



PARTE III
Modalità di gestione, scelte strategiche per la valutazione, finanziamento e risorse



1. Modalità di Gestione del Piano triennale

Il punto di partenza nella progettazione della *Gestione della programmazione* non può che essere la *valutazione*. Ciò deriva, oltre che dalle indicazioni che a livello ministeriale sono implicitamente contenute nel D.M. n. 362 del 3 luglio 2007, dal fermo convincimento, ampiamente condiviso a livello nazionale ed europeo, che la valutazione è essa stessa uno strumento insostituibile di accompagnamento e supporto del management di ogni progetto che miri ad un miglioramento dell'istituzione universitaria.

L'Università di Bari, nella sua autonomia decisionale circa le modalità con cui operare nell'ambito delle diverse linee d'indirizzo della programmazione triennale, è convinta che:

- sia quanto mai opportuno riconoscere agli Organi di Governo dell'Università il diritto/dovere ad utilizzare la valutazione come un particolare strumento di *governance* ed incentivo per i finanziamenti e l'assegnazione di risorse di personale e strutture;
- tale approccio valutativo debba rappresentare, anche, un sistema di riferimento della *Gestione* della propria programmazione triennale (intesa come gestione per processi ed obiettivi, comunicazione interna ed esterna, trasparenza, individuazione ed assunzione di responsabilità, monitoraggio delle singole iniziative ..).

In tale logica ha previsto:

- un sistema di *Gestione a cascata*, dettagliatamente descritto nel seguito, in cui i punti di forza sono il *monitoraggio*, ai fini della valutazione, di appropriati indicatori (ministeriali, scelti dall'Università perché ritenuti particolarmente significativi in relazione agli obiettivi prefissati o alle singole iniziative attivate) e l'*incentivazione* a performance di qualità attraverso meccanismi di premialità;
- la rendicontazione puntuale, a vari livelli di responsabilità, dei risultati del monitoraggio;
- l'analisi critica dei risultati del monitoraggio, il riesame delle attività e l'eventuale proposta di riallineamento, su base annuale, degli obiettivi e delle iniziative programmate a cura di un gruppo ristretto di responsabili (la *Cabina di Regia* del piano triennale) da sottoporre all'attenzione degli Organi di Governo dell'Università.

1.1 Missione, visione e valori ed obiettivi strategici dell'Ateneo per le *Modalità di Gestione del Piano triennale*

La programmazione triennale dell'Università con la sua articolazione in una varietà di linee d'indirizzo, la molteplicità di obiettivi strategici, di obiettivi operativi e linee d'azione e la numerosità d'iniziativa da intraprendere, nonché soggetti da coinvolgere impone che:

- si adottino modalità di governo in grado di *assicurare il raggiungimento degli obiettivi di sistema* e di garantire *trasparenza e responsabilità (accountability)*;
- si utilizzino, quale supporto alle scelte strategiche, procedure di monitoraggio continuo e valutazione interna, che devono considerare anche i *pareri degli studenti* e delle *parti interessate*, per permettere di analizzare l'impatto dell'attuazione della programmazione triennale con riferimento non solo agli *indicatori che il Ministero utilizzerà per la valutazione*, ma anche agli *altri indicatori che la Università ha individuato* o ad *indicatori specifici* nell'ambito delle proprie iniziative per monitorarle ed avere un quadro valutativo più dettagliato utile specialmente in fase di riallineamento annuale degli obiettivi;
- si individuino, attraverso un'analisi della situazione di partenza e di quella prevedibile in base alle diverse tipologie di risorse utilizzabili, le possibili nuove iniziative e la eventuale disattivazione/trasformazione di alcune attività in essere, i *punti forza* da migliorare ulteriormente e le *criticità* da superare;



- si mutuino nei criteri di assegnazione delle risorse alle strutture d'Ateneo, per una migliore attuazione del proprio programma, obiettivi ed indicatori di sistema, coerenti con quelli propri del Piano triennale, favorendo, con questo processo di trasferimento a cascata, la *governance interna* e la *promozione della qualità attraverso l'incentivazione*.

L'Università di Bari intende adeguarsi pienamente all'approccio di *Gestione del Piano triennale* che deriva dal riconoscimento di questi valori e, facendoli propri, li considera come vere e proprie linee guida e obiettivi strategici di riferimento ai quali attenersi in fase di attuazione e revisione del Piano triennale.

1.2 Obiettivi operativi per la *Gestione del Piano triennale*

1.2.1 Sono Obiettivi operativi per la Gestione del Piano triennale:

1. Tenere sotto controllo, ai massimi livelli, l'insieme delle attività promosse per raggiungere gli Obiettivi strategici del Piano triennale d'Ateneo:
 - valutandone l'impatto attraverso un'analisi critica degli Indicatori ministeriali (della Programmazione triennale e del Modello del CNVSU per l'assegnazione degli FFO) e degli Indicatori di posizionamento e specifici definiti localmente per ogni iniziativa;
 - formulando proposte di revisione e consolidamento agli Organi di Governo dell'Università;
 - favorendo il trasferimento dell'approccio valutativo, in base agli indicatori monitorati, alla *governance* interna in generale e alla suddivisione di finanziamenti/personale alle diverse strutture didattiche e di ricerca in particolare.
2. Assicurare il coordinamento, la gestione e il monitoraggio di tutte le iniziative promosse per aumentare l'attrattività, efficacia e qualità dell'offerta formativa e la spendibilità del titolo conseguito.
3. Assicurare il coordinamento, la gestione e il monitoraggio di tutte le iniziative promosse per migliorare la qualità e l'impatto dell'attività di ricerca.
4. Assicurare il coordinamento, la gestione e il monitoraggio di tutte le attività promosse per migliorare la qualità ed efficacia delle iniziative d'internazionalizzazione nell'ambito della formazione e della ricerca.
5. Assicurare il coordinamento, la gestione e il monitoraggio di tutte le iniziative promosse per favorire un'interazione forte e significativa con il contesto economico, istituzionale e sociale in cui l'Ateneo opera.
6. Provvedere ad una programmazione attenta e sostenibile dei fabbisogni di personale docente e tecnico amministrativo e d'infrastrutture di supporto alla didattica e alla ricerca.
7. Favorire, attraverso una comunicazione tempestiva verso l'interno e l'esterno, una partecipazione diffusa al complesso delle iniziative promosse nell'ambito della programmazione triennale e mettere a disposizione dei soggetti attuatori un efficace strumento di lavoro per lo scambio d'informazioni e la loro archiviazione.

1.2.2 Le linee d'azione sono riconducibili sostanzialmente alla individuazione:

- di un organismo di monitoraggio, controllo e proposta di revisione del Programma triennale (*Cabina di regia*).
Circa la composizione della Cabina di Regia si è optato per pochi soggetti istituzionali (il Rettore o il Prorettore che la presiede, il Direttore Amministrativo, 6 componenti del SA e del CdA, di cui almeno uno rappresentante del personale e uno rappresentante degli studenti);



- di organismi di gestione e controllo (*Comitati di coordinamento* appunto) di tutte le iniziative afferenti a ciascuna delle Linee d'indirizzo **Offerta formativa, Attività di ricerca, Servizi per la formazione e per la ricerca, Internazionalizzazione, Responsabilità sociale, Personale e strutture di supporto**. Per ogni Linea d'indirizzo il *Comitato di coordinamento* che la sovrintende sarà costituito dai Delegati del Rettore, dai Presidenti delle Commissioni e dai Dirigenti con competenze e responsabilità in attività congruenti con le Linee d'indirizzo;
- del/dei responsabili della progettazione ed attuazione di tutto quanto concerne la comunicazione necessaria alla diffusione e sostegno della programmazione triennale con particolare riferimento ad un segmento del Portale dell'Università ad esso dedicato.

In questo assetto organizzativo sarà data particolare rilevanza:

- alla redazione puntuale di rapporti di sintesi a cura dei responsabili;
- al rispetto della tempistica d'attuazione delle iniziative programmate;
- alla utilizzazione ottimale delle risorse finanziarie e di personale messe a disposizione per ogni Linea d'azione.

Deroghe al rispetto di tali obblighi dovranno essere documentate in modo oggettivo e causate da imprevedibili e giustificati motivi.

2. Scelte strategiche per la valutazione: livello di coerenza e pesi per le diverse Linee d'indirizzo ministeriali

Il Piano triennale, sia la Parte strategica che per quella operativa, è stato sottoposto a due tipi di autovalutazione ex-ante:

- per stabilire il livello di *coerenza* intesa come esplicitazione degli indicatori ministeriali utilizzati per la valutazione ex-post e/o delle linee generali d'intervento, presenti nei documenti ministeriali, sui i quali presumibilmente una Linea d'azione avrà rilevanza/incidenza particolare;
- per determinare, attraverso analisi critica di quanto programmato e del posizionamento dell'Ateneo, i pesi da far utilizzare a livello ministeriale nella valutazione ex-post delle diverse Linee d'azione e nella determinazione, secondo i criteri già discussi, dei futuri finanziamenti.

2.1 Livello di coerenza

Per quanto riguarda il livello di coerenza con gli indicatori ministeriali si farà riferimento esplicito agli acronimi riportati nei decreti ministeriali per i diversi indicatori (**a1**), **a2**) ... **e1**), **e2**) ..).

Per la coerenza con le tipologie d'intervento presenti nel Decreto Ministeriale

- è stato innanzitutto necessario procedere alla loro individuazione;
- provvedere, quindi, a catalogarli secondo gli acronimi individuati con LGXY in Tabella

Tale procedure è sintetizzata in Tabella:

Dai D.M. sulle Linee Generali d'indirizzo

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

Le Università sono invitate ad orientare i loro programmi con interventi di razionalizzazione e qualificazione. Iniziative coerenti con tali indirizzi possono essere:
--



.. per la **razionalizzazione**

LGA1) : attivazione o rafforzamento corsi di studio caratterizzati da più ampi margini di risorse dedicate rispetto a quelle essenziali indicate quali requisiti minimi (*requisiti qualificanti*), anche mediante disattivazione o riduzione di corsi non specifici con una disponibilità di risorse molto prossime al livello indicato dai requisiti minimi;

LGA2 : attivazione di corsi interfacoltà o interateneo in sostituzione di corsi di studio non specifici a basso numero di iscritti, al fine di sfruttare le economie di scala derivanti dall'utilizzo in rete di competenze e strutture disponibili;

LGA3 : riduzione della disseminazione territoriale di sedi didattiche non coerenti con il bacino d'utenza e in assenza di stabilità delle strutture necessarie.

.. per la **qualificazione** insieme d'interventi mirati a promuovere la qualità dell'offerta formativa e la sua coerenza con

LGA4 : le esigenze del mondo produttivo e dei servizi;

LGA5 : le vocazioni e le tradizioni culturali e produttive del territorio;

LGA6 : le potenzialità di ricerca, la tradizione scientifica dell'Ateneo e il relativo inserimento nella comunità scientifica internazionale.

....per l'**attivazione/rafforzamento** di corsi di studio caratterizzati da

LGA7 : minori tempi d'inserimento lavorativo dei laureati;

LGA8 : coerenza con la tradizione scientifica e le attività di ricerca dell'Ateneo (in particolare per le lauree magistrali);

LGA9 : minore frammentazione degli insegnamenti, incrementando il numero di crediti formativi attribuito ciascuno di essi;

LGA10 : presenza di docenti e studenti stranieri.

b) il programma di sviluppo della ricerca scientifica che non può prescindere dal potenziamento dalla ricerca libera e di base e dalla formazione per la ricerca

Promuovere e sostenere

LGB1 : corsi di dottorato di ricerca in settori strategici, mantenendo il collegamento con le imprese anche attraverso l'istituzione di specifiche borse di studio;

LGB2 : azioni di partecipazione alla rete dei distretti tecnologici;

LGB3 : creazione di *spin off*;

LGB4 : collaborazione con le imprese anche attraverso la messa a disposizione di servizi avanzati, di strumentazione e competenze nell'ambito di specifici contratti di ricerca;

LGB5 : i rapporti tra Università ed impresa (*industrial liaison office*);

LGB6 : realizzazione di laboratori scientifici pubblici e privati.

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

LGC1 : adottare specifiche azioni per assicurare un più stretto rapporto con la scuola secondaria superiore;

....sostenere la formazione integrativa degli studenti mediante

LGC2 : la definizione di test per la valutazione della preparazione iniziale;

LGC3 : l'istituzione di corsi di recupero dei *debiti iniziali*;

LGC4 : la realizzazione di servizi via web e di supporto a distanza alla didattica (*e-learning*).

... assicurare un adeguato sostegno dei processi formativi mediante

LGC5: l'incremento, la formazione e la selezione dei tutor;



LGC6 : le esperienze di stage;
LGC7 : l'apprendimento delle lingue straniere;
LGC8 : la formazione permanente e/o riqualificazione di iscritti anche se già in possesso di titolo di studio universitario

... assicurare sostegno agli

LGC9 : studenti lavoratori e i lavoratori studenti;

LGC10 : studenti iscritti a tempo parziale.

d) i programmi d'internazionalizzazione

.. relativamente all'offerta formativa

LGD1 : rendere più attrattiva l'offerta formativa per studenti stranieri;

LGD2 : sostenere la mobilità degli studenti italiani verso Atenei di altri Paesi e le misure di accoglienza di studenti stranieri.

.. relativamente alla ricerca

LGD3 : stimolare la ricerca scientifica secondo modelli in cui sia previsto il partenariato di Università di altri Paesi in regime di reciprocità;

LGD4 : incrementare il numero di contratti ottenuti in sede internazionale, in particolare europea;

LGD5 : sostenere i programmi di collaborazione internazionale promossi autonomamente nell'ambito di accordi governativi;

LGD6 : favorire scambi di ricercatori a livello internazionale;

LGD7 : sostenere programmi di collaborazione con Paesi in via di sviluppo

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

... la definizione dei programmi di fabbisogno di personale deve essere strettamente correlata con i risultati da perseguire con il programma triennale e coerente con i seguenti obiettivi di sistema

LGE1 : riequilibrio nella composizione dei ruoli;

LGE2 : miglioramento del rapporto studenti/docenti per Ateneo, Facoltà e Area scientifico-disciplinare;

LGE3 : reclutamento di giovani ricercatori con particolare riferimento ad aree scientifiche strategiche.

La *coerenza* è stata esplicitata nel Piano operativo *riportando ed evidenziando* , per ogni Linea d'azione, le due tipologie di acronimi di riferimento nel formato a1) , a2) ..(quelli degli indicatori ministeriali) e LGA1, LGA2 .. (quelli delle diverse tipologie d'interventi presenti nelle Linee generali d'indirizzo). Ovviamente una stessa Linea d'azione potrà concorrere a più indicatori ministeriali e/o più tipologie d'intervento).

2.2 Pesì per la valutazione ex-post

Esistono diversi motivi che rendono particolarmente problematica l'individuazione dei pesi per la valutazione ex-post :

- innanzitutto la limitata esperienza nella progettazione ed attuazione di un piano di sviluppo complessivo a medio termine quale il Piano triennale dell'Università che copre in pratica tutto lo spettro delle attività istituzionali. Ciò può spiegare le difficoltà oggettive



nell'individuare le Linee d'indirizzo per le quali la *produttività* degli interventi sarà presumibilmente più elevata e l'opportunità di precedere con cautela in tale ambito;

- la scelta istituzionale di portare avanti in parallelo, con sostegno di risorse finanziarie e d'impegno di personale consistenti, iniziative varie afferenti a quasi tutte le Linee d'indirizzo. I risultati ottenuti potranno permettere, anche nel breve termine, di acquisire le informazioni indispensabili per motivare delle scelte successive più mirate;
- la possibilità, prevista dal Decreto Ministeriale, di poter provvedere, su base annuale, alla luce dei risultati ottenuti e del riesame effettuato, ad un riallineamento del Piano triennale;
- la puntualizzazione ministeriale, condivisa a livello locale, che “ ... *il triennio 2007-2009 rappresenta un periodo di prima applicazione delle nuove procedure di programmazione previste dall'art. 1 – ter della legge 43/2005 e che le risorse attribuite sulla base di predetti Indicatori sono in questa fase iniziale di esigua entità, si sottolinea l'esigenza prioritaria che tale fase venga utilizzata affinché le stesse Università possano, in particolare, verificare la completezza dei dati inseriti, che dovranno andare a costituire*
 - a) *la base informatica necessaria per l'adozione dei propri programmi;*
 - b) *lo strumento per la valutazione dei risultati conseguiti* “

In quest'ottica valutativa basata su indicatori ministeriali da sperimentare in un congruo periodo di rodaggio, va evidenziata la scelta dell'Università di Bari di costituire *localmente* una base informativa di indicatori di posizionamento, la cui attendibilità ed utilità sono anche esse da sperimentare, che possono servire da guida nella progettazione e valutazione degli interventi;

- la evidente necessità di limitare i propri interventi ad un periodo di tempo che è praticamente dimezzato rispetto a quello previsto di un triennio. Avendo scelto, per acquisire la necessaria esperienza in tutti gli ambiti, di investire su tutte le Linee d'indirizzo non è sembrato opportuno privilegiarne alcuno.

Sulla base delle considerazioni sopra riportate, **l'Università di Bari ha scelto di assegnare uguale peso (20%) a ciascuno dei cinque gruppi d'indicatori caratterizzanti le linee d'indirizzo ministeriali.**

3. Piano finanziario e delle risorse

Il Piano triennale, nella sua versione operativa, è stato integrato, per assicurarne la sua praticabilità, con gli aspetti finanziari e delle risorse, oltre che delle responsabilità attribuite a livello politico, operativo ed attuativo.

Tale integrazione è stata promossa cooptando, fin dal suo insediamento, nella Commissione paritetica, responsabile della predisposizione della bozza di Programmazione triennale, il gruppo dei dirigenti a, rappresentativo dei Dipartimenti amministrativi dell'Ateneo.

La Commissione paritetica integrata ha effettuato, anche alla luce di altri progetti in cui l'Ateneo è coinvolto, un'attenta analisi di tutto quanto proposto individuando:

- le Linee d'azione prioritarie da promuovere e, alla luce delle iniziative proposte, l'entità dei finanziamenti;
- i diversi livelli di responsabilità;
- la tempistica di attuazione.

Il finanziamento complessivo attribuito per il 2008, pari a 2.233.596 euro, è risultato suddiviso fra le diverse Linee d'indirizzo d'Ateneo secondo quanto riportato in Tabella

TABELLA DI SINTESI SUL FINANZIAMENTO PER LINEE D'INDIRIZZO

Linea d'indirizzo	Finanziamento
Offerta Formativa	455.000 euro
Ricerca	613.596 euro
Servizi per la Formazione e la Ricerca	275.000 euro
Internazionalizzazione	620.000 euro
Rapporti con il Territorio	70.000
Personale e Strutture	200.000 euro
Totale	2.233.596

Informazioni più dettagliate sull'entità dei finanziamenti alle singole Linee d'azione sono riportate nella Parte IV illustrativa del Piano operativo.

4. Conclusioni

E' opportuno, a conclusione di questo documento illustrativo della Programmazione triennale, evidenziare alcune caratteristiche peculiari che possono meglio esemplificare la decisa volontà dell'Università di Bari:

- di raggiungere livelli di assoluta qualità nella formazione e nella ricerca che le permettano di primeggiare a medio termine tra le istituzioni universitarie nazionali;
- d'instaurare rapporti intensi e fruttiferi con il contesto territoriale socio-economico, istituzionale e culturale al fine di rendere l'università punto di riferimento certo;
- di garantire a tutti coloro che si rivolgeranno ad essa per la formazione, la ricerca o la richiesta di collaborazioni, nell'ambito istituzionale dell'Università, che troveranno sempre un'istituzione attenta alle loro esigenze e disposta a lavorare alacremente per il bene comune;



- di non sottovalutare i pericoli, nonostante l'impegno profuso, d'insuccesso in alcune iniziative e di sfruttare l'esperienza acquisita per formulare nuove e più promettenti proposte.

In tale prospettiva non si possono sottacere alcuni aspetti innovativi quali:

- una struttura di gestione basata sull'individuazione di indicatori significativi, sul monitoraggio dell'esistente e di ogni iniziativa intrapresa, sul riesame periodico, almeno su base annuale (*riallineamento annuale del piano*). Si tratta, vale la pena sottolinearlo, di una logica di controllo finalizzata ad una valutazione attenta del lavoro fatto e in via di attuazione per permettere un'ottimizzazione delle risorse messe in campo;
- integrazione e completamento fra gli obiettivi delle diverse linee d'azione per facilitare la individuazione delle priorità in fase d'attuazione delle diverse iniziative e ridurre il rischio d'interferenze negative;
- l'assegnazione e assunzione di responsabilità;
- la trasparenza sia in ogni fase del programma (progettazione delle iniziative, attuazione e loro specifico monitoraggio) e la diffusione verso i portatori d'interesse interni ed esterni del lavoro fatto e dei risultati conseguiti;
- la promozione di un atteggiamento pro-attivo che attraverso i diversi Comitati di coordinamento e Gruppi di lavoro dovrebbe permettere di programmare e monitorare con estrema attenzione ogni iniziativa ed intercettare per tempo le linee di tendenza, a livello nazionale ed europeo, in materia di formazione superiore e ricerca;
- la integrazione, per la realizzazione di quanto progettato, fra finanziamenti diversi rivenienti dalla partecipazione dell'Università a progetti diversi;
- la centralità dello studente ed il ruolo d'interlocutore primario riconosciuto al mondo del lavoro nella progettazione ed erogazione dei percorsi formativi;
- la presa in carico con impegno convinto del nuovo ruolo attribuito alle istituzioni universitarie nei confronti del contesto socio-economico-istituzionale territoriale;
- la volontà di valorizzare le eccellenze nel campo della formazione e della ricerca e di mettere a disposizione strumenti operativi per farlo.

A questi, che potrebbero considerarsi dei veri e propri punti di forza, occorre aggiungere però, a sottolineare il realismo che caratterizza il piano, i pericoli insiti nella programmazione proposta. Fra questi sono da evidenziare:

- la complessità dell'architettura di gestione. Le linee d'azione in cui s'intende intervenire sono molteplici, tutte di grande rilevanza e in qualche caso nuove rispetto a quelle tradizionali delle istituzioni universitarie. Non si può escludere che un qualche insuccesso possa suggerire in fase di riallineamento annuale un cambiamento di strategia di gestione e/o un ridimensionamento degli obiettivi. Non si tratta con ciò di precostituire un alibi, ma piuttosto di sottolineare l'importanza di essere vigili e determinati nel perseguire gli obiettivi e monitorare le varie iniziative;
- la limitata disponibilità mostrata nel passato ad essere vigili e sempre pronti a recepire i segnali di innovazioni propositive o normative cogenti che possono arrivare dagli organi di governo, dalle istituzioni comunitarie, dal contesto socio-economico e politico territoriale. Le innovazioni sono tali quando vengono recepite per tempo e prontamente trasformate in iniziative da sperimentare, se avviate in ritardo rappresentano, invece, delle vere e proprie occasioni perse per accrescere la competitività dell'istituzione e finiscono con il dequalificarla anche perché, avviate nell'immanenza di scadenze, raramente sono progettate in modo attento e sostenibile. La costituzione dei vari Comitati di coordinamento e Gruppi di lavoro può ovviare a questa limitazione a condizione che essi operino al meglio. E su questo occorre vigilare attentamente;



- la necessità di agire in sinergia fra le strutture interne e fra l'istituzione e il contesto territoriale (altre università regionali, istituzioni politiche, imprese del territorio ..). E' questa una tipologia di cultura che occorre sviluppare ed incentivare: non si tratta semplicemente di sommare le risorse disponibili per il raggiungimento di un obiettivo, ma di lavorare insieme con compiti e responsabilità ben chiare ed una visione d'insieme che non penalizzi alcun partner, ma ne valorizzi invece le specifiche risorse e capacità attuative;
- la mutabilità delle condizioni al contorno, che può rendere problematica una programmazione a medio termine. La scelta di prevedere momenti di riesame e riallineamento degli obiettivi, se necessario, può purtroppo solo in parte sopperire a bruschi cambiamenti di direttive a livello governativo e, seguirne in modo efficace l'evoluzione, non è certo un compito facile;
- la difficoltà di progettare e, soprattutto, attuare iniziative operative che siano effettivamente caratterizzate da specificità, misurabilità, raggiungibilità, rilevanza e tempestività.