

UNIVERSITA' DEGLI STUDI DI ROMA "LA SAPIENZA"

**Proposte di metodo per l'attuazione del piano strategico**

febbraio 2006

## INDICE

1. Il ciclo della pianificazione strategica.....	3
2. Stato del processo.....	3
3. Un avvio sperimentale.....	4
4. Organizzazione del processo sperimentale di pianificazione strategica.....	5
5. Strumenti per la stesura del piano strategico.....	7
5.1 Sull'impiego degli strumenti raccomandati.....	7
5.2 Lo schema SWOT (forze, debolezze, opportunità e minacce).....	8
5.3 Alla ricerca del vantaggio competitivo: i fattori critici di successo.....	10
5.4 Analisi delle risorse e delle competenze.....	11

## 1. Il ciclo della pianificazione strategica

Il documento del Nucleo di Valutazione Strategica (NVS) “Programma di attività per il triennio ottobre 2005-settembre 2008” DOC 01/05 delinea al paragrafo 4.1 il processo di attuazione del piano strategico dell’Università:

1. Innesco del ciclo di elaborazione (soggetto attuatore: gli organi di governo)
  - a. definizione sintetica della *visione*, cioè di come dovrà essere l’ateneo nel lungo periodo (5-10 anni), nel rispetto dei vincoli e degli obblighi statutari;
  - b. dichiarazione dei *valori* guida;
  - c. definizione della *struttura organizzativa* responsabile della stesura del piano e di tutti i soggetti che dovranno essere coinvolti;
  - d. indicazione delle principali *scadenze* temporali del processo;
  - e. elaborazione dei *criteri per la stesura dei piani* delle diverse unità che concorrono alla stesura del piano strategico (posizionamento strategico, obiettivi coerenti con la visione, iniziative e azioni per raggiungerli, risorse necessarie).
2. Elaborazione della strategia (soggetto attuatore: tutte le unità organizzative in parallelo)
  - a. *assessment ambientale* (esame degli aspetti demografici, dello sviluppo economico, dei vincoli esterni quali il quadro legislativo, le politiche di sostegno, la riduzione tendenziale del finanziamento pubblico ecc.);
  - b. *analisi competitiva* per studiare i concorrenti e le altre forze competitive (ad esempio, nel modello di Porter, clienti, fornitori, nuovi entranti e minacce di prodotti sostitutivi). Qui si possono usare i classici strumenti dell’analisi strategica (oltre al modello di Porter, si può usare lo schema SWOT – punti di forza, criticità, minacce e opportunità – o altra strumentazione analitica);
  - c. *selezione del tipo di strategia*, degli obiettivi strategici e dell’impegno necessario per perseguirli;
  - d. piano delle risorse necessarie.
3. Sintesi finale (soggetto attuatore: gli organi di governo)
  - a. verifica della coerenza dei diversi piani;
  - b. verifica della sostenibilità economica e pratica;
  - c. pianificazione temporale;
  - d. stesura finale del piano.
4. Monitoraggio e revisione del piano (soggetto attuatore: organi di governo, NVS e tutte le unità operative)

Il NVS, in conformità con i compiti assegnati, collabora all’attuazione di tutte le fasi del ciclo ed è responsabile delle funzioni di *valutazione e controllo strategico* (v. art. 3 del Regolamento).

## 2. Stato del processo

Il processo di elaborazione del piano strategico è in corso di svolgimento.

Il MIUR ha elaborato la bozza del documento “Programmazione delle Università – Definizione delle linee generali di indirizzo per il triennio 2007-2009” in attuazione della L.43/2005 e, in data 16 marzo 2006, ha fatto proprio il documento predisposto dal CNVSU “Criteri e requisiti per la valutazione e il monitoraggio dei programmi triennali delle università ex L.43/2005”, per orientare gli atenei nel processo di

adozione dei programmi triennali, previsto in scadenza in prima attuazione il 30 giugno 2006.

L'attuazione del piano triennale 2007-2009 non esaurisce il processo di elaborazione del piano strategico, ma è un primo necessario output del processo stesso. Il piano strategico che uscirà alla fine del ciclo completo di pianificazione si propone finalità e obiettivi temporali più ampi (2007-2015).

Il NVS ha preparato una proposta per gli organi di governo dell'Università "La missione, visione, i valori, gli attributi distintivi e gli interlocutori dell'Università di Roma La Sapienza", DOC 01/06 del gennaio 2006. Questo documento si propone di favorire l'innesco del ciclo di elaborazione della strategia da parte degli organi di governo dell'Università.

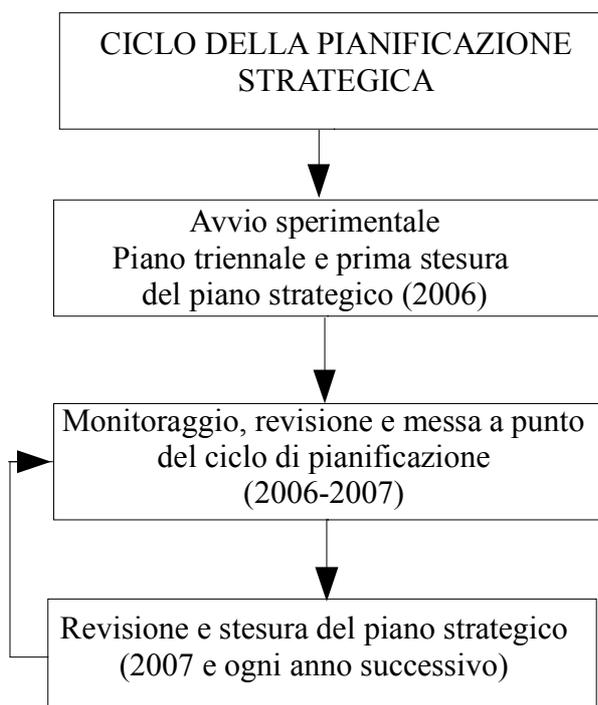
Con il presente documento DOC 02/06 del febbraio 2006 il NVS formula invece una proposta riguardante la definizione più dettagliata del ciclo di pianificazione strategica e i criteri di attuazione.

### 3. Un avvio sperimentale

La pianificazione strategica è un'attività ad andamento ciclico e con un'elevata componente di apprendimento organizzativo. Essa ha una struttura articolata in tre macrofasi: una prima fase di avvio sperimentale che porta alla stesura del programma triennale 2007-2009 e di una prima versione del piano strategico 2007-2015, una seconda fase di valutazione dell'esperienza e di messa a regime del ciclo (2006-2007) e una terza fase di revisione e stesura del piano strategico che si effettua ogni anno a partire dal 2007. Come si vede nella figura 1, le ultime due macrofasi rappresentano il ciclo di pianificazione a regime.

L'avvio sperimentale è opportuno per il necessario processo di apprendimento che l'organizzazione deve attraversare prima di consolidare il ciclo di pianificazione e le strutture organizzative predisposte alla sua attuazione. Esso è necessario anche in considerazione della scadenza del 30 giugno dell'anno in corso per la stesura del programma triennale, della attuale assenza di unità organizzative preposte alla pianificazione e della recente operatività del NVS.

Figura 1 – Le macrofasi del ciclo di pianificazione strategica



#### 4. Organizzazione del processo sperimentale di pianificazione strategica

Il processo di elaborazione del piano deve coinvolgere a regime rappresentanze di tutti i portatori di interessi dell'Università, studenti, docenti, personale tecnico e amministrativo includendo rappresentanti delle forze sociali e delle istituzioni. Nella fase sperimentale si ritiene opportuno restringere la consultazione al livello degli Organi di vertice dell'Ateneo con il supporto di una apposita Unità organizzativa dedicata alla pianificazione e del NVS. Le strutture dell'Ateneo (Facoltà, Dipartimenti, Direzione Amministrativa e altre Unità organizzative) potranno contribuire alla elaborazione sulla base di indicazioni di massima fornite dagli Organi di vertice.

Gli Organi di vertice dell'Università devono avviare il processo con una pubblica dichiarazione di intenti che trae spunto dal citato documento "La missione, visione, i valori, gli attributi distintivi e gli interlocutori dell'Università di Roma La Sapienza", DOC 01/06 del gennaio 2006. Nella fase immediatamente precedente il NVS si rende disponibile agli Organi di vertice per discutere i risultati delle proprie riflessioni in merito.

Anche la fase di elaborazione dei criteri di pianificazione, oggetto del presente documento, da trasmettere, una volta approvati, alle strutture dell'Università, deve vedere una stretta interazione tra NVS e Organi di governo.

È raccomandabile un processo di comunicazione pubblica per l'avvio del processo di pianificazione da parte delle strutture dell'Ateneo, che informi dell'iniziativa i diversi portatori di interessi.

In parallelo è necessario che a diretto supporto degli Organi di vertice si costituisca una Unità organizzativa responsabile delle attività di pianificazione strategica in collegamento con le funzioni di pianificazione operativa dell'Amministrazione. Infatti dal piano strategico devono discendere tutte le misure operative (previsioni finanziarie, misure organizzative ecc.) che fanno da supporto alle azioni da intraprendere.

Tutte le strutture dell'Ateneo, inclusa la Direzione Amministrativa, decideranno autonomamente come procedere all'elaborazione della parte di piano di propria competenza, sulla base dei criteri e delle indicazioni trasmesse dagli Organi di governo.

L'elaborazione del piano dovrà essere basata su indicatori appropriati scelti in modo da dare evidenza quantitativa alle motivazioni che sono alla base delle scelte operate.

La sintesi e l'elaborazione finale del piano spettano agli organi di governo dell'Ateneo, assistiti in questa funzione dal NVS e dall'Unità organizzativa responsabile della pianificazione.

Dopo la prima stesura a carattere sperimentale, il ciclo di pianificazione viene sottoposto a revisione in concomitanza con il necessario monitoraggio degli indicatori prescelti per il controllo dell'andamento del piano. In questa fase la collaborazione tra Organi di vertice, Unità organizzativa per la pianificazione e NVS dovrà essere molto stretta.

Dalla fase di revisione uscirà una definizione compiuta del ciclo di pianificazione strategica che entrerà così a regime a partire dal 2007. Dal 2007 e per tutti gli anni successivi il piano sarà sottoposto a monitoraggio e valutazione, con l'intervento del NVS e della struttura di supporto dell'Ateneo. Il NVS deve fornire il risultato della sua azione di monitoraggio nella sua relazione annuale che deve essere resa disponibile entro il 30 aprile di ogni anno.

Sulla base della relazione del NVS e di altre risultanze analitiche, gli Organi di governo dell'Ateneo e

delle sue strutture avviano la fase ciclica di revisione del piano che si ritiene debba essere conclusa con una nuova stesura del piano entro il 31 dicembre di ogni anno a partire dal 2007.

Le figure 2 e 3 rappresentano in dettaglio l'andamento del ciclo sperimentale nelle due principali attuazioni: il programma triennale e il piano strategico. Nell'insieme le due fasi costituiscono il ciclo sperimentale di cui si prevede la conclusione nel giugno 2007 con l'entrata a regime del ciclo di pianificazione.

Figura 2 – Il ciclo di pianificazione fino al programma triennale (giugno 2006)

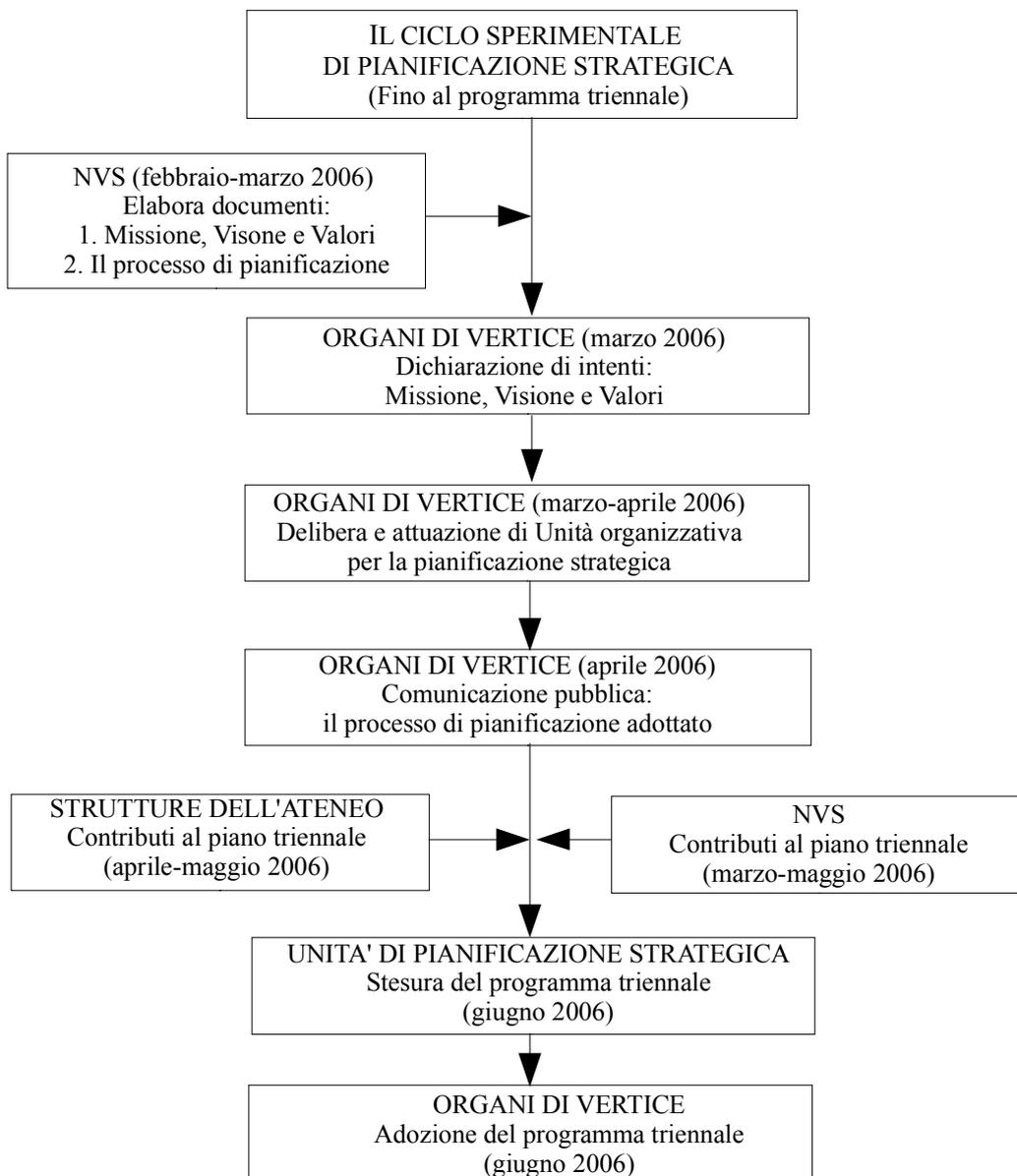
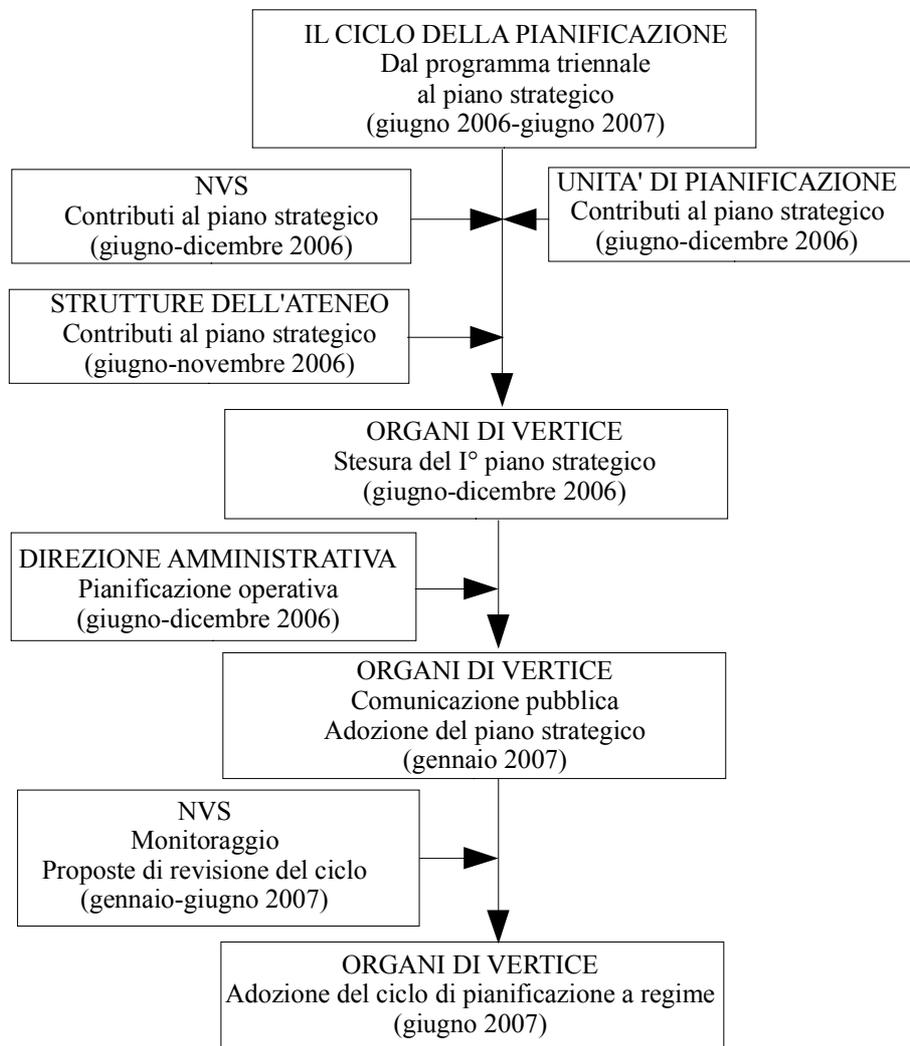


Figura 3 – Seconda fase del ciclo sperimentale della pianificazione strategica (giugno 2006-giugno 2007)



## 5. Strumenti per la stesura del piano strategico

### 5.1 Sull'impiego degli strumenti raccomandati

Nel seguito si formulano alcune proposte di adozione di strumenti di supporto alla pianificazione. Si tratta di metodi di semplice applicazione che derivano dall'esperienza pratica. La loro adozione in tutto o in parte da parte dei diversi soggetti impegnati nel processo di pianificazione è opzionale. Essi sono finalizzati all'analisi degli obiettivi del piano strategico pluriennale quindi ogni altro metodo che consente di raggiungere lo stesso risultato può essere adottato in alternativa. Il criterio che deve stare alla base delle scelte è quello della riproducibilità e quindi della standardizzazione del processo analitico. Agli obiettivi ottenuti durante l'analisi sono associati opportuni indicatori che saranno valutati nel corso delle attività di monitoraggio.

## 5.2 Lo schema SWOT (forze, debolezze, opportunità e minacce)

La strategia mette in relazione l'Università con l'ambiente esterno. Essa perciò considera, insieme:

- la missione, obiettivi e i valori
- le risorse e le competenze disponibili
- la struttura e i sistemi organizzativi
- i fattori economici, sociali, politici e tecnologici esterni che influenzano decisioni e risultati.

Compito della strategia è quello di stabilire gli obiettivi, analizzare le risorse disponibili e l'ambiente nel quale si dispiega l'azione dell'Ateneo e, successivamente, di stabilire come usare le risorse interne e come adattare l'organizzazione per raggiungere i propri obiettivi nell'ambiente dato.

Un modello di analisi strategica molto usato per la sua immediatezza è lo schema SWOT (da Strength, Weakness, Opportunity, Threats) che classifica le caratteristiche degli ambienti interno e esterno nelle quattro categorie seguenti:

- punti di forza dell'ambiente interno
- punti di debolezza o criticità dell'ambiente interno
- opportunità, cioè spazi di possibilità che si aprono per cambiamenti dell'ambiente esterno
- minacce che provengono dall'ambiente esterno.

Lo schema SWOT viene suggerito implicitamente anche dal citato documento MIUR sulla programmazione triennale. I limiti di SWOT stanno nella difficoltà nel distinguere le forze dalle debolezze e le opportunità dalle minacce. Per esempio, stare nella capitale è un punto di forza (attrattività per la vivacità culturale, la bellezza del sito, il clima ecc.) o di debolezza (caos, traffico, inquinamento ecc.)?

A titolo di esempio si riporta nella tabella 1 una applicazione parziale dello schema per una ipotetica facoltà. E' evidente che i diversi fattori possono essere raggruppati e ordinati secondo l'importanza relativa in modo da rendere l'analisi più espressiva.

L'analisi SWOT dovrebbe essere svolta per l'Ateneo considerato nella sua globalità e per le singole strutture (Facoltà, Dipartimenti, Amministrazione e altre Unità organizzative). Con questo strumento si mettono in evidenza aspetti problematici o potenzialità che possono essere affrontati con azioni opportune di una strategia deliberata.

Tabella 1 – Schema SWOT semplificato

---

### PUNTI DI FORZA

- Elevata occupabilità dei laureati
- Disponibilità di stage e tirocini per laureandi e laureati
- Storia e tradizione della Facoltà
- Forte visibilità internazionale attraverso alcuni dipartimenti
- Presenza di personalità della Facoltà in posizione di rilievo nelle amministrazioni pubbliche e nelle imprese
- Piena comprensione di alcuni domini applicativi
- Solida preparazione di base e specializzazione flessibile dei laureati
- Buona quota di docenti presenti in Facoltà
- Alto rapporto docenti/studenti e disponibilità al dialogo
- Piattaforma di e-learning per alcuni insegnamenti

- Nuova distribuzione di crediti in alcuni corsi di laurea
- Osservatorio degli studenti
- Multidisciplinarietà
- Buona disponibilità di aule e posti di studio
- Presenza nella capitale (orizzonti più ampi, vitalità culturale, possibilità di arricchimento per gli studenti)
- Ricchezza di iniziative collaterali (musica, palestra, certificazione ECDL)
- Servizio navette del programma “Minerva”
- Numero aperto

#### PUNTI DI DEBOLEZZA

- Denominazione della Facoltà e dei suoi corsi di laurea
- Scarsa attrazione della struttura dei corsi di laurea
- Alto rapporto docenti/studenti
- Comunità scientifica poco influente nella comunicazione esterna
- Interlocutori istituzionali non sono interessati al suo messaggio
- Assenza di politiche coerenti e opacità nella gestione dei contratti esterni
- Insegnamenti difficili
- Scarsa informazione agli studenti sul funzionamento della Facoltà (crediti, esami integrativi, aule per lo svolgimento degli esami ecc.)
- Scarsa o insufficiente padronanza di alcuni domini applicativi
- Assenza di corsi di laurea a distanza
- Debolezza di sussidi didattici
- Scarso impiego di internet per i rapporti con gli studenti
- Ritardo nell’adeguamento tecnologico
- Settorialismo interno al corpo docente
- Insufficiente manutenzione e pulizia immobili
- Laboratori informatici inadeguati
- Carente organizzazione dei tempi e degli spazi della didattica
- Mancanza di azioni di sostegno per studenti in difficoltà e fuori corso (p. e. corsi integrativi, assistenza psicologica)
- Collocazione nella capitale (caos e lunghi tempi di percorrenza)
- Sedi ubicate in punti diversi della città
- Scarsità di incontri con il mondo del lavoro
- Corsi troppo teorici e poca pratica
- Inadeguata considerazione dei problemi degli studenti fuori sede e/o lavoratori

#### OPPORTUNITA'

- Possibilità di iniziative interfacoltà in ambito AST per sviluppare professionalità innovative
- Elevato numero di discipline
- I dipartimenti possono svolgere un ruolo di servizio per altre Facoltà
- Sfruttare il prestigio per attrarre capitali e per influenzare le decisioni in merito alla riforma universitaria
- Disponibilità di azioni di sostegno da parte delle istituzioni locali (borse di studio, edilizia, alloggi, trasporti)
- Volontariato studentesco e servizi autogestiti

## MINACCE

- Università private dotate di maggiori risorse e libertà di manovra (docenti prestigiosi internazionali)
  - Città e facoltà più piccole, meno caotiche e più vicine alle sedi degli studenti possono attrarre gli studenti
  - Facoltà più tecnologiche e meglio organizzate
  - Lauree a distanza di altri corsi
  - Scomparsa della Facoltà, assorbimento spazio di mercato ridotto a causa di iniziative di soggetti con maggiori disponibilità finanziarie
  - Svalutazione della laurea triennale
  - Scarso rilievo della Facoltà rispetto ad altre più grandi e visibili
  - Insufficiente ricambio generazionale nel corpo docente Fuga dei cervelli
  - Continuo avvicinarsi di riforme dell'università
  - Perdita di valore della laurea
  - Evoluzione tumultuosa della tecnologia
  - Progressiva riduzione dei finanziamenti pubblici
- 

### 5.3 Alla ricerca del vantaggio competitivo: i fattori critici di successo

Una volta passati in rassegna i problemi e le opportunità, si tratta ora di analizzare il posizionamento dell'Ateneo, cioè di identificare il potenziale di vantaggio competitivo rispetto ai concorrenti. Un modo pratico per valutare questo potenziale consiste nella ricerca dei fattori che determinano la capacità di sopravvivenza e di sviluppo all'interno di un settore: i *fattori critici di successo* (C. Hofer, D. Schendel, *Strategy Formulation: Analytical Concepts*, 1977). Nel nostro caso il settore è il settore dell'istruzione universitaria nazionale ed europeo.

Il metodo è essenzialmente basato sul buon senso guidato da due domande chiave:

- chi sono e cosa desiderano i nostri portatori di interessi?
- come possiamo affrontare la concorrenza (quali sono le dimensioni competitive? Come si raggiunge una posizione competitiva superiore?)

La tabella 2 seguente rappresenta in modo semplificato un esempio di identificazione dei fattori critici di successo per il sistema universitario nazionale.

L'esame dei fattori critici di successo consente di compiere un ulteriore passo avanti nell'analisi. Infatti, una volta identificati i fattori critici è possibile associare ad essi opportuni indicatori, svolgere un confronto con i principali concorrenti, fattore per fattore, e valutare gli eventuali scostamenti che indicano ritardi da superare o situazioni di vantaggio da sfruttare. Per superare gli eventuali ritardi è necessario fare leva sulle risorse interne di cui si dispone e sull'acquisizione di nuove risorse. Ma per sapere come agire in questo campo è necessario compiere *l'analisi delle risorse e delle competenze* per conoscere a fondo le leve di cui si dispone.

Tabella 2 – Alcuni esempi di fattori critici di successo nel sistema dell’istruzione universitaria nazionale

Cosa vogliono i portatori di interessi? (analisi della domanda)	Come competere? (analisi della concorrenza)	I fattori critici di successo
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sistemi formativi più efficaci e di migliore attrattività</li> <li>• Miglioramento della competitività del Paese</li> <li>• Produzione di conoscenza e arricchimento del patrimonio culturale</li> <li>• Internazionalizzazione</li> <li>• Miglioramento della qualità dei servizi</li> <li>• Impiego razionale delle risorse umane</li> <li>• Contribuire allo sviluppo economico del territorio</li> <li>• Migliorare la qualità e la disponibilità delle strutture e delle infrastrutture</li> <li>• Migliorare la capacità di attrarre risorse finanziarie</li> <li>• Migliorare la capacità di gestione dell’Ateneo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La concorrenza è sulla qualità dell’offerta formativa e dei servizi agli studenti</li> <li>• Importante è la capacità di stabilire rapporti di cooperazione con le imprese e il dialogo con le istituzioni</li> <li>• Eccellenza e visibilità internazionale di docenti e ricercatori</li> <li>• Presenza sulla scena internazionale della formazione e della ricerca</li> <li>• Governance di tipo internazionale e managerializzazione dei servizi</li> <li>• Capacità di comunicazione e imprenditorialità</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Offerta formativa radicata nella realtà economica e culturale</li> <li>• Innovazione tecnologica e organizzativa dei sistemi formativi e di supporto alla ricerca</li> <li>• Concentrazione, efficienza e innovazione nei servizi agli studenti</li> <li>• Alta qualità architettonica urbana e ambientale degli insediamenti</li> <li>• Ricettività e accoglienza del territorio</li> <li>• Focus sui filoni di ricerca che conferiscono prestigio e visibilità internazionale</li> <li>• Attenzione, rapidità decisionale e flessibilità nella gestione dei rapporti con le imprese</li> <li>• Capacità di dialogo e di negoziazione con le istituzioni</li> <li>• Comunicazione e marketing della formazione e della ricerca</li> <li>• Managerializzazione nella gestione delle risorse e dei servizi di supporto</li> <li>• Organizzazione a rete e decentramento dei sistemi di governo</li> <li>• Internazionalizzazione del corpo dei docenti e dei ricercatori</li> </ul>

#### 5.4 Analisi delle risorse e delle competenze

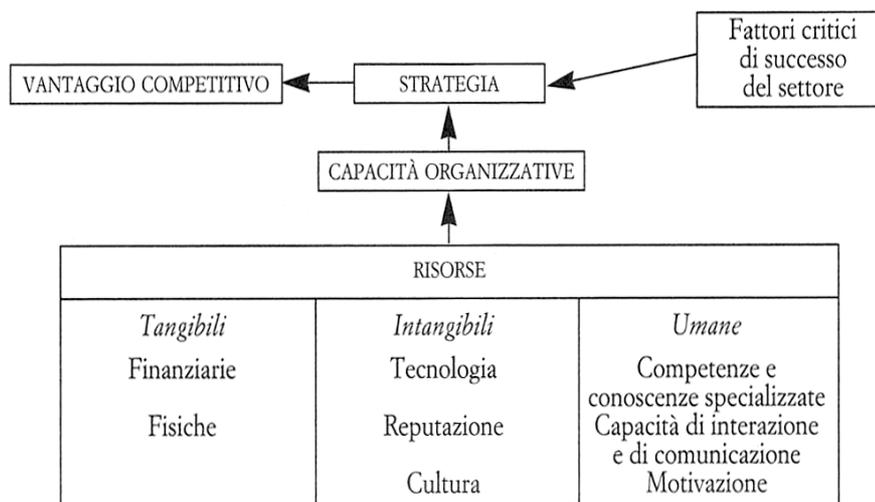
L’analisi delle risorse e delle competenze è l’ultimo passo necessario per la determinazione della strategia.

Infatti, l’analisi SWOT serve come grossolana individuazione dei problemi e delle opportunità. L’analisi dei fattori critici e della distanza dai concorrenti corredata dallo stato delle risorse fornisce tutte le informazioni essenziali per elaborare il quadro degli obiettivi. L’analisi delle risorse, infine, definisce “cosa l’Ateneo può fare” oppure “facendo leva su che cosa si riescono a raggiungere gli obiettivi”. Definisce insomma il quadro di sostenibilità della strategia.

Sapere dove si è rispetto ai concorrenti (posizionamento strategico) e cosa si è capaci di fare (analisi delle risorse) è la base necessaria per l’elaborazione di una strategia di successo.

Lo schema di figura 4 definisce come dalle risorse discendano le capacità (dette anche abilità o competenze secondo i diversi contesti) e come queste, assieme ai fattori critici, concorrono alla elaborazione del quadro degli obiettivi strategici e delle azioni per raggiungerli.

Figura 4 – Dall’analisi delle risorse e dei fattori critici di successo alla determinazione delle strategie (R. Grant, Contemporary Strategy Analysis. Concepts, Techniques, Applications, 1998)



Come si vede dalla figura 4, le risorse si classificano secondo le seguenti categorie: risorse tangibili, intangibile e umane. È di immediata evidenza la valutazione delle risorse tangibili, del resto già riportate nei libri contabili, mentre assai soggettiva e labile è la valutazione delle risorse intangibili. Tuttavia, anche in questo campo si adottano indicatori comunemente accettati come criterio di valutazione (p. e. numero e rilevanza dei brevetti, indicatori di citazioni, indici di gradimento ecc.).

Negli ultimi anni sono stati messi a punto criteri soddisfacenti per la valutazione delle competenze delle persone e delle capacità (o competenze) organizzative delle strutture. Tuttavia, considerando, da una parte, la loro relativa macchinosità e, dall'altra, la complessità e le dimensioni dell'Ateneo, si dovrà limitare l'analisi ad unità organizzative in posizione chiave per il buon funzionamento dell'istituzione. Nella fase sperimentale che stiamo considerando può essere sufficiente valutare le competenze degli Organi di vertice e della Direzione Amministrativa rinviando alla responsabilità delle Facoltà e dei Dipartimenti l'analisi delle competenze specifiche.

Per quanto riguarda le competenze organizzative una prima distinzione da fare riguarda la loro classificazione nelle due categorie: *competenze distintive* e *competenze centrali* (core). Le prime sono le abilità di cui un'organizzazione dispone in misura maggiore rispetto ai concorrenti (una di queste può essere la capacità di governare sistemi di grandi dimensioni in un grande insediamento urbano). Le competenze centrali sono le capacità fondamentali che permettono di realizzare la missione dell'Ateneo (tra queste abbiamo per esempio l'alta qualità in tutte le aree scientifico-disciplinari). Senza le competenze centrali l'organizzazione non raggiunge i propri obiettivi, ma senza competenze distintive non è in grado di differenziarsi e di competere.

Nella pratica i metodi per l'analisi delle competenze sono abbastanza diffusi. Un modello di valutazione di uso comune è riportato in E. Bartezzaghi, G. Spina, R. Verganti, Organizzare le Pmi per la crescita, Il Sole 24 Ore, 1999. Nel modello proposto si valutano separatamente le *conoscenze* acquisite, le capacità derivanti dalle *esperienze* fatte e gli *aspetti comportamentali*, al fine di migliorare la situazione.