



PARTE I – Normativa e metodologia di sviluppo



1. Introduzione

L'Università di Bari intende rafforzare nei prossimi anni il ruolo di istituzione pubblica di formazione e ricerca riconosciuta a livello nazionale e internazionale

- per la qualità dell'attività di ricerca;
- per la capacità di rispondere alla domanda di formazione della propria regione e di attrarre studenti di altre regioni e stranieri, soprattutto dell'area mediterranea e balcanica;
- per la significatività del suo apporto alla società nel trasferimento delle conoscenze e nella diffusione dei saperi.

Dopo l'approvazione del primo *Bilancio sociale* (dicembre 2006) e del *codice etico (Codice dei comportamenti nella comunità accademica, dicembre 2007)*, l'Università di Bari attribuisce all'adozione di un *Piano strategico* il significato di un ulteriore decisivo passo in direzione dell'assunzione di precisi ed espliciti impegni di responsabilità sociale.

Mentre per un'impresa privata, che opera sul mercato, l'assunzione di impegni di tale natura implica, in qualche misura, l'allineamento degli interessi della proprietà con quelli di una più ampia comunità di portatori di interessi (*stakeholder*), l'attività di qualsiasi ente della pubblica amministrazione è "sociale" per sua natura e per intero (anche per la componente "non contabilizzata"). Per tali enti, responsabilità sociale significa dunque programmare e valutare la propria attività in ragione della capacità di contribuire al perseguimento degli obiettivi di benessere collettivo contenuti nel patto sociale. Per un'Università pubblica, tali obiettivi sono in larga misura esplicitati nella Carta costituzionale, che assegna all'istruzione pubblica una precisa funzione di promozione delle identità umane e sociali nell'ambito di un insieme di principi (del merito, delle pari opportunità, di non discriminazione, ecc.) che hanno un forte significato sia sul piano dell'efficienza sia su quello dell'equità.

La formulazione del presente piano strategico si è articolata nelle seguenti fasi:

- individuazione delle *linee d'indirizzo* e definizione, per ciascuna di esse, della *missione*, della *visione* e dei *valori condivisi* dalla comunità;
- analisi delle potenzialità dell'Ateneo e valutazione del posizionamento rispetto ad altre istituzioni universitarie italiane;
- declinazione delle linee d'indirizzo in termini di *obiettivi strategici e operativi*;
- distillazione degli obiettivi operativi in *linee d'azione*, sostanziate in specifiche *iniziative*, per ciascuna delle quali si sono individuate le responsabilità di attuazione ai vari livelli, i tempi d'attuazione, le disponibilità di risorse finanziarie, strumentali e di personale.

Ai fini del monitoraggio si utilizzeranno:

- gli *indicatori ministeriali* per la valutazione e il finanziamento del piano;
- gli *indicatori per il posizionamento* utilizzati dall'Ateneo;
- gli *indicatori di performance* individuati in fase di definizione del piano per valutare lo stato di avanzamento di ogni specifica iniziativa.

Si è ritenuto essenziale definire in dettaglio già nella fase di impianto della programmazione sia le modalità di gestione del piano sia l'attività di monitoraggio.

Ai fini di un controllo, articolato in più livelli di responsabilità, di ogni singola linea d'azione, si sono individuate e assegnate le responsabilità specifiche, almeno per quelle da attivare nel 2008. Risulta tuttavia al contempo essenziale che gli obiettivi operativi nell'ambito di ogni linea d'indirizzo così come gli obiettivi strategici delle diverse linee d'indirizzo si compongano in un quadro unitario e integrato, consapevolmente condiviso dai diversi responsabili. Integrazione e condivisione saranno decisivi per evitare in fase di implementazione sovrapposizioni, lacune, interazioni negative tra le diverse iniziative.

Gli strumenti di monitoraggio sono stati progettati ponendo particolare attenzione alla solidità e attendibilità delle loro basi documentali, nella convinzione che l'efficacia del monitoraggio dipende in primo luogo dai flussi informativi. Sono state stabilite le responsabilità, la frequenza e regolarità delle informazioni da acquisire, i meccanismi per riportare i risultati dell'implementazione del



piano in termini di obiettivi operativi e linee d'azione, che consentano di individuare tempestivamente eventuali aree di rischio, specialmente nei casi di piani d'azione complessi, di largo impatto ed elevata eterogeneità.

Ai fini del monitoraggio si è ritenuto inoltre opportuno individuare per ogni iniziativa una specifica tempistica d'attuazione, che distingue tra obiettivi di *breve* e di *lungo termine*, facendo attenzione alla specificità, misurabilità, raggiungibilità, rilevanza degli impegni operativi. Prezioso è risultato a tale fine l'apporto dei dirigenti dei dipartimenti amministrativi e l'analisi di *benchmark* con istituzioni italiane comparabili di riconosciuto prestigio.

Il riferimento all'apporto dei dirigenti evoca aspetti della genesi del piano, della sua diffusione e condivisione che sono di grande interesse sotto il profilo istituzionale. Una prima bozza è stata predisposta da una commissione espressa dagli organi centrali di governo (Senato Accademico e Consiglio di Amministrazione), che si è avvalsa dell'apporto dei delegati del Rettore su temi specifici (didattica, ricerca, servizi per la didattica e la ricerca, internazionalizzazione, rapporti con il territorio, personale e strutture di supporto). Ha fatto seguito una fase di consultazione *bottom-up*, che ha coinvolto i dirigenti, i responsabili delle strutture (Presidi di Facoltà e Direttori di Dipartimento), le rappresentanze sindacali. I contributi pervenuti sono stati attentamente vagliati dalla Commissione sotto il profilo della sostenibilità finanziaria e della coerenza con la missione dell'Ateneo e quindi composti in un documento programmatico sottoposto all'approvazione degli organi di governo.

Si osservi, da ultimo, che la durata triennale del piano non implica affatto che obiettivi e iniziative risultino fissati e immodificabili nell'arco del periodo. Si è, all'opposto, riconosciuta pienamente l'esigenza di flessibilità, che deve consentire di sfruttare opportunità e rispondere a situazioni impreviste: revisioni o riallineamenti saranno necessari almeno su base annuale.

2. Normativa di riferimento e procedure di valutazione

La Commissione si è strettamente attenuta a quanto disposto dai diversi provvedimenti che si sono susseguiti nel tempo.

In particolare il D.M. 3 luglio 2007 n. 362 stabilisce le seguenti linee generali di indirizzo per la programmazione 2007-2009:

- i corsi di studio da istituire e attivare nel rispetto dei requisiti minimi essenziali in termini di risorse strutturali e umane, nonché quelli da sopprimere;
- il programma di sviluppo della ricerca scientifica;
- le azioni per il sostegno e il potenziamento dei servizi e degli interventi a favore degli studenti;
- i programmi di internazionalizzazione;
- il fabbisogno di personale docente e non docente sia a tempo determinato che indeterminato, ivi compreso il ricorso alla mobilità.

Ciascun Ateneo deve formulare il proprio programma triennale come frutto di una riflessione strategica, basata su una precisa e realistica ricognizione delle proprie capacità di produrre risultati nell'ambito di tali cinque linee di indirizzo.

La capacità di auto-valutazione di ciascun Ateneo si esercita tramite l'attribuzione di un peso compreso tra il 10% ed il 30% ai risultati di ciascuna area di intervento, fermo restando che la somma dei pesi deve essere pari a 100. In assenza di indicazione, i risultati avranno lo stesso peso (20%).

Entro il 30 giugno del 2008, le università potranno adeguare i propri programmi anche in relazione al monitoraggio e alla valutazione che il MUR, con il supporto del *Comitato nazionale di valutazione del sistema universitario*, effettuerà ex post, prendendo in considerazione gli esiti dell'attuazione dei programmi, definiti in termini di "miglioramento" o "peggioramento".



Le attività di valutazione e monitoraggio saranno effettuate in base agli indicatori individuati dal Ministero con il D.M. 18 ottobre 2007, n. 506 (registrato alla Corte dei Conti il 22 novembre 2007) che *“individua i parametri e i criteri definiti mediante indicatori quali-quantitativi per il monitoraggio e la valutazione (ex post) dei risultati dell’attuazione dei programmi dell’Università”*, così come previsti dal D.M. 362/2007 e stabilisce che i programmi relativi al triennio 2007-2009 siano adottati dalle Università entro 90 giorni dalla data di registrazione di tale decreto da parte della Corte dei conti.

Tali indicatori saranno valutati per ogni Ateneo relativamente al triennio 2004-2006, considerato il termine iniziale per il confronto delle *performance*. A tal fine, per ogni indicatore di risultato, in ciascuna delle cinque aree di attività, il Ministero calcolerà indici parziali di variazione, come differenza tra il 2008 e la media del triennio 2004-2006.

A regime, quindi, il Ministero valuterà il grado di raggiungimento dei traguardi (monitoraggio e valutazione *ex post* dei risultati dell’attuazione, espressi anche in termini di miglioramento/peggioramento rispetto ad un termine di confronto), calcolerà una misura sintetica della performance di ciascun ateneo e redigerà la graduatoria al fine della ripartizione delle risorse del fondo di programmazione.

Come precisato nel DM n.362/2007, per tenere conto delle diversità dimensionali e di prestazione delle università, gli indicatori saranno ponderati, con modalità che saranno rese note, mediante l’utilizzazione del *“Modello per la ripartizione teorica del fondo di finanziamento ordinario alle Università”*.

In considerazione della difficoltà di rilevare le variazioni relative agli esiti delle attività di ciascun ateneo negli anni 2007 e 2008, per tali anni le risorse saranno ripartite sulla base del *“Modello per la ripartizione teorica del fondo di finanziamento ordinario alle Università”*. Ciò consentirà di sostenere l’attuazione dei programmi da parte delle Università nei primi due anni mentre, dal 2009, si applicherà il nuovo sistema.

3. La progettazione del Piano triennale dell’Università di Bari

A luglio del 2007, con delibere del Senato Accademico e del Consiglio di Amministrazione, è stata costituita la Commissione paritetica SA/CdA, con il compito di approfondire il documento ministeriale relativo alla definizione delle linee generali di indirizzo della programmazione delle università per il triennio 2007/2009 e di formulare in merito proposte da sottoporre all’attenzione degli organi di governo

Durante i lavori, la Commissione:

- ha assunto il documento di programmazione triennale come occasione per una riflessione approfondita sui processi organizzativi e sul contesto - locale, nazionale, internazionale – nel quale l’Ateneo si trova ad operare. Per comporre il quadro di riferimento, oltre alle linee generali di indirizzo individuate dal Ministero, si sono considerati altri aspetti e criteri, ritenuti di pari importanza per il miglioramento dell’efficienza e dell’efficacia dell’azione dell’Ateneo;
- ha tenuto conto dell’esigenza, espressa in più sedi, di adottare una visione sistemica e integrata degli adempimenti di varia natura cui fa fronte l’Ateneo, da quelli meramente finanziari, primo fra tutti la redazione del bilancio, a quelli di natura programmatica, come gli obiettivi assegnati al Direttore Amministrativo per il triennio 2007-2009 e il piano triennale per l’edilizia, a quelli, infine, di tipo amministrativo;
- ha preso in considerazione le molteplici esigenze strutturali, amministrative e di docenza da soddisfare per dare coerentemente seguito alla scelta strategica dell’Università di Bari di svilupparsi e consolidarsi come istituzione federata con sedi decentrate in Brindisi e Taranto.

La Commissione ha basato il proprio lavoro sulla convinzione che una pianificazione strategica non può che essere un’attività continua e periodica articolabile in più fasi:



- la pianificazione: ricerca e analisi di strategie e piani, formulazione d'idee e scelte;
- la documentazione: costruzione del supporto documentale ai piani d'attuazione;
- la implementazione e il monitoraggio: attuazione delle azioni e misura del grado di conseguimento degli obiettivi, come base per l'adattamento della strategia.

A tali fasi sono associati diversi output:

1. un piano strategico o piano istituzionale, che stabilisce gli obiettivi strategici di lungo termine e i modi per conseguirli;
2. un piano operativo distillato in obiettivi operativi e linee d'azione ad essi associate;
3. le iniziative necessarie per implementare il piano operativo;
4. i report di monitoraggio e le informazioni che evidenziano i progressi o i mancati progressi.

Allo stato attuale, la documentazione disponibile comprende, anche se per alcuni aspetti senza ricchezza di dettagli, i primi tre output.

I report di monitoraggio, intesi come il risultato/la documentazione di iniziative già intraprese, saranno disponibili solo a partire dal primo anno d'attuazione del piano.

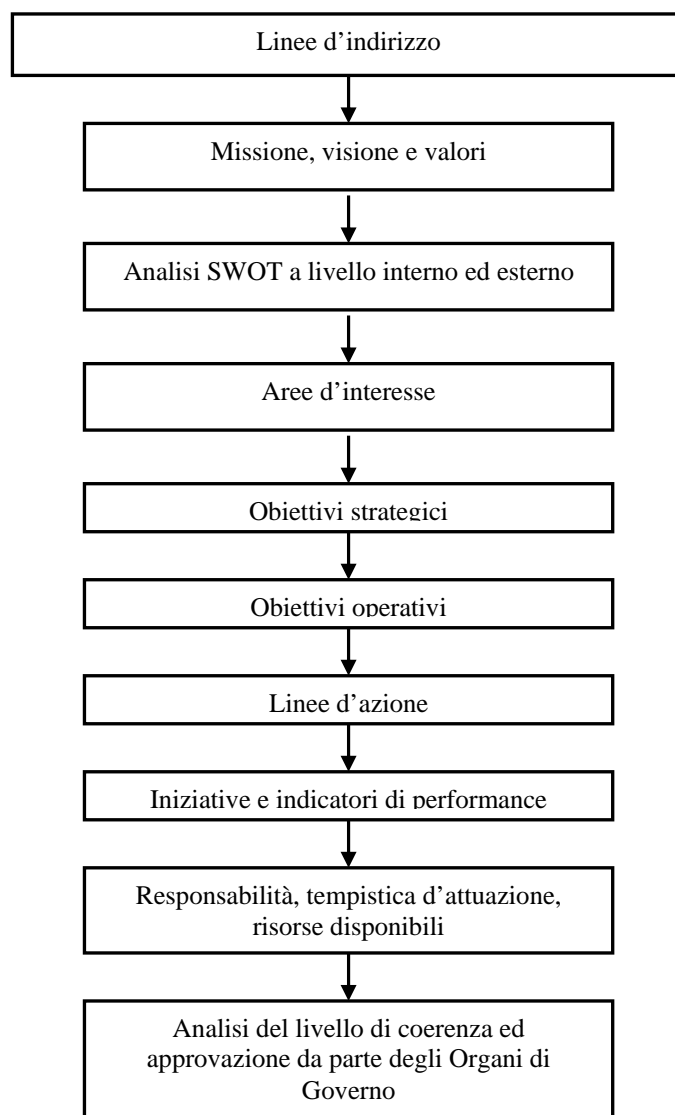
3.1 Metodologia di sviluppo del Piano triennale

In fase di pianificazione sono stati attivati una serie di processi, di natura diversa, accorpabili in quattro tipologie:

1. **Identificazione e osservazione** di caratteristiche e cambiamenti che possono avere impatto sull'istituzione (rivisitazione del contesto esterno, analisi dei punti di forza e delle criticità interne e individuazione dei mandati istituzionali).
2. **Analisi**, condotte mediante diversi approcci, per sviluppare il proprio piano strategico. Si sono in particolare valutati:
 - il posizionamento dell'istituzione rispetto ad altre, usando dati liberamente disponibili;
 - il portfolio dell'offerta formativa, servizi e *facilities*;
 - i dati finanziari, di altra natura, ritenuti dall'Ateneo rappresentativi delle proprie principali attività.
3. **Generazione d'idee**, intesa come componente creativa della formulazione del piano. La generazione d'idee è stata in particolare finalizzata alla definizione di nuove attività a seguito dell'individuazione di opportunità, alla produzione di miglioramenti, basati su un processo di verifica dell'esistente per selezionare le iniziative in cui investire e quelle da disattivare, individuate anche tramite il confronto con altre istituzioni e con le migliori pratiche.
4. **Individuazione di facilitatori**. Per rendere efficace la pianificazione è stato necessario, infine, prendere in considerazione una serie di facilitatori associabili sia alle qualità personali (per esempio atteggiamenti, attitudini, abilità tipiche della pianificazione e implementazione dei cambiamenti) sia all'organizzazione dell'istituzione che alle risorse necessarie per supportare i cambiamenti.

L'output di tali processi è sintetizzabile nel diagramma a blocchi sotto riportato che esplicita la metodologia di sviluppo del piano triennale utilizzata.

SINTESI DELLA METODOLOGIA DI SVILUPPO DEL PIANO TRIENNALE



3.2 Linee d'indirizzo, obiettivi strategici, aree d'interesse, obiettivi operativi e linee d'azione

La Commissione, sulla base metodologica appena descritta, ha

- in primo luogo individuato le linee d'indirizzo dell'Ateneo e per ognuna definito missione, visione e valori;
- successivamente, a seguito di analisi SWOT, ha circoscritto le aree d'interesse prioritario, vale a dire gli ambiti d'intervento in cui concentrarsi per il triennio

Tali informazioni sono sintetizzate nella Tabella che segue:



PROGRAMMAZIONE TRIENNALE 2007-2009 : LINEE D'INDIRIZZO E AREE D'INTERESSE

Linea d'indirizzo	Aree d'interesse
Offerta formativa	<ul style="list-style-type: none">• Attrattività ed efficacia• Valutazione per l'accreditamento• <i>Lifelong learning</i>• Formazione e <i>e-learning</i>
Attività di ricerca	<ul style="list-style-type: none">• Risorse per la ricerca• Formazione alla ricerca• Ricerca come risorsa• Diffusione dei risultati della ricerca e della formazione alla ricerca
Servizi per la formazione e la ricerca	<ul style="list-style-type: none">• Servizi trasversali• Servizi di orientamento e sostegno in ingresso• Servizi di orientamento e sostegno in itinere• Servizi di orientamento e sostegno in uscita• Servizi di sostegno alla ricerca•
Internazionalizzazione	<ul style="list-style-type: none">• Azioni strategiche e visibilità• Mobilità e internazionalizzazione• Internazionalizzazione nella formazione• Internazionalizzazione nella ricerca
Rapporti con il territorio	<ul style="list-style-type: none">• Attivazione e promozione eventi culturali e di divulgazione scientifica• Promozione del territorio attraverso la ricerca, il trasferimento tecnologico e progetti di rilevanza socio-economica• Sinergie significative per la promozione del territorio
Personale e strutture di supporto	<ul style="list-style-type: none">• Politica della Qualità dell'Ateneo• Risorse umane: personale tecnico amministrativo• Risorse umane: personale docente• Infrastrutture e risorse strumentali

La Tabella merita qualche commento:

- con l'individuazione della linea d'indirizzo *Rapporti con il territorio*, si è inteso sottolineare l'importanza che l'Ateneo attribuisce a iniziative di raccordo con il territorio, dagli interventi di supporto/collaborazione culturale e di divulgazione scientifica, a quelli di trasferimento tecnologico, alla partecipazione a progetti di ricerca o, comunque, di rilevanza per lo sviluppo locale. La scelta dell'area d'interesse *Sinergie significative per la promozione con il territorio*, discende, a sua volta, dalla convinzione che solo una politica tenace di raccordo con le altre università presenti sul territorio, con le istituzioni e con gli organismi rappresentativi del mondo del lavoro regionale può garantire risultati significativi. Non è pensabile che interventi sul e con il territorio possano avvenire in modo autonomo, a prescindere da una composizione sinergica delle competenze e delle risorse di tutti gli attori;



- è stato ampliato, rispetto al decreto ministeriale, il campo d'intervento sui servizi estendendoli a quelli per la ricerca. La linea d'indirizzo *Servizi per la formazione e la ricerca* testimonia come l'Ateneo ritenga l'attivazione di nuovi servizi e il miglioramento di quelli già esistenti un elemento determinante per elevare la qualità complessiva dell'Ateneo (a tale obiettivo concorre un altro ambito d'interesse prioritario, la *Politica della Qualità dell'Ateneo*);
- nella linea d'indirizzo *Offerta formativa* sono presenti le aree d'interesse *Valutazione per l'accreditamento* e *Lifelong learning* nel cui ambito l'Ateneo intende intercettare, sviluppare e sperimentare alcune delle iniziative che sono attualmente solo in discussione in ambito ministeriale. Questa logica di anticipare l'attuazione e la sperimentazione di proposte ministeriali documentate guiderà interventi specifici anche in altre aree d'interesse;
- l'aggiunta, rispetto alle indicazioni ministeriali, dell'area d'interesse *Infrastrutture e risorse strumentali*, che comprende le problematiche dell'edilizia e delle infrastrutture per la ricerca e la didattica, esplicita l'esigenza, già sottolineata, di un approccio sistemico e integrato alla programmazione delle linee di sviluppo dell'Ateneo.

Per ogni linea d'indirizzo si è quindi definito un **obiettivo strategico**, in sintonia con la missione, la visione e i valori dell'Ateneo e compatibile con le sue attuali caratteristiche distintive e con le domande degli *stakeholder*. Si tratta sostanzialmente di un obiettivo che risponde a principi ad alto livello, individua la direzione nella quale l'istituzione intende svilupparsi, le caratteristiche distintive che aspira assumere in un tempo medio-lungo.

Ad ogni obiettivo strategico, sono associati coerenti **obiettivi operativi**, da perseguire in un periodo più limitato, tipicamente i tre anni dell'attuale fase di programmazione.

Agli obiettivi operativi, fanno seguito, infine, le **linee d'azione** che permettono d'individuare le **azioni/iniziative** da intraprendere nel medio termine (per raggiungere gli obiettivi operativi) e nel più lungo periodo (al fine degli obiettivi strategici).

3.3 Struttura del Piano triennale

Nella logica appena descritta, per ognuna delle linee d'indirizzo il documento riporta:

- il posizionamento dell'Ateneo, anche rispetto ad altre istituzioni universitarie, valutato utilizzando alcuni indicatori significativi, puntualmente definiti, ascrivibili alla linea d'indirizzo. Per tale attività si sono utilizzati principalmente i dati presenti negli archivi disponibili sul sito del Ministero e del *Comitato nazionale per la valutazione del sistema universitario* (CNVSU). Eventuali altre fonti sono sempre segnalate;
- gli obiettivi strategici generali relativi alla linea d'indirizzo e collegati alla missione/visione/valori dell'Ateneo;
- gli obiettivi operativi relativi a ciascuna delle aree d'interesse individuate e, in forma sintetica, le loro motivazioni;
- le linee d'azione coerenti con gli obiettivi operativi e suscettibili di specifiche iniziative attuative da promuovere al loro interno.

Per la individuazione delle iniziative da attuare e per valutare la loro sostenibilità e tempistica d'attuazione, si sono considerate sia le risorse interne (competenze, strutture, organizzazione) sia i fattori esterni che potrebbero condizionarne il successo (fattori economici, sociali, politici e tecnologici). Ad ogni iniziativa sono stati associati il soggetto/soggetti responsabili, i servizi/strutture coinvolti, gli indicatori di performance rilevanti ai fini del monitoraggio.

Si tratta di una struttura molto dettagliata e complessa e, per presentarla in forma più omogenea, intuitiva e valutabile possibile, si è optato per una articolazione del documento in due *Sezioni*:



- la prima, costituita dalle *Parti I, II e III*, descrive la metodologia usata nello sviluppo del Piano e ne enfatizza principalmente la componente strategica (*Piano strategico*) e le modalità di Gestione ;
- la seconda, costituita dalla *Parte IV – Piano operativo*, fornisce un quadro sintetico di ognuna delle sei linee d'indirizzo esplicitando la missione, visione e valori, gli obiettivi strategici, gli obiettivi operativi e le linee d'azione (e la loro coerenza con indicatori e con le linee generali d'intervento presenti nei decreti ministeriali), il sistema degli indicatori (ministeriali, di posizionamento, di *performance* per le iniziative), le iniziative programmate, le responsabilità, la tempistica d'attuazione e le disponibilità di risorse finanziarie aggiunte rispetto al bilancio preventivo 2008.