

---

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

Ateneo di Palermo

---

# LE FASI DEL PROCESSO DI PIANIFICAZIONE

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

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

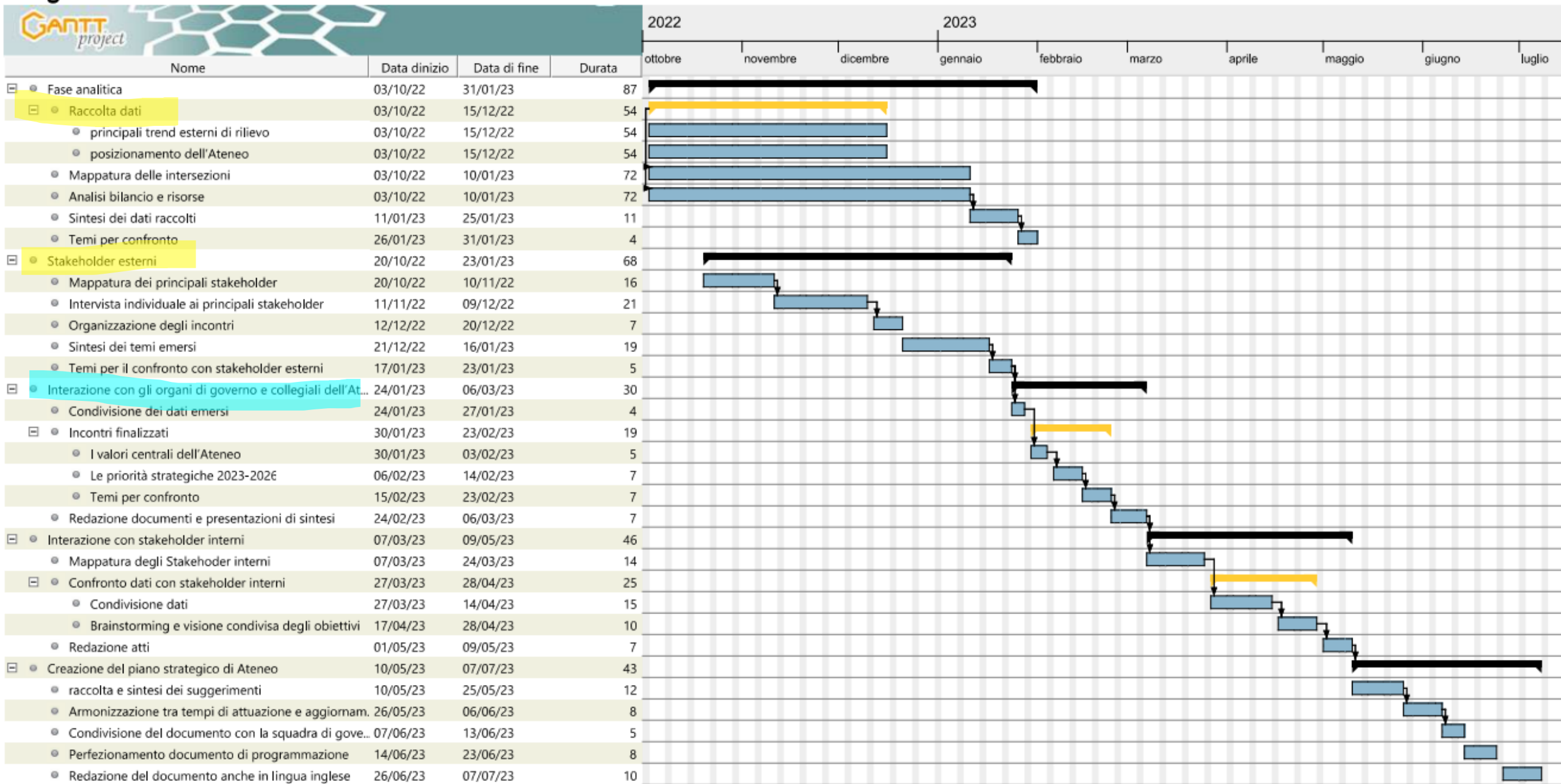
Interazione con gli organi di governo e collegiali dell'Ateneo

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

Definizione del piano strategico di Ateneo



Diagramma di Gantt



---

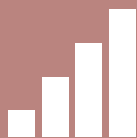
# INCONTRO CON GLI ORGANI DI GOVERNO



Condivisione dei dati emersi  
nella fase analitica



Definizione dei valori centrali  
dell'Ateneo



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

---

# ANALISI DI TREND E BENCHMARKING

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

Analisi Formazione

Analisi capacità di attrazione studenti

Analisi FFO e Personale Unipa

Analisi del Bilancio Unipa

Analisi attività di Ricerca & Terza Missione Unipa

Analisi Open Science e azioni Unipa

Intersezioni con il Piano e obiettivi Pro3

---

# ASCOLTO OSSERVATORI PRIVILEGIATI

ARABELLA MOCCIARO  
MASSIMO FIEROTTI FIEROTTI  
VALERIA LO BIANCO

---

## ISTITUZIONE

ERC (Past President)

MUR (ricerca, PON, PNRR)

CRUI (Assistente - Segretario Generale)

Coordinamento Nazionale Nucleo Valutazione

Coordinamento Nazionale PQA

Progetto Best Practice (coordinatrice)

FOTHEM

Regione Sicilia

Comune di Palermo

Comune di Palermo

Scuole (Delegato Scuole UNIPA)

Spin-Off e TTO

CINECA (fornitore UNIPA)

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

BIP Consulting (CEO)

OpenJob Metis



---

# STRUTTURA PIANO STRATEGICO 2024-2027

---

PREMESSA

---

IL PROCESSO DI PIANIFICAZIONE

---

L'ATENEO DI PALERMO

---

VISION E MISSION

---

ANALISI DI SCENARIO E BENCHMARKING

---

ANALISI SWOT

---

OBIETTIVI TRASVERSALI: LE POLITICHE DI ATENEO

---

OBIETTIVI STRATEGICI

---

AZIONI E KPI





# ECONOMIA E LAVORO

---

Divario economico del mezzogiorno dovuto in larga misura a:

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

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

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

---



# FORMAZIONE

---

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

# CAPACITÀ DI ATTRAZIONE STUDENTI

## Capacità di Attrazione Diplomati

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

## Capacità di Attrazione Laureati di Primo Livello

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

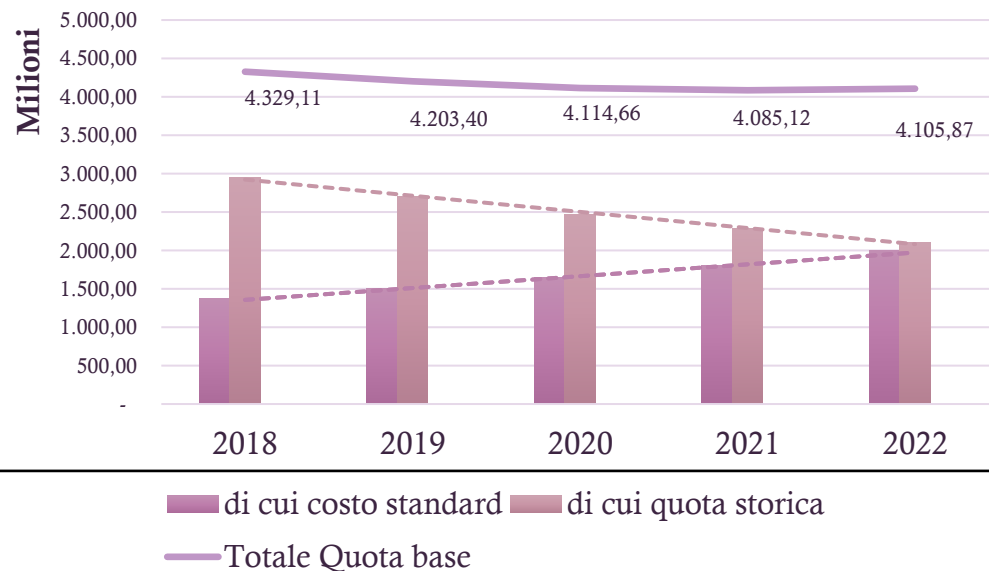
## Laureati in corso

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

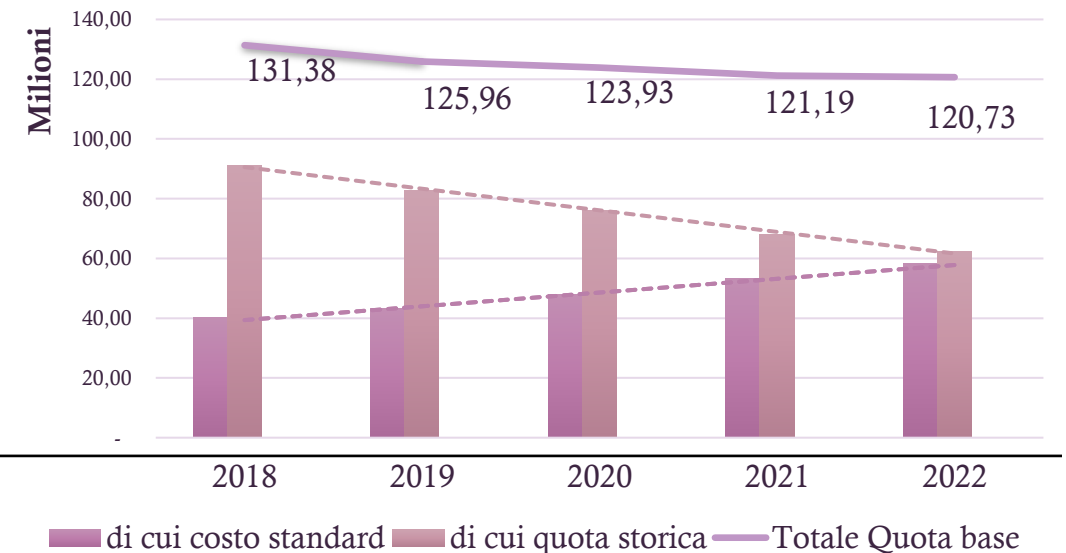
# FFO QUOTA BASE

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

## Quota Base - Atenei



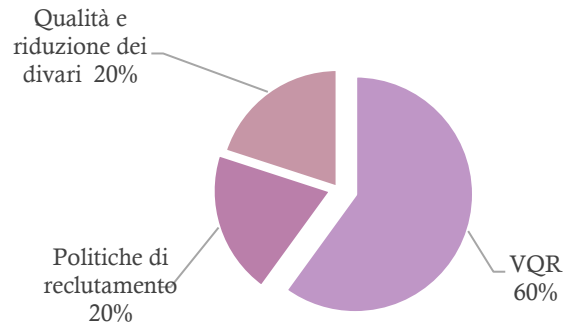
## Quota Base - UNIPA



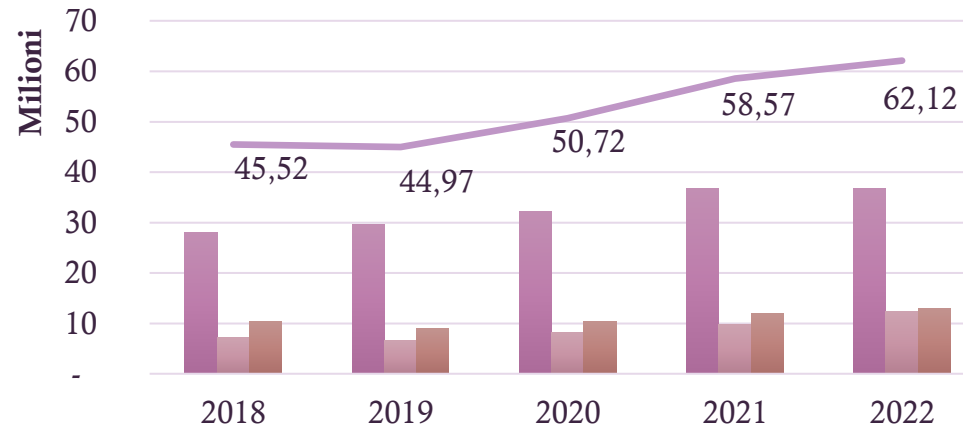
# QUOTA PREMIALE

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

## Quota premiale - ripartizione



## Quota premiale - Unipa



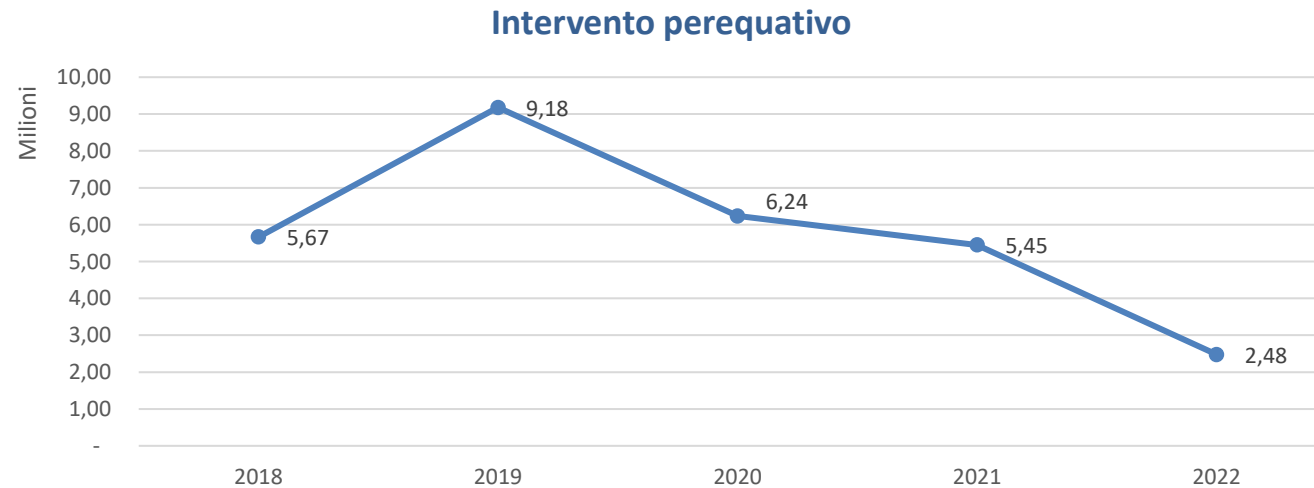
■ VQR (60%) ■ Politiche di reclutamento (20%)  
■ Qualità e riduzione dei divari (20%) ■ Totale Quota premiale



# INTERVENTO PEREQUATIVO

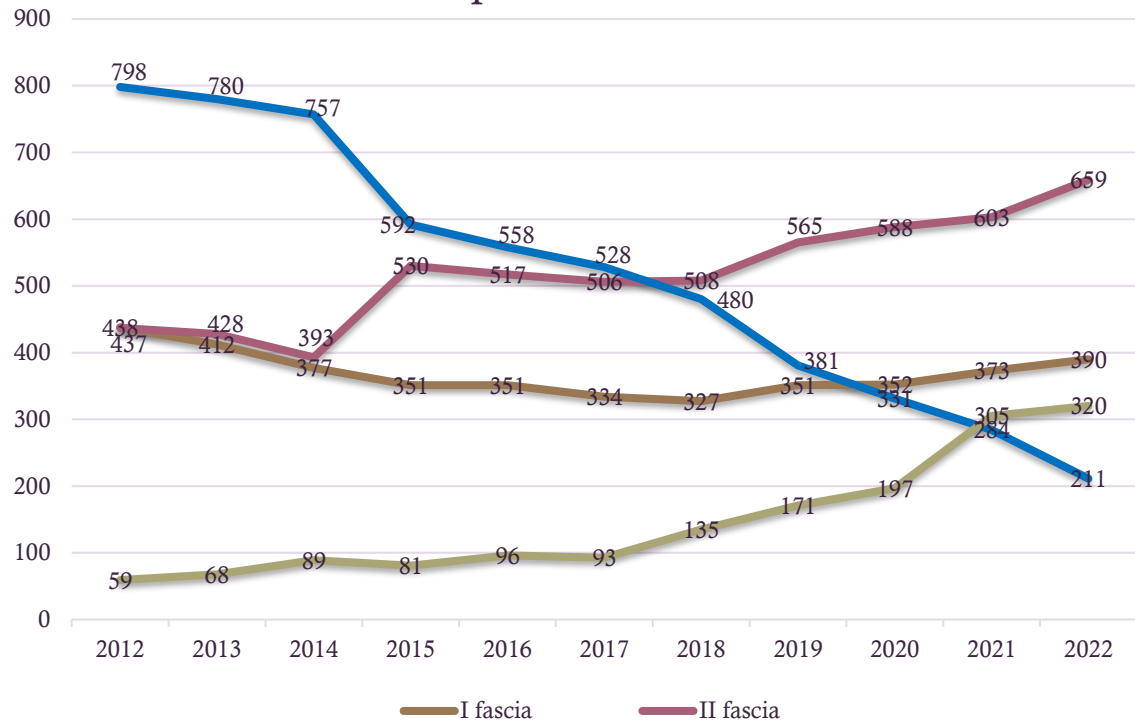
---

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

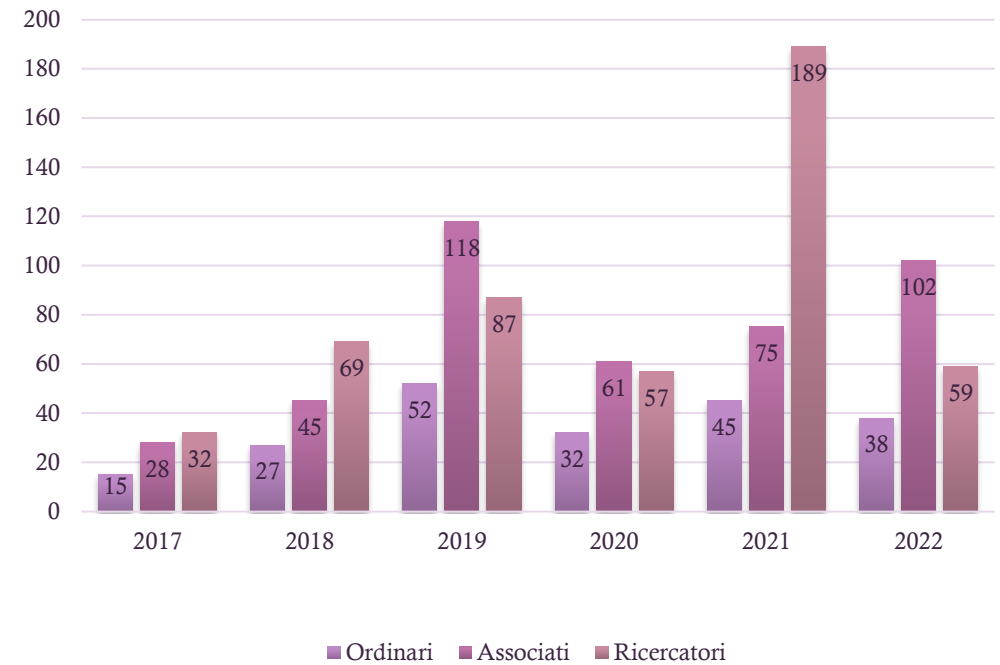


# PERSONALE DOCENTE: TREND E RECLUTAMENTO

## Andamento del personale docente nel decennio

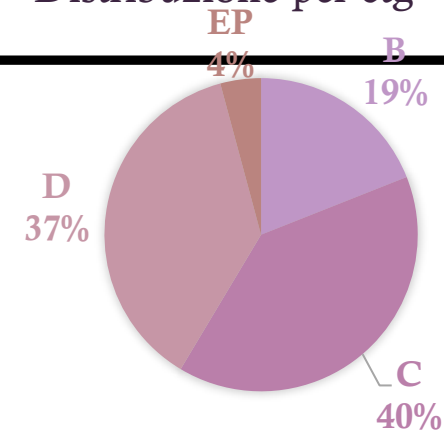


## Reclutamento docenti

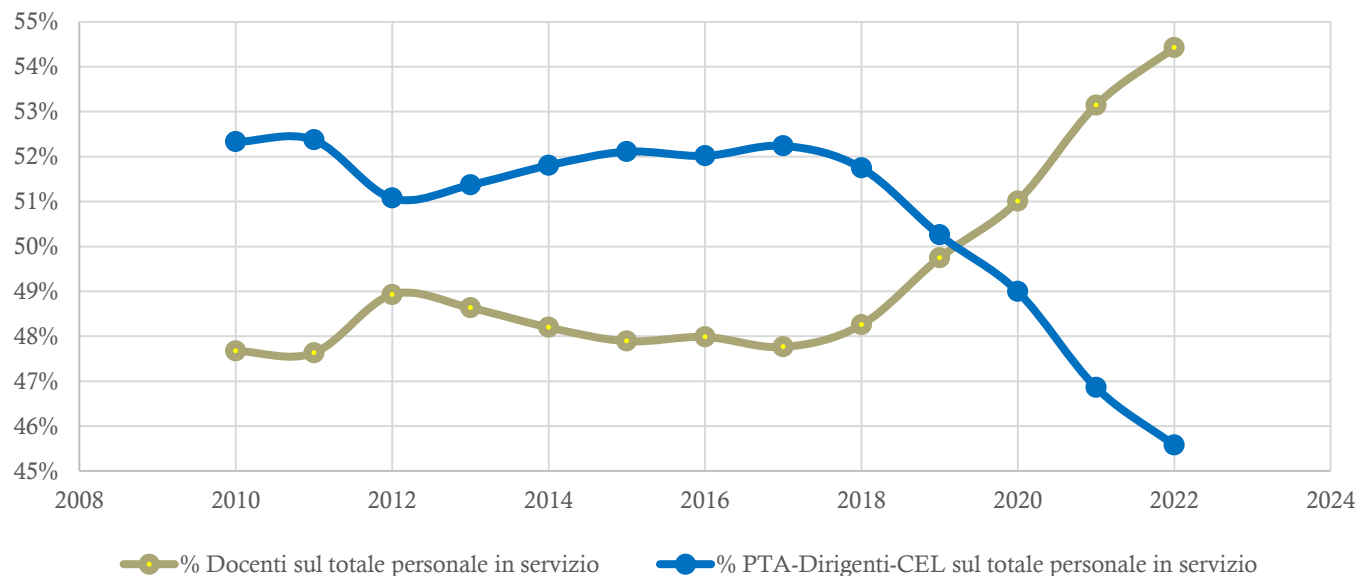


# PERSONALE TAB: TREND E DISTRIBUZIONE

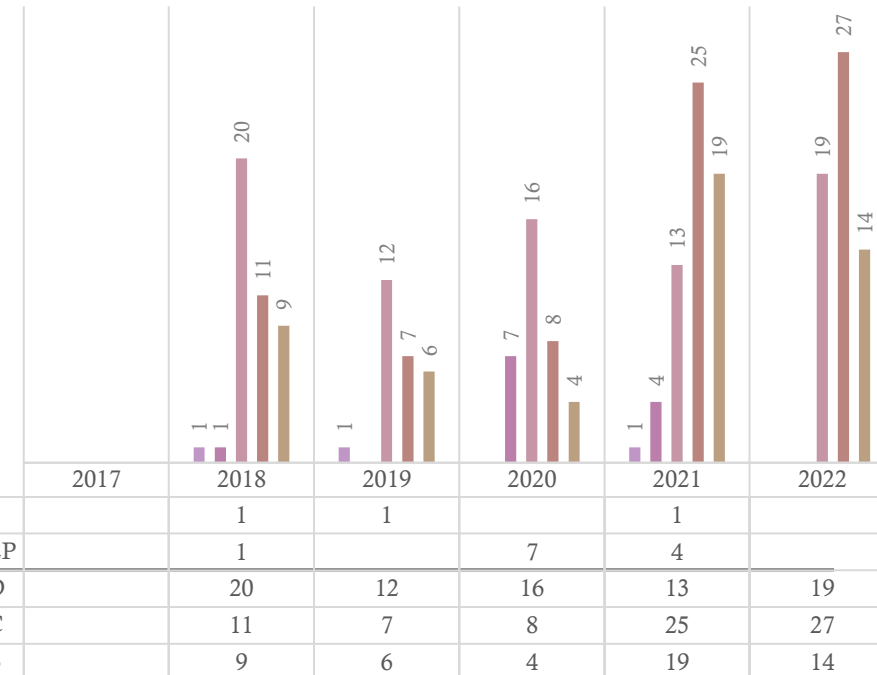
Distribuzione per ctg



% personale in servizio per ruolo dal 2010 fino a oggi



Reclutamento TAB



Dirigenti	1	1	7	1	19
Amm.vi e Tecnici - EP	1		12	4	27
Amm.vi e Tecnici - D	20	12	16	13	14
Amm.vi e Tecnici - C	11	7	8	25	27
Amm.vi e Tecnici - B	9	6	4	19	14

---

# ANALISI BILANCIO UNIPA

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

# DATI RICERCA – ANALISI SWOT

---





# DATI TERZA MISSIONE – SWOT

---



# Open Access & Open Science

---

Legge 7 ottobre 2013, n. 112

Bando VQR 2015-2019

Programma nazionale per la  
ricerca 2021-2027

Programma Nazionale  
Infrastrutture di Ricerca  
(PNIR) 2021-2027

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

Anvur firma l'Agreement on  
Reforming Research  
Assessment

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

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

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

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

---

## Ricerca

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

## Didattica

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

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

---

## Impatto

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

## Governance

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



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

## Risorse & Reputazione

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

## Didattica

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

## Governance

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

## Osservatori Internazionali

- Basare la strategia su Benchmarking