

Università degli Studi di Bari Aldo Moro

Piano Strategico

2014-2016

Piano Strategico approvato dal Senato Accademico nella seduta del 3 marzo 2014 e dal Consiglio di Amministrazione nella seduta del 4 marzo 2014.

Presentazione

Il Piano Strategico è il documento di programmazione che delinea la missione, gli indirizzi strategici e gli obiettivi dell'Ateneo. Dovere di un Ateneo è redigere un Piano Strategico che abbia coerenza e realismo, che preveda scadenze credibili e risultati comprovabili.

L'Università degli Studi di Bari è oggi più che mai chiamata a reagire al cambiamento del contesto economico e culturale, ma anche sociale e ambientale, che la crisi, prima finanziaria, poi produttiva e in prospettiva di sostenibilità, ha drammaticamente accelerato. La sfida è la riconfigurazione strategica dell'Università degli Studi di Bari come Università moderna e internazionale in grado di differenziarsi, e quindi competere e collaborare con le Università più prestigiose per assolvere a tutte e tre le sue missioni istituzionali: ricerca, didattica e innovazione a supporto dello sviluppo economico e culturale del territorio. L'obiettivo dell'Università degli Studi di Bari è innanzitutto offrire ai propri studenti un'esperienza straordinaria e non un prodotto formativo come tanti. Un'esperienza che coniughi una ricerca di qualità con una didattica di valore, perché ha l'ambizione di diventare una delle università più attrattive e di eccellenza.

Il Piano Strategico è una risposta concreta alla sfida della competizione fra modelli e istituzioni formative, sfida che la nostra Università vuol raccogliere e vincere, ponendo alla base della propria azione valori e principi di legalità, merito, sostenibilità, responsabilità.

Il nuovo ruolo che l'Università degli Studi di Bari intende interpretare nella costruzione di un modello condiviso di sviluppo si fonda sulla consapevolezza che sia indifferibile la necessità di restituire la ricerca, l'innovazione e la formazione al tessuto economico e sociale attraverso un modello condiviso e corale, che trae linfa dal contesto e la restituisce attraverso politiche di inclusione attraverso una pluralità di strumenti come formazione continua, trasferimento tecnologico, integrazione urbana, qualità sociale.

Siamo nel contempo ben consapevoli che oggi le componenti sociali, economiche ed industriali del territorio e del Paese richiedono di poter contare su un grande Ateneo, capace di competere con le più prestigiose scuole europee attraverso la qualità della sua ricerca, della sua formazione, delle sue infrastrutture, dei suoi servizi.

La redazione del Piano strategico, più che un adempimento di rito previsto dalla legge, costituisce una straordinaria occasione per ripensare la propria mission e migliorare le proprie attività. Sviluppando le linee strategiche da me presentate agli organi di governo a fine 2013, il piano di lavoro è stato elaborato da un valoroso gruppo di lavoro, composto da rappresentanti di tutte le categorie della comunità accademica (docenti, personale tecnico amministrativo, studenti) all'uopo costituito che si è avvalso della preziosa collaborazione di dirigenti, di delegati, di direttori di dipartimento, oltre che della segreteria tecnica del rettorato. La discussione in seno agli organi di governo corona un percorso di definizione delle linee strategiche, caratterizzato dalla ampia e costruttiva partecipazione che evidentemente non dovrà esaurirsi nemmeno con la sua approvazione. Il presente piano strategico non dovrà, infatti, individuare obiettivi e fini ma dovrà essere oggetto di un confronto sistematico e continuativo nel tempo, anche per procedere al monitoraggio e alla valutazione in itinere del raggiungimento degli obiettivi prefissati.

Il presente documento sarà quindi sottoposto all'attenzione dell'intera comunità accademica e degli stakeholder esterni (Enti pubblici territoriali, Associazioni imprenditoriali, Associazioni e Fondazioni culturali, etc.) sia attraverso momenti di confronto sia con pubblicazione nel portale Uniba .

Sia consentito da ultimo sottolineare l'importanza di un impegno sui territori in cui l'Università di Bari opera ed in particolare sulle città di Taranto e Brindisi le quali devono continuare ad essere oggetto di particolare attenzione della nostra istituzione, proseguendo il cammino intrapreso negli ultimi anni di potenziamento e sviluppo dei percorsi formativi, grazie alla possibilità di reperire risorse aggiuntive strategiche connaturate alla loro localizzazione e più in generale alle comunità di relazioni presenti in loco.

Il Magnifico Rettore

Prof. Antonio Felice Uricchio

Sommario

1. Missione.....	8
2. Visione	8
3. Valori.....	9
4. Analisi di posizionamento	9
4.1 Il contesto esterno	9
4.2 Confronto con i Mega Atenei.....	10
4.3 Analisi SWOT di contesto	15
<i>Punti di forza</i>	16
<i>Punti di debolezza</i>	16
<i>Opportunità</i>	17
<i>Minacce</i>	17
A. Area strategica: Formazione	19
A.1. Sostenibilità dell'offerta formativa	19
A.1.1. Bilanciamento tra l'impegno nella didattica e il tempo da dedicare alla ricerca	19
A.1.2. Evitare di sacrificare la formazione di base in favore di una precoce specializzazione, in assenza di specifica domanda di formazione al I livello	19
A.1.3. Rendere sostenibile e razionalizzare l'offerta formativa	19
A.1.4. Potenziamento dei servizi offerti agli studenti	20
A.2. Razionalizzazione didattica dal punto di vista organizzativo.....	21
A.2.1. Valorizzazione del personale docente secondo i criteri di efficienza, efficacia ed economicità.....	21
A.2.2. Regolazione dei rapporti tra Dipartimenti di riferimento e Dipartimenti Associati..	21
A.2.3. Regolamentazione delle Scuole	22
A.3. Piena funzionalità degli organi e dei processi connessi all'AVA	22
A.3.1. Sistemazione degli organismi coinvolti nell'Assicurazione della Qualità: Presidio, Commissioni Paritetiche, Gruppi di AQ.....	22
A.3.2. Preparazione dell'Accreditamento Periodico della Sede e dei Corsi di Studio	22
A.3.3. Individuazione ed attuazione di linee di azione alla luce degli esiti dell'AQ (rapporti delle Commissioni Paritetiche, di Riesame dei CdS, del Nucleo di Valutazione)	22
A.4. Attenzione alle esigenze formative del territorio, senza rinunciare ad un respiro nazionale ed internazionale.....	23
A.4.1. Avvio di una grande consultazione delle istituzioni, delle forze produttive e delle forze sociali anche in vista del Riesame Ciclico dei CdS di non recente attivazione	23
A.4.2. Attenzione alla formazione professionalizzante ai bisogni del territorio	23
A.4.3. Cooperazione con gli Enti (di Ricerca e non) per una formazione aggiornata e per il placement.....	23

A.4.4. Impegno nell'offerta formativa abilitante (Lauree magistrali per l'insegnamento, TFA, PAS) in un ottica regionale, evitando inutili duplicazioni e interferenze.	23
A.4.5. Impegno nella formazione post laurea e Life Long Learning, che accompagni l'evoluzione del mercato del lavoro.	23
A.4.6. Impegno nella costruzioni di percorsi di dottorato di alta qualificazione ed ampio respiro internazionale che possano anche rispondere alle domande di innovazione di settori produttivi regionali e nazionali	24
Indicatori di monitoraggio per la formazione	24
B. Area strategica: Ricerca	24
B.1. Ricerca e innovazione: rafforzare le strutture di supporto	24
B.1.1. Ufficio Europa e Sportello APRE	25
B.1.2. Supporto alla ricerca dipartimentale per migliorare la partecipazione a bandi europei, PNR, PON, POR	26
B.1.3. Dottorati di ricerca	27
B.2. Potenziamento delle strutture dedicate alla ricerca	28
B.2.1. Formazione di Comitati Dipartimentali di Ricerca per il censimento, il monitoraggio e l'autovalutazione	28
B.2.2. Coordinamento a livello di Ateneo dei Comitati Dipartimentali	28
B.2.3. Attivazione di strumenti informatici per la gestione della ricerca	28
B.3. Attivazione/rafforzamento di sinergie con gli attori della ricerca	29
B.3.1. Enti di Ricerca che si sottopongono alla VQR	29
B.3.2. Distretti tecnologici e produttivi	30
B.3.3. Laboratori pubblico/privati - Ufficio ILO	30
B.4. Formazione/informazione su ricerca e innovazione	31
B.4.1. Incontri dedicati alle opportunità internazionali	31
B.5. Finanziamenti di Ateneo su macrolinee di ricerca selezionate con bandi competitivi ed aperte ad ampi ventagli di settori scientifici	32
Indicatori di monitoraggio per la ricerca	32
C. Area strategica: Terza missione	32
C.1 Supporti all'innovazione e trasferimento tecnologico	33
C.2. Formazione e sviluppo del capitale umano	34
C.3. Contributo a uno sviluppo sostenibile	34
Indicatori di monitoraggio per la Terza Missione	35
D. Area strategica: Governance e Amministrazione	35
D.1. Dematerializzazione	35
D.2. Semplificazione	35

D.3. Formazione del personale	36
D.4. Legalità e Trasparenza	36
D.5. Sicurezza.....	36
D.6. Comunicazione.....	36
D.7. Meccanismi di verifica/controllo e di valutazione.....	37
Indicatori di monitoraggio per Governance e Amministrazione	37
E. Area strategica: Equilibrio Economico-Finanziario.....	37
E.1. Lotta agli sprechi e incentivazione delle migliori pratiche	37
E.2. Avvio di nuove iniziative per accrescere le entrate da fonti esterne.....	37
E.3. Azioni di controllo antievasione e innovare il sistema delle tasse universitarie, aumentandone l'incidenza sulle entrate complessive dell'Università	38
Indicatori di monitoraggio per l'Equilibrio Economico-Finanziario	38
F. Area strategica: Valorizzazione del personale tecnico amministrativo e revisione degli assetti organizzativi.....	38

ALLEGATO 1

Motivazioni strategiche della istituzione del Corso di Studi in “Conservazione e Restauro dei Beni Culturali – LMR02”

Premessa

Attraverso il processo di pianificazione strategica l'Università degli Studi di Bari Aldo Moro (da ora in avanti Università):

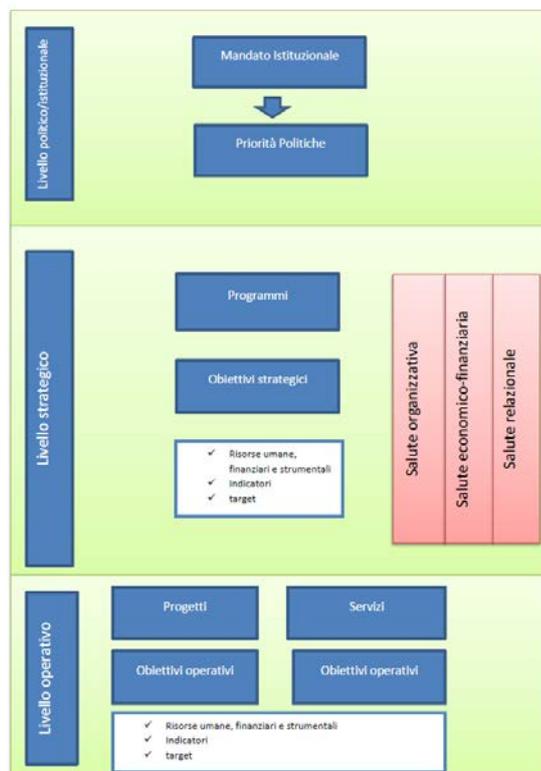
- identifica gli obiettivi strategici dell'amministrazione e articola in maniera strutturata, chiara e condivisa una *vision* alla quale orientare i propri comportamenti;
- sviluppa strategie per conseguire le finalità istituzionali e creare valore pubblico;
- esprime un fondamentale raccordo tra gli indirizzi politici degli organi di governo e le funzioni operativa dell'amministrazione.

Il Piano Strategico costituisce, insieme agli altri documenti di programmazione, un punto di riferimento costante per la gestione prospettica della complessità interna ed esterna che caratterizza l'Ateneo di Bari.

Il Piano Strategico traduce gli indirizzi strategici in programmi e/o politiche a cui sono associati gli obiettivi e le corrispondenti misure di carattere strategico.

La seguente mappa logica (albero della performance) rappresenta, in forma grafica, i legami tra: mandato istituzionale, missione, visione, aree strategiche, programmi, obiettivi strategici e obiettivi operativi.

Grafico n. 1 –L'albero della performance dell'Università



Fonte: Sistema di Misurazione e valutazione della performance dell'Università degli Studi di Bari Aldo Moro, gennaio 2014, pag. 21, elaborazione a cura dell'Ufficio "Valutazione, Innovazione e Trasparenza" di staff alla Direzione Generale

1. Missione

L'Università degli Studi di Bari Aldo Moro, istituzione pubblica, laica, autonoma e pluralista, intende realizzare le proprie finalità di ricerca e didattica ai fini dello sviluppo di un sapere critico, aperto al dialogo ed all'interazione tra le culture, nel rispetto della libertà di ricerca e di insegnamento. In quanto ateneo generalista, l'Università di Bari Aldo Moro sostiene e promuove la cooperazione dei saperi umanistici e scientifici, perseguendo azioni che mirino all'interazione e all'osmosi tra settori scientifico-disciplinari, gruppi di ricerca di enti e istituti di ricerca operanti nelle diverse aree del sapere. Essa intende sviluppare una ricerca di standard internazionale, specializzata sui riconosciuti ambiti di eccellenza, per trasferire, in primis attraverso la didattica, conoscenza funzionale allo sviluppo del territorio e del Paese.

2. Visione

L'Università degli Studi di Bari Aldo Moro intende:

- assumere il ruolo di vettore di democrazia, uguaglianza e crescita: democrazia, come libertà, autonomia e pluralismo nei contenuti e nei metodi delle attività di formazione e di ricerca; uguaglianza, in termini di opportunità di accesso alla conoscenza, il significato più profondo del diritto allo studio; crescita, per l'impatto ormai determinante che la formazione e la ricerca hanno sugli sviluppi tecnologici, sull'innovazione, sull'accumulazione di capitale umano e sociale;
- adottare quali criteri guida per lo svolgimento della propria attività i principi di partecipazione, efficienza, efficacia, imparzialità, trasparenza, decentramento e semplificazione, assicurando la qualità e l'economicità dei risultati;
- contribuire, tramite l'impegno nell'ambito della ricerca, della didattica e dell'alta formazione, alla crescita scientifica, culturale e civile, della comunità locale, nazionale e internazionale;
- favorire lo sviluppo e la circolazione del sapere, il progresso tecnologico e la crescita culturale e professionale delle persone, in un ambiente improntato al dialogo, alla collaborazione e all'apertura alla comunità scientifica internazionale;
- perseguire una collaborazione attiva con le istituzioni, il mondo del lavoro e delle professioni, concertando con essi organismi di consultazione permanente al fine di contribuire allo sviluppo culturale, sociale ed economico;
- riconoscere l'informazione quale strumento essenziale per assicurare la partecipazione effettiva di studenti, docenti e personale tecnico-amministrativo/collaboratori ed esperti linguistici alla vita dell'Ateneo;
- aderire ai principi e alle pratiche di sostenibilità ambientale e sociale, adottando strategie e comportamenti volti a minimizzare il proprio impatto sull'ambiente e sulle risorse naturali, ad aumentare la coesione sociale ed a ridurre le disuguaglianze, a favorire la crescita culturale e il progresso economico sostenibile;
- adottare regole di condotta finalizzate a favorire: la libertà della ricerca scientifica; la trasmissione delle conoscenze e il trasferimento tecnologico per lo sviluppo della società a livello locale, nazionale e internazionale; l'interdisciplinarietà di ricerca e didattica; la valorizzazione delle competenze presenti al suo interno;
- quale comunità di lavoro, riconosce nel rapporto con le parti sociali un efficace contributo alla democraticità dell'istituzione e al buon andamento della propria organizzazione.

3. Valori

L'Università degli Studi di Bari Aldo Moro è fondata sui seguenti valori cardine:

- lo sviluppo e la piena libertà dell'attività didattica e di ricerca;
- la valorizzazione del merito;
- la diffusione di una cultura fondata sui valori universali dei diritti umani, della pace, della salvaguardia dell'ambiente e della solidarietà internazionale;
- orientamento all'eccellenza e all'innovazione sostenibile;
- il riconoscimento e la garanzia, nell'ambito della comunità universitaria, di uguale dignità e pari opportunità, promuovendo una cultura libera da ogni forma di discriminazione, diretta e indiretta, relativa a genere, età, orientamento sessuale, origine etnica, diversa abilità, religione, lingua, opinioni politiche e condizioni personali e sociali;
- l'organizzazione della propria attività e dei propri servizi in modo da promuovere e rendere effettivo il diritto allo studio, nel rispetto dell'art. 34 della Costituzione, ed il riconoscimento dei diritti degli studenti, così come previsti dallo "Statuto dei diritti e dei doveri degli studenti universitari";
- la garanzia della piena integrazione per gli studenti di cittadinanza non italiana;
- il riconoscimento, quale comunità di lavoro, di un efficace contributo alla democraticità dell'istituzione, nel rapporto con le parti sociali, e al buon andamento della propria organizzazione;
- la predisposizione di processi trasparenti di valutazione dell'attività delle strutture di ricerca, di didattica e di servizi;
- la sostenibilità finanziaria quale criterio ispiratore delle politiche di gestione delle proprie attività secondo quanto stabilito dalla legge 24 dicembre 2012, n. 243, di attuazione del principio del pareggio di bilancio ai sensi dell'art. 81, 6° comma, della Costituzione.

4. Analisi di posizionamento

L'analisi di posizionamento ha lo scopo di:

- fornire una visione integrata del contesto in cui l'Università opera;
- individuare le principali tipologie di soggetti che si relazionano, a vario titolo, con l'Università;
- fornire una stima preliminare delle potenziali interazioni e sinergie con i soggetti coinvolti nell'attuazione degli obiettivi che si intendono realizzare;
- verificare i vincoli e le opportunità offerte dall'ambiente di riferimento;
- verificare i punti di forza e i punti di debolezza che caratterizzano la propria organizzazione rispetto agli obiettivi da realizzare.

4.1 Il contesto esterno

L'Università degli Studi di Bari insiste su un territorio caratterizzato da una situazione socio-economica che ha risentito in maniera precipua della crisi nazionale e internazionale: ciò ha determinato negli ultimi anni un incremento del tasso di disoccupazione, parallelamente ad un decremento dell'occupabilità giovanile. Pesanti sono state le ricadute sul sistema universitario a più livelli, in particolare:

- 1) il sistema economico e produttivo del territorio ha ridotto gli investimenti in Ricerca e Alta Formazione con conseguente riduzione dei rapporti di collaborazione con l'Università.
- 2) la difficoltà dei nostri laureati a inserirsi nel mondo del lavoro ha determinato una contrazione del numero degli iscritti all'Università;

Nonostante la condizione di crisi richiamata, il territorio su cui opera il nostro ateneo presenta comunque una buona propensione all'innovazione; sia attraverso i nuovi Distretti Tecnologici e Produttivi e cluster tecnologici, sia attraverso la strategia "Smart Puglia" che interesserà sempre più il territorio sostenendo la creazione di prodotti e servizi innovativi, sia attraverso programma di incentivazione della creatività giovanile

4.2 Confronto con i Mega Atenei

Viene esaminata la collocazione dell'Università di Bari all'interno del Sistema Universitario Nazionale tramite il confronto con gli Atenei di simile dimensione e analoga vocazione generalista.

Le tabelle che seguiranno (dalla 1 alla 10) rappresentano la distribuzione parametrica dei principali atenei italiani rispetto al numero di studenti iscritti, il numero di docenti di ruolo e personale tecnico amministrativo con particolare attenzione alle immatricolazioni (distribuite per provenienza geografica), dottorandi ed assegnisti di ricerca. L'indagine condotta dal DAFG-Area Studi, ricerche e programmazione su dati MIUR, Ufficio Statistica, ha indagato, inoltre, il percorso che gli studenti hanno potuto percorrere all'interno della loro vita universitaria ed all'ingresso nel mondo del lavoro: tirocini, stage e attività lavorativa post-laurea. Da ultimo si riportano i dati relativi al gettito proveniente da tasse e contributi degli studenti e alle entrate per ricerca conseguite dai dipartimenti (risorse provenienti rispettivamente da Unione Europea ed Organismi internazionali, MIUR e altri enti pubblici, imprese e altri soggetti pubblici e privati e da fondi di ateneo).

Tab 1 - Studenti iscritti all'a.a. 2011-12, Docenti di ruolo al 31DIC2012, Personale tecn.amm.vo (compresi Collaboratori Esperti Linguistici) di ruolo al 31DIC2012. Rapporti

Mega Atenei (Università Statali)	Iscritti totali a.a. 2011-12	Docenti di ruolo al 31DIC2012	Personale tecn.amm. + CEL 31Dic2012	Rapporto Studenti/Docenti	Rapporto Studenti / PTA	Rapporto PTA/Docenti
Bari	56.305	1.539	1.541	36,59	36,54	1,00
Bologna	82.363	2.787	3.066	29,55	26,86	1,10
Catania	51.172	1.386	1.218	36,92	42,01	0,88
Firenze	53.222	1.745	1.566	30,50	33,99	0,90
Milano	58.440	2.096	1.934	27,88	30,22	0,92
Napoli Federico II	84.320	2.449	3.230	34,43	26,11	1,32
Padova	59.317	2.132	2.194	27,82	27,04	1,03
Palermo	52.181	1.666	1.806	31,32	28,89	1,08
Pisa	49.336	1.534	1.520	32,16	32,46	0,99
Roma La Sapienza	113.040	3.871	4.273	29,20	26,45	1,10
Torino	63.107	1.998	1.943	31,59	32,48	0,97
TOTALE	722.803	23.203	24.291	31,15	29,76	1,05

Fonte: elaborazioni DAFG- Area Studi, ricerche e programmazione su dati MIUR, Ufficio Statistica, Indagine sull'istruzione universitaria e Docenti di ruolo

Tabella 1: Studenti, docenti e personale tecnico-amministrativo

Tab. 2 - Iscritti, immatricolati MIUR (*), percentuale iscritti fuori corso (a.a. 2011/2012)

Mega Atenei (Università Statali)	Iscritti	di cui Immatricolati (*)	% Iscritti fuori corso
Bari	56.305	9.600	35,9
Bologna	82.363	15.797	30,3
Catania	51.172	5.713	51,3
Firenze	53.222	7.511	37,3
Milano	58.440	11.419	27,9
Napoli Federico II	84.320	12.523	39,3
Padova	59.317	10.158	31,6
Palermo	52.181	6.871	42,7
Pisa	49.336	6.934	41,6
Roma La Sapienza	113.040	17.816	33,2
Torino	63.107	10.106	30,1
TOTALE	722.803	114.448	35,8

(*) Gli immatricolati MIUR sono gli iscritti per la prima volta ad università italiane. NON sono compresi gli iscritti al primo anno alle lauree magistrali ed i trasferiti in ingresso.

Fonte: elaborazioni DAFG- Area Studi, ricerche e programmazione su dati MIUR - Ufficio

Tabella 2: Studenti iscritti, immatricolati e fuoricorso

Tab 3 - Immatricolati MIUR (*) per provenienza geografica (a.a. 2011/2012)

Mega Atenei (Università Statali)	Fuori regione	Estero	Regione Ateneo	Totale	% Fuori regione	% Estero	% Regione Ateneo
Bari	688	155	8.757	9.600	7,17	1,61	91,22
Bologna	5.788	1.185	8.824	15.797	36,64	7,50	55,86
Catania	17	25	5.671	5.713	0,30	0,44	99,26
Firenze	1.029	629	5.853	7.511	13,70	8,37	77,93
Milano	1.693	434	9.292	11.419	14,83	3,80	81,37
Napoli Federico II	358	59	12.106	12.523	2,86	0,47	96,67
Padova	1.285	367	8.506	10.158	12,65	3,61	83,74
Palermo	16	21	6.834	6.871	0,23	0,31	99,46
Pisa	2.154	268	4.512	6.934	31,06	3,87	65,07
Roma La Sapienza	4.437	917	12.462	17.816	24,90	5,15	69,95
Torino	904	717	8.485	10.106	8,95	7,09	83,96
Totale	18.369	4.777	91.302	114.448	16,05	4,17	79,78

(*) Gli immatricolati MIUR sono gli iscritti per la prima volta ad università italiane. Non sono compresi gli iscritti al primo anno alle lauree magistrali ed i trasferiti in ingresso.

Fonte: elaborazioni DAFG- Area Studi, ricerche e programmazione su dati MIUR - Ufficio Statistica

Tabella 3: Provenienza degli immatricolati

Tab. 4 - Assegnisti di ricerca al 31DIC2011 e iscritti ai Dottorati di ricerca nell'a.a. 2011-12. Rapporti rispetto al Personale docente al 31DIC2012

Mega Atenei (Università Statali)	Assegnisti di ricerca attivi al 31DIC2011 (*)	Iscritti ai corsi di dottorato di ricerca 2011-12 (**)	Personale docente AL 31DIC2011	Personale docente AL 31DIC2012 (***)	Rapp. Assegnisti su docenti al 31DIC2011	Rapp. Dottorandi su docenti al 31DIC2012
Bari	205	803	1.597	1.539	0,13	0,50
Bologna	1.150	1.685	2.850	2.787	0,40	0,59
Catania	171	457	1.441	1.386	0,12	0,32
Firenze	789	1.066	1.820	1.745	0,43	0,59
Milano	611	1.321	2.170	2.096	0,28	0,61
Napoli Federico II	183	1.428	2.545	2.449	0,07	0,56
Padova	812	1.512	2.201	2.132	0,37	0,69
Palermo	275	713	1.698	1.666	0,16	0,42
Pisa	285	766	1.594	1.534	0,18	0,48
Roma La Sapienza	776	3.077	3.999	3.871	0,19	0,77
Torino	359	1.040	2.047	1.998	0,18	0,51
TOTALE	5.616	13.868	23.962	23.203	0,23	0,58

Fonte: elaborazioni DAFG- Area Studi, ricerche e programmazione su dati: (*) ANVUR, Rilevazione Nuclei 2012, Dati sul personale; (**) MIUR, Ufficio di Statistica, Indagine sull'Istruzione Universitaria, a.a. 2011-12

Tabella 4: Dottorandi e assegnisti

Tab 5 - Percentuale di mancate iscrizioni al 2° anno, Tasso di inattività (0 CFU), Numero medio di CFU nell'anno solare

Mega Atenei (Università Statali)	% mancate iscrizioni al 2° anno rispetto al n. di immatricolati dell'a.a. 2010/11 (NON PER COORTE)	Tasso di inattività (% di iscritti nell'a.a. 2010/11 che non hanno acquisito CFU nel 2011)	Numero medio di CFU acquisiti nell'anno solare 2011
Bari	18,35	12,42	29,31
Bologna	17,47	18,85	33,26
Catania	12,52	19,01	26,83
Firenze	9,68	18,34	32,55
Milano	16,27	17,82	35,48
Napoli Federico II	14,25	17,44	29,99
Padova	14,95	14,51	37,91
Palermo	12,40	22,21	26,81
Pisa	18,71	31,24	26,00
Roma La Sapienza	19,36	16,90	31,79
Torino	8,59	16,58	33,90

Fonte: elaborazioni DAFG- Area Studi, ricerche e programmazione su dati MIUR - Ufficio Statistica

Tabella 5: Indici di percorso degli studenti

Tab. 6 - Percentuali di laureati che dichiarano di: aver svolto periodo di studio all'estero, aver svolto stage riconosciuti e di essere decisamente soddisfatti nei MegaAtenei italiani che partecipano ad Almalaurea (8 dei 10 atenei)

Mega Atenei (Università Statali)	Hanno svolto periodi di studio all'estero nel corso degli studi universitari (%)	Hanno svolto tirocini/stage o lavoro riconosciuti dal corso di laurea (%)	Sono complessivamente soddisfatti del corso di laurea Decisamente sì (%)
Bari	7,2	55,5	36,4
Bologna	18,1	54,0	33,4
Catania	8,6	69,4	30,5
Firenze	11,7	65,3	28,4
Napoli Federico II	8,1	41,8	33,6
Padova	12,4	58,0	35,2
Roma La Sapienza	11,6	43,7	27,1
Torino	13,8	62,5	31,0

Fonte: elaborazioni DAFG- Area Studi, ricerche e programmazione su dati Almalaurea, Profilo dei laureati, anno 2013

Tabella 6: Laureati: stage, soggiorni di studio all'estero, livelli di soddisfazione

Tab. 7a - Tasso di occupazione, tasso di disoccupazione, incidenza lavoratori stabili ed efficacia della laurea nel lavoro dei laureati nei MegaAtenei italiani che partecipano ad Almalaurea (8 dei 10 atenei) AD UN ANNO dalla laurea

Mega Atenei (Università Statali)	Tasso di occupazione (def. Istat - Forze di lavoro) (%)	Tasso di disoccupazione (def. Istat - Forze di lavoro) (%)	Tipologia dell'attività lavorativa (%) Totale stabile	Efficacia della laurea nel lavoro svolto (%) Molto efficace/Efficace
Bari	51,2	31,7	33,5	48,9
Bologna	59,2	19,0	27,3	43,6
Catania	46,3	33,4	41,7	42,1
Firenze	62,8	17,4	35,8	48,9
Napoli Federico II	44,4	34,1	27,7	44,7
Padova	64,0	14,2	31,0	43,3
Roma La Sapienza	55,1	25,2	28,5	41,7
Torino	67,7	15,5	32,1	46,0

Fonte: elaborazioni DAFG- Area Studi, ricerche e programmazione su dati Almalaurea, Condizione occupazione dei laureati, anno 2013

Tab. 7b - Tasso di occupazione, tasso di disoccupazione, incidenza lavoratori stabili ed efficacia della laurea nel lavoro dei laureati nei MegaAtenei italiani che partecipano ad Almalaurea (8 dei 10 atenei) A TRE ANNI dalla laurea

Mega Atenei (Università Statali)	Tasso di occupazione (def. Istat - Forze di lavoro) (%)	Tasso di disoccupazione (def. Istat - Forze di lavoro) (%)	Tipologia dell'attività lavorativa (%) Totale stabile	Efficacia della laurea nel lavoro svolto (%) Molto efficace/Efficace
Bari	73,5	17,1	49,4	58,9
Bologna	85,6	8,0	48,0	54,6
Catania	75,0	15,9	62,5	54,9
Firenze	87,7	6,4	50,5	59,0
Padova	87,6	7,3	51,2	56,4
Roma La Sapienza	83,9	10,3	47,7	51,2
Torino	88,5	6,1	53,5	57,9

Fonte: elaborazioni DAFG- Area Studi, ricerche e programmazione su dati Almalaurea, Condizione occupazione dei laureati, anno 2013

Tabella 7: Laureati: tassi di occupazione a 1 anno (7a) e 3 anni (7b)

Tab. 8 - Gettito relativo a tasse e contributi degli studenti dei corsi di laurea da Bilancio di previsione 2012 (assestato al 31dic2012)

Mega Atenei (Università Statali)	Gettito relativo agli studenti delle lauree (al netto dei rimborsi) (Euro)	Studenti iscritti a.a. 2011-12	Gettito medio per studente iscritto a.a. 2011-12	Studenti esonerati totali (*)	% studenti esonerati sul totale studenti
Bari	32.735.400	56.425	580,16	9.472	16,79
Bologna	101.529.086	80.024	1.268,73	11.067	13,83
Catania	36.178.776	52.384	690,65	6.662	12,72
Firenze	45.800.000	53.496	856,14	4.096	7,66
Milano	92.413.964	59.770	1.546,16	2.506	4,19
Napoli Federico II	70.337.778	86.981	808,66	4.698	5,40
Padova	82.507.935	60.374	1.366,61	5.685	9,42
Palermo	31.606.237	52.775	598,89	7.002	13,27
Pisa	47.259.160	47.540	994,09	4.832	10,16
Roma La Sapienza	102.186.223	121.943	837,98	8.879	7,28
Torino	73.103.954	64.239	1.138,00	6.624	10,31
TOTALE	715.658.513	735.951	972,43	71.523	9,72

(*) Comprendono i beneficiari di borsa ADISU, gli idonei non beneficiari, gli studenti con handicap, gli studenti che concludono gli studi entro i termini previsti e studenti che hanno conseguito annualmente tutti i crediti previsti

Fonte: elaborazioni DAFG- Area Studi, ricerche e programmazione su dati MIUR, Ufficio di Statistica. Contribuzione ed interventi Atenei - 2012

Tabella 8: Gettito relativo a tasse e contributi degli studenti

Tab. 9 - FFO 2013 provvisorio, Quota premiale relativa a didattica e ricerca. Rapporti rispetto iscritti 2011-12 e N. docenti e ricercatori al 31DIC2012.

Mega Atenei (Università Statali)	FFO 2013 (Q. base+Piano straordinario+Q.Premiale+Interv.perequativo) Provvisorio (*)	di cui Quota premiale DIDATTICA	di cui Quota premiale RICERCA	di cui TOTALE Quota premiale	Iscritti 2011-12 (**)	Personale docente AL 31DIC2012 (***)	Rapp. O. premiale DIDATTICA su Iscritti 2011-12	Rapp. O. premiale RICERCA su Docenti 31dic2012	Rapp Totale Quota premiale su FFO (%)
Bari	182.804.971	8.225.227	10.942.035	19.167.262	56.425	1.539	14.577	710.983	10,5
Bologna	372.421.647	18.569.282	39.435.348	58.004.630	80.024	2.787	23.205	1.414.975	15,6
Catania	168.705.028	8.059.308	9.576.222	17.635.530	52.384	1.386	15.385	690.925	10,5
Firenze	228.590.556	9.670.265	20.633.118	30.303.383	53.496	1.745	18.077	1.182.414	13,3
Milano	263.273.306	12.049.609	25.667.548	37.717.157	59.770	2.096	20.160	1.224.597	14,3
Napoli Federico II	327.174.289	13.205.934	21.565.169	34.771.103	86.981	2.449	15.183	880.570	10,6
Padova	276.060.113	13.879.554	30.578.931	44.458.485	60.374	2.132	22.989	1.434.284	16,1
Palermo	204.942.812	8.858.121	11.659.096	20.517.217	52.775	1.666	16.785	699.826	10,0
Pisa	192.129.789	6.757.895	16.384.691	23.142.586	47.540	1.534	14.215	1.068.102	12,0
Roma La Sapienza	494.468.728	21.504.894	34.635.799	56.140.693	121.943	3.871	17.635	894.751	11,4
Torino	234.728.962	11.663.264	22.299.106	33.962.370	64.239	1.998	18.156	1.116.071	14,5
TOTALE	2.945.300.201	132.443.353	243.377.063	375.820.416	735.951	23.203	17.996	1.048.903	12,8

Fonte: elaborazioni DAFG- Area Studi, ricerche e programmazione su dati: (*) MIUR, DM N.1051 del 20 dicembre 2013, Tabella allegata al DM; (**) MIUR, Ufficio di Statistica, Indagine sull'Istruzione Universitaria, a.a. 2011-12; (***) MIUR, Ufficio di statistica, Docenti di ruolo, 2012.

Tabella 9: FFO e quote premiali FFO

Tab. 10a - Entrate per ricerca dei Dipartimenti (accertamenti di competenza). Anno 2011. Voci sintetiche. Entrate per ricerca per docente.

Mega Atenei	UE+Organismi internazionali	Miur+enti pubblici	Imprese+ Soggetti privati+ Altro	Da ateneo	TOTALE	Personale docente AL 31DIC2011	Entrate per ricerca per docente
Bari	371	13.651	4.053	2.846	20.921	1.597	13,1
Bologna	22.038	28.161	7.450	15.274	72.923	2.850	25,6
Catania	3.850	21.616	747	791	27.004	1.441	18,7
Firenze	7.994	29.889	9.992	4.271	52.146	1.820	28,7
Milano	17.350	16.062	9.767	4.524	47.703	2.170	22,0
Napoli Federico II	6.984	39.470	5.725	4.978	57.157	2.545	22,5
Padova	12.106	23.393	6.831	16.745	59.075	2.201	26,8
Palermo	2.272	9.583	2.251	14.797	28.903	1.698	17,0
Pisa	11.845	11.870	5.824	7.938	37.477	1.594	23,5
Roma La Sapienza	26.257	42.888	89.511	12.837	171.493	3.999	42,9
Torino	14.377	12.749	8.317	4.313	39.756	2.047	19,4
Totale	125.444	249.332	150.468	89.314	614.558	23.962	25,6

Fonte: elaborazioni DAFG- Area Studi, ricerche e programmazione su dati ANVUR, Rilevazione Nuclei 2012, Ricerca scientifica

Tab. 10b - Entrate per ricerca dei Dipartimenti (accertamenti di competenza). Anno 2011. Voci sintetiche. Valori percentuali

Mega Atenei	UE+Organismi internazionali	Miur+enti pubblici	Imprese+ Soggetti privati+ Altro	Da ateneo	TOTALE
Bari	1,8	65,3	19,4	13,6	100,0
Bologna	30,2	38,6	10,2	20,9	100,0
Catania	14,3	80,0	2,8	2,9	100,0
Firenze	15,3	57,3	19,2	8,2	100,0
Milano	36,4	33,7	20,5	9,5	100,0
Napoli Federico II	12,2	69,1	10,0	8,7	100,0
Padova	20,5	39,6	11,6	28,3	100,0
Palermo	7,9	33,2	7,8	51,2	100,0
Pisa	31,6	31,7	15,5	21,2	100,0
Roma La Sapienza	15,3	25,0	52,2	7,5	100,0
Torino	36,2	32,1	20,9	10,8	100,0
Totale	20,4	40,6	24,5	14,5	100,0

Fonte: elaborazioni DAFG- Area Studi, ricerche e programmazione su dati ANVUR, Rilevazione Nuclei 2012, Ricerca scientifica

Tabella 10: Entrate per ricerca dei Dipartimenti

4.3 Analisi SWOT di contesto

Di seguito sono evidenziati i principali punti di forza, di debolezza, opportunità e minacce che caratterizzano l'Università degli Studi di Bari allo stato attuale:

Punti di forza

- ampiezza e varietà dell'offerta formativa;
- ampio bacino di offerta didattica esclusiva per molte classi di laurea;
- offerta formativa sostenibile, in linea con le opportunità del mercato del lavoro;
- razionalizzazione avviata dell'offerta formativa;
- presenza in vari settori di gruppi di eccellenza nella ricerca;
- consolidati rapporti di collaborazione nella ricerca con prestigiosi centri stranieri;
- buona numerosità di dottorandi, dottori ed assegnisti di ricerca;
- ampia collaborazione con partner pubblici e privati sia nella ricerca che nella terza missione;
- definizione di un piano complessivo di risanamento finanziario e di riorganizzazione amministrativa;
- consolidamento ed ampliamento del numero di società spin off e delle attività brevettuali.

Punti di debolezza

- difficoltà ad uscire dalla situazione di indebitamento;
- ridimensionamento ed età avanzata del corpo docente e del personale tecnico amministrativo;
- risultati della valutazione della VQR 2004-10 che riportano, in tutte le Aree, una valutazione media inferiore a quella nazionale;
- difficoltà nel procedere ad una compiuta riorganizzazione del personale tecnico amministrativo e di una valorizzazione delle competenze
- alto tasso di abbandono studentesco dopo i primi anni di corso come rilevato dai dati messi a disposizione del Presidio della Qualità;
- scarsità di servizi agli studenti (alloggi, mense, luoghi di studio) a fronte di un elevato numero di studenti fuori sede o pendolari;
- limitata capacità di attrazione di risorse esterne;
- scarso gettito delle tasse studentesche legato al contesto economico, ma anche ad una forte evasione contributiva;
- carenze nelle strutture didattiche segnalate dalle relazioni delle Commissioni Paritetiche;
- difficoltà nelle politiche di orientamento in entrata
- carenza organizzativa e infrastrutturale nell'accoglienza di ricercatori esterni e visiting professors;
- difficoltà nelle politiche di formazione post laurea e continua
- complessità delle procedure amministrative e degli aspetti organizzativi del lavoro;
- ritardi nella digitalizzazione dei servizi agli studenti;
- esiguità delle risorse da destinare ai laboratori;
- tempi di adeguamento ai cambiamenti normativi in materia di Università e Ricerca.

Opportunità

- disponibilità di programmi europei e nazionali per il finanziamento della ricerca;
- stimolo a migliorare le performance attraverso i meccanismi premiali nella distribuzione dei finanziamenti;
- programmi Erasmus e Erasmus plus per la mobilità studentesca e per la valorizzazione delle esperienze del mondo giovanile (anche attraverso un apposito osservatorio);
- avviamento del sistema AVA (Autovalutazione, Valutazione periodica, Accredimento) delle sedi universitarie, dei dipartimenti e dei corsi mirato al miglioramento continuo della qualità;
- utilizzo dei risultati della valutazione della qualità della ricerca (VQR) ai fini della definizione degli obiettivi di qualità allineati ai meccanismi di incentivazione ministeriali;
- sensibilità degli interlocutori degli enti regionali e locali, nonché delle forze sociali, alle problematiche universitarie;
- buone possibilità offerte dal territorio nei settori chiave per la costituzione di una rete di collaborazione;
- intensificazione delle politiche di collocamento e della collaborazione con i portatori di interesse pubblici e privati;
- sviluppo di progettualità nel sociale, nel volontariato e nella promozione di politiche ambientali.

Minacce

- criteri ministeriali di ripartizione e riduzione del Fondo di Finanziamento Ordinario;
- criteri ministeriali di ripartizione dei punti organico;
- calo delle iscrizioni alle università;
- limitazioni nel turnover;
- contraddittorietà e variabilità della normativa di riferimento;
- vincoli finanziari più complessi;
- avvio del Sistema di Tesoreria Unica che genera una riduzione ulteriore di risorse;
- instabilità dello scenario di riferimento ai fini della programmazione;
- condizione di crisi in cui versa il contesto produttivo territoriale .

MAPPA STRATEGICA

A. Formazione

- sostenibilità dell'offerta formativa
- razionalizzazione didattica dal punto di vista organizzativo
- piena funzionalità degli organi e dei processi connessi all'AVA
- attenzione alle esigenze formative del territorio, senza rinunciare ad un respiro nazionale ed internazionale
- indicatori di monitoraggio

B. Ricerca

- ricerca ed innovazione: rafforzare le strutture di supporto
- potenziamento delle strutture dedicate alla ricerca
- attivazione/rafforzamento di sinergie con gli attori della ricerca
- formazione/informazione su ricerca ed innovazione
- finanziamenti di ateneo su macrolinee di ricerca selezionate con bandi competitivi e aperti ad ampi ventagli di settori scientifici
- indicatori di monitoraggio

C. Terza Missione

- supporti all'innovazione e trasferimento tecnologico
- formazione e sviluppo del capitale umano
- contributo ad uno sviluppo sostenibile - indicatori di monitoraggio

D. Governance ed amministrazione

- dematerializzazione
- semplificazione
- formazione del personale
- legalità e trasparenza
- sicurezza
- comunicazione
- indicatori di monitoraggio

E. Equilibrio economico-finanziario

- lotta agli sprechi e incentivazione delle migliori pratiche
- avvio di nuove iniziative per accrescere le entrate da fonti esterne
- azioni di controllo antievasione e innovare il sistema delle tasse universitarie, aumentandone l'incidenza sulle entrate complessive dell'Università
- indicatori di monitoraggio

A. Area strategica: Formazione

A.1. Sostenibilità dell'offerta formativa

A.1.1. Bilanciamento tra l'impegno nella didattica e il tempo da dedicare alla ricerca

L'Ateneo deve procedere con una verifica del rapporto fra didattica erogata dal personale strutturato dell'Ateneo e relativa didattica sostenibile allo scopo di monitorare che detto rapporto non dimostri evidenti squilibri quali conseguenza dell'impegno, in particolare dei ricercatori universitari, con carichi di insegnamento di fatto incompatibili con l'assolvimento dei principali compiti di ricerca loro attribuiti.

L'estrapolazione dei dati delle SUA/CDS sulla didattica erogata costituisce senza dubbio il parametro di riferimento essenziale per tale verifica, dovendosi tuttavia, sulla scorta di quanto sta impegnandosi a fare la Commissione Didattica istituita presso la CRUI, adottare preventivamente criteri omogenei di compilazione e di documentazione della didattica erogata cui tutte le strutture dipartimentali dovranno attenersi.

A.1.2. Evitare di sacrificare la formazione di base in favore di una precoce specializzazione, in assenza di specifica domanda di formazione al I livello

Occorre prioritariamente razionalizzare i percorsi formativi di primo livello, in particolare prevedendo un adeguata presenza di percorsi generalisti che permettano il raggiungimento di una solida formazione di base e possano garantire altresì l'accesso a corsi di laurea magistrale anche di classi diverse.

Per i percorsi formativi di secondo livello ed a ciclo unico specializzanti occorre promuovere l'interazione fra contenuti disciplinari didattici ed attività di ricerca svolta nei Dipartimenti, con particolare attenzione agli sbocchi professionali consentiti da ciascuna laurea. Di sicura utilità può essere la partecipazione nei processi formativi specializzanti di figure professionali provenienti dal mondo del lavoro e l'induzione all'utilizzo di metodologie didattiche da parte dei docenti che favoriscano la partecipazione e l'acquisizione di dimestichezza degli studenti con gli strumenti della professione.

A.1.3. Rendere sostenibile e razionalizzare l'offerta formativa

Per l'Offerta formativa occorre lavorare sulle criticità già evidenziate dal Presidio di Qualità nella propria elaborazione a regime dei requisiti di sostenibilità dell'offerta formativa d'Ateneo, anche attraverso l'individuazione di una offerta che punti strategicamente, e se del caso privilegi, le necessità di una formazione professionalizzante ed attenta anche ai bisogni del territorio: opportunamente, le diverse strutture dipartimentali, devono progressivamente intensificare le occasioni di incontro anche attraverso conferenze pubbliche, che andranno incentivate, aperte a rappresentanti delle istituzioni, del mondo del lavoro e delle forze sociali, di illustrazione e confronto della propria offerta con le richieste che da quelle realtà provengono; occorrerà, in ogni caso, tenere conto del decreto ministeriale che, in tema di offerta formativa, è stato di recente adottato con novità sui requisiti della docenza di riferimento e sulla determinazione delle funzioni della formula del DID; in ogni caso occorrerà salvaguardare i contenuti formativi della offerta e non accettare che i rigori imposti dalle procedure di accreditamento per la "forma" della medesima offerta condizionino scelte che vanno fatte esclusivamente sulla base e nella prospettiva delle esigenze formative delle nuove generazioni.

Non di meno, tenuto conto delle elaborazioni fatte dagli uffici amministrativi sulla numerosità dei diversi CdS che dimostrano come una parte della offerta formativa risulti essere al di sotto della numerosità di riferimento prevista per le diverse classi di laurea – seppure in modo differenziato per le diverse situazioni – occorrerà verificare, partendo in primo luogo dalle duplicazioni dei CdS di medesime classi, le motivazioni

strategiche che giustificano il mantenimento di ciascun corso di studi. Diversamente dovendosi perseguire l'obiettivo di una riduzione del numero complessivo dei corsi di studio.

Utile a tale proposito sarà l'istituzione di un data base unico, da intendersi quale vera e propria "anagrafe dei corsi di studio" in cui raccogliere in termini di sintesi tutti i dati storici ed evolutivi di ciascun corso di studi: da quelli sulla numerosità degli iscritti a quelli sulla docenza di riferimento, nonché anche quelli sul ricorso a docenza esterna all'Ateneo.

Parte importante del riassetto della offerta formativa dovrà essere il raggiungimento di adeguati standard di sostenibilità (finanziaria, di numerosità degli studenti; di docenza; delle infrastrutture; della qualità della ricerca e della didattica), in particolare ma non solo per i corsi attivati presso le sedi decentrate; a tale scopo dovendosi verificare la capacità dell' Ateneo di garantire un miglioramento di tali standard, ad esempio, incrementando il numero dei docenti affidatari di carichi didattici istituzionali presso le suddette sedi e/ovvero quello dei docenti ivi incardinati, privilegiando i SSD di base e caratterizzanti per i corsi di studi in quelle sedi attivati.

A.1.4. Potenziamento dei servizi offerti agli studenti

Occorre potenziare i servizi di orientamento, consulenza e di supporto alle attività di studio, prevedendo anche l'obbligatorietà di *test* di orientamento *ante* immatricolazione.

Particolare attenzione deve essere rivolta ai progetti di orientamento rivolti agli studenti delle scuole superiori, in modo da promuovere una conoscenza puntuale e approfondita dell'offerta formativa del nostro Ateneo e al contempo stimolare scelte consapevoli sul proprio progetto di vita.

Devono essere assicurati adeguati servizi di *tutoring* durante tutto il percorso universitario, calibrati tenendo conto anche dei meccanismi di valutazione dei corsi di studio, allo scopo di perseguire il risultato di un miglioramento della qualità degli stessi, prevenendo *tutor* per ogni singolo corso di studi.

Sono da privilegiare e potenziare i servizi agli studenti, che concorrono alla loro formazione culturale e scientifica, nonché facilitano l'ingresso nel mondo del lavoro. L'obiettivo deve essere quello di offrire agli studenti l'opportunità di acquisire durante il percorso formativo scelto, abilità integrative certificate.

Tali obiettivi devono essere perseguiti predisponendo adeguate risorse finanziarie, che consentano sia la fruizione di servizi anche nelle ore pomeridiane e serali (es. biblioteche, sale lettura), sia l'arricchimento dei servizi (es. aggiornamento del patrimonio bibliotecario e incentivazione dei servizi di prestito interbibliotecario e *document delivery*, nonché acquisizione nuove banche dati).

In quest'ottica deve essere intesa la predisposizione di percorsi formativi che promuovono l'eccellenza attraverso una didattica integrata e interattiva, orientata alle crescenti sollecitazioni provenienti dal mondo del lavoro. L'Università, consapevole della mutevolezza del mondo socio-economico attuale, deve offrire opportunità di crescita individuale, coniugando le esigenze di formazione istituzionale con le richieste di formazione professionale.

Nella prospettiva della Digitalizzazione occorre rafforzare i meccanismi già introdotti di gestione via Web delle iscrizioni/immatricolazioni e del ciclo di riscossione delle tasse universitarie; completare il passaggio definitivo alla prenotazione on line per il sostenimento degli esami di profitto e della relativa Verbalizzazione digitale; e dare infine attuazione alla istituzione ed alla regolamentazione dei registri digitali delle attività didattiche già previsti dal nuovo RAD.

A.1.5. Istituzione di nuovi corsi di studio

Ai fini della istituzione di un nuovo corso di studi, oltre alle verifiche necessarie per la normativa vigente, si dovrà accertare quale possa essere strategicamente la necessità di offerta formativa specificamente da soddisfarsi con tale nuova istituzione, previa verifica, anche attraverso meccanismi consultivi, dell'interesse e dell'ampiezza del bacino di riferimento; decisivo dovrà altresì essere il riscontro della non sostituibilità di tale nuova istituzione con adeguamenti e/o aggiornamenti della offerta in essere nella medesima classe o in classi limitrofe per contenuto disciplinare, e, a preferenza, delle opportunità di sostituzione di un corso già attivato (ma da disattivarsi) con il corso di nuova istituzione.

Prioritario, nelle valutazioni sulle nuove istituzioni, sarà il rilievo dell'andamento dell'indice di sostenibilità economico finanziario al quale nella normativa in vigore è rapportata la possibilità per gli atenei delle nuove istituzioni di corsi di studio rispetto alla offerta in essere nell'anno precedente.

Come è noto l'Indicatore ministeriale di Sostenibilità economico-finanziaria (ISEF), definito nell'Allegato A (Requisiti di accreditamento del corso di studio) del DM 47/2013 con le integrazioni e le modifiche del DM 1059/13 esprime la misura della sostenibilità economico-finanziaria dell'ateneo, attraverso il confronto fra le entrate non finalizzate più importanti e le spese di personale e di indebitamento.

I valori di tale indicatore vengono comunicati ufficialmente dal Miur e per quel che concerne l'ateneo barese sono rappresentati nel seguente prospetto e riferiti agli anni 2012 e 2013

	2012 <i>(su dati dell'anno finanziario 2011)</i>	2013 <i>(su dati dell'anno finanziario 2012)</i>
ISEF	0,97	1,02

La tendenza ad un miglioramento di tale indicatore, verificatosi nell'ultimo anno e, sulla base dei dati disponibili, stimabile anche per il prossimo anno, avrebbe anche consentito di incrementare il numero complessivo dei corsi di studio nell'offerta formativa 2014-2015; tuttavia, il processo di razionalizzazione dell'offerta formativa, già avviato dall'Ateneo di Bari, e l'assenza di una prospettiva chiara riguardo le future risorse hanno indotto questa università alla contrazione di tale numero.

Le specifiche motivazioni strategiche che giustificano la proposta di istituzione per l'anno accademico 2014-2015 del CdS in Conservazione e Restauro dei Beni Culturali – classe LMR02, sono espone nell'Allegato 1 al presente piano.

A.2. Razionalizzazione didattica dal punto di vista organizzativo.

A.2.1. Valorizzazione del personale docente secondo i criteri di efficienza, efficacia ed economicità

Riorganizzazione al fine della migliore utilizzazione del personale secondo i bisogni.

A.2.2. Regolazione dei rapporti tra Dipartimenti di riferimento e Dipartimenti Associati

In attuazione di quanto stabilito nel Regolamento Didattico di Ateneo RAD, nella parte che disciplina il concorso, ai fini della predisposizione delle offerta formativa, fra dipartimenti di riferimento e dipartimento/i associato/i, occorre completare, anche alla luce dei cambiamenti sopravvenuti, il processo

di individuazione dei dipartimenti che concorrono nella offerta formativa di determinati corsi di studio, anche per garantire la massima efficacia d'azione agli organismi cui spetta il monitoraggio e l'individuazione delle criticità della offerta formativa, come le commissioni AQ e Paritetiche, ma che tuttavia pertengono rispettivamente ai CdS ed ai singoli Dipartimenti con conseguenti profili di sovrapposizione dei compiti o di rappresentatività non sempre equilibrata delle diverse strutture che assicurano l'erogazione della offerta formativa.

A.2.3. Regolamentazione delle Scuole

In riferimento alla istituzione delle Scuole/strutture di raccordo è urgente l'esigenza di dettare una disciplina uniforme delle medesime attraverso l'adozione di uno schema di regolamento generale di funzionamento, perciò si è affidato apposito incarico alla Commissione per l'adeguamento normativo del Senato di predisposizione di una proposta di regolamento da sottoporre quindi per l'approvazione agli organi di governo

A.3. Piena funzionalità degli organi e dei processi connessi all'AVA

A.3.1. Sistemazione degli organismi coinvolti nell'Assicurazione della Qualità: Presidio, Commissioni Paritetiche, Gruppi di AQ

L'emanazione della normativa di dettaglio relativa all'Assicurazione della Qualità è successiva alla emanazione del nuovo Statuto della nostra Università. Gli organismi coinvolti nei processi di AQ soffrono di scarsa definizione di compiti e norme di funzionamento a livello statutario e regolamentare. Occorre meglio definire la composizione, organizzazione e l'articolazione del Presidio della Qualità, le sue competenze e funzioni, la qualificazione dei suoi membri, la durata del loro mandato, le eventuali incompatibilità con altre cariche. Particolare attenzione dovrà essere rivolta alla codificazione dei rapporti tra il Presidio della Qualità, gli Organi di Governo e le strutture della didattica e della ricerca. Occorre, inoltre, estendere l'Assicurazione della Qualità alle attività di ricerca prevedendo, tra l'altro, la formazione di gruppi di AQ nei Dipartimenti.

A.3.2. Preparazione dell'Accreditamento Periodico della Sede e dei Corsi di Studio

Nella primavera 2014 inizierà la fase dell'Accreditamento Periodico delle Sedi e dei Corsi di Studio. Tale fase andrà a regime nel 2015 con l'adozione della scheda SUA-RD. L'ANVUR, sulla base del combinato del DM 47/2013 e DM 1059/2013, verificherà la permanenza dei requisiti per l'Accreditamento Iniziale dei Corsi di Studio e i requisiti per l'Accreditamento Periodico AQ1-AQ7 descritti nell'Allegato C del suddetto Decreto. Risulta necessario un'azione di sistematica verifica di tali requisiti e di contemporaneo monitoraggio degli indicatori della valutazione periodica al fine dell'individuazione di azioni di miglioramento.

A.3.3. Individuazione ed attuazione di linee di azione alla luce degli esiti dell'AQ (rapporti delle Commissioni Paritetiche, di Riesame dei CdS, del Nucleo di Valutazione)

La politica di Assicurazione della Qualità corre il rischio di trasformarsi in puro adempimento agli obblighi ministeriali ed in una ulteriore sterile burocratizzazione delle attività dei Dipartimenti se gli esiti della stessa non vengono assunti dall'Ateneo come leva per politiche di miglioramento. Alle criticità segnalate dagli organismi di autovalutazione devono seguire attività di miglioramento e queste politiche devono essere valutate. Occorre anche affrontare il rapporto tra valutazione e allocazione delle risorse al fine di sostenere il miglioramento e disincentivare i comportamenti non virtuosi (requisiti AQ1, AQ7).

A.4. Attenzione alle esigenze formative del territorio, senza rinunciare ad un respiro nazionale ed internazionale

A.4.1. Avvio di una grande consultazione delle istituzioni, delle forze produttive e delle forze sociali anche in vista del Riesame Ciclico dei CdS di non recente attivazione

Atteso che la maggior parte dei CdS attivati presso l'Ateneo di Bari sono di non recente attivazione, occorre fare in modo che si proceda tempestivamente con apposite consultazioni delle istituzioni, delle forze produttive e sociali di modo che, anche nell'ottica delle verifiche previste per il riesame ciclico dei CdS, si possano verificare ed adeguare, aggiornandoli, i contenuti della offerta formativa.

A.4.2. Attenzione alla formazione professionalizzante ai bisogni del territorio

Strategica al fine dell'orientamento della formazione professionalizzante deve essere la costituzione tempestiva dei due organismi consultivi e di confronto con il mondo delle professioni e del territorio previsti dagli art. 65 e 35 dello Statuto dell'Università di Bari cui non è stata data ancora attuazione: la Consulta con gli Ordini professionali e la Consulta degli specializzandi; non di meno dovendosi assicurare adeguata considerazione anche agli ambiti professionali seppure non organizzati in specifici ordini.

A.4.3. Cooperazione con gli Enti (di Ricerca e non) per una formazione aggiornata e per il placement

Particolare cura deve essere posta nel rafforzare il rapporto tra ricerca applicata e avviamento al lavoro dai tre livelli di uscita dall'università (laurea triennale, laurea magistrale, dottorato) perché è da questo rapporto e dalle relazioni con il mondo del lavoro che possono nascere nuove opportunità di orientamento della formazione e conseguenti occasioni di collocamento lavorativo. Per le iniziative di azione strategica in riferimento al placement si veda oltre la sezione 7.2 del presente piano.

A.4.4. Impegno nell'offerta formativa abilitante (Lauree magistrali per l'insegnamento, TFA, PAS) in un ottica regionale, evitando inutili duplicazioni e interferenze.

Dopo l'esperienza dei TFA ci si deve adesso impegnare nella istituzione e gestione dei Percorsi abilitanti speciali (PAS), ma soprattutto occorre attivare ogni opportuno meccanismo di condivisione fra i diversi Atenei della Regione Puglia delle scelte di predisposizione della offerta formativa abilitativa per valorizzare al massimo le competenze e le professionalità presenti nelle diverse sedi regionali universitarie, evitando inutili duplicazioni o reciproche interferenze

A.4.5. Impegno nella formazione post laurea e Life Long Learning, che accompagni l'evoluzione del mercato del lavoro.

La recente crisi economica ha riaffermato con forza l'importanza del capitale umano e, quindi, la necessità crescente per le persone di un aggiornamento continuo delle proprie conoscenze (life long learning), ampliando in modo significativo la platea di soggetti che si rivolgono all'Università.

Come dovrà accadere per i dottorati di ricerca, anche l'impegno nella formazione post laurea dovrà essere selezionato strategicamente in ragione del contesto lavorativo e del mercato del lavoro così come strutturato nel territorio di riferimento; andranno particolarmente valorizzate ed incentivate tutte le iniziative frutto di partecipazioni fra università, enti di ricerca e mondo produttivo, in grado di offrire le maggiori opportunità dal punto di vista della occupabilità dei partecipanti. In tale contesto l'offerta didattica dovrà essere, ove strategicamente utile, orientata anche al mercato locale e internazionale, in particolare mediante la previsione di corsi brevi (short master). Anche l'aggiornamento continuo

obbligatorio degli iscritti agli ordini professionali, previsto dalla riforma del 2012 (Dpr 137/2012), può essere erogato dall'Università sotto forma di corsi di aggiornamento permanente.

A.4.6. Impegno nella costruzione di percorsi di dottorato di alta qualificazione ed ampio respiro internazionale che possano anche rispondere alle domande di innovazione di settori produttivi regionali e nazionali

La necessità di aprire le porte dell'Università allo scenario internazionale rende indispensabile la costruzione di percorsi di dottorato di ricerca di alta qualificazione che mirino, attraverso le sinergie create dalla interrelazione straordinamentale, a rispondere alle domande di innovazione dei settori produttivi più importanti del nostro Paese, sia nei contesti locali che in quelli nazionali e comunitari.

Indicatori di monitoraggio per la formazione

- Indicatori usati dal MIUR per determinare il concorso degli Atenei sulla quota dell'FFO relativa alla didattica
- Andamento di percorso degli studenti (abbandoni; cambi di corso di studi; durata del percorso di studio)
- Indicatori di attrazione intra ed extraregionale degli studenti
- Andamento dei parametri di misurazione della qualità della didattica per corso di studi e per insegnamenti

B. Area strategica: Ricerca

L'Università di Bari, nella convinzione della unitarietà ed inscindibilità dei saperi, si impegna a promuovere e valorizzare sia la **Ricerca di base che quella applicata**, in tutte le loro ricadute nei processi culturali, sociali, economici e produttivi.

L'Università intende promuovere a tutti i livelli i **processi di internazionalizzazione**, attraverso l'attuazione di politiche di integrazione e cooperazione con Università, Enti di ricerca e organismi di alta qualificazione operanti all'estero. Particolare attenzione sarà dedicata al potenziamento dei servizi erogati dall'Amministrazione a supporto della partecipazione a progetti europei ed internazionali.

L'Università si impegna a lavorare nella direzione tracciata dal programma dell'Unione Europea per il finanziamento della ricerca e dell'innovazione "Horizon 2020" (H2020), lungo i tre assi di ricerca centrati sui seguenti obiettivi strategici:

1. Excellent science
2. Industrial leadership
3. Social challenges

B.1. Ricerca e innovazione: rafforzare le strutture di supporto

In accordo con le linee guida indicate dalla Commissione Europea per i prossimi anni, nelle quali la ricerca scientifica viene declinata in funzione dell'innovazione del tessuto produttivo e degli ambiti sociali, l'Università di Bari si propone di rivedere e ridefinire le modalità operative tramite specifici atti di indirizzo, e riorganizzare le attività tecnico amministrative a supporto della ricerca e della innovazione.

La necessità di creare una rete virtuosa che metta in relazione competenze progettuali specifiche non solo con eccellenze scientifiche riconosciute, ma anche con potenzialità inesprese o sottostimate, al fine di favorire la partecipazione del nostro Ateneo a competizioni scientifiche internazionali, si traduce nella strutturazione di “occasioni di incontro” dedicate al recepimento delle competenze e delle idee ed alla loro traduzione in progettualità specifiche.

La corretta **veicolazione dell'informazione** rappresenta una azione primaria. L'informazione trasmessa ai soggetti che per quella proposta progettuale hanno competenza scientifica specifica è fondamentale per l'esito favorevole dell'applicazione di un progetto di ricerca.

Il **recepimento di informazioni** è una ulteriore azione in programma. Essa non può essere conseguente alla sola divulgazione asettica di un bando o di un evento, ma dovrà consentire a chiunque di trasformare l'informazione in strumenti operativi facilmente fruibili. La conoscenza delle progettualità esistenti verrà implementata tramite l'**Anagrafe della Ricerca**, una piattaforma informatica “intelligente” che permetterà di verificare, tramite l'uso di *key words*, la presenza di ricercatori con competenze qualificate nel settore progettuale individuato.

Il **rafforzamento della partnership internazionale** è una terza azione. Questa implica che all'interazione fra organismi che collaborano con la Commissione Europea si aggiunga l'**affiancamento tecnico** nella stesura dei progetti. Un obiettivo di breve periodo fondamentale per tale azione è la riattivazione e la riqualificazione dello sportello dell'Agenzia per la Ricerca Europea (**Sportello APRE**), che svolgerà le sue funzioni in uno spazio dedicato e a stretto contatto con altre reti già operative (*Europa direct, Europa desk*) tutte organizzate all'interno di un **ufficio EUROPA**. L'assistenza continua alle Istituzioni Accademiche verrà assicurata impiegando tutti gli strumenti tecnologici oggi disponibili (Skype, collegamento con i Contact Point nazionali, ecc.).

B.1.1. Ufficio Europa e Sportello APRE

Punto di debolezza della nostra comunità accademica è lo scarso successo nella partecipazione al sistema di finanziamento integrato destinato alle attività di ricerca della Commissione Europea. Al fine di potenziare le attività necessarie all'impiego delle risorse del nuovo Programma H2020, l'**ufficio EUROPA** si propone come una struttura cardine in grado di interloquire direttamente e con le adeguate competenze con gli uffici comunitari, ed al contempo di effettuare informazione/formazione all'interno dell'Università di Bari, ponendo in essere gli strumenti per promuovere e supportare la cultura della progettualità e dell'innovazione.

L'ufficio EUROPA curerà la divulgazione dei bandi e l'identificazione dei ricercatori con profilo adeguato per la partecipazione ai singoli progetti, assicurando al contempo il supporto tecnico-progettuale necessario per tutti quegli aspetti che esulino dalle mere competenze scientifiche del docente/ricercatore. Per questi obiettivi, l'ufficio EUROPA affiancherà ai ricercatori, preferibilmente secondo un rapporto one-to-one, personale con documentata esperienza nella scrittura di progetti europei; o potrà ricorrere, nel caso in cui l'Ateneo non disponesse di competenze per determinate tipologie di progetto, alla collaborazione di esperti nazionali o internazionali. Gli esperti saranno selezionati fra coloro che hanno partecipato a panels di valutazione per i progetti in questione e/o tra europrogettisti con un documentato indice di successo.

Inoltre, l'ufficio EUROPA agevolerà la presentazione e promozione dell'Ateneo presso gli ambienti dell'Unione Europea, allo scopo di farne conoscere docenti e competenze e metterne in risalto gli aspetti più qualificanti e innovativi dell'attività e delle iniziative. Per questi

specifici obiettivi, sarà implementata l'attività di lobby, che permetterà di istaurare con gli uffici di Bruxelles canali preferenziali per ottenere informazioni ed attivare confronti diretti sulle proposte progettuali da presentare.

Lo **sportello APRE**, creato mediante una collaborazione con l'agenzia nazionale APRE di Roma ratificata da una convenzione specifica con l'Università di Bari, offrirà informazioni, supporto ed assistenza per la partecipazione ai programmi ed alle iniziative di collaborazione europee, nel campo della Ricerca, dello Sviluppo Tecnologico ed dell'Innovazione, così come nel trasferimento dei risultati delle ricerche. In collaborazione con la sede nazionale dell'APRE saranno organizzati seminari ed eventi volti alla diffusione dell'informazione relativa a bandi per accesso a fondi che supportano la ricerca di base, o indicazioni finalizzate a bandi di ricerca applicata per la partecipazione congiunta di università e piccole e medie imprese in partenariati intersettoriali. Lo sportello APRE regionale accompagnerà i ricercatori nella "ricerca partners" svolgendo le sue attività di concerto con i Delegati alla ricerca delle Istituzioni accademiche regionali, l'Agenzia regionale per la tecnologia e l'innovazione (ARTI), gli Assessorati della Regione Puglia (Attività Produttive, Welfare, Salute, ecc.), rappresentanti comunali, Confindustria, e le Delegazioni con sede a Bruxelles.

Il programma H2020: volano della ricerca per l'Università di Bari

Per il periodo 2014-2020, molte delle attività di Ricerca e Innovazione dell'Università di Bari saranno congruenti con la mission della politica europea. Tale politica punta a superare la crisi economica tramite la strategia Europa 2020, lanciata nel 2010 ed attivata con il programma H2020, quale strumento finanziario di attuazione dell' "Unione della Ricerca e dell'Innovazione" volto a garantire la competitività europea.

B.1.2. Supporto alla ricerca dipartimentale per migliorare la partecipazione a bandi europei, PNR, PON, POR

La condivisione di strategie e di obiettivi si fonda su di un sistema di comunicazione che renda efficace il flusso di idee e di contatti tra raccolta centralizzata di informazioni e interlocutori presenti nei singoli Dipartimenti. A tale scopo, ogni Dipartimento è chiamato a dotarsi di un gruppo di lavoro dedicato, destinato a recepire ed integrare tutte le informazioni e le strategie di ricerca in rapporto a competenze progettuali realmente esistenti e specifiche del Dipartimento stesso. Il **Gruppo di Lavoro sulla Ricerca**, costituito da pochi elementi che comprendano una componente docente e una tecnico amministrativa potrà, attraverso un suo referente, interfacciarsi con l'ufficio Europa, sia per bandi H2020, che per quelli relativi al PNR ed ai PON, al fine di proporre le specifiche eccellenze e far presenti le proprie necessità. Sarà interesse del Dipartimento scegliere un gruppo efficiente e dotato di competenze progettuali, manageriali e con capacità comunicative per costruire **piccole "agenzie" di progettazione** capaci di facilitare l'individuazione di progetti congrui alle proprie peculiarità ed evitare la dispersione delle energie su progettualità poco affini al proprio ambito.

Il collegamento dei gruppi di ricerca dei Dipartimenti con l'ufficio Europa consentirà anche di accorpate competenze presenti in più Dipartimenti ed apprezzare la rete individuale di contatti locali ed internazionali, con il duplice scopo di evitare competizioni interne ed ottimizzare i risultati di applicazione a progetti regionali, nazionali ed europei.

Formazione di una "Rete" per la ricerca. Il finanziamento di ateneo, non più perseguibile come sostentamento minimo del singolo, dovrà invece essere inteso come risorsa primaria per finanziare idee creative e per generare gruppi coesi intorno ad obiettivi comuni, al fine di

sviluppare progettualità destinate, in tempi brevi, a programmi di ampio respiro. Si propongono progetti in numero limitato, ma con vocazione multidisciplinare, attenti agli aspetti socio-economici, culturali nonché di quelli bio-economia, in grado di coinvolgere ricercatori appartenenti a diversi ambiti scientifici e Dipartimenti. L'esigenza di riconoscere e premiare impegno e produttività deve coniugarsi con l'esigenza di reinvestire sulla percentuale di ricercatori inattivi presenti nel nostro Ateneo che, se non recuperata, porterebbe ad una indubbia penalizzazione a fronte dei numerosi tentativi di risanamento. Pertanto, l'aggregazione di docenti inattivi a gruppi con documentata produttività potrebbe rappresentare una strategia *ad hoc* per incentivare la partecipazione di tutti docenti e migliorare il profilo scientifico della comunità accademica.

B.1.3. Dottorati di ricerca

Nel luglio 2013, l'Università di Bari ha emanato un nuovo Regolamento in tema di Dottorato di Ricerca, alla luce delle disposizioni della legge 240/2010 e del D.M. 45 dell'8 febbraio 2013, in base al quale vengono regolamentate le procedure per l'istituzione di corsi di Dottorato "finalizzati all'acquisizione, attraverso processi di ricerca e di didattica avanzata, delle competenze necessarie per inserirsi con alta qualificazione nel contesto scientifico e socio-economico di riferimento" (D.R. 2766 del 3/2013).

Gli obiettivi dell'Università di Bari per il prossimo triennio sono:

- Integrare i corsi di Dottorato in un'offerta formativa organica strutturata sui tre livelli (Laurea Triennale, Laurea Magistrale, Dottorato di Ricerca / Scuola di Specializzazione), finalizzata allo sviluppo in prima istanza del giovane in formazione;
- Promuovere la nascita di sinergie interdisciplinari, interne all'Ateneo o interuniversitarie, tra settori di ricerca di eccellenza a fondamento dei corsi di Dottorato;
- Promuovere il processo di internazionalizzazione dei corsi di Dottorato attraverso: collaborazioni con istituti, Enti di ricerca ed organismi internazionali; stipule di accordi e convenzioni bilaterali e di co-tutele; accoglienza di Visiting Scholars&Professors; promozione della mobilità dei docenti e dei dottorandi;
- Potenziare la capacità di attrarre fondi nazionali ed internazionali, anche coinvolgendo gli Enti territoriali al fine di accrescere il numero di posti coperti da borse di studio;
- Attivare sistemi trasparenti ed efficaci di valutazione interna della coerenza dei contenuti e delle modalità di attuazione del corso con gli obiettivi formativi e gli sbocchi occupazionali dei Dottori di ricerca;
- Favorire l'inserimento dei Dottori di ricerca nel mercato del lavoro attraverso esperienze di stages acquisite durante il corso di Dottorato nell'ambito delle collaborazioni con soggetti pubblici e privati, italiani e stranieri, anche con l'ausilio del potenziamento dello sportello di *Job Placement* dell'Ateneo;
- Migliorare la raccolta e la visibilità dei dati relativi ai corsi di Dottorato, alla loro valutazione e ai Dottorandi e Dottori di ricerca attraverso la pubblicazione via web di un archivio informatico ai fini della trasparenza;
- Snellire le procedure burocratico-amministrative per l'attivazione e la gestione dei Dottorati.

B.2. Potenziamento delle strutture dedicate alla ricerca

B.2.1. Formazione di Comitati Dipartimentali di Ricerca per il censimento, il monitoraggio e l'autovalutazione

Il sistema del finanziamento pubblico all'Università definisce una sempre maggiore dipendenza dai risultati conseguiti nella ricerca scientifica. In quest'ottica, la recente riorganizzazione delle strutture universitarie in attuazione alla legge 240/2010 ha definito nuove e più impegnative responsabilità per i nuovi dipartimenti.

Ai fini di una più efficace ricognizione delle risorse scientifiche dipartimentali e per la valorizzazione delle opportunità di confronto e di collaborazione intra/interdipartimentali, si propone l'istituzione di un Comitato di Valutazione della Ricerca per ciascun Dipartimento con il compito di:

- interagire con il Gruppo di lavoro sulla ricerca per monitorare le attività progettuali proposte dal Dipartimento;
- raccogliere e rendere note le informazioni sui singoli componenti necessarie ad avviare le procedure di monitoraggio e di autovalutazione della struttura dipartimentale;
- informare sulle linee di ricerca dei singoli e dei gruppi per incentivare la conoscenza delle precise competenze, e favorire l'integrazione e la multidisciplinarietà intradipartimentale;
- individuare per tempo potenziali aree di criticità e proporre opportune strategie correttive intradipartimentali.

B.2.2. Coordinamento a livello di Ateneo dei Comitati Dipartimentali

L'istituzione di un coordinamento di Ateneo dei Comitati di Valutazione della Ricerca tramite il Delegato alla Ricerca ed il suo staff ha tra i suoi scopi:

- consentire la reciproca conoscenza di ambiti di ricerca e di competenze scientifiche dei singoli Dipartimenti. A questo scopo, sarà attiva l'Anagrafe della Ricerca e saranno incentivati gli scambi di informazioni fra i referenti dei gruppi di lavoro sulla ricerca.
- garantire la definizione di una comune infrastruttura dedicata a migliorare l'informazione ai ricercatori sulle possibilità di finanziamento locali, nazionali ed internazionali. A questo scopo, sarà attivo l'ufficio Europa (v. sopra);
- garantire il supporto organizzativo per la presentazione di progetti nell'ampio panorama dei finanziamenti. A questo scopo, sarà attivo l'ufficio Europa (v. sopra);
- interagire con strutture specifiche dedicate (ufficio Europa, sportello APRE) per rafforzare la capacità di coordinamento e la partecipazione a finanziamenti con partner locali, nazionali ed internazionali. A questo scopo, saranno attivi i gruppi di lavoro sulla ricerca dei singoli Dipartimenti (v. sopra).

B.2.3. Attivazione di strumenti informatici per la gestione della ricerca

Allo scopo di migliorare la gestione dei progetti di ricerca, valutare la produzione scientifica, ed incentivare il raggiungimento di standard qualitativamente elevati, è necessario predisporre sistemi interni sempre più articolati e provvisti di funzioni specifiche.

U-Gov Catalogo della Ricerca. Il catalogo U-Gov, acquisito nel giugno 2013, potrebbe essere utilizzato dagli organi di governo (Senato Accademico, Consiglio di Amministrazione, Nucleo di Valutazione, Dipartimenti, Scuole) per svolgere una ricognizione sulle attività di ricerca dei docenti ed utilizzare le informazioni disponibili ai fini di una migliore e più informata valutazione dei risultati delle attività di ricerca. E' inoltre ipotizzabile consentire anche a dottorandi, assegnisti e personale tecnico amministrativo che svolge attività di ricerca di caricare le proprie pubblicazioni nel sistema, ai fini di una mappatura più completa ed articolata della produzione scientifica complessiva svolta da tutti i componenti della comunità universitaria.

Anagrafe della Ricerca. Successivamente all'attivazione e all'implementazione del sito U-Gov, l'Ateneo si dà l'obiettivo operativo di strutturazione della raccolta e dell'organizzazione dei dati della ricerca ai fini dell'implementazione di una banca dati dedicata. Nell'attuale versione, il prototipo di tale progetto, denominato "Anagrafe dell'attività di ricerca dell'Università degli Studi di Bari Aldo Moro", collega una serie di archivi con le informazioni dei Dipartimenti di didattica e di ricerca e gli uffici dell'Amministrazione centrale. L'integrazione di questi dati all'interno del sistema dei server web dell'Università potrebbe consentire, con l'inserimento di parole-chiave riferite ai propri interessi di ricerca, e previa autenticazione con accessi differenziati per i singoli docenti, i Direttori di Dipartimento, o gli Uffici dell'Amministrazione Centrale, il reperimento delle informazioni relative a progetti, strutture e facilities disponibili nell'ambito dell'Ateneo, e sollecitare pertanto la costituzione di reti di ricerca e di percorsi aggregativi multidisciplinari.

B.3. Attivazione/rafforzamento di sinergie con gli attori della ricerca

B.3.1. Enti di Ricerca che si sottopongono alla VQR

Il progetto di **Valutazione della Qualità della Ricerca (VQR)** ha stimato i risultati della ricerca scientifica del periodo 2004-2010 non solo da Università Statali e non Statali, ma anche da soggetti pubblici e privati che svolgono attività di ricerca (CNR, ENEA, Istituti di Ricerca). Come per le Università, anche per gli Enti valutati dal MIUR il giudizio di qualità si è basato su criteri di rilevanza, originalità/innovazione ed internazionalizzazione, ai quali si sono aggiunti ulteriori indicatori, tra i quali la capacità delle strutture di attrarre risorse esterne sulla base di bandi competitivi, la mobilità internazionale in entrata ed in uscita dei ricercatori, l'alta formazione effettuata dalle strutture, e le risorse proprie utilizzate dalle strutture per progetti di ricerca.

Il comune meccanismo di valutazione delle attività svolte da Università ed Enti di ricerca, e l'occorrenza di punti di interesse sinergico nella reciproca collaborazione rendono particolarmente importante per l'Università programmare strategie che rafforzino il coordinamento con partner che si sottopongono alla VQR. A questo proposito, l'Università di Bari si impegna a valutare con particolare attenzione alcuni degli interventi promossi dal **Piano Nazionale Ricerche (PNR)** che prevedono, negli Enti dedicati alla ricerca, la possibilità di istituire scuole internazionali di dottorato per attrarre giovani ricercatori, ed altre misure per favorire le azioni di brevetto delle scoperte. Sarà quindi favorito il potenziamento di strutture organizzative che consentano una maggiore integrazione con tutti i soggetti impegnati nel settore ricerca, e sarà incentivata la costituzione di reti trasversali che superino gli interessi localistici o settoriali. A tal fine, lo strumento dell'Accordo Quadro e delle Convenzioni Attuative dovrà essere implementato con lo scopo di definire meglio i ruoli, le competenze e le "contaminazioni" scientifiche e tecnologiche dei partners firmatari. Particolare attenzione sarà posta ai tempi di formalizzazione di tali accordi che dovranno seguire percorsi semplificati, snelli e soprattutto tempi definiti. Nell'ottica di costruire insieme il miglior documento programmatico, sarà necessario evitare format predefiniti e rigidi, imposti da una sola parte che spesso rallentano l'accettazione da parte del partner

firmatario. Anche i passaggi obbligati all'interno di tutti gli organi di governo (Consigli di Dipartimento, Commissioni, Senato accademico e Consiglio di amministrazione) dovrebbero di volta in volta essere valutati se realmente necessari.

B.3.2. Distretti tecnologici e produttivi

I Distretti, risorsa fondamentale dell'Università, rappresentano lo *start e l'end* nel recepimento delle risorse per la ricerca, nel trasferimento tecnologico verso aziende e territorio, e nella creazione di partnership qualificate con l'Università.

Lo sforzo imprenditoriale di chi ha saputo costruire queste realtà va valorizzato e sostenuto, senza però dimenticare che l'appartenenza al proprio background culturale e politico ha fortemente favorito il processo di integrazione con gli Enti territoriali che ne hanno permesso la realizzazione. Pertanto, i Distretti devono intendere la propria collaborazione con il sistema pubblico della ricerca come un valore e fare da volano imprenditoriale. Integrare e integrarsi, favorirebbe anche la valorizzazione di idee progettuali da parte di ricercatori meno conosciuti ma altrettanto validi e pertinenti ai settori di azione.

B.3.3. Laboratori pubblico/privati - Ufficio ILO

Ci si propone di realizzare le seguenti azioni:

Costituzione di un tavolo permanente di confronto fra i diversi soggetti del sistema ed operanti nel territorio regionale. Il Tavolo avrà quale obiettivo primario quello di favorire la comunicazione e l'integrazione fra le attività e i servizi dei vari attori (Enti pubblici di ricerca, Distretti tecnologici, Parchi scientifici e tecnologici, Incubatori, Centri di competenza, Distretti produttivi, spin off, associazioni di categoria), al fine di migliorare il rapporto con il sistema delle imprese e di rispondere in modo più efficace ai bisogni di crescita socio-economica e di competitività del territorio.

L'auspicata sottoscrizione di un accordo di collaborazione sancirà la costituzione di una "**cabina di regia**", composta da un rappresentante per ciascuna Istituzione aderente, in grado di fornire la tempistica e gli indirizzi strategici ai gruppi di lavoro che attenderanno alle attività necessarie a dotare il sistema regionale dell'innovazione di regolamenti, manuali, strumenti condivisi e differenziati per categorie di attori e/o linee di attività. La condivisione delle procedure per lo sviluppo di progetti congiunti rappresenta un punto critico per superare la diffidenza del sistema imprenditoriale nella disomogeneità di orientamento degli Enti di ricerca, e permetterà di impostare modalità per intercettare la domanda d'innovazione proveniente dalle imprese, coniugandola con i bisogni di 'sostenibilità' delle comunità e delle pubbliche Amministrazioni.

Catalogo dell'offerta di innovazione. Ci si avvarrà del catalogo U-GOV e della banca dati fornita dalla Anagrafe della Ricerca (v. sopra). Inoltre, ci si propone di valorizzare sul territorio le Reti di Laboratori Pubblici di Ricerca e di consolidare la collaborazione avviata con l'ENEA, al fine di fornire alle imprese spin off ed ai gruppi di ricerca di Ateneo servizi per favorire il raccordo fra domanda ed offerta di Innovazione a livello internazionale, avvalendosi dei servizi forniti dalla rete "Enterprise Europe Network", di cui ENEA è partner.

Promozione e valorizzazione dei risultati delle ricerche svolte. Ferme restando le determinazioni di competenza degli Organi di governo dell'Ateneo, l'inclusione nel Dipartimento di afferenza dell'ILO dell'Area comunicazione consentirà di organizzare eventi (workshop, seminari specialistici, tavole rotonde) volti a diffondere e promuovere all'interno dell'Ateneo la cultura imprenditoriale della ricerca, ed a promuovere i risultati della stessa presso la cittadinanza ed i potenziali utilizzatori. Ci si propone, infatti, a conclusione di progetti di ricerca, di organizzare eventi

divulgativi dei risultati, prestando particolare attenzione al/ai target da coinvolgere. Inoltre, saranno realizzati interventi formativi rivolti a studenti, per acquisire conoscenze e competenze in materia, anche in collaborazioni con soggetti esterni.

Nell'ambito di tale attività si collocano altresì i seguenti servizi:

- assistenza nella definizione di accordi/contratti per la ricerca per garantire una tutela della Proprietà intellettuale;
- assistenza nella definizione di accordi di riservatezza e/o per l'implementazione di progetti di ricerca;
- assistenza nella scelta della forma più adeguata per la valorizzazione del risultato della ricerca (brevetto; contratto di sviluppo; spin off, contratto cessione know-how, ecc.);
- consulenza tecnico-legale per contratti di cessione e/o licenze brevetti.

Supporto alla creazione e sviluppo di spin off e start up. Accanto alle tradizionali attività di competenza dell'ILO relative alla costituzione di spin off, si ritiene di attuare iniziative volte allo sviluppo delle stesse.

In particolare, si intende organizzare incontri periodici per la rilevazione dei bisogni ed individuare modalità per rispondere agli stessi, promuovere contratti di rete e/o fusioni e l'impiego di servizi comuni per realizzare economie, ma soprattutto per fare massa critica e rafforzare la partecipazione a bandi o iniziative per le quali sia richiesto un capitale societario più elevato rispetto a quello ordinario delle spin off.

Il coinvolgimento di componenti dell'ILO in iniziative di promozioni di imprese innovative realizzate da enti territoriali (Provincia BAT, Comune di Bari) ed Associazioni di categoria si è dimostrato in grado di realizzare il ponte tra mondo accademico e neoimprenditori.

Sul fronte della creazione d'impresa, la formazione dovrà essere orientata a strutturare l'intero team indirizzando i talenti di ciascuno nella realizzazione di un progetto collettivo, favorendo il confronto creativo tra pari, creando competenze nella progettazione e nella presentazione dell'offerta, e proponendo esperienze di *problem solving* sul campo. Tali attività formative innovative saranno proposte agli studenti, compresi quelli *post lauream*, individuando modalità per il riconoscimento di crediti nei piani di studio.

B.4. Formazione/informazione su ricerca e innovazione

B.4.1. Incontri dedicati alle opportunità internazionali

Costituzione di reti fra team di ricerca e sviluppo della cultura della progettualità e dell'innovazione. La presenza di team di ricerca eccellenti inducono all'orientamento sulla ricerca di base e applicata. Puntare su una ricerca di alta qualità, aumentando i fondi ad essa destinati, permetterà di migliorare il prestigio dell'Ateneo in contesti nazionali e internazionali, e quindi la capacità dell'Ateneo stesso di attrarre maggiori risorse finanziarie (pubbliche e private) e più qualificate risorse umane (studenti e ricercatori eccellenti), instaurando così un circolo virtuoso.

Si intende creare una rete di incontri ed opportunità per contribuire ad indirizzare i docenti ed i ricercatori dell'Università di Bari verso le opportunità offerte delle fonti di finanziamenti per la ricerca e l'innovazione. Mentre le opportunità di finanziamento regionali e nazionali hanno raccolto sinora un buon riscontro, non si può dire lo stesso della partecipazione dell'Università di Bari a bandi di finanziamento internazionali. Ciò sarà realizzato attraverso strutture stabili, quali l'Ufficio Europa e lo sportello APRE (v. sopra).

B.5. Finanziamenti di Ateneo su macrolinee di ricerca selezionate con bandi competitivi ed aperte ad ampi ventagli di settori scientifici

Una azione specifica di Ateneo mira a promuovere progetti di ricerca strategici e multidisciplinari, incentivando le capacità di iniziativa di singoli, di gruppi e/o di Dipartimenti su finanziamenti gestiti direttamente dall'Ateneo. Si intende così favorire, all'interno dell'Ateneo, attività che aggregino i ricercatori attorno ad una idea progettuale coerente con le linee programmatiche definite nella strategia H2020, la creazione di un sistema di sostegno alla ricerca scientifica volto al rafforzamento della collaborazione scientifica interna, nonché la crescita dei gruppi di ricerca e della loro capacità ad acquisire finanziamenti competitivi.

Nell'ambito delle risorse disponibili, l'Ateneo stabilisce pertanto di destinare somme al finanziamento di progetti su tematiche ritenute di particolare significatività, con la finalità di promuovere la partecipazione ai progetti competitivi dell'Unione Europea attraverso l'incentivazione della leadership, il miglioramento del profilo scientifico e formativo dei ricercatori, secondo i parametri dei bandi promossi dallo *European Research Council* (ERC), il rafforzamento della rete di relazioni, l'incremento dimensionale dei gruppi di ricerca. Con l'obiettivo primario di partecipazione ad almeno un bando competitivo, dell'Unione Europea o di altri organismi internazionali, nei 6-12 mesi successivi alla sua conclusione, ai partecipanti sarà richiesto di redigere un progetto di durata compatibile con quella degli ERC Advanced Grant, basando la valutazione non solo sulla qualità scientifica del progetto complessivo, ma anche sull'adeguatezza delle attività e del piano di spesa della fase di start-up. Per la specifica finalità di questa azione strategica saranno finanziati esclusivamente progetti triennali che prevedano il coinvolgimento di un gruppo di ricerca costituito da appartenenti ad almeno 3 settori scientifico-disciplinari diversi (non affini), che coinvolgano almeno 2 Dipartimenti dell'Ateneo, e in cui verranno privilegiati proponenti che non siano già destinatari di finanziamenti locali, nazionali e internazionali su base competitiva.

Indicatori di monitoraggio per la ricerca

- Numero di progetti di interesse nazionale accettati al finanziamento;
- Numero di progetti internazionali accettati al finanziamento;
- Miglioramento della VQR per SSD;
- Numero di attività congiunte pubblico/privato e pubblico/pubblico;
- Numero di brevetti concessi e numero di brevetti licenziati;
- Numero di spin off in partenariato con Enti privati;
- Numero di spin off trasformati in start up.

C. Area strategica: Terza missione

L'Università di Bari ha sempre tradizionalmente fornito un contributo fondamentale allo sviluppo sociale ed economico del proprio territorio: promuovendo un'offerta formativa coerente e flessibile con il fabbisogno di professionalità qualificate richieste dal mercato del lavoro, trasferendo la conoscenza prodotta ed i risultati della ricerca sia a contesti produttivi ed imprenditoriali che sociali e culturali, facilitando la transizione verso il mondo del lavoro di studenti e laureati attraverso un'offerta qualificata di servizi di orientamento e collocamento.

Una realizzazione compiuta di questa missione richiede un dialogo continuo ed autorevole con le istituzioni pubbliche, in particolare la Regione Puglia, e con i soggetti privati e le associazioni presenti nel territorio, promuovendo sinergie ed accordi per: la formazione in itinere, l'informazione e la divulgazione scientifica, il trasferimento dell'innovazione. Infatti, lo sviluppo culturale e socio-economico di ogni comunità a livello

locale, nazionale e globale ha bisogno di essere alimentato con continuità da nuove conoscenze che solo l'Università, luogo primario di formazione e di produzione di sapere, può alimentare, rivolgendosi però alla città e al territorio con un atteggiamento nuovo, di maggiore consapevolezza del valore dell'integrazione, con un nuovo senso etico della propria missione e alla ricerca di nuove e più aggiornate motivazioni per la sua identità e collocazione, soprattutto rivolte alla ricerca di un futuro per le giovani generazioni.

Obiettivi Generali sulla “Terza Missione” dell’Ateneo

1. Favorire una relazione più strutturata della ricerca e della formazione con le domande che provengono dal tessuto economico, sociale ed istituzionale del territorio, sia operando un'attività di stimolo all'innovazione e alla qualità, sia sviluppando concrete interazioni mirate a rafforzare la competitività del territorio sotto il profilo economico, sociale, organizzativo e istituzionale, in una prospettiva europea e globale.
2. Contribuire a promuovere il territorio della Puglia come Regione di eccellenza nel contesto europeo e mondiale, anche attraverso la messa in rete dei tre principali soggetti strategici in un'economia della conoscenza: Università, P.A. ed Imprese.
3. Costruire una partnership solida e strutturata di obiettivi, strategie e piani di azione condivisi con gli attori del territorio.

Gli obiettivi generali sopra enunciati verranno perseguiti attraverso tre azioni strategiche, per ciascuna delle quali, sono individuate più linee di intervento da mettere in campo per il conseguimento del risultato dell'azione; sono quindi elencati alcuni indicatori per monitorare i risultati delle azioni strategiche.

C.1 Supporti all'innovazione e trasferimento tecnologico

Azione finalizzata ad aumentare il numero e la qualità delle collaborazioni strutturate tra i Dipartimenti universitari ed le imprese, mirate a sviluppare nuove tecnologie ovvero innovazioni di processo e prodotto.

Linee di intervento per l'innovazione ed il trasferimento tecnologico:

- a) Promuovere momenti di confronto tra i Dipartimenti e le imprese per far emergere le effettive possibilità di collaborazione su progetti specifici di innovazione. La programmazione comunitaria dei prossimi anni, prevede una significativa valorizzazione della ricerca congiunta fra università e PMI, ritenendola sinergia indispensabile a superare l'attuale debolezza del sistema economico. La declinazione della ricerca secondo le specificità di ciascun territorio impone la necessità di stabilire legami sistematici con i protagonisti del sistema della ricerca e con il tessuto imprenditoriale.
- b) Sviluppare forme di partenariato con soggetti istituzionali privati finalizzate a creare iniziative di eccellenza nella ricerca specialistica, definendo delle priorità anche alla luce delle potenziali ricadute sul territorio. E' auspicabile che i dipartimenti di ricerca portino all'Ateneo entrate proprie per ricerca, dimostrandosi adeguati attori della terza missione delle Università, anche con riferimento ai legami instaurati con il mondo imprenditoriale, al contributo apportato allo sviluppo del sistema produttivo, nonché alla identificazione di sbocchi professionali qualificati per i propri dottori di ricerca e i propri laureati. L'Università non deve essere solo fonte di spesa, ma oggi rappresenta una realtà dinamica e complessa, che crea anche opportunità di crescita, di sviluppo e di lavoro.

- c) Potenziamento delle azioni di sostegno degli Spin off e brevetti attraverso servizi e strutture centralizzate di assistenza e consulenza dei proponenti, l'organizzazione ed erogazione di servizi comuni (es. marketing, assistenza commerciale, fiscale e finanziaria), la condivisione delle diverse esperienze, il monitoraggio dei risultati. Auspicabile che negli spin off siano presenti come soci alcuni ex studenti e dottorandi del nostro Ateneo. Esempi di come l'Università non solo può aiutare a trovare lavoro ma può anche contribuire a crearlo in ambiti produttivi ad elevatissimo contenuto innovativo.

C.2. Formazione e sviluppo del capitale umano

Aumentare il numero e la qualità delle collaborazioni strutturate tra Dipartimenti, Imprese, P.A., Enti ed Ordini Professionali nell'accrescere la qualità del capitale umano e l'accesso al mercato del lavoro.

Linee di intervento per la formazione e sviluppo del capitale umano:

- a) Promozione di un Agenzia del Territorio per il Job Placement e l'Occupazione al fine di rafforzare il rapporto tra ricerca applicata e avviamento al lavoro ai tre livelli di uscita dall'università perché è da questo rapporto e dalle relazioni con il mondo del lavoro che possono nascere nuove opportunità.
- b) Attivazione di percorsi di formazione post-laurea di breve durata (Master brevi o short Master) della lunghezza di 3-6 settimane che garantiscano una formazione di elevata qualità e siano finalizzati ad accrescere competenze professionali specifiche. Tali corsi saranno rivolti a lavoratori interessati ad arricchire le proprie competenze per raggiungere nuovi obiettivi di carriera e verranno organizzati in collaborazione con gli Ordini Professionali.
- c) Promozione di tutti i beni ad alto contenuto culturale aperti alla comunità, che possono essere realizzati anche in collaborazione con il territorio nei suoi vari organismi di riferimento: poli museali, scavi archeologici, divulgazione scientifica, organizzazione di mostre, esposizioni, concerti, conferenze e letture, etc.
- d) Realizzazione di progetti regionali, nazionali ed internazionali con scuole di vario ordine e grado.
- e) Consulenze volontarie rivolte alla comunità per individui e gruppi marginali e/o in difficoltà.

C.3. Contributo a uno sviluppo sostenibile

Contribuire a potenziare la sostenibilità di lungo termine dello sviluppo delle Comunità, della P.A. e delle imprese del territorio e a migliorare la qualità dei servizi resi al cittadino attraverso iniziative di elevata innovazione e capillare informazione e monitoraggio.

Linee strategiche per un contributo a uno sviluppo sostenibile:

- a) Rimodulazione sostenibile del welfare attraverso una migliore gestione delle infrastrutture biomediche di impatto sociale promuovendo la creazione a livello regionale di: albi riconosciuti di specialisti dei differenti settori medici, una mappatura dei centri di eccellenza e delle prestazioni erogate, un portale web (di concerto con enti regionali ed aziende private) dedicato ai cittadini pugliesi per l'orientamento ai servizi

biomedici forniti ed ai centri medici di eccellenza presenti in regione, al fine di ridurre i flussi di pazienti verso realtà al di fuori del territorio regionale.

- b) Creazione sul territorio di una rete al fine di monitorare e studiare i bisogni e le aspettative dei giovani affinché si traducono in politiche attive. A tal fine occorre menzionare la rinnovata composizione dell'osservatorio delle politiche giovanili e l'avvio di un proficuo confronto con il consiglio degli studenti.
- c) Dar vita ad una politica universitaria per lo sviluppo sostenibile. Nel pensare ad un'università "verde", occorre impegnarsi in una sfida culturale, promuovendo comportamenti ecocompatibili all'interno della comunità accademica e soprattutto in quella studentesca. Al riguardo occorre ricordare la recente adesione dell'Università degli Studi di Bari alla Consulta comunale dell'ambiente del capoluogo pugliese.
- d) Concorrere ad aumentare il numero di laureati nel territorio, sia attraverso una politica di facilitazione economica all'accesso universitario per i giovani studenti a minor reddito, pur collegata al merito sia attraverso una promozione del valore economico e sociale della laurea.

Indicatori di monitoraggio per la Terza Missione

- Rendicontazione dei progetti avviati e dei risultati ottenuti dalle imprese e dagli Enti coinvolti
- Monitoraggio del numero e tipologia degli spin off avviati e i risultati ottenuti
- Verifica del successo nell'inserimento dei laureati nel mondo del lavoro
- Monitoraggio del numero di Master e Corsi di alta formazione attivati
- Monitoraggio dell'andamento della mobilità passiva, ossia dei flussi di pazienti verso strutture al di fuori della regione Puglia
- Indicatori su progetti collaborativi avviati con successo fra Università, P.A. e Imprese.

D. Area strategica: Governance e Amministrazione

D.1. Dematerializzazione

Il processo di digitalizzazione già a buon punto con la gestione via web delle immatricolazioni/iscrizioni e con la gestione digitale delle carriere studentesche (dai corsi di primo livello sino ai percorsi formativi abilitanti (TFA/PAS), va ulteriormente rafforzato e completato con la introduzione di ulteriori processi dematerializzati (ad esempio, per il rilascio di certificati on line e via web); deve costituire una assoluta priorità, anche per gli effetti di efficienza economica, l'assicurazione a studenti e corpo docente di un pieno accesso a servizi digitali nel segno della smart education.

D.2. Semplificazione

Per dare attuazione all'art. 2 dello Statuto dell'Università di Bari, recante i principi della semplificazione e dell'efficienza dei risultati, è stata istituita una delega specifica alla semplificazione sia normativa che procedimentale. Operata una ricognizione dei regolamenti ancora da adottare in forza della legge 240 e dello Statuto, si dovrà procedere ad una revisione del drafting regolamentare interno all'università; ad una riorganizzazione interna, raccordando in modo più efficace i servizi offerti dall'amministrazione centrale

con quelli delle strutture dipartimentali; ad una definizione standard dei tempi di conclusione dei procedimenti; alla individuazione degli obiettivi (performance) da conseguire in relazione dei tempi di conclusione dei procedimenti; alla individuazione di modalità semplificate (anche mediante ausili informatici) per l'adozione di provvedimenti di tipo seriale e ripetitivo.

D.3. Formazione del personale

L'ottimizzazione dell'organizzazione delle risorse umane e dei modelli decisionali, al fine di garantire una maggiore efficienza e una razionalizzazione funzionale degli apparati non può essere scissa da una adeguata formazione del personale non dovendosi escludere, anzi dovendosi perseguire, necessari processi di riqualificazione. Passaggio decisivo a questo riguardo appare una preliminare, ed a regime periodica, ricognizione di competenze e di bisogni. Per questa ragione è già operante una commissione di studio i cui esiti saranno oggetto di valutazione unitamente alle risultanze delle attività svolte anche attraverso la collaborazione con il FORMEZ, per essere tradotti in decisioni operative ed anche di riorganizzazione, sentito il collegio dei direttori di dipartimento, ad opera degli organi di governo.

D.4. Legalità e Trasparenza

L'attuazione delle disposizioni vigenti in materia (Legge n. 190 del 6 novembre 2012 "Disposizioni per la Prevenzione e la repressione della corruzione e dell'illegalità nella pubblica amministrazione", D. Lgs. 14 marzo 2013, n. 33 recante "Riordino della disciplina riguardante gli obblighi di pubblicità, trasparenza e diffusione di informazioni da parte delle pubbliche amministrazioni"), ha già dato luogo a numerose iniziative intraprese dall'amministrazione universitaria (piano anticorruzione; implementazione del sito web dell'ateneo, giornate sulla trasparenza). In questo ambito, si collocano due ulteriori attività: la predisposizione di un regolamento sulla tracciabilità dei modelli decisionali ai sensi della legge 231 del 2001, implementando un sistema di controllo delle attività sensibili finalizzato a prevenire la commissione o la tentata commissione dei reati, e la costituzione di un apposito Comitato per la Legalità e Trasparenza, composto da docenti interni ed esperti esterni a questa Amministrazione, di riconosciuta competenza, con il compito di proporre linee guida e buone pratiche per i complessi procedimenti amministrativi posti in essere da questa Amministrazione; monitorare i processi a garanzia della trasparenza e del rispetto della normativa vigente specie nella delicata materia degli appalti, nella scelta del contraente, nella sicurezza dei cantieri, nei contratti di lavori, servizi e forniture; vigilare sul rispetto dei principi di imparzialità e di buon andamento della pubblica amministrazione, sanciti dall'art. 97 Cost., anche attraverso un'attività di ricerca, documentazione, informazione e comunicazione interna ed esterna in materia di educazione alla legalità e prevenzione, riferendone costantemente al Rettore e agli Organi di Governo di questa Amministrazione.

D.5. Sicurezza

Al fine di dare piena attuazione alla disciplina in materia di sicurezza su ambienti e luoghi di lavoro è stata avviata la predisposizione di un apposito regolamento in materia e l'istituzione di un centro di interesse di Ateneo denominato "Centro di igiene e sicurezza a tutela della salute nei luoghi di vita e di lavoro" con l'obiettivo di promuovere e svolgere attività di attuazione della normativa in questione con particolare riguardo agli ambienti in cui si svolgono attività di didattica, di ricerca, di assistenza, di servizio dell'Università degli Studi di Bari Aldo Moro, a tutela di tutti i soggetti che vi operano a diverso titolo.

D.6. Comunicazione

L'esigenza di rafforzare i modelli comunicativi si collega a quella di rendere più attrattivo l'Ateneo, migliorandone l'immagine e aumentare il livello di attenzione nazionale e internazionale. Interventi dovranno essere condotti con riguardo alla comunicazione interna, aumentando la consapevolezza e la coesione dell'intera comunità accademica, favorendo contatti e scambi utili soprattutto a realizzare

progetti di ricerca interdisciplinari rendendo gli studenti più partecipi alla “vita” dell’Università. A questo riguardo è stata avviata la realizzazione di un house organ con cadenza settimanale o quindicinale sempre visibile sul sito web - che raccolga e sviluppi le principali news proprio come se fosse un vero magazine. Anche l’implementazione della piattaforma I TUNES Uniba (con inserimento anche di lezioni o cicli di lezione, convegni, attività internazionali e istituzionali più significative etc) costituisce una ulteriore azione che deve essere strategicamente rafforzata.

D.7. Meccanismi di verifica/controllo e di valutazione

Al fine del monitoraggio e della promozione dell’attività di ricerca e di didattica, sarà valutata la possibilità di istituire una Commissione con il compito di individuare strategie e metodologie, nonché di elaborare criteri di valutazione delle attività dei docenti.

Tale processo potrà essere utilizzato ai fini della individuazione delle strategie di sviluppo della ricerca e della didattica e, in merito ai singoli docenti, per la ripartizione delle risorse (fondi e punti organico), per la partecipazione agli organi di governo ed ai collegi di Dottorato.

Indicatori di monitoraggio per Governance e Amministrazione

- Misuratori di efficienza dei procedimenti amministrativi (tempi, quantità pratiche evase, gradimento dell’utenza)
- Misuratori del numero dei procedimenti amministrativi semplificati (riduzione assoluta o della fasi interprocedimentali)
- Indici di efficacia dell’azione amministrativa
- Misuratori delle performance

E. Area strategica: Equilibrio Economico-Finanziario

E.1. Lotta agli sprechi e incentivazione delle migliori pratiche

In considerazione della complessiva situazione economico-finanziaria dell’Ateneo e della necessaria adozione di un piano di rientro dal disavanzo di amministrazione accertato, si impone una seria revisione delle strategie di intervento e prima ancora della stessa metodologia di approccio alla problematica.

Sono già impegnati sulla questione del risanamento economico finanziario, oltre gli organi di vertice (Cda e Senato Accademico, per il tramite della Commissione Bilancio) anche un comitato di “saggi”, composto da personale interno ed esterni di comprovata professionalità, l’intero collettivo della dirigenza dell’Ateneo, il comitato per la gestione del patrimonio immobiliare e, non ultimi, i revisori dei conti.

Tra le iniziative avviate, utili nella prospettiva del risanamento, vi sono l’avvio della costituzione della banca dati degli immobili dell’Università, la revisione capitolo per capitolo di bilancio delle cc.dd. poste “comprimibili”, l’affidamento a ciascun Dirigente, ed in relazione ai Dipartimenti di cui ad essi è affidata la responsabilità, della individuazione di tutte le possibili proposte di ottimizzazione dell’utilizzo delle risorse esistenti (monitoraggio ed eventuale rinegoziazione di contratti e forniture, controllo su procedure di appalto, ecc.) e di incentivazione delle migliori pratiche.

E.2. Avvio di nuove iniziative per accrescere le entrate da fonti esterne

Con riguardo alle entrate ordinarie, linee di intervento idonee a poterne determinare un incremento, possono essere ravvisate:

- nel meccanismo del conto terzi che necessita di una razionalizzazione (anche in ordine al rilascio di autorizzazioni ad attività esterne del personale universitario) ma parimenti di una semplificazione e di diverse regole sul riparto delle somme ricavate tali da garantirne una maggiore attrattività e convenienza (per i terzi oltre che per l'Università)
- nella disciplina della gestione "compartecipata" dei Dipartimenti e della Amministrazione Centrale alla copertura delle spese generali ammesse e rendicontate nei progetti di ricerca
- in una accurata e più economica gestione degli immobili di proprietà dell'Università attraverso: rinnovi e modifiche dei contratti di locazione a terzi di immobili adibiti ad uso commerciale; sostituzione dei contratti di comodato (a terzi) ancora in essere (incompatibili con le regole gestorie del patrimonio pubblico) con contratti di locazione a titolo oneroso; avvio di progetti di efficientamento energetico; installazione di isole ecologiche utili sia per generare maggiori redditi che a consentire economie di spesa.

E.3. Azioni di controllo antievasione e innovare il sistema delle tasse universitarie, aumentandone l'incidenza sulle entrate complessive dell'Università

Senza ledere il diritto allo studio dei meno abbienti, deve procedersi ad un riordino della contribuzione studentesca nella direzione di una maggiore equità ed equilibrio del sistema.

Ipotesi possibili di intervento possono essere realizzate mediante:

- l'applicazione di una regola di progressività della imposizione da applicarsi solo su scaglioni reddituali superiori alla fascia massima attualmente prevista e sino al raggiungimento di un tetto massimo predeterminato;
- la possibile conversione della restituzione delle somme agli studenti che concludano i propri studi nella durata legale, ed in luogo della abolizione secca di tale restituzione, in grant da utilizzare per la frequenza a corsi post-laurea presso l'Ateneo di Bari;
- l'intensificazione delle azioni di contrasto all'evasione contributiva mettendo a regime la convenzione già stipulata con la Guardia di Finanza, nonché avvalendosi dell'incrocio dei dati informativi con banche dati.

Indicatori di monitoraggio per l'Equilibrio Economico-Finanziario

- Relazioni periodiche sull'andamento e l'attuazione del piano di rientro
- Indici economici e finanziari anche disaggregati per strutture e/o natura delle attività
- Andamento e monitoraggio dei costi per consumi intermedi
- Andamento, aggregato di Ateneo e disaggregato per singoli dipartimenti, del conto terzi e dei finanziamenti esterni

F. Area strategica: Valorizzazione del personale tecnico amministrativo e revisione degli assetti organizzativi

La valorizzazione del PTA si attuerà sia attraverso una revisione dell'assetto organizzativo delle strutture amministrative che attraverso una riqualificazione/formazione delle unità di personale, al fine di rispondere alle istanze emerse dai recenti cambiamenti del quadro normativo in materia di Università.

E' opportuno attuare una semplificazione dei processi amministrativi, unitamente ad una riorganizzazione delle strutture, eliminando eventuali duplicazioni o eccessive parcellizzazioni di funzioni e compiti, così

favorendo la razionalizzazione delle attività e potenziando l'integrazione tra apparato centrale e organi periferici dell'Ateneo.

A tal fine si prevede di predisporre una mappa delle competenze che registri le professionalità esistenti, in modo da permettere sia la redistribuzione del personale, che il censimento di quei comparti che risultino carenti.

La politica di gestione del personale sarà adeguata alle necessità funzionali dell'Amministrazione Centrale/Dipartimentale e alle esigenze tecnico-scientifiche dei dipartimenti.

Il cambiamento e l'innovazione nell'Amministrazione, realizzati anche attraverso la valorizzazione delle competenze, sono altresì funzionali al miglioramento delle condizioni generali dell'ambiente lavorativo, e contribuiscono al raggiungimento del cosiddetto "benessere organizzativo" promosso dalla Direttiva del Ministero della Funzione Pubblica.

La crescita del PTA è condizione necessaria ai fini del raggiungimento degli obiettivi di didattica, di ricerca e di efficienza amministrativa. La realizzazione degli interventi formativi previsti richiederà idonei percorsi tali da fornire ai singoli lavoratori le competenze richieste per i nuovi ruoli da coprire. Una delle azioni strategiche più urgenti sarà finalizzata allo sviluppo delle competenze linguistiche del PTA, anche ai fini della piena attuazione del processo di internazionalizzazione che vede impegnata la nostra Università.

Motivazioni strategiche della istituzione del Corso di Studi in “Conservazione e Restauro dei Beni Culturali – LMR02”.

1. Motivazioni per la attivazione del CdS

Valutate l'esigenza di razionalizzazione e sostenibilità dell'offerta formativa, le richieste di formazione del territorio e le giuste rivendicazioni delle prospettive occupazionali degli studenti, e delle famiglie, nel mese di maggio 2012, il Consiglio di Interclasse dei CdS “Scienze e Tecnologie per i Beni Culturali (L-43)” e “Scienze per la Diagnostica e Conservazione dei Beni Culturali (LM-11)”

- vista la definizione per decreto congiunto MIBAC/MIUR della classe delle lauree magistrali a ciclo unico e abilitante in “Conservazione e Restauro dei Beni Culturali” (DM 02/03/2011)
- accogliendo un esplicito invito espresso dal Senato Accademico nella seduta del 29/5/2012 ha costituito un gruppo di lavoro con il compito di affrontare lo studio di fattibilità relativo all'attivazione della laurea LMR02 e del suo inserimento nell'offerta formativa in sostituzione delle lauree L-43 e LM-11.

Il CdS in L-43 è stato disattivato dall'a.a. 2013-2014; quello in LM-11 verrà disattivato nell'a.a. 2014-2015, o comunque all'attivazione del nuovo CdS in LMR02.

Si fa presente che i Rapporti del Riesame (RdR), sia per la laurea in L-43 sia per quella in LM-11, hanno evidenziato il basso numero di iscritti nel recente periodo, come pure la problematicità degli sbocchi occupazionali nella pubblica amministrazione.

Le risultanze del gruppo di lavoro hanno individuato come strategica per l'Università degli Studi di Bari “Aldo Moro” l'istituzione del Corso di Laurea a ciclo unico in Conservazione e Restauro dei Beni Culturali, Classe LMR/02, per formare laureati in restauro con il profilo corrispondente alla qualifica professionale prevista dal DM 26 maggio 2009, n. 87, art. 1, comma 1.

Si sottolinea che nell'Ateneo barese e nella regione Puglia non esiste altro CdS nella medesima classe; in Campania, regione limitrofa, l'Accademia di Belle Arti di Napoli ha conseguito, in data 7.11.2011, il parere di conformità in ordine alla istituzione ed attivazione del Corso di diploma accademico di secondo livello di durata quinquennale in “Restauro” abilitante alla professione di ‘Restauratore di Beni culturali’; e l'Università degli Studi “Suor Orsola Benincasa” di Napoli ha conseguito in data 13.12.2011 il parere di conformità in ordine alla istituzione ed attivazione del Corso di laurea magistrale a ciclo unico (quinquennale) interfacoltà in “Conservazione e Restauro dei Beni culturali”. L'attivazione di questi percorsi formativi è troppo recente per valutarne gli esiti occupazionali.

L'Università di Bari svilupperà nel CdS due dei percorsi formativi-professionalizzanti regolamentati dal D.M. n. 87/2009, in particolare:

-PFP1 Materiali Lapidari e derivati; superfici decorate dell'architettura;

-PFP4 Materiali e manufatti ceramici e vetri; Materiali e manufatti in metallo e leghe

L'attivazione di questi due percorsi scaturisce dalle competenze peculiari presenti nell'Ateneo barese.

Il progetto di sviluppo del corso ha come obiettivo la formazione di un laureato che sia in grado non solo di valutare e rappresentare lo stato di conservazione delle opere e/o dei manufatti, di pianificare, dirigere e coordinare un intervento restaurativo/conservativo, ma che sia anche in grado di individuare le eventuali indagini diagnostiche da effettuare, utili al progetto di intervento, ex-ante, in itinere ed ex-post, avendo gli strumenti per valutarne l'importanza ed interpretarne i risultati.

Non esiste nell'ateneo barese altro CdS che abbia come obiettivo figure professionali simili.

Accanto allo studio di base, l'apprendimento dei principi e delle tecniche di restauro e conservazione si esplicherà sia presso Enti e Istituzioni preposte alla salvaguardia e alla valorizzazione del patrimonio (laboratori e uffici di Soprintendenza, strutture museali, siti archeologici e/o architettonici) sia con attività in cantieri di volta in volta convenzionati (ad esempio, più citarsi la Convenzione tra l'Università degli Studi di Bari e la Direzione Regionale dei Beni Culturali, già stipulata).

2. Analisi della domanda di formazione

In via preliminare alla progettazione del CdS, è stata svolta un'analisi della domanda di formazione, anche al fine di definire i risultati di apprendimento attesi, sia disciplinari che generici. La ricognizione ha preso a riferimento, in particolare, il contesto di prospettive occupazionali e di sviluppo personale e professionale e la necessità di allineamento tra la domanda di formazione e i risultati di apprendimento che il Corso di Studio persegue.

All'uopo si è utilizzata sia una forma di consultazione diretta (per invito ad una riunione allargata o per contatti singoli) con alcune organizzazioni (Soprintendenze, Pinacoteca Provinciale, Aziende operanti nel settore del restauro, Ordine degli Architetti, Ordine dei Geologi, Ordine dei Chimici, Associazione Industriali, Restauratori, Operatori/Responsabili di Musei), sia una forma di consultazione indiretta, mediante l'analisi dei progetti di ricerca, di formazione, di sviluppo strutturale, finanziati a vario titolo nel settore dei Beni Culturali dalla Regione Puglia negli ultimi sette anni, nonché degli obiettivi dei corsi di formazione spesso associati a tali progetti. Gli Ordini Professionali e le aziende del settore hanno particolarmente apprezzato tali forme di consultazione, soprattutto quelle dirette, verranno riproposte con cadenza biennale, per verificare la realizzazione progettuale del CdS, ed alla fine di ogni ciclo quinquennale, per verificare la sussistenza di allineamento tra gli obiettivi individuati dall'attività formativa e la domanda di competenze.

3. Analisi dei profili di competenza e dei risultati di apprendimento attesi

Soprattutto in sede di confronto con le Soprintendenze e con le aziende che operano nel restauro è stato possibile effettuare l'analisi delle funzioni professionali di interesse e delle competenze necessarie, sì da tener conto dei fabbisogni espressi dalla società e dal mondo del lavoro. Il CdS in questione è abilitante alla funzione di restauratore e questa è ben definita dai DM che l'hanno istituito.

Sulla base delle risultanze di tale analisi si è definita la traccia portante del percorso formativo e si è stabilito come calibrare le abilità pratiche.

I risultati di apprendimento attesi di tipo generico prevedono che nel corso di cinque anni il discente acquisisca le conoscenze storiche, artistiche, scientifiche e tecniche necessarie alla valutazione critica dello stato di conservazione dei manufatti in una o più delle seguenti categorie: materiali lapidei; metalli, ceramiche e vetri; un'approfondita conoscenza teorica e pratica dei metodi e delle tecniche di conservazione e restauro; la conoscenza della lingua Inglese; autonomia di giudizio; abilità comunicative

Quanto ai risultati di apprendimento di tipo specifico: i) una solida competenza tecnico-scientifica di base ed avanzata (nel campo della fisica, della chimica, della biologia, della geologia) sarà indispensabile nella fase di individuazione, progettazione ed esecuzione di tutti gli interventi connessi con il patrimonio culturale, mobile e immobile; ii) una solida competenza di base ed avanzata nel campo dell'archeologia, della storia, della storia dell'arte, della storia dell'architettura, consentirà di contestualizzare oggetti ed interventi inquadrandoli storicamente; iii) una solida competenza della storia e delle tecniche di restauro saranno indispensabili per l'acquisizione degli standard scientifici, tecnici ed etici relativi alle attività di conservazione dei beni culturali e alla professione del conservatore/restauratore.

I risultati di apprendimento sono stati confrontati con quelli previsti da Corsi simili già attivati presso altre Università o Accademie o Scuole di Alta Formazione del Ministero dei Beni Culturali. In particolare, sono stati ritenuti significativi punti di riferimento le esperienze sviluppate in altri contesti universitari, quali l'Università di Torino, l'Università di Urbino, l'Università di Suor Orsola Benincasa; ma si è fatto anche tesoro di quanto previsto dagli ordinamenti didattici dell'Opificio delle Pietre Dure e dell'Istituto Superiore di Conservazione e Restauro.

I risultati di apprendimento di tipo specifico trovano riscontro nelle attività formative, specie nella distribuzione di ore di lezione frontali e di laboratorio. L'offerta didattica programmata, infatti, prevede che le abilità pratiche siano acquisite mediante crediti formativi sviluppati nei laboratori delle Soprintendenze e nei cantieri autorizzati dalle Soprintendenze e dalla Direzione Regionale per i Beni Culturali, nonché nei laboratori tecnico-scientifici dell'Università e che le ore complessive di attività tecnico-didattiche di conservazione e restauro su beni culturali rappresentino il 55% dell'insegnamento complessivo (senza contare le 300 ore destinate al laboratorio di tesi, che prevede la progettazione in autonomia di un intervento restaurativo/conservativo). Al raggiungimento dei risultati di apprendimento attesi contribuirà anche il basso rapporto (5:1) studente/docente (qualifica restauratore) previsto dagli ordinamenti ministeriali all'interno di ogni Percorso Formativo Professionalizzante di tale classe di laurea.