



*UNIVERSITÀ
degli STUDI di MESSINA*



DOCUMENTO DI PROGRAMMAZIONE 2019 LINEE STRATEGICHE 2020-2022

Sommario

Presentazione dell'Università di Messina.....	3
1.1 La missione.....	3
1.2 La visione.....	4
1.3 I valori.....	4
1.4 Organizzazione e <i>Governance</i>	5
1.5 La comunità accademica	8
1.6 Profili economico-finanziari	8
1.7 La didattica e gli studenti.....	11
1.8 La ricerca	13
1.9 L'internazionalizzazione	14
1.10 La terza missione.....	14
1.11 Il Sistema AQ: criticità e azioni intraprese di miglioramento.....	15
2. Il processo di pianificazione strategica	17
3. Linee strategiche per la pianificazione 2020-2022.....	20

Presentazione dell'Università di Messina

Fondata nel 1548 dal Pontefice Paolo III, l'Università di Messina è stata, fin dalle proprie origini, un luogo privilegiato per gli scambi tra culture diverse. Poco più di un secolo dopo, nel 1678, l'Ateneo è stato chiuso in seguito alla rivolta antispagnola. In questo periodo, l'Università costituiva l'espressione politico-culturale più rappresentativa della città di Messina. L'Ateneo è stato poi rifondato nel 1838 dal re Ferdinando II e fino ai primi del Novecento è stato una fucina per grandi intellettuali.

Il terremoto che ha devastato Messina nel 1908 ha distrutto gran parte delle strutture e delle attrezzature dell'Ateneo, oltre a causare la morte di molti professori e studenti. Già nel 1909 però la Facoltà di Giurisprudenza ha riaperto le proprie porte e negli anni successivi seguiranno il suo esempio anche le Facoltà di Lettere, Scienze, Farmacia e Medicina. Anno dopo anno, l'Ateneo ha riacquisito vitalità, riuscendo a superare brillantemente anche il periodo della ricostruzione dopo la seconda guerra mondiale, grazie all'apporto di Rettori illuminati come Gaetano Martino e Salvatore Pugliatti.

L'Università di Messina propone oggi un'ampia offerta formativa, con numerosi corsi di laurea, sia triennali che specialistici, in grado di intercettare e rispondere adeguatamente alle richieste del mondo del lavoro.

1.1 La missione

“Tradizione e cambiamento al centro del Mediterraneo”

L'Università di Messina è una istituzione pubblica dotata di autonomia, che eredita la tradizione culturale dell'antico Studium messanense generale e la rinnova nella ricerca scientifica e nell'insegnamento, assecondando la vocazione mediterranea ed europea della città e dell'area dello Stretto.

(Art.1 Statuto)

L'Università garantisce il libero esercizio delle attività didattiche e di ricerca scientifica e promuove il diritto allo studio, operando secondo i principi di democraticità, partecipazione, imparzialità, trasparenza ed efficienza.

(Art. 2 Statuto)

La collocazione dell'Ateneo al centro del Mediterraneo accresce visibilità e competitività e consente di focalizzare la visione strategica su tale caratterizzazione, facendo di inclusione, innovazione e internazionalizzazione principi fondanti del nuovo ciclo di pianificazione.

1.2 La visione

L'Università di Messina si caratterizza da sempre per la qualità della ricerca e della didattica e per la propria vocazione internazionale.

L'Università di Messina vuole essere un Ateneo moderno, che riconosce la centralità dello studente, che sia volano di processi di innovazione e risponda alle aspettative di formazione e di crescita, sia dei suoi giovani, sia del territorio in cui insiste. Un'Università che promuova e consenta ai propri docenti una ricerca scientifica libera, plurale e di qualità, che si caratterizzi per una proiezione internazionale e sia luogo d'integrazione e di collaborazione tra docenti e studenti, gli uni e gli altri in costante confronto e scambio di esperienze con il sistema globale della formazione e della ricerca.

(Programma del Magnifico Rettore per il sessennio 2018-24)

1.3 I valori

L'Università degli Studi di Messina, per un ottimale esercizio della sua missione di formare, diffondere e trasmettere alle generazioni future il sapere scientifico e nella consapevolezza delle responsabilità su di sé gravanti nei riguardi della società, chiede a quanti operano al proprio interno di conformare scrupolosamente i loro comportamenti a regole di condotta rispondenti ad etica. L'Ateneo ha creato e protetto valore offrendo un servizio ispirato a canoni di trasparenza, correttezza, efficienza, imparzialità e volto a concorrere al progresso materiale e spirituale della società, anche attraverso la promozione della cultura della legalità.

L'Università degli Studi di Messina ha affermato, inoltre, il proprio impegno per la qualità, tradotto nel proposito di implementare e mantenere attivo un Sistema di Gestione finalizzato all'attuazione della Politica per la Qualità. Tutto il personale dell'Ateneo ha la responsabilità di contribuire alla sua realizzazione, in funzione del ruolo svolto e delle proprie competenze.

(Relazione 2018 del Nucleo di Valutazione)

1.4 Organizzazione e Governance

L'Ateneo è articolato in diversi poli, situati sia al centro che nelle periferie sud e nord della città, raggiungibili attraverso dei servizi di trasporto offerti dall'Università in accordo con aziende pubbliche e private. Nella zona sud della città è situato il Policlinico Universitario, sede dei Dipartimenti di Medicina clinica e sperimentale, di Patologia umana dell'adulto e dell'età evolutiva "Gaetano Barresi" e di Scienze biomediche, odontoiatriche e delle immagini morfologiche e funzionali. Nel centro cittadino sono, invece, dislocati i Dipartimenti di Economia, di Giurisprudenza, di Scienze politiche e giuridiche e di Scienze cognitive, psicologiche, pedagogiche e degli studi culturali. Infine, nella zona nord di Messina, i Dipartimenti di Ingegneria e di Scienze matematiche e informatiche, scienze fisiche e scienze della terra, situate presso il Polo Papardo, mentre il Polo Annunziata è sede dei Dipartimenti di Civiltà antiche e moderne, di Scienze Veterinarie, di Scienze chimiche, biologiche, farmaceutiche ed ambientali. Proprio presso il Polo Annunziata si trova la Cittadella Universitaria Sportiva che offre impianti all'avanguardia con palestre, campi di calcio, tennis, basket, volley, baseball e piscine.

I vertici della *Governance* di Ateneo sono rappresentati da:

- Prof. Salvatore Cuzzocrea, Magnifico Rettore insediato nell'Aprile 2018;
- Avv. Francesco Bonanno, Direttore Generale insediatosi nel dicembre 2018.

In linea con l'evoluzione normativa del settore, l'Ateneo ha intrapreso un processo continuo di cambiamento che ha portato a:

- ripensare l'organizzazione della didattica e della ricerca, riducendo al contempo il numero di Dipartimenti;
- ridefinire l'organizzazione dell'Amministrazione centrale al fine di semplificare i processi e garantire un supporto più efficace alle attività didattiche, di ricerca, internazionalizzazione e legate alla terza missione svolte da Dipartimenti e strutture di raccordo;
- potenziare le risorse informatiche dell'Ateneo di supporto alle attività di gestione amministrativa, finanziaria e didattica, nonché alle attività di controllo e monitoraggio a supporto della programmazione strategica e della performance di Ateneo.

L'Ateneo, dal punto di vista didattico e della ricerca, è articolato oggi in due Strutture interdipartimentali di raccordo, un Centro interdipartimentale e 12 Dipartimenti.

L'Amministrazione Centrale - a seguito della recente modifica dell'assetto organizzativo (al 01.04.2019) - si articola nelle seguenti strutture:

 Rettorato 	Segreteria Generale (Rettorato); Segreteria Tecnica CIAM-Procedure informatiche e Servizi agli studenti; Segreteria Tecnica CIAM- Infrastrutture ICT e Rete di Ateneo; Unità di Coordinamento Tecnico Pianificazione Strategica, Controllo di Gestione e Reporting; Unità di Coordinamento Tecnico Analisi dei dati e Sistema di AQ; Unità Organizzativa Servizio Autonomo di Prevenzione e Protezione.
 Direzione Generale 	Segreteria Generale Segreteria Tecnica Attività Regolatorie Unità di Coordinamento Tecnico Supporto Giuridico e Organi Collegiali Unità di Coordinamento Tecnico Affari legali e contenzioso Dip.Amm. Organizzazione e Gestione delle Risorse Umane Dip.Amm. Organizzazione e Gestione Risorse Finanziarie Dip.Amm. Servizi Didattici e Alta Formazione Dip.Amm. Attività Negoziale Dip.Amm. Affari Generali Dip.Amm. Ricerca Scientifica e Internazionalizzazione Dip.Amm. Servizi Tecnici

Gli Organi e le Strutture dell'Ateneo sono riportati in Figura 1.1.

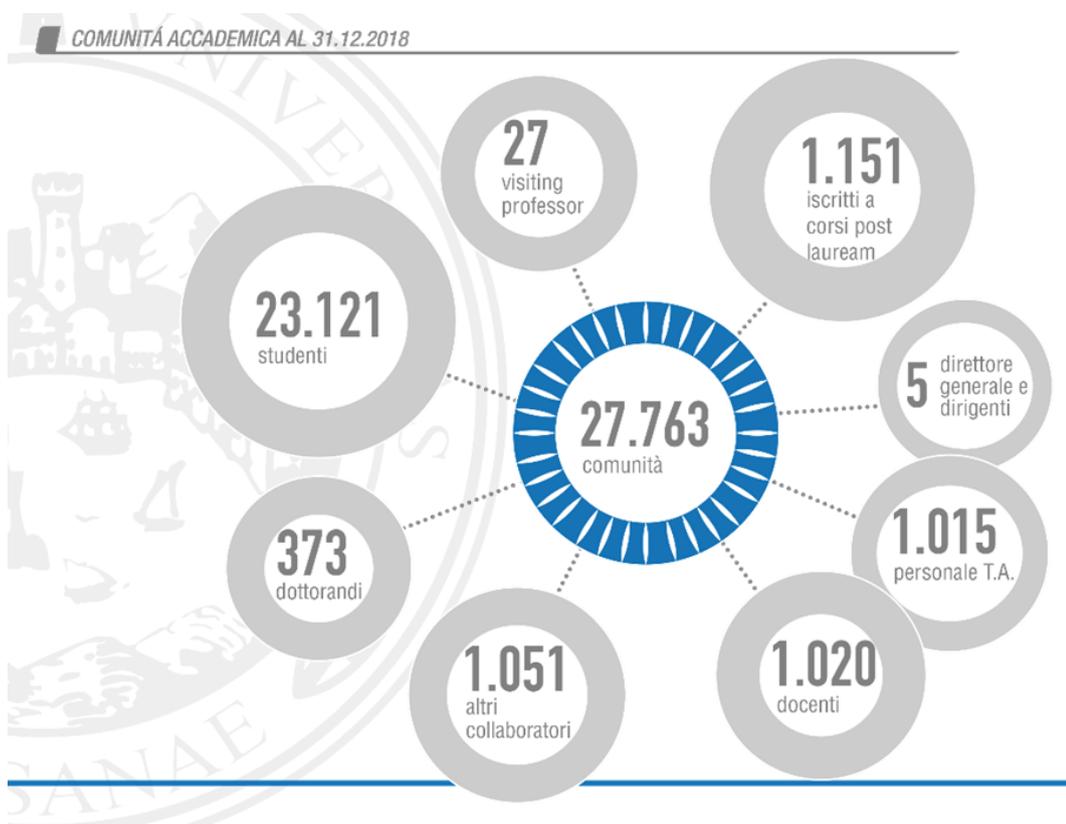
Figura 1.1- Organi e le Strutture dell'Università di Messina.

 Rettore Prorettore vicario Prorettori e Delegati		
Organi di Governo	Organi di Amministrazione e Controllo	Strutture didattiche ed amministrative
Senato Accademico	Direttore Generale	Amministrazione Centrale
Consiglio di Amministrazione	Consiglio degli studenti	Strutture interdipartimentali di raccordo
	Collegio di Disciplina	Dipartimenti
	Garante degli studenti, dottorandi e specializzandi	Centri
	Comitato unico di garanzia	Biblioteche
	Nucleo di valutazione	Orto Botanico
	Collegio dei revisori dei conti	Altre strutture
	Presidio della qualità	

1.5 La comunità accademica

Nella Tabella 1.1 sono riportati i dati relativi al numero dei componenti l'intera comunità accademica suddivisi per categoria di appartenenza: studenti, dottorandi, iscritti a corsi post-laurea, docenti, dirigenti, personale tecnico amministrativo e altri collaboratori (docenti a contratto, *visiting professor*, collaboratori linguistici e collaboratori a progetto) in servizio al 31.12.2018.

Tabella 1.1 - Comunità accademica al 31.12.2018.



1.6 Profili economico-finanziari

L'assegnazione provvisoria del Fondo di Finanziamento Ordinario a favore dell'Ateneo per l'esercizio 2018, al netto degli altri interventi previsti dal Decreto n. 587 dell'8 agosto 2018, ammonta ad € 139.637.904.

Il dato del F.F.O., fonte principale di finanziamento per l'Ateneo, registra, anche per il 2018, una flessione rispetto all'anno precedente, con un taglio di circa l'8%.

Di seguito si rappresenta, a titolo di confronto, il valore delle varie componenti del FFO, per gli anni 2018 e 2017.

ASSEGNAZIONE DEL FONDO DI FINANZIAMENTO ORDINARIO.
CONFRONTO ANNO 2018-2017

	2018	2017	Var.
Quota base	€ 89.526.120	€ 97.192.547	-€ 7.666.427
Premialità	€ 28.218.496	€ 27.154.989	€ 1.063.507
Perequazione	€ 14.343.260	€ 11.252.789	€ 3.090.471
Interventi previsti da disposizioni legislative	€ 4.675.783	€ 4.044.332	€ 631.451
No Tax Area Studenti universitari	€ 2.724.560	€ 1.201.902	€ 1.522.658
TOTALE	€139.488.219	€140.846.559	-€ 1.358.340

Fonte Dati: Relazione sulla Gestione 2018

Anche l'Ateneo, così come il resto delle università italiane, ha dovuto fronteggiare negli ultimi anni la forte contrazione dei trasferimenti ministeriali, con l'effetto che, ad oggi, il valore del FFO ha registrato un taglio complessivo per l'Università di Messina pari quasi al 12% rispetto al 2012.

Più in dettaglio, si osserva una diminuzione della quota base per effetto del taglio lineare operato dal Ministero rispetto all'assegnazione dell'anno precedente, mentre si registra un incremento della quota premiale, che supera il milione di euro, dato che conferma la tendenza di miglioramento degli indicatori di risultato sulla qualità della ricerca dell'Ateneo (Figura 1.3).

Figura 1.3 Quota Storica, Costo Standard e Quota Premiale anni 2015-2018.

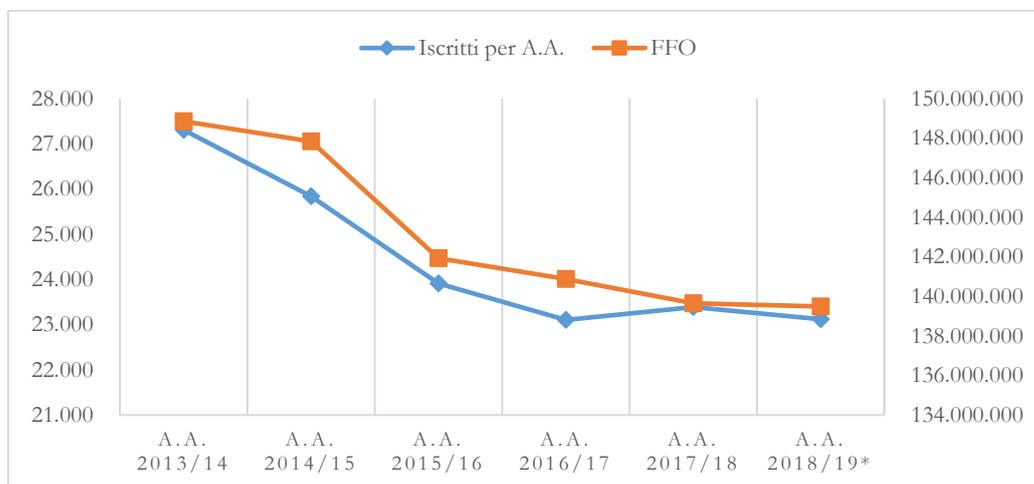


Fonte Dati: Relazione sulla Gestione 2018

Anche per l'esercizio 2018 i contributi da MIUR e da altre amministrazioni centrali rappresentano - comunque - circa il 96% dei contributi complessivi contabilizzati a favore del Bilancio e quasi il 74% del totale dei proventi.

Appare utile anche confrontare il *trend* delle iscrizioni con l'andamento del FFO per l'Ateneo di Messina negli ultimi sei anni.

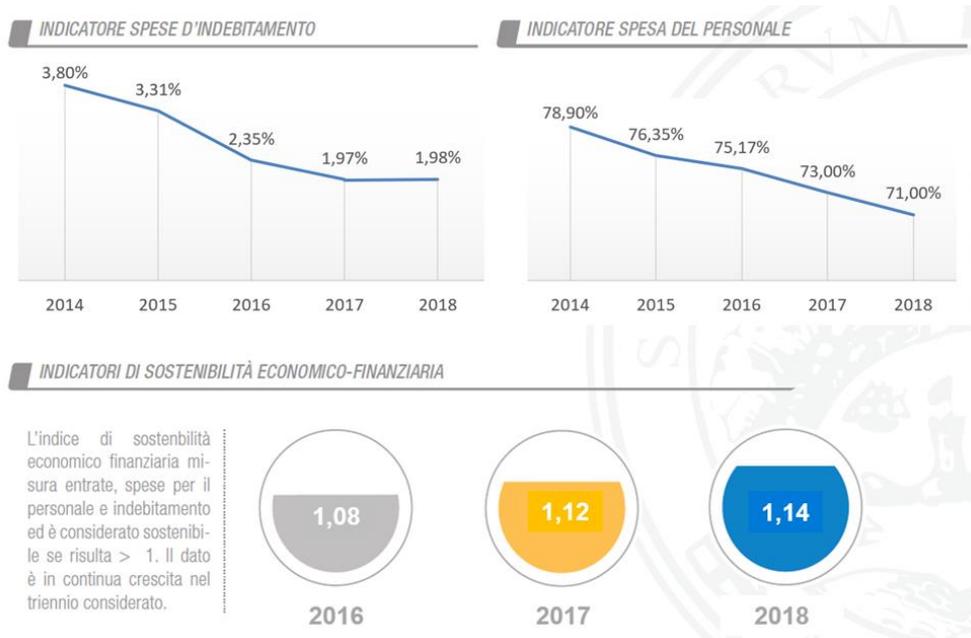
Figura 1.2 Andamento FFO/iscritti per anno accademico.



Fonte Dati: Relazione sulla Gestione 2018

Come si osserva dal grafico precedente, detto trend si mantiene in linea con l'andamento negativo, pressoché generalizzato al livello nazionale, che tuttavia si stabilizza nell'ultimo triennio. I principali indicatori, di cui al D. Lgs. 49/2012, relativi alla sostenibilità finanziaria delle attività degli Atenei italiani, rispettano le soglie indicate dal decreto stesso, testimoniando la buona gestione finanziaria dell'Ateneo peloritano (Figura 1.4).

Figura 1.4 Indicatori Economico-Finanziari e risultati raggiunti.



Fonte Dati: Relazione sulla Gestione 2018

1.7 La didattica e gli studenti

Negli ultimi anni, l'Università di Messina ha affrontato una profonda revisione della propria offerta formativa e della didattica in generale. Sono stati disattivati numerosi corsi di studio poco frequentati, quelli rimanenti sono stati sottoposti ad una proficua modifica, mentre i corsi di nuova istituzione hanno tenuto in conto, più che nel passato, delle esigenze sociali e degli sbocchi occupazionali.

La figura 1.5 disegna il quadro dei corsi di studio di I e II livello e dei corsi *post-laurea* erogati nell'ultimo triennio.

In Figura 1.6 si riporta, invece, il numero di studenti iscritti per anno accademico e per tipologia di corso di studio nel triennio 2016/2019. Nell'A.A. 2018/19 il numero rimane pressoché invariato, permanendo il trend altamente positivo del 2017/18, anno nel quale l'Ateneo aveva già raggiunto un notevole incremento di iscritti.

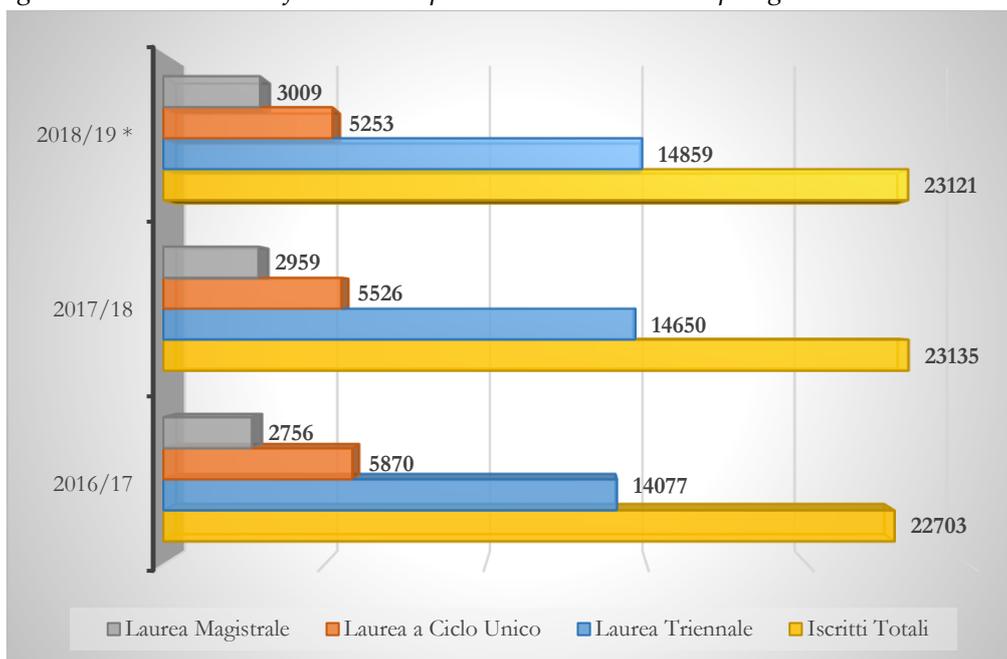
Figura 1.5 - Offerta Formativa A.A. 2016/17-2018/19.

	Corsi di Laurea di Primo Livello	Corsi di Laurea Magistrale	Corsi di Laurea Magistrale C.U.	Corsi di Dottorato	Totale
2018/19	41	33	7	13	94
2017/18	40	31	6	12	90
2016/17	40	31	6	12	89
	Master di I Liv.	Master di II Liv.	Corsi di Perfezionamento	Specializzazioni Area Medica*	Specializz. Area non Medica*
2018/19	7	8	6	30	11
2017/18	6	7	3	29	5
2016/17	6	6	2	29	6

* I dati relativi alle Scuole di Specializzazioni dell'A.A. 2018/19 sono da consolidare in quanto le stesse sono sottoposte a procedure attualmente in corso per l'accreditamento.

Fonte Dati: MIUR e D.A. Servizi Didattici e Alta Formazione – UniME, 31.12.2018

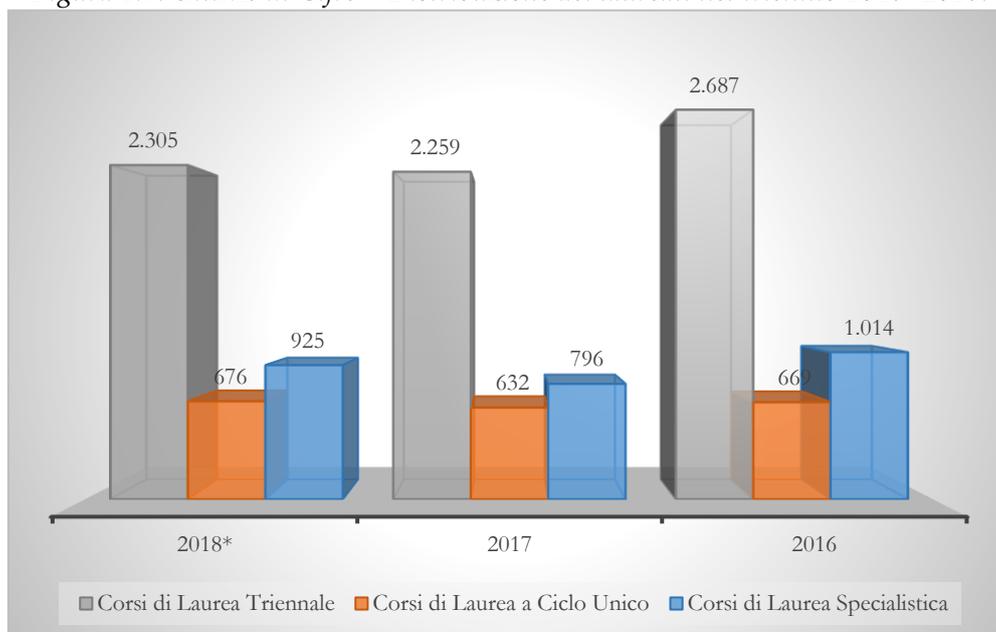
Figura 1.6. UniMe in Cifre - Iscritti per anno accademico e tipologia di Corso di Studio.



Fonte Dati: CDS Report ESSE3 estratti al 15.03.2019 (a.a.2018/19* da consolidare)

In merito ai laureati, invece, come si evince dai risultati riportati in Figura 1.7, il valore medio nel triennio 2016-2018, si attesta poco al di sotto delle 4.000 unità per anno, con un lieve miglioramento nel corso del 2018 rispetto al periodo precedente.

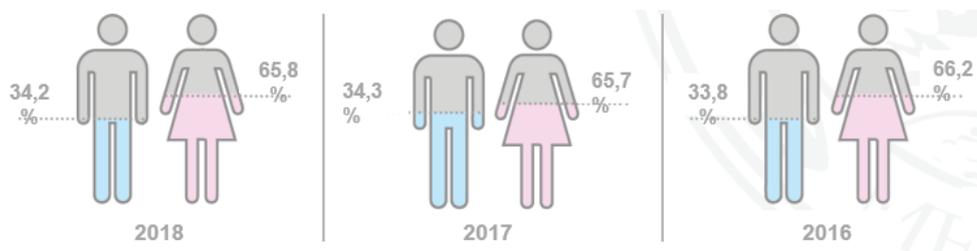
Figura 1.7. UniMe in Cifre - Distribuzione dei laureati nel triennio 2016 -2018.



Fonte Dati: CDS Report ESSE3 estratti al 15.03.2019 (2018* dati non definitivi, soggetti a variazione)

Quanto alla distribuzione dei laureati per genere, nel triennio 2016-2018, quasi i 2/3 dei laureati *UniME* è di sesso femminile (Figura 1.8).

Figura 1.8. Distribuzione dei laureati per genere, nel triennio 2016-2018.



Fonte Dati: CDS Report ESSE3 estratti al 15.03.2019 (2018* dati non definitivi, soggetti a variazione)

1.8 La ricerca

La ricerca è certamente il nucleo fondamentale attorno al quale ruota tutta l'istituzione universitaria. Negli ultimi anni l'Ateneo ha profuso grandi sforzi per ridurre le distanze dalle altre università italiane cercando di intervenire sia sul fronte della quantità (riduzione del numero dei prodotti della ricerca attesi e non presentati) sia su quello della qualità (incrementando, ad esempio, le opportunità offerte ai docenti per creare reti di collaborazione nazionali e internazionali). Più in generale, lo sforzo è stato mirato alla diffusione, all'interno della comunità accademica, di una nuova cultura della valutazione con politiche di supporto alle azioni richieste dall'ANVUR.

Nella VQR 2011-2014 l'Ateneo ha fatto registrare il migliore risultato rispetto alla precedente rilevazione con un +17% e, in special modo, con riferimento all'indicatore del reclutamento, che misura l'impatto delle politiche di Ateneo sulla Ricerca, Messina si è collocata al 28° posto su 65 Atenei.

Per la realizzazione del terzo esercizio VQR (relativo al quinquennio 2015-2019) che si concentrerà nel biennio 2020-22, l'Ateneo di Messina, in preparazione dell'evento, che vedrà coinvolte tutte le componenti accademiche, ha predisposto una simulazione dei prodotti attesi in modo tale da responsabilizzare ogni Docente/Ricercatore su eventuali carenze al fine di ridurre il potenziale gap.

Nell'anno 2018 l'Università ha confermato il proprio impegno per incrementare l'attrazione di risorse finanziarie a favore della ricerca sia nell'ambito della programmazione dei fondi strutturali 2014-2020 che in quello dei fondi nazionali (MIUR).

1.9 L'internazionalizzazione

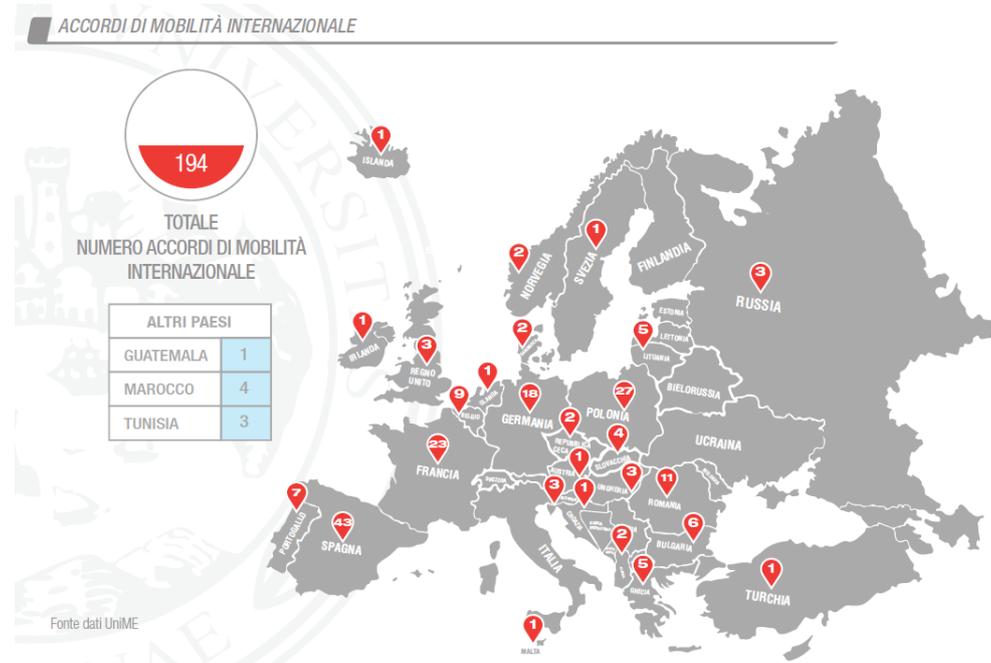
L'internazionalizzazione rappresenta uno dei più significativi impegni oggi in atto e in evoluzione nell'Università degli Studi di Messina.

La riconferma, anche per il 2018, dei programmi "Visiting Professor, Visiting Researcher" e "Research & Mobility", ha permesso di favorire il rafforzamento della dimensione internazionale dell'Ateneo

L'Ateneo ha firmato, inoltre, una serie di accordi volti a realizzare importanti iniziative scientifiche e formative a livello mondiale con Università del Giappone, Cina, India, Vietnam, Russia, USA e Brasile.

In Figura 1.9 si riporta la distribuzione degli accordi di mobilità internazionale raggiunti nell'anno 2018.

Figura 1.9. UniMe in Cifre – Accordi di mobilità internazionale anno 2018.



1.10 La terza missione

La valorizzazione della ricerca costituisce un'altra missione dell'Ateneo di Messina che ha ricevuto negli ultimi anni un'attenzione crescente. In particolare, l'Ateneo di Messina ha supportato i processi di trasferimento tecnologico mediante la promozione della cultura imprenditoriale, degli *spin-off* accademici e della proprietà intellettuale.

La promozione della cultura imprenditoriale è stata realizzata mediante le attività di *scouting* di idee innovative presso i Dipartimenti che hanno dato luogo, peraltro, alla realizzazione della *Start Cup Competition 2018*, edizione locale della competizione nazionale di idee innovative del PNI Cube, Premio Nazionale per l'Innovazione (che comprende altresì la competizione regionale *Start Cup Sicilia*, promossa in sinergia con UniCredit).

Nel 2018 si sono concluse, poi, le attività di trasferimento tecnologico realizzate nell'ambito del progetto europeo RESUME volto alla diffusione di *best practice* nel bacino del Mediterraneo tramite la *partnership* di 7 università straniere (tra cui Libano, Marocco, Spagna e Tunisia).

Sul versante degli *spin-off*, si consolida il numero di quelli accreditati, pari a 10, e si registrano 3 nuove richieste di costituzione.

Per ciò che concerne l'attività di tutela della proprietà industriale, sono state depositate diverse domande di brevetto sia nazionali che internazionali (PCT), nella maggior parte dei casi a titolarità integrale dell'Università di Messina.

1.11 Il Sistema AQ: criticità e azioni intraprese di miglioramento

La visita della Commissione di Esperti di Valutazione (CEV), nominata dall'ANVUR per l'accREDITAMENTO periodico dell'Ateneo, ha rappresentato uno dei principali impegni dell'anno accademico trascorso.

La valutazione della CEV, conclusasi con l'accREDITAMENTO senza riserve della Nostra sede, è stata l'occasione per testare l'intero sistema di qualità interno. Il Rapporto ufficiale ANVUR, del 22 maggio 2019, ha riscontrato l'esistenza di una strategia complessiva per la Didattica, la Ricerca e la Terza missione (Piano Triennale 2016-18, Piano Integrato 2018-20 e Linee di indirizzo 2019-21), ma ha evidenziato che il Sistema di AQ non dispone di sufficienti risorse dedicate, né è adeguatamente strutturato. Pertanto, l'Ateneo intende porre al centro delle sue strategie un rinnovato impegno nella gestione del processo di assicurazione della qualità e, in linea con quanto auspicato dall'ANVUR, ha già avviato azioni sinergiche con la finalità di riesaminare l'intero sistema, definendo tempi di intervento, modalità e responsabilità per i diversi attori dell'AQ.

Va, quindi, riconosciuta tale centralità attraverso un rinnovato modello di Assicurazione della Qualità (AQ), fondato su procedure interne di progettazione, gestione, autovalutazione e miglioramento delle attività formative e scientifiche e su una condivisione sistematica degli esiti del monitoraggio con gli organi di governo, attraverso il coordinamento dei diversi attori coinvolti.

A supporto delle iniziative avviate, si è proceduto, inoltre, alla riorganizzazione delle strutture amministrative e, in particolare, alla creazione di due specifiche Unità di Coordinamento Tecnico con compiti volti al controllo di gestione, alla pianificazione strategica oltre che all'Assicurazione della Qualità.

Il processo di riorganizzazione, iniziato nel 2018 ed ancora in fase di completamento, è volto ad allineare e aggiornare le competenze attribuite alle strutture organizzative al fine di renderle coerenti con il dimensionamento dell'Ateneo che consta di circa 24.000 studenti e circa 2000 dipendenti (Docenti e PTA), al tempo stesso favorendo la razionalizzazione delle risorse e la semplificazione dei processi.

In particolare, i principi che stanno alla base del nuovo processo riorganizzativo sono i seguenti:

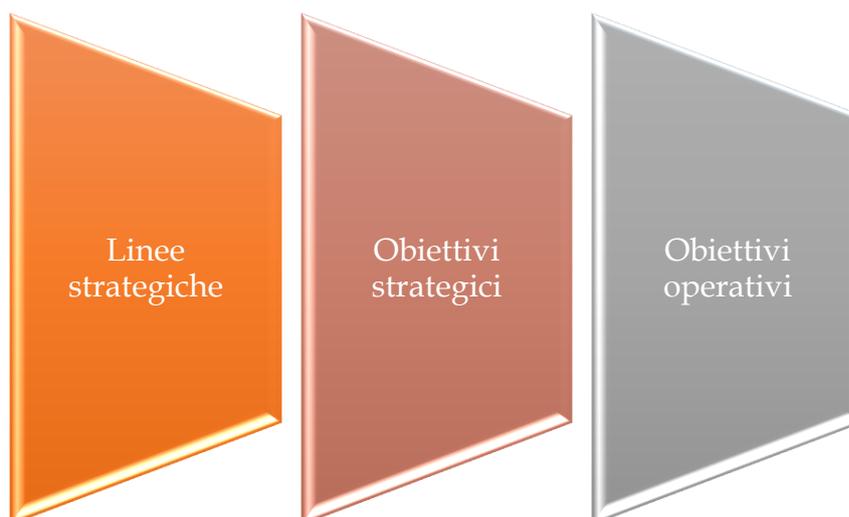
- distinzione tra le responsabilità di indirizzo e di controllo, degli organi di governo dell'Ateneo, e le responsabilità gestionali, della direzione e della struttura amministrativa;
- valorizzazione delle funzioni di programmazione, coordinamento, indirizzo e controllo;
- funzionalità rispetto ai programmi ed agli obiettivi, secondo criteri di efficienza, efficacia ed economicità;
- articolazione delle strutture per funzioni omogenee, con la tendenziale riduzione della gerarchia e del decentramento delle decisioni, secondo il principio della direzione per obiettivi;
- garanzia di trasparenza ed imparzialità, anche attraverso l'istituzione di apposito ufficio per l'informazione al pubblico e l'attribuzione della responsabilità complessiva di ciascun procedimento ad un'unica struttura;
- sviluppo dei sistemi informativi a supporto delle decisioni e per facilitare e snellire l'accesso del pubblico ai servizi dell'Ateneo;
- ricerca della migliore armonizzazione degli orari di servizio e di apertura degli uffici al pubblico con le esigenze dell'utenza;
- responsabilità e collaborazione del personale al raggiungimento degli obiettivi programmati, attraverso il coinvolgimento, la motivazione e la formazione continua;
- intensificazione dei controlli interni della qualità, della soddisfazione degli studenti, dell'efficienza e dell'economicità di tutta l'attività gestionale.

Un nuovo approccio metodologico permea il processo di pianificazione in fieri e conduce alle linee strategiche 2020-22, espressione del cammino virtuoso intrapreso dalla nuova *Governance*.

2. Il processo di pianificazione strategica

Come previsto dall'articolo 5 del D.Lgs n. 150/2009 e successive modificazioni, il modello di pianificazione dell'Ateneo prevede l'individuazione delle linee di azione prioritarie per il triennio di riferimento e la conseguente definizione degli obiettivi strategici.

I livelli della Programmazione



Ogni obiettivo Strategico viene declinato annualmente nel Piano Integrato della Performance in obiettivi operativi, con relativi indicatori e pesi, assegnati ai Dipartimenti Amministrativi, ai Centri ed ai Dipartimenti oltre che alle strutture amministrative in cui essi si articolano.

La pianificazione per obiettivi, indicatori e target ha consentito di aumentare l'efficienza delle prestazioni amministrative rese per l'attuazione degli indirizzi strategici. Coerentemente con quanto indicato dalle Linee Guida ANVUR per la Gestione Integrata del Ciclo della Performance la dimensione della Performance Organizzativa declina in misure operative le previsioni espresse dalla programmazione strategica d'Ateneo in un'ottica di integrazione con la pianificazione economico-finanziaria, l'Anticorruzione e la Trasparenza.

Integrazione strategica



La pianificazione strategica per il triennio 2017-2019 prevedeva 5 linee strategiche, ritenute prioritarie, articolate in 23 obiettivi strategici, così come riportate nella tabella che segue.

Pianificazione strategica 2017-2019	
Linee strategiche	Obiettivi strategici
<i>Innovazione delle Strutture e delle Tecnologie per la didattica e la ricerca</i>	<p>Modernizzare e ristrutturare gli ambienti di studio e le aule per la didattica</p> <p>Innovare e incrementare le strutture e le tecnologie per la ricerca</p> <p>Incrementare e migliorare le strutture per l'accoglienza degli studenti</p> <p>Innovare, ristrutturare e incrementare gli spazi dedicati alle biblioteche</p>
<i>Innovazione dell'organizzazione, sviluppo dell'orientamento alla qualità dei servizi e dell'attenzione alla legalità ed alla trasparenza</i>	<p>Migliorare la qualità dei servizi resi all'utenza esterna e interna</p> <p>Migliorare e dematerializzare la gestione dei processi amministrativi</p> <p>Prevenire la corruzione e promuovere la legalità e l'integrità</p> <p>Implementare azioni volte al miglioramento della comunicazione e della trasparenza</p> <p>Promuovere un sistema di rilevazione del grado di soddisfazione nell'erogazione dei servizi amministrativi e tecnici da parte dei docenti attraverso una piattaforma informatica di valutazione</p>
<i>Ottenere una più ampia e consistente proiezione internazionale</i>	<p>Favorire gli scambi internazionali tra sedi universitarie attraverso l'incremento di titoli doppi e/o congiunti con istituzioni straniere</p> <p>Sviluppare le competenze specifiche per l'internazionalizzazione di personale Docente e Tecnico Amministrativo</p> <p>Sostenere e incrementare la mobilità internazionale di Studenti, Docenti e Personale T/A</p>
<i>Rafforzare il posizionamento competitivo dell'offerta formativa del nostro Ateneo all'interno del sistema universitario nazionale e migliorare con decisione la capacità di attrazione degli studenti</i>	<p>Aumentare il numero di immatricolati e di iscritti e ampliare il bacino di utenza</p> <p>Razionalizzare e migliorare la qualità dell'offerta didattica e dei servizi per gli studenti</p> <p>Aumentare e migliorare i servizi di orientamento in ingresso, in itinere e per il successivo inserimento nel mondo del lavoro</p> <p>Migliorare la <i>customer satisfaction</i> nei servizi agli studenti con particolare riguardo alla valutazione espressa nei questionari dagli studenti</p> <p>Aumentare e migliorare i servizi e le dotazioni tecnologiche agli studenti con disabilità</p>

3. Linee strategiche per la pianificazione 2020-2022

Nel corso del 2018 l'avvicinarsi dei vertici politici d'Ateneo e l'elezione del nuovo Rettore ha imposto l'esigenza di rimodulare la pianificazione precedente ed arricchirne l'attuazione con nuovi contenuti.

Il processo complessivo di pianificazione, programmazione e controllo, a livello di Ateneo, perché possa costituire una base di riferimento solida, occorre che risulti sempre aggiornato, concreto e in linea con le direttive governative e ministeriali.

L'Università di Messina, rappresentata dall'attuale *Governance*, pertanto, intende proseguire con il progetto di rinnovamento e cambiamento già iniziato dalla precedente Amministrazione, per valorizzare il suo ruolo di centro propulsore di sviluppo e innovazione.

Proprio partendo dall'esperienza maturata nella prospettiva dell'accreditamento periodico, la *Governance* ha inteso rafforzare la funzione di programmazione e controllo dell'Ateneo ed avviare un processo di pianificazione strategica più strutturato che condurrà alla stesura del Piano Strategico d'Ateneo per il triennio 2020-2022.

L'avviato processo di pianificazione determinerà il patrimonio strategico dell'Ateneo, alimentando la qualità dei processi-chiave, condizione indispensabile per continuare a creare valore pubblico.

Tale processo di pianificazione, che trae impulso dal programma elettorale e dalle linee di azione intraprese nel primo anno di mandato dal nuovo Rettore, si propone, *in primis*, di aderire agli obiettivi di sviluppo del sistema universitario tracciati dal MIUR. Con l'atto di indirizzo, concernente l'individuazione delle priorità politiche per l'anno 2019, il Ministero intende promuovere un maggiore coinvolgimento del sistema universitario e del mondo della ricerca, migliorare il sistema di reclutamento in termini meritocratici e di trasparenza, completare il processo di riordino dell'offerta formativa incentivando anche l'offerta *on line*, introdurre misure finalizzate al miglioramento dell'internazionalizzazione sia in termini di attrattività scientifico-accademica, sia in termini di rapporti bilaterali.

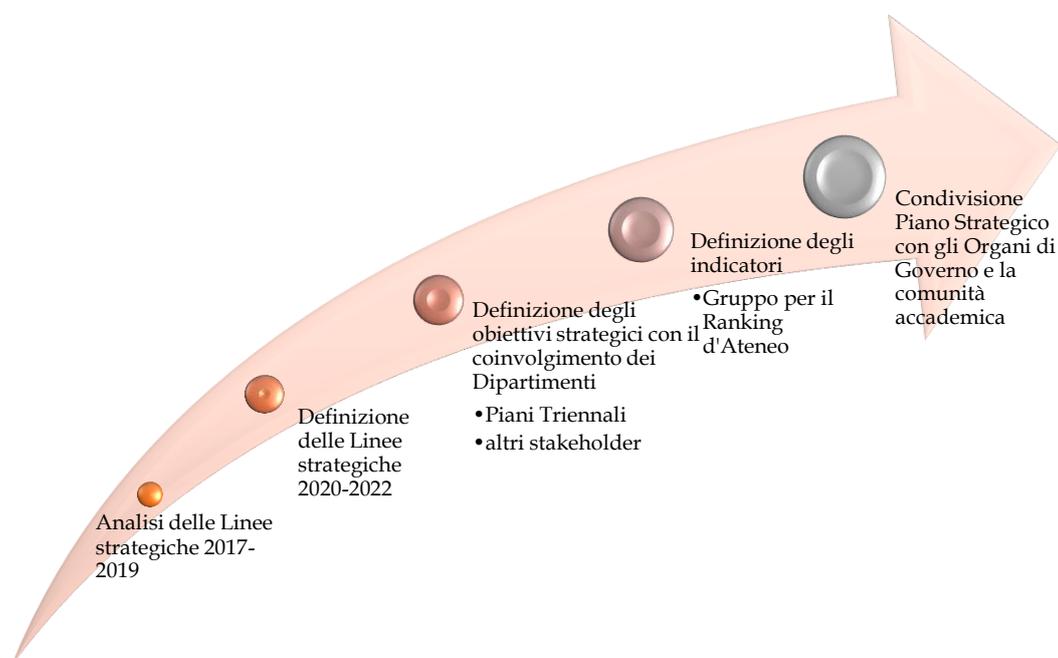
In attesa della definizione del nuovo ciclo di programmazione triennale 2019-2021 da parte del Ministero, che determinerà gli ambiti di sviluppo dell'intero sistema universitario, sono stati comunque definiti orientamenti e priorità strategiche a livello di Ateneo.

L'approccio metodologico del processo di pianificazione prevede nuove modalità di definizione sia degli obiettivi sia dei soggetti chiamati a fornire input programmatici rispetto agli anni precedenti.

L'approccio metodologico del nuovo processo di pianificazione prevede una prima analisi delle precedenti linee strategiche 2017-2019, volta ad individuare le nuove linee per la pianificazione strategica 2020-2022. In prospettiva *bottom-up*, il processo di pianificazione si arricchisce della visione programmatica dei Dipartimenti, chiamati alla stesura - per la prima volta - di loro programmi triennali declinati in termini di Didattica e Servizi agli Studenti, Ricerca e Terza Missione, anche a partire dai documenti posti in essere in altri processi di assicurazione della qualità (Schede SUA-RD, SUA CdS).

L'Ateneo, infatti, per dare concretezza alla *vision*, ritiene fondamentale il coinvolgimento dei Dipartimenti, data la diversità dei loro profili strategici. Ogni Dipartimento elaborerà, quindi, una propria proposta che verrà integrata, previa valutazione della coerenza e compatibilità complessiva, con gli orientamenti strategici emersi a livello centrale. Questo percorso prevedrà anche il coinvolgimento del Consiglio degli Studenti con la formulazione di pareri e proposte utili al miglioramento della qualità della didattica e dei servizi a loro dedicati.

Si giungerà, pertanto, alla definizione di obiettivi strategici condivisi, e conseguentemente, alla definizione del Piano Strategico pluriennale, risultato di un processo partecipato che ha coinvolto e coinvolgerà tutti i diversi attori che concorrono al governo e alla gestione dell'Ateneo, come di seguito rappresentato.



Gli obiettivi strategici, una volta individuati, verranno monitorati periodicamente sulla base di un sistema di indicatori che permetterà di intervenire eventualmente con azioni correttive. A tal fine, anche il supporto di advisor esterni, l'Ateneo istituirà un apposito Gruppo per il *ranking*, composto da rappresentanti della *Governance*, dirigenti, docenti e funzionari dell'Ateneo.

In ultimo, su proposta del Rettore, linee, obiettivi strategici e relativi indicatori verranno sottoposti all'approvazione degli Organi di Governo.

Ad oggi, quindi, l'obiettivo diventa quello di collegare in una visione sistemica le nuove linee strategiche d'Ateneo, il ciclo della performance e i processi di assicurazione della Qualità, per garantire uno sviluppo integrato in un'ottica di miglioramento continuo.

Qui di seguito vengono dettagliate le linee strategiche 2020-2022 e i possibili ambiti di sviluppo per la successiva definizione degli obiettivi strategici.



Linea Strategica n. 1:

MIGLIORARE L'OFFERTA FORMATIVA ATTRAVERSO PROCESSI DI INNOVAZIONE DELLA DIDATTICA

Ambiti di sviluppo:

- Riallacciare l'offerta didattica alle necessità del territorio e adeguarne la programmazione alle reali esigenze occupazionali;
- Promuovere una formazione di alto valore accademico, anche attraverso il dottorato di ricerca, finalizzata allo sviluppo delle competenze e del saper fare degli studenti verso l'eccellenza e l'internazionalizzazione;
- Sviluppare nuove modalità di erogazione della didattica in linea con le nuove tecnologie;
- Costituire un Osservatorio della didattica al fine di monitorare l'offerta formativa nel suo complesso;
- Ridurre il tasso di abbandoni con misure di supporto agli studenti fuori corso, anche attraverso forme di tutorato permanente e agevolazioni per il ricongiungimento delle carriere;
- Promuovere azioni formative per i docenti sui temi della qualità e dell'innovazione della didattica;
- Assicurare una piena e fattiva partecipazione degli studenti alle attività degli Organi nei quali è prevista la loro rappresentanza.

Linea Strategica n. 2:

ACCRESCERE LA QUALITA' DELLA RICERCA ED IL SUO FINANZIAMENTO

Ambiti di sviluppo:

- Promuovere progetti integrati di ricerca, formazione e mobilità, per finanziare e/o cofinanziare progetti nazionali e internazionali promossi da docenti e ricercatori dell'Ateneo.
- Potenziare le sinergie e la interdisciplinarietà tra le diverse aree scientifiche;
- Potenziare le infrastrutture per la ricerca con un piano pluriennale di investimenti volto al rinnovamento tecnologico e al potenziamento delle attrezzature scientifiche;

- Migliorare il tasso di partecipazione e successo nei bandi competitivi, potenziando la rete di collaborazioni internazionali e la partecipazione a qualificati network;
- Istituire l'Osservatorio della Ricerca che effettui il monitoraggio della qualità, con un censimento delle strutture e delle competenze disponibili e definendo un piano articolato di *counselling* volto a favorire le interazioni con le reti di ricercatori.
- Accrescere la visibilità della ricerca prodotta nell'Ateneo, anche potenziando la disseminazione su scala internazionale della ricerca scientifica;
- Garantire l'integrità della ricerca e la trasparenza verso la cittadinanza, favorendone anche l'interdisciplinarietà e il trasferimento della conoscenza alle imprese.

Linea Strategica n. 3:

SUPPORTARE LA VALORIZZAZIONE DEI PRODOTTI DELLA RICERCA, LA DIDATTICA APERTA E LE ATTIVITA' DI PUBLIC ENGAGEMENT

(Terza Missione e Impatto Sociale)

Ambiti di sviluppo:

- Favorire una sinergia strutturale col sistema delle Piccole e Medie Imprese del Sud, offrendo percorsi di formazione per realizzare attività di applicazione e sfruttamento delle conoscenze;
- Supportare la ricerca per la tutela e la valorizzazione dei risultati ottenuti, potenziando la cultura brevettuale attraverso partnership e convenzioni con Atenei internazionali;
- Rafforzare le relazioni con il contesto territoriale di riferimento attivando azioni di *Public engagement* attraverso iniziative di alto valore educativo, culturale e di sviluppo della società;
- Promuovere percorsi d'incontro fra l'Ateneo e gli stakeholder esterni (Istituzioni locali, Ordini professionali e organizzazioni del mondo del lavoro) per lo sviluppo concertato di strategie di *outplacement*.
- Valorizzare la formazione dei giovani all'imprenditorialità supportando la tutela della proprietà intellettuale e la costituzione di *spin-off* accademici ed universitari.
- Implementare un sistema di monitoraggio e di valutazione dei risultati dell'impatto della ricerca e delle azioni realizzate nel trasferimento tecnologico e innovazione di impresa.

Linea Strategica n. 4:

FAVORIRE L'EFFICIENZA GESTIONALE, IL POTENZIAMENTO DELLE INFRASTRUTTURE, IL MIGLIORAMENTO DEI SERVIZI, PROMUOVENDO L'ASCOLTO DELL'UTENZA E IL BENESSERE ORGANIZZATIVO

Ambiti di sviluppo:

- Definire un efficace sistema di controllo di gestione utile allo sviluppo di una azione di governo sempre più consapevole;
- Avviare una gestione integrata del patrimonio edilizio dell'Ateneo che consenta il coordinamento degli interventi, la programmazione della manutenzione e la tracciabilità delle operazioni condotte, portando ad una razionalizzazione complessiva;
- Migliorare il benessere dei dipendenti e degli studenti potenziando i servizi per il tempo libero, per la cultura e le attività sportive;
- Migliorare il benessere organizzativo promuovendo la crescita delle competenze, la valorizzazione del personale e la cultura di genere;
- Promuovere una cultura inclusiva coordinando iniziative di sensibilizzazione, formazione e coinvolgimento e promuovendo azioni concrete e diffuse di supporto;
- Attivare nuovi canali di comunicazione per l'ascolto dell'utenza, potenziare l'informazione interna e riorganizzare i flussi di comunicazione con il pubblico e con i media;
- Promuovere, diffondere e potenziare metodi di rilevazione sistematica della qualità percepita dai cittadini/utenti finalizzati a progettare nuovi sistemi di erogazione dei servizi e/o interventi di miglioramento, raccordando le rilevazioni ai processi decisionali e ai sistemi gestionali dell'Ateneo.

Linee Strategiche Trasversali:

Linea Strategica Trasversale n. 1:

POTENZIARE LA DIMENSIONE E LA VISIBILITA' INTERNAZIONALE.

Ambiti di sviluppo:

- Potenziare la mobilità transnazionale di studenti, dottorandi, ricercatori, docenti e personale tecnico amministrativo;
- Migliorare il servizio di accoglienza e di supporto a favore di studenti e docenti stranieri;
- Favorire la programmazione di corsi di studio che rilascino titoli congiunti o doppi titoli, corsi in lingua inglese, MOOC, etc....

Linea Strategica Trasversale n. 2:

RAFFORZARE IL SISTEMA AQ DI ATENEO

Ambiti di sviluppo:

- Revisionare il Sistema di AQ in modo che risulti solido e coerente;
- Rendere sistematico il monitoraggio delle strategie di AQ, coordinando i diversi attori coinvolti e condividendone sistematicamente gli esiti con gli organi di governo;
- Garantire una costante ed efficace interazione tra tutte le strutture responsabili del sistema di AQ.

Linea Strategica Trasversale n. 3:

INCENTIVARE LE AZIONI VOLTE ALLA PREVENZIONE DELLA CORRUZIONE E ALLA PROMOZIONE DELLA TRASPARENZA

Ambiti di sviluppo:

- Garantire, attraverso adeguati strumenti di monitoraggio, la *compliance* alla normativa in materia di anticorruzione e trasparenza;
- Garantire una piena accessibilità e una partecipazione attiva ai processi di gestione dell'Ateneo da parte degli stakeholder interni ed esterni.

