



UNIVERSITA' DEGLI STUDI DI BARI ALDO MORO
PIANO TRIENNALE 2010-2012

Presentato al Senato Accademico nella riunione del 20.12.2011 ed al Consiglio di Amministrazione nella riunione del 28.12.2011

Piano 2012 dell'Università degli Studi di Bari Aldo Moro

1. Introduzione
2. Normativa di riferimento e procedure di valutazione
3. La progettazione del Piano triennale dell'Università di Bari: linee d'indirizzo, obiettivi strategici, aree d'interesse, obiettivi operativi e linee d'azione
4. Piano finanziario e delle risorse
5. Quadro d'insieme del Piano 2012
6. Il sistema di *governance* del Piano triennale
7. Conclusioni

Glossario minimo

Analisi SWOT: è uno strumento di pianificazione strategica utilizzato per valutare i punti di forza (Strength), di debolezza (Weakness), le opportunità (Opportunities) e i Pericoli (Threats).

Area d'interesse: sono ambiti qualificanti delle linee d'indirizzo in cui l'Ateneo ha deciso d'impegnarsi prioritariamente

Indicatori di performance: sono stati definiti dall'Ateneo per monitorare lo stato d'avanzamento delle iniziative.

Indicatori ministeriali: sono gli indicatori quali-quantitativi individuati dal Ministero con il D.M. 4 agosto 2011, n. 345 e che saranno utilizzati per la valutazione ex-post.

Linea d'azione: definisce, in pratica, lo strumento per raggiungere gli obiettivi operativi che, come tali, sono esplicitati in **Iniziative** che l'Ateneo intende promuovere e per le quali è opportuno prevedere: i diversi livelli di responsabilità (politica, operativa ed attuativa); i tempi d'attuazione; i finanziamenti disponibili.

Linea d'indirizzo: rappresentano le dimensioni dell'attività dell'Ateneo, individuate sia su base cogente, in quanto definite a livello ministeriale, sia in seguito ad analisi di contesto, nelle quali viene articolato il Piano strategico.

Obiettivo operativo: rappresentano specificazioni, declinazioni degli obiettivi strategici rispetto ai quali sono in cascata. Essi sono caratterizzati da concretezza (da cui l'aggettivo operativo) in quanto direttamente collegati alle *mete che l'Ateneo intende raggiungere*.

Obiettivi strategici: sono definiti in coerenza con le Linee d'indirizzo individuate e con la visione, missione e valori dell'Ateneo e rappresentano in sintesi la *direzione in cui l'Ateneo intende muoversi*. La loro dimensione temporale, di medio periodo, è ovviamente almeno triennale.

Piano operativo: fornisce un quadro sintetico di ognuna delle Linee d'indirizzo puntualizzando gli obiettivi strategici, gli obiettivi operativi e le linee d'azione, il sistema degli indicatori (ministeriali e di *performance* per le iniziative), le iniziative programmate, le responsabilità, la tempistica d'attuazione e le disponibilità di risorse finanziarie.

Piano strategico: è il processo mediante il quale l'Ateneo definisce la sua strategia, la direzione in cui intende svilupparsi relativamente a varie dimensioni (Linee d'indirizzo) che caratterizzano la sua attività.



1. Introduzione

Il presente Piano 2012 è stato redatto in accordo con le politiche attivate durante l'ultimo quinquennio che mirano a fare dell'Università degli Studi di Bari A. Moro un'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.

La sua formulazione si è articolata nelle seguenti fasi:

- analisi del Piano triennale 2007-2009 e del documento ministeriale (D.M. 23 dicembre 2010 n. 50) contenente le Linee guida per la Programmazione 2010-2012 al fine d'individuare per ciascuna *linea d'indirizzo*, rispettivamente le iniziative portate a termine nel triennio precedente e le indicazioni ministeriali per il prossimo triennio;
- analisi delle potenzialità dell'Ateneo e valutazione del suo posizionamento, a seguito dei risultati ottenuti nel triennio di programmazione 2007-2009 e durante il 2010, rispetto ad altre istituzioni universitarie italiane;
- analisi dei principali documenti programmatici e di rendicontazione predisposti dall'Ateneo durante gli ultimi anni (Piano delle performance 2011, Piano di rientro, Bilancio sociale 2009, Rendicontazione sulle attività didattiche di ricerca da parte del NVA, Piano Annuale delle Ricerche ...)
- declinazione delle linee d'indirizzo in termini di *obiettivi strategici e operativi* strettamente connessi con le indicazioni ministeriali e con la programmazione precedente e i risultati dell'analisi dei principali documenti programmatici e di rendicontazione;
- distillazione degli obiettivi operativi in *linee d'azione*, sostanziate in specifiche *iniziative*, per ciascuna delle quali saranno individuate le responsabilità di attuazione ai vari livelli, i tempi d'attuazione, le disponibilità di risorse finanziarie, strumentali e di personale, gli *indicatori di performance*.

Va precisato che

- a causa dei tempi con cui le indicazioni ministeriali sono state trasmesse, è, in effetti, possibile la programmazione per il 2012, ultimo anno del triennio. La comunicazione dell'approvazione, da parte della Corte dei Conti, del Decreto Ministeriale sugli Indicatori è datata 11/10/2011 e le università devono approvare il proprio Piano entro 90 giorni da tale data;
- durante il biennio precedente, 2009-2010, l'Università di Bari è stata molto attenta a progettare ed attuare un complesso di azioni pienamente congruenti con quanto programmato per il triennio 2007-2009. I risultati ottenuti, in termini d'indicatori ministeriali e le premialità che ne sono derivate, testimoniano l'efficacia del lavoro fatto;
- si è, comunque, riconosciuta pienamente l'esigenza di flessibilità, che potrà consentire di sfruttare opportunità e rispondere, mediante revisioni o riallineamenti che saranno necessari, a situazioni impreviste;
- ai fini del monitoraggio si utilizzeranno:
 - a) gli *indicatori ministeriali* per la valutazione e il finanziamento del piano (oggetto di discussione in apposita Sez. 2) e gli *indicatori ministeriali*, previsti per il Fondo di Finanziamento Ordinario, rilevanti per le Linee d'azione del Piano;
 - b) gli *indicatori di performance* individuati in fase di definizione operativa del piano per valutare lo stato di avanzamento di ogni specifica iniziativa.



Il presente documento è stato predisposto da una Commissione per il Piano Triennale (CPT) espressa dagli organi centrali di governo (Senato Accademico e Consiglio di Amministrazione), che si è avvalsa dell'apporto dei componenti dell'Area Statistiche Ufficiali e Valutazione.

In una fase successiva, dopo l'approvazione degli Organi di Governo, si provvederà, anche con i contributi 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) e, per quanto attiene le risorse di personale necessarie, dei dirigenti alla individuazione per ciascuna iniziativa delle responsabilità d'attuazione ai vari livelli, dei tempi d'attuazione e degli indicatori di performance condivisi.

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. 23 dicembre 2010 n. 50

- 1) stabilisce le seguenti linee generali di indirizzo per la programmazione 2010-2012:
 - a) 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;
 - b) il programma di sviluppo della ricerca scientifica;
 - c) le azioni per il sostegno e il potenziamento dei servizi e degli interventi a favore degli studenti;
 - d) i programmi di internazionalizzazione;
 - e) il fabbisogno di personale docente e non docente sia a tempo determinato che indeterminato, ivi compreso il ricorso alla mobilità.
- 2) precisa che ciascun Ateneo deve formulare il proprio programma 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.

Le attività di valutazione e monitoraggio saranno effettuate in base agli indicatori individuati dal Ministero con il D.M. 4 agosto 2011, n. 345 (registrato alla Corte dei Conti il 16 settembre 2011) e che sono riportati nelle Tabelle che seguono per ciascuna delle Linee d'indirizzo ministeriali:

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	
Indicatore a.1	Numero medio di docenti di ruolo che appartengono a (SSD) di base e caratterizzanti per corso di laurea e di laurea magistrale attivati (Numero di docenti di ruolo appartenenti a SSD di base e caratterizzanti i corsi di laurea e di laurea magistrale attivati dall'Ateneo nell'a.a. t) / (Numero di corsi di laurea e di laurea magistrale attivati dall'Ateneo nell'a.a. t)
Indicatore a.2	Proporzione di studenti immatricolati ai corsi di laurea magistrale che hanno conseguito la laurea in un'altra Università in un numero di anni non superiore alla durata normale del relativo corso, aumentata di un anno (Numero di immatricolati ai corsi di laurea magistrale nell'Ateneo nell'a.a. t, che hanno conseguito la laurea in un altro Ateneo in un numero di anni non superiore alla durata normale del relativo corso, aumentata di un anno) / (Numero di immatricolati totali ai corsi di laurea magistrale nell'Ateneo nell'a.a. t)
b) il programma di sviluppo della ricerca scientifica	
Indicatore b.1	Proporzione di personale attivamente impegnato nella ricerca (Numero di professori di ruolo e di ricercatori di ruolo che hanno avuto giudizio positivo su PRIN, e FIRB nell'Ateneo nell'anno t) / (Numero di professori di ruolo e di ricercatori di ruolo appartenenti all'Ateneo nell'anno t)



Indicatore b.2	Tasso di attrattività del corso di dottorato (Numero di ammessi al dottorato di ricerca attivati nell'Ateneo nell'a.a. t) / (Numero di partecipanti per l'ammissione a corsi di dottorato di ricerca nell'a.a. t)
Indicatore b.1 - bis	In prospettiva e in relazione all'avvio dell'Anagrafe nazionale dei docenti contenente le pubblicazioni scientifiche (ANPrePS) e alla disponibilità dei dati necessari, sarà utilizzato in aggiunta all'indicatore b1, anche il seguente Indicatore b1-bis Proporzione di personale attivamente impegnato nella ricerca (Numero di professori di ruolo e di ricercatori di ruolo che hanno effettuato almeno una pubblicazione scientifica nell'anno t) / (Numero di professori di ruolo e di ricercatori di ruolo appartenenti all'Ateneo nell'anno t)
c) le azioni per il sostegno ed il potenziamento dei servizi e degli interventi a favore degli studenti	
Indicatore c.1	Rapporto fra CFU effettivi e CFU teorici (Numero di CFU acquisiti dagli studenti nell'anno solare t) / (Numero di CFU previsti per gli studenti iscritti nell'a.a. t - 1 / t)
Indicatore c.2	Proporzione di iscritti che hanno svolto stage formativi esterni all'Università di appartenenza durante il corso di studi (Numero di studenti iscritti nell'Ateneo che hanno avviato uno stage formativo esterno all'Università di appartenenza nell'a.a. t-1/t) / (Numero di studenti iscritti nell'Ateneo nell'a.a. t-1/t)
Indicatore c.2-bis	In prospettiva e in relazione all'avvio dell'Anagrafe nazionale dei laureati e alla disponibilità dei dati necessari, sarà utilizzato in aggiunta all'indicatore c2, anche il seguente Indicatore c2-bis Proporzione di laureati occupati ad un anno dalla laurea sul totale dei laureati dello stesso anno (Numero di laureati dell'anno t nell'Ateneo che hanno trovato lavoro entro un anno dal conseguimento del titolo) / (Numero di laureati dell'anno t nell'Ateneo) Nei successivi trienni di programmazione, in relazione alla adozione di un omogeneo sistema di rilevazione delle opinioni degli studenti, potrà essere altresì preso in considerazione anche uno specifico indicatore di qualità della didattica valutata dagli studenti.
d) i programmi di internazionalizzazione	
Indicatore d.1	d.1 Valore medio tra: d.1.1 Proporzione di iscritti che hanno partecipato a programmi di mobilità internazionale (in regime di scambio e non) (Numero di studenti iscritti nell'Ateneo nell'a.a. t-1/t che hanno partecipato a programmi di mobilità internazionale) / (Numero di studenti iscritti nell'Ateneo nell'a.a. t-1/t) d.1.2 Proporzione di studenti stranieri iscritti a corsi di laurea magistrale (Numero di studenti stranieri iscritti ai corsi di laurea magistrale nell'Ateneo nell'a.a.t-1/t) / (Numero di studenti iscritti ai corsi di laurea magistrale nell'Ateneo nell'a.a. t-1/t) d.1.3 Proporzione di studenti stranieri iscritti ai corsi di dottorato (Numero di studenti stranieri iscritti ai corsi di dottorato dell'Ateneo nell'a.a.t-1/t) / (Numero di studenti iscritti ai corsi di dottorato nell'Ateneo nell'a.a. t-1/t)
Indicatore d.2	Entità delle risorse acquisite dall'Unione europea e da agenzie e enti, esteri e internazionali (Entrate di bilancio dell'Ateneo nell'anno t acquisite dall'Unione Europea e da agenzie e enti, esteri e internazionali) / (Entrate di bilancio complessive, al netto di quelle in conto capitale e per partite di giro, nell'anno t)
e) il fabbisogno di personale docente e non docente sia a tempo determinato che indeterminato, ivi compreso il ricorso alla mobilità	
Indicatore e.1	Proporzione di risorse disponibili non impegnate per la copertura costi del personale (di ruolo e non) (Costo del personale (di ruolo e non) per l'Ateneo nell'anno t) / (Entrate di bilancio complessive, al netto di quelle in conto capitale e per partite di giro, nell'anno t)



I dati per la valutazione degli indicatori saranno acquisiti dalle Banche dati ministeriali inseriti periodicamente dalle Università.

Il Ministero ha precisato, inoltre, che

- la valutazione dei risultati e la conseguente ripartizione dei fondi (che riguarderà solo gli anni 2011 e 2012) non terrà conto dei livelli assoluti degli indicatori, ma delle variazioni nel livello degli stessi, ponderate con il modello per la ripartizione del fondo di finanziamento ordinario;
- diversamente dal precedente triennio di programmazione, i pesi assegnati alle diverse aree d'attività non sono stabiliti dalle università, ma sono stati definiti direttamente dal D.M. e posti uguali a 0.2 per ciascuna delle cinque aree.

3. La progettazione del Piano triennale dell'Università di Bari: linee d'indirizzo, obiettivi strategici, aree d'interesse, obiettivi operativi e linee d'azione

A luglio del 2011, 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 2010/2012 e di formulare, in merito, proposte da sottoporre all'attenzione degli organi di governo.

La Commissione, sulla base metodologica già descritta nel precedente Piano triennale 2007-2009 ha confermato per il 2012 le Linee d'indirizzo ed Aree d'interesse sotto riportate

PROGRAMMAZIONE 2012: LINEE D'INDIRIZZO E AREE D'INTERESSE

Linea d'indirizzo	Aree d'interesse
Offerta formativa	<ul style="list-style-type: none">• Razionalizzazione e qualificazione• Attrattività ed efficacia• Spendibilità del titolo e delle competenze acquisite
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	<ul style="list-style-type: none">• Assicurare un più stretto rapporto con la Scuola Secondaria Superiore• Servizi di orientamento e sostegno in itinere• Servizi di orientamento e sostegno in uscita
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 infrastrutture 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



Successivamente, a seguito di analisi SWOT, la Commissione:

- 1) ha circoscritto le aree d'interesse prioritario, vale a dire gli ambiti d'intervento in cui concentrarsi per il 2012;
- 2) per ognuna delle Linee d'indirizzo ed Aree d'interesse, ha specificatamente individuato:
 - 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 l'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 saranno associati il soggetto/soggetti responsabili, i servizi/strutture coinvolti, gli indicatori di performance rilevanti ai fini del monitoraggio.

4. Piano finanziario e delle risorse

Il Piano 2012 (descritto dettagliatamente nei piani operativi e nelle iniziative associate nella Tabella acclusa in Sez.5) è stato integrato con gli aspetti finanziari e delle risorse per assicurarne la sua praticabilità.

A tal proposito va evidenziato che

- parte dei fondi di premialità ottenuti durante il 2009 e 2010 sono stati già utilizzati o impegnati per attuare alcune delle iniziative previste (in Tabella esse sono indicate come *finanziate*);
- la somma attualmente disponibile sul finanziamento 2010, pari a 300.000 euro, è stata suddivisa per finanziare poche altre iniziative (indicate in Tabella come *da finanziare*);
- altre iniziative incluse nel Piano 2012 sono considerate *finanziabili* a seguito di ulteriori disponibilità rivenienti anche da altre fonti, in particolare quelle rivenienti dalle premialità 2011 e 2012.

L'integrazione di tali aspetti è stata effettuata dalla CPT che si è in particolare preoccupata di verificare che:

- le priorità proposte nell'assegnazione delle risorse finanziarie siano compatibili con le attività programmate e le necessità di miglioramento di particolari indicatori ministeriali;
- la *time-table* per l'attuazione di quanto proposto soddisfi criteri di compatibilità di risorse di personale presenti e future.

5. Quadro d'insieme del Piano 2012

Per una visione d'insieme, nella Tabella acclusa, si riportano, in un prospetto sintetico, linee di indirizzo, aree di interesse, obiettivi operativi, linee di azione del Piano strategico.

Schema Piano strategico 2012 Possibili Obiettivi operativi e Linea d'azione a partire dalle Linee Guida 2010-2012 e dal Piano Triennale 2007-2009



Linee di indirizzo	Aree di interesse	Obiettivi operativi	Cod. Linee d'azione	Linee d'azione	
OFFERTA FORMATIVA (OFF)	A –Razionalizzazione e qualificazione		Obiettivo strategico: Migliorare il posizionamento dell'Università relativamente ad attrattività, produttività, qualità e spendibilità dell'offerta formativa per garantire ai propri studenti una qualificazione che, basata sull'acquisizione di competenze in linea con gli standard europei riconosciuti, risulti, anche, internazionalmente trasferibile.		
			OFF1 – Ottimizzare e bilanciare il rapporto tra il numero di corsi e il numero degli studenti	OFF1.1	Rendere coerenti le dimensioni, in termini di studenti immatricolati, dei corsi di studio con la numerosità di riferimento delle singole classi. Iniziativa: Monitorare, attraverso la Commissione Didattica d'Ateneo, la coerenza fra il numero di studenti immatricolati con la numerosità di riferimento delle singole classi tenendo conto anche dell'offerta formativa della Federazione.
				OFF1.2	Ridurre la disseminazione territoriale di sedi didattiche non coerenti col bacino d'utenza e in assenza di stabilità delle strutture necessarie per le attività didattiche. Iniziativa: Monitorare, attraverso la Commissione Didattica d'Ateneo, la coerenza della disseminazione territoriale delle sedi didattiche con il bacino d'utenza tenendo conto anche dell'offerta formativa della Federazione.
			OFF2 – Progettare ed attuare interventi mirati a promuovere la qualità dell'Offerta Formativa e la sua coerenza con le potenzialità di ricerca, la tradizione scientifica dell'Ateneo e il relativo inserimento nella comunità scientifica internazionale	OFF2.1	Rafforzare, con le eventuali risorse rese disponibili a seguito del processo di ottimizzazione di cui in OFF1, i corsi di studio caratterizzati da più ampi margini di risorse di docenti di ruolo rispetto a quelle essenziali indicate quali "requisiti necessari" e in coerenza con i settori scientifico disciplinari di base e caratterizzanti dei corsi stessi. Iniziativa: Monitorare, attraverso la Commissione Didattica di Ateneo, i margini di risorse di docenti di ruolo rispetto a quelle essenziali indicate quali "requisiti necessari" e in coerenza con i settori scientifico disciplinari di base e caratterizzanti dei corsi stessi.
	OFF2.2	Verificare che le competenti strutture didattiche definiscano i contenuti delle attività formative in modo: <ul style="list-style-type: none"> - coordinato, al fine di evitare ridondanze o carenze nello svolgimento dei programmi dei corsi di studio; - coerente con gli obiettivi formativi dichiarati; - congruo, ove opportuno, con i profili culturali e professionali richiesti dal mondo del lavoro e delle professioni Iniziativa: Monitorare a cura della Commissione d'Ateneo per la Valutazione della Qualità dell'Offerta Formativa i contenuti dell'offerta formativa implementando e sperimentando il Modello già prescelto e adattandolo a quanto dovesse essere proposto dall'ANVUR.			



B - Attrattività ed efficacia	OFF 3 - Migliorare l'attrattività della offerta formativa implementando strategie di valorizzazione dell'eccellenza	OFF3.1	<p>Sviluppare strategie di reclutamento per attrarre gli studenti, di scuola media superiore, migliori e più motivati.</p> <p>Iniziative:</p> <ul style="list-style-type: none">• ampliare ulteriormente, pubblicizzandole adeguatamente e migliorando la logistica di attuazione, la rete di relazioni con il mondo della scuola al fine di attuare, attraverso apposite convenzioni, attività formative di livello post-secondario utili per migliorare le capacità di scelta degli studenti al momento dell'iscrizione all'Università;• pubblicizzare adeguatamente la concessione di agevolazioni economiche, in caso di immatricolazione, agli studenti che hanno partecipato con successo a competizioni/concorsi altamente selettivi in tutti gli ambiti disciplinari;• potenziare le capacità di scelta degli studenti al momento dell'iscrizione all'Università attraverso la loro partecipazione al Progetto ISOMERI e alle attività formative che saranno promosse, a seguito di analisi degli errori dei test sui Saperi Essenziali somministrati durante gli anni precedenti anni precedenti. <p>Da finanziare con 20K euro sui fondi del Piano triennale</p>
		OFF3.2	<p>Mettere a punto, durante gli studi universitari, percorsi formativi di eccellenza per:</p> <ul style="list-style-type: none">• meglio qualificare la preparazione degli studenti permettendo al contempo di migliorare la capacità di personalizzazione della formazione e favorire la transizione fra i diversi cicli;• incentivare, nell'ambito di percorsi formativi ritenuti più tradizionali, la partecipazione ad attività formative per favorire l'autoimprenditorialità. <p>Iniziative:</p> <ul style="list-style-type: none">• definire gli strumenti operativi (implementazione del Regolamento Didattico d'Ateneo, del Regolamento Percorsi Formativi d'Eccellenza), per attuare i Percorsi Formativi d'Eccellenza;• incentivare la partecipazione a percorsi formativi sull'autoimprenditorialità progettati ed erogati dall'ARTI con il supporto del Servizio ILO.
		OFF3.3	<p>Sviluppare strategie di reclutamento per attrarre gli studenti che abbiano conseguito la laurea triennale presso altre università in un numero di anni non superiore alla durata normale della stessa aumentata di uno.</p> <p>Iniziative:</p> <ul style="list-style-type: none">• incentivare, anche attraverso la concessione di agevolazioni economiche finalizzate all'alloggio od al trasporto extraurbano o l'accesso riservato a procedure per la collaborazione degli studenti alle attività dell'Università, l'immatricolazione alle lauree magistrali di studenti che hanno conseguito il diploma di laurea di I livello con successo presso



			<p>altre Università;</p> <ul style="list-style-type: none"> • realizzare giornate di orientamento specifiche per i corsi di laurea magistrale e per i corsi post-laurea; • realizzare, nella pagina web dell'offerta formativa, un segmento per le lauree magistrali con indicazioni specifiche per l'immatricolazione di provenienti da altre sedi relativamente ad eventuali debiti e crediti formativi. <p>Da finanziare con 30K€ per part-time , 10K€ per altri interventi euro sui fondi del Piano triennale.</p>
		<p>OFF 4 - Migliorare l'efficacia dell'offerta formativa</p>	<p>OFF4.1</p> <p>Migliorare la regolarità dei percorsi formativi (ridurre il numero di fuori corso e degli abbandoni).</p> <p>Iniziative:</p> <ul style="list-style-type: none"> • formulare, anche alla luce delle esperienze maturate presso alcune Facoltà, proposte attuabili a livello d'Ateneo per ridurre il numero di fuori corso e di abbandoni e di studenti inattivi; • supportare con specifiche iniziative di sostegno (sia informative che formative) gli studenti immatricolati, essendo ben chiaro che i ritardi accumulati in tale fase d'inserimento sono difficilmente recuperati (trasferire in servizi di supporto). <p>QUESTE INIZIATIVE COINCIDONO CON QUELLE DI SER3.3</p> <p>A valere sui 150.000 euro già stanziati per ulteriori interventi a favore dei Servizi agli studenti di cui alla L. 390/91</p>
<p>C- Spendibilità del titolo e delle competenze acquisite</p>	<p>OFF 5 – Migliorare la spendibilità del titolo in ambito lavorativo e favorire l'inserimento in minor tempo ed in coerenza con le competenze acquisite</p>	<p>OFF5.1</p>	<p>Accrescere la spendibilità dei titoli conseguiti mediante</p> <ul style="list-style-type: none"> • l'incentivazione, già in fase di progettazione dei percorsi formativi, dell'interazione con il MdL; • l'analisi d'indicatori statistici significativi sugli sbocchi professionali. <p>Iniziative:</p> <ul style="list-style-type: none"> • costituire a livello d'Ateneo, di Facoltà e di Corsi di Studio, i Comitati d'Indirizzo comprensivi di rappresentanti del MdL e delle professioni (si veda quanto previsto per la Linea d'indirizzo Servizi per la Formazione e la Ricerca a proposito della Progettazione e sviluppo di servizi per migliorare i rapporti con il MdL); • valutare, anche attraverso il monitoraggio di indicatori dell'Ufficio di Statistica del Ministero e l'analisi dei risultati del Progetto Alma Laurea, l'effettiva spendibilità dei titoli di studio rilasciati dall'Ateneo.
		<p>OFF5.2</p>	<p>Promuovere e monitorare, per migliorare la qualità della componente professionalizzante del percorso formativo, attività didattiche integrative, seminari di approfondimento affidati a docenti del mondo produttivo, nonché tesi di laurea sperimentali con studi condotti negli ambienti lavorativi di riferimento</p>



				<p>Iniziativa:</p> <ul style="list-style-type: none">• promuovere docenze extrauniversitarie da parte di soggetti provenienti dal mondo del lavoro ed effettuare mediante l'apposito Servizio, dotato anche di un adeguato supporto informatico, il monitoraggio delle stesse utilizzando anche strumenti di customer satisfaction;• promuovere tesi su tematiche di interesse per le imprese e da realizzarsi in contesti extrauniversitari. <p>Da finanziare con 30 K€ euro sui fondi del Piano triennale</p>
			OFF5.3	<p>Promuovere e monitorare, per migliorare la qualità della componente professionalizzante del percorso formativo, tirocini/stage significativi e predisporre strumenti operativi per poter rilevare le tipologie di tirocini effettuati, le competenze acquisite dagli studenti/laureati dal data base della loro carriera accademica.</p> <p>Iniziativa:</p> <ul style="list-style-type: none">• Intercettare, attraverso l'apposito Servizio Tirocini, tutte le possibilità di finanziamento dei tirocini da svolgere in mobilità internazionale e diffonderle presso gli interessati attraverso lo specifico segmento sui tirocini del Portale d'Ateneo;• incentivare, anche mediante sostegno finanziario, l'effettuazione dei tirocini/stage in mobilità internazionale, anche attraverso il Programma LLL/Erasmus;• implementare, a cura del CSI d'Ateneo, le procedure per l'inserimento delle informazioni sui tirocini nel data base studenti (vedasi le iniziative connesse con le attività per il potenziamento del Servizio Tirocini e Stage nella Linea d'indirizzi Servizi per Formazione e la Ricerca SR4.1, SER4.2);• progettare, a cura della Commissione tirocini d'Ateneo, iniziative diffuse presso tutte le Facoltà per promuovere la valenza formativa professionalizzante dei tirocini (predisporre apposita documentazione illustrativa scaricabile dalla rete, organizzare job meeting con rappresentanti del mondo del lavoro ..). <p>Da finanziare con 30 K€ euro sui fondi del Piano triennale</p>
			OFF5.4	<p>Predisporre un data base informativo (<i>cruscotto</i>) sull'offerta formativa al fine di colmare le eventuali asimmetrie tra domanda ed offerta di formazione universitaria, o meglio, di profili professionali.</p> <p>Iniziativa:</p> <ul style="list-style-type: none">• rendere disponibili ai portatori d'interesse esterni all'Università tutte le informazioni sull'offerta formativa espressa in termini di competenze certificate con l'acquisizione del titolo di studio;• progettare e realizzare un apposito software per parti interessate del MdL compresi i laureati che,



				<p>on demand, identifichino i corsi di studio che forniscono specifiche richieste di competenze.</p>
			OFF 5.5	<p>Promuovere e razionalizzare l'offerta formativa per la lifelong-learning rendendola più congrua con le richieste del mercato del lavoro, quello regionale in particolare.</p> <p>Iniziative:</p> <ul style="list-style-type: none"> • promuovere, a cura della Commissione Master e con il coinvolgimento delle altre istituzioni universitarie ed Agenzie formative regionali, rapporti con le istituzioni rappresentative del Mondo del Lavoro, degli Ordini professionali e della PA (Regione in particolare) per incentivare, attraverso progetti concreti ed appositamente finanziati, la formazione permanente dei giovani in cerca di lavoro e degli occupati a rischio di esclusione dal mondo del lavoro o per favorire nuove e più qualificate opportunità di lavoro.
RICERCA SCIENTIFICA (RIC)	<p>Obiettivo strategico: L'Università di Bari s'impegna</p> <ul style="list-style-type: none"> • a sviluppare ulteriormente la propria immagine d'istituzione presso la quale si svolgono ricerche altamente competitive in termini di rigore, originalità ed impatto sociale, internazionalmente riconosciute, capaci di attrarre finanziamenti pubblici e privati adeguati; • a migliorare il contesto di ricerca creando un ambiente stimolante, anche a livello di organizzazione, management e strutture di supporto, che offra al proprio personale la possibilità di sviluppare tutte le potenzialità, che sia altamente attrattivo per ricercatori esterni e disponibile a qualificate collaborazioni con altre istituzioni pubbliche e private; • a contribuire in modo significativo al miglioramento della competitività regionale, nazionale ed europea. 			
	A - Risorse per la ricerca	RIC1 - Migliorare la capacità di attrarre risorse finanziarie	RIC1.1	<p>Accrescere la capacità di attrarre finanziamenti esterni attraverso convenzioni, contratti e vendita di servizi a imprese ed istituzioni, facendo leva anche sulla valorizzazione dei risultati della ricerca.</p> <p>Iniziative:</p> <ul style="list-style-type: none"> • monitorare l'esistente per individuare buone pratiche e diffonderle fra le varie strutture d'Ateneo; • consolidare quanto avviato in via sperimentale nel progetto NILO-Puglia. Più specificatamente: <ol style="list-style-type: none"> 1) promuovere azioni di informazione, promozione e sensibilizzazione per favorire la partecipazione delle imprese ai processi di innovazione e trasferimento tecnologico; 2) preparare dei report periodici di attività diretti alle imprese e provvedere all'istituzione dell'Annuario della Ricerca Universitaria Pugliese e alla sua diffusione; 3) costruire la Mappa dei Servizi già presenti presso le singole Università e rivolti alle imprese, realizzata sulla base dell'inventario riclassificato per potenziali settori di applicazione; 4) integrare/revisionare il sito web dell'Ateneo e predisporre l'inserimento di motori di ricerca per il rapido reperimento di prodotti, servizi e tecnologie di interesse delle imprese e categorizzazioni delle applicazioni possibili; 5) monitorare costantemente la customer satisfaction di imprese e soggetti intermediari relativamente al trasferimento tecnologico, alle azioni di rinforzo e di rimedio;



			<p>6) creare newsletter telematiche a tema, differenziate per ambiti applicativi e categorie di imprese destinatarie finali e diffonderle direttamente alle imprese e indirettamente alle strutture di intermediazione, servizio e assistenza alle imprese, ivi incluse alcuni Ordini professionali (Commercialisti, Ingegneri, Architetti, Avvocati, Notai);</p> <p>7) attivare il voucher della ricerca, un buono per la consulenza gratuita da parte di ricercatori, in vari settori, al fine di migliorare la conoscenza, da parte degli Enti di Ricerca, della domanda di innovazione delle imprese;</p> <p>8) potenziare o creare ex novo un desk imprese per la realizzazione di studi di prefattibilità personalizzati e coordinati con check up aziendali, individuazione di opportunità di finanziamento, assistenza nella fase pre-progettuale, collegamento alle reti di ricerca di partenariato, consulenza per la negoziazione e la contrattualistica;</p> <p>9) identificare imprese innovative in vari settori e realizzare una pubblicazione a schede progressive sulle "SOLUZIONI PER" utile per diffondere le soluzioni trovate e le best practices presso altre aziende del medesimo comparto di applicazione;</p> <p>10) attivare il desk imprese UNA RICERCA SU MISURA (esame preliminare delle esigenze dell'azienda, identificazione, convocazione e coordinamento delle competenze necessarie, sviluppo del pre-progetto tecnico, eventuale ricerca di altre aziende interessate);</p> <p>11) organizzare incontri con i referenti di specifiche aree (classi disciplinari) di ricerca per individuare i settori presso cui le loro attività potrebbero essere trasferite;</p> <p>12) organizzare eventi suscettibili di far incontrare domanda e offerta (matching) di ricerca ed innovazione attraverso i risultati della ricerca</p>
			<p>Rafforzare il supporto amministrativo per l'accesso alle fonti di finanziamento della ricerca nazionale ed internazionale.</p> <p>Iniziativa: Rafforzare attraverso l'acquisizione di competenze specifiche i servizi preposti la partecipazione dei docenti ai bandi per finanziamenti di ricerca nel ambito di programmi europei.</p> <p>QUESTA INIZIATIVA COINCIDE CON QUANTO PREVISTO PER LA INT1.3</p> <p>Finanziamento di 45 H€ euro sui fondi del Piano triennale oer 1 co.co.pro a tempo parziale e 1 co.co. co.</p>
<p>B - Formazione alla ricerca</p>		<p>RIC2 - Rendere produttiva l'attività di ricerca e sviluppo tecnologico attraverso il miglioramento della formazione alla ricerca</p>	<p>RIC2.1</p> <p>Aumentare l'attrattività dei dottorati di ricerca potenziandone la dimensione nazionale ed internazionale.</p> <p>Iniziative:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Incentivare, nella distribuzione delle risorse, i



			<p>dottorati con collegamenti nazionali ed internazionali;</p> <ul style="list-style-type: none"> • favorire l’inserimento dei dottorati dell’Ateneo in network nazionali ed internazionali; • incentivare la propensione al reclutamento di studenti dall’estero; • promuovere, nell’ambito della formazione alla ricerca, collaborazioni nazionali ed internazionali; • favorire lo scambio di docenti e tutor dei dottorati con altre istituzioni nazionali ed internazionali; • incrementare il numero di dottorandi dell’Ateneo che trascorrono periodi di studio all’estero ed aumentare la durata media dei soggiorni; • incrementare il numero di dottorandi stranieri. <p>Già finanziato con 200.000 euro sui fondi del Piano triennale.</p>
			<p>Promuovere la spendibilità del titolo di dottore di ricerca anche in contesto lavorativo non accademico.</p> <p>Iniziative:</p> <ul style="list-style-type: none"> • regolamentare la didattica strutturata dei dottorati prevedendo moduli formativi per l’acquisizione di competenze trasversali immediatamente spendibili anche in contesto lavorativo; • organizzare incontri con il mondo del lavoro per enfatizzare la spendibilità delle competenze acquisite durante il dottorato anche in contesto lavorativo non accademico e i vantaggi fiscali che possono derivare alle aziende dall’assunzione di Dottori; • valutare la possibilità d’introdurre dal punto di vista formale e sostanziale dottorati di tipo industriale (per esempio concordando con le aziende il cofinanziamento di borse di studio); • rimuovere gli ostacoli alla formazione nella ricerca anche di soggetti disponibili part-time perché già inseriti in contesto lavorativo valutando la possibilità d’introdurre e dal punto di vista formale e sostanziale (per esempio concordando con le aziende alcune borse di studio da congelare) questa tipologia di dottorato (dottorato part-time da ultimare in un numero di anni più congruo); • effettuare, attraverso l’apposito Servizio, l’inserimento nel mondo del lavoro dei Dottori di ricerca dell’Ateneo per monitorarne i percorsi di carriera.
			<p>Sostenere la formazione post-dottorato alla ricerca.</p> <p>Iniziativa</p> <p>Sostenere la formazione post-dottorato alla ricerca mediante specifici finanziamenti per assegni di ricerca.</p> <p>Già finanziato con 480.000 euro sui fondi del Piano triennale.</p>
C - Ricerca come risorsa	RIC3 - Migliorare la competitività del paese rafforzando i legami tra	RIC3.1	<p>Essere attori del sistema dell’innovazione, per contribuire allo sviluppo socio-economico del territorio ed al miglioramento della competitività</p>



		istruzione superiore, ricerca accademica e l'industria		delle imprese. Iniziative: <ul style="list-style-type: none">• promuovere, attraverso una scelta strategica appropriata, la capacità d'intercettare finanziamenti specifici per la ricerca applicata;• promuovere l'audit tecnologico come strumento della rilevazione della domanda di innovazione inespressa dalle imprese, in quanto ancora sotto forma di fabbisogno latente, attraverso il coinvolgimento delle Istituzioni pubbliche e le Associazioni rappresentative del modo imprenditoriale per il sostegno finanziario di eventuali borse di ricerca da svolgersi nelle imprese;• potenziare i rapporti fra le strutture universitarie di ricerca e il mondo delle imprese e delle istituzioni semplificando le procedure per la negoziazione, promuovendo occasioni di confronto, attivando dottorati su tematiche d'interesse industriale;• potenziare gli uffici dedicati alla mediazione tra domanda ed offerta di ricerche;• adeguare il Regolamento per l'acquisizione di fondi esterni finalizzati alla copertura dei costi per il reclutamento di personale docente e ricercatore ed il Regolamento per l'attività conto terzi;• promuovere, in sinergia con il mondo imprenditoriale e le Istituzioni locali, il marketing territoriale, per attrarre investimenti esterni che abbiano ricadute positive sull'occupazione dei laureati e sul finanziamento di ricerche;• favorire la nascita di spin-off e imprese high-tech, attraverso attività di sensibilizzazione e di supporto al personale interno anche per il reperimento di capitale di rischio;• favorire le relazioni tra imprese, fungendo da catalizzatore per la costituzione di società a capitale misto pubblico/privato e di distretti produttivi/tecnologici;• valorizzare il ruolo dei nodi regionali dei Centri di competenza.
D - Diffusione dei risultati della ricerca e della formazione alla ricerca		RIC4 - Promuovere la diffusione, all'interno e all'esterno dell'Ateneo, dei risultati della ricerca e della formazione alla ricerca	RIC4.1	Progettare, realizzare e monitorare l'uso di un segmento del Portale dell'Università specifico per la ricerca. Iniziativa: <ul style="list-style-type: none">• predisporre un layout standard per la presentazione delle attività di ricerca e della formazione alla ricerca delle strutture d'Ateneo;• assemblare, secondo il layout predefinito, da parte dei responsabili delle strutture di ricerca tutte le informazioni sulle principali tematiche di ricerca della struttura;• assemblare da parte dei responsabili delle Scuole di dottorato e/o corsi di dottorato, secondo il layout predefinito, tutte le informazioni sulla formazione alla ricerca (si tratta d'informazioni sintetiche minime che sono complementari a quelle sulla



				<p>ricerca);</p> <ul style="list-style-type: none"> • inserire il complesso delle informazioni sulla ricerca e formazione alla ricerca nell'apposito segmento del Portale dell'Università; • monitorare le statistiche d'accesso e il livello di completezza, utilità, ecc. percepito dagli utenti.
			RIC4.2	<p>Promuovere ed incentivare uno <i>spazio informativo</i> per la conoscenza, verso l'interno e l'esterno, della ricerca dell'Ateneo e la sua valorizzazione a livello locale, nazionale ed internazionale.</p> <p>Iniziative:</p> <ul style="list-style-type: none"> • riprogettare l'Anagrafe della Ricerca su basi di facile comprensione, rivitalizzando i tentativi del passato, cercando tuttavia di evitare meccanismi di iperburocratizzazione; • progettare l'Atlante delle Competenze; • promuovere giornate della ricerca universitaria aperte anche al contesto socio-economico locale; • favorire la divulgazione della scienza, attraverso innovativi strumenti di divulgazione, si pensi alla "Notte dei ricercatori", alla creazione della "Cittadella Mediterranea della scienza", al fine di avvicinare i cittadini al mondo della ricerca e mitigare o addirittura fugare il clima diffuso di diffidenza verso le tecnologie più innovative; • coinvolgere nell'attività di comunicazione le altre Istituzioni universitarie e le istituzioni locali per un'azione di marketing territoriale; • promuovere sul territorio Fiere dell'innovazione, per favorire il confronto e le relazioni. <p>Finanziato con quota parte di 30.000 euro del Piano triennale già stanziati per eventi di disseminazione dei risultati della ricerca e della didattica.</p>
SERVIZI (SER)	<p>Obiettivo strategico: L'Università di Bari s'impegna ad attivare servizi di supporto alla didattica e alla ricerca che siano oltre che efficaci ed efficienti, soprattutto, utili. In particolare relativamente alla didattica intende impegnarsi a:</p> <ul style="list-style-type: none"> • promuovere, in sinergia con le P.I., un sistema integrato e condiviso di servizi di orientamento agli studi ed al lavoro, per consentire, agli studenti alle famiglie, e alle imprese, di valutare la specificità, le potenzialità culturali e professionali dei diversi titoli e delle diverse figure di laureati, nonché per promuovere una più ampia e qualificata occupabilità del personale formato; • a migliorare i servizi di sostegno allo studio e introdurre metodologie didattiche che contribuiscano all'innalzamento degli standard di apprendimento degli studenti, con particolare attenzione all'utilizzo delle ICT come elemento abilitante per studenti diversamente abili e di sostegno per studenti part-time e lavoratori; • a rendere effettivo il diritto allo studio, attraverso azioni sinergiche con gli Enti preposti volte ad ottimizzare il reperimento e l'allocazione delle risorse finanziarie dedicate; • ad acquisire informazioni tempestive e realistiche sul livello di soddisfazione degli studenti; • ad attuare strategie adeguate, mediante servizi specifici, per la lifelong learning e per l'intensificazione dei rapporti con il mondo del lavoro sia in fase di progettazione dei percorsi formativi che di messa a valore di tirocini e stage. 			
	A – Assicurare un più stretto rapporto con la Scuola Secondaria Superiore	SER1 – Sostenere la partecipazione agli Istituti Tecnici Superiori	SER1.1	<p>Promuovere azioni a supporto degli ITS</p> <p>Iniziative</p> <p>Progettare ed adottare azioni specifiche per</p> <ul style="list-style-type: none"> • un più diretto coinvolgimento negli ITS; • il riconoscimento, nel caso di iscrizioni a corsi universitari, dei crediti acquisiti durante i percorsi ITS; • migliorare il raccordo tra i corsi di laurea con obiettivi esclusivamente professionalizzanti e i corsi ITS.



			<p>delle emozioni; gestione dello stress; comunicazione efficace; autostima, autoefficacia e motivazione).</p> <p>Iniziativa Ai fini del consolidamento predisporre, con il concorso dei docenti universitari che hanno progettato e sperimentato questa tipologia di attività, delle proposte attuative suscettibili di finanziamento attraverso i canali accessibili alle scuole, all'USR.</p>
			<p>SER2.6</p> <p>Intercettare fonti di finanziamento per una riedizione del Master <i>Mediatori per l'Orientamento</i> per Referenti d'Orientamento delle Scuole.</p> <p>Predisporre, con il concorso dei docenti universitari che hanno progettato e sperimentato questa tipologia di attività e dell'USR, una proposta attuativa suscettibile di finanziamento nell'ambito di programmi della lifelong learning finanziata dalla Regione.</p>
<p>B - Servizi di orientamento e sostegno in itinere</p>		<p>SER3- Orientamento in itinere: migliorare il sostegno nello studio a varie tipologie di studenti</p>	<p>SER3.1</p> <p>Migliorare i servizi di tutorato presso le varie Facoltà attraverso l'incremento, la selezione e formazione dei tutor ed il monitoraggio attento delle attività.</p> <p>Iniziativa Monitorare adeguatamente, secondo il modello di valutazione definito, i questionari proposti e i risultati ottenuti e documentati, il complesso delle attività di tutorato svolto presso le varie Facoltà anche ai fini della allocazione delle risorse per l'a.a. 2012.</p>
			<p>SER3.2</p> <p>Sperimentare i servizi di tutorato on-line</p> <p>Iniziativa: Sperimentare presso qualche struttura didattica l'uso del software per la <i>Socializzazione delle conoscenze e competenze</i> sviluppato dallo spin off universitario SER&practice.</p> <p>A valere sui 150.000 euro del Piano triennale previsti per ulteriori interventi a favore dei Servizi agli studenti di cui alla L. 390/91.</p>
			<p>SER3.3</p> <p>Progettare e promuovere, partendo da buone pratiche già realizzate presso alcune Facoltà, un'iniziativa d'Ateneo per il sostegno dei fuori corso e degli studenti inattivi.</p> <p>Iniziativa: • formulare, anche alla luce delle esperienze maturate presso alcune Facoltà, proposte attuabili a livello d'Ateneo per ridurre il numero di fuori corso e di abbandoni e di studenti inattivi; • supportare con specifiche iniziative di sostegno (sia informative che formative) gli studenti immatricolati, essendo ben chiaro che i ritardi accumulati in tale fase d'inserimento sono</p>



				<p>difficilmente recuperati (trasferire in servizi di supporto).</p> <p>QUESTE INIZIATIVE COINCIDONO CON QUELLE DI OFF4.1</p>
C - Servizi di orientamento e sostegno in uscita		SER4 - Orientamento in uscita: migliorare l'assistenza nella scelta dei tirocini o stage e le iniziative di accompagnamento verso il mondo del lavoro	SER4.1	<p>Migliorare, a cura dell'apposita Commissione Tirocini d'Ateneo, e il Servizio tirocini d'Ateneo il ruolo percepito (a livello di Facoltà, CdS e studenti) dei tirocini e stage e monitorarne accuratamente la rendicontazione.</p> <p>Iniziativa L'indicatore ministeriale utilizzato in materia di tirocini formativi c2) fa riferimento alla Proporzione di iscritti che hanno svolto stage formativi esterni alla propria Università. E' indispensabile un'intensa azione di coinvolgimento e condivisione, con tutte le strutture interessate, della valenza degli stage esterni ai fini, non solo del miglioramento dell'indicatore, ma anche dell'individuazione (e creazione del data base) delle aziende disponibili ad ospitare stagisti ed eventualmente ad essere coinvolte in altre iniziative di orientamento in uscita.</p>
			SER4.2	<p>Migliorare l'informatizzazione dello Sportello Tirocini.</p> <p>Iniziative:</p> <ul style="list-style-type: none">• implementare le funzioni dello Sportello Tirocini informatizzato al fine di avviare la costituzione di una vetrina di progetti formativi, opportunamente strutturati dai corsi di studio, in modo da consentirne la replicabilità riducendo l'onere di lavoro per i docenti tutor e gli uffici amministrativi di supporto;• migliorare in modo particolare la funzione relativa al monitoraggio, anche al fine di verificare l'adeguatezza delle competenze prodotte dall'Università con quelle richieste dal mondo del lavoro;• promuovere servizi alle imprese quali l'audit tecnologico, ad esempio, che favoriscano la loro disponibilità all'accoglienza e l'occupazione nel caso in cui l'iniziativa di tirocinio si sia rilevata utile per l'impresa. <p>Da finanziare con 15 k€ euro sui fondi del Piano triennale.</p>
			SER4.3	<p>Migliorare il sostegno in uscita</p> <p>Potenziare il servizio di Job Placement mediante l'acquisizione di risorse specifiche per il consolidamento di attività già sperimentate con successo quali le iniziative Localmente (con il coinvolgimento delle aziende) e i laboratori formativi per il placement(su Curriculum vitae, Auto presentazione, Costruisci il tuo percorso professionale ..).</p>



				A valere sui 150.000 euro previsti per ulteriori interventi a favore dei Servizi agli studenti di cui alla L. 390/91.
INTERNAZIONALIZZAZIONE (INT)	<p>Obiettivo strategico: L'Università di Bari s'impegna con il Piano triennale</p> <ul style="list-style-type: none"> • a sfruttare tutte le opportunità offerte a livello regionale, nazionale ed internazionale per promuovere e raggiungere, nella didattica e nella ricerca, un livello d'internazionalizzazione qualitativamente e quantitativamente conforme ad un'istituzione che ambisce ad acquisire, anche in questo ambito, posizioni di prestigio; • a svolgere un ruolo attivo nel processo di stabilizzazione e aggregazione di tutta l'area balcanica e nell'attuazione della cosiddetta "Agenda di Salonicco", che deve portare ad una piena adesione all'Unione europea di tutti i paesi della penisola Balcanica; • a concorrere a completare e rafforzare il processo di Barcellona, nonché la piena attuazione nella nuova politica di vicinato, concorrendo a realizzare un vero spazio comune euromediterraneo e valorizzando le reti di relazioni già intessute attraverso la costituzione del CIRCEOS e della CUM. 			
	A - Azioni strategiche e visibilità	INT1 - Rafforzare il supporto informatico e di servizi all'internazionalizzazione	INT1.1	<p>Favorire l'internazionalizzazione attraverso appropriati strumenti informativi in lingua inglese.</p> <p>Iniziativa Progettare e realizzare una versione sintetica in lingua inglese del Portale UNIBA, con particolare attenzione a tutto quanto attiene l'internazionalizzazione (in ingresso d in uscita).</p> <p>Da finanziare con 20 k€ euro sui fondi del Piano triennale.</p>
			INT1.2	<p>Progettare e realizzare una banca dati di tutte le attività d'internazionalizzazione distinte per ambiti (formazione e ricerca) e tipologia (mobilità, convenzioni, corsi congiunti ..).</p> <p>Iniziativa: • predisporre un software, disponibile in rete per tutti i settori del Dipartimento Amministrativo Ricerca, Didattica e Relazioni Esterne (DARDRE) interessati, che permetta la creazione di una banca dati del complesso delle attività d'internazionalizzazione e l'acquisizione di appropriati indicatori statistici.</p>
			INT1.3	<p>Migliorare la visibilità dell'Ateneo nel settore della internazionalizzazione nella ricerca attraverso una più intensa partecipazione ai bandi europei</p> <p>Iniziativa: Rafforzare attraverso l'acquisizione di competenze specifiche i servizi preposti la partecipazione dei docenti ai bandi per finanziamenti di ricerca nel ambito di programmi europei.</p> <p>QUESTA INIZIATIVA COINCIDE CO QUANTO PREVISTO PER RIC1.2</p>
B - Mobilità e internazionalizzazione	INT2 - Rafforzare e promuovere iniziative che favoriscano un ampliamento all'accesso alla mobilità e una riduzione degli ostacoli alla mobilità	INT2.1	<p>Ampliare l'attività di sostegno all'acquisizione di competenze linguistiche per gli studenti e docenti in uscita e in ingresso.</p> <p>Iniziativa: • attivare specifici corsi di lingua italiana per studenti e docenti in ingresso; • attivare specifici corsi di lingua straniera per gli</p>	



				<p>studenti in uscita.</p> <p>Da cofinanziare con 15 k€ euro sui fondi del Piano triennale. (Disponibile la 390 ad integrare il finanziamento)</p>
			INT2.2	<p>Incentivare la mobilità degli studenti e dei docenti.</p> <p>Iniziative:</p> <ul style="list-style-type: none"> • ampliare e migliorare a livello istituzionale gli interventi di sostegno (sia economici che logistici) per gli studenti e i docenti in partenza e in arrivo nell'ambito di progetti di scambio reperendo, almeno in parte, le risorse dagli organi regionali per il diritto allo studio e dalle istituzioni pubbliche regionali e provinciali. <p>Da finanziare con 15 k€ euro sui fondi del Piano triennale.</p>
	-Internazionalizzazione nella formazione	INT3 - Rafforzare e promuovere l'internazionalizzazione attraverso un'attenta rivisitazione delle opportunità in ambito formativo	INT3.1	<p>Monitorare la partecipazione ad attività formative nell'ambito di collaborazioni internazionali.</p> <p>Iniziative:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Monitorare e mettere a valore l'esistente a tutti i livelli (I, II e III ciclo ed attività formative post-laurea) nell'ambito di collaborazioni - con Università di paesi aderenti all'Unione Europea; - con Università americane, canadesi, australiane ... per individuare buone pratiche e favorirne la mutuaione in altri settori.
INT3.2			<p>Ampliare e migliorare la diffusione delle iniziative di internazionalizzazione in ambito formativo al fine di incentivare il coinvolgimento di altre strutture didattiche.</p> <p>Iniziative:</p> <ul style="list-style-type: none"> • promuovere presso le strutture didattiche eventi di diffusione di progetti formativi avviati nell'ambito di collaborazioni internazionali; • realizzare un segmento del Portale d'Ateneo in cui riportare tutte le richieste di partecipazione, da parte di altre istituzioni estere, a programmi didattici nell'ambito di collaborazioni internazionali e le relative documentazioni. 	
INT3.3			<p>Promuovere un contesto di apprendimento internazionale.</p> <p>Iniziative:</p> <ul style="list-style-type: none"> • attivare, anche con sostegno finanziario esterno, contratti di insegnamento e/o ricerca con studiosi e ricercatori europei ed extracomunitari, in particolare dei ricercatori italiani operanti all'estero; • attivare, anche con sostegno finanziario esterno, percorsi brevi di insegnamento aperti a studenti provenienti da più Paesi su tematiche di frontiera; • promuovere presso le residenze universitarie e nei gruppi di studio e di ricerca la presenza di 	



				studenti appartenenti a diversificati Paesi.
			INT3.4	<p>Incentivare la progettazione e realizzazione di corsi congiunti.</p> <p>Iniziative:</p> <ul style="list-style-type: none">• creare le premesse istituzionali (implementazione di normative, rafforzamento di servizi di supporto) per la progettazione e realizzazione di corsi congiunti con le istituzioni formative dei paesi esteri e in particolare con quelli in cui è forte la presenza di comunità di emigrati pugliesi (Argentina, Sudamerica, Nordamerica, Australia) anche al fine di diventare un punto di riferimento nella formazione di quadri dirigenziali (corsi di perfezionamento, master comuni..).
			INT3.5	<p>Incentivare la partecipazione ad attività formative post-laurea con altri paesi della comunità europea.</p> <p>Iniziative:</p> <ul style="list-style-type: none">• incentivare, attraverso incontri informativi con i responsabili delle strutture didattiche e rafforzando il sostegno, nella predisposizione degli atti amministrativi, dell'apposito Servizio formazione post-laurea, la partecipazione a Master europei (Progetto Erasmus-Mundus), mutuando buone pratiche esistenti per attrarre studenti da paesi extra-europei.
			INT3.6	<p>Rafforzare il ruolo dell'Università di Bari come promotrice di collaborazioni internazionali con istituzioni superiori che operano nell'ambito del bacino del Mediterraneo e dell'Europa Orientale e Sud-Orientale e favorire il loro inserimento nel contesto europeo contribuendo in tal modo a realizzare gli obiettivi del processo di Bologna circa lo spazio comune della istruzione superiore.</p> <p>Iniziative:</p> <ul style="list-style-type: none">- Monitorare e mettere a valore quanto fatto o in via di realizzazione in collaborazione con i paesi che si affacciano nel bacino del Mediterraneo, con quelli dell'Europa Orientale e Sud-Orientale e con quelli in cui è forte la presenza di connazionali nell'ambito• delle iniziative del Centro Interdipartimentale per la Ricerca e la Cooperazione con l'Europa Orientale e Sud-Orientale (CIRCEOS);• dei Progetti INTERREG con Albania e Grecia;• delle iniziative promosse dalla Comunità delle Università del Mediterraneo;• delle iniziative promosse con l'Argentina.- Promuovere, nell'ambito di rapporti già instaurati o da instaurare, nuove attività formative comuni con i paesi che si affacciano nel bacino del Mediterraneo, con quelli dell'Europa Orientale e Sud-Orientale e con quelli in cui è forte la presenza di connazionali.
			INT3.7	Riconoscere nell'ambito dei rapporti con i paesi



				<p>che si affacciano nel bacino del Mediterraneo e con quelli dell'Europa Orientale e Sud-Orientale una valenza prioritaria alla diffusione della lingua e della cultura italiana.</p> <p>Iniziativa:</p> <ul style="list-style-type: none"> • nell'ambito di questa tipologia di collaborazioni attivare corsi specifici di lingua italiana.
			INT3.8	<p>Promuovere, attraverso la Scuola di San Nicola, il dialogo interculturale fra i popoli che si riconoscono nella tradizione nicolaiana.</p> <p>Iniziativa</p> <p>Contribuire finanziariamente alla formazione di ricercatori stranieri che intendano partecipare a corsi organizzati dalla Scuola.</p> <p>Da cofinanziare con 20k€ euro sui fondi del Piano triennale.</p>
	D - Internazionalizzazione nella ricerca	INT4 - L'Università intende impegnarsi ulteriormente a promuovere l'internazionalizzazione della ricerca attraverso incentivi per il finanziamento, per viaggi e soggiorni all'estero di dottorandi e giovani ricercatori	INT4.1	<p>Potenziare la caratteristica d'internazionalizzazione nella formazione alla ricerca.</p> <p>Iniziativa:</p> <p>Impegnarsi</p> <ul style="list-style-type: none"> • a promuovere, attraverso incentivi nell'assegnazione delle risorse, dottorati di ricerca con forte connotazione internazionale; • a favorire, anche con appositi sostegni finanziari, soggiorni all'estero di dottorandi.
			INT4.2	<p>Incentivare, anche attraverso appropriato sostegno finanziario, i viaggi e soggiorni di studio all'estero di giovani ricercatori e la loro partecipazione a scuole estive, conferenze internazionali.</p> <p>Iniziativa:</p> <ul style="list-style-type: none"> • predisporre interventi incentivanti, anche di tipo economico e di supporto logistico, per i viaggi e soggiorni di studio e la partecipazione a scuole estive, conferenze internazionali di giovani ricercatori.
RAPPORTI CON IL TERRITORIO (RAT)	<p>Obiettivo strategico: L'Università intende farsi carico dell'attuazione d'iniziativa diffuse</p> <ul style="list-style-type: none"> • per la promozione culturale del contesto sociale locale; • per incentivare i rapporti con le imprese locali anche attraverso la valorizzazione dei propri laureati e dei dottori di ricerca in settori strategici; • per la promozione territoriale attraverso il coinvolgimento in programmi di mobilità ed azioni europee di sostegno. 			
	A - Attivazione e promozione di eventi culturali e di divulgazione scientifica	RAT1 - Rafforzare il supporto amministrativo alle iniziative di diffusione culturale e di divulgazione scientifica	RAT1.1	<p>Impegnarsi ad individuare o progettare e sperimentare un servizio d'Ateneo preposto al sostegno alla partecipazione e al monitoraggio (in termini statistici e sul livello di gradimento) di tutte le iniziative culturali e di divulgazione scientifica d'ampio respiro in cui l'Ateneo è coinvolto.</p> <p>Iniziativa:</p> <p>Affidare a tale servizio il compito di:</p> <ul style="list-style-type: none"> • programmare, su base annuale, l'impegno di risorse, anche economiche, di



				<p>sostegno ad iniziative, ormai consolidate, di diffusione culturale;</p> <ul style="list-style-type: none"> • incentivare, attraverso la progettazione e manutenzione di un apposito segmento del Portale dell'Università, la diffusione, all'interno dell'Università e verso l'esterno, delle informazioni sulla molteplicità di rapporti, finalizzati alla promozione di eventi culturali e di divulgazione scientifica, che l'Ateneo intrattiene con il tessuto territoriale; • intercettare collaborazioni e finanziamenti dalle istituzioni comunali, provinciali e regionali ed enti pubblici e/o privati per progettare insieme eventi culturali d'ampio respiro.
		<p>RAT2 - Migliorare e tenere sotto controllo, monitorandoli, i rapporti con il tessuto civile-culturale</p>	RAT2.1	<p>Incentivare la diffusione dei risultati della ricerca in ambito territoriale e la partecipazione dell'Ateneo ad iniziative regionali e nazionali di divulgazione scientifica.</p> <p>Iniziative:</p> <ul style="list-style-type: none"> • progettare e sperimentare, nell'ambito d'iniziative promosse per favorire il trasferimento della conoscenza agli studenti e alla cittadinanza, interventi informativi specifici sui risultati della ricerca; • incentivare, anche con sostegno logistico ed economico, la partecipazione ad iniziative di divulgazione scientifica ormai consolidate (La settimana di cultura scientifica, La notte dei ricercatori ...) e favorire la collaborazione a nuovi eventi. <p>QUESTE INIZIATIVE SONO COMUNI A QUELLE DI RIC4.2</p>
			RAT2.2	<p>Valorizzare le strutture universitarie di divulgazione scientifica (Musei, Cittadella della Scienza, Orto botanico ...).</p> <p>Iniziative:</p> <ul style="list-style-type: none"> • rafforzare i rapporti con il mondo della scuola e la comunità civile attraverso una più attenta pubblicizzazione delle strutture universitarie di divulgazione scientifica; • sostenere, anche finanziariamente, le iniziative di divulgazione scientifica promosse dalle strutture d'Ateneo.
	<p>B - Promozione del territorio attraverso la ricerca, il trasferimento tecnologico e progetti di rilevanza socio-economica</p>	<p>RAT3 - Migliorare e tenere sotto controllo, monitorandoli, i rapporti con il tessuto economico-produttivo</p>	RAT3.1	<p>Migliorare, tenendoli sotto controllo, tutti i rapporti con il tessuto economico-produttivo al fine di valorizzarli</p> <p>Iniziative: Progettare e realizzare un vero e proprio data base attraverso il quale monitorare:</p> <ul style="list-style-type: none"> • le convenzioni con soggetti privati



				<p>(imprese ed associazioni) territoriali per lo sviluppo di progetti d'importanza socio-economica;</p> <ul style="list-style-type: none"> • le convenzioni per progetti di ricerca realizzati in collaborazione con imprese ed enti territoriali destinatari delle agevolazioni PON (Programma Operativo Nazionale) e POR (Programma Operativo Regionale); • gli organismi associativi (consorzi, società consortili, associazioni ed istituzioni non lucrative, fondazioni, società di capitali) ai quali l'Università aderisce
		<p>RAT4 - Incentivare il trasferimento tecnologico alle imprese territoriali</p>	<p>RAT4.1</p>	<p>Migliorare la disponibilità di materiale informativo e formativo di qualità per il personale che intende avviare iniziative di trasferimento tecnologico</p> <p>Iniziative:</p> <ul style="list-style-type: none"> • progettare e realizzare, anche in collaborazione con enti esterni, materiale informativo di qualità disponibile on-line per lo sviluppo di cultura d'impresa nell'ambiente universitario e per la diffusione delle procedure da attivare per la valorizzazione dei prodotti della ricerca (brevetti, spin-off); • progettare e realizzare, anche in collaborazione con enti esterni, materiale formativo di qualità disponibile on-line per l'autoformazione dei ricercatori nello sviluppo di competenze manageriali, di predisposizione di business plan, ecc. .. necessarie per l'attivazione delle spin-off.
			<p>RAT4.2</p>	<p>Migliorare la capacità di promuovere iniziative di trasferimento tecnologico.</p> <p>Iniziativa:</p> <ul style="list-style-type: none"> • incentivare anche economicamente, la creazione di una rete di antenne dipartimentali per intercettare idee di spin-off accademici.
		<p>RAT5 - Valorizzare a livello locale la formazione alla ricerca e in settori ad alto impatto tecnologico</p>	<p>RAT5.1</p>	<p>Progettare ed implementare specifiche attività di accompagnamento dei dottori di ricerca verso il mondo del lavoro.</p> <p>Iniziative:</p> <ul style="list-style-type: none"> • promuovere presso il mondo del lavoro territoriale iniziative di valorizzazione delle attività formative del terzo ciclo; • progettare e realizzare un data base dei dottori di ricerca per favorirne la loro collocazione lavorativa in ambito territoriale; • progettare e sperimentare specifiche attività di job placement per giovani



				dottorati.
			RAT5.2	<p>Progettare ed implementare specifiche attività di accompagnamento dei laureati in settori scientifici ad alto impatto tecnologico verso il mondo del lavoro locale.</p> <p>Iniziative:</p> <ul style="list-style-type: none"> • promuovere presso il mondo del lavoro territoriale iniziative di valorizzazione dei laureati in settori strategici ad alto impatto tecnologico; • progettare e realizzare un data base dei laureati in settori strategici ad alto impatto tecnologico per favorirne la loro collocazione lavorativa in ambito territoriale; • progettare e sperimentare specifiche attività di job placement verso il mondo del lavoro locale per giovani laureati in settori strategici ad alto impatto tecnologico.
	C - Sinergie significative per la promozione del territorio	RAT6- Concorrere a promuovere un forte coordinamento a livello regionale per Creare sinergie significative con il tessuto politico-istituzionale	RAT6.1	<p>Migliorare il coordinamento a livello regionale per meglio valorizzare i risultati della ricerca d'Ateneo.</p> <p>Iniziative:</p> <p>Intensificare i rapporti con tutti gli Enti o Consorzi (ARTI, Tecnopolis ...) e le altre istituzioni universitarie pugliesi al fine di:</p> <ul style="list-style-type: none"> • monitorare tutto quanto attivato a livello regionale; • mutuare buone pratiche; • uniformare gli aspetti normativi; • promuovere la realizzazione di laboratori scientifici congiunti pubblici e privati; • potenziare i rapporti con il sistema delle imprese e concorrere allo sviluppo di risorse comuni funzionali all'attività di ricerca; • promuovere rapporti con il sistema delle professioni e delle imprese e concorrere con esse allo sviluppo di iniziative nel campo della formazione e della ricerca; • promuovere e sostenere la partecipazione delle università alla rete dei distretti tecnologici e produttivi.
PERSONALE E INFRASTRUTTURE (PES)	<p>Obiettivo strategico: L'Università di Bari ritiene fondamentale provvedere</p> <ul style="list-style-type: none"> • all'individuazione di un insieme praticabile d'interventi per il contenimento di spesa per il personale e per la gestione delle strutture di supporto alla didattica e alla ricerca; • al riequilibrio nella distribuzione delle risorse di personale docente e tecnico amministrativo sulla base di un'attenta valutazione delle esigenze; • alla programmazione di politiche di sviluppo del personale coerenti con gli obiettivi strategici del piano triennale; • al riequilibrio nella distribuzione delle strutture ed infrastrutture logistiche sulla base di un'attenta valutazione delle esigenze; • alla programmazione di politiche di sviluppo delle strutture di supporto coerenti con gli obiettivi strategici del piano triennale. 			
	A - Politica della Qualità d'Ateneo	PES1 - Facilitare la diffusione di una cultura dell'organizzazione basata sull'assunzione	PES1.1	Impegnarsi a sviluppare una comunità accademica di persone in linea con gli obiettivi strategici di tutte le Linee d'azione del Piano triennale e del Piano delle Performance.



		<p>di responsabilità e la tensione alla qualità, sulla trasparenza delle decisioni, tempestività della comunicazione, e una buona relazione fra i dipendenti che li motivi e permetta loro di fornire performance di alto livello e sviluppare un clima di miglioramento continuo</p>		<p>Iniziativa:</p> <ul style="list-style-type: none"> • sviluppare, adottare un apposito manuale di qualità dell'Università e documentare i risultati degli impegni assunti; • sperimentare la carta dei servizi per un buon numero di strutture e servizi e diffonderne l'adozione all'interno dei Dipartimenti amministrativi.
			<p>PES1.2</p>	<p>Analizzare criticamente, su base annuale, tutto quanto attiene le valutazioni interne ed esterne (NVA, ANVUR, ...) della didattica, della ricerca e della struttura organizzativa.</p> <p>Iniziativa:</p> <ul style="list-style-type: none"> • dare mandato alla Commissione appositamente istituita di formulare, a seguito analisi delle valutazioni disponibili, ipotesi di eventuali azioni da intraprendere per il miglioramento da sottoporre all'attenzione degli Organi di governo.
			<p>PES1.3</p>	<p>Rivedere la politica degli incentivi per assicurare che la giusta considerazione è riservata alle valutazioni della qualità nella progressione delle carriere e nella distribuzione di finanziamenti.</p> <p>Iniziativa:</p> <ul style="list-style-type: none"> • diffondere presso la comunità, anche attraverso il Piano delle Performance, l'attenzione alla valutazione della qualità ai fini della premialità e del miglioramento; • aggregare, ove opportuno, le strutture ai fini della razionalizzazione delle risorse e del miglioramento della qualità.
<p>B - Risorse umane: personale tecnico e amministrativo</p>		<p>PES2 - Migliorare la gestione delle risorse umane di personale tecnico amministrativo ed adoperarsi per massimizzare i vantaggi che possono derivare dall'attuazione di un'agenda di modernizzazione dell'Università e del suo personale</p>	<p>PES2.1</p>	<p>Lavorare in collaborazione con le parti interessate per effettuare una revisione delle strutture e dei processi richiesti in supporto alle strategie implicite nella politica universitaria del Piano triennale e del Piano delle Performance ed assicurare un'applicazione efficace e tempestiva dei piani di modernizzazione per migliorare la gestione delle risorse umane di personale tecnico amministrativo.</p> <p>Iniziativa:</p> <ul style="list-style-type: none"> • costituzione di un Gruppo composto di rappresentanti del personale docente e sindacali che, su base annuale, tenendo anche di eventuali riallineamenti degli obiettivi, effettui una revisione delle strutture e dei processi ed analizzi l'agenda annuale di modernizzazione.
			<p>PES2.2</p>	<p>Promuovere, a livello d'Ateneo, un'azione integrata per individuare, relativamente al personale tecnico amministrativo, i criteri per un contenimento dell'incremento di spesa; un'allocazione programmata del personale di nuova nomina fra le varie strutture e servizi d'Ateneo; il riequilibrio</p>



				<p>nella distribuzione del personale tecnico amministrativo in servizio.</p> <p>Iniziative: Dare mandato ad apposita Commissione</p> <ul style="list-style-type: none">• d'individuare i criteri per un contenimento dell'incremento di spesa e l'allocazione del personale tecnico amministrativo;• attuare con un'opportuna programmazione temporale gli interventi di riequilibrio del personale tecnico amministrativo.
			PES2.3	<p>Porre al centro della pianificazione e della politica di sviluppo la piena integrazione delle problematiche connesse con l'uguaglianza e il rispetto della diversità.</p> <p>Iniziative:</p> <ul style="list-style-type: none">• sviluppare una strategia delle pari opportunità secondo quanto richiesto dalla legislazione nelle varie aree;• aspirare ad aumentare il numero di gruppi sotto rappresentati per essere in linea con i valori medi a livello nazionale.
		PES3 - Valorizzare, ai fini della progressione di carriera, le competenze del personale tecnico amministrativo	PES3.1	<p>Sviluppare ed attuare piani di <i>formazione generali</i> del personale per supportare il raggiungimento degli obiettivi dell'Università e delle personali aspirazioni di carriera.</p> <p>Iniziative: Progettare ed assicurare un portafoglio di iniziative standard di formazione e aggiornamento nei settori:</p> <ul style="list-style-type: none">• Nuova legislazione;• Management del personale;• Self management;• Sviluppo di abilità di management;• Diversità ed uguaglianza. <p>Finanziato con quota parte di 30.000 euro del Piano triennale già stanziati per aggiornamento professionale nell'ambito delle riforme in atto del sistema universitario.</p>
			PES3.2	<p>Incentivare, a seguito delle mappature di competenze/attività dei Dipartimenti amministrativi, la valorizzazione delle <i>competenze distintive</i> del personale tecnico amministrativo in linea con il ruolo che ad esso s'intende affidare e con le aspirazioni personali di carriera.</p> <p>Iniziative:</p> <ul style="list-style-type: none">• promuovere audit con i responsabili del personale per pianificare possibili sviluppi di carriera anche in relazione con le <i>competenze distintive</i> e a partecipazione ad attività di formazione e aggiornamento.
			PES3.3	<p>Incentivare il riconoscimento di crediti formativi a seguito di corsi di aggiornamento e di formazione professionale del personale universitario.</p>



			<p>Iniziative:</p> <ul style="list-style-type: none"> • predisporre apposito regolamento; • programmare su base annuale un piano di formazione che permetta l'acquisizione di crediti riconoscibili ai fini del passaggio dei dipendenti all'interno delle categorie da una posizione economica all'altra e della progressione verticale.
<p>C- Risorse umane: personale docente</p>	<p>PES4 - Impegnarsi per la valorizzazione ed incentivazione delle eccellenze, per il contenimento nell'incremento di spesa ed il riequilibrio delle risorse di personale docente.</p>		<p>PES3.4</p> <p>Promuovere lo sviluppo di figure professionali nuove, sia in fase di riqualificazione che di reclutamento, per adeguarsi alla logica del cambiamento dei profili professionali richiesti per il buon funzionamento del sistema università.</p> <p>Iniziativa:</p> <ul style="list-style-type: none"> • assicurare, per tutti i servizi di nuova istituzione, la presenza di figure professionali, anche appositamente formate, dotate di professionalità adeguata.
			<p>PES4.1</p> <p>Individuare, collaborando con le Facoltà e i Dipartimenti, situazioni problematiche in materia di carico di lavoro da sostenere nell'attività di ricerca e insegnamento.</p> <p>Iniziative:</p> <ul style="list-style-type: none"> • monitorare, a cura di un apposito Gruppo/Gruppi (per es. Comitato di Coordinamento della didattica e Comitato di Coordinamento della ricerca), tutti gli indicatori che possono rilevare eventuali disparità; • utilizzare le informazioni del monitoraggio per formulare proposte di allocazione atte ad ovviare ad evidenti situazioni di disparità.
			<p>PES4.2</p> <p>Analizzare i risultati dell'insegnamento/apprendimento e dei progetti di ricerca per assicurare meccanismi di valorizzazione ed incentivazione che siano consistenti con gli obiettivi strategici dell'Università.</p> <p>Iniziative:</p> <ul style="list-style-type: none"> • mettere a punto, a cura di un apposito Gruppo/Gruppi (per es. Comitato di Coordinamento della didattica e Comitato di Coordinamento della ricerca) procedure appropriate per valorizzare le eccellenze ed incentivarle.
			<p>PES4.3</p> <p>Promuovere, a livello d'Ateneo, un'azione integrata per individuare, relativamente al personale docente, i criteri per</p> <ul style="list-style-type: none"> • un contenimento dell'incremento di spesa; • un'allocazione programmata del personale fra le varie strutture di ricerca e didattiche. <p>Iniziativa:</p> <ul style="list-style-type: none"> • dare mandato ad apposita Commissione d'individuare i criteri per un contenimento dell'incremento di spesa e l'allocazione del personale
			<p>PES4.4</p> <p>Provvedere al riequilibrio nella distribuzione del personale docente anche per favorire un graduale</p>



				<p>ricambio generazionale attraverso un'attenta politica d'incentivazione nel reclutamento di giovani ricercatori.</p> <p>Iniziativa:</p> <ul style="list-style-type: none">• attuare con un'opportuna programmazione temporale gli interventi di riequilibrio del personale docente.
C - Infrastrutture e risorse strumentali	PES5 - Potenziare facilities e infrastrutture di supporto per l'eccellenza nella formazione e nelle ricerca ed impegnarsi per il contenimento nell'incremento di spesa ed il riequilibrio della loro distribuzione fra le diverse strutture	PES5.1		<p>Individuare collaborando con le strutture di coordinamento didattico e i Dipartimenti situazioni problematiche in materia di facilities e infrastrutture di supporto necessarie per sostenere in modo ottimale l'attività didattica e di ricerca.</p> <p>Iniziativa:</p> <ul style="list-style-type: none">• effettuare, a cura di un apposito Gruppo di lavoro (potrebbe coincidere con la Commissione edilizia);1) un censimento della situazione attuale sulla base di indicatori che possono rilevare eventuali disparità;2) una pianificazione, comprensiva di proposte di allocazione per ovviare a situazioni di evidente disparità e per tener conto in particolare delle sedi federate di Brindisi e Taranto;3) il monitoraggio dello stato di attuazione di quanto pianificato. <p>Finanziato con quota parte di 30.000 euro del Piano triennale già stanziati per acquisizione di attrezzature volte al potenziamento di servizi didattici e di ricerca.</p>
			PES5.2	<p>Perseguire un'attenta politica di manutenzione delle infrastrutture per garantirne un'agibilità ottimale con riferimento alle norme igieniche e di sicurezza.</p> <p>Iniziativa:</p> <ul style="list-style-type: none">• effettuare, a cura di un apposito Gruppo di lavoro,1) un censimento delle disponibilità attuali;2) un piano d'implementazione dell'esistente;3) un piano di sviluppo triennale per tener conto in particolare delle sedi federate di Brindisi e Taranto;4) il monitoraggio dello stato di attuazione di quanto pianificato.
			PES5.3	<p>Garantire un ammodernamento continuo delle facilities di calcolo per gli studenti e i ricercatori compreso l'adeguamento del software e dei supporti audiovisivi e per videoconferenze presso le aule.</p> <p>Iniziativa:</p> <ul style="list-style-type: none">• effettuare, a cura di un apposito Gruppo di lavoro,1) un censimento della situazione attuale;2) un piano d'interventi necessari;3) il monitoraggio dello stato di attuazione di quanto pianificato. <p>Finanziato con quota parte di 30.000 euro del Piano</p>



			<p>triennale già stanziati per <i>acquisizione di attrezzature volte al potenziamento di servizi didattici e di ricerca.</i></p>
		<p>PES5.4</p>	<p>Promuovere, a livello d'Ateneo, un'azione integrata per individuare, relativamente alle facilities ed infrastrutture, i criteri per un contenimento dell'incremento di spesa e un'allocazione programmata fra le varie strutture d'Ateneo.</p> <p>Iniziativa:</p> <ul style="list-style-type: none">• dare mandato, ad apposita Commissione, <ol style="list-style-type: none">1) d'individuare i criteri per un contenimento dell'incremento di spesa e l'allocazione delle facilities ed infrastrutture2) predisporre materiale illustrativo degli interventi proposti e sovrintendere alla diffusione presso le strutture coinvolte3) monitorarne lo stato di attuazione
		<p>PES5.5</p>	<p>Incrementare, presso il Centro Linguistico di Ateneo (CLA), l'offerta di servizi e la disponibilità di postazioni per studenti per tener conto degli incrementi nel numero di immatricolati e delle esigenze delle sedi federate di Brindisi e Taranto.</p> <p>Iniziativa:</p> <ul style="list-style-type: none">• effettuare, a cura di un apposito Gruppo di lavoro, <ol style="list-style-type: none">1) un censimento delle disponibilità attuali2) un piano d'implementazione dell'esistente3) un piano di sviluppo triennale per tener conto in particolare delle sedi federate di Brindisi e Taranto4) il monitoraggio dello stato di attuazione di quanto pianificato



6. Il sistema di *governance* del Piano triennale

Il punto di partenza nella progettazione della *Gestione della programmazione* è la *valutazione*. Ciò deriva 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:

- prende atto che l'autorità centrale utilizza la valutazione come un particolare strumento di *governance* a distanza connesso ad un meccanismo premiale nei finanziamenti;
- ritiene che tale approccio valutativo connesso alla premialità rappresenti 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 per le 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 degli obiettivi e delle iniziative programmate a cura della CPT (che opera come *Cabina di Regia*) da sottoporre all'attenzione degli Organi di Governo dell'Università.

Sono considerati veri e propri 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 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 nell'ambito delle diverse Linee d'Indirizzo;
3. Favorire una partecipazione diffusa attraverso diverse occasioni di confronto con i Delegati del Rettore e i Dirigenti coinvolti.

In questo assetto organizzativo sarà data particolare rilevanza:

- alla redazione puntuale di rapporti di sintesi, a cura dei Delegati responsabili, sulle attività promosse e i risultati ottenuti;
- al rispetto della tempistica d'attuazione delle iniziative programmate.

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

Si ritiene, infine, opportuno evidenziare la necessità di un coordinamento della *governance* dei vari



progetti programmatori (Piano triennale, Piano delle Performance, Obiettivi del Direttore Amministrativo), almeno fino all'approvazione del nuovo Statuto, per garantire integrazione/congruenza di obiettivi e omogeneità di criteri di monitoraggio e valutazione.

7. Conclusioni

E' opportuno, a conclusione di questo documento illustrativo della Programmazione dell'Università di Bari, evidenziarne alcune caratteristiche:

- una struttura di gestione *essenziale*, con pochi soggetti coinvolti, basata sull'individuazione di indicatori significativi e attento monitoraggio. 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 e con altre, precedenti ed attuali (Piano delle Performance in particolare), programmazioni pluriennali per facilitare l'individuazione delle priorità in fase d'attuazione delle diverse iniziative e ridurre il rischio d'interferenze negative;
- l'assegnazione e assunzione di responsabilità a vari livelli;
- la trasparenza in ogni fase del programma (progettazione delle iniziative, attuazione e loro specifico monitoraggio) e la diffusione ai portatori d'interesse interni ed esterni del lavoro fatto e dei risultati conseguiti;
- la promozione di un atteggiamento pro-attivo che 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 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.

Questo documento, che traccia le linee guida ed individua gli interventi prioritari del piano triennale 2010-2012, sarà integrato, così come è avvenuto per il precedente piano triennale, da un "piano operativo", concordato nei dettagli con i Delegati del Rettore e i Dirigenti, che determinerà tempi, risorse umane e responsabilità per l'attuazione delle singole azioni.