

2023

PSA PIANO STRATEGICO DEL POLITECNICO DI BARI 2021-2023

POLITECNICO DI BARI

PIANO STRATEGICO

2021|2023

IL POLITECNICO
DEL FUTURO:
SCENARI,
OBIETTIVI
E AZIONI

2021



Politecnico
di Bari

Sommario

1. PRESENTAZIONE DEL RETTORE: IL POLITECNICO DEL NOSTRO FUTURO	5
2. VISIONE E PRINCIPI ISPIRATORI	6
3. ANALISI DI CONTESTO E POSIZIONAMENTO	7
ANALISI DI CONTESTO ESTERNO	7
ANALISI DI CONTESTO INTERNO	8
DIDATTICA	9
RICERCA	15
TERZA MISSIONE	16
LO STATO DELLE RISORSE	16
4. ESITO DEL PRECEDENTE PIANO STRATEGICO	19
5. ANALISI SWOT	22
PUNTI DI FORZA	22
PUNTI DI DEBOLEZZA	22
OPPORTUNITÀ	22
MINACCE	22
6. IL PERCORSO DI ASCOLTO “VERSO POLIBA 2023”	24
7. ANALISI DELLE LINEE STRATEGICHE: BENESSERE, QUALITÀ E SVILUPPO	25
BENESSERE	25
SPAZI PER LO STUDIO, IL LAVORO, LO SPORT E LA SOCIALIZZAZIONE	25
ADOZIONE STABILE DEL LAVORO AGILE, ATTENZIONE AL WELFARE	26
STRUMENTI E SERVIZI PER STUDENTI CON DISABILITÀ E DSA	26
DIGITALIZZAZIONE DEI SERVIZI OFFERTI	27
QUALITÀ	28
POTENZIAMENTO DEGLI STRUMENTI PER UNA DIDATTICA INNOVATIVA, INCLUSIVA E PARTECIPATIVA	28
CONSOLIDAMENTO DELLA DIMENSIONE INTERNAZIONALE	29
FORMAZIONE CONTINUA	29
FORMAZIONE, LAVORO E TERRITORIO: MAGGIORE EFFICACIA E VISIBILITÀ DELLE AZIONI DI ORIENTAMENTO E DELLE ATTIVITÀ DI INTERMEDIAZIONE	30
SVILUPPO	31
PERCORSI DI FORMAZIONE CON ATTIVITÀ INTERDISCIPLINARI E LABORATORIALI	31
INVESTIMENTI SUI TEMI DELL’AMBIENTE, ENERGIA E MOBILITÀ SOSTENIBILE	32

LA SOSTENIBILITÀ COME CHIAVE DI LETTURA TRASVERSALE DELLO SVILUPPO	33
RINNOVARE LA TERZA MISSIONE COME INCUBATORE DI SVILUPPO.....	33
8. SEZIONE PROGRAMMATICA	35
PROGETTO STRATEGICO 1 - AMPLIAMENTO E RIQUALIFICAZIONE DEGLI SPAZI.....	36
1.1 MIGLIORARE LA FRUIBILITÀ DEGLI SPAZI E DELLE INFRASTRUTTURE FISICHE E VIRTUALI E AUMENTARE IL BENESSERE DEGLI E DELLE UTENTI.....	36
1.2 RENDERE LA COMPONENTE STUDENTESCA PROTAGONISTA DEGLI SPAZI UNIVERSITARI	36
1.3 ORGANIZZARE E PROGETTARE GLI SPAZI MIGLIORANDO IL LIVELLO DI INTEGRAZIONE E PARTECIPAZIONE SOCIALE, DI OCCUPAZIONE, DI SICUREZZA E DI ACCRESCIMENTO DEL LIVELLO GLOBALE DI BENESSERE DELLE PERSONE	37
1.4 SVILUPPARE UN ATENEO POLICENTRICO E DIFFUSO ATTRAVERSO LA VALORIZZAZIONE E IL POTENZIAMENTO DELLE SEDI.....	37
PROGETTO STRATEGICO 2 - REINGEGNERIZZAZIONE AGILE DEI PROCESSI.....	41
2.1 RIPENSARE L'ORGANIZZAZIONE DI STRUTTURE E PROCESSI, IN UN'OTTICA DI TRANSIZIONE DIGITALE, TRASPARENZA E RESILIENZA	41
2.2 VALORIZZARE IL CAPITALE UMANO NEL PROCESSO DI CAMBIAMENTO ORGANIZZATIVO, IN RISPOSTA ALLE NUOVE SFIDE DELL'OFFERTA FORMATIVA, DELLA RICERCA E DELLA TERZA MISSIONE.....	41
2.3 EQUILIBRARE LAVORO E VITA PRIVATA ATTRAVERSO LA REALIZZAZIONE DI UNA MODALITÀ DI LAVORO FLESSIBILE SUPPORTATA DA OPPORTUNITÀ NORMATIVE E STRUMENTI TECNOLOGICI.....	42
PROGETTO STRATEGICO 3 - MOLTEPLICITÀ E INCLUSIONE	46
3.1 CONSOLIDARE LA CULTURA DELLA PARITÀ E DELL'INCLUSIONE NEL RISPETTO DELLE DIVERSITÀ E NEL CONTRASTO DI OGNI FORMA DI DISCRIMINAZIONE.	46
3.2 REALIZZARE SERVIZI A SOSTEGNO DELLA CULTURA DEL BENESSERE	46
PROGETTO STRATEGICO 4 - INNOVAZIONE DEI PERCORSI FORMATIVI	50
4.1 PROGETTARE ESPERIENZE DI INSEGNAMENTO-APPRENDIMENTO INNOVATIVE ATTRAVERSO L'INTEGRAZIONE, IN SPAZI DEDICATI, DI NUOVI APPROCCI PEDAGOGICI E SUPPORTI TECNOLOGICI	50
4.2 FAVORIRE L'ATTIVAZIONE DI PERCORSI FORMATIVI CARATTERIZZATI DA UNA FORTE INTERDISCIPLINARIETÀ, FLESSIBILITÀ E INTERAZIONE CON IL TERRITORIO.....	50
4.3 FAVORIRE LO SVILUPPO DI LABORATORI DIDATTICI SUL MODELLO DI <i>INNOVATION HUB</i>	51
4.4 FAVORIRE LO SVILUPPO DI INIZIATIVE SINERGICHE DI FORMAZIONE SUI TEMI DELL'ENERGIA, AMBIENTE, MOBILITÀ SOSTENIBILE, TRANSIZIONE DIGITALE E INDUSTRIA 4.0.....	51
PROGETTO STRATEGICO 5 - RICERCA IN RISPOSTA ALLE SFIDE GLOBALI.....	56
5.1 FAVORIRE LO SVILUPPO DI INIZIATIVE SINERGICHE DI RICERCA E DI COLLABORAZIONI STRATEGICHE IN RISPOSTA ALLE SFIDE GLOBALI.....	56
5.2 POTENZIARE LE AZIONI DI RECLUTAMENTO E VALORIZZAZIONE, IN ACCORDO CON IL FABBISOGNO DEL PERSONALE DA DEDICARE ALLA RICERCA E ALLO SVILUPPO DELL'OFFERTA FORMATIVA	56

5.3 CONSOLIDARE E SVILUPPARE LE INFRASTRUTTURE DI RICERCA ED I SERVIZI DI SUPPORTO ALLE AZIONI DI RICERCA	57
5.4 POTENZIARE IL DOTTORATO DI RICERCA.....	57

PROGETTO STRATEGICO 6 - INTERMEDIAZIONE CON IL TERRITORIO, ACCOMPAGNAMENTO AL MONDO DEL LAVORO E INCUBATORI DI IMPRESA

6.1 ATTIVARE LE STRUTTURE DI RICERCA IN SINERGIA CON IL MONDO INDUSTRIALE A SUPPORTO DEL TRASFERIMENTO TECNOLOGICO	61
6.2 FAVORIRE LE AZIONI DI INCUBAZIONE DI IMPRESA	61
6.3 POTENZIARE LE POLITICHE DI ACCOMPAGNAMENTO AL MONDO DEL LAVORO.....	61
6.4 POTENZIARE LE STRATEGIE DI COMUNICAZIONE DELL'ATENEO	62

PROGETTO TRASVERSALE – DIGITALIZZAZIONE.....

DIG.1 POTENZIARE I SERVIZI INNOVATIVI IN CHIAVE DIGITALE	66
DIG.2 ADEGUARE IL SISTEMA INFORMATIVO DI ATENEO PER IL MONITORAGGIO INTEGRATO DEI DATI.....	66

PROGETTO TRASVERSALE - ASSICURAZIONE DELLA QUALITÀ.....

AQ.1 DIFFONDERE LA CULTURA DELLA QUALITÀ E DELLA VALUTAZIONE	69
--------------------------------------------------------------------	----

1. PRESENTAZIONE DEL RETTORE: IL POLITECNICO DEL NOSTRO FUTURO

Il Politecnico di Bari, il nostro Politecnico, è una meravigliosa comunità di persone in cui si trasmettono solide conoscenze e saperi sempre nuovi; si fa ricerca scientifica; si formano coscienze critiche. Attraverso le sue molteplici attività, il Politecnico sostiene lo sviluppo sociale ed economico del territorio ed è protagonista dei grandi processi di trasformazione e innovazione. È un ateneo giovane, perché è stato istituito nel 1990, ma in poco più di trent'anni ha meritato l'autorevolezza che gli viene riconosciuta e la fiducia che gli viene accordata. Il Politecnico di Bari è sempre stato, infatti, al fianco delle imprese e delle istituzioni, perseguendo costantemente l'obiettivo di aiutare le giovani generazioni a costruire il loro futuro.

Oggi viviamo un periodo di transizione, nel quale dopo la pandemia, che ha stravolto le abitudini e gli stili di vita di tutti noi, abbiamo l'opportunità di progettare nuovi modelli di socialità, di insegnamento, di produzione e di consumo. Mai, come in questo periodo storico, la collaborazione tra l'Accademia, il tessuto imprenditoriale e le istituzioni potrebbe facilitare il progresso sociale ed economico. Dobbiamo farci trovare pronti a sfide che erano inimmaginabili fino a qualche anno fa. È il momento di moltiplicare gli sforzi, ognuna e ognuno nel proprio ruolo, per definire una visione comune che possa accelerare la ripartenza del territorio e del Paese.

In questa prospettiva, il Politecnico di Bari deve continuare a sviluppare attività sempre più competitive e all'avanguardia. In tutti gli ambiti della didattica, della ricerca e del trasferimento tecnologico, siamo aperti alle contaminazioni, con lo sguardo rivolto alle migliori esperienze internazionali. Dobbiamo essere capaci di costruire un ecosistema dell'innovazione che attragga giovani talenti, studiosi brillanti e motivati, piccoli e grandi investitori a livello nazionale e internazionale, soprattutto nel Mediterraneo.

Contemporaneamente, dobbiamo continuare a sostenere le istituzioni e le imprese del nostro territorio e a consolidare la nostra credibilità, per guidare le loro scelte. L'unica differenza rispetto al passato è che il cambiamento, così rapido e imprevedibile, richiederà un impegno che forse andrà oltre le nostre previsioni. Ma questo non ci preoccupa, semmai ci motiva ad affrontare nuove sfide. Abbiamo, dalla nostra parte, strumenti importanti come il PNRR, che mette a disposizione una enorme quantità di risorse per la ricerca e l'innovazione. Dobbiamo cogliere questa opportunità, facendo sinergia tra pubblico e privato, per realizzare nuove infrastrutture, innovare la didattica, garantire competenze sempre aggiornate e in linea con il mercato del lavoro.

Benessere, Qualità e Sviluppo sono i tre concetti chiave che dovranno guidare le nostre azioni nei prossimi anni. In questo documento, abbiamo compiuto il difficile esercizio di riempire di contenuti queste tre parole, sapendo che, più correttamente, devono essere considerate come vasi comunicanti e perseguite come obiettivi. Questo vale sia all'interno della nostra comunità, sia nei rapporti con il territorio. Le linee strategiche espresse nelle pagine che seguono sono anche il frutto di un percorso di ascolto, partecipato e trasparente, delle parti interessate. Comunità studentesca, personale docente, personale tecnico-amministrativo e bibliotecario, aziende, istituzioni, ordini professionali: tutti hanno contribuito, con i loro preziosi interventi, a definire il percorso di crescita del nostro Ateneo. Ci proiettiamo in questo futuro, così prossimo, decisi a trasformare questo piano in risultati, con la costanza dell'impegno quotidiano. Nelle piccole, come nelle grandi cose.

Insieme - e lo abbiamo già dimostrato - è possibile superare le barriere e procedere più rapidamente verso un traguardo condiviso. Insieme potremo definire il come e, soprattutto, il quando. Potremo darci delle scadenze e fare in modo che le nostre idee si facciano azioni, che gli obiettivi diventino fatti.

Insieme, potremo rendere il Politecnico di Bari il luogo migliore in cui progettare il futuro. Il futuro delle nostre studentesse e dei nostri studenti, della nostra comunità, del nostro territorio e del Paese. Il nostro Politecnico sarà il nostro futuro.



2. Visione e principi ispiratori

Nel Politecnico di Bari vive una dinamica comunità accademica che riconosce la responsabilità e rivendica un ruolo nei processi globali di trasformazione e innovazione che investono la Società, contribuendo in modo efficace al suo sviluppo culturale ed economico, sulla base dei principi di inclusione e sostenibilità.

Nel Politecnico di Bari si individua, nell'accrescimento e nella condivisione di una solida e multidisciplinare cultura tecnica, costantemente contaminata e ispirata da una dimensione sociale e umanistica, lo strumento per sostenere tale sviluppo.

Nella definizione delle linee di azione prospettive, l'Ateneo ha adottato una visione fondata su valori che costituiscono la base identitaria e i principi ispiratori del suo Statuto permeando costantemente le missioni istituzionali.

La **centralità degli individui** rappresenta il cuore e il punto di raccordo delle linee in cui si declina la visione strategica dell'Ateneo, che costantemente opera, nel **rispetto delle personali inclinazioni**, per la **valorizzazione dei talenti**, attraverso attenti percorsi di formazione e crescita professionale e culturale, e per la tutela del **benessere** dei componenti della comunità, assicurando un ambiente di studio e lavoro dinamico, creativo, stimolante, aperto al territorio e alle contaminazioni, e un'elevata qualità della vita sotto il profilo fisico, sociale e psicologico.

Il Politecnico di Bari è un Ateneo **inclusivo**, che ha sviluppato una cultura basata sull'ospitalità, sull'accoglienza e sulla solidarietà e che promuove l'**integrazione** e l'**equità** come opportunità di arricchimento per la comunità.

Le missioni istituzionali sono efficacemente realizzate grazie al senso di **appartenenza** e al **rigore** delle azioni dei singoli, attraverso le **sinergiche e strutturate cooperazioni** all'interno e all'esterno dell'Ateneo. L'**ottica multidisciplinare e multilivello** si declina in forme di didattica innovativa e di ricerca integrata su ambiti emergenti, nonché in modelli di aggregazione flessibili, sostenendo i processi di innovazione in atto e preparando la comunità alle complesse sfide economiche, ambientali e sociali a livello globale.

Il Politecnico di Bari preserva le identità culturali e sostiene uno **sviluppo armonico** di tutte le aree presenti al suo interno.

Assunto il carattere dinamico e le incertezze del contesto globale in cui opera, l'Ateneo fa suo e applica il principio di **resilienza** organizzativa, per fronteggiare le minacce e sfruttare efficacemente le opportunità, con un modello di *governance* basato su **trasparenza, competenza, flessibilità, qualità e propensione all'innovazione**.

Il Politecnico di Bari mette costantemente in atto un osmotico **trasferimento di conoscenze** da e verso altri Atenei, enti, istituzioni, tessuto imprenditoriale e società civile dei territori in cui opera, per il **perseguimento dell'eccellenza**, la **promozione della cultura dell'innovazione** e lo **sviluppo virtuoso**, anche dotandosi di adeguati strumenti di interazione e definendo percorsi di formazione di una nuova classe dirigente.

L'Ateneo è consapevole del ruolo che riveste nella formazione delle generazioni future e conseguentemente adotta un modello gestionale e organizzativo attento alla **sostenibilità** e al **rispetto dell'ambiente e del territorio**, orientando azioni volte all'accrescimento della conoscenza tecnico-scientifica negli ambiti dello **sviluppo sostenibile** e dell'innovazione tecnologica legata all'**evoluzione dei processi produttivi** e alla **trasformazione digitale**.

Per attuare tale visione, l'Ateneo intende sviluppare obiettivi strategici riconducibili a tre linee principali d'indirizzo: **Benessere, Qualità e Sviluppo**.

3. Analisi di contesto e posizionamento

L'analisi approfondita del contesto di riferimento ha rappresentato un passo imprescindibile nell'orientare correttamente la definizione delle linee strategiche del Politecnico di Bari e costituirà uno strumento flessibile di verifica della loro efficacia, rispetto ai fabbisogni individuati, a volte soggetti a mutevoli condizioni.

Analisi di contesto esterno

Una realistica analisi dello scenario che si pone davanti a noi per i prossimi anni non può essere fatta che a partire dalla emergenza sanitaria che ha rallentato il mondo, fino quasi a bloccarlo. La pandemia da COVID-19 ha fatto emergere l'inadeguatezza di alcuni modelli a livello globale, la fragilità del nostro Paese e la necessità di un deciso cambio di passo in alcune direzioni. Ha reso visibile l'importanza della Ricerca, in tutti gli ambiti, e quanto il disimpegno nazionale, in formazione ed alta formazione, sia stato poco lungimirante.

Lo scenario in cui il Politecnico di Bari opera è, senza dubbio, in rapido mutamento. Il raggiungimento del traguardo del 2020 segna, infatti, il termine dei principali piani di programmazione della ricerca e dello sviluppo, a livello nazionale ed europeo. Il nuovo e ambizioso programma *UE Horizon Europe 2021-2027* sta nascendo, nel segno del bilanciamento e della cooperazione, per risolvere le sfide sociali globali, assegnando un ruolo cruciale alle tematiche su cui è focalizzato il Politecnico di Bari: lo sviluppo tecnologico, la digitalizzazione, l'innovazione, la competitività, il miglioramento degli ambienti e delle condizioni di vita. Le direzioni tracciate collimano, ancora di più, con le direttrici definite dall'Agenda ONU 2030 per lo Sviluppo Sostenibile e condizioneranno in modo rilevante il Programma Nazionale per la Ricerca 2021-2027, in fase di elaborazione.

Il Politecnico dovrà farsi trovare pronto per rispondere con efficienza e tempestività alle richieste e alle necessità del mondo esterno, guidandone le scelte. Le nostre attività di Terza Missione saranno determinanti per il tessuto produttivo ed industriale, per consolidare o migliorare le performance e il posizionamento delle aziende nei loro mercati di riferimento.

Per tutte queste ragioni, l'approccio ai prossimi anni, ricchi di sfide, rischi e opportunità, impone una visione globale, mantenendo il radicamento territoriale. In un contesto universitario, nazionale ed internazionale, competitivo e dinamico, è il tempo di scelte coraggiose e decisioni condivise. Fare sistema fra accademie, imprese e istituzioni ci permetterà di cogliere le opportunità aperte dalla crisi, accompagnando e sostenendo la ripresa del Paese. Emerge, come riflessione comune, che nessuno sviluppo è possibile se non è coniugato con il benessere delle persone e con la sostenibilità dei processi, a tutte le scale. Questo orizzonte, che punta a realizzare grandi transizioni sociali ed economiche, è l'obiettivo anche del *Green Deal* europeo.

Il momento sembra favorevole alla trasformazione e al cambiamento. L'Europa e l'Italia si sono dati obiettivi sfidanti a cui dobbiamo rispondere.

Il Politecnico di Bari si appresta ad affrontare queste sfide, forte di una reputazione sempre più solida e di un legame con il territorio basato su una capillare rete di interazioni con aziende ed istituzioni, favorite anche da architetture innovative, quali i laboratori pubblico-privati, i distretti tecnologici ed il centro di competenza I4.0 MediTech.

L'Ateneo, che ha appena doppiato la boa dei 30 anni dalla sua istituzione, ha saputo inserirsi, a livello globale, fra le giovani università, come testimonia l'86° posto su 414 "*Young Universities*", secondo la classifica *T.H.E. World University Rankings 2020*. La visibilità del Politecnico di Bari è supportata anche dai buoni posizionamenti in classifiche quali la *QS – World University Rankings by Subject 2020*, dove l'Ateneo si colloca nella fascia #301-350 per *Engineering/Mechanical* e #351-400 per *Engineering/Electrical and Electronic*; la *U-Multirank 2020*, dove conquista 8 valutazioni "Eccellente" e nella classifica *Censis 2020/2021*, con un punteggio complessivo di 83/100.

La solidità finanziaria dell'Ateneo è legata anche ad un FFO in crescita grazie al costante aumento della quota premiale, con un incremento complessivo di circa il 20% rispetto all'assegnazione del 2015. Essa consente di mantenere le tasse studentesche al livello più basso fra i politecnici italiani e fra i più bassi nel contesto degli atenei nazionali, a vantaggio del diritto allo studio, missione primaria di una università pubblica.

La stagione di reclutamento varata dalla nuova *governance*, che beneficia della fruttuosa interazione con il governo regionale, consentirà di riportare, entro il 2021, il numero di docenti vicino ai massimi storici precedenti ai drastici tagli del finanziamento universitario (avvenuti a partire dal 2008), e di incrementare significativamente la consistenza del personale TAB.

Tutto ciò, comunque, non è ancora sufficiente a permettere un'espansione dell'Ateneo commisurata alla domanda, in termini di formazione (quasi tutti i corsi di laurea a numero programmato sono saturati e l'ingresso di un numero più ampio di studentesse e studenti è impedito solo dai vincoli sul rapporto studenti/docenti), di ricerca e di trasferimento di tecnologie e conoscenze al territorio. Tale squilibrio richiede, infatti, un cambio di passo da parte del governo nazionale: una inversione di rotta per riallineare la situazione italiana a quella europea, ponendo fine ad un sotto-finanziamento del sistema universitario che ha determinato in Italia, ed in particolare nel Sud, un forte *gap* in termini di istruzione – vistoso soprattutto nel campo delle discipline STEM – e di supporto al tessuto economico e sociale, in termini di ricerca e innovazione.

A fronte di queste criticità, emergono opportunità e prospettive dal contesto territoriale di riferimento: la Puglia, regione di frontiera, naturalmente protesa verso i Paesi del Mediterraneo e dei Balcani, è protagonista, per vocazione, di un dialogo e di una rete di possibili scambi che rappresentano uno snodo obbligato nelle prospettive future di sviluppo dell'Europa. Inoltre, la Puglia rappresenta una regione-laboratorio per l'Italia, nella quale stanno emergendo tematiche di straordinaria complessità, ma cruciali per lo sviluppo futuro della nazione, quali: la riconversione ambientale delle produzioni industriali; i nuovi scenari per la mobilità sostenibile; la polarizzazione verso l'aerospazio con la realizzazione di uno spaziorporto; le sperimentazioni nel campo della produzione energetica da fonti sostenibili; il governo e la tutela del territorio e degli insediamenti nel difficile bilancio fra salvaguardia e fruibilità, anche da parte di flussi turistici di crescente impatto; la digitalizzazione e gli investimenti su aree tecnologiche ad elevato contenuto di innovazione.

Tutto questo richiede al sistema universitario regionale, ed in primis al Politecnico di Bari quale polo di eccellenza tecnologico, di potenziare l'impatto della propria azione di servizio al territorio, favorendone la crescita e fronteggiando la minaccia dell'impoverimento derivante dalla crescente emigrazione verso le regioni del Nord o l'estero. In questo contesto, è necessario proseguire nell'innovazione dei percorsi di formazione universitaria, aprendosi alle istanze provenienti dal mondo del lavoro e delle professioni che evidenziano, da una parte, la necessità di arricchire la formazione mediante conoscenze multidisciplinari e competenze laboratoriali e applicative, dall'altra, l'esigenza di percorsi formativi di terzo livello e di formazione continua.

Ciò si concretizza in una richiesta di impegno, sottolineata anche dall'Atto di indirizzo MIUR del 2019, a compiere un ulteriore passo nella sinergia e nell'interazione con il territorio, per catalizzare lo sviluppo economico e sociale e orientare l'innovazione e la tecnologia verso la creazione di ambienti di vita sempre più inclusivi e sostenibili. Una richiesta di impegno che trova preparato il Politecnico di Bari, proiettato verso questa nuova sfida attraverso un Piano Strategico che punta ad accrescerne l'incisività e l'impatto nella didattica e nella ricerca, nei campi dell'Architettura, del Design e dell'Ingegneria.

Analisi di contesto interno

L'analisi di contesto interno è stata sviluppata sulla base di dati di dettaglio illustrati nel documento *Compendio Statistico del Piano Strategico*, con riferimento alla didattica, alla ricerca, alla Terza Missione e alle risorse umane e finanziarie, al fine di individuare punti di forza e aree di miglioramento sui cui investire nel prossimo ciclo di programmazione.

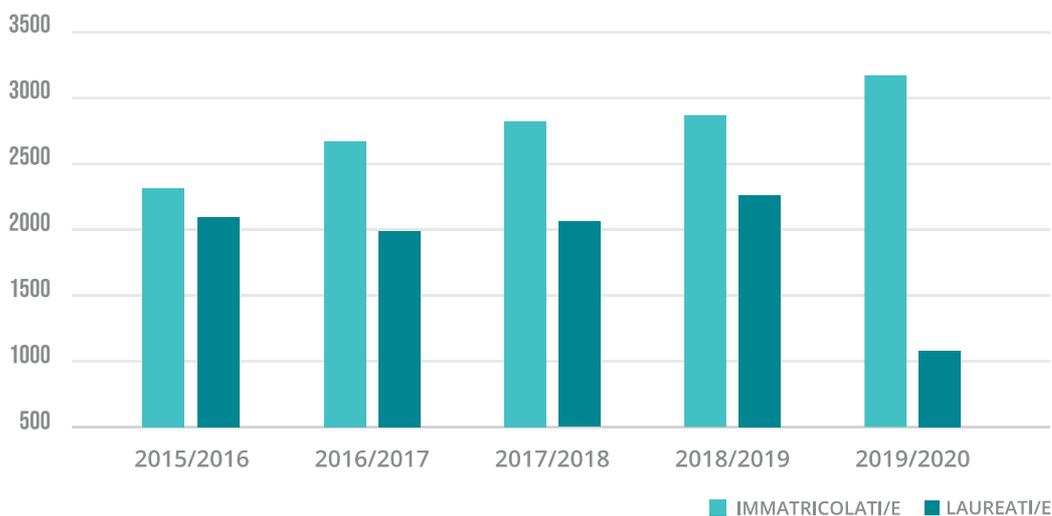
Didattica

Il Politecnico di Bari ha avviato, sin dall'adozione dell'Ordinamento DM 270/04, un percorso di ampliamento e diversificazione della propria offerta didattica, privilegiando corsi che meglio rispondessero agli obiettivi strategici di promozione di un'offerta formativa innovativa e multidisciplinare, coerente con le esigenze del territorio di formazione di specifiche figure professionali, di competenze immediatamente spendibili nel mercato del lavoro e di internazionalizzazione.

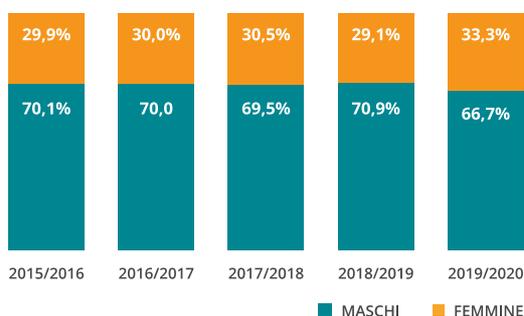
L'offerta formativa di Ateneo si è arricchita, nell'ultimo anno, grazie all'istituzione di 4 nuovi corsi interateneo di dottorato di ricerca multidisciplinari su tematiche di interesse comune con l'Università degli Studi di Bari ed un corso di laurea magistrale erogato in lingua inglese.

L'efficacia di tali politiche strategiche è testimoniata dal trend crescente delle matricole (Figura 1), per le quali si registra un incremento complessivo del 40%, nell'ultimo quinquennio, che ha progressivamente condotto alla completa saturazione dei posti a concorso per i corsi di laurea triennale dell'area industriale e dell'informazione e per i corsi magistrali a ciclo unico erogati dall'Ateneo, relativamente ai quali, gli attuali vincoli normativi non consentono un ulteriore ampliamento a meno di un proporzionale investimento in termini di reclutamento del personale docente.

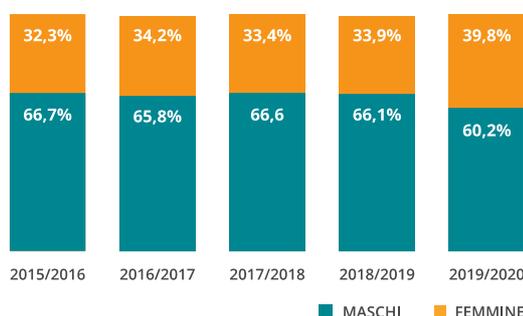
FIGURA 1. IMMATICOLATE/I E LAUREATE/I DEL POLITECNICO DI BARI



COMPOSIZIONE IMMATICOLATI/E



COMPOSIZIONE LAUREATI/E



L'analisi della popolazione studentesca (Tabella 1) evidenzia, a partire dall'A.A. 2016/2017, un deciso aumento delle studentesse e degli studenti regolari, confermato anche negli anni successivi. Questo dato ha portato, progressivamente, ad un incremento della percentuale della popolazione studentesca nella

durata normale dei corsi di studio che, nell'A.A. 2019/2020, è pari al 72% circa (Figura 2). Ciò, è testimoniato, altresì, dall'aumento della quota del FFO relativa al costo standard (Tabella 2).

TABELLA 1. — POPOLAZIONE STUDENTESCA DEL POLITECNICO DI BARI (A.A. 2015/16 – 2019/20)

Status della popolazione studentesca	2015/16	2016/17	2017/18	2018/19	2019/20
Immatricolate/i (*)	2.210	2.639	2.821	2.886	3.099
Iscritte/i	10.002	9.948	10.340	10.430	10.442
di cui regolari	5.615	6.244	6.952	7.246	7.491
Laureate/i (**)	1.935	1.854	1.902	2.122	860
entro la durata legale del CdS	581	576	849	1.133	475
Dottorande/i (***)	98	122	140	153	160
Abbandoni	792	829	809	886	832

(*) Per immatricolate/i si intendono tutti gli studenti iscritti al 1° anno.

(**) Laureate/i vengono conteggiati solitamente per anno solare, mentre in questo caso, al fine di poter effettuare più agevolmente una analisi comparativa, il dato è stato estratto per anno accademico.

(***) Il numero di dottorande/i si riferisce ai cicli attivati nell'A.A. di riferimento.

Fonte: Cruscotto di Ateneo, Novembre 2020.

FIGURA 2. COMPOSIZIONE PERCENTUALE ISCRITTE E ISCRITTI

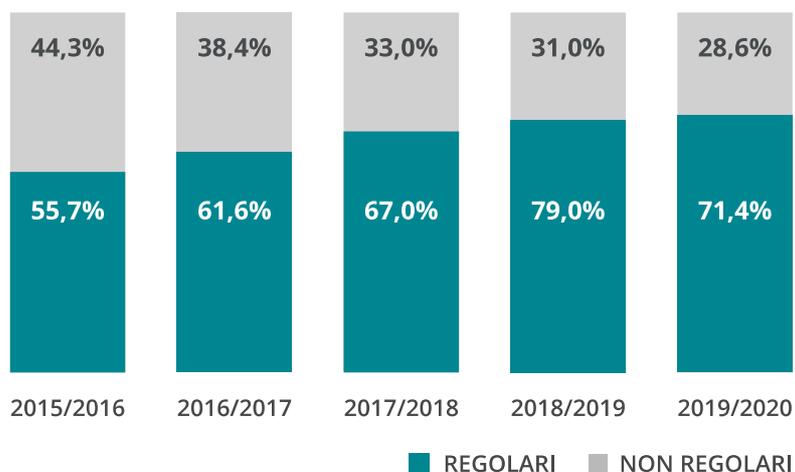


TABELLA 2. LE COMPONENTI DEL FFO DEL POLITECNICO DI BARI

Indicatori di sintesi – didattica	Anno di assegnazione					
	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Quota base FFO	30.406.200	29.511.319	28.504.062	27.561.937	27.603.054	27.304.719
Quota costo standard	8,192,025	7,684,637	5.700.812	6.063.626	6.072.672	6.007.038
Quota storica	22,214,175	21,826,682	22.803.250	21.498.311	21.530.382	21.297.681
Quota base % sul totale nazionale	0,463%	0,448%	0,430%	0,394%	0,381%	0,373%
Quota premiale FFO	6.626.722	7.286.567	9.448.611	9.791.598	10.029.267	11.276.408
Quota premiale % sul totale nazionale	0,478%	0,508%	0,615%	0,578%	0,562%	0,580%
Totale Quota Base + Quota premiale FFO	37.032.922	36.797.886	37.952.673	37.353.535	37.632.321	38.581.127
Altre voci FFO	774,184	1,625,300	1,981,290	4,770,878	6,170,611	6.593.074
TOTALE FFO	37,807,106	38,115,654	39,933,963	42,124,413	43,802,932	45.174.201
Quota % sul totale nazionale	0,575%	0,584%	0,602%	0,602%	0,605%	0,624%

L' incisività delle politiche condotte dall'Ateneo sulla regolarità delle carriere della popolazione studentesca trova conferma non soltanto nella riduzione dei tassi di abbandono (Figura 3) ma, soprattutto, nel numero crescente di laureate e laureati entro la durata normale dei corsi di studio e negli altrettanti ottimi risultati registrati in riferimento all'indicatore di regolarità della didattica, in termini di conseguimento di crediti formativi universitari (CFU) (Tabella 3).

FIGURA 3. TASSO DI ABBANDONO AL PRIMO ANNO

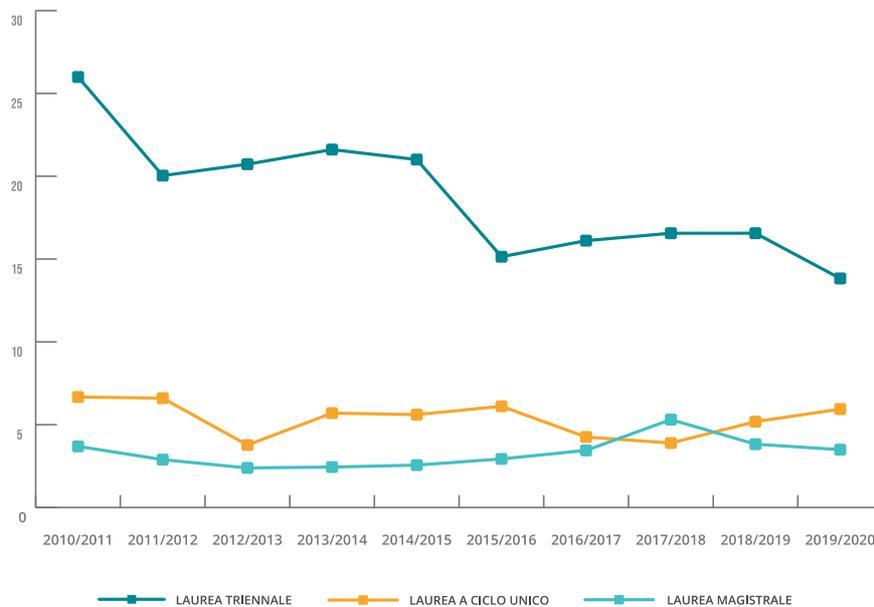


TABELLA 3. INDICATORI DI SINTESI DELLA DIDATTICA: REGOLARITÀ

Regolarità	Indicatori di sintesi – didattica	Anno solare				
		2015	2016	2017	2018	2019
	% di studentesse e studenti che si iscrivono al II anno avendo acquisito almeno 40 CFU (Ind_A_a – PRO3)	0,348	0,421	0,587	0,551	0,575
	Proporzione di Laureate/i entro la durata normale del corso (Ind_A_d – PRO3)	0,286	0,323	0,347	0,390	0,481

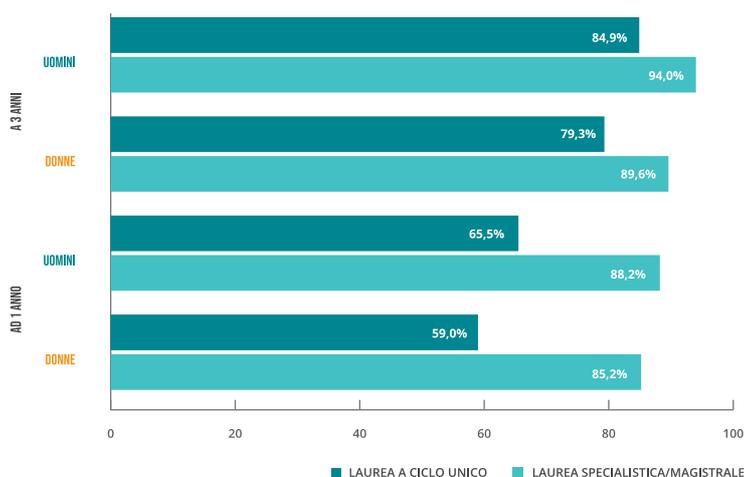
L'efficacia della formazione erogata dal Politecnico di Bari, in generale, trova sempre più conferma negli indici di occupabilità delle sue laureate e dei suoi laureati, in particolar modo per le lauree magistrali, con un tasso di occupazione del 92,4% a 3 anni dal conseguimento del titolo (Tabella 4). Dal focus sulle lauree emerge inoltre che, a fronte di una maggiore regolarità del percorso degli studi da parte delle donne, si hanno tassi di occupazione più favorevoli per gli uomini (Figura 4).

TABELLA 4. TASSO DI OCCUPAZIONE DEL POLITECNICO DI BARI (ANNI 2015-2019)

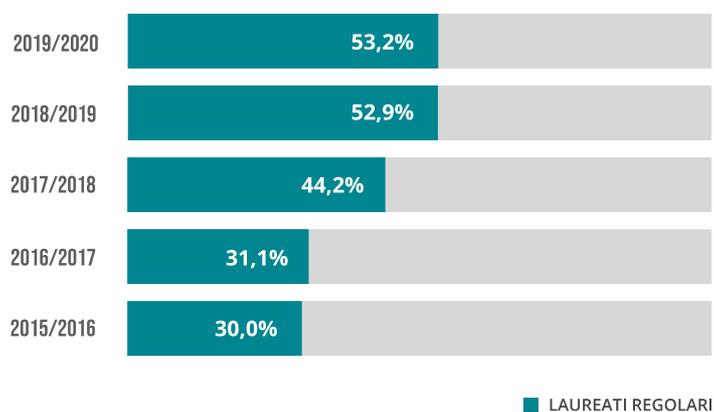
Efficacia	Indicatori di sintesi – didattica	Anno solare – Valori percentuali (%)				
		2015	2016	2017	2018	2019
	% di laureate/i LT occupati a 1 anno dal conseguimento del titolo di studio	22,8	23,0	24,1	22,6	18,1
	% di laureate/i LM occupati a 1 anno dal conseguimento del titolo di studio	74,2	72,0	74,6	80,8	87,3
	% di laureate/i LMCU occupati a 1 anno dal conseguimento del titolo di studio	41,6	53,3	57,1	55,8	61,9
	% di laureate/i LM occupati a 3 anni dal conseguimento del titolo di studio	91,5	88,2	89,7	92,0	92,4
	% di laureate/i LMCU occupati a 3 anni dal conseguimento del titolo di studio	77,8	72,4	85,2	83,2	81,3

FIGURA 4. POLITECNICO DI BARI IN CIFRE: FOCUS LAUREATI/I

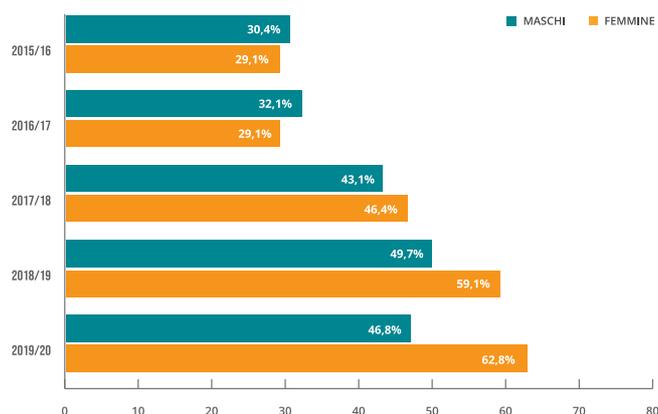
TASSO DI OCCUPAZIONE DEI LAUREATI/E RILEVAZIONE 2019



PERCENTUALE LAUREATI/E IN CORSO



PERCENTUALE LAUREATI/E IN CORSO PER GENERE



Alcune aree di possibile miglioramento emergono in riferimento alla capacità di attrarre studentesse e studenti da fuori regione (Tabella 5) e alla composizione di genere (Figura 1).

TABELLA 5. INDICATORI DI SINTESI DELLA DIDATTICA DEL POLITECNICO DI BARI (ANNI 2015-2019)

Attrattività	Indicatori di sintesi – didattica	Anno Accademico – Valori percentuali (%)				
		2015/16	2016/17	2017/18	2018/19	2019/20
	% di immatricolate/i provenienti da altre Regioni	3,89	5,60	5,28	6,01	5,03
% di iscritte/i al 1° anno delle LM laureati in altro Ateneo	7,96	6,47	5,57	7,88	5,68	

Gli indicatori relativi all'internazionalizzazione evidenziano, nel quinquennio considerato, un raddoppio del numero delle studentesse e degli studenti che partecipano a programmi di mobilità e di CFU acquisiti all'estero (Tabella 6).

TABELLA 6. DATI DI SINTESI: INTERNAZIONALIZZAZIONE – A.A. 2015/16 - 2019/20

Indicatori di sintesi – internazionalizzazione	Anno Accademico				
	2015/16	2016/17	2017/18	2018/19	2019/20
Rapporto tra iscritte/i straniere/i e iscritti totali	0,56	0,70	0,87	0,95	1,39
N. di studentesse/studenti Incoming	85	112	160	158	153
N. studentesse/studenti Outgoing	212	284	307	290	243
CFU conseguiti all'estero	4.485	5.647,2	7.679	8.649,5	5.982

Appare ancora limitata la capacità di attrarre studentesse e studenti stranieri, per lo più orientati a partecipare a programmi di mobilità studentesca. Inoltre, nella popolazione studentesca, il rapporto regolari/docenti (Tabella 7) è salito da 18,4, nell'A.A. 2015/2016, a 24,5, nell'A.A. 2019/2020. Ciò è dovuto ai vincoli sulle politiche di reclutamento: a fronte di un considerevole aumento di regolari, l'incremento del numero di docenti è stato proporzionalmente inferiore.

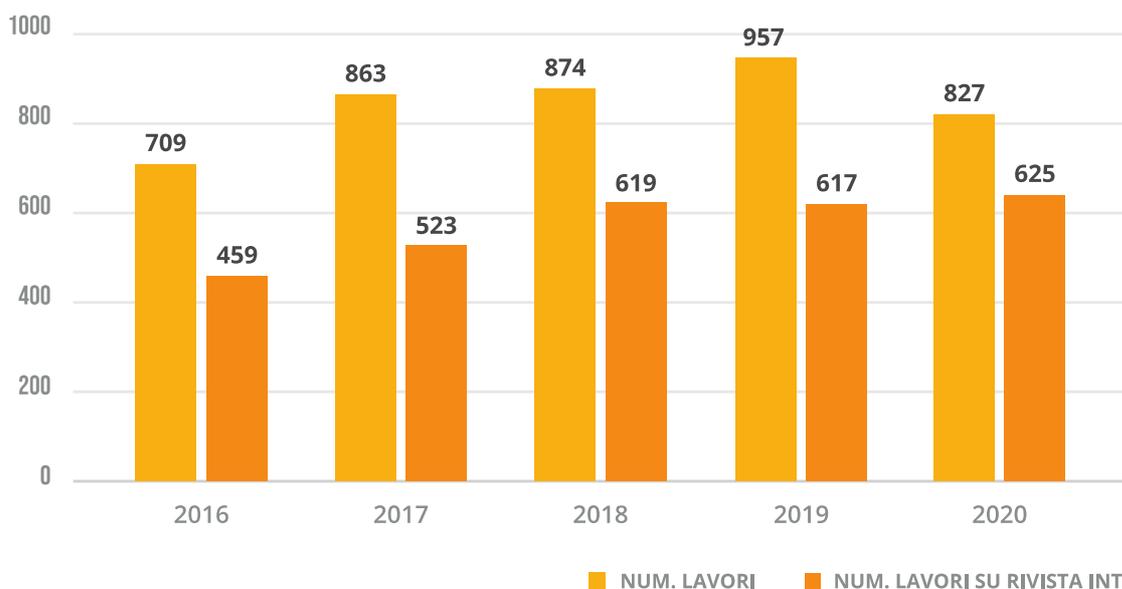
TABELLA 7. INDICATORI DI SINTESI DELLA DIDATTICA DEL POLITECNICO DI BARI (ANNI 2011-2017): SOSTENIBILITÀ

Sostenibilità	Indicatori di sintesi – didattica	Anno Accademico				
		2015/16	2016/17	2017/18	2018/19	2019/20
	Rapporto regolari/docenti (inclusi RtdA e RtdB)	18,70	20,10	22,30	24,80	24,50

Ricerca

I dati disponibili sulla ricerca evidenziano un crescente incremento del numero di prodotti scientifici, nonché un miglioramento della qualità degli stessi, in termini, ad esempio, di indici bibliometrici e di sede editoriale (Figura 5). Ciò è frutto per lo più della costante attività di innovazione, di cooperazione con altri organismi di ricerca, nazionali ed internazionali e di interscambio, anche mediante la mobilità del personale docente.

FIGURA 5. PRODUZIONE SCIENTIFICA INDICIZZATA (CON ALMENO UNA AUTRICE O UN AUTORE AFFILIATO AL POLITECNICO DI BARI)



Nell'ultimo quinquennio, il Politecnico di Bari ha sostenuto e incentivato iniziative di aggregazione interna di gruppi di ricerca multidisciplinari, con tangibili risultati in termini di finanziamenti ottenuti, riepilogati nella Tabella 8.

TABELLA 8. DATI SINTETICI RICERCA PERIODO 2016-2020

	Numero	Finanziamento
Progetti Europei	39	6.908.744 €
Progetti Nazionali	89	45.356.811 €
Progetti Regionali	71	8.711.280 €
PRIN	19	2.205.234 €
TOTALE	218	63.182.069 €

Nel Politecnico di Bari hanno sede, inoltre, 13 laboratori pubblico-privato, attivati a seguito di accordi con importanti *player* industriali. Nell'ambito delle politiche di ricerca, si segnala, altresì, la selezione del Dipartimento di Meccanica, Matematica e Management tra i 180 Dipartimenti di eccellenza per il periodo 2018 - 2022, con un finanziamento complessivo di € 9.330.030.

Terza Missione

La Tabella 9 mostra alcuni indicatori di sintesi per la Terza Missione del Politecnico di Bari. Dal 2013 al 2019 il numero di brevetti è cresciuto del doppio, mentre il numero di spin-off accademici si è mantenuto pressoché costante.

TABELLA 9. INDICATORI DI SINTESI DELLA TERZA MISSIONE

Indicatori di sintesi - terza missione	Anno				
	2015	2016	2017	2018	2019
Numero Spin off	20	19	18	19	20
Numero brevetti attivi	11	11	13	13	14
Conto terzi (incassi €)	1.455.368	724.370	1.374.666	914.479	2.744.426

Lo stato delle risorse

Analizzando il trend delle assegnazioni del Fondo di Finanziamento Ordinario (Figura 6), si evidenzia: un costante incremento dello stesso, che da 37,8 M€ del 2015 è passato ai 45,2 M€ nel 2020; un incremento della quota premiale che passa, su scala nazionale, dallo 0,48% del 2015 allo 0,58% del 2020; un incremento del totale dell'FFO che passa, su scala nazionale, dallo 0,58% del 2015 all'attuale 0,62% (Tabella 2). Ottimi sono i risultati riscontrati in relazione a tutti gli indicatori di sostenibilità economico-finanziaria (Tabella 9).

FIGURA 6. ANDAMENTO DELLE ASSEGNAZIONI DEL FFO (IN EURO) DEL POLITECNICO DI BARI DAL 2015 AL 2020

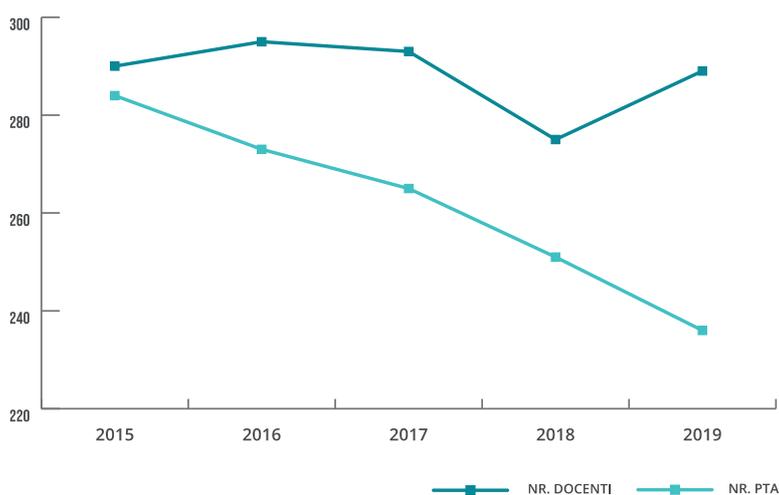


TABELLA 10. INDICATORI DELLE RISORSE FINANZIARIE DEL POLITECNICO DI BARI 2015 – 2019

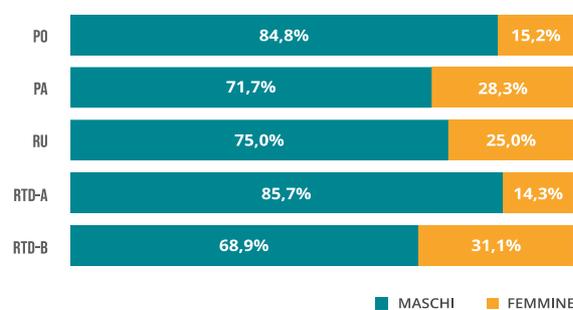
Indicatori	Anno di assegnazione				
	2015	2016	2017	2018	2019
Indicatore di sostenibilità Economica e finanziaria (ISEF)	1,13%	1,15%	1,20%	1,31%	1.32%
Indicatore di sostenibilità delle spese del personale (SP)	72,35%	70,9%	68,21%	62,35%	61.84%
Indicatore di indebitamento (IDEB) Numeratore = Rata annuale +Interessi Capitale	0,85%	0,81%	0,71%	0,55%	0.55%

La Figura 7 mostra la serie storica del personale del Politecnico di Bari, nel periodo 2015-2019, e la sua composizione di genere, nell'anno 2019.

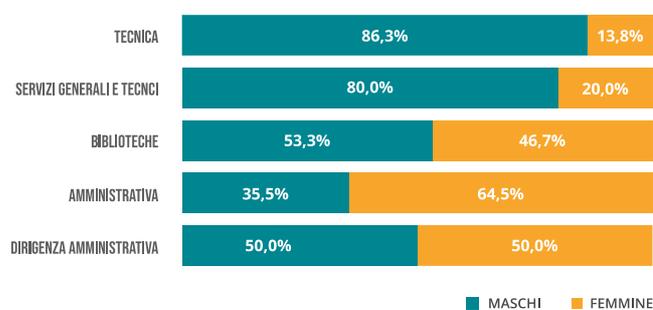
FIGURA 7. SERIE STORICA DEL PERSONALE DOCENTE E TAB DAL 2015 AL 2019 E COMPOSIZIONE DI GENERE ANNO 2019



COMPOSIZIONE PERSONALE DOCENTE PER GENERE E RUOLO



COMPOSIZIONE % PTA PER GENERE E AREA FUNZIONALE



È evidente come nell'ultimo decennio si sia verificata una generale contrazione del personale in servizio presso l'Ateneo; tuttavia, a partire dall'anno 2015, mentre il personale docente ha mantenuto pressoché costante la sua numerosità, la consistenza del personale tecnico amministrativo e bibliotecario ha continuato a registrare perdite considerevoli.

Molto bassa si conferma la percentuale di donne in riferimento al personale docente, *trend* maggiormente accentuato per la I fascia (16% circa) e per gli RTDA (14%). Per quanto riguarda il personale tecnico-amministrativo, la disuguaglianza di genere è accentuata solo in riferimento alle aree funzionali dei servizi tecnici e dell'area tecnica, tecnico-scientifica ed elaborazione dati.

4. Esito del precedente Piano Strategico

Il Piano Strategico 2017-2020 era articolato in 4 *Mission* istituzionali:

- Mission 0 - sviluppo organizzativo;
- Mission 1 - didattica;
- Mission 2 - ricerca scientifica;
- Mission 3 - trasferimento di conoscenza.

Per ciascuna *Mission* sono stati individuati obiettivi strategici, azioni e sotto-azioni strategiche con correlati indicatori e valori *target*. In tal modo, il Piano definiva complessivamente 30 obiettivi strategici, 54 azioni strategiche e 113 sotto-azioni, in cui gli obiettivi sono stati declinati.

All'esito del monitoraggio condotto per singola azione strategica, delle 113 sotto-azioni complessive, 89 risultano pienamente realizzate, 10 si riferiscono a obiettivi quasi raggiunti, 9 sono state parzialmente raggiunte e 5 devono considerarsi azioni non realizzate.

TABELLA 11. ESITO MONITORAGGIO OBIETTIVI STRATEGICI

	Mission 0	Mission 1	Mission 2	Mission 3	TOTALE
in target	49	18	16	6	89
quasi target	6	4	0	0	10
parzialmente raggiunto	4	4	1	0	9
non raggiunto	2	2	1	0	5
Totale	61	28	18	6	113

Complessivamente, quindi, la percentuale di realizzazione degli obiettivi strategici del Piano Strategico 2017-2020 è dell'87,61%, mentre il restante 12,39% si riferisce a risultati parzialmente conseguiti o non realizzati.

FIGURA 8. REALIZZAZIONE OBIETTIVI DEL PIANO STRATEGICO 2017/2020

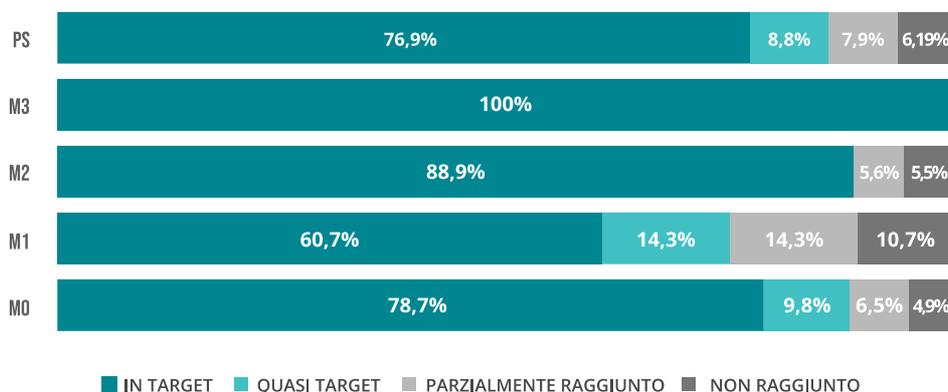
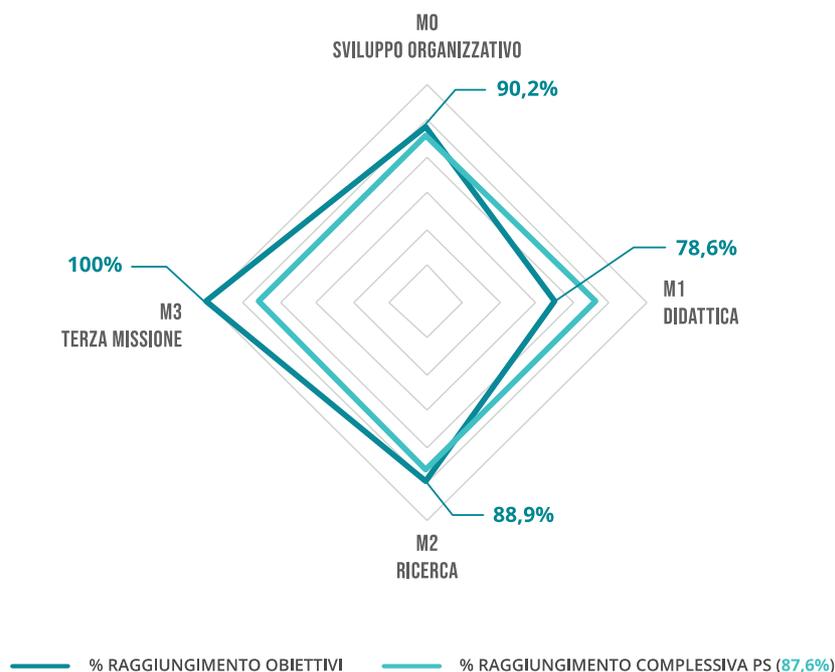


FIGURA 9. REALIZZAZIONE DEL PIANO STRATEGICO 2017/2020 – ANALISI PER MISSION



Focalizzando l'analisi sulla realizzazione degli obiettivi strategici per ciascuna *Mission*, si osserva come la politica strategica dell'Ateneo sia stata per lo più orientata verso la realizzazione di azioni strategiche a più alto impatto verso l'esterno e/o volte a risolvere le criticità più rilevanti. Ciò è avvenuto privilegiando, nello specifico, progetti a più elevata portata, in termini di risorse investite, dei cui risultati hanno beneficiato, in maniera trasversale, le diverse *Mission* del Piano Strategico. Si pensi, ad esempio, alla creazione di Laboratori pubblico-privato, alla dematerializzazione delle procedure, al potenziamento e alla riqualificazione del supporto fornito dalle strutture amministrative alle attività di ricerca, di trasferimento tecnologico e di internazionalizzazione, al potenziamento del sistema bibliotecario. A questi si aggiungano gli importanti risultati raggiunti in termini di riduzione dei tassi di abbandono e dei tempi di conseguimento dei titoli, oltre che ad imponenti interventi sulla riqualificazione dei corsi offerti, erogati in sinergia e con il contributo di aziende per l'immediata spendibilità nel mondo del lavoro.

Le poche azioni che sono state realizzate parzialmente o che non sono state ancora realizzate sono sinteticamente elencate di seguito.

TABELLA 12. AZIONI NON COMPLETAMENTE RAGGIUNTE NEL PIANO STRATEGICO 2017/2020

AZIONI PARZIALMENTE RAGGIUNTE	AZIONI NON RAGGIUNTE
<p>M0-O3.A1.b - M1-O4.A1.a Riqualificazione degli spazi didattici.</p> <p>M0-O3.A7.c - M1-O5.A1.a Incremento della flessibilità dei piani di studio.</p> <p>M0-O3.A7.g - M1-O5.A1.c Attivazione di corsi di laurea interdipartimentali (interclasse).</p> <p>M0-O5.A1. Realizzazione di un percorso di formazione del personale docente.</p> <p>M1-O5.A1.b Riduzione dei vincoli di accesso ai corsi di laurea magistrali.</p> <p>M2-O2.A5.c Attivazione di Centri Interateneo di Ricerca.</p>	<p>M0-O5.A2. Formazione continua del personale tecnico amministrativo e bibliotecario.</p> <p>M0-O6.A1. Rispetto delle pari opportunità e promozione dell'inclusione.</p> <p>M1-O7.A1.b Potenziamento dell'orientamento in itinere.</p> <p>M1-O7.A1.d Azioni di alto apprendistato.</p> <p>M2-O3.A1. Supporto economico dell'Ateneo alla pubblicazione di risultati scientifici su riviste ad alto impatto.</p>

Il limitato scostamento dall'obiettivo della totale realizzazione delle azioni strategiche previste è la diretta conseguenza dell'impostazione del Piano Strategico 2017-2020, concepito come strumento a forte interoperabilità tra diverse *Mission* e azioni, alcune delle quali caratterizzate da prerogative e fattori abilitanti per la realizzazione di altre, che trovano naturale continuità nelle linee strategiche su cui si articolerà l'impegno dell'Ateneo, nel triennio 2021-2023.

5. ANALISI SWOT

Il processo di pianificazione strategica è stato orientato da una analisi SWOT, derivante da una puntuale analisi volta ad individuare elementi di forza e di debolezza dell'ambiente interno, nonché opportunità e minacce legate all'ambiente esterno, come di seguito sintetizzati.

Punti di forza

- Elevata occupabilità dei laureati e delle laureate
- Numero degli studenti e studentesse immatricolati e iscritti regolari in costante incremento
- Propensione culturale all'innovazione
- Orientamento della ricerca e della offerta formativa verso temi chiave per lo sviluppo futuro
- Consolidato rapporto con istituzioni, territorio e imprese
- Riconosciuto ruolo nel contesto sociale ed economico
- Ottimi parametri economico-finanziari
- Crescente impiego di nuove tecnologie a supporto della didattica e dei servizi
- Ottimo posizionamento nei ranking internazionali della ricerca

Punti di debolezza

- Limitata attrazione della componente studentesca e del personale docente internazionali e fuori regione
- Limitato impatto nella formazione post-laurea e professionale
- Bilancio di genere
- Ridotto numero di personale docente rispetto alla componente studentesca e ai corsi di studio
- Necessità di potenziare i laboratori per la didattica e la ricerca
- Scarsa competitività nei progetti di ricerca europei
- Necessità di riqualificazione e ampliamento degli spazi dell'Ateneo
- Limitate azioni di trasferimento tecnologico

Opportunità

- Nuove prospettive di organizzazione del lavoro consentite dalla trasformazione digitale
- Evoluzione delle modalità di creazione e trasmissione della conoscenza
- Domanda del territorio di trasferimento tecnologico
- Naturale vocazione transfrontaliera verso i Paesi del Mediterraneo e dell'area balcanica
- Presenza di investimenti strategici del Governo nazionale ed europeo nel territorio di riferimento
- Prospettive di ricerca, sviluppo e innovazione a forte carattere multidisciplinare e a rilevante impatto globale sulla società

Minacce

- Emigrazione dei laureati e delle laureate triennali verso corsi di laurea magistrali di università del nord
- Sottofinanziamento rispetto alle esigenze della ricerca e del reclutamento di personale docente e TAB
- Forte competizione universitaria regionale, nazionale ed internazionale
- Eccessiva onerosità delle procedure amministrative; crescente burocratizzazione del sistema
- Imminente riduzione per la Puglia dalle risorse aggiuntive UE per politiche di coesione
- Instabilità del quadro politico ed economico di riferimento

Tali risultanze, unitamente alle considerazioni derivanti dal processo di ascolto e confronto, fortemente partecipato e trasparente e che ha visto il coinvolgimento dell'intera comunità accademica e di molteplici attori esterni, hanno portato alla definizione delle linee strategiche di indirizzo dell'Ateneo, per il triennio 2021-2023.

È convinzione profonda che la condivisione e l'apporto corale e sinergico, valori fondanti dell'Ateneo, siano gli elementi chiave con cui affrontare le sfide del futuro, cogliendo nelle minacce e nei punti di debolezza potenzialità inesprese che le capacità dell'Ateneo possono convertire in opportunità di sviluppo culturale, scientifico, sociale ed economico, attraverso i drivers principali dell'azione strategica, Benessere, Qualità e Sviluppo, al fine di ottimizzare le *performance* delle principali missioni dell'istituzione universitaria: Didattica, Ricerca e Terza Missione.

Ad esempio, la scarsa flessibilità delle procedure e la burocrazia sono elementi da migliorare per mezzo della riorganizzazione delle procedure e degli spazi di lavoro con caratteristiche di flessibilità e con il ricorso agli strumenti digitali. La forte competizione, in termini di sviluppo territoriale, di offerta formativa e di capacità di ricerca, come pure il limitato impatto della formazione *post lauream* e professionale e del trasferimento tecnologico, spingono verso la necessità di un incubatore di sviluppo che guardi verso il mondo produttivo, il sistema pubblico, il potenziamento dei laboratori di ricerca.

6. Il percorso di ascolto “Verso Poliba 2023”

Le linee strategiche 2021-2023 del Politecnico di Bari sono il prodotto finale di un laboratorio di idee che ha coinvolto gli *stakeholder* interni ed esterni del Politecnico nello spirito della massima inclusività e partecipazione nei processi di pianificazione e programmazione, per poi trovare sintesi nelle sedi istituzionali quali la Commissione Strategica e gli Organi di Governo dell’Ateneo.

La ferma convinzione che solo un processo fortemente partecipato possa dare la spinta verso uno sviluppo che incontri le esigenze del tessuto sociale, economico ed istituzionale, e che possa favorire un crescente radicamento dell’Ateneo nel contesto di riferimento, ha portato a realizzare un *format* innovativo per il confronto con le parti interessate: il percorso “Verso Poliba 2023”.

“Verso Poliba 2023” è stato un contenitore aperto di discussione *on line* ed *in live streaming* anche sulle piattaforme *social*, articolato sui tre poli tematici Benessere, Qualità e Sviluppo. Un ciclo di sei incontri, due per ogni polo tematico, è stato dedicato al confronto interno alla comunità accademica: componenti del personale docente e tecnico-amministrativo, studentesse e studenti hanno condiviso le loro visioni sul futuro del Politecnico di Bari, insieme alle delegate e ai delegati del Rettore ed ai componenti degli Organi di Governo, discutendo delle prospettive di miglioramento, delle opportunità, dei punti strategici nodali. Agli *stakeholder* esterni, ai principali attori istituzionali a livello regionale, ai rappresentanti di enti pubblici impegnati in ambiti di interesse per il Politecnico, agli ordini professionali, alle associazioni di categoria degli industriali, ai rappresentanti dei distretti tecnologici e agli esponenti di singole aziende, è stato dedicato un ciclo di tre incontri, uno per ogni polo tematico.

Lo spettro delle considerazioni emerse è particolarmente vasto, spaziando dall’organizzazione alla qualità degli ambienti di studio e lavoro, dalla didattica innovativa alla formazione continua, dalle linee di ricerca emergenti e a maggiore impatto, alla diffusione dell’innovazione nel territorio, dalla dimensione internazionale e dal *networking*, alla formazione permanente e continua.

Stando all’interesse suscitato, “Verso Poliba 2023” ha risposto ad una domanda latente di confronto e condivisione corale delle visioni per il futuro, specie in un momento di grande incertezza e cambiamento come quello attuale. Ne sono testimoni il grande numero di partecipanti, complessivamente, oltre 80 per ciascuno dei 9 incontri impegnati, in oltre 25 ore di discussione, e gli oltre 150 contributi raccolti.

I risultati delle consultazioni delle parti interessate costituiscono un prezioso patrimonio di idee per il Politecnico ed hanno consentito di orientare e rafforzare le scelte base del Piano Strategico 2021-2023, fornendo utili spunti di approfondimento e nuove proposte.

7. ANALISI DELLE LINEE STRATEGICHE: BENESSERE, QUALITÀ E SVILUPPO

BENESSERE

Il rapporto dell'Osservatorio Europeo su Sistemi e Politiche per la Salute definisce il Benessere come *“lo stato emotivo, mentale, fisico, sociale e spirituale di ben-essere che consente alle persone di raggiungere e mantenere il loro potenziale personale nella società”*. Questo stato fisico ed interiore non è un dato fermo, ma una condizione in continua evoluzione, per la quale sono necessarie particolare attenzione e grande sensibilità, per fornire risposte nuove e sempre efficaci alle sollecitazioni che provengono dall'esterno, sempre più in rapido mutamento.

Il Benessere della Comunità deve essere, per il Politecnico di Bari, un obiettivo irrinunciabile, da perseguire con azioni finalizzate alla conciliazione dei tempi di vita e di studio/lavoro, intervenendo sugli spazi e sulle strutture, sui servizi offerti e su nuovi modelli di organizzazione.

La nostra è una comunità complessa, formata da studenti e studentesse, da ricercatrici e ricercatori, dal personale tecnico amministrativo e bibliotecario, dal personale docente: donne e uomini di differenti generazioni con differenti bisogni, tutti importanti. A tutti devono essere garantiti trasparenza, certezza dei ruoli, adeguatezza dei propri compiti alla personale preparazione e inclinazione, prospettive di crescita umana e professionale. Il nostro Politecnico deve essere capace di trasmettere un senso di fiducia e la certezza che, con il giusto impegno, si possono raggiungere i risultati desiderati ed esserne gratificati.

Occorrerà, dunque, ripensare all'attività didattica e di ricerca del personale docente, al lavoro del personale tecnico amministrativo e bibliotecario, allo studio delle nostre studentesse e dei nostri studenti, in questa nuova prospettiva. Bisognerà pensare e realizzare un Politecnico, il nostro Politecnico, inclusivo, “più verde”, più *smart*, ma anche con più servizi e con spazi più facilmente accessibili. Il nostro Ateneo si avvia anche a concludere con determinazione un percorso di riqualificazione e rifunzionalizzazione di molti spazi destinati alla didattica, alla conoscenza, alla ricerca e alla amministrazione, adeguati, anche tecnologicamente, alle nostre migliori aspettative. Bisognerà da subito pensare a nuovi spazi, da edificare o riqualificare, per accogliere lo sviluppo del Politecnico di Bari, nelle sedi di Bari e Taranto, nei prossimi anni.

In questo quadro di riferimento, si inserisce il progetto ST.R.A.T.e.GI. – STage Reclutamento Aggiornamento Tutoraggio e Giovani, presentato a fine febbraio 2020, per la programmazione triennale 2019-2021. Il progetto si articola in due obiettivi integrati rivolti, da un lato, a supportare la formazione delle studentesse e degli studenti per un più efficace inserimento nel mondo del lavoro (Servizi agli studenti), dall'altro, a favorire l'ingresso di giovani ricercatrici e ricercatori fra i docenti del Politecnico, nonché alla crescita del personale (politiche di reclutamento), a beneficio di azioni sinergiche e sempre più efficaci nelle missioni istituzionali dell'Ateneo quali didattica, ricerca scientifica e trasferimento tecnologico.

Spazi per lo studio, il lavoro, lo sport e la socializzazione

La traiettoria di crescita del Politecnico di Bari non può prescindere da decisi interventi tesi ad incrementare la disponibilità degli spazi e i loro standard qualitativi, nella direzione di una dimensione di vita più collettiva, attiva e sostenibile per la comunità accademica.

Ciò richiederà un investimento, ancora maggiore, nella riqualificazione del patrimonio edilizio esistente e, al tempo stesso, una programmazione rivolta all'espansione degli spazi, sia internamente al Campus sia al di fuori di esso e nella sede di Taranto. Bisognerà avviare una ricognizione delle aree e degli immobili di possibile acquisizione e pianificare gli interventi futuri. Tali azioni dovranno partire da un'attenta analisi dello stato di utilizzo attuale degli spazi del Politecnico, che punti a programmarne l'impiego nel pieno delle loro potenzialità.

Si vuole, quindi, compiere un deciso passo in avanti per quanto riguarda gli spazi per lo studio, la sperimentazione e la gestione: le aule, i laboratori didattici e di ricerca, gli uffici del personale docente e tecnico-amministrativo. Ma si vuole anche incrementare decisamente l'estensione degli spazi per lo studio e per la socializzazione, degli spazi verdi e dei luoghi per lo sport e il benessere fisico, in modo da garantire l'accesso ad un numero maggiore di persone e nella più ampia fascia oraria possibile.

Un ulteriore, fondamentale e non più rinviabile intervento consisterà nel dotare le sedi di erogazione della didattica, ed in particolare la sede di Taranto del Politecnico, di spazi finalmente idonei alle esigenze di studentesse e studenti, docenti, personale e interlocutori del territorio.

Questa prospettiva di potenziamento degli spazi per lo studio, il lavoro, lo sport e la socializzazione, punta a trasformare il Politecnico Bari in un "luogo della conoscenza", a misura dell'apprendimento, capace, al suo interno, di riprodurre vita e relazioni, manifestazioni ed eventi. Aule, uffici, atri e percorsi interni si articoleranno in sequenze ordinate, tratteggiando paesaggi inconsueti dove gli sguardi umani si incrociano e rimandano a inevitabili relazioni.

Adozione stabile del lavoro agile, attenzione al welfare

Il lavoro, quale diritto/dovere costituzionalmente sancito, e il benessere di chi opera sono elementi centrali nelle politiche di sviluppo del Politecnico di Bari.

La rivoluzione digitale, che pervade ogni ambito professionale, sta determinando il graduale superamento dei modelli organizzativi tradizionalmente ancorati alla sede fisica dell'ufficio e alla rigida articolazione dell'orario di lavoro. Da questo deriva l'opportunità di sperimentare nuovi metodi volti a valorizzare flessibilità e autonomia, responsabilità e orientamento al risultato.

Gli esiti positivi delle iniziali fasi del lavoro agile presso il Politecnico di Bari hanno dimostrato la capacità della struttura amministrativa di adattarsi rapidamente alle condizioni poste, riorganizzando le proprie attività, impiegando gli strumenti di *web collaboration* e dimostrando intelligenza operativa e responsabilità.

È quanto mai auspicabile, quindi, avviare azioni che sviluppino ulteriormente le potenzialità espresse in questa prima fase emergenziale, promuovendo l'efficace introduzione del lavoro agile in un progetto di medio-lungo periodo. Tale progetto costituirà un'occasione utile per migliorare e potenziare i processi organizzativi, con particolare riguardo alla programmazione per risultati, alla *performance* e alla qualità dei servizi, all'*accountability*, al potenziamento delle risorse informative, nonché allo sviluppo delle competenze tecniche e relazionali, assicurando azioni di accompagnamento mirato del personale.

Tale programma di sviluppo troverà concreta attuazione attraverso l'adozione del Piano Organizzativo di Lavoro Agile, che offrirà un'importante opportunità di cambiamento organizzativo per l'Ateneo, utile a migliorare sia i rendimenti che i tempi di conciliazione vita-lavoro per le lavoratrici e i lavoratori. A questo, si accompagnerà il potenziamento della transizione al digitale, mediante una rivisitazione ed una informatizzazione dei processi, lo sviluppo di *soft skills*, necessarie a sostenere tale cambiamento, e una programmazione operativa, attraverso l'adozione di strumenti per la valutazione del personale e per il monitoraggio delle attività svolte.

Il Politecnico di Bari, da sempre attento al benessere organizzativo, intende proseguire in tale percorso, rafforzando le misure di *welfare* previste dall'attuale legislazione e dai contratti collettivi del comparto.

Strumenti e servizi per studenti con disabilità e DSA

Riconoscendo la diversità come un valore che arricchisce la comunità, il Politecnico di Bari promuove l'inclusione e l'integrazione delle persone (componente studentesca e personale) caratterizzate da ogni tipo di diversità.

Per migliorare l'accessibilità per le persone con disabilità fisica e sensoriale, sarà data piena attuazione al Piano degli interventi per l'abbattimento delle barriere architettoniche, già approvato, e per la segnaletica tattile e sul piano del calpestio.

I servizi esistenti per le studentesse e gli studenti con disabilità e disturbi specifici dell'apprendimento (DSA), a partire dal tutorato alla pari, saranno potenziati in ragione della domanda. Per migliorare qualità ed efficienza dei servizi, saranno attivate convenzioni con agenzie esterne specializzate ed erogazione *on demand*. In particolare, sarà rinnovato il trasporto da/verso le sedi del Politecnico di Bari per studenti e studentesse con mobilità ridotta e sarà introdotto un servizio di assistenza igienica per le persone non autosufficienti. Sarà incrementata la dotazione di postazioni per lo studio attrezzate con tecnologie assistive e ne sarà migliorata l'accessibilità.

Il crescente numero di studentesse e studenti con DSA richiede una risposta di sistema. Pertanto, all'applicazione delle strategie e misure dispensative/compensative, previste dalle linee-guida del D.M. 12.07.2011, si affiancherà una formazione specifica rivolta al personale docente, per comprendere le esigenze individuali degli studenti con DSA e adattare conseguentemente le modalità di svolgimento delle attività didattiche e degli esami di profitto, nel modo più opportuno. La didattica a distanza ed i *repository* di video lezioni registrate saranno una ulteriore forma per agevolare la partecipazione e l'apprendimento per le persone con disabilità.

Il Politecnico di Bari, nel riconoscere l'importanza dell'inserimento nel mondo del lavoro dei neolaureati e delle neolaureate con disabilità, sosterrà iniziative di sensibilizzazione e azioni mirate di *placement*.

Digitalizzazione dei servizi offerti

L'adozione di controparti virtuali di utenti, oggetti e sistemi ha rappresentato il più solido meccanismo di argine alla diffusione dell'infezione da COVID-19. Da ciò si rilevano spunti anche per la gestione e la strategia di un Ateneo moderno.

L'uso dei cosiddetti *digital twin* dovrà essere sistematizzato con lo scopo di incrementare la tipologia, la natura, la qualità dei servizi e la sicurezza. La digitalizzazione si estrinsecherà lungo tre direttrici che concorrono a costruire una mappa di cose, persone e azioni rappresentati in una variante digitale dell'Ateneo che rispecchi luoghi, utenti e relazioni tangibili.

Le linee di sviluppo riguarderanno la digitalizzazione degli oggetti e degli spazi; la digitalizzazione degli utenti; la digitalizzazione delle procedure e dei servizi. È inteso che la transizione al digitale è un percorso lungo e articolato, che dovrà seguire un solco progettuale (non solo tecnico) per avere un esito efficace e ragionevole per gli utenti finali.

Quanto a spazi e oggetti, dovrà essere controllata in tempo reale l'occupazione degli ambienti, tracciati macchinari e attrezzature dei laboratori, ottimizzato il *footprint* energetico dei luoghi, per minimizzare gli sprechi pur incrementando la fruibilità delle strutture.

Il *digital twin* degli studenti e delle studentesse sarà un avatar profilato con dati personali e di carriera, manterrà interazioni sicure e affidabili con le controparti virtuali di docenti e strutture amministrative, per velocizzare e sburocratizzare procedure consolidate, iter gestionali, passaggi operativi. Anche docenti e personale amministrativo godranno di una propria controparte virtuale che li sostituisca nelle procedure ripetitive, nei passaggi formali intermedi con pochi e fondamentali *checkpoint*.

L'elemento di raccordo tra gli utenti, nella mappa digitale di Ateneo, è rappresentato dal panorama delle procedure previste. Occorre censire, caratterizzare e poi dematerializzare tutti i processi rilevanti, eliminare il ricorso alla carta e garantire il coinvolgimento attivo degli *avatar* degli utenti.

In questo scenario, si incrementerà la dotazione infrastrutturale per consentire il ricorso massivo a strumenti digitali avanzati. Si provvederà a progettare e ingegnerizzare una applicazione per tutti gli utenti dell'Ateneo (sia occasionali che consolidati), per esporre e raggiungere i servizi disponibili. Il sito web di Ateneo dovrà essere ricostruito intorno alla sua versione mobile per rispondere alle attuali esigenze di fruizione. Gli utenti, i luoghi, gli oggetti e gli eventi rilevanti saranno annotati in *real-time*, così da poter essere pronti per servizi avanzati e per funzioni evolute di ricerca, monitoraggio e controllo.

QUALITÀ

In questi primi 30 anni dalla istituzione, la comunità del Politecnico di Bari si è notevolmente evoluta: ha costantemente migliorato le proprie *performance*, facendo della qualità della propria didattica e della ricerca un punto di riferimento per il territorio, come testimonia l'ottimo posizionamento nelle classifiche *THE - Times Higher Education World University Ranking* e *QS - World University Rankings 2020*. Inoltre, l'alta qualità riconosciuta alle nostre laureate e ai nostri laureati, confermata da un indice di occupazione medio del 93%, non rappresenta solamente il nostro migliore biglietto da visita, ma anche il più efficace stimolo a proseguire nell'impegno.

In un momento storico come questo, caratterizzato dal grande dinamismo e dalla forte competizione all'interno del sistema universitario nazionale ed internazionale, è richiesta anche creatività, efficienza, spirito di collaborazione e condivisione all'interno della nostra università e verso l'esterno, verso le imprese e le istituzioni, per raggiungere sempre più elevati obiettivi nella didattica, nella ricerca e nella capacità di innovare.

La chiave del successo dipende, quindi, dal livello di qualità dei percorsi di formazione che devono assecondare, e possibilmente anticipare, le esigenze del mercato del lavoro, dalla qualità dei servizi erogati alle studentesse e agli studenti, durante il percorso di studio e nelle attività di accompagnamento al mondo del lavoro, dalla qualità dei progetti di ricerca e dei risultati conseguenti, dalla qualità delle attività di Terza Missione che devono portare all'Ateneo valore aggiunto, in termini di visibilità e di prestigio, dalla qualità dei rapporti con gli *stakeholder* e dalla nostra capacità di creare alleanze, anche accademiche, di alto profilo.

Dobbiamo quindi, per migliorare ulteriormente e costantemente, investire sul potenziamento dell'internazionalizzazione, per didattica e ricerca, e sull'offerta alle studentesse e agli studenti delle migliori competenze, in costante dialogo con il territorio. Alle imprese e alle istituzioni dobbiamo garantire trasferimento tecnologico eccellente ed efficiente.

Potenziamento degli strumenti per una didattica innovativa, inclusiva e partecipativa

I processi di significativo cambiamento che, negli anni, hanno investito le istituzioni accademiche, hanno anche riguardato le strategie e le metodologie, orientandole verso la sperimentazione di forme di didattica più inclusive e partecipative.

L'emergenza pandemica ha agito da fattore catalizzatore di una trasformazione, che non vedeva soluzioni strutturate ed organiche a livello nazionale e internazionale, avviando un imponente esperimento globale di transizione al digitale delle attività didattiche e aprendo scenari che richiedono interventi non più procrastinabili, e certamente irreversibili, in grado di creare nuove opportunità.

Il Politecnico di Bari ha già colto le esigenze, progressivamente emerse in anni recenti, di adozione di nuove metodologie basate su tecnologie digitali, manifestate, in modo implicito o esplicito, dagli studenti e dalle studentesse "nativi digitali", dal mondo produttivo e, più in generale, dagli attori presenti sul territorio regionale, nazionale ed internazionale. In continuità con quanto già realizzato, l'Ateneo intende cogliere la sfida di sviluppare forme di didattica che sfruttino vantaggi e opportunità collegate alla digitalizzazione, preservando al contempo il ruolo insostituibile che il rapporto in presenza riveste nel trasferimento delle conoscenze.

In tale ottica, il Politecnico di Bari mira innanzitutto a integrare strumenti digitali per l'erogazione di didattica a distanza, ripensando conseguentemente l'organizzazione delle aule e i metodi di insegnamento, pur conservando la centralità dell'Ateneo come luogo fisico di crescita culturale e professionale. Gli aspetti strategici sono rappresentati dall'integrazione della didattica esperienziale, orientata al "*saper fare*" e propria del mondo industriale e aziendale, nei percorsi formativi, più classicamente basati sul "*sapere*", nonché dalla flessibilità della formazione e dal potenziamento di contenuti di *soft skills*.

La trasformazione digitale dei processi formativi contribuirà, nel tempo, alla realizzazione di una rivoluzione sociale, consentendo ad un numero sempre maggiore di studentesse e studenti di accedere alle forme più alte del sapere, con offerte di erogazione sempre più ampie e a costi sempre più bassi, in uno scenario futuro di sana competizione globale fra Atenei, al quale il Politecnico di Bari intende consapevolmente prepararsi.

Per sostenere l'innovazione dei percorsi formativi, garantendone al tempo stesso la qualità, l'Ateneo intraprenderà iniziative di formazione rivolte a sensibilizzare l'intero corpo docente, nonché il personale tecnico a supporto, alle nuove metodologie didattiche.

Consolidamento della dimensione internazionale

Per la sua caratterizzazione di Università tecnica, il Politecnico di Bari riconosce la dimensione internazionale quale ambito in cui contestualizzare le sue attività di formazione, di ricerca e di trasferimento tecnologico, in un continuo processo di confronto costruttivo, i cui attori sono il suo personale docente e la sua componente studentesca.

Il Politecnico di Bari intende, pertanto, proseguire la sua trasformazione in un Ateneo pienamente internazionale, inserito in una rete prestigiosa di università, organismi e aziende di Paesi esteri, europei ed extra-europei, anche sfruttando la sua particolare collocazione geografica che lo rende proteso verso i Balcani Occidentali, il bacino del Mediterraneo e l'Oriente.

Il potenziamento del carattere internazionale dell'Ateneo ha l'obiettivo di creare opportunità di studio e crescita culturale e professionale attraverso la promozione della libera circolazione di studentesse, studenti e personale, e l'elaborazione di specifiche iniziative negli ambiti di didattica e ricerca, che sostengano una sempre maggiore interazione con partner esteri e una progressione nei sistemi nazionali e nei *ranking* internazionali di valutazione degli Atenei.

Il processo di internazionalizzazione è destinato a diventare sempre più permeante nelle missioni istituzionali dell'Ateneo e richiederà un'attenzione crescente all'individuazione di interventi sinergici ad esse trasversali, con rilevanti iniziative di incentivazione e attività di supporto per la definizione e gestione di procedure semplificate e di un piano di comunicazione efficace.

In tale ottica, oltre a favorire il reclutamento di docenti internazionali, si potenzierà l'offerta formativa in lingua inglese, anche attraverso l'attivazione di *double/joint degree*, lo sviluppo di esperienze di *traineeship*, dottorati internazionali, partenariati strategici, percorsi di formazione di eccellenza, *summer school* e *workshop* tematici. Inoltre, si rafforzerà il supporto amministrativo, informatico e logistico alle iniziative di internazionalizzazione dell'Ateneo, perseguendo la piena realizzazione della *European Student Card Initiative*, stimolando e riconoscendo la partecipazione a progetti di formazione, ricerca e innovazione, all'interno di programmi competitivi offerti, in primis, dalla Commissione Europea.

Formazione continua

Il Politecnico di Bari intende strutturare un sistema di formazione continua che possa permettere l'aggiornamento costante dei profili professionali rispetto alle nuove competenze ed alla domanda di flessibilità richieste dall'attuale mondo del lavoro, con una particolare attenzione per le discipline STEM.

Per il perseguimento di questo obiettivo, risulta strategico il recente riassetto della formazione dottorale, con i nuovi corsi a forte contenuto multidisciplinare e ad alto livello di interazione con enti e imprese. Il dottorato assumerà, sempre più, la connotazione di cerniera tra didattica, ricerca e professione: si accompagnerà il processo di evoluzione in atto, indirizzando i corsi su temi specifici d'interesse, favorendo la contaminazione tra discipline e incentivando gli accordi interateneo e con enti di ricerca.

Sarà ampliata l'offerta formativa di terzo livello costituita da corsi di specializzazione e master dedicati sia all'acquisizione di nuove competenze, da parte delle neolaureate e dei neolaureati, che all'aggiornamento professionale. Si punta, così, a rispondere ad esigenze esplicitamente espresse sia dal mondo degli enti pubblici, che attribuiscono al Politecnico un ruolo di accompagnamento verso

l'innovazione, sia dal mondo delle imprese, che avvertono l'esigenza di far procedere sempre più, di pari passo, ricerca e formazione, negli ambiti a maggior contenuto tecnologico. Tale azione può trasformare il Politecnico di Bari in un polo di attrazione professionale per un'utenza proveniente, innanzitutto, dal bacino del Mediterraneo, che potrà trovare, in Puglia, la sede più idonea per qualificare/riqualificare le proprie competenze.

In quest'ottica, una possibile chiave di successo è rappresentata dall'innovazione, nei metodi didattici, che può essere stimolata proprio da un rapporto osmotico dell'Ateneo con il territorio, dalle potenzialità e dalle occasioni offerte dagli *stakeholder* esterni, sia pubblici che privati. A tal fine l'Ateneo intende dotarsi di una struttura agile di formazione *post-lauream*, basata sul continuo confronto con gli *stakeholder* esterni e con gli ex-alunni e sull'innovazione dei metodi didattici.

Formazione, lavoro e territorio: maggiore efficacia e visibilità delle azioni di orientamento e delle attività di intermediazione

Il Politecnico di Bari continuerà a porre al centro la componente studentesca e la sua formazione culturale e civile, anche attraverso mirate azioni di orientamento in ingresso, in itinere e in uscita. Si potenzieranno le attività di orientamento formativo, informativo e vocazionale favorendo il trasferimento di strumenti culturali e metodologici, utili al riconoscimento e allo sviluppo di attitudini e scelte consapevoli.

Inoltre, particolare attenzione verrà dedicata all'orientamento in uscita e dunque, all'accompagnamento al mondo del lavoro. Il Politecnico di Bari si impegnerà nel potenziare tutte le strutture di intermediazione dell'Ateneo con il territorio, in particolare quelle dedicate allo svolgimento di attività di valorizzazione della ricerca, di incubazione di nuove imprese e di *placement* delle laureate e dei laureati. Per accrescerne l'efficacia e l'efficienza, tali attività di intermediazione troveranno ampia visibilità, attraverso una presenza strutturata sul sito di Ateneo e un'azione di divulgazione sistematica e capillare, anche attraverso la *Newsletter Poliba Chronicle*, di recente attivazione.

La riorganizzazione dell'attività di comunicazione, attraverso piani mirati e diversificati canali di promozione, diventerà uno strumento utile a favorire un sempre più stringente collegamento tra offerta formativa, ricerca e mondo del lavoro.

Strategico diventa, a sua volta, il potenziamento, attraverso la strutturazione di un *Career Service*, dell'offerta di servizi di qualità, in materia di orientamento personalizzato e di supporto alle prospettive di formazione e di impiego. Attraverso un'azione sinergica tra Ufficio *Placement* e Ufficio *ILO*, sarà incrementato il numero di collaborazioni e accordi, compresi quelli previsti per tirocini curriculari ed extracurriculari, master in apprendistato, seminari tecnici, finanziamenti di borse di studio, tra il Politecnico di Bari e le aziende, le imprese, i distretti tecnologici e produttivi, le associazioni di categoria, gli enti pubblici e le istituzioni.

Si agevolerà, quindi, la trasmissione, alla realtà produttive, di conoscenza sotto forma di ricerca applicata, per lo sviluppo di progetti condivisi. Si rafforzeranno le relazioni con enti, associazioni e istituzioni del territorio, per produrre innovazione e sviluppo, in un'ottica di occupabilità delle persone e di competitività del sistema socio-economico privato e pubblico.

SVILUPPO

Il Politecnico di Bari è una università relativamente piccola, che ospita lo 0,50% delle docenti e dei docenti universitari italiani di ruolo, e lo 0,58% delle studentesse e degli studenti universitari. Lo sviluppo in termini numerici del nostro Ateneo è regolato da parametri, dettati da norme di legge, che limitano molto le possibilità, anche “fisiologiche”, di crescita.

Il momento storico, le imprese, le istituzioni, ma prima di ogni altra cosa, il futuro delle nostre allieve e dei nostri allievi, ci stimolano fortemente a pensare possibilità di sviluppo che possano avere positive ricadute sul territorio e sul Paese.

Un Politecnico deve essere capace di intercettare domande e individuare soluzioni, trovando anche il modo di rendere operativo un processo di sviluppo, che non può essere immaginato esclusivamente al suo interno. Le nostre attività progettuali devono, proprio oggi, produrre possibilità di sostegno, rilancio e ripresa per un intero sistema, di cui siamo parte integrante. Nel percorso di ascolto, i nostri *stakeholder* esterni, insieme a tanti della nostra comunità, hanno dato i loro suggerimenti proprio in questa direzione.

Grandi temi come l'Ambiente, l'Energia e la Mobilità possono orientare la nostra offerta formativa e la nostra ricerca, sostenendo contemporaneamente il processo di innovazione del Paese. Processi già in atto, come la trasformazione digitale e l'industria 4.0, avranno una ulteriore accelerazione che ci deve vedere protagonisti, al fianco di aziende ed enti.

Faremo sviluppo con maggiori investimenti in questi settori. Lo faremo attraverso percorsi di formazione con più attività interdisciplinare e di laboratorio, potenziando i tirocini, innovando i contenuti della nostra didattica, sostenendo l'autoimprenditorialità, sviluppando ed incubando le più promettenti e innovative idee e soluzioni *high-tech*. Creeremo sviluppo anche attraverso laboratori innovativi, facendo della più ampia collaborazione con le Accademie, il tessuto produttivo ed industriale e le istituzioni, una ulteriore leva per la crescita di tutti.

Intensificheremo la collaborazione didattica e scientifica con altri Atenei pugliesi, ampliando la didattica interateneo e rafforzando la nostra presenza sul territorio. Rafforzeremo e qualificheremo la presenza a Taranto, imparando dalle esperienze negative del passato, mantenendo consapevolezza della sua recente storia e fiducia nel suo futuro.

Percorsi di formazione con attività interdisciplinari e laboratoriali

Il Politecnico di Bari rivolge un impegno costante al consolidamento della sua posizione nazionale e internazionale nella formazione di eccellenza, favorendo una continua evoluzione della didattica, allo scopo di fornire alle studentesse e agli studenti strumenti indispensabili per gestire il rapido cambiamento della società. L'Ateneo mira a potenziare il trasferimento, nei propri corsi di studio, delle conoscenze scientifiche sviluppate attraverso l'attività di ricerca, ad attivare percorsi multidisciplinari e interdisciplinari, con un crescente coinvolgimento del mondo imprenditoriale e delle professioni e con connotazione internazionale, al fine di offrire una formazione didattica all'avanguardia nelle aree dell'Ingegneria, dell'Architettura e del Design.

Multidisciplinarietà, interdisciplinarietà e flessibilità sono caratteristiche imprescindibili di percorsi didattici di eccellenza che possano sollecitare ad osservare i problemi da molteplici punti di vista favorendo una interazione fra settori scientifici eterogenei, preparando così le giovani generazioni ad affrontare un mondo sempre più complesso.

In tale ottica, il Politecnico di Bari favorirà l'attivazione di corsi di studio a forte carattere interdisciplinare, anche di livello dottorale, con il coinvolgimento diretto del mondo imprenditoriale e delle professioni. Saranno potenziati i laboratori didattici interdisciplinari che consentiranno alle studentesse e agli studenti studentesse di confrontarsi con problemi pratici a cui applicare le conoscenze teoriche acquisite e i tirocini aziendali per agevolare l'inserimento nel mondo del lavoro.

In particolare, l'esperienza fatta negli ultimi anni attraverso i percorsi di eccellenza attivati dall'Ateneo, dovrà essere capitalizzata e assunta come elemento di avvio per favorire e potenziare l'incontro con il mondo imprenditoriale e delle professioni, non solo alla fine, ma anche e soprattutto durante l'intero percorso di studio con conseguente rafforzamento delle collaborazioni e reciproco arricchimento.

All'interno della filiera formativa, il Politecnico di Bari conferisce un ruolo chiave ai laboratori didattici che, per loro natura interdisciplinare, rappresentano un luogo all'interno del quale sperimentare l'applicazione, ad un problema pratico, di metodologie proprie dell'ingegneria, dell'architettura e del design. Importanti esperienze in condivisione sono rappresentate anche dagli *innovation hub*, luoghi di incontro fra università e imprese, finalizzati alla creazione di ambienti stimolanti per lo sviluppo di progetti di innovazione e il potenziamento delle attitudini imprenditoriali delle studentesse e degli studenti.

Investimenti sui temi dell'ambiente, energia e mobilità sostenibile

Nei prossimi anni, il Politecnico di Bari intende focalizzarsi sullo sviluppo sinergico di attività di ricerca e formazione che possano fornire risposte efficaci alle sfide che riguardano l'Energia, l'Ambiente e la Mobilità. Questi temi, strettamente connessi da un filo conduttore rappresentato da sostenibilità ed economia circolare, richiedono un approccio sistemico e multidisciplinare che consideri sia gli aspetti tecnologici sia l'impatto sul territorio e le relative implicazioni sociali.

La politica nazionale ed internazionale rivolge ad essi un interesse prioritario, imponendo il raggiungimento di obiettivi chiave per la lotta ai cambiamenti climatici, nonché l'adozione funzionale di standard industriali e di norme di riferimento, in linea con quanto definito dall'Agenda di Parigi 2030, dal *Green New Deal* europeo e nazionale e dal Piano Nazionale della Ricerca 2021-2027. L'Ateneo intende fare sua e, ove possibile, precedere questa tendenza, fornendo il proprio contributo al cambiamento globale, attraverso azioni decise in ambito di ricerca, formazione e supporto al territorio.

Il Politecnico di Bari individua, quali elementi fondamentali sottesi ai tre ambiti, Energia, Ambiente e Mobilità, il potenziamento delle iniziative di de-carbonizzazione, la transizione verso risorse rinnovabili, il miglioramento dell'efficienza di conversione, distribuzione e utilizzo dell'energia, il forte contenimento dell'impatto ambientale e climatico, l'adattamento delle soluzioni alle particolari condizioni sociali, economiche, ambientali e culturali del territorio specifico. Tali elementi coinvolgono, in modo rilevante e trasversale, le aree culturali tipiche dell'ingegneria e dell'architettura e richiedono una riflessione critica che individui tecnologie e visioni innovative, mettendole sinergicamente ed efficientemente a sistema.

In particolare, l'Ateneo ritiene, come pienamente ricompresi nelle proprie competenze, aspetti tecnologici chiave - per lo sviluppo degli ambiti Energia, Ambiente e Mobilità - quelli relativi alle fonti energetiche *low-carbon* e rinnovabili e alla produzione ed utilizzo di vettori energetici puliti come l'idrogeno; l'utilizzo di *sensing* distribuito e metodologie avanzate di *data analytics* per la gestione e l'ottimizzazione dei sistemi energetici; il monitoraggio ambientale e dei sistemi di trasporto; lo sviluppo di sistemi integrati per la mobilità di passeggeri e merci, utilizzando modelli efficienti per la gestione, pianificazione e supporto alle decisioni.

A questi aspetti, si affiancano quelli legati più specificatamente alla necessità di ripensare profondamente l'organizzazione e la progettazione degli spazi delle città e la qualità degli edifici, l'uso corretto, la conservazione e il recupero del patrimonio e dei territori circostanti e lo sviluppo della rete dei servizi, investendo contestualmente nel miglioramento del livello di integrazione e partecipazione sociale, occupazione, sicurezza, nonché di accrescimento culturale ed economico dei cittadini, ossia del livello globale di benessere, secondo il paradigma delle *smart cities* e dello sviluppo urbano sostenibile.

Il Politecnico di Bari intende, pertanto, assumere un ruolo da protagonista in tali sfidanti ambiti di ricerca, nonché nel processo di evoluzione dei processi produttivi, di trasformazione digitale globale, di innovazione del territorio e di sviluppo sociale. Servirà intervenire anche sui processi di formazione di figure professionali specializzate, attraverso una correlata azione di rinnovamento e/o potenziamento dell'offerta formativa, focalizzando l'attenzione prevalentemente sui corsi di laurea magistrale, i master

di specializzazione e, più in generale, i corsi di formazione *post-lauream*, in sinergia con gli enti e le aziende del territorio e puntando ad accordi di collaborazione con altri prestigiosi Atenei.

La sostenibilità come chiave di lettura trasversale dello sviluppo

La recente crisi pandemica ha evidenziato, in misura ancora maggiore, l'urgenza di contribuire ad un'inversione di tendenza rispetto a modelli di sviluppo non più sostenibili: azione nella quale risulta determinante il ruolo delle discipline tecnologiche. Questa linea di indirizzo, chiaramente fissata dagli obiettivi di sviluppo sostenibile dell'Agenda ONU 2030, sta polarizzando anche la politica europea per la ricerca, l'innovazione e lo sviluppo, come testimoniato dal programma *Horizon Europe* e dagli interventi per il *Green Deal*, nell'ambito del piano *Next Generation EU*.

Si rende necessario un deciso passo in avanti, per elevare il tema della sostenibilità da valore fondativo, previsto dallo Statuto, a principio costitutivo di azione, a vocazione dell'Ateneo, che permei tutte le attività verso l'esterno e verso l'interno, nella didattica, nella ricerca e nella Terza Missione. Un cambiamento di mentalità nell'intera comunità accademica, per trasformare i principi dello sviluppo sostenibile in una visione condivisa e per radicare la consapevolezza del ruolo che si può esercitare per contribuire a proteggere e propagare il patrimonio ambientale, costruito, sociale e culturale.

Per questo, si raccoglierà il testimone di azioni già intraprese, quali il progetto RIAPRO, avviato durante il *lock-down* della primavera 2020 per aiutare soprattutto le PMI nella produzione di dispositivi di protezione individuale, l'avvio di un meta-laboratorio sulla sostenibilità, aggregazione multidisciplinare di competenze e laboratori, e luogo di contaminazione aperto a tutti gli *stakeholder* del Politecnico di Bari. L'obiettivo è quello di portare il Politecnico di Bari ad essere *driver* dello sviluppo di un territorio che è un laboratorio di formidabili sfide, cruciali per il benessere futuro e la tutela delle risorse a beneficio delle generazioni future.

Si tratta di un impegno che si irradia trasversalmente nella strategia dell'Ateneo per il prossimo triennio, come infatti dimostrano l'attenzione al benessere ed alla qualità della vita, gli interventi per spazi più confortevoli a misura d'uomo, le azioni verso una didattica più inclusiva e multidisciplinare, l'impegno crescente nella formazione continua, la ricerca di sempre maggiori sinergie con gli attori pubblici e privati dello sviluppo e del governo del territorio, l'investimento di ricerca su temi chiave per lo sviluppo sostenibile.

Rinnovare la Terza Missione come incubatore di sviluppo

Il modello di collaborazione basato sui laboratori pubblico-privato, sviluppato con grande successo al Politecnico di Bari negli ultimi 10 anni, ha visto coinvolte soprattutto aziende di medie e grandi dimensioni. Il modello dovrà evolvere per riuscire a coinvolgere maggiormente le PMI, che caratterizzano l'ossatura del nostro sistema economico. Dovrà anche orientarsi verso modelli di collaborazione pubblico-pubblico, per supportare le amministrazioni pubbliche nelle loro attività sul territorio.

I laboratori pubblico-privato e pubblico-pubblico dovranno attrarre ed agevolare percorsi di incubazione di nuove iniziative imprenditoriali. Un incubatore per start-up innovative che diventi, nel medio periodo, punto di riferimento nel Mezzogiorno per il supporto allo sviluppo di iniziative imprenditoriali high-tech, potrà contribuire alla crescita economica e sociale del territorio.

Tale iniziativa sarà sostenuta attraverso processi di cross-fertilizzazione tra il mondo della ricerca, delle startup e delle aziende consolidate attente all'innovazione, nell'ottica di sviluppare modelli di business scalabili e competitivi. Particolare attenzione verrà prestata a identificare e selezionare le più promettenti e innovative idee e soluzioni *high-tech* sviluppate all'interno dei laboratori del Politecnico, ma anche all'esterno, nel nostro territorio. A tali iniziative, saranno forniti servizi di accompagnamento, dalla fase di ideazione a quella di crescita e sviluppo sui mercati, una rete di esperte e di esperti (docenti, ricercatrici, ricercatori, professioniste e professionisti) per lo sviluppo, prototipazione e test dell'idea di *business*, opportunità di relazione con *partner* e *donor* nazionali e internazionali, spazi dedicati per il *co-working* e l'organizzazione di eventi sul tema dell'imprenditorialità.

Tale percorso di incubazione potrà essere efficacemente gestito attraverso la costituzione di un'apposita organizzazione che veda la partecipazione, oltre che del Politecnico di Bari, dei principali *player* pubblici e privati interessati a supportare il processo di crescita economica del territorio attraverso la valorizzazione dei risultati della ricerca e il sostegno allo sviluppo di nuove iniziative d'impresa ad alto contenuto tecnologico.

8. SEZIONE PROGRAMMATICA

In questa sezione, sono descritti i progetti e le relative azioni di dettaglio che si intende intraprendere per dare concretezza alle linee strategiche dell'Ateneo, nonché i relativi indicatori funzionali alla misurazione del raggiungimento dei risultati.

In particolare, l'articolazione del Piano prevede l'attivazione di 6 progetti strategici, alcuni dei quali intersecano più linee strategiche, e 2 progetti trasversali per temi che si ritengono permeanti di tutte le azioni della vita dell'Ateneo.

I progetti individuati riflettono la visione dell'Ateneo tesa a rafforzare il suo ruolo quale ambiente di studio e ricerca dinamico, innovativo e inclusivo, con attenzione perennemente rivolta alle potenzialità, alla crescita e al benessere delle persone e impegno costante alla crescita del territorio e della società civile, favorendo uno sviluppo sostenibile in aderenza alle strategie di sviluppo definite dall'Agenda 2030 dell'ONU, dal PNR (2021-2027) e dal PNRR-*Next Generation Italia*, nonché dagli obiettivi di sviluppo del sistema universitario contenuti nella *Programmazione MUR T2019-2021*.

La struttura della sezione programmatica del presente Piano è descritta sinteticamente nella tabella seguente.

Benessere	Qualità	Sviluppo
<i>Ampliamento e riqualificazione degli spazi</i>	<i>Innovazione dei percorsi formativi</i>	
<i>Molteplicità e inclusione</i>		<i>Ricerca in risposta alle sfide globali</i>
<i>Reingegnerizzazione agile dei processi</i>		
	<i>Intermediazione con il territorio, accompagnamento al mondo del lavoro e incubatori di impresa</i>	
<i>Digitalizzazione</i>		
<i>Assicurazione della Qualità</i>		

PROGETTO STRATEGICO 1 - Ampliamento e riqualificazione degli spazi

Il precedente Piano Strategico 2017-2019 ha definito un ampio programma di riqualificazione degli spazi dell'Ateneo che ha visto la realizzazione di lavori di ristrutturazione, ampliamento e adeguamento di diverse aree del Campus universitario "E. Quagliariello". Questa strategia viene ambiziosamente ripresa e potenziata dal presente Piano con una ancor più intensa attività di manutenzione ordinaria e straordinaria e di riprogettazione degli spazi del patrimonio edilizio esistente, incluso l'abbattimento delle barriere architettoniche, la messa in qualità dei laboratori, l'efficientamento energetico, il miglioramento delle condizioni di sicurezza, sia all'interno del Campus Universitario, sia nelle sedi metropolitane esterne al Campus. A questo si affiancano investimenti rilevanti per il potenziamento della presenza dell'Ateneo in sedi extrametropolitane.

Le attività che si prevede di portare a compimento sono principalmente oggetto delle seguenti azioni strategiche.

1.1 Migliorare la fruibilità degli spazi e delle infrastrutture fisiche e virtuali e aumentare il benessere degli e delle utenti

Gli interventi previsti consistono:

- nel completamento del progetto di riqualificazione della ex-Sala Alta Tensione nel Campus "E. Quagliariello" quale nuova sede del Rettorato del Politecnico e contenitore di spazi destinati a sale conferenze e *open-space* che possano ospitare mostre ed esposizioni multimediali e un'area museale dedicata alla valorizzazione del patrimonio storico dell'Ateneo, nonché destinate ad iniziative promosse da componente studentesca e personale docente, presentandosi al contempo come prototipo di edificio intelligente ed energeticamente sostenibile;
- nella riqualificazione e nell'adeguamento funzionale degli spazi relativi ad alcune strutture del Dipartimento di Ingegneria Civile, Ambientale, del Territorio, Edile e di Chimica all'interno del Campus, all'Aula Magna Attilio Alto, alle Grandi Aule con la relativa sostituzione degli arredi, all'ex-officina (livello 0 - corpo L01) per la realizzazione di laboratori del Dipartimento di Meccanica, Matematica e Management, ai laboratori (livello 0) e alla Sala Consiglio del Dipartimento di Ingegneria Elettrica e dell'Informazione;
- nell'adeguamento degli impianti antincendio delle strutture di Ateneo all'interno del Campus;
- nell'efficientamento energetico degli edifici Corpo Q (Aula Magna "Attilio Alto"), Corpi O e P (Grandi Aule) e dello stabile Uffici del Laboratorio di Ingegneria Costiera - LIC nel complesso universitario del Politecnico di Bari a Valenzano;
- nella realizzazione di strutture di raccordo pedonale fra il Corpo Biblioteca e l'edificio di Architettura;
- nella implementazione di procedure per il potenziamento dei laboratori, con riferimento alla loro capacità di offrire servizi, anche verso terzi;
- nell'incremento di dotazioni tecnologiche e digitali degli ambienti di ricerca, didattica e per i servizi agli studenti e di soluzioni funzionali all'abbattimento delle barriere architettoniche e ad una migliore accessibilità e fruibilità degli spazi di Ateneo;
- nella predisposizione di postazioni per la cura di neonati/e e di servizi di doposcuola e ludoteca per i figli del personale docente e TAB e della componente studentesca.

1.2 Rendere la componente studentesca protagonista degli spazi universitari

Le attività di progettualità edilizia vedono, oltre che una decisa attenzione ai temi della sostenibilità, una centralità sempre crescente della componente studentesca che diventa protagonista assoluta degli spazi.

Unitamente agli interventi previsti nell'azione 1.1, l'Ateneo intende aumentare gli spazi destinati a sale studio e ad attività autogestite, i luoghi di incontro, le mense e gli impianti sportivi, anche eventualmente strutturando alcune azioni specifiche in collaborazione con l'Università degli Studi di Bari, con cui condivide il Campus "E. Quagliariello".

Esempi di interventi previsti sono rappresentati dalla realizzazione e allestimento di nuovi spazi destinati ad attività autogestite dalla componente studentesca (piano terra Grandi Aule), la ristrutturazione, congiuntamente all'Università degli Studi di Bari, di un intero edificio all'interno del Campus, destinandolo a residenza universitaria in cui attivare anche un servizio mensa, nonché l'ampliamento delle aree pedonali con piantumazione e creazione di zone *fitness* e *relax* che possano anche accrescere i momenti di socializzazione e favorire l'integrazione nel tessuto cittadino, la realizzazione di un centro sportivo universitario.

1.3 Organizzare e progettare gli spazi migliorando il livello di integrazione e partecipazione sociale, di occupazione, di sicurezza e di accrescimento del livello globale di benessere delle persone

L'Ateneo intende rappresentare un modello per contribuire allo sviluppo e alla crescita socio-economica di tutto il territorio, sostenendo il rafforzamento della cultura della sostenibilità anche avviando un percorso condiviso con l'Università degli Studi di Bari e in sinergia con gli enti locali per la trasformazione e l'accreditamento del Campus in campus sostenibile. Numerose sono le azioni che si intende intraprendere per conseguire tale obiettivo, alcune delle quali già ricomprese negli interventi di cui alle azioni strategiche 1.1 e 1.2, come quelli di efficientamento energetico degli edifici e di potenziamento dell'uso di energie rinnovabili, di miglioramento della qualità e della fruibilità degli spazi, dell'ottimizzazione della sicurezza, del potenziamento delle aree comuni e delle aree verdi.

A queste si affiancheranno ulteriori iniziative volte a minimizzare l'impatto ambientale quali, ad esempio, l'attivazione di un programma strutturato di riciclo differenziato, la realizzazione di sistemi di accumulo e riutilizzo di acqua piovana, la realizzazione di un orto dimostrativo, l'attivazione di una mensa con l'utilizzo di prodotti a km 0, nonché la definizione di una strategia di comunicazione ed educazione alla sostenibilità, rivolta al territorio.

1.4 Sviluppare un Ateneo policentrico e diffuso attraverso la valorizzazione e il potenziamento delle sedi

L'Ateneo ritiene fondamentale procedere ad una valorizzazione dei suoi insediamenti sia metropolitani, ma esterni al Campus, sia extra-metropolitani nell'ottica di policentrismo a servizio e nel rispetto delle specificità del territorio, intercettando contesti sociali, economico/produttivi ed ecologici diversificati.

Il potenziamento di azioni di formazione, ricerca e terza missione in una visione decentrata e diffusa richiede la realizzazione o la trasformazione di sedi operative che attestino in modo distintivo la presenza sul territorio e il grado di specializzazione e ne favoriscano il radicamento.

In tale ottica, l'Ateneo intende procedere, ad esempio, all'intervento di riqualificazione della sede nel quartiere Japigia di Bari per la realizzazione di un *Open Innovation District* dedicato alla *Smart Mobility*, che possa ospitare laboratori, servizi, uffici, attività di incubazione e accelerazione di *startup*, attività di formazione finalizzata all'imprenditorialità e all'innovazione, in risposta ad una chiara vocazione di Bari Città Metropolitana che sta investendo in processi e tecnologie *smart* per la mobilità urbana.

Altro importante intervento è quello che l'Ateneo intende realizzare a Taranto, allocando all'interno del Palazzo Galeota, nel centro storico, la maggior parte degli spazi dedicati alla didattica dei diversi corsi di Laurea che compongono l'offerta formativa ivi erogata. Ciò richiederà una attenta rifunzionalizzazione dell'edificio con conseguente adeguamento architettonico ed impiantistico degli ambienti.

Linea Strategica Benessere	
Progetto Strategico	Azioni strategiche
Ampliamento e riqualificazione degli spazi	1.1 Migliorare la fruibilità degli spazi e delle infrastrutture fisiche e virtuali e aumentare il benessere degli e delle persone
	1.2 Rendere la componente studentesca protagonista degli spazi universitari
	1.3 Organizzare e progettare gli spazi migliorando il livello di integrazione e partecipazione sociale, di occupazione, di sicurezza e di accrescimento del livello globale di benessere delle persone
	1.4 Sviluppare un Ateneo policentrico e diffuso attraverso la valorizzazione e il potenziamento delle sedi

Azione strategica				
1.1 Migliorare la fruibilità degli spazi e delle infrastrutture fisiche e virtuali e aumentare il benessere delle persone	Indicatori	Valori target 2021	Valori target 2022	Valori target 2023
	Risultati dell'indagine di <i>Customer Satisfaction</i> su spazi e infrastrutture	3,5	3,7	4,1
Responsabilità politica	Organi di Ateneo			
Responsabilità gestionale	Settore Servizi Tecnici			
Risorse	Quota parte risorse a valere su Fondi programmazione edilizia e altri Fondi esterni (€ 9.484.052,24) e risorse proprie (€ 5.276.261,91)			

Azione strategica				
1.2 Rendere la componente studentesca protagonista degli spazi universitari	Indicatori	Valori target 2021	Valori target 2022	Valori target 2023
	a. Spazi (Mq) disponibili per la didattica rispetto agli studenti e studentesse iscritti entro 1 anno oltre la durata normale dei corsi (*)	2,8	2,9	2,95

	b. % degli spazi assegnati per servizi agli studenti e alle attività autogestite	-	≥ 5%	≥ 5%
Responsabilità politica	Organi di Ateneo Delegata ai Servizi agli studenti e Politiche attive per il Diritto allo Studio			
Responsabilità gestionale	Settore Servizi Tecnici			
Risorse	Quota parte risorse a valere su Fondi programmazione edilizia e altri Fondi esterni (€ 9.484.052,24) e risorse proprie (€ 5.276.261,91)			

(*) *Indicatore PRO3 2021-2023*

Azione strategica				
<i>1.3 Organizzare e progettare gli spazi migliorando il livello di integrazione e partecipazione sociale, di occupazione, di sicurezza e di accrescimento del livello globale di benessere delle persone</i>	Indicatori	Valori target 2021	Valori target 2022	Valori target 2023
	a. Stato di avanzamento lavori	a. 10%	a. 30%	a. 100%
	b. % [n° assegnazioni da bandi di finanziamento/cofinanziamento per il risanamento energetico e di interventi di sostenibilità ambientale]/[n° bandi di finanziamento/cofinanziamento per il risanamento energetico e di interventi di sostenibilità ambientale a cui Poliba ha partecipato]	b. 85%	b. 90%	b. 95%
Responsabilità politica	Organi di Ateneo Prorettore Vicario con delega all'Architettura, Edilizia e Spazi			
Responsabilità gestionale	Settore Servizi Tecnici			
Risorse	Quota parte risorse a valere su Fondi programmazione edilizia e altri Fondi esterni (€ 9.484.052,24) e risorse proprie (€ 5.276.261,91)			

Azione strategica				
1.4 Sviluppare un Ateneo policentrico e diffuso attraverso la valorizzazione e il potenziamento delle sedi	Indicatori	Valori target 2021	Valori target 2022	Valori target 2023
	a. n° progetti di riqualificazione delle sedi periferiche	-	Almeno 1 (Progettazione preliminare)	Progettazione esecutiva e indizione procedure di gara
	b. Realizzazione nuova sede	-	Stipula convenzione con Enti locali	Avvio lavori
Responsabilità politica	Organi di Ateneo Prorettore Vicario con delega all'Architettura, Edilizia e Spazi			
Responsabilità gestionale	Settore Servizi Tecnici			
Risorse	Quota parte risorse a valere su Fondi programmazione edilizia e altri Fondi esterni (€ 9.484.052,24) e risorse proprie (€ 5.276.261,91)			

Indicatori di impatto/Indicatori di valore pubblico
N° progetti territoriali/urbani realizzati a valle di percorsi di progettazione partecipata
N° progetti di architettura (riqualificazione/nuova edificazione) realizzati a valle di percorsi di <i>social design</i>
% riduzione CO2 equivalente
Consumi energia (kWh annui/m2; kWh annui/num personale e/o studenti rispetto al costo delle bollette)
% rapporto fondi di finanziamento esterno/fondi interni
% ottimizzazione uso degli spazi
Avvio processo di certificazione di Qualità per la programmazione e gestione del patrimonio immobiliare

PROGETTO STRATEGICO 2 - Reingegnerizzazione agile dei processi

Il Politecnico di Bari, in continuità con il precedente ciclo di pianificazione strategica, intende sviluppare politiche di organizzazione e gestione delle risorse umane, finanziarie e strumentali, che garantiscano, nel rispetto degli obblighi normativi, la piena sostenibilità delle attività formative, della ricerca e della terza missione, nonché la valorizzazione delle competenze e del capitale umano, elementi essenziali per la crescita dell'Ateneo.

La realizzazione degli obiettivi strategici, esposti nel presente documento, necessita di un'attività amministrativa costantemente orientata al miglioramento dell'efficienza, dell'efficacia ed economicità, e di una tecno-struttura sempre più all'altezza delle sfide competitive che l'Ateneo si accinge ad intraprendere nel prossimo triennio, sganciandola da modelli organizzativi estremamente rigidi, che limitano lo sviluppo delle potenzialità e delle competenze professionali, e orientandola verso modelli più snelli, flessibili e resilienti, che meglio rispondono ai cambiamenti, in un contesto di altissima competitività e variabilità. Tale progetto strategico costituirà un'occasione utile per migliorare e potenziare i processi organizzativi, con particolare riguardo alla programmazione per risultati, alla *performance* e alla qualità dei servizi, all'*accountability*, al potenziamento delle risorse informative, nonché allo sviluppo delle competenze tecniche e relazionali, assicurando azioni di accompagnamento mirato del personale.

Le attività che si prevede di portare a compimento sono principalmente oggetto delle seguenti azioni strategiche.

2.1 Ripensare l'organizzazione di strutture e processi, in un'ottica di transizione digitale, trasparenza e resilienza

L'Ateneo intende consolidare e ulteriormente sviluppare il percorso già avviato, mirato alla semplificazione e reingegnerizzazione dei processi ritenuti più critici, sfruttando la spinta alla digitalizzazione, in continua interrelazione tra i Dipartimenti, i Centri, le strutture amministrative e gli *stakeholder*. La realizzazione della linea strategica vedrà una mappatura dei processi interni (mirati, tra l'altro, ad evidenziare il livello di digitalizzazione dei servizi offerti dalla tecno-struttura), e una mappatura delle competenze professionali, imprescindibile nel disegnare le linee di sviluppo organizzativo che l'Ateneo intende attuare e nel pianificare percorsi formativi, nel progettare percorsi per la valorizzazione delle risorse interne e piani di rotazione, e nell'attuare un'adeguata politica di fidelizzazione dei collaboratori attraverso spinte motivazionali e appagamento lavorativo.

La riprogettazione dell'attuale modello organizzativo sarà diretta ad una semplificazione dei processi, ad una maggiore efficienza e ad un migliore coordinamento tra le strutture. Il tutto nel rispetto del quadro normativo di riferimento e dei principi della trasparenza, che l'Ateneo intende valorizzare per diffondere nel personale la cultura del bene comune, dell'etica e della legalità come leva per la prevenzione della corruzione e per favorire lo sviluppo di maggiore conoscenza e consapevolezza delle proprie azioni all'interno dell'amministrazione.

Capisaldi della revisione organizzativa saranno rappresentati dalla digitalizzazione e innovazione dei processi e dal potenziamento dei servizi a supporto della transizione digitale, dell'attuazione dei progetti PNRR, dei processi di assicurazione della qualità e della pianificazione strategica ed operativa, a supporto dei processi decisionali degli Organi di Governo.

2.2 Valorizzare il capitale umano nel processo di cambiamento organizzativo, in risposta alle nuove sfide dell'offerta formativa, della ricerca e della terza missione

L'azione strategica si interseca con il progetto di programmazione triennale 2021-2023 "OPENPOLIBA2023", orientato a favorire la crescita del personale e l'incentivazione, su base

meritocratica, a beneficio di interventi sinergici e sempre più efficaci nelle missioni istituzionali dell'Ateneo quali didattica, ricerca scientifica e trasferimento tecnologico.

Per supportare il cambiamento organizzativo, il Politecnico di Bari intende investire nella formazione del proprio personale, finalizzata ad incrementare la diffusione delle competenze digitali e delle *soft skills*, richieste per affrontare tale cambiamento. Inoltre, saranno intensificate le azioni di formazione del personale, con ricadute nelle varie aree di interesse strategico del Politecnico.

Per la certificazione e valorizzazione della formazione del personale TAB si intende adottare il sistema di *Open Badge*, al fine di garantire la misurabilità del livello di formazione raggiunto e di rappresentare un efficace strumento per la mappatura delle competenze professionali del personale TAB.

Parimenti, saranno attivate forme di incentivazione per il personale docente e non docente. In particolare, la qualità e lo sviluppo dell'Ateneo sono basate su un lavoro corale per conseguire risultati strategici nei campi della didattica, della ricerca e della terza missione, nel supportare le attività di gestione dei processi e di assicurazione di qualità degli stessi, nell'acquisire risorse finanziarie aggiuntive. Tale impegno va premiato per incentivarlo e per contribuire al radicamento del senso di benessere legato all'appartenenza ad una comunità che sa riconoscere il valore del merito.

2.3 Equilibrare lavoro e vita privata attraverso la realizzazione di una modalità di lavoro flessibile supportata da opportunità normative e strumenti tecnologici

L'Ateneo ritiene strategico investire sul proprio personale ed in particolare ritiene opportuno sviluppare e rafforzare una serie di azioni coordinate e mirate al miglioramento delle attuali modalità di lavoro del personale tecnico amministrativo, con riferimento alla promozione della conciliazione vita privata-lavoro, al progressivo sviluppo del lavoro agile. Le logiche che sottendono alle suddette azioni sono fortemente correlate a politiche di Ateneo di benessere organizzativo che conducano ad un miglioramento e ad una crescita della qualità della vita lavorativa e a progressi in termini di efficienza, motivazione e affezione al proprio contesto lavorativo.

Con l'adozione a regime del lavoro agile, l'Ateneo intende capitalizzare l'esperienza maturata durante l'emergenza epidemiologica come opportunità di cambiamento organizzativo per l'Ateneo, orientata a migliorare i rendimenti, ma anche uno strumento che offre indubbi benefici alle lavoratrici e ai lavoratori, in termini di migliore conciliazione dei tempi di vita privata-lavoro. Esso rappresenta, altresì, l'opportunità di sperimentare nuovi metodi volti a valorizzare flessibilità e autonomia, responsabilità e orientamento al risultato.

Ciò richiede l'adozione di adeguate azioni di accompagnamento mirato del personale per lo sviluppo delle competenze tecniche e relazionali che assicurino l'efficacia del cambiamento organizzativo in atto individuate nell'azione 2.2, nonché di strumenti di programmazione e monitoraggio delle performance del personale nell'ottico di una maggiore efficienza dei processi.

L'adozione del lavoro agile sarà sostenuta anche mediante il potenziamento della strumentazione tecnica e delle competenze digitali a disposizione del personale tecnico-amministrativo.

Linea Strategica Benessere	
Linea Strategica Qualità	
Progetto Strategico	Azioni strategiche
Reingegnerizzazione agile dei processi	2.1 Ripensare l'organizzazione di strutture e processi, in un'ottica di transizione digitale, trasparenza e resilienza
	2.2 Valorizzare il capitale umano nel processo di cambiamento organizzativo, in risposta alle nuove sfide dell'offerta formativa, della ricerca e della terza missione
	2.3 Equilibrare lavoro e vita privata attraverso la realizzazione di una modalità di lavoro flessibile supportata da opportunità normative e strumenti tecnologici

Azione strategica				
2.1 Ripensare l'organizzazione di strutture e processi, in un'ottica di transizione digitale, trasparenza e resilienza	Indicatori	Valori target 2021	Valori target 2022	Valori target 2023
	a. Mappatura competenze professionali del personale TAB in servizio	-	ON. Entro 30.10.2022	-
	b. Adozione nuovo modello organizzativo	-	Approvazione Organi	Avvio Implementazione
	c. Incremento del grado di trasparenza (Σ dei punteggi assegnati ad ogni singola cella della griglia di rilevazione (OIV) /somma dei punteggi massimi conseguibili per ciascuna cella*100)	98%	98,5%	99%
Responsabilità politica	a. Direttore Generale			
	b. Organi di Ateneo			
	c. Responsabile della Prevenzione, della Corruzione e della Trasparenza (RPCT)			

Responsabilità gestionale	a. Direzione Generale Strutture indicate nel Piano Integrato di Attività e Organizzazione (PIAO)
	b. Direttore Generale
	c. Responsabile della Prevenzione, della Corruzione e della Trasparenza Referenti Trasparenza e Anticorruzione (TAC)
Risorse	Quota parte risorse a valere su Fondo Programmazione triennale DM 289/2021 – Risorse Obiettivo E - € 1.177.961 (1.037.380 assegnazione MUR; € 140.581 risorse proprie)

<i>Azione strategica</i>				
2.2 Valorizzare il capitale umano nel processo di cambiamento organizzativo, in risposta alle nuove sfide dell'offerta formativa, della ricerca e della terza missione	Indicatori	Valori target 2021	Valori target 2022	Valori target 2023
	a. Rapporto tra risorse per la formazione del personale TAB e numero di TAB di ruolo(*)	Adozione piano di Formazione	550 €	700 €
	b. Risorse disponibili sul fondo per la premialità rispetto al costo totale del personale universitario (*)	Adozione Regolamento	Pagamento compensi incentivanti ad almeno il 30% degli aventi diritto (340.000€)	0,02 (500.000,00€)
Responsabilità politica	a. Direttore Generale			
	b. Direttore Generale Organi di Governo			
Responsabilità gestionale	a. Direzione Generale Strutture indicate nel PIAO			
	b. Direzione Generale Strutture indicate nel PIAO			
Risorse	Quota parte risorse a valere su Fondo Programmazione triennale DM 289/2021 – Risorse Obiettivo E - € 1.177.961 (1.037.380 assegnazione MUR; € 140.581 risorse proprie)			

(*) Indicatore PRO3 2021-2023

<i>Azione strategica</i>				
2.3 <i>Equilibrare lavoro e vita privata attraverso la realizzazione di una modalità di lavoro flessibile supportata da opportunità normative e strumenti tecnologici</i>	Indicatori	Valori target 2021	Valori target 2022	Valori target 2023
	a. Adozione lavoro agile	-	ON (adozione Regolamento)	> 20% personale aderente
	b. Risultato medio indagine di benessere organizzativo (sul lavoro agile)	-	-	> 3,5
Responsabilità politica	a. Direttore Generale			
	b. Direttore Generale			
Responsabilità gestionale	a. Direzione Generale Strutture indicate nel PIAO			
	b. Direzione Generale Strutture indicate nel PIAO			
Risorse	Quota parte risorse a valere su Fondo Programmazione triennale DM 289/2021 – Risorse Obiettivo E - € 1.177.961 (1.037.380 assegnazione MUR; € 140.581 risorse proprie)			

<i>Indicatori di impatto/Indicatori di valore pubblico</i>
Soddisfazione complessiva indagine di benessere organizzativo
Livello medio di performance organizzativa
Soddisfazione complessiva sui servizi (Questionario <i>Customer Satisfaction</i>)

PROGETTO STRATEGICO 3 - Molteplicità e inclusione

L'Ateneo pone la persona al centro di ogni suo processo, rispettandone le inclinazioni, valorizzandone il talento e tutelandone il benessere. La centralità della persona, valore fondante della visione dell'Ateneo, è presupposto essenziale per realizzare percorsi di motivazione e responsabilizzazione, che sono anche strumento strategico per il raggiungimento degli obiettivi sfidanti che l'Ateneo si pone.

Riconoscendo la diversità dei singoli come risorsa, l'Ateneo promuove costantemente l'inclusione, l'equità e l'integrazione, attraverso la creazione di un ambiente rispettoso e coinvolgente in cui le differenze si traducono in ricchezza di idee, confronto costruttivo e prospettive multiformi.

Le attività che si intende intraprendere per incentivare lo sviluppo di una cultura basata su molteplicità e inclusione sono contenute nelle seguenti azioni strategiche.

3.1 Consolidare la cultura della parità e dell'inclusione nel rispetto delle diversità e nel contrasto di ogni forma di discriminazione.

L'Ateneo, al fine di favorire la creazione di un contesto improntato all'equilibrio di genere e di pianificare le azioni più idonee per realizzare la parità di genere, intende rafforzare gli strumenti di *gender mainstreaming* anche attraverso la predisposizione del Piano Triennale delle Azioni Positive (PAP), del Bilancio di Genere (BdG) e del *Gender Equality Plan* (GEP). A tal fine si intende rafforzare nell'Ateneo una cultura volta alla tutela delle pari opportunità e del valore dell'inclusione, anche attraverso attività di sensibilizzazione, ricerca e divulgazione finalizzate alla decostruzione degli stereotipi di genere e alla valorizzazione delle diversità.

L'Ateneo è particolarmente attento ai servizi che possano supportare il percorso accademico e la vita universitaria degli studenti e delle studentesse con disabilità e con disturbi specifici dell'apprendimento (DSA), motivo per cui intende attivare misure necessarie ad un loro potenziamento. Tali misure si declineranno, ad esempio, in azioni mirate di orientamento e *placement*, nell'attivazione di servizi e nella formazione di figure specialistiche per l'ausilio alla persona, in iniziative di informazione/formazione rivolte al personale docente che possano fornire un efficace supporto metodologico-didattico alla gestione delle problematiche delle persone con disabilità o DSA e bisogni educativi speciali, nell'incremento di strumenti e ausili didattici specifici a disposizione della componente studentesca, nell'attivazione di piani di studio personalizzati e nell'individuazione di spazi di studio adeguatamente attrezzati.

A supporto delle azioni di inclusione, il servizio di ascolto e consulenza psicologica e pedagogica, già attivato dall'Ateneo, potrà essere reso disponibile anche in lingua inglese, sarà rafforzato il servizio dello Sportello di Ascolto e Accoglienza anti violenza e coordinato con il Servizio di *Counseling* Psicologico, sarà estesa la Carriera Alias al personale docente e TAB e potrà essere attivato un servizio di interpretariato nella lingua dei segni italiana (LIS) per le persone sorde.

3.2 Realizzare servizi a sostegno della cultura del benessere

L'Ateneo ritiene essenziale migliorare la qualità organizzativa dell'ambiente di lavoro e di studio e adottare azioni correttive a supporto delle necessità familiari attraverso l'attivazione di servizi che consentano la conciliazione fra tempo di lavoro e tempo di cura e gestione della famiglia e degli affetti. Unitamente all'adozione strutturata del Piano di Lavoro Agile, oggetto dell'azione strategica 2.3, l'Ateneo intende avviare una fase di ascolto mirato che possa portare alla individuazione delle esigenze avvertite dalla comunità e delle relative priorità, con la conseguente attivazione di un piano di interventi che potranno comprendere, ad esempio, la creazione di postazioni di lavoro personalizzate per promuovere una ergonomia salutare e/o soddisfare le esigenze di persone con disabilità, la realizzazione di ambienti riservati per specifiche esigenze mediche personali e servizi relativi alla

conciliazione e all'equilibrio tra vita lavorativa e vita privata e di sostegno alla genitorialità e attività di cura quali postazioni per l'allattamento, l'attivazione di servizi di doposcuola e ludoteca oggetto dell'azione strategica 1.1., ovvero la predisposizione di posti in asilo nido e la sperimentazione come ateneo *pet-friendly*.

L'Ateneo intende, inoltre, potenziare la concessione di benefici di natura assistenziale e sociale in favore dei dipendenti, quali interventi di sostegno al reddito della famiglia, di supporto all'istruzione e al merito dei figli, contributi a favore di attività culturali, ricreative e con finalità sociale, azioni di facilitazione di prestiti a favore di dipendenti in difficoltà o che si trovino nella necessità di affrontare spese non differibili, polizze sanitarie che integrino le prestazioni erogate dal servizio sanitario nazionale.

Linea Strategica Benessere	
Progetto Strategico	Azioni strategiche
<i>Molteplicità e inclusione</i>	<i>3.1 Consolidare la cultura della parità e dell'inclusione nel rispetto delle diversità e nel contrasto di ogni forma di discriminazione.</i>
	<i>3.2 Realizzare servizi a sostegno della cultura del benessere</i>

Azione strategica				
<i>3.1 Consolidare la cultura della parità e dell'inclusione nel rispetto delle diversità e nel contrasto di ogni forma di discriminazione.</i>	Indicatori	Valori target 2021	Valori target 2022	Valori target 2023
	a. % realizzazione obiettivi GEP	75%	≥ 90%	≥ 95%
	b. N° Interventi formativi/informativi per docenti su disabilità e DSA attivati	≥ 1	≥ 2	≥ 3
Responsabilità politica	a. Delegata al Welfare e Pari Opportunità			
	b. Delegato alla Integrazione per le Persone Diversamente Abili			
Responsabilità gestionale	Direzione Generale Strutture indicate nel PIAO			
Risorse	Risorse indicate nel GEP - Quota parte risorse a valere su Fondo sostegno giovani 2021-2023 (DM 1059/2021: Tutorato e attività didattiche integrative € 246.210; Classi di laurea di area scientifico – tecnologica € 226.226 - DM 581/2022: Tutorato e attività didattiche integrative € 156.633; Classi di laurea di area scientifico – tecnologica € 204.731); DM 752/2021 (€ 294.410)			

<i>Azione strategica</i>				
3.2 Realizzare servizi a sostegno della cultura del benessere	Indicatori	Valori target 2021	Valori target 2022	Valori target 2023
	a. N° partecipanti alle iniziative di benessere attivate (Counseling psicologico, iniziative su discriminazioni)	-	≥ 80	≥ 100
	b. N° servizi erogati a favore di persone con bisogni speciali o relativi ai temi dell'inclusione.	≥ 1	≥ 2	≥ 3
Responsabilità politica	a. Delegata al Welfare e Pari Opportunità b. Delegato alla Integrazione per le Persone Diversamente Abili Delegata ai Servizi agli Studenti e Politiche attive per il Diritto allo Studio			
Responsabilità gestionale	Direzione Generale Strutture indicate nel PIAO			
Risorse	Risorse indicate nel GEP - Quota parte risorse a valere su Fondo sostegno giovani 2021-2023 (DM 1059/2021: Tutorato e attività didattiche integrative € 246.210; Classi di laurea di area scientifico – tecnologica € 226.226 - DM 581/2022: Tutorato e attività didattiche integrative € 156.633; Classi di laurea di area scientifico – tecnologica € 204.731); DM 752/2021 (€ 294.410)			

<i>Indicatori di impatto/Indicatori di valore pubblico</i>
Soddisfazione di studentesse e studenti sui servizi (Questionario di Customer Satisfaction)
$\text{Glass ceiling index (GCI)} = \frac{[\text{donnedocenti}/\text{totaledocenti}]/[\text{donnePO}/\text{totale PO}]/[\text{donneRTD}/\text{totale RTD}]/[\text{donnePTAB}/\text{totale PTAB}]/[\text{donneORG}/\text{totale ORG}]}{1}$
N° iscritte/i con disabilità o DSA
Proporzione di studenti/esse beneficiari/e di intervento di supporto finanziato dall'Ateneo (*)
Rapporto tra classi attive con equilibrio di genere e totali classi attive (*)

(*) Indicatore PRO3 2021-2023

PROGETTO STRATEGICO 4 - Innovazione dei percorsi formativi

L'Ateneo conferma un impegno deciso per la realizzazione di processi didattici e formativi sostenibili e innovativi, in grado di cogliere le istanze del territorio e aperti al contesto internazionale, attraverso il costante miglioramento della loro qualità e l'arricchimento dei contenuti dell'offerta, il rafforzamento delle iniziative di *longlife learning* e il potenziamento delle attività funzionali all'acquisizione di competenze trasversali, di capacità di pensiero critico, di abilità nelle relazioni interpersonali, di attitudine al *problem solving*, al lavoro di gruppo e allo spirito imprenditoriale.

L'Ateneo considera fondamentale innovare le modalità di erogazione della formazione, attraverso la sperimentazione e l'introduzione di nuovi metodi, strumenti e tecniche didattiche, che possano anche realizzare un abbattimento delle barriere culturali e una maggiore inclusione di studentesse e studenti con disabilità o con bisogni educativi speciali.

Le attività specifiche che si intende intraprendere per una profonda innovazione dei percorsi formativi sono principalmente contenute nelle seguenti azioni strategiche.

4.1 Progettare esperienze di insegnamento-apprendimento innovative attraverso l'integrazione, in spazi dedicati, di nuovi approcci pedagogici e supporti tecnologici

L'Ateneo ritiene fondamentale il potenziamento dei processi di innovazione didattica che realizzino non solo il costante miglioramento dei risultati dell'apprendimento ma anche il derivante arricchimento dell'esperienza didattica e le opportunità di sviluppo di competenze trasversali. In tale ottica, si intende procedere alla progettazione e sperimentazione di percorsi di innovazione didattica che integrino nuovi approcci pedagogici, tecnologie che li supportino e spazi dedicati. A tal proposito, anche attraverso l'individuazione e l'allestimento di specifici spazi, le metodologie didattiche basate sulla classe attiva saranno innestate, in forma flessibile ed efficace, da contenuti e strumenti fisici e digitali che possano definire un nuovo rapporto con i contenuti della didattica e cambiare anche profondamente l'esperienza di apprendimento. L'Ateneo darà, pertanto, avvio ad un progetto pilota, individuando corsi di studio o insegnamenti all'interno di essi su cui realizzare sperimentazione nel senso suddetto.

L'Ateneo intende, inoltre, attivare un sistema di monitoraggio delle carriere studentesche finalizzato a riconoscere le difficoltà e attivare azioni di sostegno personalizzate alle studentesse e agli studenti, anche tramite strumenti predittivi.

4.2 Favorire l'attivazione di percorsi formativi caratterizzati da una forte interdisciplinarietà, flessibilità e interazione con il territorio

L'Ateneo proseguirà la revisione e l'aggiornamento dell'offerta formativa nell'ottica di elaborare percorsi flessibili, con approcci interdisciplinari e di respiro internazionale, che favoriscano le collaborazioni intra- e interdipartimentali e con i rappresentanti del mondo dell'industria e delle professioni.

L'Ateneo ritiene fondamentale sostenere lo sviluppo di competenze pedagogico-didattiche, in una visione di innovazione e qualità crescente dei percorsi formativi, tramite azioni di formazione sia iniziale sia continua del personale docente. Sarà pertanto attivato un percorso di formazione dedicato ai ricercatori *tenure track*, a cui si affiancheranno seminari di approfondimento per il miglioramento della qualità della didattica interdisciplinare e flessibile, dedicati al personale docente e ricercatore.

L'Ateneo favorirà lo sviluppo di programmi internazionali di *double* e *joint degree* e potenzierà la visibilità e l'attrattività internazionale dei suoi corsi di studio realizzando campagne di informazione e pubblicità della sua offerta formativa rivolte all'estero.

L'Ateneo potenzierà gli investimenti sulla valorizzazione delle competenze *hard* e *soft* acquisite dalla componente studentesca nel suo percorso formativo, in modo che esse siano certificate e rese riconoscibili in modo strutturato, in un contesto sovranazionale, attraverso il rilascio di *Open Badge*, visti anche come strumenti per aumentare la visibilità e la reputazione dell'Ateneo.

L'Ateneo rafforzerà la *Training Academy* per offrire un percorso singolare di valorizzazione delle competenze specialistiche e trasversali, rivolto principalmente alle figure degli ambiti professionali dell'ingegneria e dell'architettura, progettato e aggiornato in collaborazione con il mondo del lavoro. In particolare, nell'ambito delle *soft skill*, saranno inseriti percorsi specifici per persone con disabilità e DSA e aggiunti moduli didattici sulle tematiche dell'inclusione negli ambienti lavorativi.

4.3 Favorire lo sviluppo di laboratori didattici sul modello di *innovation hub*

L'Ateneo riconosce il modello di *Open Innovation* quale strumento di connessione e collaborazione osmotica fra mondo universitario, enti, istituzioni e realtà aziendali, volte anche allo sviluppo di modelli didattici caratterizzati da forte multidisciplinarietà, che pongono l'approccio del *design thinking*, la capacità relazionale e le strategie di comunicazione al centro del processo di generazione di valore.

L'Ateneo intende potenziare lo sviluppo di laboratori didattici in cui acquisire le competenze per comprendere, sviluppare e gestire processi di *open innovation* all'interno di imprese, enti pubblici o privati in cui si troveranno ad operare. Questi percorsi laboratoriali possono essere accolti all'interno di contenitori più ampi, quali *innovation hub*, in cui Ateneo e imprese conducono congiuntamente progetti di ricerca e sviluppo, innovazione di processi e prodotti, in un'ottica articolata di sostenibilità ambientale e sociale e di trasformazione digitale.

4.4 Favorire lo sviluppo di iniziative sinergiche di formazione sui temi dell'energia, ambiente, mobilità sostenibile, transizione digitale e industria 4.0

L'Ateneo fa proprio il principio di resilienza anche nella formazione di figure professionali in grado di rispondere a un mondo del lavoro che è in continua evoluzione e a un modo di concepire e fare impresa che è anch'esso variabile.

L'Ateneo ritiene strategico innovare ed estendere l'offerta formativa al fine di consentire lo sviluppo di competenze nuove, allineate alle esigenze del mondo produttivo e della Società, di capacità trasversali e di adattamento a nuove sfide ed opportunità, in processi dinamici, inter e transdisciplinari. Nell'attivazione di nuovi corsi di studio sarà favorita e facilitata la focalizzazione su ambiti e tematiche in risposta alle grandi sfide globali quali, ad esempio, i cambiamenti climatici e l'ambiente, le nuove fonti energetiche e la mobilità sostenibile, la transizione digitale e la produzione industriale automatizzata e interconnessa, espressa dal paradigma Industria 4.0, l'economia circolare.

Linea Strategica Qualità	
Linea Strategica Sviluppo	
Progetto Strategico	Azioni strategiche
Innovazione dei percorsi formativi	<i>4.1 Progettare esperienze di insegnamento-apprendimento innovative attraverso l'integrazione, in spazi dedicati, di nuovi approcci pedagogici e supporti tecnologici</i>
	<i>4.2 Favorire l'attivazione di percorsi formativi caratterizzati da una forte interdisciplinarietà, flessibilità e interazione con il territorio</i>
	<i>4.3 Favorire lo sviluppo di laboratori didattici sul modello di innovation hub</i>
	<i>4.4 Favorire lo sviluppo di iniziative sinergiche di formazione sui temi dell'energia, ambiente, mobilità sostenibile, transizione digitale e industria 4.0</i>

Azione strategica				
<i>4.1 Progettare esperienze di insegnamento-apprendimento innovative attraverso l'integrazione, in spazi dedicati, di nuovi approcci pedagogici e supporti tecnologici</i>	Indicatori	Valori target 2021	Valori target 2022	Valori target 2023
	a. N° esperienze di didattica innovativa realizzate	-	1 progetto pilota	> 3
	b. Attivazione monitoraggio carriere	-	Progettazione strumento di monitoraggio	Attivazione
Responsabilità politica	a. Delegato alla Didattica Delegato all'Innovazione della Didattica Delegata ai Servizi agli Studenti e Politiche attive per il Diritto allo Studio Dipartimenti b. Delegata ai Servizi agli Studenti e Politiche attive per il Diritto allo Studio Delegato alla Transizione Digitale			
Responsabilità gestionale	a. Strutture indicate nel PIAO b. Ufficio attività tecniche ed informatiche per le procedure e i servizi informatizzati per la didattica			
Risorse	Risorse proprie stanziare nel bilancio di Ateneo (€ 1.000.000) - Quota parte risorse a valere su Fondo sostegno giovani 2021-2023 (DM 1059/2021: Tutorato e attività didattiche integrative € 246.210; Classi di laurea di area scientifico – tecnologica € 226.226 - DM 581/2022: Tutorato e attività didattiche integrative € 156.633; Classi di laurea di area scientifico – tecnologica € 204.731); DM 752/2021 (€ 294.410)			

Azione strategica				
4.2 Favorire l'attivazione di percorsi formativi caratterizzati da una forte interdisciplinarietà, flessibilità e interazione con il territorio	Indicatori	Valori target 2021	Valori target 2022	Valori target 2023
	a. Numero di partecipanti a percorsi di formazione per l'acquisizione di competenze trasversali e per l'imprenditorialità oppure a indagini conoscitive di efficacia della didattica disciplinare o trasversale (*)	almeno 2 nuovi percorsi formativi su sviluppo competenze trasversali e per l'imprenditorialità	almeno 3 nuovi percorsi formativi su sviluppo competenze trasversali e per l'imprenditorialità	400
	b. Numero di open badge ottenuti a seguito di percorsi di formazione per l'acquisizione di competenze trasversali (*)	Acquisizione Piattaforma	100	400
Responsabilità politica	a. Delegato alla Didattica Delegato all'Innovazione della Didattica Delegati al <i>Placement</i> Dipartimenti b. Delegato alla Didattica Delegato all'Innovazione della Didattica Dipartimenti			
Responsabilità gestionale	Strutture indicate nel PIAO			
Risorse	Quota parte risorse a valere su Fondo Programmazione triennale DM 289/2021 – Risorse Obiettivo A - € 2.021.553 (€ 1.361.367,00 assegnazione MUR; € (€660.186 risorse proprie)			

(*) Indicatore PRO3 2021-2023

Azione strategica				
4.3 Favorire lo sviluppo di laboratori didattici innovativi sul modello di innovation hub	Indicatori	Valori target 2021	Valori target 2022	Valori target 2023
	N° CFU erogati per attività di laboratori didattici innovativi	12	12	18
Responsabilità politica	Delegato alla Didattica Dipartimenti			
Responsabilità gestionale	Strutture indicate nel PIAO			
Risorse	Quota parte risorse a valere su Fondo Programmazione triennale DM 289/2021 – Risorse Obiettivo A - € 2.021.553 (€ 1.361.367 assegnazione MUR; € (€660.186 risorse proprie)			

Azione strategica				
4.4 Favorire lo sviluppo di iniziative sinergiche di ricerca e formazione sui temi dell'energia, ambiente, mobilità sostenibile, transizione digitale e industria 4.0	Indicatori	Valori target 2021	Valori target 2022	Valori target 2023
	N° nuovi CdS attivati nelle aree tematiche strategiche	-	3 CdS	2 CdS
	N° iscritti ai CdS attivati nelle aree tematiche strategiche	-	(150)	(250)
Responsabilità politica	Organi di Ateneo Delegato alla Didattica Dipartimenti			
Responsabilità gestionale	Strutture indicate nel PIAO			
Risorse	-			

Indicatori di impatto/Indicatori di valore pubblico
N° docenti formati nell'ambito delle iniziative di didattica innovativa
% studentesse/studenti che si iscrivono al II anno della stessa classe di laurea o laurea magistrale a ciclo unico (L, LM CU) avendo acquisito almeno 40 CFU in rapporto alla coorte di immatricolati nell'A.A. precedente (*)
% docenti di ruolo indicate/i come docenti di riferimento che appartengono a settori scientifico-disciplinari (SSD) di base e caratterizzanti nei corsi di studio (L, LM CU, LM) attivati (*)
Rapporto studentesse e studenti regolari/docenti (*)
% laureande/i complessivamente soddisfatti del corso di studio (*)
% laureate/i (L, LM, LM CU) entro la durata normale dei corsi (*)

(*) *Indicatore PRO3 2021-2023*

PROGETTO STRATEGICO 5 - Ricerca in risposta alle sfide globali

L'esperienza rappresentata dalla pandemia da SARS-COV2 ha reso ben evidente che un approccio resiliente e propositivo della ricerca è in grado di fornire strumenti preziosi per affrontare e superare anche le emergenze. La capacità di supportare l'innovazione e il servizio al territorio devono essere costantemente alimentati da attività di ricerca rivolte ad applicazioni e ambiti nuovi ed emergenti, condotte con approcci non convenzionali e con il coinvolgimento di competenze trasversali.

Una ricerca resiliente, *curiosity driven*, multidisciplinare costituisce pertanto anche la base ottimale per cogliere le opportunità offerte dal PNR (2021-2027) e dal PNRR-*Next Generation Italia*, operando a servizio dell'inclusione sociale e della crescita economica.

L'Ateneo, con il suo ambiente di ricerca dinamico, innovativo e aperto alle sfide del futuro, mira a rafforzare l'interazione con il territorio, stimolando lo sviluppo di competenze, reclutando e valorizzando nuove generazioni di ricercatori e potenziando i servizi a supporto delle azioni di ricerca.

Le attività specifiche che si intende intraprendere per incentivare la ricerca sono principalmente contenute nelle seguenti azioni strategiche.

5.1 Favorire lo sviluppo di iniziative sinergiche di ricerca e di collaborazioni strategiche in risposta alle sfide globali

L'Ateneo intende cogliere le sfide e rispondere agli obiettivi definiti dal PNRR, attivando interventi in linea con la necessità di riforme e con gli investimenti previsti prevalentemente dalla Missione 4.

In particolare, le competenze dell'Ateneo saranno rese disponibili al territorio rafforzando le relazioni a livello regionale, nazionale e internazionale, investendole nelle azioni relative alla definizione di partenariati allargati estesi finalizzati ad aumentare il livello di *Technology* e *Society Readiness*, all'istituzione di centri di ricerca nazionali su *Key Enabling Technologies*, con struttura *hub* e *spoke*, nonché alla creazione e rafforzamento di ecosistemi dell'innovazione, come luoghi di contaminazione e collaborazione. L'attenzione principale dell'Ateneo sarà rivolta a tematiche quali Ambiente, Energia, Mobilità Sostenibile, Spazio, Calcolo ad elevate prestazioni, Telecomunicazioni, Tecnologie per la Transizione Digitale, in linea con le vocazioni del suo personale di ricerca.

L'Ateneo è altresì attento alla qualità della vita del territorio in cui è inserito, fornendo il suo apporto allo sviluppo di attività di ricerca e progettazione congiunte, con istituzioni, enti e governo locali, con obiettivi di sostenibilità ambientale e in un'ottica di riqualificazione urbana, inclusione sociale, monitoraggio e tutela del paesaggio, nonché a supporto di azioni per il governo e la tutela del territorio, l'analisi dei fenomeni urbanistici e la progettazione urbanistica integrata. L'Ateneo intende quindi riservare ulteriore impulso alle iniziative di progettazione partecipata con *stakeholder* principalmente cittadini e regionali, anche attraverso l'attivazione di laboratori tematici "pubblico-pubblico", con la finalità di rispondere ai bisogni di vita, lavoro e fruizione pubblica in ottica di sostenibilità, valorizzazione del patrimonio archeologico, architettonico e paesaggistico, anche attraverso approcci innovativi teorici e sperimentali e uso di tecnologie *smart*.

5.2 Potenziare le azioni di reclutamento e valorizzazione, in accordo con il fabbisogno del personale da dedicare alla ricerca e allo sviluppo dell'offerta formativa

Gli obiettivi ambiziosi definiti dal PNR2021-2027, dal PNRR e dalle linee guida di *Horizon Europe* richiedono la valorizzazione e il potenziamento del capitale umano per la ricerca.

L'Ateneo proseguirà le politiche per la crescita dei migliori talenti al suo interno e per l'attrazione ed il reclutamento di giovani, anche dall'estero, che ne rafforzino intraprendenza, propensione all'innovazione, tensione al confronto e alla collaborazione internazionale. Questo processo di

rafforzamento del capitale umano avverrà in coerenza con lo sviluppo dell'offerta formativa dell'Ateneo, come previsto dall'azione strategica 4.4.

5.3 Consolidare e sviluppare le infrastrutture di ricerca ed i servizi di supporto alle azioni di ricerca

L'ecosistema complesso della ricerca e dell'innovazione richiede un potenziamento dell'attuale struttura organizzativa a supporto dei processi della ricerca, in cui essenziale diventa la formazione e la valorizzazione di nuove figure professionali a supporto di attività quali promozione, *management*, valorizzazione e comunicazione della ricerca e dell'innovazione.

L'Ateneo intende investire nel reclutamento non soltanto di personale di ricerca (vedi azione 5.2.), ma anche di figure tecniche destinate alla gestione del flusso di attività dei progetti di ricerca, dalla fase di *scouting* delle opportunità e di dialogo tra la comunità scientifica e gli enti finanziatori, i *policy makers*, le imprese e i cittadini, al monitoraggio dei progetti in interazione con i Gruppi di ricerca, i Dipartimenti e i Centri.

5.4 Potenziare il Dottorato di Ricerca

L'Ateneo intende coltivare i propri talenti nell'ambito della ricerca, sin dalla fase del percorso dottorale, promuovendo l'internazionalizzazione dei corsi di dottorato, potenziando collaborazioni e accordi di formazione congiunta con Atenei internazionali, e la formazione di Collegi dei Docenti con componenti appartenenti a qualificate istituzioni straniere; sviluppando il coinvolgimento di attori extra accademici nella creazione di opportunità di formazione e di ricerca per ampliare le competenze dei dottorandi e le loro opzioni di carriera e le competenze trasversali degli stessi; migliorando la qualità formativa dei corsi di dottorato e stimolando la produzione scientifica dei dottorandi.

Sia nel piano REACT-EU sia nel PNRR si prevede il potenziamento del Dottorato di ricerca e si pone un accento particolare sui Dottorati industriali. Il Politecnico si attiverà per rispondere a queste azioni definendo procedure adatte alla gestione e allo svolgimento dei dottorati innovativi e valorizzando al meglio i risultati di queste attività.

Linea Strategica Sviluppo	
Progetto Strategico	Azioni strategiche
Ricerca in risposta alle sfide globali	5.1 Favorire lo sviluppo di iniziative sinergiche di ricerca e di collaborazioni strategiche in risposta alle sfide globali
	5.2 Potenziare le azioni di reclutamento e valorizzazione, in accordo con il fabbisogno del personale da dedicare alla ricerca e allo sviluppo dell'offerta formativa
	5.3 Intensificare la progettazione con e per il territorio
	5.4 Consolidare e sviluppare i servizi di supporto alle azioni di ricerca

Azione strategica				
5.1 Favorire lo sviluppo di iniziative sinergiche di ricerca e di collaborazioni strategiche in risposta alle sfide globali	Indicatori	Valori target 2021	Valori target 2022	Valori target 2023
	a. collaborazioni sinergiche finanziate (ecosistemi, centri nazionali, partenariati, laboratori pubblico-pubblico)	-	almeno 2	≥ valore 2022
	b. % progetti finanziati/ progetti presentati	-	>30%	>40%
Responsabilità politica	Prorettore alla Ricerca Delegato alla Valorizzazione della Ricerca Dipartimenti			
Responsabilità gestionale	Settore ricerca, relazioni internazionali e <i>post lauream</i>			
Risorse	Fondi ministeriali a valere su PNRR			

Azione strategica				
5.2 Potenziare le azioni di reclutamento e valorizzazione, in accordo con il fabbisogno del personale da dedicare alla ricerca e allo sviluppo dell'offerta formativa	Indicatori	Valori target 2021	Valori target 2022	Valori target 2023
	a. Proporzione di ricercatori di cui all'art. 24, c. 3, lett. a) e lett. b) sul totale dei docenti di ruolo (*)	> 0,25	≥ 0,26	≥ 0,28
	b. N° proposte progettuali di eccellenza presentate (ERC, MSCA, SIR, RLM, FIS, HE...)	-	Almeno 2	≥ 3
Responsabilità politica	Rettore Consiglio di Amministrazione Prorettore alla Ricerca Dipartimenti			
Responsabilità gestionale	Strutture indicate nel PIAO			
Risorse	Fondi ministeriali a valere su PNRR, Fondi Regione e risorse proprie			

(*) Indicatore PRO3 2021-2023

Azione strategica				
5.3 Consolidare e sviluppare i servizi di supporto alle azioni di ricerca	Indicatori	Valori target 2021	Valori target 2022	Valori target 2023
	a. N° Infrastrutture di Ricerca a cui aderisce Poliba finanziate	Presentazione proposte	Almeno 2	≥ valore 2022
	b. N° progetti di ricerca presentati	10% in più sul valore 2020	10% in più sul valore 2021	10% in più sul valore 2022
	c. Riorganizzazione Servizi di Supporto alla ricerca	Analisi fabbisogni	ON (presentazione proposta agli OO.AA.)	Implementazione modello
Responsabilità politica	Organi di Ateneo Prorettore alla Ricerca Dipartimenti			
Responsabilità gestionale	Strutture indicate nel PIAO			

Risorse	Fondi ministeriali a valere su PNRR e risorse proprie
---------	-------------------------------------------------------

Azione strategica				
5.4 Potenziare il Dottorato di Ricerca	Indicatori	Valori target 2021	Valori target 2022	Valori target 2023
	a. N° Corsi di dottorato attivati	≥ 4	≥ 6	≥8
	b. N° Corsi di Dottorato Nazionale a cui partecipa l'Ateneo	-	Almeno 1	≥1
	c. N° co-tutele attivate	-	Almeno 3	≥3
Responsabilità politica	Dipartimenti Scuola di Dottorato (SCUDO)			
Responsabilità gestionale	Strutture indicate nel PIAO			
Risorse	Fondi ministeriali, Fondi Regione, fondi esterni e risorse proprie			

Indicatori di impatto/Indicatori di valore pubblico
N° progetti europei e internazionali finanziati
N° ERC vinti/attratti
N° dottorati innovativi (internazionali, intersettoriali, interdisciplinari)
N° progetti PNRR finanziati
% Finanziamenti ottenuti da progetti di ricerca PNRR/Entrate complessive Ateneo
Capacità di spesa sui progetti: % spese sostenute/spese finanziate da Fondi ministeriali

PROGETTO STRATEGICO 6 - Intermediazione con il territorio, accompagnamento al mondo del lavoro e incubatori di impresa

Negli anni, la visione che si è delineata per le iniziative di terza missione delle istituzioni accademiche ne ha ben definito la centralità nel processo di condivisione con la società della conoscenza scientifica e tecnologica sviluppate, nonché delle diverse azioni di supporto a innovazione e trasferimento tecnologico.

Il Politecnico di Bari intende consolidare il suo ruolo nel territorio come motore di crescita, sviluppo ed innovazione, aumentando l'impatto sociale, economico e culturale delle proprie iniziative scientifiche e tecnologiche, contribuendo così alla definizione di nuovi modelli industriali e imprenditoriali, in una sempre più stretta collaborazione sinergica con gli *stakeholder* del territorio stesso.

Le attività specifiche che si prevede intraprendere per la realizzazione di tale progetto strategico sono principalmente oggetto delle seguenti azioni.

6.1 Attivare le strutture di ricerca in sinergia con il mondo industriale a supporto del trasferimento tecnologico

L'Ateneo intende contribuire all'innovazione del tessuto imprenditoriale istituendo *Innovation Hub* in *partnership* strategica con attori nazionali e internazionali, dedicati allo sviluppo di specifici progetti d'impresa. Queste strutture sono intese come spazi, fisici e virtuali, in cui la comunità di ricercatori, docenti e personale tecnico universitario ed esperti aziendali possano lavorare su progetti scientifici di comune interesse, condividendo e scambiando informazioni e conoscenza, definendo percorsi di innovazione strategica, concordando nuove modalità di formazione, collaborazione e *mentoring* per studenti e studentesse.

La capacità di innovare richiede il supporto multidisciplinare e integrato di personale di ricerca e tecnici dell'Ateneo che pone costante attenzione alla mappatura delle competenze e alla definizione di percorsi di crescita. In questa ottica, l'Ateneo intende, in particolare, attivare iniziative di valorizzazione e formazione del personale tecnico.

6.2 Favorire le azioni di incubazione di impresa

L'Ateneo si impegna ad attivare un incubatore di impresa che possa essere il luogo in cui valorizzare i risultati della ricerca al fine di trasformarli in nuove iniziative imprenditoriali.

L'incubatore potrà infatti valorizzare i risultati dell'attività di ricerca e di trasferimento tecnologico dell'Ateneo, promuovere la cultura imprenditoriale in ambito accademico, favorire le interazioni con il territorio e sostenere la creazione e l'avvio di nuove imprese ad elevato contenuto tecnologico.

6.3 Potenziare le politiche di accompagnamento al mondo del lavoro

L'Ateneo si impegna in azioni di supporto ad un inserimento mirato e facilitato degli studenti e dei laureati nel mondo del lavoro, sostenendo, al tempo stesso, le imprese nella selezione di talenti. Le attività di *placement* sono quelle che portano a compimento il processo strategico dell'Ateneo che vede l'orientamento in ingresso e in itinere come altri elementi essenziali.

L'Ateneo continuerà a favorire il contatto diretto di studenti, studentesse e laureati con enti, imprese e studi professionali dando visibilità alle offerte di lavoro, organizzando eventi di *recruitment*, seminari e *workshop* e la *Career Fair* annuale, supportando la redazione dei progetti formativi per tirocini extracurricolari e contratti di apprendistato di alta formazione e ricerca.

6.4 Potenziare le strategie di comunicazione dell'Ateneo

Il Politecnico di Bari ritiene strategico il ruolo della Comunicazione quale strumento utile a favorire il collegamento tra offerta formativa, ricerca e mondo produttivo. La sperimentazione di nuovi metodi, strumenti, canali e registri di comunicazione alternativi garantirà una sempre più efficace visibilità alle attività di intermediazione dell'Ateneo con il territorio, una più capillare divulgazione, e, quindi, valorizzazione dei risultati della ricerca, una maggiore apertura al confronto e all'interazione con l'esterno, in particolare, con le aziende ad alto potenziale di innovazione tecnologica. Inoltre, le azioni di comunicazione costituiranno uno strumento imprescindibile di orientamento e di accompagnamento al mondo del lavoro.

Sempre maggiore attenzione sarà dedicata, dunque, non solo alla progettazione di contenuti, ma anche all'individuazione e all'adozione di specifici strumenti di promozione e diffusione.

Verranno implementati la partecipazione e il ruolo attivo del Politecnico di Bari in eventi scientifici, culturali, divulgativi, fieristici che avranno lo scopo di aprire l'Ateneo ad un dialogo sempre più rivolto al coinvolgimento della società civile, per favorire la divulgazione del pensiero scientifico.

Le azioni in campo si concretizzeranno, anche, nell'ideazione e nella realizzazione di percorsi di formazione e *coaching*, condotti in collaborazione con società ed illustri esperti del settore, con l'obiettivo di favorire un maggiore coinvolgimento della comunità studentesca, nelle dinamiche dei processi comunicativi, offrendo ulteriori competenze trasversali, utili anche per il loro futuro professionale.

Linea Strategica Sviluppo	
Progetto Strategico	Azioni strategiche
Intermediazione con il territorio, accompagnamento al mondo del lavoro e incubatori di sviluppo	6.1 Attivare le strutture di ricerca sinergica con il mondo industriale a supporto del trasferimento tecnologico
	6.2 Favorire le azioni di incubazione di sviluppo
	6.3 Potenziare le politiche di accompagnamento al mondo del lavoro
	6.4 Potenziare le strategie di comunicazione dell'Ateneo

Azione strategica				
6.1 Attivare le strutture di ricerca in sinergia con il mondo industriale a supporto del trasferimento tecnologico	Indicatori	Valori target 2021	Valori target 2022	Valori target 2023
	a. Mappatura competenze tecnico/scientifiche	ON (Avvio)	100% personale docente mappato	Diffusione esiti
	b. N° Laboratori Pubblico-Privati attivati	> 12	≥ 15	≥ 17
Responsabilità politica	Delegato al Trasferimento Tecnologico Delegato alla Valorizzazione della Ricerca Dipartimenti			
Responsabilità gestionale	Settore ricerca, relazioni internazionali e <i>post lauream</i>			
Risorse	Risorse fornite da privati tramite accordi quadro e <i>annex</i> attuativi			

Azione strategica				
6.2 Favorire le azioni di incubazione di impresa	Indicatori	Valori target 2021	Valori target 2022	Valori target 2023
	Attivazione incubatore	Progettazione	Costituzione incubatore	Consolidamento struttura organizzativa
Responsabilità politica	Delegato al Trasferimento Tecnologico Delegato alla Valorizzazione della Ricerca Organi di Ateneo			
Responsabilità gestionale	Settore ricerca, relazioni internazionali e post lauream			
Risorse	Risorse proprie (€ 171.500) – Risorse fornite da privati tramite accordi quadro e <i>annex</i> attuativi			

Azione strategica				
6.3 Potenziare le politiche di accompagnamento al mondo del lavoro	Indicatori	Valori target 2021	Valori target 2022	Valori target 2023
	N° studentesse/studenti coinvolti in iniziative di <i>Career Service</i>	≥ 300	≥ 500	≥ 1000
Responsabilità politica	Delegati al <i>Placement</i> Organi di Ateneo			
Responsabilità gestionale	<i>Career Service</i>			
Risorse	-			

Azione strategica				
<i>6.4 Potenziare le strategie di comunicazione dell'Ateneo</i>	Indicatori	Valori target 2021	Valori target 2022	Valori target 2023
	Revisione sito web	Avvio progettazione	Produzione	Implementazione contenuti pagine web
Responsabilità politica	Delegata alla Comunicazione Delegato alla Transizione Digitale Organi di Ateneo			
Responsabilità gestionale	Unità in staff alla Direzione Generale Unità di staff Comunicazione e <i>marketing</i> istituzionale			
Risorse	-			

Indicatori di impatto/Indicatori di valore pubblico
N° iniziative incubate
N° aziende del territorio che si sono rivolti al Politecnico di Bari per servizi
% Entrate su commesse/Entrate proprie
N° attività con impatto sul territorio
N° di partecipanti (interne/i ed esterne/i) a iniziative di <i>public engagement</i>
N° visitatori sito web

PROGETTO TRASVERSALE – Digitalizzazione

Le linee strategiche di sviluppo dell'Ateneo per il triennio 2021 -2023 pongono enfasi sul potenziamento della transizione al digitale, mediante una rivisitazione ed una informatizzazione dei processi, lo sviluppo di *soft skills*, necessarie a sostenere tale cambiamento, e una programmazione operativa, attraverso l'adozione di strumenti per la valutazione del personale e per il monitoraggio delle attività svolte. Capitalizzando l'esperienza dell'emergenza pandemica, l'Ateneo ha cercato di cogliere quelle occasioni virtuose che essa ha creato, trasformando situazioni di necessità in opportunità di accelerazione di processi di innovazione digitale.

Con il presente piano Strategico, il Politecnico di Bari mira a favorire la trasformazione digitale come motore dell'innovazione per cogliere le nuove opportunità di sviluppo nel campo della didattica, della ricerca e terza missione e nell'organizzazione dei servizi.

Le linee di sviluppo riguarderanno:

- la digitalizzazione degli oggetti e degli spazi;
- la digitalizzazione degli utenti;
- la digitalizzazione delle procedure e dei servizi.

Una ulteriore linea di intervento riguarda lo sviluppo dei processi di analisi dei dati in un'ottica di supporto ai processi decisionali e di *Quality Assurance*.

Le attività che si prevede di portare a compimento sono principalmente oggetto delle seguenti azioni strategiche.

DIG.1 Potenziare i servizi innovativi in chiave digitale

L'Ateneo intende intraprendere anzitutto un programma di potenziamento, efficientamento e messa in sicurezza dei sistemi e delle reti informatiche d'Ateneo, per promuovere diffusi processi di digitalizzazione, privilegiando l'adozione di soluzioni *Cloud* e riservando grande attenzione ai profili di sicurezza.

In tale ambito saranno potenziati i servizi a supporto del processo di transizione digitale, attraverso l'istituzione di un *Centro della Transizione Digitale* che supporti e accompagni l'Ateneo nel processo di trasformazione digitale dei processi e dei servizi, ma anche delle attività istituzionali di didattica e di ricerca. Il processo sarà affiancato dal potenziamento delle infrastrutture e degli strumenti tecnologici dedicati e dalla formazione specifica finalizzata allo sviluppo delle competenze digitali del personale accademico.

DIG.2 Adeguare il sistema informativo di Ateneo per il monitoraggio integrato dei dati

È intento dell'Ateneo migliorare la disponibilità e l'accessibilità dei dati, rafforzando l'integrazione con i sistemi informativi esterni all'Ateneo in modo tale che i dati possano essere fruiti in maniera più rapida e trasparente dalle pubbliche amministrazioni, per supportare la pianificazione strategica e le decisioni degli Organi di Governo e diffondere la cultura dei dati anche con attenzione alla tutela dei dati personali.

In tale contesto, verranno progettate e implementate *survey* specifiche per l'analisi dei dati, cruscotti direzionali e rilascio di dati anche in formato aperto per la consultazione da parte degli *stakeholder* esterni.

Progetto Strategico	Azioni strategiche
Digitalizzazione	<p><i>DIG.1 Potenziare i servizi innovativi in chiave digitale</i></p> <p><i>DIG.2 Adeguare il sistema informativo di Ateneo per il monitoraggio integrato dei dati, per supportare la pianificazione strategica e le decisioni degli Organi di governo e diffondere la cultura dei dati anche con attenzione alla tutela dei dati personali.</i></p>

Azione strategica				
<i>DIG.1. Potenziare i servizi innovativi in chiave digitale</i>	Indicatori	Valori target 2021	Valori target 2022	Valori target 2023
	a. Attivazione Centro della Transizione Digitale/Adozione piano di Trasformazione Digitale	-	-	ON
	b. N°. servizi/processi <i>full digital</i>	1	3	5
Responsabilità politica	a. Consiglio di Amministrazione Delegato alla Transizione Digitale b. Delegato alla Transizione Digitale			
Responsabilità gestionale	a. Direttore Generale b. Direzione Generale Strutture indicate nel PIAO			
Risorse	-			

Azione strategica				
DIG.2. <i>Adeguare il sistema informativo di Ateneo per il monitoraggio integrato dei dati.</i>	Indicatori	Valori target 2021	Valori target 2022	Valori target 2023
	N. cruscotti attivati e allineamento banche dati	1	>1	>2
Responsabilità politica	Delegato alla Transizione digitale			
Responsabilità gestionale	Direzione Generale Strutture indicate nel PIAO			
Risorse	-			

Indicatori di impatto/Indicatori di valore pubblico
Stato avanzamento lavori sul piano di trasformazione digitale dell'Ateneo
Livello di <i>reliability</i> dei sistemi
N° <i>Open Data</i> realizzati

PROGETTO TRASVERSALE - Assicurazione della Qualità

Il Politecnico di Bari attraverso l'assicurazione della qualità promuove l'innovazione e il miglioramento continuo, garantendo una precisa definizione di ruoli, responsabilità, processi e tempi e assicurando di operare con la massima trasparenza. Strettamente connesse alle politiche di assicurazione della qualità risultano le logiche di programmazione che hanno come obiettivo il miglioramento continuo delle attività e affiancano e permeano i processi non soltanto a livello centrale, ma anche a livello dipartimentale. I processi legati alla qualità assumono, pertanto, una dimensione trasversale e integrata rispetto alla pianificazione strategica e alla pianificazione operativa, nonché alla gestione delle risorse umane, economico-finanziarie, infrastrutturali a supporto delle attività istituzionali.

Il sistema di assicurazione della qualità del Politecnico di Bari individua, nella logica del PDCA (*Plan, Do, Check e Act*) i flussi di processo che, a livello generale, generano il sistema di Assicurazione della Qualità dell'Ateneo, e che garantiscono un'organizzazione dei processi utile a pianificare le azioni, controllarne l'andamento, attuare i correttivi necessari, svolgere le attività di autovalutazione e recepire l'eventuale valutazione esterna come stimolo alla successiva pianificazione per arrivare a un superiore livello di qualità. Tale sistema, applicato da tutte le strutture dell'Ateneo, garantisce la progressiva diffusione di buone pratiche che possono essere condivise all'interno della comunità, universitaria nell'ottica del miglioramento continuo.

In tale ottica, l'assicurazione della qualità costituisce un obiettivo trasversale nelle scelte strategiche dell'Ateneo, nella logica della programmazione, monitoraggio, dell'efficienza e analisi dell'efficacia. A tal fine, si ritiene sempre più necessario non solo dare al Presidio di Qualità la giusta funzione centrale, ma anche rafforzare la struttura amministrativa a supporto, sia con riguardo al potenziamento delle competenze professionali nell'ambito della programmazione integrata, *budgeting* e monitoraggio, sia attraverso l'attivazione di una rete di manager didattici per una più capillare diffusione dei processi di qualità a livello periferico di Corso di Studio. Sarà, inoltre, curata l'assicurazione della qualità dei processi di pianificazione e monitoraggio della Ricerca e della Terza Missione e dei servizi amministrativi a supporto delle attività istituzionali.

Le attività che si prevede di portare a compimento sono principalmente oggetto della seguente azione strategica.

AQ.1 Diffondere la cultura della qualità e della valutazione

L'impulso della *Governance* è quello di cogliere come stimoli assolutamente positivi i suggerimenti e le proposte di miglioramento contenute nel Rapporto finale della visita di accreditamento periodica avvenuta a maggio 2019 per potenziare il sistema di Assicurazione della Qualità (AQ) dell'Ateneo e perfezionare e ottimizzare i processi relativi alla didattica, ricerca e terza missione.

L'azione strategica si declinerà in una serie di obiettivi di qualità derivanti dal *follow-up* della visita di accreditamento allo scopo di incrementare la Qualità dell'operato dell'Ateneo e di accrescere l'impatto in ambito regionale, nazionale ed internazionale, mediante processi efficaci ed efficienti.

Si procederà all'attivazione del processo di *internal auditing* attraverso il quale monitorare lo stato di avanzamento delle azioni, nonché l'efficacia del sistema di assicurazione della qualità a tutti i livelli per il riesame della *Governance* e dello stesso Sistema. Particolare attenzione sarà posta alla Formazione sui temi di AQ diretta a tutta la comunità accademica, alla strutturazione dei sistemi di AQ della Ricerca e della Terza Missione, e del Dottorato di Ricerca, nonché, a migliorare l'interazione tra docenti, studenti e il contesto di apprendimento.

Progetto Strategico	Azioni strategiche
Assicurazione della Qualità	AQ1. Diffondere la cultura della qualità e della valutazione

Azione strategica				
AQ.1 Diffondere la cultura della qualità e della valutazione	Indicatori	Valori target 2021	Valori target 2022	Valori target 2023
	a. N° interventi di formazione e IN-Formazione sui temi dell'AQ	Adozione piano di Formazione	≥ 2	≥ 5
	b. % verifiche di <i>internal auditing</i> su didattica, ricerca, TM e servizi in <i>compliance</i>	≥ 60%	≥ 70%	≥ 90%
Responsabilità politica	Organi di Ateneo Presidio della Qualità di Ateneo (PQA)			
Responsabilità gestionale	Ufficio Supporto AQ			
Risorse	Risorse proprie (€ 50.000)			

Indicatori di impatto/Indicatori di valore pubblico
Almeno il 75% dei punti di attenzione di sede con valutazione “Pienamente soddisfacente” [procedura <i>internal audit</i>]



Politecnico
di Bari

POLITECNICO DI BARI

PIANO STRATEGICO

2021|2023

IL POLITECNICO
DEL FUTURO:
SCENARI,
OBIETTIVI
E AZIONI