



UNIVERSITÀ  
degli STUDI  
di CATANIA

PIANO STRATEGICO DI ATENEEO  
PIANO STRATEGICO DI ATENEEO  
2013-19

**Aggiornamento 2016**

## PRESENTAZIONE

### Ragione e Obiettivi del documento

Questo documento rappresenta un aggiornamento, operato nel giugno 2016, del Piano Strategico di Ateneo 2013-19.

L'amministrazione dell'Ateneo si è data un Piano Strategico di lungo periodo, redatto con modalità partecipata e presentato alla comunità accademica nella Assemblea di Ateneo del 9 dicembre 2014. Da quel Piano Strategico "generale" sono state derivate alcune azioni specifiche che hanno costituito il Piano triennale 2013-15, coerenti con gli indirizzi allora dettati dal MIUR.

Viene ora tratto un bilancio dei risultati raggiunti e, alla luce di questi e anche del quadro di contesto mutato, viene proposto un aggiornamento degli obiettivi e delle azioni previste.

Questo documento rappresenterà la guida per l'azione complessiva dell'Ateneo, anche nelle sue articolazioni dipartimentali e amministrative, dal 2016 al 2019: parte delle azioni disegnate in questo Aggiornamento confluiranno nel Piano triennale 2016-18, in fase di compilazione, in attesa di conoscere gli indirizzi specifici che dovrà dettare il MIUR; parte costituiscono e costituiranno parti del Piano integrato delle performance, che l'Ateneo è chiamato a compilare con orizzonte triennale e aggiornamenti annuali. Altre parti ancora troveranno attuazione nell'azione amministrativa ordinaria.

### Il Piano Strategico 2013-19

Il Piano strategico 2013-19 ha declinato i valori e le missioni dell'Università di Catania e ha fornito una puntuale rappresentazione dei soggetti e degli *stakeholder* interessati dalle azioni previste. Ha fornito un'analisi dei punti di forza e debolezza interni, nonché delle minacce ed opportunità derivanti dal contesto esterno. Il riassunto di quella analisi è

riproposta nella seguente Tabella 1, che riporta anche le linee di intervento strategico individuate, raggruppate nelle tre aree della Didattica, Ricerca e Governance.

Tabella 1 – Analisi dei punti di forza e debolezza, opportunità e minacce per l’Ateneo di Catania (2013)

SWOT		Analisi interna	
		Punti di forza (Strengths)	Punti di debolezza (Weaknesses)
		<p><b>Didattica</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Varietà e ampiezza dell’offerta formativa</li> <li>2. Presenza di centri di servizio (COF e CInAP) che offrono servizi di supporto agli studenti</li> <li>3. Diffusione dei processi amministrativi per i servizi agli studenti de-materializzati</li> </ol> <p><b>Ricerca</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Reputazione di alcuni consorzi in cui partecipa UNICT</li> <li>2. Collaborazioni di ricerca con Enti di ricerca</li> <li>3. Visibilità di alcuni gruppi di ricerca e relazioni internazionali da questi intrattenute</li> </ol> <p><b>Terza missione</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Crescente numero di spin-off attivati</li> <li>2. Presenza di un centro di servizi (CAPITT) per la valorizzazione economica dei risultati della ricerca</li> </ol>	<p><b>Didattica</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ritardo al conseguimento della laurea di I livello</li> <li>2. Abbandono degli studi tra I e II anno</li> <li>3. Limitata attrattività internazionale dell’Ateneo</li> <li>4. Non soddisfacente livello occupazionale dei laureati</li> </ol> <p><b>Ricerca</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Elevata età media dei docenti</li> <li>2. Elevato numero di ricercatori non operativi</li> </ol> <p><b>Terza missione</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Limitato portafoglio brevetti dell’Ateneo</li> </ol>
Analisi esterna	<p><b>Opportunità (Opportunities)</b></p> <p>Collocazione geografica al centro del Mediterraneo</p> <p>Patrimonio storico-culturale-artistico e paesaggistico della regione</p> <p>Opportunità di finanziamento legate ai fondi europei</p>	<p><b>S-O strategies</b></p> <p>Fare leva sui punti di forza per sfruttare le opportunità</p> <p><b>Ricerca</b></p> <p><u>Linee di intervento previste:</u></p> <p>Promuovere la ricerca congiunta tra Università e Enti di ricerca</p> <p>Promuovere la dimensione internazionale della ricerca</p> <p><b>Terza missione</b></p> <p><u>Linee di intervento previste:</u></p> <p>Misure per la valorizzazione economica della ricerca e delle innovazioni e la diffusione della cultura d’impresa,</p>	<p><b>W-O strategies</b></p> <p>Eliminare le debolezze per attivare nuove opportunità</p> <p><b>Didattica</b></p> <p><u>Linee di intervento previste:</u></p> <p>Misure per l’orientamento in ingresso</p> <p>Misure per l’accompagnamento e l’orientamento in itinere</p> <p>Misure per la formazione a distanza</p> <p><b>Ricerca</b></p> <p><u>Linee di intervento previste:</u></p> <p>Misure per l’erogazione di fondi di ricerca di Ateneo con indirizzi e finalità specifiche</p>
	<p><b>Minacce (Threats)</b></p> <p>Attuale congiuntura economica</p> <p>Evoluzione e ridimensionamento dei finanziamenti statali all’Università</p> <p>Riduzione delle opportunità di finanziamento privato, in special modo nel contesto siciliano</p>	<p><b>S-T strategies</b></p> <p>Fare leva sui punti di forza per contrastare le minacce</p> <p><b>Ricerca</b></p> <p><u>Linee di intervento previste:</u></p> <p>Selezionare e attirare ricercatori di eccellenza</p>	<p><b>W-T strategies</b></p> <p>Ridurre i punti di debolezza per evitare di acuire gli effetti delle minacce/introdurre strategie di contrasto alle minacce esterne</p> <p><b>Didattica</b></p> <p><u>Linee di intervento previste:</u></p> <p>Misure per l’orientamento in uscita</p>

Alla luce dell'analisi svolta nel 2013 e 2014, sono stati declinati gli obiettivi del Piano Strategico 2013-19, alla base dell'azione di governo dell'Ateneo.

Per la parte della *Didattica* si è enunciato come obiettivo ultimo "Elevare la qualità e l'efficacia della didattica, migliorando i servizi per gli studenti" , e in particolare:

- ✓ Incrementare la consapevolezza e il livello medio qualitativo degli iscritti;
- ✓ Ridurre la percentuale di abbandoni degli studi; incrementare il numero degli iscritti regolari in corso;
- ✓ Ridurre i tempi di conseguimento della laurea di primo livello;
- ✓ Incrementare il profilo internazionale dell'attività didattica;
- ✓ Favorire un appropriato e pronto ingresso nel mondo del lavoro.

Per la parte della *Ricerca*, gli obiettivi ultimi sono stati individuati in "Potenziare la quantità, qualità e visibilità della ricerca scientifica di base ed applicata", e "Rafforzare i legami tra l'attività di ricerca accademica e le vocazioni del territorio regionale" e in particolare:

- ✓ Favorire le attività di ricerca di gruppo, con attenzione allo stimolo per i giovani, e al recupero di personale limitatamente operativo;
- ✓ Rendere strutturalmente sostenibile la formazione di terzo livello e incrementarne la qualità;
- ✓ Promuovere la ricerca congiunta tra Università ed Enti di Ricerca;
- ✓ Promuovere la dimensione internazionale della ricerca;
- ✓ Selezionare ed attirare ricercatori di eccellenza

Per la parte della *Governance e dimensionamento sostenibile dell'Ateneo*, gli obiettivi ultimi sono stati individuati in "Garantire la sostenibilità dell'offerta formativa presente e prospettica" e "Rendere più efficaci ed efficienti le procedure amministrative e l'utilizzo delle risorse" e in particolare:

- ✓ Rendere più efficiente e veloce il disbrigo delle pratiche amministrative;
- ✓ Garantire disponibilità ed efficienza di alcuni servizi a livello di sistema universitario regionale;
- ✓ Garantire la sostenibilità dei corsi di studio attivati, e la presenza di un'adeguata varietà di offerta formativa in ambito regionale;
- ✓ Allineare strategia, bilancio e organizzazione; Garantire un'adeguata dotazione e qualificazione di risorse ai Dipartimenti; Incrementare la qualificazione dell'apparato amministrativo;

- ✓ Valorizzare il patrimonio immobiliare, con particolare riguardo agli immobili di pregio storico e artistico;
- ✓ Valorizzare il patrimonio museale;
- ✓ Valorizzare economicamente e socialmente i risultati della ricerca.

Per il raggiungimento degli obiettivi posti, erano state approntate 16 schede operative, corrispondenti ad altrettante linee di intervento, contenenti misure specifiche.<sup>1</sup> Parte di queste hanno costituito il *Piano triennale 2013-15*, rappresentando momenti di intervento significativo e prioritario nel triennio appena trascorso; a queste azioni è dedicata la successiva sezione del presente documento. Altre misure sono state attuate al di fuori del Piano triennale. Dalla analisi dei risultati raggiunti (a prescindere che siano stati parte o meno del Piano 2013-15) si partirà per individuare le priorità del triennio 2016-19.

### *Il Piano triennale 2013-15*

L'Ateneo di Catania ha presentato un Piano triennale 2013-15, che prevedeva azioni sia nella parte relativa alla "Promozione della qualità del sistema universitario", in particolare con "azioni di miglioramento dei servizi agli studenti" ("azioni di orientamento", "dematerializzazione dei processi amministrativi", "formazione a distanza"), sia in quella relativa alla "Promozione dell'integrazione territoriale e potenziamento della dimensione internazionale" con azioni volte alla "attrazione di studenti stranieri", "potenziamento dell'offerta didattica con rilevanza internazionale, sia infine in quella relativa al "Dimensionamento sostenibile", in particolare con la previsione di alcuni servizi condivisi tra gli Atenei della regione.

Al di là delle numerose linee di intervento previste dal Piano, non vi è dubbio che la parte più qualificante (e anche la più rilevante dal punto di vista delle risorse finanziarie richieste ed effettivamente impiegate) è stata rappresentata dalla sezione relativa alla

---

<sup>1</sup> Specificamente: (1) Misure per l'orientamento in ingresso; (2) Misure per l'accompagnamento e orientamento in itinere; (3) Misure per l'orientamento in uscita; (4) Misure per la dematerializzazione dei processi amministrativi per i servizi agli studenti; (5) Misure per la

Didattica. Su questa parte si sono indirizzati gli sforzi prioritari del passato triennio, avendo come obiettivo qualificante l'incremento del numero di studenti che supera con regolarità il primo anno di corso.

Tra gli indicatori proposti dal MIUR, due avevano particolare rilevanza per UniCT, in quanto su di essi sussisteva un gap rilevante tra il dato del nostro Ateneo e i dati medi nazionali: il numero di studenti immatricolati regolari che si iscrive al secondo anno di corso avendo acquisito almeno 12 o almeno 40 CFU. In particolare, la percentuale di immatricolati che si iscrive con regolarità al secondo anno di corso avendo acquisito almeno 12 CFU, che era pari al 53,4% in riferimento alla coorte 2012/13, è stata portata al 63,3% per la coorte 2014/15, raggiungendo e superando l'obiettivo del 61% posto nel Piano. Analogamente, la percentuale di studenti con almeno 40 CFU è passata dal 22% al 35,5%, superando notevolmente l'obiettivo posto dal Piano (pari al 28%). I dati raggiunti hanno consentito di restringere significativamente il gap tra UniCt e la media nazionale. Questi due dati riportati rappresentano il maggiore successo delle azioni intraprese nell'ambito del Piano triennale 2013-15. Si deve auspicare che questo porti significativi risultati nell'accorciamento dei tempi medi di laurea che rappresentano ancor oggi un elemento di criticità di UniCT rispetto alla media nazionale e sui quali quindi occorrerà indirizzare sforzi particolari nel triennio a venire.

Vale la pena segnalare che sono stati raggiunti anche gli obiettivi che il Piano triennale si era posto in termini di qualificazione dell'offerta didattica, misurati dal numero di processi amministrativi dematerializzati, corrispondenti a servizi per gli studenti, passati da 9 (del 2013) a 13 (nel 2015), così come previsto nel Piano; e poi dal numero di insegnamenti erogati in presenza per i quali sono altresì disponibili supporti erogati per via informatica (passati da 434 nel 2013 a 815 nel 2015, superando abbondantemente l'obiettivo fissato dal Piano per periodo 2013-15).

Parzialmente raggiunti risultano invece gli obiettivi inerenti l'internazionalizzazione: infatti, risulta pienamente raggiunto l'obiettivo di incrementare il numero di insegnamenti erogati in lingua straniera (passati da 74 a 133, ben oltre l'obiettivo fissato a 100) e risulta

incrementata la percentuale di immatricolati sulla base di un titolo straniero, che passa dallo 0,001% allo 0.002%(come previsto dal Piano); a questo proposito va rilevato che se anche l'obiettivo risulta raggiunto, ai fini formali, il dato è ancora abbondantemente sotto la media nazionale e saranno necessari sforzi ulteriori in questa direzione. Analogamente, le chiamate dirette dall'estero sono state 3, come previsto dal Piano, e tuttavia anche in questo caso l'obiettivo che ci si era posto, pur se significativo per UniCT, era stato non particolarmente ambizioso se paragonato a quanto è usuale in altri Atenei; e pertanto ulteriori sforzi possono e debbono essere perseguiti nella direzione delle chiamate dirette di docenti dall'estero. Non è stato invece raggiunto il traguardo di portare i corsi con doppio titolo da 2 a 5, essendosi il numero arrestato a 3. E' opportuno segnalare che questo rappresenta l'unico indicatore tra quelli contemplati dal Piano 2013-15 in relazione al quale *non* è stato raggiunto l'obiettivo.

A completamento del quadro, vale la pena segnalare la realizzazione di alcuni servizi condivisi tra gli Atenei della regione, che vanno nella direzione di offrire servizi, per didattica e ricerca, in modo più efficace ed efficiente.

In conclusione, le azioni intraprese nell'ambito del Piano triennale 2013-15 hanno consentito di migliorare sensibilmente il successo degli immatricolati nella prosecuzione regolare degli studi. Al tempo stesso, risulta significativamente potenziata la qualità di alcuni servizi destinati agli studenti (supporti informatici; azioni di orientamento; erogazione di insegnamenti in lingua straniera).

Ci si deve ora impegnare per consolidare questi risultati e per riuscire ad ottenere una riduzione sensibile nei tempi di conseguimento della laurea di primo livello. Una crescente attenzione deve essere dedicata ai corsi di laurea magistrale, sui quali non si sono messe in atto particolari azioni nel passato triennio. In particolare vanno attuate azioni per renderli più vicini alle esigenze e vocazioni del territorio e quindi più appetibili da studenti che hanno compiuto i loro studi nell'ateneo di Catania e anche in altri Atenei. Inoltre, non va diminuita l'attenzione relativamente alla propensione internazionale dei corsi di studio, incrementando la mobilità sia in ingresso sia in uscita, di studenti e docenti. I risultati raggiunti in termini di internazionalizzazione, infatti, pur se formalmente

in linea con quanto previsto (se si eccettuano i corsi con doppio titolo), sono suscettibili di significativi, ulteriori, miglioramenti.

#### Altre azioni nel triennio 2013-15

Nel triennio appena concluso si sono attuate specifiche iniziative inerenti la promozione della ricerca, anche se queste non erano confluite nel Piano triennale 2013-15 presentato al MIUR.

In tema di *ricerca scientifica*, il finanziamento della ricerca di Ateneo tramite il progetto FIR ha rappresentato l'iniziativa più rilevante, con l'erogazione di 3,5 milioni di Euro per progetti redatti da gruppi (prevalentemente interdisciplinari) e valutati con procedure di *peer-review*. Le modalità di redazione e valutazione dei progetti ha inteso in particolare promuovere il coinvolgimento di ricercatori in progetti di gruppo e ha inteso premiare il merito di capacità progettuale.

E' stata completata la valutazione dei risultati intermedi, e si è proceduto al saldo dei finanziamenti. Come è emerso nella recente discussione in un'assemblea di Ateneo dedicata al finanziamento della ricerca, svolta il 13 giugno 2016, nel prossimo triennio sarà opportuno procedere con bandi che possano premiare le abilità progettuali capaci di attrarre finanziamenti internazionali, accompagnati anche dalle azioni di sostegno nella fase di redazione e presentazione dei progetti, che saranno realizzate anche attraverso un'agenzia esterna, di recente contrattualizzata a seguito dell'espletamento di apposita gara.

In tema di *diffusione della cultura di imprenditorialità*, sono state realizzate, col coordinamento del CAPITT - Centro per l'Aggiornamento delle Professioni e per l'Innovazione ed il Trasferimento Tecnologico - azioni intese a sostenere la promozione di start-up (in particolare, da parte di studenti e laureandi) e spin-off accademiche (in particolare, da parte del personale docente e ricercatore). Ricordiamo la realizzazione di vetrine di idee attraverso "pitchcompetitions" (Start Up Your Business, Start Up Academy, etc.) e l'organizzazione di Start Cup Catania, all'interno di Start Cup Sicilia. Il sostegno a spin-off e start-up deve continuare a rappresentare un terreno di impegno anche nel



prossimo triennio. In particolare, rinnovata attenzione sarà dedicata a azioni di networking con gli altri attori dell'ecosistema delle imprese innovative in Sicilia e a Catania.

La *valorizzazione delle risorse del patrimonio edilizio, museale e materiale* ha visto compiere sforzi notevolissimi. Sono stati ultimati i lavori di costruzione e sono in fase di ultimazione i lavori di allestimento delle "Torri biologiche", che rappresenteranno un incremento di spazi per attività di ricerca e didattica di rilevantissima entità; rappresenteranno anche l'occasione per stringere legami con soggetti che operano nel territorio. E' in atto un'opera di razionalizzazione degli spazi che dovrebbe portare ad un incremento degli spazi a disposizione degli studenti e ad una riduzione considerevole delle spese per fitti, nel corso del prossimo triennio. Si segnala, infine, l'apertura al pubblico degli spazi museali della Città della Scienza, con la mostra "Balle di Scienza" che ha rappresentato un'occasione per rinsaldare i legami con la città, e in particolare le sue scuole. La prossima apertura al pubblico dei laboratori e delle esposizioni stabili della Città della Scienza rappresenterà un ponte certo tra territorio, scuole e università, con una potenziale attrattività turistico-culturale. Nella stessa direzione hanno inteso andare le iniziative di apertura di spazi universitari a manifestazioni culturali organizzate congiuntamente con il teatro Massimo Bellini e altri soggetti rilevanti nella vita artistica e culturale della città.

### *Dove siamo*

L'analisi di contesto svolta per il Piano Strategico 2013-19 rimane valida, nelle grandi linee, anche tre anni dopo. Gli elementi di preoccupazione allora evidenziati rimangono di attualità ancora oggi.

Pur se in presenza di deboli segnali di ripresa, la mancanza di una robusta ripresa economica a livello nazionale continua a determinare una situazione di difficoltà sul mercato del lavoro; in particolare non è mutato sostanzialmente il tasso di disoccupazione giovanile, che nelle regioni del Mezzogiorno (va ricordato) è di molti punti percentuali superiore alle regioni del Nord Italia. Anche ciò è alla base di un significativo fenomeno di

migrazione per gli studi universitari, rispetto al quale rischiano di risultare parzialmente efficaci le iniziative di miglioramento e qualificazione dell'offerta didattica che si sono intraprese, nonché i legami con gli attori del territorio locale.

Continua a destare preoccupazione anche la diminuita propensione delle famiglie a spese per cultura e istruzione, probabilmente generata anche dal permanere della bassa crescita (quando non contrazione) del reddito disponibile. Gli iscritti totali all'Ateneo di Catania sono passati da 59.389 dell'a.a. 2010/11 a 46.405 dell'a.a 2015/16, condividendo un trend nazionale, peraltro più accentuato nelle regioni del Sud.

I dati riferiti alle immatricolazioni dell'ultimo a.a. (2015/16), tuttavia, sembrano segnalare un arresto della contrazione degli immatricolati puri, che ha caratterizzato il trend degli anni precedenti (Vedi Tabella 2, con i dati analitici degli a.a. dal 2010/11 a oggi). Questo è in parte dovuto alla liberalizzazione degli accessi in alcuni Corsi di studio e potrebbe essere dovuto anche, almeno in parte, alla politica di sostegno al diritto allo studio, attuata dall'Ateneo, con l'erogazione di due milioni di euro aggiuntivi per borse di studio, al fine di erodere, almeno parzialmente, il gap tra possibilità delle famiglie e costi degli studi universitari.

Tabella 2. Immatricolati puri in UniCT

Tipo Cds	Immatricolati puri (iscritti per la prima volta nel SU)					
	2010/11	2011/12	2012/13	2013/14	2014/15	2015/16
Laurea Triennale (D.M.270/2004)	4.521	4.630	4.465	4.536	4.455	5.356
Laurea Magistrale a ciclo unico (D.M. 270/2004)	1.595	1.548	1.394	1.329	1.312	1.140
<b>Totale</b>	<b>6.233</b>	<b>6.178</b>	<b>5.859</b>	<b>5.865</b>	<b>5.767</b>	<b>6.496</b>

L'arresto della contrazione di immatricolati puri rende importante, per UniCT, proseguire nelle azioni di sostegno agli studenti immatricolati per consolidare i risultati raggiunti in termini di acquisizione di crediti nel primo anno di studi e iscrizione regolare al secondo anno di corso. Al tempo stesso, come già segnalato, occorre intensificare le azioni di sostegno agli studenti espressamente finalizzate ad accorciare i tempi nei quali si consegue

la laurea di primo livello. Viene fornito qui un unico dato, eclatante, che emerge dall'ultima indagine Alma Laurea (2015): la percentuale dei laureati con età inferiore a 23 anni è in UniCt pari al 20,3%, contro una media nazionale (degli Atenei in AlmaLaurea) del 34,3%. Questo dato è solo in minima parte spiegabile con un'età media all'iscrizione leggermente più alta in UniCt rispetto al dato nazionale ed è quindi quasi interamente ascrivibile ad una maggiore lunghezza nei tempi di conclusione del processo formativo universitario di primo livello.

Circa la qualificazione del processo formativo, vale la pena sottolineare che persiste un divario nella acquisizione di esperienze all'estero (in UniCT *non* ne ha il 92,8% contro la media nazionale del 89,9 -dati AlmaLaurea 2015), mentre risulta superiore la percentuale di chi ha svolto stage o tirocini.

In ogni caso, occorre prendere atto (e cercare di porre rimedio) al fatto che la percentuale di laureati che si dichiara pienamente soddisfatto della propria esperienza in UniCT è il 23%, contro la media del 32% a livello nazionale. Sarebbe utile, a tale proposito, condurre un'analisi specifica per rilevare gli aspetti di maggiore insoddisfazione che portano a questo risultato complessivo, tenendo conto, peraltro, che, nel caso delle lauree magistrali, la percentuale di coloro che sono pienamente soddisfatti aumenta al 40%, un livello superiore alla media nazionale.

Un elemento di preoccupazione, non adeguatamente segnalato nella versione originaria del Piano Strategico, riguarda le immatricolazioni ai corsi di laurea magistrale. Va segnalato che l'a.a. 2015/16 ha mostrato un calo degli iscritti al primo anno delle Lauree Magistrali biennali, passati da un numero che è stato sempre compreso tra 2000 e 2200 negli anni dal 2010 al 2014, al dato attuale pari a 1840; è probabile che possa trattarsi di un evento episodico, causato da un problema relativo alla determinazione dei requisiti di ingresso in alcuni Corsi di studio. In linea generale, tuttavia, se è vero, che i laureati di primo livello di UniCT che continuano gli studi presso lo stesso Ateneo hanno una percentuale non molto dissimile dal dato nazionale, altrettanto vero è che i corsi di laurea magistrale di UniCT risultano poco attrattivi per laureati presso altri Atenei. Da questo punto di vista, una rivisitazione dell'offerta didattica delle lauree magistrali, e un più

attento coordinamento con gli Atenei della regione a questo proposito potrebbe consentire un utilizzo più efficiente delle risorse a disposizione, e una qualificazione in grado di aumentare l'attrattività dall'esterno.

Più in generale, le prospettive di finanziamento pubblico rappresentano un elemento di minaccia esterna per UniCT poiché vi sono motivi per ritenere che i criteri di finanziamento verso i quali ci si muove comportino un rischio di riduzione delle risorse finanziarie ministeriali per l'Ateneo. Poiché al tempo stesso non si ritiene praticabile un incremento delle entrate sulla base delle tasse studentesche, occorre promuovere tutte le iniziative tese al reperimento di finanziamenti esterni. E occorre proseguire nell'opera di contenimento e razionalizzazione delle spese.

Un'organizzazione più efficiente ed efficace delle risorse a disposizione deve dunque continuare a rappresentare un obiettivo primario.

Nell'ambito dell'organizzazione un capitolo a sé stante è rappresentato dal reclutamento del personale. In relazione a questo, è stato approvato, nella seduta del CdA del 28 aprile 2016, un Piano triennale di reclutamento per il periodo 2016-18, che costituisce parte integrante e qualificante del presente Aggiornamento. Le immissioni in ruolo effettuate nel passato biennio, in maggioranza legate al Piano straordinario per l'assunzione di Professori associati,<sup>2</sup> hanno solo in parte contrastato il preoccupante calo di risorse docenti. Le Tabelle 3.a,b riportano la consistenza storica del personale docente e del personale tecnico-amministrativo di UniCT. Le Tabelle 4.a,b riportano l'evoluzione naturale (in assenza di interventi) della consistenza del personale. Alla luce di ciò, e procedendo ad una stima prudenziale delle risorse disponibili è stata redatta la azione relativa al Piano di reclutamento, con l'obiettivo di salvaguardare l'esistenza dell'offerta formativa attualmente in essere.

---

<sup>2</sup>Negli anni 2013-15 sono state bandite 40 procedure per Professore Ordinario, 135 per Associato, 42 per Ricercatore a tempo determinato e 144 per personale tecnico-amministrativo e collaboratori linguistici.

Tabella 3.a Personale docente di UniCT

Situazione al	Professori ordinari	Professori associati	Ricercatori	Assistenti	RTD	Totale docenti
31.12.2010	444	425	641	5	2	1517
31.12.2011	424	417	600	2	28	1471
31.12.2012	401	392	593	2	47	1435
31.12.2013	379	373	578		60	1390
31.12.2014	351	435	496		84	1366
31.12.2015	323	469	427		81	1300

Tabella 3.b Personale tecnico amministrativo di UniCT

	Amministrativi e tecnici
31.12.2010	1183
31.12.2011	1188
31.12.2012	877
31.12.2013	868
31.12.2014	895
31.12.2015	947

Fonte: Programmazione Triennale 2016-18 del Reclutamento di UniCT; approvato dal CdA nel maggio 2016.

Tabella 4.a Evoluzione naturale delle unità di personale docente di UniCT

	RTDa	RTDb	RU	PA	PO	Totale
<b>2015</b>	76	5	427	469	323	1300
<b>2016</b>	65	5	408	447	317	1242
<b>2017</b>	44	0	392	438	296	1170
<b>2018</b>	34	0	370	422	267	1093

Tabella 4.b Evoluzione strutturale delle unità di personale tecnico-amministrativo di UniCT,

	B	C	D	E	Dirigenti	Lettori
<b>2015</b>	99	467	266	52	9	54
<b>2016</b>	99	462	262	51	9	54
<b>2017</b>	98	455	258	50	9	54
<b>2018</b>	96	445	249	49	8	54

Fonte: Programmazione Triennale 2016-18 del Reclutamento di UniCT; approvato dal CdA nel maggio 2016.

# AGGIORNAMENTO OPERATIVO DEL PIANO STRATEGICO (ORIZZONTE 2019)

Le azioni prioritarie che questo Ateneo si impegna ad intraprendere nel triennio 2016-19 sono riassunte nel seguente prospetto (Tabella 5), articolato in quattro aree:

- (A) Didattica,
- (B) Ricerca,
- (C) Reclutamento,
- (D) Organizzazione amministrativa.

Per ciascuna area viene identificato un macro-obiettivo ed uno o più obiettivi operativi; a ciascun obiettivo operativo fanno riferimento una o più Azioni specifiche. Per ciascuna Azione specifica, poi, la Tabella 6 declina: descrizione, responsabile e indicatori di monitoraggio.

In questa sede, si preferisce riportare solamente una descrizione molto sintetica di ciascuna Azione specifica, per fornire il quadro d'insieme di quanto ci si programma di fare. I responsabili di ciascuna azione hanno sviluppato (o stanno sviluppando e definendo) schede particolareggiate.

Tabella 5

	<b>Obiettivo operativo</b>	<b>Azione</b>
<i>Area : A. DIDATTICA</i>		
<i>Macro-obiettivo: Promuovere qualità ed efficacia dei processi formativi</i>		
A.1	Qualificare l'offerta formativa	A.1.1 Revisione e riprogettazione periodica dei corsi di laurea magistrale
		A.1.2 Miglioramento della qualità del processo di apprendimento
		A.1.3 Potenziamento delle competenze trasversali e delle c.d. <i>soft skill</i>
		A.1.4 Potenziamento offerta didattica in lingua inglese
A.2	Migliorare i servizi agli studenti per un Ateneo più accessibile	A.2.1 Qualificazione dei servizi bibliotecari
		A.2.2 Potenziamento servizi informatici e wifi, e di quelli di riproduzione e stampa
		A.2.3 Potenziamento supporti didattica online
		A.2.4 Potenziamento servizi accoglienza studenti stranieri
		A.2.5 Potenziamento sito web in lingua inglese
		A.2.6 Piano di incremento degli spazi per servizi agli studenti
		A.2.7 Completamento abbattimento barriere architettoniche
A.3	Abbreviare i tempi di conseguimento della laurea di primo livello	A.3.1 Orientamento in ingresso
		A.3.2 Tutorato e orientamento in itinere
		A.3.3 Tutorato specifico per studenti con disabilità o DSA

	<b>Obiettivo operativo</b>	<b>Azione</b>
A.4	Migliorare l'occupabilità dei laureati	A.4.1 Sviluppo dell'interazione tra università e mondo del lavoro: miglioramento delle esperienze di stage post laurea, e richieste di intermediazione finalizzate all'assunzione
		A.4.2 Potenziamento dell'impiego dei contratti di Apprendistato di Alta Formazione e Ricerca
		A.4.3 Accesso alle informazioni in materia di mercato del lavoro e di opportunità d'inserimento.
<i>Area: B: RICERCA</i>		
<i>Macro-obiettivo: Promuovere competitività e visibilità della ricerca di base ed applicata</i>		
B.1	Migliorare la qualità della ricerca	B.1.1 Programma di finanziamento della ricerca di Ateneo
B.2	Incrementare i finanziamenti esterni alla ricerca	B.2.1 Supporto a presentazione progetti ricerca con finanziamenti esterni
B.3	Rafforzare la proiezione internazionale della ricerca	B.3.1 Sostegno alla mobilità internazionale dei docenti
B.4	Favorire il trasferimento tecnologico	B.4.1 Facilitazione rapporti con imprese per sviluppo progetti congiunti
		B.4.2 Sostegno alla creazione di start-up e spin-off universitari
		B.4.3 Potenziamento dei percorsi di orientamento all'avvio di impresa e di autoimpiego
B.5	Rafforzare i programmi di dottorato di ricerca	B.5.1 Supporto a organizzazione corsi tenuti da docenti stranieri di alta qualificazione
		B.5.2 Promozione della occupabilità dei Dottori di Ricerca



	<b>Obiettivo operativo</b>	<b>Azione</b>
<i>Area C: RECLUTAMENTO</i>		
<i>Macro-obiettivo: Mantenere le potenzialità di offerta formativa e promuovere la qualità</i>		
C.1	Reclutamento 2016-18	C.1.1 Programmazione reclutamento 2016-18
C.2	Promuovere il reclutamento dei docenti dall'estero	C.2.1 Piano di incentivazione alle chiamate dirette dall'estero
<i>Area D: Organizzazione amministrativa</i>		
<i>Macro-obiettivo: Aumentare efficacia ed efficienza dei servizi</i>		
D.1	Decentramento responsabile	D.1.1 Piano di finanziamento dei Dipartimenti D.1.2 Piano delle performance integrato
D.2	Accelerazione delle procedure amministrative e verifica della relativa efficacia	D.2.1 Individuazione delle procedure amministrative di base e sensibili e redazione di piano di semplificazione amministrativa delle stesse in senso orizzontale
D.3	Investire sulla qualità del capitale umano	D.3.1 Qualificazione e valorizzazione delle competenze del personale TA
D.4	Riduzione dei costi di fitti	D.4.1 Piano di razionalizzazione dell'utilizzo di risorse immobiliari
D.5	Promozione della mobilità sostenibile	D.5.1 Promozione di comportamenti di mobilità sostenibile D.5.2 Promozione del trasporto pubblico per raggiungere i siti universitari D.5.3 Promozione del <i>carpooling</i>

Tabella 6. Declinazione delle azioni

Azioni	Descrizione	Indicatore/i per la misurazione dei risultati	Responsabili
<b>A.1 - Qualificare l'offerta formativa</b>			
A.1.1 Revisione e riprogettazione periodica dei corsi di laurea magistrale	Revisione dell'offerta formativa di secondo livello, secondo principi di efficacia, efficienza, relazioni con le vocazioni del territorio, innovatività dei contenuti, posizionamento nel contesto nazionale e regionale e integrazione verticale con i corsi di laurea	Percentuale di studenti che ha conseguito la laurea di I livello che si iscrive a corsi CdLM in UniCT	Delegato alla Didattica, con il coinvolgimento di: Dipartimenti e Corsi di Studio, Presidio di Qualità, Nucleo di Valutazione
A.1.2 Miglioramento della qualità del processo di apprendimento	Svolgimento di attività seminariale rivolta al personale docente sui processi di apprendimento, sull'innovazione didattica e sulle metodologie didattiche	Numero docenti coinvolti dall'attività seminariale	Delegato alla Didattica
A.1.3 Potenziamento delle competenze trasversali e delle c.d. <i>soft skill</i>	Promuovere attività didattiche interdisciplinari (anche attraverso strumenti di <i>e-learning</i> ), attività laboratoriali, interventi e testimonianze di imprenditori e professionisti, sviluppo di progetti per tesi di laurea, per il potenziamento delle competenze trasversali e delle c.d. <i>soft skill</i>	Numero studenti coinvolti nei percorsi descritti	Delegato alla Didattica e Presidente COF, con il coinvolgimento di: CEA e Presidente Comitato editoriale <i>web-to</i>
A.1.4 Potenziamento offerta didattica in lingua inglese	Ausilio e supporto alle attività didattiche in lingua straniera e incentivazione ai Dipartimenti che introducono: (a) corsi di studio interamente erogati in lingua straniera ; (b) insegnamenti in lingua straniera	Numero di CdS erogati interamente in lingua straniera; Numero di insegnamenti erogati in lingua straniera in corsi che non sono interamente erogati in lingua straniera	Delegato all'Internazionalizzazione, con il coinvolgimento di: Delegato alla Didattica, Dipartimenti e Corsi di studio
<b>A.2 - Migliorare i servizi agli studenti per un Ateneo più accessibile</b>			
A.2.1 Qualificazione dei servizi bibliotecari	Svolgimento di laboratori per un utilizzo efficace delle risorse documentali; Potenziamento della dotazione di testi per studenti ipo e non vedenti	Numero studenti coinvolti in attività laboratoriali; Numero di testi per studenti ipo- e non vedenti;	Presidente CBD, con il coinvolgimento di: Dipartimenti e Corsi di studio
A.2.2 Potenziamento servizi informatici e wifi, e di quelli di riproduzione e stampa	Potenziamento infrastruttura di rete in termini di copertura wireless e capacità trasmissiva; Incremento numero punti di riproduzione e stampa	Percentuale di copertura wireless per aule lezione, aule studio, uffici	Presidente CEA
A.2.3 Potenziamento	Produzione ed erogazione corsi	Numero studenti	Delegato alla

supporti didattici online	MOOCS (Massive Open On-line Courses)	frequentanti corsi MOOCS	Didattica, Presidente CEA, Presidente Comitato editoriale <i>web-tv</i>
A.2.4 Potenziamento servizi accoglienza studenti stranieri	Erogazione gratuita di corsi di lingua e cultura italiana e attività di integrazione e mediazione culturale gestite dalla Scuola di italiano per stranieri; Incremento delle convenzioni per alloggi destinati a studenti stranieri	Numero frequentanti corsi di lingua e cultura italiana; numero convenzioni per alloggi	Delegato all'Internazionalizzazione
A.2.5 Potenziamento sito web in lingua inglese	Revisione del sito web in lingua inglese e potenziamento della presenza dell'Ateneo sui <i>social</i> in lingua inglese	Numero contatti sulle pagine web di Ateneo in inglese	Delegati alla Comunicazione e alla Internazionalizzazione
A.2.6 Piano di incremento degli spazi per servizi agli studenti	Ricognizione ed incremento spazi per studenti, con finalità di studio e socializzazione	Incrementi di superficie rispetto all'esistente	Delegato ai rapporti con gli studenti con il coinvolgimento di: Delegato al patrimonio edilizio e Dipartimenti
A.2.7 Completamento abbattimento barriere architettoniche	Proseguimento e termine degli interventi per ridurre le barriere architettoniche in tutti i plessi universitari	Numero di interventi realizzati per l'abbattimento di barriere architettoniche	Delegato al patrimonio edilizio
<b>A.3 - Abbreviare i tempi di conseguimento della laurea di primo livello</b>			
A.3.1 Orientamento in ingresso	Percorsi di riallineamento dei saperi minimi, attraverso una progettazione comune tra scuola secondaria superiore e Università (sviluppo progetto MatIta);  Sperimentare la ricerca di UniCT con i migliori studenti delle scuole superiori, per realizzazione di progetti di utilità sociale nel territorio;  Progetti di valorizzazione dei musei universitari per eventi di divulgazione scientifica, attraverso convenzioni con le scuole superiori;	Numero di studenti coinvolti	Delegato alla didattica, Presidente COF, delegato ai musei, con il coinvolgimento dei Dipartimenti
A.3.2 Tutorato e orientamento in itinere	Supporto a iniziative di tutorato junior e senior, e di didattica integrativa, rivolte a studenti del I anno e degli anni successivi.	Percentuale di studenti che si iscrive al II anno di corso (CdL, CdLMCU) avendo acquisito almeno 40 CFU; Percentuale di studenti	Delegato alla Didattica, con il coinvolgimento di: Dipartimenti e Corsi di studio

		che si laurea entro il I anno FC.	
A.3.3 Tutorato per studenti con disabilità o DSA	Aumento delle ore di tutorato rivolto agli studenti diversamente abili	CFU acquisiti da studenti diversamente abili	Delegato alla Didattica e Presidente CINAP
<b>A.4 - Migliorare l'occupabilità dei laureati</b>			
A.4.1 Sviluppo dell'interazione tra università e mondo del lavoro: miglioramento delle esperienze di stage post laurea e richieste di intermediazione finalizzate all'assunzione	Agevolare il confronto tra Corsi di Laurea e mercato del lavoro al fine di promuovere l'impiego dei laureati a favore dello sviluppo economico territoriale.  Attività di sostegno ai CDS per potenziare il monitoraggio qualitativo dei percorsi di stage e attivare eventuali correttivi;  Sviluppare un sistema informatico di gestione dei servizi di intermediazione che renda più efficienti i processi, riducendo i tempi di lavorazione e generando incroci domanda/offerta più efficaci.	Numero incontri istituzionali e stage attivati e conclusi con feedback positivo; Incremento numerico dei processi di intermediazione per l'assunzione andati a buon fine.	Presidente COF con il coinvolgimento di Dipartimenti e Corsi di studio
A.4.2 Potenziamento dell'impiego dei contratti di Apprendistato di Alta Formazione e Ricerca	Aggiornare e snellire la procedura di attivazione dei contratti alla luce delle modifiche legislative intervenute.	Numero contratti attivati	Presidente COF
A.4.3 Accesso alle informazioni in materia di mercato del lavoro e di opportunità d'inserimento.	Migliorare la comunicazione tramite sito web d'Ateneo e social media.	Numero utenti che si rivolge ai servizi <i>placement</i> .	Presidente COF e Delegato alla comunicazione

<b>B.1 - Migliorare la qualità della ricerca</b>			
B.1.1 Programma di finanziamento della ricerca di Ateneo	Elaborazione di un piano di allocazione delle risorse su base premiale, a livello dipartimentale e infradipartimentale;  Determinazione di utilizzo di quote delle entrate spese generali dei progetti e delle entrate conto terzi per finanziamenti della ricerca	Adozione delle misure e relativo monitoraggio	Delegato alla ricerca
<b>B.2 - Incrementare i finanziamenti esterni alla ricerca</b>			
B.2.1 Supporto a presentazione progetti ricerca con finanziamenti esterni	Linea di finanziamenti finalizzati al sostegno alla presentazione di progetti con finanziamenti internazionali;  Potenziamento dei servizi amministrativi e di consulenza alla progettazione su bandi competitivi, nazionali e internazionali	Numero progetti ammissibili a finanziamenti	Delegato alla ricerca con il coinvolgimento dei Dipartimenti
<b>B.3 - Rafforzare la proiezione internazionale della ricerca</b>			
B.3.1 Sostegno alla mobilità internazionale dei docenti	Incremento del numero di convenzioni con Atenei ed enti di ricerca stranieri;  Erogazione di fondi ai Dipartimenti per il sostegno alla mobilità dei ricercatori in entrata e uscita	Numero di accordi e convenzioni con Atenei ed enti stranieri	Delegato alla internazionalizzazione e delegato alla ricerca
<b>B.4 - Favorire il trasferimento tecnologico</b>			
B.4.1 Facilitazione rapporti con imprese per sviluppo progetti congiunti	Completamento dei progetti legati a BRIT e Polo tecnologico e potenziamento della disponibilità di attrezzature scientifiche;  Facilitazione di insediamento di imprese presso le sedi dell'Ateneo;  Attività di formazione, informazione e orientamento sui settori rilevanti per il contesto locale, al fine di creare possibili interazioni tra ricerca e attività di impresa	Numero di progetti congiunti Università-altri enti e imprese siglati	Delegato alla ricerca con il coinvolgimento di delegato al trasferimento tecnologico, Dipartimenti, Brit e Polo tecnologico
B.4.2 Sostegno a start-up e spin-off universitarie	Attività formative e seminariali di Ateneo e nei Dipartimenti, rivolte selettivamente a studenti e docenti;	Numero di start-up e di spin-off formalmente costituite	Delegato al trasferimento tecnologico

	<p>Vetrina delle idee e dei progetti attraverso “pitchcompetitions” (Start Up Your Business, Start Up Academy, etc.);</p> <p>Organizzazione di Start Cup Catania all’interno di Start Cup Sicilia e Premio Nazionale per l’Innovazione e del breve ciclo seminariale Take a Sense of Business;</p> <p>Networking con gli altri attori dell’ecosistema delle start up in Sicilia e a Catania, all’interno dei circuiti Netval, PNI Cube e Italia Camp cui l’Università di Catania già aderisce</p>		
B.4.3 Potenziamento dei percorsi di orientamento all’avvio d’impresa e autoimpiego	Potenziare lo sportello di orientamento all’avvio d’impresa e all’autoimpiego per erogare il servizio ad un numero maggiore di utenti.	Numero utenti coinvolti; numero imprese avviate.	Presidente COF
<b>B.5 - Rafforzare i programmi di dottorato di ricerca</b>			
B.5.1 Supporto a organizzazione corsi tenuti da docenti stranieri di alta qualificazione	Erogazione di contributi ai Dottorati, finalizzati a contratti di docenza per studiosi stranieri di alta qualificazione	Numero di contratti per docenti stranieri	Delegato alla formazione di terzo livello
B.5.2 Promozione della occupabilità dei Dottori di Ricerca	Favorire l’inserimento dei dottori di ricerca nel mercato del lavoro , potenziando i servizi di orientamento e <i>placement</i> dedicati ai dottori di ricerca, creando iniziative di <i>recruiting</i> dedicate.	Numero dottori di ricerca coinvolti nei percorsi e nei processi di intermediazione.	Presidente COF e delegato alla formazione di terzo livello

<b>C.1 - Programma triennale di reclutamento 2016-2018</b>			
C.1.1 Programmazione reclutamento 2016- 18	Piano triennale del reclutamento	Consistenza del personale docente e T.A.	Rettore
<b>C.2 - Promuovere il reclutamento dei docenti dall'estero</b>			
C.2.1 Piano di incentivazione alle chiamate dirette dall'estero	Contributi per ricercatori chiamati dall'estero;	Numero di docenti assunti con chiamata diretta dall'estero	Rettore

<b>D.1 - Decentramento responsabile</b>			
D.1.1 Piano di finanziamento dei Dipartimenti	Applicazione ed evoluzione del meccanismo di finanziamento ai Dipartimenti basato sull'autonomia responsabile	Monitoraggio del modello ed approvazione degli aggiornamenti	Rettore
D.1.2 Definizione del Piano delle performance integrato			Rettore e Direttore Generale
<b>D.2 - Accelerazione delle procedure amministrative e verifica della relativa efficacia</b>			
D.2.1 Individuazione delle procedure amministrative di base e sensibili e redazione di un piano di semplificazione amministrativa delle stesse in senso orizzontale	Individuazione di settori strategici all'interno dei quali il rispetto della tempistica diventa fattore di efficacia;  Costruzione di indicatori di buona performance correlati alle <i>best practices</i>	Elaborazione e monitoraggio del piano	Delegato ai rapporti col personale TA
<b>D.3 - Investire sulla qualità del capitale umano</b>			
D.3.1 Qualificazione e valorizzazione delle competenze del personale TA	Svolgimento di corsi ed iniziative per la promozione delle conoscenze;  Valorizzazione e motivazione dei talenti interni all'Ateneo;  Promozione di un equilibrio virtuoso fra valorizzazione delle risorse interne e apertura all'esterno (anche a figure con esperienza internazionale e competenze linguistiche strategiche);  Completamento del modello valutativo sino al coinvolgimento di tutto il personale TA;  Costruzione di modelli e indicatori per la rilevazione delle buone strategie direzionali/gestionali capaci di creare un buon clima organizzativo;  Costruzione di metodologie per avviare una valutazione bottom-up da parte del personale		Delegato ai rapporti col personale TA
<b>D.4 - Riduzione dei costi dei fitti</b>			
D.4.1 Piano di razionalizzazione	Pieno utilizzo degli immobili in proprietà e dismissione degli	Incidenza della riduzione in bilancio del costo delle	Delegato al patrimonio edilizio



dell'utilizzo di risorse immobiliari	<p>immobili in locazione;</p> <p>Messa in sicurezza e adeguamento normativo per assicurare il conforme utilizzo degli spazi in proprietà;</p> <p>Completamento dei lavori di riqualificazione strutturale degli immobili in proprietà.</p>	<p>locazioni;</p> <p>Acquisizione all'attivo patrimoniale dell'aumento di valore gli immobili in proprietà ristrutturati.</p>	
<b>D.5 - Promozione della mobilità sostenibile</b>			
D.5.1 Promozione di comportamenti di mobilità sostenibile	Organizzazione di seminari, workshop, eventi, pubblicazioni, per promuovere la mobilità sostenibile.	Numero eventi organizzati	Delegato alla mobilità
D.5.2 Promozione del trasporto pubblico per raggiungere i siti universitari	Accordi per modifiche delle linee di trasporto pubblico per migliorare l'accesso alle sedi universitarie e per abbonamenti al trasporto pubblico con tariffa agevolata per studenti e dipendenti	Numero di abbonamenti acquistati	Delegati alla comunicazione e alla mobilità.
D.5.3 Promozione del <i>carpooling</i>	Realizzare stalli di sosta interni ed esterni alle sedi universitarie per studenti e dipendenti che fanno uso di <i>carpooling</i> e creazione piattaforma informatica per il <i>carpooling</i>	Numero di utenti registrati al servizio di <i>carpooling</i>	Delegati alla comunicazione e alla mobilità.