La nuova organizzazione dipartimentale che verrà realizzata entro il 2010 è l'occasione per ricombinare su nuove basi il dialogo tra i diversi ambiti disciplinari della nostra comunità scientifica attraverso, da un lato, uno sviluppo dipartimentale incentrato sulle grandi discipline fondamentali (conoscere) e dall'altro attraverso l'identificazione di nuove strutture dipartimentali tematiche che rafforzino le intersezioni disciplinari (oggetti del conoscere).

Questa operazione di manutenzione straordinaria dell'impianto culturale e scientifico dell'Ateneo deve sia contribuire a migliorarne le performance alla luce delle mutate esigenze della società sia tenere conto dei nuovi indirizzi assunti dal Governo sulla valutazione e sul finanziamento dell'Università. Il processo impegnerà il nostro Ateneo nel corso del 2010 e dovrà svolgersi ed attuarsi parzialmente in parallelo alla definizione e realizzazione del Piano strategico dell'Ateneo.

La costruzione di una nuova struttura dell'organizzazione dipartimentale deve altresì contribuire a valorizzare il ruolo del personale tecnico amministrativo nel management delle strutture e migliorare la qualità della progettualità in ambito regionale, nazionale e internazionale dell'Ateneo di Palermo. Le nuove strutture dipartimentali attraverso una elevata massa critica di ricercatori e personale tecnico amministrativo potranno interfacciarsi più efficacemente con il territorio e offrire servizi di ricerca e di didattica migliori. Le competenze presenti nell'Ateneo, attraverso chiare identità culturali e scientifiche saranno, inoltre, più facilmente leggibili dall'ambiente esterno.

Il processo della riorganizzazione dipartimentale deve tragguardare ai prossimi dieci anni intersecando le emergenti esigenze della società in termini di nuove



professionalità da offrire ai nostri studenti con un modello dell'università italiana in rapida trasformazione.

E' per queste ragioni che il processo di razionalizzazione delle strutture dipartimentali del nostro Ateneo, indifferibile per ragioni di natura finanziaria, deve essere accolto da tutti noi come una grande opportunità per radicare più efficacemente l'Università di Palermo nella società e per rafforzarne la capacità competitiva.

I criteri vigenti per la costituzione e la disattivazione dei Dipartimenti sono contenuti nello statuto, art. 21 ( commi 5 e 8), e nel Regolamento generale di Ateneo (art. 30 ed art. 31 (comma 1 e 32)).

Per quanto riguarda l'entità della dotazione riconosciuta, questo essa viene decisa dal Collegio dei Direttori di Dipartimento secondo i seguenti criteri:

<b>36%</b> <b>SPESE GENERALI</b>	<b>5%</b>	in parti eguali tra tutti i dipartimenti
	<b>6%</b>	tra i dipartimenti con non meno di 25 componenti, con peso moltiplicativo il rapporto tra strutturati attivi e strutturati del Dipartimento
	<b>10%</b>	a compenso spese per rifiuti pericolosi + quota proporzionale alla superficie pulita + più spese documentate sull'FFO per la sicurezza
	<b>10%</b>	in proporzione al numero docenti + assegnisti MIUR integrato con i dottorandi, valutati nel numero di 1 per ciclo.
	<b>5%</b>	in proporzione al numero docenti + assegnisti MIUR integrato con i dottorandi, valutati nel numero di 1 per ciclo.
<b>64%</b> <b>COMPITI ISTITUZIONALI,</b> <b>Promozione della RICERCA e</b> <b>Servizi alla DIDATTICA</b>	<b>28%</b>	in proporzione alla spesa media per l'incremento del patrimonio librario degli ultimi tre anni, spesa a valere sul FFO o sul 60%
	<b>30%</b>	proporzione al numero di ricercatori attivi del dipartimento, strutturati e assegnisti MIUR



# LE LINEE STRATEGICHE DELL'ATENEO PER IL QUINQUENNIO 2009-2013

La fotografia alla data di oggi dei dipartimenti dell'Ateneo e la loro evoluzione nel tempo sono riportati nei seguenti grafici:

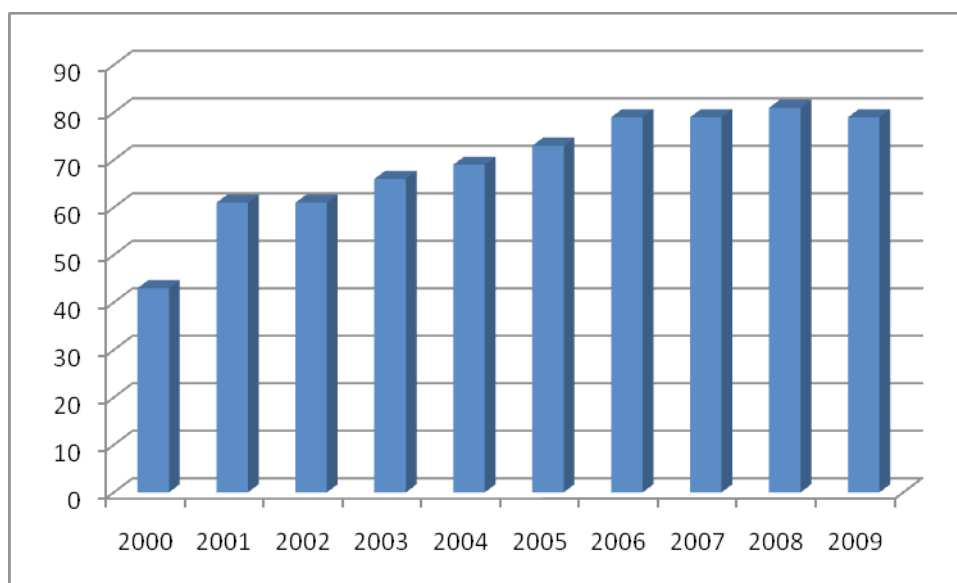


Figura 22 – Evoluzione temporale del numero dei Dipartimenti nel corso dell'ultimo decennio

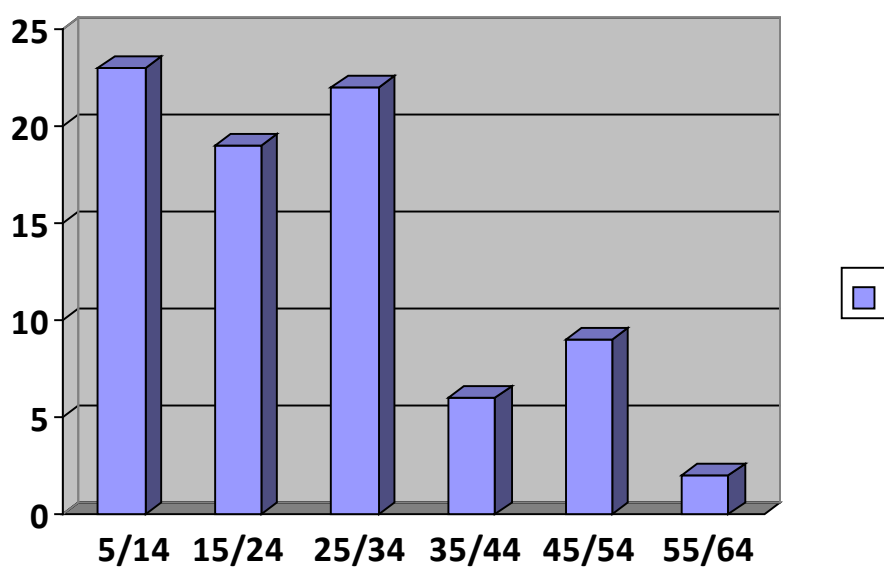


Figura 22 – Numero Dipartimenti in funzione del numero di docenti strutturati



Tab. 1 Docenti Strutturati – Ricercatori Attivi per dipartimento

DIPARTIMENTO	DS	DSA	DSA/DS*100
<b>Aglaia</b>	<b>27</b>	20	74,1
<b>Agrografia ambientale e territoriale</b>	<b>25</b>	21	84
<b>Analisi dell'espressione, lingue, segni e testi DANAE</b>	<b>15</b>	12	80
<b>Arti e comunicazioni, teoria e metodi epistemologici etc.</b>	<b>26</b>	24	92,3
<b>Beni culturali storico-archeologici etc.</b>	<b>58</b>	49	84,5
<b>Biologia animale</b>	<b>14</b>	12	85,7
<b>Biologia cellulare e dello sviluppo</b>	<b>29</b>	18	62,1
<b>Biomedico di medicina interna e specialistica</b>	<b>27</b>	18	66,7
<b>Biopatologia e metodologie biomediche</b>	<b>25</b>	20	80
<b>Biotecnologie mediche e medicina legale</b>	<b>32</b>	19	59,4
<b>Chimica e fisica della terra etc. CFTA</b>	<b>19</b>	17	89,5
<b>Chimica e tecnologie farmaceutiche</b>	<b>29</b>	25	86,2
<b>Chimica fisica</b>	<b>15</b>	15	100
<b>Chimica inorganica e analitica</b>	<b>27</b>	21	77,8
<b>Chimica organica</b>	<b>19</b>	17	89,5
<b>Chirurgia generale d'urgenza</b>	<b>22</b>	15	68,2
<b>Città e territorio</b>	<b>25</b>	20	80



# LE LINEE STRATEGICHE DELL'ATENEO PER IL QUINQUENNIO 2009-2013

DIPARTIMENTO	DS	DSA	DSA/DS*100
Colture arboree	15	12	80
Contabilità nazionale ed analisi dei processi sociali	16	9	56,3
Design	11	8	72,7
Diritto dell'economia dei trasporti e dell'ambiente	10	5	50
Diritto privato generale	49	33	67,3
Diritto pubblico	32	20	62,5
Discipline chirurgiche e oncologiche	49	34	69,4
Ecologia	16	8	50
Economia dei sistemi agroforestali ESAF	18	16	88,9
ETHOS-Analisi delle comunità, rappresentazioni etc.	12	11	91,7
Farmacochimico, tossicologico e biologico	19	14	73,7
Filosofia, storia e critica dei saperi	37	34	91,9
Fisica e tecnologie relative	29	23	79,3
Geologia e geodesia	23	18	78,2
Ing. Chimica dei processi e dei materiali	31	28	90,3
Ing. dei trasporti	9	7	77,8
Ing. dell'automazione e dei sistemi	7	5	71,4
Ing. Delle infrastrutture viarie	12	9	75
Ing. e tecnologie agroforestali	35	32	91,4





DIPARTIMENTO	DS	DSA	DSA/DS*100
Ing. elettrica, elettronica e delle telecomunicazioni	49	39	79,6
Ing. idraulica e applicazioni ambientali	18	16	88,9
Ing. Informatica	18	16	88,89
Ing. Nucleare	9	9	100
Ing. Strutturale, aerospaziale e geotecnica	41	28	68,3
Letterature e culture europee	13	9	69,2
Matematica ed applicazioni	62	38	61,3
Meccanica	18	14	77,8
Med. clinica e delle patologie emergenti	33	20	60,6
Med. interna, malattie cardiovascolari e nefrourologiche	34	30	88,2
Medicina sperimentale	36	33	91,7
Med., pneumologia, fisiologia e nutrizione umana	10	9	90
Metodi e modelli matematici	19	10	52,6
Metodi quantitativi per le scienze umane	10	8	80
Oncologia sperimentale e applicazioni cliniche	15	10	66,67
Patologia umana	11	9	81,8
Progetto e costruzione edilizia	27	24	88,9
Psicologia	54	47	87



# LE LINEE STRATEGICHE DELL'ATENEO PER IL QUINQUENNIO 2009-2013

DIPARTIMENTO	DS	DSA	DSA/DS*100
Rappresentazione, conoscenza, figurazione etc.	22	18	81,81
Ricerche energetiche ed ambientali	26	23	88,5
Sc. anestesilogiche, rianimatorie e delle emergenze	13	4	30,7
Sc. biochimiche	13	13	100
Sc. botaniche	34	30	88,2
Sc. economiche, aziendali e finanziarie	48	27	56,3
Sc. entomologiche, fitopatologiche, microbiologiche etc.	33	26	78,8
Sc. farmacologiche	14	6	42,86
Sc. filologiche e linguistiche	51	42	82,4
Sc. fisiche e astronomiche	37	34	91,9
Sc. penalistiche, processualpenalistiche e criminologiche	19	13	68,42
Sc. per la promozione della salute	36	22	61,1
Sc. sociali	12	11	91,7
Sc. statistiche e matematiche	32	15	46,9
Sc. Stomatologiche	19	12	63,2
Storia del diritto	14	10	71,4
Storia e progetto nell'architettura	47	36	76,6
Studi europei e della integrazione etc... (DEMS)	37	21	56,7



DIPARTIMENTO	DS	DSA	DSA/DS*100
Studi giuridici etc...delle scienze motorie sportive	26	10	38,4
Studi storici e artistici	51	36	70,6
Studi su politica, diritto e società	47	33	70,2
Tecnologia meccanica, produzione e ingegneria gestionale	25	19	76
Universitario di neuroscienze cliniche	44	28	63,6
Univversitario materno infantile	44	19	43,2
<b>SOMME</b>	<b>2085</b>	<b>1546</b>	
<b>DS= DOCENTI STRUTTURATI</b>			
<b>DSA = RICERCATORI ATTIVI</b>			



Sono stati considerati come parametri importanti il numero totale di docenti, il numero di quelli scientificamente attivi e l'ammontare dei finanziamenti.

Nel corso del decennio preso in esame si è avuto un significativo aumento del numero dei Dipartimenti e questo fatto è attribuibile sostanzialmente a due circostanze:

- 1) Il completamento della dipartimentalizzazione dell'Ateneo (che si è sviluppato nel corso del primo quinquennio);
- 2) Processo di frammentazione e nuova parziale ricomposizione (sviluppato nel corso dell'ultimo quinquennio).

L'elevato numero dei dipartimenti – ed in generale dei centri autonomi di spesa - (circostanza che ha pure avuto l'attenzione del Collegio dei Revisori dei Conti), sembra francamente eccessivo rispetto alle risorse (finanziarie, di competenze, etc) dell'Ateneo.

Da un punto di vista delle risorse finanziarie, il cuore del problema non sembra consistere nei costi di gestione di queste strutture, ma, piuttosto, nei costi indiretti, visto che – in una perversa filiera - ormai ad ogni dipartimento viene riconosciuto almeno un dottorato, almeno un assegno MIUR e spesso, almeno, un corso di laurea.

Altri Atenei con un numero di docenti simile a quello di Palermo presentano un numero di dipartimenti e dottorati inferiore al nostro (ciò non significa minor numero di borse potendosi, invece, aumentare le borse per dottorato).

Il regolamento generale di Ateneo recentemente approvato indica in 25 il numero minimo chiederai docenti necessari all'attivazione di un dipartimento ed il piano triennale attualmente in corso prevede di disattivare i dipartimenti già costituiti a cui afferiscano meno 15 docenti. Inoltre, in accordo con queste norme, state definite le date per la riorganizzazione dei dipartimenti. In particolare, verrà limitata immediatamente l'autonomia amministrativa (secondo il regolamento generale di Ateneo) di quei dipartimenti che non superano la soglia di 15 componenti.

Tuttavia, non si può ottenere questo risultato attraverso semplicemente un surrettizio accorpamento di più strutture con la formazione di dipartimenti-condominio, semplici aggregazioni amministrative senza anima scientifica ed omogeneità culturale. E' quindi necessario trovare un giusto mix di parametri che stabiliscano la soglia minima per la costituzione ed il mantenimento in vita del dipartimento stesso, oltre che sistemi di incentivazione per i dipartimenti più virtuosi. Oltre al numero di docenti, come già precedentemente proposto, la capacità di reperire risorse finanziarie esterne, di attivare progetti con istituzioni pubbliche e private e la presenza della maggior parte dei docenti di uno stesso SSD nello stesso dipartimento sono possibili parametri da utilizzare, a cui aggiungere un parametro che misuri l'attività scientifica. Parametri da valutare come media in un arco temporale abbastanza largo, per esempio, un quadriennio.

Le risorse finanziarie esterne indicano chiaramente l'attrattività delle tematiche presenti nel dipartimento e il riconoscimento della capacità dei



ricercatori di interagire con il territorio sia nell'ambito locale e nazionale sia nell'ambito europeo, mentre l'output scientifico chiaramente indica l'impegno e la capacità scientifica degli aderenti al dipartimento.

Tuttavia, nonostante che, in linea di principio, questo mix di parametri indichino con chiarezza l'attività del dipartimento, sia la dimensione finanziaria che l'output scientifico non è opportuno che siano considerati parametri soglia per la costituzione dei dipartimenti. Infatti, si potrebbe innescare un perverso meccanismo che tende a discriminare e ghettizzare i docenti meno produttivi o con minore capacità di attrarre risorse finanziarie. La proposta di costituzione di un "bad department" in cui accogliere tali docenti è in stridente contraddizione con la stessa mission degli atenei oltre che con l'ovvia necessità dell'Ateneo di avere docenti con buona produttività scientifica e capacità di attrarre risorse esterne.

I dipartimenti si costituiscono su tematiche scientifiche omogenee o affini tra loro e contano la presenza di 40 o più Docenti Strutturati (PO, PA, RC).

Tra i docenti afferenti al Dipartimento il numero di ricercatori attivi deve essere tale da consentire l'attivazione di almeno un Dottorato di Ricerca.

Sono considerati SSD costitutivi del Dipartimento quelli a cui afferiscono la maggioranza (50%+1) dei docenti in servizio in Ateneo appartenenti a quel settore.

Il finanziamento dei dipartimenti deve tenere conto sia dei parametri che storicamente lo hanno caratterizzato che di parametri che tengono in conto le loro performance scientifiche, parametri che, in pieno accordo con i parametri utilizzati dal MIUR per il FFO e per il piani triennale, - devono incentivare quei dipartimenti che presentano migliori prestazioni.

Questa seconda parte deve essere una frazione dei trasferimenti complessivi del bilancio Universitario ai dipartimenti, inizialmente bassa (il 10%) e crescente col tempo.

### 3.6.2 Proposta di indicatori di valutazione

Indice di Attività di ricerca per dipartimento

Mantenendo la valutazione attuale d'Ateneo sul ricercatore attivo:

Indice di attività,  $a_1$ ,

$a_1 = (0.1 * N. \text{ricercatori attivi di I Soglia} + 0.3 * N. \text{Attivi II Soglia} + 0.6 * N.$

$\text{Attivi III Soglia}) / N. \text{Totale docenti del dipartimento}$

Esempi:

10/10 Attivi di terza soglia:  $X = 1$

5 ricercatori attivi di III, 7 attivi di II e 10 Attivi di I:  $a_1 = 0.61$ .

Indici di Progettualità

$a_2 = \text{Numero di PRIN valutati positivamente} / \text{Numero totale di PRIN presentati}$

$a_3 = \text{Totale di entrate finanziarie non a valere sul FFO} / \text{Totale delle entrate}$



Nota: Vanno considerati anche PRIN, FIRB, etc., non certamente i fondi RS ex60% né fondi direttamente finalizzati a specifiche aree quali ad es.: FAR (fondi ministeriali per la ricerca industriale). Così i fondi PRIN - a cui accedono tutti - valgono molto di più ed i fondi FAR - a cui possono accedere pochi - non vengono considerati.

#### Indice di Internazionalizzazione

Vengono considerati: Dottorati in cotutela, Dottorati internazionali, pubblicazioni (I° fascia) con almeno un autore afferente ad atenei o centri di ricerca stranieri con cui il Dipartimento ha convenzioni, numero dei visiting professors (entranti ed uscenti), numero di docenti membri dell'editorial board di riviste straniere.

$$a4 = [(a1*0,2 + a2*0,8)/\text{dottorati dip.} *0,5 + b/\text{numero pubblicazioni (I fascia) totali dei docenti del dip.} *0,2 + c/\text{numero docenti dip.} *0,2 + d/\text{numero docenti dip.} *0,1]$$

Dove a1 e a2 è il numero dei dottorati (rispettivamente in cotutela e internazionali), b il numero di pubblicazioni, c il numero di visiting professors, d il numero di docenti in editorial board.

Il peso maggiore è stato attribuito al dottorato che presuppone un impegno di molti docenti.

Il numero dei ricercatori, il numero dei progetti PRIN e FIRB valutati positivamente ed i fondi esterni sono parametri della formula del FFO ed i parametri di internazionalizzazione vengono utilizzati per i fondi del piano triennale.

#### Un possibile algoritmo

La quota percentuale della frazione del fondo per i dipartimenti che andrebbe assegnata sulla base di questi parametri può calcolarsi secondo il seguente algoritmo:

$$q_i (\%) = (S_j a_{ij} c_j / S_i S_j a_{ij} c_j) * 100$$

dove a<sub>ij</sub> sono i valori dei quattro indicatori (j = 1...4) nel dipartimento i-esimo e c<sub>j</sub> i coefficienti per "pesare" la rilevanza dei singoli indicatori.

Per quanto riguarda i coefficienti per ponderare gli indicatori si propone:

$$c1 = 0.4$$

$$c2 = 0.3$$

$$c3 = 0.2$$

$$c4 = 0.1$$

dando quindi un peso maggiore all'indice di attività e quindi della progettualità che sono parametri presenti nella formula del FFO.



Quindi:

$S_j a_{ijc} = (a_{i1} * 0.4 + a_{i2} * 0.3 + a_{i3} * 0.2 + a_{i4} * 0.1)$  per il dipartimento i-esimo e

$SiSj a_{ijc}$  è la somma degli indicatori per tutti i dipartimenti dell'Ateneo

Valutazione e disattivazione dei dipartimenti

Tutti i parametri dei dipartimenti vanno valutati come media di un quadriennio a partire da 2012. I dipartimenti che presentano valori percentuali di  $q$  inferiore a 1 per due valutazioni consecutive vengono penalizzati per i due anni successivi con una diminuzione del 10% per anno del FFO attribuito sulla base delle regole vigenti.

Infine, bisogna valutare la dinamica dei componenti del dipartimento affinché la sua numerosità non decresca rispetto al numero necessario per la sua attivazione. In particolare, un dipartimento va disattivato se dopo due valutazioni consecutive, il numero degli afferenti è minore di 35.

Cronoprogramma

31 Dicembre 2009: Perdita della autonomia amministrativa da parte dei dipartimenti che presentano un numero di docenti minore di 15 e costituzione di centri per la gestione amministrativa di questi dipartimenti.

31 Dicembre 2010: Modifica di Statuto e del Regolamento Generale di Ateneo per renderli compatibili con le regole precedenti. Disattivazione di tutti gli esistenti dipartimenti che non rispettano le regole precedenti e/o normative nazionali nel frattempo intervenute.

Attivazione dei nuovi Dipartimenti.

### 3.6.3 Reti di Ricerca e Sviluppo e Centri Interdipartimentali

Si devono valutare quelli attuali per verificare se hanno ottenuto i risultati previsti e se è ancora attuale il progetto scientifico che ne hanno giustificato la nascita.

Ove il Centro Interdipartimentale non sia stato sostanzialmente attivo (scarsi fondi di ricerca, poche pubblicazioni, etc) va disattivato immediatamente. In caso contrario, le performance del Centro vanno valutate con cadenza biennale con le stesse modalità dei dipartimenti.



La richiesta di attivazione di nuovi Centri Interdipartimentali deve basarsi su un nuovo progetto scientifico e con verifica per "l'esistenza in vita" biennale.

I Centri Interdipartimentali non devono ottenere finanziamenti dal bilancio universitario, ma possono avere personale tecnico-scientifico e amministrativo assegnato.

### 3.6.4 Poli decentrati

Nel nuovo scenario offerto dalla Strategia di Lisbona e caratterizzato dalla qualità e dall'innovazione, il Sistema Universitario a Rete dell'Università di Palermo agisce come un potente motore culturale e produttivo capace di alimentare costantemente la domanda di alta formazione, integrandola con quella di ricerca scientifica e con le esigenze di sviluppo economico e di crescita culturale della comunità locale.

Nell'innovato quadro di rapporti attivi tra Università e territorio, nella prospettiva dell'introduzione della valutazione permanente della qualità e delle performances degli Atenei, le finalità e gli impegni dell'Università di Palermo devono mutare scenario, soprattutto nella dimensione dei rapporti con il territorio e del decentramento. Una università di nuova generazione ha il compito e la responsabilità di re-immaginare le relazioni con le istituzioni e con i capitali territoriali e sociali locali da valorizzare, rafforzando il consenso culturale e sociale intorno all'Ateneo in modo da consolidarne la missione di "motore culturale" del territorio.

### 3.6.5 Obiettivi strategici

L'Ateneo dovrà sempre più tendere ad un modello di "università di territorio" che non solo sviluppi la sua funzione culturale nell'area di riferimento ma che agisca concretamente per promuoverne innovazione e sviluppo.

L'Ateneo, i Poli Universitari Territoriali recentemente istituiti e i Consorzi di Palermo, Agrigento, Caltanissetta e Trapani dovranno procedere in maniera sinergica e convergente verso accordi operativi con la Regione Siciliana, organicamente definiti nell'ambito di accordi-quadro, per intercettare risorse integrative ed aggiuntive destinate alla formazione superiore, alla ricerca scientifica, al trasferimento tecnologico e alla promozione di iniziative culturali di alto profilo.

A fronte della nuova missione, l'Università di Palermo intende perseguire il potenziamento e la ristrutturazione della propria presenza sul territorio attraverso il completamento dell'Ateneo della Sicilia Centro-Occidentale con azioni tali da configurare la realizzazione di un Ateneo a rete (sul modello multicampus già adottato, ad esempio, dall'Università di Bologna).

A tal fine vengono ridefiniti gli obiettivi operativi a cui tutte le componenti dovranno rispondere:

1. progettare l'offerta formativa regionale in un'ottica di efficacia, non ridondanza, coerenza dei bacini e specializzazione, anche per rispondere ai nuovi requisiti minimi e parametri di qualità imposti dal Miur per la razionalizzazione dell'offerta didattica;





2. incrementare la responsabilità dei Consorzi e della Regione Siciliana nei confronti della stabilizzazione a lungo termine dei corsi di studio;

3. omogeneizzare le politiche di delocalizzazione accademica con le naturali vocazioni di sviluppo dei territori di riferimento, avendo cura di integrare la proposta didattica con l'esercizio di specifiche attività di ricerca, condotte "in loco", e sollecitando il massimo coinvolgimento degli enti locali;

4. programmare l'offerta formativa in modo da rispondere in maniera più efficace ed efficiente alla domanda di alta formazione (master e dottorati) e alle vocazioni territoriali attraverso un'offerta formativa in filiera tra lauree e lauree magistrali;

5. potenziare lo sviluppo della ricerca e dell'innovazione, e dello spin off accademico in un'ottica di competitività del sistema territoriale di riferimento (province di Palermo, Agrigento, Caltanissetta e Trapani);

6. creare un ambiente favorevole all'avviamento e allo sviluppo di imprese innovative che contribuiscano alla qualificazione e internazionalizzazione dei prodotti.

Nell'ambito del piano strategico di sviluppo dell'Università degli Studi di Palermo viene proposta, dunque, una nuova stagione del decentramento accademico inteso come strumento innovativo di reticolazione universitaria e non come semplice e limitata opportunità di espansione delle attività formative o di mero soddisfacimento di esigenze localistiche.

### **3.6.6. Il ruolo innovativo dei Consorzi universitari: la sfida della corresponsabilità**

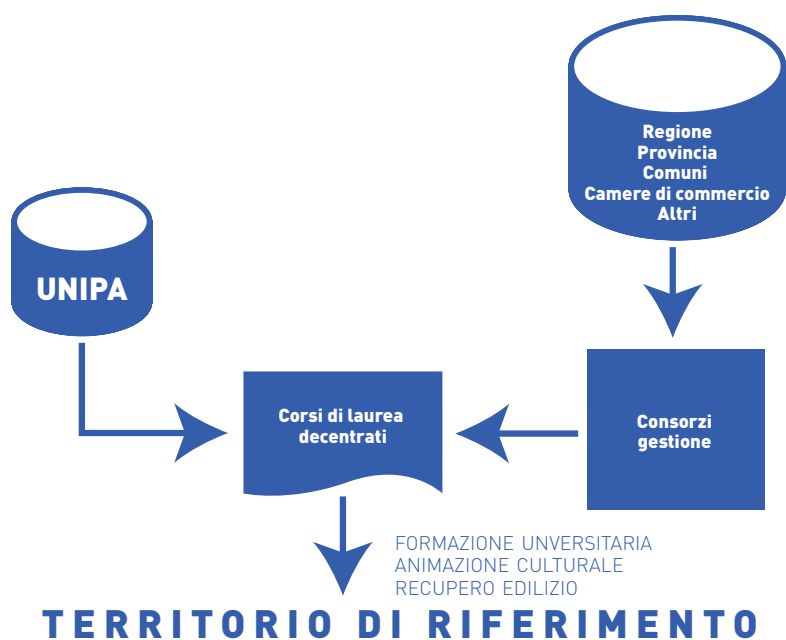
All'interno dell'ottica regionale di sistema, il nuovo ruolo dei Consorzi universitari nel territorio provinciale deve favorire l'avvio di filiere di orientamento-formazione-ricerca-sviluppo funzionali alle vocazioni, alle risorse e alle opportunità del territorio, promuovendo in maniera permanente l'integrazione del Polo Universitario Territoriale con il sistema culturale, produttivo e sociale del territorio di riferimento.

I Consorzi universitari non costituiscono più solo i soggetti finanziatori della didattica decentrata dell'Ateneo, ma assumono una corresponsabilità nel progetto di sviluppo, agendo in stretta sinergia con i Poli ed intervenendo attivamente nella programmazione e gestione dell'offerta formativa e delle attività di ricerca universitaria come "selezionatori" ed "integratori" delle istanze del territorio che devono essere necessariamente portate a sintesi per non disperdere risorse.

Si supera quindi l'originaria distinzione tra ateneo centrale e consorzi, procedendo verso un sistema moderno in cui il decentramento dell'Università di Palermo conduce verso un Ateneo a rete, sperimentando forme gestionali più flessibili, modalità di erogazione della didattica più adeguate alla domanda e capacità di ricerca più efficaci.



## 3.6.7. La nuova governance duale: Polo universitario e Consorzio



**Figura 24** – La mission attuale dei Consorzi: soggetto finanziatore dei corsi decentrati

Nella nuova ottica di una governance duale in cui i Poli Universitari Territoriali delle quattro Province diventano i nodi forti del sistema universitario della Sicilia Centro-Occidentale in una nuova relazione con i rispettivi Consorzi, le mission dei due soggetti devono essere chiarite per essere convergenti verso l'obiettivo e non confliggenti.

La nuova mission del Consorzio deve essere quella della selezione e integrazione delle istanze territoriali mirata a definire il più efficace profilo della domanda di formazione e ricerca, la composizione delle risorse finanziarie e la disponibilità degli spazi necessari per lo sviluppo e l'indirizzo e controllo degli effetti sul territorio.

In stretta sinergia, la nuova mission del Polo Universitario deve essere quella della verifica dei profili formativi e della ricerca in un'ottica regionale e sovralocale per eliminare ridondanze e sprechi, il corretto management della didattica e dell'attività di ricerca secondo criteri di qualità e di performance, la composizione di risorse finanziarie aggiuntive e la valutazione e controllo della qualità, la gestione amministrativa.

Le due mission non devono restare separate e camminare su binari paralleli ma devono essere integrate attraverso un modello gestionale solido e riconoscibile. A tal fine dovranno essere realizzati alcune azioni concrete e immediate:



1. La prima azione sarà la stipula di una Convenzione Quadro (già redatta e in corso di definizione) tra Poli Universitari e Consorzi per disciplinare i rapporti nell'ambito della nuova ottica cooperativa.

2. Una seconda azione dovrà essere l'integrazione del Regolamento attuativo dei Poli Universitari per consentire il riconoscimento della presenza del Consorzio nel Consiglio di Polo, ad esempio attraverso la presenza del Presidente del Consorzio in qualità di Vicepresidente e attraverso alcune integrazioni all'art. 3 che disciplina l'attività del Consiglio di Polo.

3. Infine, si ritiene opportuno per garantire il raccordo tra Polo, Consorzio e Territorio la possibilità di costituzione di un Comitato di Indirizzo di Polo con funzioni di ascolto e valutazione della domanda delle istituzioni territoriali e del mondo del lavoro e di consultazione per la definizione del programma triennale del Polo (così come richiamato nell'accordo Miur-Confindustria).

### **3.6.8. Facoltà o Scuole**

L'attuale struttura organizzativa dell'Ateneo di Palermo è basata sui Dipartimenti e le Facoltà, oltre che sui Corsi di Studio. Le Facoltà coordinano le attività di formazione, all'interno delle quali i consigli di corso di studio gestiscono le attività dei corsi di laurea, mentre i dipartimenti sono responsabili delle attività di ricerca e quindi anche dei dottorati di ricerca attraverso i collegi di dottorato.

Tale strutturazione definisce con precisione gli ambiti di competenza di ciascun organismo, ma al contempo limita il coordinamento fra attività didattica e di ricerca quasi separandole in modo innaturale. Questa tradizionale strutturazione limita quindi fortemente talune attività in cui formazione e ricerca possono essere strettamente correlate come, per esempio, nelle relazioni con soggetti esterni (trasferimento delle conoscenze). Inoltre, in grandi atenei come quello di Palermo la grande eterogeneità delle attività di formazione e di ricerca rende estremamente difficile la valutazione comparativa di docenti e strutture. Infine, la gestione stessa di tutte queste strutture diviene complicata e farraginoso.

Proprio focalizzando l'attenzione su queste problematiche e nell'ottica di una migliore organizzazione delle Università e della loro omogenea valutazione, si muove il DDL del governo che struttura diversamente la catena organizzativa delle Università. Prevede, infatti, un livello intermedio (Facoltà o Scuola) fra l'Amministrazione centrale con i suoi organi di governo ed i dipartimenti.

I dipartimenti sono proposti come strutture numericamente significative e con compiti sia di ricerca che di didattica che vengono coordinati da macrostrutture con ampia autonomia gestionale ed amministrativa che coordinano le attività di formazione e ricerca in aree culturalmente omogenee. A queste strutture intermedie afferiscono anche altre strutture come le scuole di dottorato.



Questa organizzazione permette un migliore coordinamento delle attività di formazione e ricerca, rende più agile e flessibile l'organizzazione amministrativa e gestionale, permette una omogenea valutazione di docenti e strutture all'interno di ciascuna macroarea.

Queste macroaree devono essere rappresentative delle competenze e degli interessi scientifici di un numero significativo docenti ed avere un orizzonte certamente più ampio delle Facoltà, dovendo coordinare strutture dipartimentali più grandi delle attuali non solo numericamente ma anche nei compiti loro demandati. Lo stesso sforzo che l'Ateneo attua per ridurre e razionalizzare i dipartimenti dovrà compierlo nella riduzione e razionalizzazione delle strutture di primo livello rispetto alle attuali facoltà, per permettere una migliore gestione delle attività di formazione e di ricerca e trasferimento delle conoscenze oltre che dei compiti organizzativi, gestionali ed amministrativi. Formazione, internazionalizzazione, ricerca e autonomia amministrativa sono le "ragioni sociali" di queste nuove strutture che dovranno superare le limitate competenze attuali delle Facoltà.

Non pare opportuno prefigurare scenari di governance in attesa dell'approvazione della legge, tuttavia, nell'ambito dell'autonomia universitaria è possibile auspicare che le componenti elettive degli organi collegiali siano rappresentative sia delle attività didattiche che di quelle di ricerca presenti in ateneo.

### 3.6.9. Strutture a rete

L'Università di Palermo è inserita in una serie di organizzazioni universitarie nazionali ed internazionali a rete. Fra queste il Politecnico del Mediterraneo e l'Università EMUNI sono le più importanti anche se con valenza diversa.

Il Politecnico del Mediterraneo è una struttura a rete dei poli scientifico-tecnologici delle quattro Università siciliane, voluto e già parzialmente finanziato dalla Regione Sicilia. Ha lo scopo di rafforzare una serie di settori formativi e scientifici anche attraverso l'internazionalizzazione nell'area mediterranea.

EMUNI è una università internazionale con sede in Slovenia e che sviluppa le proprie azioni formative e di ricerca nell'ambito delle attività delle singole Università aderenti. Ha lo scopo di facilitare il sistema di scambio di docenti e studenti in un'ampia area che va dal Mediterraneo all'Europa continentale.

L'Università di Palermo dovrebbe rafforzare questi sistemi a rete per migliorare la sua posizione in tutti quegli indicatori che tengono in conto la mobilità di docenti e studenti.

In particolare per quanto riguarda il Politecnico del Mediterraneo, l'azione dell'Ateneo, insieme agli altri atenei siciliani, deve tendere anche al reperimento di risorse da parte della Regione.

Le due iniziative sopra riportate indicano con chiarezza come l'Università di Palermo vuole svolgere un ruolo rilevante nell'alta formazione, nella ricerca e



nel trasferimento delle conoscenze nell'area mediterranea ed in particolare con i paesi che si affacciano sull'altra sponda del Mediterraneo.

Si è in presenza, quindi, di un progetto universitario che guarda a nuove direzioni di cambiamento, sottolineando l'importanza di metodi locali e regionali per uno sviluppo socio-economico sostenibile.

L'Università di Palermo assume dunque un ruolo nel promuovere le capacità di cambiamento delle comunità e delle diverse realtà mediterranee.

### 3.7. Piano edilizio

L'Università di Palermo possiede un patrimonio edilizio molto vasto e di particolare pregio architettonico anche per l'importanza storico-monumentale di alcuni manufatti.

Molte opere sono state realizzate negli ultimi anni. Ma sono ancora tanti i progetti da ultimare basti citare il complesso dell'ex Consorzio Agrario, l'ex convento di S. Antonino, il restauro dell'antica sede della manifattura tabacchi del complesso dello Steri, il centro grandi apparecchiature di via Marini, la ristrutturazione del Policlinico, ecc. A questo vanno aggiunte le opere necessarie a completare le esigenze logistiche di alcune Facoltà che da tempo soffrono per la carenza di spazi.

Tutto ciò fa comprendere la vastità degli investimenti occorrenti e la necessità di predisporre un piano strategico che, in vista anche di sempre minori contributi erogati dal MIUR per l'edilizia universitaria, consenta di portare avanti il processo di potenziamento delle infrastrutture facendolo sempre meno gravare sul bilancio dell'Amministrazione.

Un simile obiettivo può essere sostanzialmente raggiunto da un lato stimolando più che nel passato la politica dei finanziamenti esterni, dall'altro sfruttando il patrimonio infrastrutturale in modo tale da renderlo soggetto economicamente attivo in grado di produrre reddito. Gli obiettivi relativi al piano edilizio sono riportati nella scheda 3.8.7 e verranno discussi articolati in azioni.

#### Azioni

L'obiettivo 1 può essere raggiunto attraverso diverse azioni che possono procedere in parallelo con quelle relative agli obiettivi 2,4,5 e 6..

L'Università dispone di progetti esecutivi (cantierabili), che prevedono la riqualificazione dell'esistente e la realizzazione di nuove opere, elaborati dall'Ufficio Tecnico in funzione delle crescenti esigenze della didattica e della ricerca.

E' possibile quindi aderire alle diverse opportunità offerte dai finanziamenti pubblici via via che si presentano.

L'intervento privato va ricercato attraverso l'alienazione di immobili, poco funzionali per l'Università, in cambio della realizzazione di nuove opere che ottimizzino la gestione e la fruibilità degli spazi.



**L'obiettivo 2** può essere raggiunto attraverso il potenziamento delle strutture accademiche destinate ad attività didattiche, di ricerca e amministrative. E' anche indispensabile razionalizzare, in termini logistici e funzionali, attività attualmente svolte in diversi luoghi. Ciò consentirebbe anche di liberare locali affittati dall'università.

In tal senso si ritiene sufficiente realizzare nel triennio opere quali: Restauro ex Consorzio Agrario, 3° stralcio Scienza della Formazione, riuso del 4° piano della Facoltà di Ingegneria, complesso aule Gregotti, ampliamento Facoltà di Economia, recupero capannone via Marini, recupero complesso architettonico dell'ex convento di S. Antonino (3° stralcio), ampliamento segreterie, ecc.

**L'obiettivo 3** può essere raggiunto attraverso lo sviluppo di una base di dati che ottimizzi le risorse logistiche destinate alla didattica. Le aule, quasi sempre gestite dai Dipartimenti e dalle Facoltà sulla scorta delle proprie esigenze didattiche, non sono occupate a pieno regime. Di contro esistono Corsi di Laurea che presentano carenze sia di aule che logistiche con gravi disagi per gli studenti e per i docenti.

**L'obiettivo 4** può essere raggiunto attraverso un programma pluriennale che prevede la gestione, la riqualificazione dell'esistente e la realizzazione di opere di completamento del patrimonio storico-monumentale per un uso museale e culturale (mostre, convegni, eventi, ...).

Tale azione potrebbe configurare la creazione di un "Museo diffuso dell'Università" inteso come un sistema di relazioni di elementi qualitativamente differenziati che si identificano, nel caso di Palermo, in punti museali di tipo: naturalistico, antropologico, dei beni artistici e dei beni architettonico-monumentali.

L'Università di Palermo possiede un notevole patrimonio culturale che ha avuto modo di essere apprezzato in occasione della manifestazione "le vie dei tesori" organizzata per tre anni, grazie alla quale sono stati aperti al pubblico diversi siti dell'Università durante alcuni weekend.

Attualmente l'Università di Palermo può disporre dei seguenti siti museali: Carcere dei Penitenziati, Chiesa di S. Antonio Abate, Orto Botanico, Cripta delle Repentite, Cappella dei Falegnami, Fossa della Garofala, Palazzo Steri, Convento di S. Antonino, Museo Doderlain, Museo Gemmellaro, Museo della Specola, Museo della Radiologia, Collezioni di Ingegneria, Museo della Chimica.

Si potrebbe utilizzare lo strumento del project financing, oggi sempre più applicato dalle pubbliche amministrazioni per gestire la domanda di infrastrutture in condizione di limitazione delle risorse, che consenta all'Università di valorizzare, e al contempo sfruttare, il proprio patrimonio edilizio, culturale e scientifico. Un patrimonio, forse unico, posseduto dall'Università di Palermo che verrebbe, tra l'altro, fatto conoscere e apprezzare alla collettività.



Si innescherebbe così un processo dinamico di fruizione e valorizzazione dei beni dati in concessione alla Società che avrà tutto l'interesse a qualificarlo sempre più e a integrarlo con nuove parti per attrarre una sempre maggiore domanda.

Le opere coinvolte in un tale processo sarebbero il recupero di alcune parti del Complesso Monumentale dello Steri, la messa a norma del museo Paleontologico G.G. Gemmellaro e la realizzazione dell'Erbario del Mediterraneo all'Orto Botanico.

**L'obiettivo 5** può essere raggiunto attraverso la realizzazione delle seguenti opere: nuovo edificio destinato a spogliatoi e palestra nel polo sportivo di parco d'orleans, centro multifunzionale per attività studentesche nel parco universitario, ristrutturazione dei locali del piano terra dell'edificio 6 sede del Dipartimento di Ingegneria Chimica - servizi studenti.

E' inoltre indispensabile reperire spazi di studio e aggregazione per gli studenti all'interno delle strutture esistenti.

**L'obiettivo 6** può essere raggiunto attraverso diverse azioni: una campagna di installazione spinta di impianti fotovoltaici sulle coperture degli edifici o come pensiline di parking e/o zone pedonali, la razionalizzazione dei consumi di energia elettrica e la commutazione dell'alimentazione di alcuni impianti di climatizzazione dell'Ateneo da gasolio a gas.

Ai fini della sicurezza è indispensabile realizzare impianti di videosorveglianza nella cittadella universitaria e in via Archirafi.



# CONCLUSIONI

La preparazione di questo piano strategico ha tenuto conto di due punti fondamentali:

- conoscenza e censimento dell'attuale realtà dell'Università di Palermo con particolare riferimento al suo posizionamento nell'ambito delle Università italiane secondo gli indicatori previsti dal FFO, dal piano triennale e dalla quota 7% del FFO

- identificazione degli obiettivi più importanti da raggiungere per ottenere la sostenibilità finanziaria ed il miglioramento delle performance.

Obiettivi che francamente sembrano in contraddizione, ma che non lo sono e da cui dipende la stessa esistenza dell'Università di Palermo come sede di rilievo nel panorama della formazione e della ricerca universitaria italiana.

Ricerca di base e applicata, umanistica e scientifica che ha sottostante un obiettivo complessivo di sapere interdisciplinare in grado di mettere insieme studenti, docenti, ricercatori e le diverse comunità di riferimento: politiche, industriali, finanziarie, sociali. L'Università degli Studi di Palermo, quindi, assume contemporaneamente

- Un ruolo nel promuovere ricerca di base e applicata tramite partnership pubblico-privato nel promuovere lo sviluppo economico, sociale ed istituzionale.

- Un ruolo nel trasferimento delle conoscenze in grado di legare Università ed enti territoriali, pubblica amministrazione e gruppi industriali grandi e piccoli

- Un ruolo nel promuovere le capacità di cambiamento delle comunità e delle diverse realtà regionali.

Certamente poteva essere ampliato e meglio dettagliato, ma si è preferito questa formulazione per lasciare agli organi monocratici e collegiali dell'Ateneo, secondo il dettato dello statuto, la responsabilità di determinare metodi e responsabilità per la sua attuazione

Una volta approvato, bisogna farlo proprio, agire di conseguenza e porlo in essere attraverso delibere degli organi collegiali che partano dagli obiettivi delle schede, la responsabilizzazione di tutti gli attori (organi collegiali, docenti, amministrazione) ed il continuo monitoraggio delle loro attuazione e dei loro risultati.





Una cabina per l'attuazione ed il monitoraggio del piano strategico ed dell'incluso piano triennale è condizione essenziale per avviare, sostenere e monitorare questo processo.



# SCHEDE LINEE STRATEGICHE DELL'ATENEO PER IL QUINQUENNIO 2009-2013

## FORMAZIONE

OBIETTIVI	ATTORI	CRONOPROGRAMMA		RISORSE UMANE	RISORSE FINANZIARIE
		Anno inizio	Anno regime		
1. Efficiente utilizzo del personale docente	- Senato Accademico (SA) - Consiglio di Facoltà (CF)	2009	2011	- Docenti	- Riduzione del costo dei contratti - Riduzione del costo degli affidamenti
2. Riduzione della parcellizzazione degli insegnamenti e del numero di corsi integrati all'interno di un Corso di Studio (CS)	- SA - CF - Consiglio di Corso di Studio (CCS)	2009	2011	- Docenti	- Riduzione del costo dei contratti - Riduzione del costo degli affidamenti
3. Riduzione del numero di opzioni di scelta negli insegnamenti previsti all'interno di un singolo esame presente in un Manifesto degli Studi	- SA - CF - Consiglio di Corso di Studio (CCS)	2009	2011	- Docenti	- Riduzione del costo dei contratti
4. Autovalutazione e valutazione dei docenti	- SA - CF - Consiglio di Corso di Studio (CCS)	2010	2012	- Docenti per corsi di recupero	
5. Rilevazione dell'opinione degli studenti (Customer Satisfaction)	- Ateneo - Facoltà - CCS	2010	2012	- Rilevatori - Delegato per Facoltà	- Costo rilevatori



OBIETTIVI	ATTORI	CRONOPROGRAMMA		RISORSE UMANE	RISORSE FINANZIARIE
		Anno inizio	Anno regime		
6. Rilevazione dell'opinione dei Laureandi	- Ateneo - Facoltà - CCS	2010	2012	- CUC - COT - Segreterie Studenti	- Progetto Stella
7. Spazi di vivibilità degli studenti (spazi comuni, biblioteche, alette per lo studio)	- Facoltà - Ufficio Tecnico di Ateneo	2010	2012		- Fondi di bilancio
8. Acquisizione del requisito obbligatorio per laurea e laurea magistrale	- SA - Facoltà - Corsi di Studio - Manager Didattici	2009	2011	- Docenti in servizio	- Costi legati al reclutamento
9. Incremento dei CS con lezioni in lingua inglese	- SA - Facoltà	2010	2012	- Docenti in servizio	- Costi legati al reclutamento
10. Incremento numero di studenti immatricolati alle Lauree Magistrali provenienti da lauree in altre Università	- SA - Facoltà	2010	2012		
11. CFU acquisiti in formazione permanente (Master, Scuole di specializzazione, Corsi di perfezionamento)	- SA - Facoltà - Dipartimenti	2009	2011	- Docenti dell'Ateneo o di altri Atenei	- Convenzioni con enti regionali



# SCHEDE LINEE STRATEGICHE DELL'ATENEO PER IL QUINQUENNIO 2009-2013

OBIETTIVI	ATTORI	CRONOPROGRAMMA		RISORSE UMANE	RISORSE FINANZIARIE
		Anno inizio	Anno regime		
12. Incremento del numero di Stage e Tirocini (Incremento del numero di convenzioni in settori di attività poco rappresentati; incremento del numero di stage extra curricolari fuori dal territorio regionale)	- SA - Facoltà - Corsi di Studio - Liason Office - COT - Segreterie Studenti	2010	2012	- Liaison Office - COT	
13. Manuale di Qualità del CS e certificazione dei CS – Progetto Pilota di Ateneo	- Facoltà - Corsi di Studio - Manager Didattici	2010	2012	- Corsi di Studio	- Costi per l'accREDITAMENTO
14. Attivazione delle scuole di dottorato e Programma delle attività didattiche	- SA - Collegio dei Docenti	2010	2011	- Componenti del Collegio	
15. Implementazione del centro Linguistico di Ateneo	- SA	2010	2011		



## SERVIZI AGLI STUDENTI

OBIETTIVI	ATTORI	CRONOPROGRAMMA		RISORSE UMANE	RISORSE FINANZIARIE
		Anno inizio	Anno regime		
1. Incremento di studenti che si iscrivono al secondo anno avendo conseguito 50 CFU	- SA - Facoltà/CS/ Manager Didattici - Segreterie Studenti - COT	2010	2012	- Docenti	- Riduzione delle tasse pagate dallo studente al secondo anno di iscrizione
2. Incremento del numero dei laureati in corso	- COT - Facoltà/CS/ Manager Didattici - Docenti referenti di Facoltà per l'orientamento	2010	2012	- Docenti	- Fondo sostegno giovani
3. Progettazione di attività formative in collaborazione con la scuola media superiore per l'accesso alle Lauree	- COT - CS - Docenti referenti di Facoltà per l'orientamento e il tutorato	2010	2012		- Fondi L.428
4. Svolgimento dei test di accesso negli ultimi anni della scuola media superiore	- COT - Docenti referenti di Facoltà per l'orientamento e il tutorato	2010	2012		- Fondi di bilancio
5. Implementazione degli Sportelli di Orientamento presso le Facoltà	- COT - ERSU	2010	2012		- Fondo sostegno dei giovani
6. Tutor per lo svolgimento di corsi zero e per iscritti primo anno	- COT	2009	2011		- Fondo sostegno dei giovani
7. Spazi di vivibilità degli studenti (spazi comuni, biblioteche, alette per lo studio)	- Facoltà - Ufficio Tecnico di Ateneo	2010	2012		- Fondi di bilancio



# SCHEDE LINEE STRATEGICHE DELL'ATENEO PER IL QUINQUENNIO 2009-2013

OBIETTIVI	ATTORI	CRONOPROGRAMMA		RISORSE UMANE	RISORSE FINANZIARIE
		Anno inizio	Anno regime		
8. Ottimizzazione dell'occupazione delle aule	- Ufficio Tecnico di Ateneo - COT - Facoltà	2009	2011		
9. Rilevazione di impiego a 1, 3 e 5 anni	- Ateneo - Facoltà - CS - COT	2010	2012	- CUC	- Progetto Stella

## RICERCA E TRASFERIMENTO DELLE CONOSCENZE

a) Ricerca

OBIETTIVI	ATTORI	CRONOPROGRAMMA		RISORSE UMANE	RISORSE FINANZIARIE
		Anno inizio	Anno regime		
1. Incremento della partecipazione ai programmi europei	- Delegato Ricerca - Dipartimenti - Ufficio Ricerca	2010	2012	- Ricercatori	- Accesso fondi europei
2. Incremento della partecipazione a progetti nazionali (PRIN, FIRB, FAR)	- Dipartimenti	2010	2012	- Ricercatori	- Accesso fondi nazionali
3. Definire e potenziare gli indicatori di produttività scientifica per l'attribuzione delle risorse	- SA - Commissione Ricerca	2010	2012		
4. Sviluppare e potenziare, sistemi di gestione comune di grandi progetti, strumentazioni, risorse umane SA, Commiss Ric	- Delegato Ricerca - Dipartimenti - Ufficio Ricerca	2009	2011		- Fondi POR, PON, Europei



OBIETTIVI	ATTORI	CRONOPROGRAMMA		RISORSE UMANE	RISORSE FINANZIARIE
		Anno inizio	Anno regime		
<b>5. Mantenere fondi per progetti di ricerca di ateneo, assegni di ricerca e ricercatori TD</b>	- SA - CdA	2010	2012		- Fondi Ateneo - Fondi esterni (pubblici e privati)

b) Trasferimento delle conoscenze – Azione Valorizzazione delle conoscenze e rapporti con il territorio

OBIETTIVI	ATTORI	CRONOPROGRAMMA		RISORSE UMANE	RISORSE FINANZIARIE
		Anno inizio	Anno regime		
<b>1. Sviluppo di attività formative extra-curricolari per accompagnare e sostenere il trasferimento di conoscenze</b>	- Ateneo - Industrial Liaison Office ILO	2010	2012	- Ateneo - Staff ILO	- Finanziamenti della Regione Sicilia - Finanziamenti privati
<b>2. Sostenere le politiche di brevettazione dei risultati della ricerca e potenziare le capacità dell'Ateneo di sfruttare commercialmente i diritti derivanti dal portafoglio brevetti</b>	- Ateneo - Industrial Liaison Office ILO	2009	2011	- Ateneo - Staff ILO	- Autofinanziamento con una quota dei proventi derivanti dalla cessione e dalla licenza di brevetti



# SCHEDE LINEE STRATEGICHE DELL'ATENEO PER IL QUINQUENNIO 2009-2013

OBIETTIVI	ATTORI	CRONOPROGRAMMA		RISORSE UMANE	RISORSE FINANZIARIE
		Anno inizio	Anno regime		
<b>3. Promuovere la valorizzazione in chiave economica dei risultati e delle competenze della ricerca scientifica incrementando la stipula di contratti e/o convenzioni di ricerca con imprese ed enti</b>	- Ateneo - Industrial Liaison Office ILO	2010	2012	- Ateneo - Staff ILO	- Autofinanziamento con una quota dei proventi da contratti con imprese ed enti
<b>4. Proseguire ed intensificare le attività di raccordo con le politiche di valorizzazione delle conoscenze degli atenei siciliani</b>	- Ateneo - Industrial Liaison Office ILO	2010	2012	- Ateneo - Staff ILO	- Finanziamenti della Regione Sicilia

## c) Trasferimento delle conoscenze – Azione Sviluppo di imprenditorialità innovativa

OBIETTIVI	ATTORI	CRONOPROGRAMMA		RISORSE UMANE	RISORSE FINANZIARIE
		Anno inizio	Anno regime		
<b>1. Sviluppo della autoimprenditorialità nella comunità scientifica dell'Ateneo attraverso interventi formativi mirati e business plan competition</b>	- Ateneo - Consorzio ARCA - Associazione Sintesi	2009	2011	- Componenti della Commissione Spin-Off di Ateneo - Staff Consorzio ARCA - Staff Associazione Sintesi	- Finanziamenti della Regione Sicilia - Finanziamenti privati





OBIETTIVI	ATTORI	CRONOPROGRAMMA		RISORSE UMANE	RISORSE FINANZIARIE
		Anno inizio	Anno regime		
2. Corsi di introduzione alla imprenditorialità proposti a scelta a tutti gli studenti	- Ateneo - COT	2010	2012	- Docenti - Staff COT	- Da reperire su fondi nazionali e/o regionali
3. Ampliamento della capacità ricettiva dell'incubatore d'impresa di Parco d'Orleans e messa a regime della dotazione tecnologica	- Ateneo - Consorzio ARCA	2010	2012	- Staff Consorzio ARCA	- Finanziamento del Ministero dello Sviluppo Economico del progetto IDRA-Consorzio ARCA

#### INTERNAZIONALIZZAZIONE

OBIETTIVI	ATTORI	CRONOPROGRAMMA		RISORSE UMANE	RISORSE FINANZIARIE
		Anno inizio	Anno regime		
1. Incremento numero di studenti che partecipano alla mobilità internazionale	- SA - Facoltà - C.d.S. Manager Didattici	2010	2012	- Ufficio Relazioni Internazionali - Centro Linguistico di Ateneo	- Progetto LLP Erasmus - Cooperlink - Erasmus Mundus - Cori
2. Incremento studenti stranieri iscritti alle nostre Lauree Magistrali	- SA - Facoltà - C.d.S. - Miur	2010	2012	- Scuola di lingua italiana per stranieri Offerta Formativa in Inglese	- Facilities servizi - Corsi in Lingua Inglese - Accoglienza ed Assistenza



# SCHEDE LINEE STRATEGICHE DELL'ATENEO PER IL QUINQUENNIO 2009-2013

OBIETTIVI	ATTORI	CRONOPROGRAMMA		RISORSE UMANE	RISORSE FINANZIARIE
		Anno inizio	Anno regime		
<b>3. Incremento studenti stranieri iscritti ai Corsi di Dottorato (posti in soprannumero per studenti di Università con rapporti di collaborazione, Bando specifico)</b>	- SA - Dipartimenti - Collegio di Dottorato	2010	2012	- Ufficio relazioni Internazionali - Manager Didattici dell'area della Didattica e della Ricerca	- Posti in soprannumero - Facilities Servizi - Accoglienza ed Assistenza
<b>4. Incremento convenzioni con agenzie ed enti esteri</b>	- SA - Facoltà	2010	2012		
<b>5. Internazionalizzazione dei Corsi di Laurea (Titolo congiunto, Doppio titolo) e di Dottorato</b>	- SA - Facoltà - CdS - Collegio di Dottorato	2010	2012	- Ufficio Relazioni Internazionali - Segreterie studenti	- Bando CORI - Fondi Ministeriali COPERLINK - Erasmus Mundus - Univerità ItaloFrancese
<b>6. Progettazione di dottorati internazionali</b>	- SA - Dipartimenti	2009	2011	- Ufficio relazioni internazionale	- Programma VINCI - Erasmus mundus
<b>7. Partecipazione al Programma Erasmus Mundus</b>	- Facoltà - Dipartimenti - CdS	2009	2011	-Ufficio relazioni internazionali	
<b>8. Stage e Tirocini all'estero</b>	- Facoltà - CdS	2010	2012		- LLP Erasmus Placement
<b>9. Guida degli Studenti in inglese</b>		2009	2011	- Operatori COT - Relazioni Internazionali	- COT



## RISORSE UMANE

OBIETTIVI	ATTORI	CRONOPROGRAMMA		RISORSE UMANE	RISORSE FINANZIARIE
		Anno inizio	Anno regime		
1. Riduzione del costo del personale al di sotto del 90%		2009	2012	- SA - CdA	- Recupero di almeno il 5% del FFO
2. Reclutamento preferenziale di ricercatori		2009	2011	- SA - Facoltà	
3. Concorsi per ricercatori a tempo determinato		2009	2011	- Dipartimenti - Amministrazione	- Fondi esterni (Regione, Aziende)
4. Individuare criteri per assegnare risorse per personale docente alle strutture		2010	2012	- SA	
5. Valutazione dei docenti nella ricerca e nella didattica		2010	2012	- SA	
6. Potenziamento e qualificazione del personale tecnico nelle attività di ricerca		2010	2012	- CdA - Dipartimenti	
7. Potenziamento del personale per la progettazione e gestione di grandi progetti		2010	2012	- CdA - Amministrazione	



# SCHEDE LINEE STRATEGICHE DELL'ATENEO PER IL QUINQUENNIO 2009-2013

## STRUTTURA ORGANIZZATIVA

OBIETTIVI	ATTORI	CRONOPROGRAMMA		RISORSE UMANE	RISORSE FINANZIARIE
		Anno inizio	Anno regime		
<b>1. Dipartimenti</b>  <b>1.a Diminuzione e riorganizzazione dei dipartimenti</b>  <b>1.b Valutazione dei dipartimenti</b>	- Collegio direttori di dipartimento - SA	2009	2011		- Riduzione costi gestione e ricerca - Riduzione costi gestione e ricerca
<b>2. Definizione del ruolo dei poli universitari decentrati</b>  <b>2.a Forte integrazione con il contesto locale, sociale ed economico</b> <b>2.b Offerta formativa principalmente di primo livello</b> <b>2.c Unicità di funzioni didattiche e di ricerca nei poli universitari</b> <b>2.d Sostenibilità finanziaria dei poli universitari</b>	- SA - Polo Universitario	2009	2011		- Fondi da Regioni o enti locali
<b>3. Facoltà o Scuole</b> <b>3.a Formazione di macroaree omogenee con autonomia gestionale, funzionale ed amministrativa per il coordinamento delle attività di formazione e di ricerca</b>	- SA	2009	2011		- Fondi Europei



OBIETTIVI	ATTORI	CRONOPROGRAMMA		RISORSE UMANE	RISORSE FINANZIARIE
		Anno inizio	Anno regime		
<b>4. Strutture a rete</b> <b>4.a Rendere operativo il Politecnico del Mediterraneo</b> <b>4.b Fortificare la propria partecipazione in organizzazioni universitarie a rete internazionali come EMUNI</b>	- SA	2009	2011		- Fondi Europei

#### PIANO EDILIZIO

OBIETTIVI	ATTORI	CRONOPROGRAMMA		RISORSE UMANE	RISORSE FINANZIARIE
		Anno inizio	Anno regime		
<b>1. Sollecitare le entrate di risorse finanziarie esterne da enti pubblici e da soggetti privati.</b>		2009	2011	Rettore	- Regione - Miur - Società Private
<b>2. Potenziare e qualificare gli spazi e le strutture esistenti per razionalizzarne l'utilizzo e le funzioni e per soddisfare le esigenze della didattica e della ricerca.</b>		2009	2011	- Rettore - Ufficio tecnico	- Regione - Miur - Università (cofin.) - PON



# SCHEDE LINEE STRATEGICHE DELL'ATENEO PER IL QUINQUENNIO 2009-2013

OBIETTIVI	ATTORI	CRONOPROGRAMMA		RISORSE UMANE	RISORSE FINANZIARIE
		Anno inizio	Anno regime		
<b>3. Contenere l'incremento di spesa attraverso la razionalizzazione degli spazi fra le varie strutture</b>		2009	2011	- Delegato per la didattica - Dipartimenti - Facoltà	)
<b>4. Valorizzare il patrimonio edilizio storico-monumentale esistente e ancora da riqualificare per potenziare le attività culturali di eccellenza e aumentare l'attrazione dell'interesse per un turismo qualificato.</b>		2009	2011	- Ufficio tecnico - consulenti scientifici università	- Società privata - Assess. bb.cc.aa.
<b>5. Incrementare gli spazi a disposizione degli studenti per le attività didattiche e per quelle attività sociali e sportive che favoriscano l'integrazione e l'apprendimento informale.</b>		2009	2011	- Ufficio tecnico	- Miur - Università
<b>6. Sicurezza e risparmio energetico.</b>		2009	2011	- Energy manager	- Università - PON







UNIVERSITÀ  
DEGLI STUDI  
DI PALERMO

**L'Univercittà**  
unipa.it

