



**UNIVERSITÀ
DEGLI STUDI DI BARI
ALDO MORO**

**PIANO DELLE PERFORMANCE 2014-2016
(ART. 10, COMMA 1, LETTERA A DEL D. LGS. N. 150/2009)**

INDICE

1. Premessa.....	pag.	2
2. Sintesi delle informazioni di interesse per i cittadini e gli stakeholder esterni.....»		2
2.1. Chi siamo.....»		2
2.2. Che cosa facciamo.....»		3
2.3. Come operiamo.....»		4
3. Identità.....»		5
3.1 L'Ateneo in cifre.....»		5
3.2 Mandato istituzionale e missione.....»		10
3.3 Albero della Performance.....»		10
4. Analisi del contesto.....»		11
4.1 Analisi del contesto esterno.....»		12
4.2 Analisi del contesto interno.....»		13
5. Obiettivi strategici.....»		19
6. Dagli obiettivi strategici agli obiettivi operativi.....»		19
6.1 Progetti.....»		20
6.2 Servizi.....»		26
6.3 Misurazione e valutazione della Performance Amministrativa di Ateneo.....»		27
6.4 Misure per la valutazione della salute economico - finanziaria e patrimoniale.....»		30
6.5 Valutazione della Performance individuale.....»		31
7. Il processo e le azioni di miglioramento del Ciclo di gestione della Performance.....»		35
7.1 Fasi, soggetti e tempi del processo di redazione del Piano.....»		35
7.2 Coerenza con la programmazione economico-finanziaria e di bilancio.....»		36
7.3 Monitoraggio della performance.....»		36
7.4 Azioni per il miglioramento del Ciclo di gestione delle performance.....»		37
Conclusioni.....»		38
Allegati.....»		39

1. Premessa

Il presente Piano della Performance (nel seguito PdP) dell'Università degli Studi di Bari Aldo Moro (da ora in poi Università) è adottato al fine di programmare gli obiettivi, gli indicatori ed i target sulla base dei quali effettuare la misurazione, la valutazione e la rendicontazione della performance, come previsto dall'art. 10 comma 1, lettera b) del D.lgs. n. 150 del 27 ottobre 2009 (nel seguito Decreto) e dal Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance (nel seguito SMVP) aggiornato a gennaio 2014.

In ordine alla struttura e alle modalità di redazione del PdP si è tenuto conto, altresì, delle delibere emanate dall'A.N.AC.

Il PdP rappresenta uno strumento per:

- a) migliorare il coordinamento tra le diverse funzioni e strutture organizzative;
- b) rendere più efficaci i meccanismi di comunicazione interna ed esterna;
- c) individuare e incorporare le attese dei portatori di interesse (stakeholder);
- d) favorire una effettiva accountability e trasparenza.

Il PdP esplicita il processo e la modalità di formulazione degli obiettivi dell'Amministrazione, nonché l'articolazione complessiva degli stessi.

Ciò consente la verifica interna ed esterna della "qualità" del sistema di obiettivi, cioè la loro correttezza metodologica anche secondo quanto definito dall'articolo 5, comma 2 del Decreto.

Nel PdP si esplicita il "legame" che sussiste tra i bisogni della collettività, la missione istituzionale, le priorità politiche, le strategie, gli obiettivi e gli indicatori dell'Amministrazione, ciò al fine di rendere chiara e comprensibile la performance attesa, ossia il contributo che l'Amministrazione nel suo complesso (nonché le unità organizzative e gli individui di cui si compone) intende apportare attraverso la propria azione alla soddisfazione dei bisogni della collettività.

2. Sintesi delle informazioni di interesse per i cittadini e gli stakeholder esterni

2.1 Chi siamo

L'Università di Bari, nata nel 1924, è attualmente, per dimensioni, la nona Università del Paese, la terza nel Mezzogiorno, con circa 46.733 studenti iscritti ai corsi di laurea.

Soddisfa circa il 50% della domanda di istruzione rivolta al sistema universitario pubblico della regione Puglia, che si compone di altri tre Atenei statali, l'Università di Foggia, l'Università del Salento e il Politecnico di Bari, oltre la Libera Università "Jean Monnet" di Casamassima (Ba).

L'Amministrazione Centrale è a Bari nel palazzo ottocentesco di Piazza Umberto I, nel cuore del centro cittadino. Ha due sedi decentrate: il Polo Jonico a Taranto e la sede di Brindisi, nonché sedi distaccate presso Valenzano, Policoro e Modugno.

Il 31 ottobre 2012 sono state disattivate le Facoltà, in ottemperanza alle norme di legge.

Le principali funzioni svolte dalle Facoltà sono state attribuite ai 24 Dipartimenti di Didattica e Ricerca e alla Scuola di Medicina, costituita con D.R. n. 151 del 14/01/2013, secondo quanto previsto dallo Statuto.

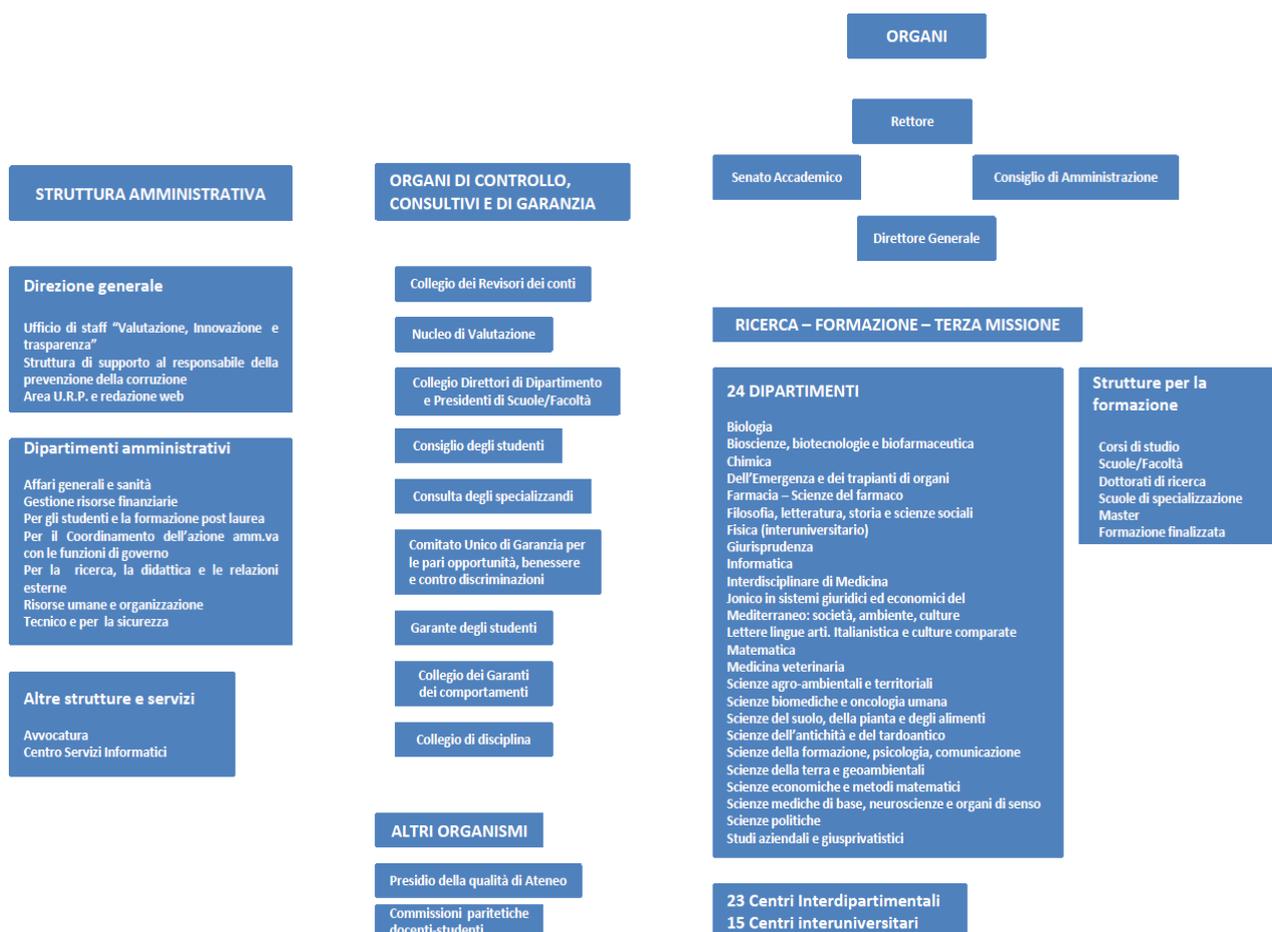
La struttura organizzativa dell'Università si articola secondo il modello di *governance* delineato dalla Legge 240/2010 e recepito dallo Statuto, in:

- Organi di Governo (il Rettore, il Senato Accademico e il Consiglio di Amministrazione);
- Organi di gestione, di controllo, consultivi e di garanzia (il Direttore Generale, Collegio dei Revisori dei Conti, Nucleo di Valutazione, Collegio dei Direttori di Dipartimento e Presidente della Scuola, Conferenza di Ateneo, Consiglio degli Studenti, Consiglio degli Studenti,

Consulta degli Specializzandi, Comitato Unico di Garanzia per le Pari Opportunità, la Valorizzazione del Benessere di chi Lavora e Contro le Discriminazioni, Garante degli Studenti, Consulta degli Specializzandi, Collegio dei Garanti dei Comportamenti, Collegio di Disciplina. Inoltre è stato istituito il Presidio della Qualità di Ateneo composto da un Polo Centrale e da cinque Presidi di macroarea).

La struttura amministrativa dell'Università, di cui è responsabile il Direttore Generale, è organizzata in Dipartimenti oltre al Centro Servizi Informatici e all'Avvocatura.

Grafico n. 1 – L'Università degli Studi di Bari Aldo Moro



2.2 Che cosa facciamo

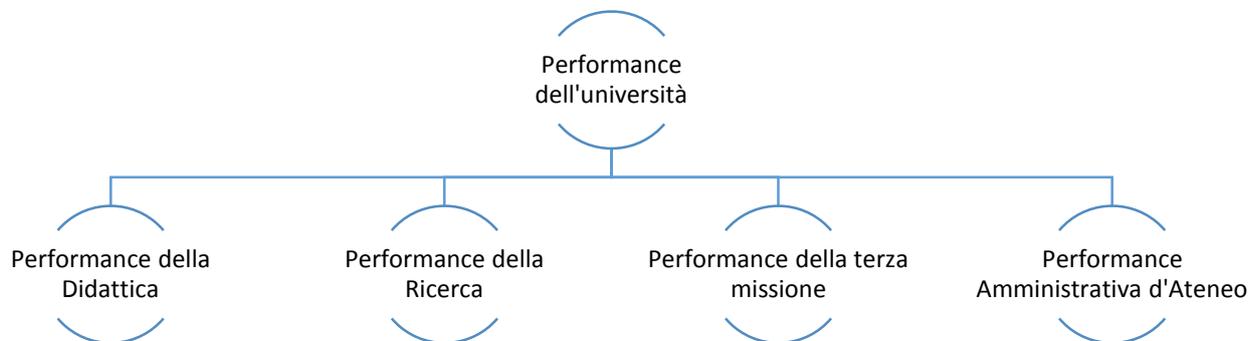
L'Università concorre alla soddisfazione dei bisogni pubblici in relazione ai seguenti *ambiti strategici*:

- Didattica;
- Ricerca;
- Terza missione;
- Attività amministrativa.

L'attività amministrativa è, inoltre, strumentale al perseguimento delle finalità istituzionali e ne costituisce un supporto imprescindibile al fine di assicurare servizi di qualità e garantire l'imparzialità, la trasparenza e il buon andamento.

La performance dell'Università è misurata e valutata in relazione a tutti gli ambiti strategici (grafico n. 2).

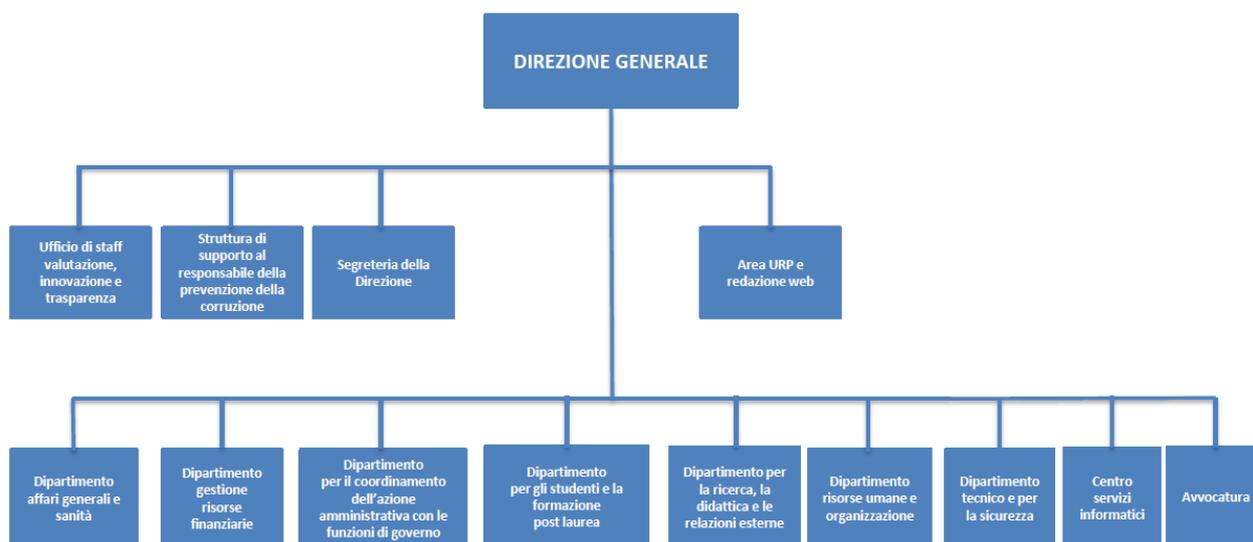
Grafico n. 2 – Ambiti strategici dell'Università degli Studi di Bari Aldo Moro



2.3 Come operiamo

La struttura organizzativa dell'Amministrazione Centrale è rappresentata come segue:

Grafico n. 3 – L'Organigramma dell'Università degli Studi di Bari Aldo Moro



Organo preposto alle attività di gestione è il Direttore Generale, cui è attribuita, ex art. 29 dello Statuto dell'Università, sulla base degli indirizzi forniti dal Consiglio di Amministrazione, la complessiva gestione e organizzazione dei servizi, delle risorse strumentali e del personale tecnico-amministrativo dell'Ateneo, nonché la gestione amministrativa del personale docente. Gli atti e i provvedimenti di competenza del Direttore Generale sono, inoltre, secondo il rinvio operato dalla L. 240/2010, e dalla stessa norma statutaria,

quelli di cui alla normativa vigente, e, in particolare, all'art. 16 del D.lgs. 165/2001, che definisce le funzioni dei dirigenti di uffici dirigenziali generali, in quanto compatibili.

Per quanto attiene l'organizzazione amministrativa, nel corso dell'anno 2013 è stato avviato e, nel mese di ottobre, portato a compimento, un processo di rimodulazione dell'apparato amministrativo centrale, in esito al quale risultano istituiti i seguenti Dipartimenti amministrativi, con a capo un Dirigente:

Dipartimento affari generali

Dipartimento gestione risorse finanziarie

Dipartimento per gli studenti e la formazione post-laurea

Dipartimento per il coordinamento dell'azione amministrativa con le funzioni di governo

Dipartimento per la ricerca, la didattica e le relazioni esterne

Dipartimento risorse umane e organizzazione

Dipartimento tecnico e per la sicurezza.

È, altresì, istituito il Centro Servizi Informatici, quale struttura di supporto al Sistema informativo di Ateneo (previsto dall'art. 56 dello Statuto).

I Dipartimenti amministrativi risultano articolati in Divisioni e, unitamente al Centro Servizi Informatici, in Aree, Settori e Servizi.

È, infine, istituita l'Avvocatura di Ateneo, retta da un Coordinatore, nella quale operano i legali di Ateneo e sono istituiti settori di segreteria.

Da segnalare che è tuttora in corso la realizzazione dell'assetto organizzativo dei servizi amministrativi e tecnici dei Dipartimenti di didattica e di ricerca, sulla base di apposite linee guida che porteranno alla istituzione, in ciascun Dipartimento, di Aree per lo svolgimento di ambiti di competenza omogenei, secondo criteri di efficacia, efficienza ed economicità.

L'organizzazione e la gestione delle attività di ricerca scientifica e di didattica sono demandate ai suddetti Dipartimenti. Ad essi sono attribuite le funzioni finalizzate allo svolgimento della ricerca scientifica, delle attività didattiche e formative, delle attività rivolte all'esterno correlate o accessorie, nonché al trasferimento delle conoscenze e dell'innovazione.

3. Identità

3.1 L'Ateneo in cifre

La principale risorsa che l'Università mette a disposizione è rappresentata dal personale.

L'organico dell'Università al 31 dicembre 2013 risulta costituito da 3049 persone di cui 1535 unità di personale tecnico amministrativo, così distribuito:

Tabella n. 1 – Personale amministrativo e tecnico di ruolo per categoria e sesso al 31-12-2013

Personale amministrativo e tecnico di ruolo per categoria e sesso al 31-12-2013															
	B			C			D			EP			TOTALE		
	M	F	T	M	F	T	M	F	T	M	F	T	M	F	T
Dirigenti	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	6	2	8
Personale	91	66	157	253	268	521	304	350	654	74	74	148	722	758	1.480
Collaboratori esperti linguistici	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	13	34	47

Fonte: Dipartimento risorse umane e organizzazione

Elaborazioni: DAFG - Area Statistiche Ufficiali e Valutazione - Settore Statistiche Ufficiali

Si riportano di seguito alcune tabelle che presentano la distribuzione del personale secondo varie dimensioni e per genere.

Tabella n. 2 - Personale amministrativo e tecnico di ruolo per sede, categoria e sesso al 31-12-2013

Personale amministrativo e tecnico di ruolo per sede, categoria e sesso al 31-12-2013																		
	B			C			D			EP			Dirigenti			TOTALE		
	M	F	T	M	F	T	M	F	T	M	F	T	M	F	T	M	F	T
Amministrazione Centrale	41	27	68	89	91	180	93	141	234	25	26	51	6	2	8	254	287	541
Dipartimenti	45	35	80	149	161	310	193	192	385	45	41	86	-	-	-	432	429	861
Scuola di Medicina	1	1	2	2	3	5	1	1	2	0	2	2	-	-	-	4	7	11
"Collaboratori esperti linguistici" incardinati nei Dipartimenti	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	13	34	47
Servizio Bibliotecario Ateneo	2	2	4	5	8	13	6	8	14	1	3	4	-	-	-	14	21	35
Centri di servizio	1	1	2	7	1	8	9	6	15	1	2	3	-	-	-	18	10	28
Polo jonico	-	-	-	-	2	2	1	1	2	1	0	1	-	-	-	2	3	5
Brindisi	1	-	1	1	2	3	1	1	2	1	0	1	-	-	-	4	3	7
Totale	91	66	157	253	268	521	304	350	654	74	74	148	6	2	8	741	794	1.535

Fonte: Dipartimento risorse umane e organizzazione

Elaborazioni: DAFG - Area Statistiche Ufficiali e Valutazione - Settore Statistiche Ufficiali

Tabella n. 3 - Personale Docente per fascia e sesso al 31-12-2013

Personale Docente per fascia e sesso al 31-12-2013			
	Maschi	Femmine	Totale
Ordinari	231	82	313
Associati	263	163	426
Ricercatori e assistenti R.E.	376	387	763
Ricercatori a tempo determinato	7	5	12
Totale	877	637	1.514

Fonte: Dipartimento risorse umane e organizzazione

Elaborazioni: DAFG - Area Statistiche Ufficiali e Valutazione - Settore Statistiche Ufficiali

La tabella seguente illustra la distribuzione del personale docente per area C.U.N..

Tabella n. 4 - Personale Docente per area C.U.N.

AREA C.U.N.	Ordinari			Associati			Ricercatori			Ricercatori a tempo determinato			Assistenti R.E.			Professori incaricati stabilizzati esterni			Totale		
	M	F	T	M	F	T	M	F	T	M	F	T	M	F	T	M	F	T	M	F	T
01 - Scienze matematiche e informatiche	8	7	15	17	11	28	22	20	42	-	-	-	-	-	-	1	-	1	48	38	86
02 - Scienze fisiche	12	-	12	12	2	14	12	4	16	-	2	2	-	-	-	-	-	-	36	8	44
03 - Scienze chimiche	15	4	19	24	8	32	20	24	44	-	2	2	-	-	-	-	-	-	59	38	97
04 - Scienze della terra	5	-	5	10	5	15	19	8	27	-	-	-	-	-	-	-	-	-	34	13	47
05 - Scienze biologiche	12	11	23	22	21	43	29	56	85	1	-	1	-	-	-	-	-	-	64	88	152
06 - Scienze mediche	50	7	57	59	19	78	91	62	153	2	1	3	-	-	-	-	-	-	202	89	291
07 - Scienze agrarie e veterinarie	28	8	36	34	17	51	52	41	93	1	-	1	-	-	-	-	-	-	115	66	181
08 - Ingegneria civile e Architettura	-	-	-	-	-	-	-	1	1	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1	1
09 - Ingegneria industriale e dell'informazione	3	1	4	4	1	5	4	3	7	-	-	-	-	-	-	-	-	-	11	5	16
10 - Scienze dell'antichità, filologico- letterarie e storico-artistiche	19	14	33	16	28	44	26	56	82	1	-	1	-	-	-	-	-	-	62	98	160
11 - Scienze storiche, filosofiche, pedagogiche e psicologiche	23	11	34	7	19	26	20	30	50	2	-	2	-	-	-	-	-	-	52	60	112
12 - Scienze giuridiche	37	9	46	26	19	45	50	48	98	-	-	-	1	-	1	-	-	-	114	76	190
13 - Scienze economiche e statistiche	14	7	21	25	12	37	22	26	48	-	-	-	-	-	-	-	-	-	61	45	106
14 - Scienze politiche e sociali	5	3	8	6	1	7	8	8	16	-	-	-	-	-	-	-	-	-	19	12	31
Totale	231	82	313	262	163	425	375	387	762	7	5	12	1	-	1	1	-	1	877	637	1.514

Fonte: Dipartimento risorse umane e organizzazione

Elaborazioni: DAFG - Area Statistiche Ufficiali e Valutazione - Settore Statistiche Ufficiali

All'ampia gamma di attività dell'Università sono associabili diversi portatori d'interesse (stakeholder). Fra gli stakeholder primari, oltre che il personale dipendente, costituisce parte fondamentale della Comunità Universitaria anche la popolazione studentesca. Di seguito si riporta una panoramica della distribuzione degli iscritti alle università pugliesi.

Gli studenti iscritti all'Università nell'a.a. 2013/2014, estratti in data 30/12/2013, sono 46.733, di cui 11.782 immatricolati.

Nell'anno solare 2013 si sono laureati, invece, 7.499 studenti.

Nell'Ateneo barese si registra una prevalenza della componente femminile rispetto a quella maschile. Considerando gli iscritti, a livello aggregato, il tasso di femminilizzazione (dato dal rapporto del collettivo femminile rispetto al totale) risulta pari al 64,1%.

Tabella n. 5 – Popolazione studentesca a.a. 2013-2014

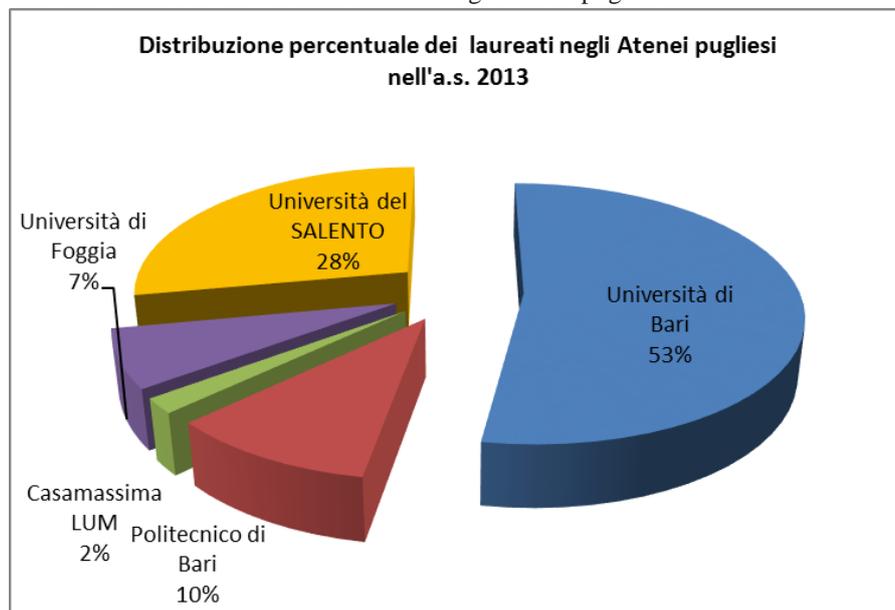
Popolazione studentesca a.a. 2013-14 (dato in evoluzione)			
	Maschi	Femmine	Totale
Studenti immatricolati	4.596	7.186	11.782
Studenti iscritti (comprensivi degli immatricolati)	16.776	29.957	46.733
Studenti laureati a.s. 2013	2.407	5.092	7.499

Dati estratti dalla Banca dati Esse 3 al 30/12/2013

Elaborazioni: DAFG - Area Statistiche Ufficiali e Valutazione - Settore Statistiche Ufficiali

Di seguito si riporta, in forma grafica, la distribuzione degli studenti iscritti alle Università pugliesi. Si rileva come l'Università degli Studi di Bari soddisfa il 50% della domanda di formazione universitaria per la Regione Puglia. Tale composizione è confermata anche dal dato dei laureati.

Grafico n. 4 – Distribuzione dei laureati negli Atenei pugliesi



Dati estratti dall'Osservatorio della Didattica Cineca - Ans - Cruscotto Ateneo il 14-01-2014

La popolazione studentesca presente nell'Università è distribuita nei seguenti Corsi di Studio:

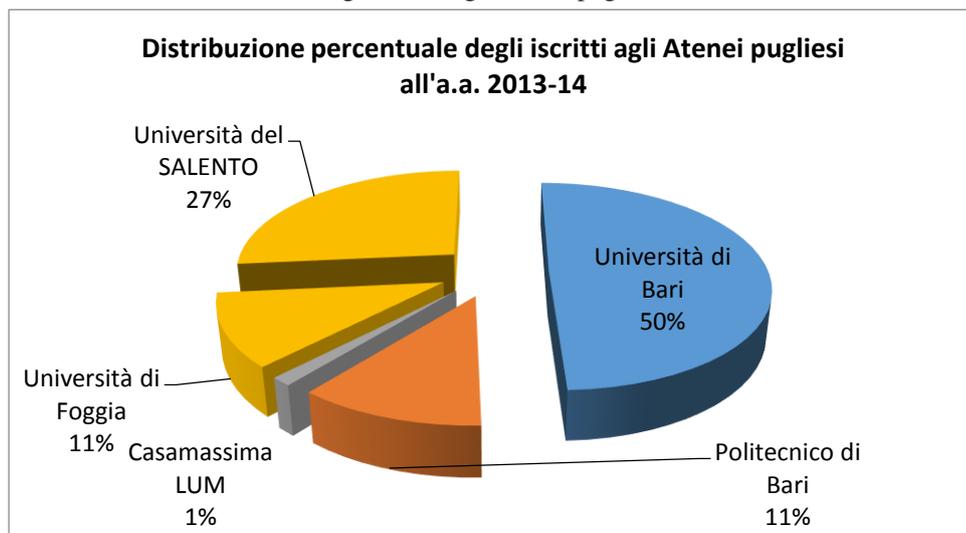
Tabella n. 6 – Corsi di studio

Corsi di studio	numero
Corsi di Laurea Triennale attivi nell'a.a. 2013/14	60
Corsi di Laurea Triennale ad esaurimento	94
Corsi di Laurea Magistrali attivi nell'a.a. 2013/14	45
Corsi di Laurea Magistrali ad esaurimento	15
Corsi di Laurea Specialistica ad esaurimento	28
Corsi di Laurea Magistrale a ciclo unico attivi nell'a.a. 2013/14	10
Corsi di Laurea Magistrale 5/6 anni a ciclo unico ad esaurimento	5
Corsi di Laurea vecchio Ordinamento ad esaurimento ante 509/99	32
Diploma Universitario ad esaurimento	3

Fonte: Rilevazione RIU 2013 III parte

Elaborazioni: DAFG - Area Statistiche Ufficiali e Valutazione - Settore Statistiche Ufficiali

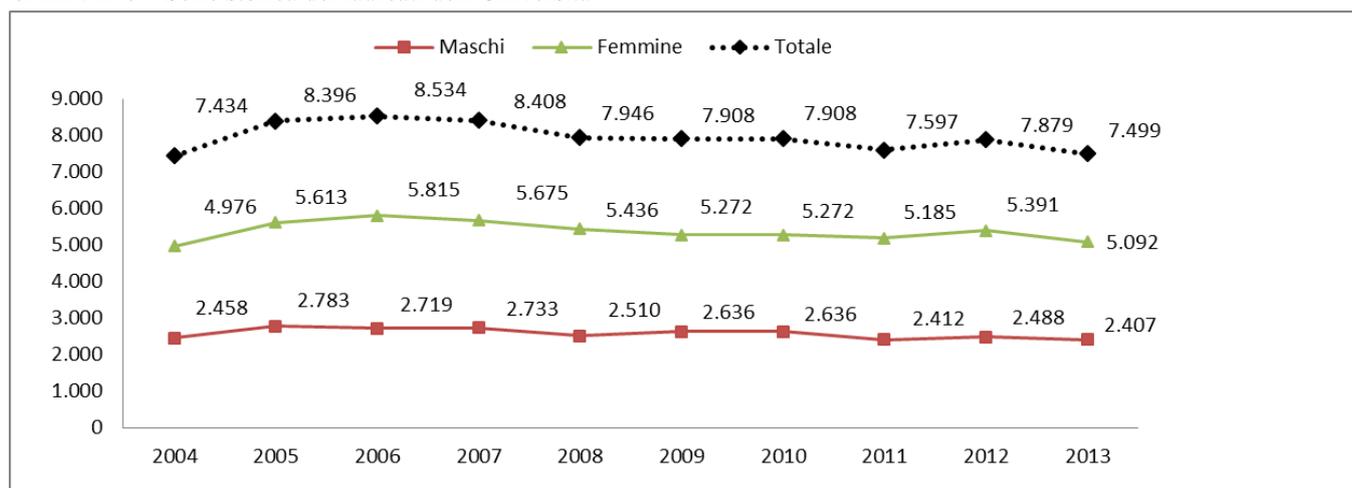
Grafico n. 5 – Distribuzione degli iscritti agli Atenei pugliesi



Dati estratti dall'Osservatorio della Didattica Cineca - Ans - Crusco Ateneo il 16-01-2014

Il grafico che segue rappresenta l'andamento del numero dei laureati dell'Università dal 2004 al 2013.

Grafico n. 6 – Serie storica dei laureati dell'Università



Dati estratti dalla Banca dati Esse 3 al 30/12/2013 Fonte: Ateneo in cifre sito web www.uniba.it

Elaborazioni: DAFG - Area Statistiche Ufficiali e Valutazione - Settore Statistiche Ufficiali

In relazione agli studenti iscritti a corsi post-laurea (Dottorati, Scuole di specializzazione, Master..) per l'a.a. 2012/2013 si rileva un numero totale pari a 2631 unità così distribuite:

Tabella n. 7 – Popolazione studentesca post - laurea a.a. 2012-13

Popolazione studentesca post - laurea a.a. 2012-13				
	Numero corsi	Maschi	Femmine	Totale
Studenti iscritti ai corsi Dottorati di ricerca (dal XXV al XXVIII ciclo)	74	265	385	650
Studenti iscritti ai corsi di Specializzazione	55	446	844	1.290
Studenti iscritti ai Master di I livello	17	102	256	358
Studenti iscritti ai Master di II livello	10	45	89	134
Studenti iscritti ai corsi di Perfezionamento	6	38	161	199

Fonte: Rilevazione RIU 2013 III parte

Elaborazioni: DAFG - Area Statistiche Ufficiali e Valutazione - Settore Statistiche Ufficiali

L'allegato n. 1 riporta l'elenco dei servizi offerti agli studenti dall'Università.

3.2 Mandato istituzionale e missione

La missione è uno degli elementi che definiscono l'identità dell'Università concorrendo, insieme agli altri (contesto di riferimento, assetto organizzativo, ambiti di intervento, strategie e politiche), a qualificarne le finalità istituzionali e le modalità con le quali esplica il suo mandato.

La missione dell'Università, ovvero la sua ragion d'essere e la funzione complessiva che essa intende svolgere, è esplicitata in tutti i documenti in cui si delineano le tre principali dimensioni della formazione, della ricerca e della responsabilità sociale nei confronti degli *stakeholder* e del territorio. Sullo sfondo, la consapevolezza del proprio ruolo come fattore di democrazia, uguaglianza e crescita:

- ✓ democrazia, come libertà, autonomia e pluralismo nei contenuti e nei metodi delle attività di formazione e di ricerca;
- ✓ uguaglianza, in termini di opportunità di accesso alla conoscenza, il significato più profondo del diritto allo studio;
- ✓ crescita, per l'impatto ormai determinante che la formazione e la ricerca hanno sugli sviluppi tecnologici, sull'innovazione, sull'accumulazione di capitale umano e sociale.

Riguardo alle finalità istituzionali, l'Università è definita una istituzione pubblica, laica, autonoma e pluralista, ha personalità giuridica e capacità di diritto pubblico e privato e realizza le proprie finalità di ricerca e didattica nel rispetto dei principi costituzionali e secondo le disposizioni della sua carta fondamentale, lo Statuto. La Comunità Universitaria persegue, quali fini primari, la ricerca e la formazione per lo sviluppo di un sapere critico, aperto al dialogo e all'interazione tra le culture, nel rispetto della libertà di ricerca e di insegnamento. A tutti gli ambiti disciplinari sono riconosciute pari dignità e opportunità e sono garantiti lo sviluppo, il trasferimento e la valorizzazione delle conoscenze.

L'Università contribuisce, tramite l'impegno nell'ambito della ricerca, della didattica e dell'alta formazione, alla crescita scientifica, culturale e civile della comunità locale, nazionale e internazionale.

L'Università riconosce la propria appartenenza allo Spazio europeo della ricerca e dell'istruzione superiore e ne fa propri principi e strumenti.

L'Università si riconosce in quel processo di trasformazione che ormai da più di un ventennio interessa l'intera amministrazione pubblica nel nostro Paese, pertanto assume quali criteri guida per lo svolgimento della propria attività i principi di democrazia, partecipazione, efficienza, efficacia, imparzialità, trasparenza, decentramento e semplificazione, assicurando la qualità e l'economicità dei risultati in linea con i principi dell'*accountability*, della trasparenza e dell'anticorruzione.

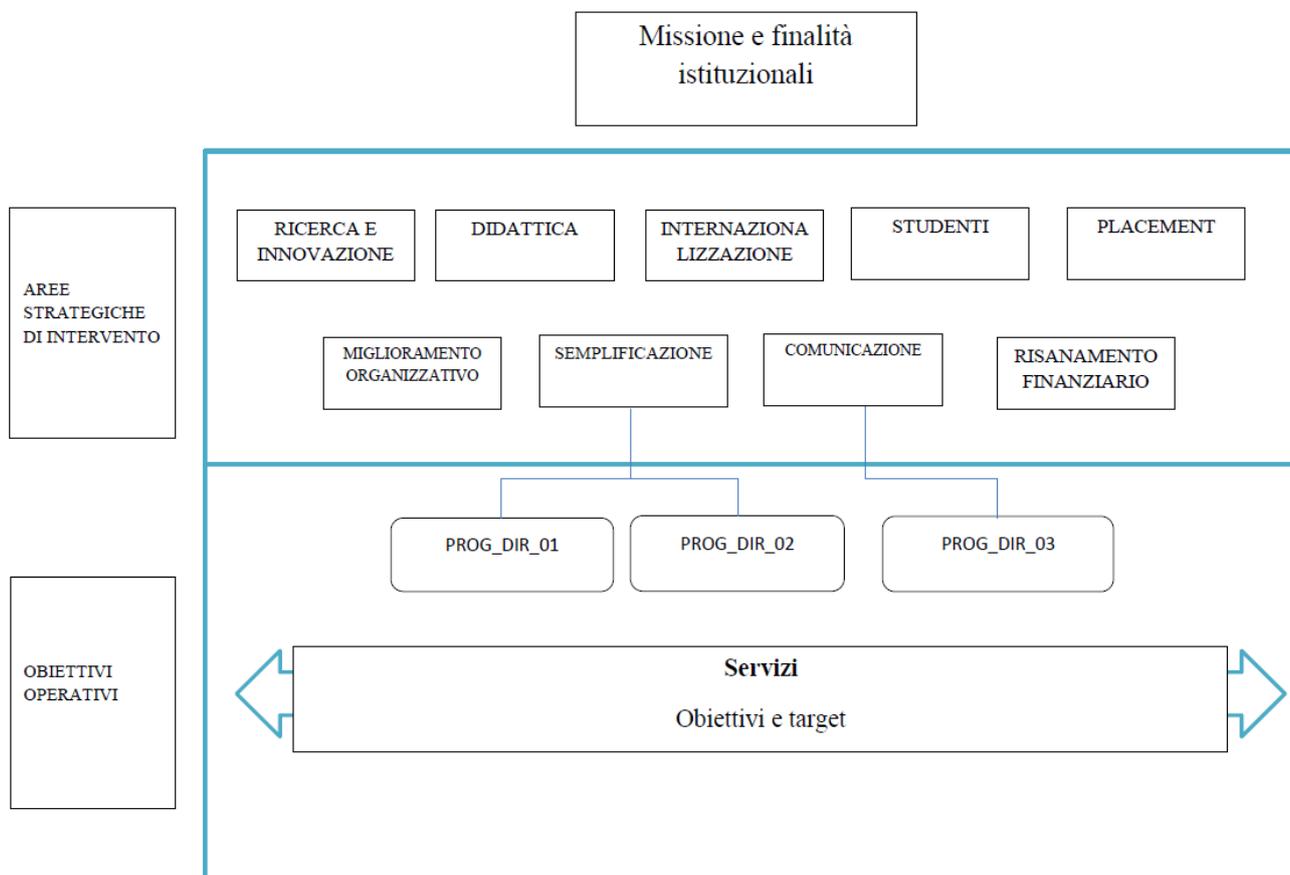
3.3 Albero della Performance

L'albero della performance è la rappresentazione grafica con la quale l'Università, in linea con le previsioni normative e con le indicazioni fornite dall'A.N.AC, propone la descrizione articolata, completa, sintetica ed integrata della propria performance. L'albero è, quindi, la mappa logica in grado di rappresentare, anche graficamente, i legami tra: mandato istituzionale, mission, vision, aree strategiche, obiettivi strategici, programmi e obiettivi operativi. Gli obiettivi descritti nel presente Piano presentano un diretto collegamento con le "Linee di azione strategica 2014".

Durante il corso del 2013 il vertice politico dell'Università è stato completamente rinnovato, pertanto, non è stato al momento redatto il Piano strategico per la definizione delle politiche e dei programmi e i correlati obiettivi e target, con riferimento alle singole aree strategiche.

Gli obiettivi hanno, quindi, un orizzonte temporale di breve periodo (1 anno).

Grafico n. 7 – Albero della Performance



4 Analisi del contesto

L'analisi del contesto è il prodotto di un processo conoscitivo attraverso cui viene definito il quadro complessivo di riferimento all'interno del quale l'Università opera per il conseguimento del suo mandato istituzionale e della sua missione. Esso ha lo scopo di:

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

L'efficacia e l'effettiva utilità di un'analisi di contesto dipendono in modo determinante dalla capacità di delimitare il campo di indagine alle condizioni, ai fenomeni ed agli stakeholder che influenzano significativamente il perseguimento degli obiettivi insiti nel mandato istituzionale.

Uno strumento utile di supporto per rappresentare i risultati dell'analisi del contesto interno ed esterno è costituito dall'analisi SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats). Essa consente di ottenere una visione integrata degli esiti delle due fasi in cui è possibile scomporre l'analisi del contesto:

- a) analisi del contesto esterno;
- b) analisi del contesto interno.

4.1 Analisi del contesto esterno

Preliminarmente alla predisposizione del PdP 2014-16 si è proceduto all'aggiornamento dell'analisi di contesto esterno già effettuata negli anni precedenti per l'Università. L'analisi così effettuata ha riguardato la valutazione delle Opportunità e delle Minacce rivenienti dal contesto esterno (Tabella n. 8).

Punti di riferimento per il contesto esterno sono stati:

- il quadro normativo nazionale;
- le fonti di finanziamento;
- la situazione socio-economica-produttiva della Regione e le sue potenzialità di sviluppo.

Tabella n. 8 - Principali caratteristiche del contesto

<i>Opportunità</i>
<ol style="list-style-type: none"> 1. La riforma del sistema universitario (Legge n.240/2010) 2. D.lgs. n. 150 del 27/10/2009 in materia di ottimizzazione della produttività del lavoro pubblico e di efficienza trasparenza delle pubbliche amministrazioni 3. D.lgs. n. 19 del 27 gennaio 2012: Valorizzazione dell'efficienza delle università' e conseguente introduzione di meccanismi premiali nella distribuzione di risorse pubbliche sulla base di criteri definiti ex ante anche mediante la previsione di un sistema di accreditamento periodico delle università e la valorizzazione della figura dei ricercatori a tempo indeterminato non confermati al primo anno di attività, a norma dell'articolo 5, comma 1, lettera a), della legge 30 dicembre 2010, n. 240 4. D.M. n. 827 del 15 ottobre 2013: Definizione delle linee generali di indirizzo della programmazione delle Università, per il triennio 2013/2015, pubblicato sulla Gazzetta Ufficiale della Repubblica Italiana del 10/01/2014 5. D.M. n. 47 del 30 gennaio 2013: Decreto autovalutazione, accreditamento iniziale e periodico delle sedi e dei corsi di studio e valutazione periodica 6. D.M. n. 23 dicembre 2013 n. 1059: Autovalutazione, accreditamento iniziale e periodico delle sedi e dei corsi di studio e valutazione periodica. Adeguamenti e integrazioni al DM 30 gennaio 2013, n.47 7. La VQR 2004-2010 8. Programma quadro per la ricerca e l'innovazione HORIZON 2020 9. L. n. 135 del 7 agosto 2012, Conversione in legge, con modificazioni, del decreto-legge 6 luglio 2012, n. 95, recante disposizioni urgenti per la revisione della spesa pubblica con invarianza dei servizi ai cittadini 10. D.lgs. n. 18 del 27.01.2012 in G.U introduzione di un sistema di contabilità economico-patrimoniale e analitica, del Bilancio unico e del bilancio consolidato nelle Università, a norma dell'art.5, co.1 lett.b e 4 lett. a della L.240/2010 11. L. n. 190, del 6 novembre 2012, Disposizioni per la prevenzione e la repressione della corruzione e dell'illegalità nella pubblica amministrazione 12. D.lgs. n. 33 del 14 marzo 2013, Riordino della disciplina riguardante gli obblighi di pubblicità, trasparenza e diffusione di informazioni da parte delle pubbliche amministrazioni 13. Le Delibere A.N.AC (ex Civit) sul tema, con riferimento in particolare alla delibera 6/2013: "Linee guida relative al ciclo di gestione della <i>performance</i> per l'annualità 2013" 14. Le relazioni istituzionali dell'Università 15. Risultati del monitoraggio AlmaLaurea.
<i>Minacce</i>
<ol style="list-style-type: none"> 1) D.M. n. 827 del 15 ottobre 2013: Definizione delle linee generali di indirizzo della programmazione delle Università, per il triennio 2013/2015, pubblicato sulla Gazzetta Ufficiale della Repubblica Italiana del

10/01/2014

- 2) La VQR 2004-2010
- 3) La non positiva congiuntura economica che continua ad interessare l'economia nazionale ed in particolare quella regionale e la conseguente riduzione degli sbocchi occupazionali per i laureati
- 4) Limiti alla possibilità d'incremento delle tasse universitarie (D.P.R. 306/97 art. 5)
- 5) Forte riduzione dei finanziamenti pubblici alle Università
- 6) Il contesto socio-economico e produttivo regionale non sempre aperto agli investimenti in materia di ricerca e sviluppo tecnologico
- 7) La scarsità di risorse e l'inadeguato utilizzo di strumenti di sostegno del diritto allo studio

4.2 Analisi del contesto interno

Sviluppare l'analisi del contesto interno significa individuare i punti di forza e i punti di debolezza dell'organizzazione. Essa è effettuata attraverso l'analisi di tre dimensioni:

- 1) organizzazione e risorse umane;
- 2) risorse strumentali ed economiche;
- 3) risorse finanziarie.

La dimensione "organizzazione e risorse umane" è stata illustrata nel capitolo 2 attraverso l'organigramma, la rappresentazione del sistema delle responsabilità, la dislocazione territoriale dell'amministrazione e il personale in servizio, ecc. La rappresentazione del personale tecnico-amministrativo può essere ulteriormente scomposta in relazione all'età media e al genere:

Tabella n. 9 – Analisi qualitativa/quantitativa del personale amministrativo e tecnico

Indicatore	Valore
Età media del personale TA	50 anni
Età media dei Dirigenti	55 anni
% di Dirigenti donne rispetto al totale dei dirigenti	al 31/12/2013: 25%
% di donne rispetto al totale del personale	al 31/12/2013: 51%
Età media del personale femminile dirigente	al 31/12/2013: 56 anni
Età media del personale femminile non dirigente	al 31/12/2013: 49 anni

Fonte: Dipartimento risorse umane e organizzazione

Elaborazioni: DAFG - Area Statistiche Ufficiali e Valutazione - Settore Statistiche Ufficiali

L'ambito di analisi interna riconducibile alle "risorse strumentali ed economiche" è attinente alla ricognizione delle infrastrutture, tecnologiche e non, strumentali al raggiungimento degli obiettivi.

Tabella n. 10 – Dati riepilogativi sull'organizzazione

Organizzazione	Numero
Facoltà	1
Dipartimenti	24
Centro Interdipartimentale di Ricerca di Eccellenza "sulle Tecnologie Innovative per la Rilevazione e l'elaborazione del Segnale (TIRES)"	1
Centri di Ricerca Interdipartimentali	15
Centri di Ricerca Interuniversitari	14

Fonte: Dipartimento Risorse Umane e Organizzazione

Elaborazioni: DAFG - Area Statistiche Ufficiali e Valutazione - Settore Statistiche Ufficiali

Tabella n. 11 – Centri di Servizi

Centri di Servizi	Numero
Centri di servizio	7
Centro di Servizio "Rete Puglia"	1
Centro Servizi Informatici	1
Centro linguistico di Ateneo	1

Fonte: Dipartimento Risorse Umane e Organizzazione

Elaborazioni: DAFG - Area Statistiche Ufficiali e Valutazione - Settore Statistiche Ufficiali

Tabella n. 12 – Altri Centri

Altri Centri	Numero
Accademia Pugliese delle Scienze	1
Centro di Esperienza di Educazione Ambientale (CEEA)	1
Centro Studi Normanno Svevi	1
Centro di Studi e Formazione nelle Relazioni Interadriatiche (CESFORIA)	1
Centro Studi Lusofoni	1

Fonte: pagina web www.uniba.it

Elaborazioni: DAFG - Area Statistiche Ufficiali e Valutazione - Settore Statistiche Ufficiali

Tabella n. 13 – Associazioni, Centri di competenza, Consorzi, Società, Distretti, Fondazioni, GAL

Associazioni, Centri di competenza, Consorzi, Società, Distretti, Fondazioni, GAL	Numero
Associazioni	25
Centri di competenza	3
Consorzi Interuniversitari	21
Consorzi a partecipazione pubblico/privata	10
Società	12
Società Spin-Off	21
Distretti Tecnologici	6
Fondazioni	5
Gruppi di azione locale - GAL	16

Fonte: pagina web www.uniba.it

Elaborazioni: DAFG - Area Statistiche Ufficiali e Valutazione - Settore Statistiche Ufficiali

Tabella n. 14 – Biblioteche

Biblioteche:	Numero
di Area Biomedica	6
di Area Giuridico-Economica	9
di Area Scientifico-Tecnologica	12
di Area Umanistica	8

Fonte: pagina web www.uniba.it

Elaborazioni: DAFG - Area Statistiche Ufficiali e Valutazione - Settore Statistiche Ufficiali

Tabella n. 15 – Musei

Musei:	Numero
Museo di Scienze della Terra	1
Museo Orto Botanico	1
Museo Raccolta degli strumenti di Fisica	1
Museo Lidia Liaci , Dipartimento di Biologia	
Osservatorio Sismologico	1

Fonte: pagina web www.uniba.it

Elaborazioni: DAFG - Area Statistiche Ufficiali e Valutazione - Settore Statistiche Ufficiali

Tabella n. 16 – Aule e laboratori

Aule e Laboratori:	Numero	Posti a sedere
Aule	324	25.958
Laboratori Informatici	31	811

Fonte: Rilevazione Nuclei 2012

Elaborazioni: DAFG - Area Statistiche Ufficiali e Valutazione - Settore Statistiche Ufficiali

Inserite solo le aule e i laboratori di dimensioni superiori o uguali a 20 posti

Delle n.324 aule n.95 sono ad uso gratuito e n.5 in locazione

La ricognizione delle “risorse finanziarie” nell’Università tiene conto dei vincoli legislativi, di bilancio e dei sistemi contabili dell’Università.

Per il triennio 2013-2015 per le Università continuano ad applicarsi - così come previsto dall’art. 1, comma 116, della Legge 24 dicembre 2012, n. 228 - le disposizioni di cui all’art. 1, commi 637, 638, 639, 640, 642, della Legge 27 dicembre 2006, n. 296, in materia di fabbisogno finanziario. A tal riguardo, si precisa che l’art. 10 dell’attuale disegno di legge di stabilità per l’anno 2014, come approvato dalla Camera dei Deputati, stabilisce che, in considerazione dell’adozione del bilancio unico di Ateneo, “il fabbisogno finanziario programmato per l’anno 2014 è determinato incrementando del 3 per cento il fabbisogno programmato nell’anno 2013”.

Tra i limiti specificatamente riferiti alle Università, si evidenzia quello relativo alla contribuzione universitaria (inizialmente definito dal DPR 25 luglio 1997, n. 306 e successivamente modificato dalla Legge 6 luglio 2012, n. 95) e il limite massimo per le spese di personale e per l’indebitamento di cui al Decreto Legislativo 29 marzo 2012, n. 49.

Come noto, già a decorrere dal 1° gennaio 2013, questa Amministrazione, anticipando i tempi previsti dal D.lgs. 18/2012, ha adottato il Bilancio Unico di Ateneo. Il procedimento di consolidamento dei dati dei Dipartimenti e Centri Interuniversitari è avvenuto mediante l’iscrizione, da parte delle strutture decentrate, delle previsioni di pura competenza e cassa per l’anno 2014 e delle rispettive quote di avanzo di amministrazione e di cassa presunte al 31.12.2013.

Come risulta dal bilancio di previsione 2014, la stima del presunto disavanzo di amministrazione dell’esercizio 2013, riferito al bilancio autonomo dell’Ateneo, è stata prudenzialmente determinata nella misura di Euro 25.600.000,00.

Il bilancio di previsione 2014 è stato impostato sulla base delle indicazioni contenute nel Regolamento per l’amministrazione, la finanza e la contabilità, approvato con decreto rettorale n. 91 dell’8 gennaio 2007; è redatto a legislazione vigente ed è ispirato a criteri prudenziali.

Si è tenuto conto, altresì, del fatto che le Università sono tra gli enti indicati annualmente dall’ISTAT, ai sensi dell’articolo 1, comma 3, della L. 31 dicembre 2009, n. 196, quali facenti parte del conto economico consolidato della Pubblica Amministrazione.

Si prende atto che, alla luce della mancata adozione da parte del MIUR, di concerto con il MEF, dei decreti attuativi previsti dal D.lgs. n. 18/2012, in ordine al passaggio ad un sistema di bilancio economico - patrimoniale, il bilancio in esame è stato redatto secondo il vigente modello di contabilità finanziaria.

Va inoltre rilevata la delicata situazione che l’Ateneo attraversa. In particolare è opportuno evidenziare i seguenti aspetti:

- il piano di rientro, adottato per il periodo 2010/2012, non ha raggiunto totalmente gli obiettivi prefissati e, a tale riguardo, si è determinato di adottare un nuovo piano di rientro anche in ragione della sopravvenienza di nuove passività;
- il bilancio consuntivo per il 2012 si è chiuso con un disavanzo (al netto delle predette economie vincolate) di € 32.339.565,46;
- è ancora in corso di definizione la questione della corretta quantificazione dei Fondi accessori erogati al personale nel periodo 2001/2009 e rilevata in sede di verifica da parte dei Servizi Ispettivi di Finanza del MEF/RGS, avviata nell’anno 2012.

Il preventivo finanziario evidenzia le seguenti previsioni riepilogate nel quadro generale riassuntivo ed espresse in euro:

QUADRO GENERALE RIASSUNTIVO DELLA GESTIONE FINANZIARIA

Entrate	PREVISIONI INIZIALI ANNO 2014		PREVISIONI DEFINITIVE ANNO 2013	
	Competenza	Cassa	Competenza	Cassa
▪ tasse e contributi versati da studenti	38.313.760,12	38.321.510,12	41.323.129,52	42.747.272,34
▪ trasferimenti correnti	224.126.533,02	260.308.294,55	235.241.298,07	267.773.992,29
▪ vendita di beni e prestazione di servizi	9.049.555,00	13.068.379,30	8.821.524,57	13.203.298,22
▪ redditi da beni patrimoniali, interessi attivi e altri redditi	3.516,00	3.593,95	66.432,27	82.753,81
▪ poste correttive e compensative delle spese	400,00	28.817.541,82	43.406.367,71	43.714.232,21
▪ altre entrate correnti	1.193.640,44	1.550.905,09	1.151.578,79	1.539.885,63
a) Totale entrate correnti	272.687.404,58	342.070.224,83	330.010.330,93	369.061.434,50
▪ alienazione di immobili e diritti reali	0,00	0,00	33.288.322,56	0,00
▪ entrate per trasferimenti in c/capitale	5.306.353,59	48.816.745,84	36.809.556,26	60.962.742,35
b) Totale entrate c/capitale	5.306.353,59	48.816.745,84	70.097.878,82	60.962.742,35
c) Accensione prestiti	0,00	0,00	0,00	0,00
Totale entrate	277.993.758,17	390.886.970,67	400.108.209,75	430.024.176,85

Spese	PREVISIONI INIZIALI ANNO 2014		PREVISIONI DEFINITIVE ANNO 2013	
	Competenza	Cassa	Competenza	Cassa
▪ trattamento econ. del personale per stipendi e altre indennità	190.731.422,61	199.283.600,41	201.260.804,89	209.378.536,27
▪ funzionam. organi, attività istituzionale e acquisto beni e servizi	94.426.208,78	114.748.037,14	114.150.082,17	122.179.575,13
▪ trasferimenti correnti	4.622.785,04	5.615.660,32	5.174.574,84	7.251.778,01
▪ interessi passivi ed altri oneri finanziari	13.765.723,21	14.572.379,24	15.438.093,79	16.787.297,79
▪ poste correttive e compensative delle entrate	1.375.611,20	2.312.574,13	2.302.517,18	2.652.184,74
▪ altre spese correnti	16.896.092,99	44.051.510,08	20.706.690,52	23.754.834,37
▪ categoria transitoria	9.839.624,69	9.839.624,69	11.106.197,59	11.106.197,59
a1) Totale spese correnti	331.657.468,52	390.423.386,01	370.138.960,98	393.110.403,90
▪ acquis. beni durevoli e opere immobiliari e immob. tecniche	24.569.557,29	47.719.184,87	53.655.037,09	65.926.445,75
▪ spese per la ricerca scientifica	22.116.027,12	26.408.144,25	28.434.889,89	37.745.728,55
▪ categoria transitoria	3.651.613,99	3.651.613,99	3.638.555,46	3.485.742,46
b1) Totale spese c/c capitale	50.337.198,40	77.778.943,11	85.728.482,44	107.157.916,76
c1) Rimborso prestiti	0,00	0,00	0,00	0,00
d1) Rimborsi di mutui	0,00	0,00	0,00	0,00
(a1+b1+c1+d1) Totale spese	381.994.666,92	468.202.329,12	455.867.443,42	500.268.320,66
e1) Copertura del disavanzo di amministrazione iniziale		25.600.000,00		32.339.683,08
Totale spese	381.994.666,92	493.802.329,12	455.867.443,42	532.608.003,74

Le previsioni delle entrate, caratterizzate da principi prudenziali, ammontano complessivamente ad € 277.993.758,17 e vedono una diminuzione del 69,48% rispetto alle previsioni definitive 2013, ascrivibile principalmente alla mancata iscrizione degli importi relativi alla vendita di immobili e diritti reali, alle minori entrate per trasferimenti in conto capitale (progetti PON finanziati dalla Regione Puglia) ed alle

minori poste correttive e compensative delle spese dovute alla definizione dell'entità dei rapporti debitori/creditori tra Amministrazione Centrale e Dipartimenti.

Per le **entrate correnti** si evidenzia che le stesse vengono stimate per il 2014 in € 272.687.404,58, a fronte di previsioni iniziali nel 2013 per € 323.277.081,95 ed a previsioni definitive per € 400.108.209,75; la differenza negativa di € 127.420.805,17 appare riconducibile principalmente alla minore assegnazione dal MIUR per il Fondo di Finanziamento Ordinario (FFO) e a minori contributi e tasse da studenti, nonché dalla mancata conferma da parte della Regione Puglia del contributo di € 1.904.846,27 a favore del diritto allo studio, assegnato per il 2013.

Tra le entrate correnti si segnala, quale posta maggiormente significativa, il contributo a valere sul *Fondo per il Finanziamento ordinario* delle Università, stimato in € 184.387.331,02

Riguardo l'iscrizione del Fondo per il Finanziamento Ordinario 2014, in assenza della comunicazione, da parte del MIUR, dell'assegnazione della quota premiale del Fondo di Finanziamento Ordinario per l'anno 2013 (con nota prot. n. 21385 del 17/10/2013, è stata comunicata la sola quota base, pari ad Euro 159.937.527,00, al netto della quota premiale e delle quote aventi vincolo di destinazione), lo stesso è stato iscritto nel bilancio 2014, a seguito di un processo di determinazione dello stesso, come di seguito rappresentato.

A	FFO 2012 (PROPER)	193.403.044,00
B	Riduzione 5% ai sensi dell'art. 3, del D.M. n. 700 dell'8 agosto 2013	9.670.152,20
C	Quota al netto della riduzione del 5% (A - B)	183.732.891,80
D	Ulteriore riduzione dell'1,8% (1,8% di C)	3.307.191,80
E	Quota base presunta FFO 2014 (C - D)	180.425.700,00
F	Stima assegnazione quota assegni per la collab. ad attività di ricerca di cui all'art. 5 del D.M. 198/2003	245.677,67
G	Stima assegnazione quota borse di studio post laurea di cui alla Legge 30 novembre 1989, n. 398	3.715.953,35
	Previsione 2014 F.F.O. (E + F + G)	184.387.331,02

Le previsioni di spesa, escluse le partite di giro, ammontano complessivamente ad € 381.994.666,92, ripartite in € 331.657.468,52 per la parte corrente e in € 50.337.198,40 per la parte in conto capitale.

Le **spese correnti** previste registrano un incremento nei confronti sia della previsione iniziale per il 2013, pari ad € 312.890.744,15, che dei dati di consuntivo 2012, pari ad € 291.432.296,39 ed un decremento rispetto alle previsioni definitive 2013, pari ad € 370.138.960,98. Esse afferiscono prevalentemente agli oneri per il personale ed a quelli per il funzionamento degli organi dell'ente, attività istituzionale ed acquisto beni e servizi.

La proposta di Bilancio Unico di Ateneo di previsione, di competenza e cassa, relativa all'esercizio finanziario 2014, sopra presentata, è stata approvata con i seguenti vincoli:

- riserva di rimodulazione dei relativi stanziamenti all'esito della predisposizione del Piano di Rientro, da adottarsi entro il mese di marzo 2014;
- limite, nel periodo gennaio-marzo 2014, della possibilità dell'assunzione di impegni a valere sulle previsioni di spesa di competenza 2014 entro il tetto, per ciascun mese, di 1/15 delle medesime previsioni, con riferimento ai capitoli relativi alle spese non aventi natura obbligatoria.

Da quanto sopra, si evince che la situazione attuale, riguardo le risorse finanziarie, è in divenire e potrà subire ulteriori variazioni che si prevedono in meius.

Dall'analisi del contesto interno dell'Università emergono punti di forza e punti di debolezza.

Si riportano, di seguito, alcuni punti di forza:

- Patrimonio di Professori e di Ricercatori con qualificazioni e competenze di eccellenza in ambito nazionale ed internazionale in molti settori scientifici di ricerca
- Promozione di una effettiva *accountability* e trasparenza
- Promozione della cultura dell'etica e della legalità, al fine anche di prevenire i fenomeni corruttivi, attraverso formazione specifica del personale tecnico-amministrativo
- Capacità di gestire infrastrutture tecnologiche e di servizio per la ricerca di elevata qualità/complessità
- Consolidata rete di collaborazioni in ambito nazionale e internazionale tra istituzioni scientifiche pubbliche/private
- Progettazione di un'offerta formativa più attenta ai fabbisogni del territorio
- Stabile presenza in programmi di ricerca finanziati su base competitiva
- Ottimo rapporto di collaborazione con le regioni
- Progressivo, anche se lento, rinnovamento delle risorse attraverso l'immissione di docenti e personale tecnico-amministrativo altamente qualificato

Tra i punti di debolezza si annoverano, fra gli altri, i seguenti:

- Età media del personale troppo elevata
- Struttura amministrativa e della ricerca con organici in continuo assestamento
- Ridotto turn-over dell'organico
- Riduzione delle risorse destinate a nuove attrezzature e laboratori di ricerca e alla manutenzione delle infrastrutture esistenti
- Mancanza di strumenti contrattuali volti a valorizzare ed incentivare il personale
- Ampi margini di miglioramento dell'efficienza dei processi interni
- Offerta formativa con ampi margini di miglioramento in termini di attrattività
- Uso limitato della tecnologia nelle attività correlate alla didattica, anche in relazione alle stesse attività formative, specialmente a supporto degli studenti fuori sede o lavoratori
- Rapporti con il territorio prevalentemente di tipo reattivo

Alcune debolezze possono divenire occasioni di miglioramento, ossia delle opportunità di rilancio.

Costituiscono opportunità per l'Università:

- Recupero di efficienza attraverso una revisione della destinazione delle risorse tramite un nuovo processo di riorganizzazione e di funzionamento
- Miglioramento dell'impiego delle risorse umane con maggiore attenzione ai processi e ai criteri di misurazione e valutazione della performance
- Miglioramento dei meccanismi interni di tracciabilità della ricerca di Ateneo al fine di implementare i processi di valutazione interna e migliorare la performance nelle valutazioni esterne (VQR)
- Opportunità di definizione accurata della mission, della vision e della nuova Programmazione derivante dalle linee generali di indirizzo della programmazione delle Università, per il triennio 2013/2015
- Opportunità di attivazione di nuovi grandi progetti di ricerca attraverso Horizon 2020
- Opportunità offerte dai Programmi PON e POR ed altri a livello nazionale ed europeo
- Possibilità di nuove convenzioni di ricerca da attivare con altri enti o Università presenti sul territorio
- Possibilità di rafforzamento dell'impatto sulle realtà produttive attraverso azioni di TT, spin-off, etc.

La competizione sempre più forte con gli altri Atenei presenti sul territorio regionale e in ambito nazionale potrebbe costituire una ulteriore minaccia in assenza di idonei piani di reazione da parte della nostra Università, anche in relazione all'accesso ai finanziamenti esterni sia nazionali che comunitari. Occorre quindi rafforzare la comunicazione e l'integrazione fra la componente di ricerca e la componente amministrativa per consolidare l'immagine dell'Università quale interlocutore unico, integrato e affidabile in grado di gestire in maniera efficace ed efficiente tutte le opportunità che dovessero presentarsi quali opportunità di finanziamento ulteriori.

5 Obiettivi strategici

In relazione a quanto previsto dall'art.15 del Decreto, l'Organo di indirizzo politico-amministrativo promuove la cultura della responsabilità per il miglioramento della performance, del merito, della trasparenza e dell'integrità; pertanto emana anche le direttive generali contenenti gli indirizzi strategici.

Per l'Università gli indirizzi strategici sono individuati dal Rettore, dal Consiglio di Amministrazione e dal Senato Accademico per le materie di propria competenza e trovano esplicita sintesi nel Piano Strategico.

Il Piano Strategico deve essere redatto tenuto conto di:

- il programma di mandato del Rettore;
- gli indirizzi ministeriali previsti dalla L. 43/2005, che ha convertito il D.L. n. 7 del 31 gennaio 2005, e che prevede per l'Università e la Ricerca, al fine di perseguire obiettivi di efficacia e qualità dei servizi offerti, l'adozione di Programmi triennali coerenti con le linee generali di indirizzo definite dal MIUR;
- il Bilancio Unico di Ateneo di previsione triennale e il Bilancio Unico di Ateneo non autorizzatorio, sempre con orizzonte triennale;
- tutti gli strumenti di pianificazione e di programmazione triennale che l'Università intenderà implementare e realizzare al fine di governare al meglio la complessità.

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

Il Piano Strategico dell'Università è, ad oggi, in corso di redazione dal momento che soltanto in data 10/01/2014 è stato pubblicato in G.U. serie generale n. 7 il DM 15 ottobre 2013 n. 827 che ha definito le "Linee generali d'indirizzo della programmazione delle Università 2013-2015". Al fine di provvedere alla redazione del PdP 2014-2016 da adottare entro il 31/01/2014, in attesa dell'approvazione del Piano Triennale dell'Università, il Direttore Generale ha individuato obiettivi operativi collegati alle "Linee di azione strategica 2014" che sono state approvate dal Consiglio di Amministrazione in data 17/12/2013.

6 Dagli obiettivi strategici agli obiettivi operativi

Come previsto dal corrente SMVP dell'Università di Bari, la valutazione della Performance Amministrativa di Ateneo è valutata in relazione a *progetti* e *servizi* direttamente correlati ai programmi e alle politiche.

I progetti presenti nel Piano costituiscono per l'Amministrazione attività imprescindibili per favorire la trasparenza e migliorare l'efficienza e l'efficacia dell'azione amministrativa. Inoltre, si integrano completamente con gli obiettivi di trasparenza e anticorruzione così come previsto dalla normativa vigente e dalle delibere A.N.AC nn. 6 e 50 del 2013 e il Piano Nazionale Anticorruzione.

In ottemperanza a quanto previsto dalle norme e dalle citate delibere, gli obiettivi inseriti nel ciclo di programmazione della performance dell'Università devono tener conto delle disposizioni in tema di

trasparenza e anticorruzione e, pertanto, essere strettamente correlati alle attività e ai processi definiti nei relativi piani/programmi e misurati attraverso specifici indicatori e target prevedendo, altresì, la totale integrazione delle fasi e della tempistica.

Il Piano, pertanto, individua i singoli obiettivi, specificando soggetti responsabili, dimensioni, indicatori, pesi e target.

6.1 Progetti

Il progetto è un insieme coordinato di attività che gode delle seguenti caratteristiche:

- finalizzazione: tutte le attività sono volte al conseguimento di un obiettivo strategico comune, condiviso e predefinito (obiettivo finale).
- multidisciplinarietà: coinvolge competenze e responsabilità differenziate con relativa necessità di integrazione;
- unicità: l'obiettivo è peculiare del progetto e richiede uno sforzo di definizione, non ripetitivo, del modo di operare;
- temporaneità: è dato un orizzonte temporale e, dopo aver raggiunto l'obiettivo, il progetto termina. Per i progetti caratterizzati da particolare complessità l'orizzonte temporale può essere anche pluriennale;
- innovatività: l'output del progetto deve consistere in un'innovazione di un processo erogativo e/o organizzativo e non può, in nessun caso, coincidere con un miglioramento ordinario;
- limitatezza delle risorse: al progetto sono assegnate risorse umane, strumentali e finanziarie in relazione all'obiettivo. Queste devono essere usate in maniera efficace ed efficiente.

Ogni progetto è sotto la responsabilità di un *Project Manager* (o *manager* di progetto) a cui sono attribuiti i compiti di coordinamento, di monitoraggio e controllo sugli obiettivi intermedi e finali. Il *Project manager* deve mettere in atto tutte le azioni finalizzate a minimizzare la probabilità di insuccesso del progetto. Il complessivo conseguimento dell'obiettivo del progetto è una delle dimensioni di valutazione della performance individuale del *Project manager* (c.d. Affidabilità).

Al progetto possono essere collegati uno o più obiettivi intermedi, strumentali al conseguimento dell'obiettivo finale. Gli obiettivi intermedi sono sotto la responsabilità dei Dirigenti che si avvalgono delle unità organizzative coinvolte in relazione alle finalità del progetto. Ad ogni obiettivo intermedio può essere attribuito un giudizio secondo la seguente scala metrica discreta:

Punteggio	Giudizio
0	Obiettivo non raggiunto
1	Obiettivo parzialmente raggiunto
2	Obiettivo pienamente raggiunto

Per l'anno 2014 sono previsti tre progetti:

- PROG_DIR_01 - “Mappatura dei processi di Ateneo”;
- PROG_DIR_02 - “Quality Management”;
- PROG_DIR_03 - “Ateneo Trasparente”.

Scheda di Progetto		Codice	PROG_DIR_01		
Nome del Progetto	Mappatura dei Processi di Ateneo				
Descrizione	Il Progetto si propone in prima istanza di rilevare la tipologia di attività e di azioni poste in essere dall'Amministrazione e di costruire una mappa dei processi amministrativi di Ateneo. La mappatura dei processi consente alla Dirigenza di avere un supporto informativo utile a: 1) migliorare l'utilizzo delle risorse; 2) programmare iniziative per migliorare l'efficienza e l'efficacia dell'organizzazione; 3) gestire e prevenire il rischio.				
Obiettivo finale	Mappatura dei processi amministrativi di Ateneo				
Indicatore	n. dipartimenti/n. totale di dipartimenti amministrativi				
Target	> 50%				
Project manager	Direttore Generale				
Linea strategica	Semplificazione				
Peso	20				
Obiettivi intermedi					
codice	Descrizione obiettivo	Indicatore	Target	Unità organizzativa	Responsabile
PROG_DIR01/01	Diffusione della "cultura di processo"				Pasqua Rutigliani
PROG_DIR01/01-01	Organizzazione delle attività formative (modalità frontali e/o e-learning)	data	31/03/2014	Divisione Cambiamento e sviluppo organizzativo	Pasqua Rutigliani
PROG_DIR01/01-02	Attività di diffusione e formazione interna ai dipartimenti amministrativi	data - N. di U.P. del Dip. coinvolte/N. Tot. di U.P. del Dip.	31/05/2014-100%	Tutte le U.O.	Tutti i Dirigenti
PROG_DIR01/01-03	Attività di diffusione e formazione interna ai dipartimenti di didattica e di ricerca	data - N. di U.P. del Dip. coinvolte/N. Tot. di U.P. del Dip.	31/05/2014 - 100%	Tutte le U.O.	Segretari amministrativi
PROG_DIR01/02	Screening delle attività e delle azioni dei Dipartimenti				Emilio Miccolis
PROG_DIR01/02-01	Predisposizione delle schede di rilevazione	data	15/06/2014	VIT	Emilio Miccolis
PROG_DIR01/02-02	Rilevazione delle attività e delle azioni per i Dipartimenti Amministrativi	N. di U.O./totale U.O.	100%	Tutte le U.O.	Tutti i Dirigenti
PROG_DIR01/02-03	Rilevazione delle attività e delle azioni per i Dipartimenti di Didattica e di Ricerca	N. di U.O./totale U.O.	100%	Tutte le U.O.	Segretari Amministrativi
PROG_DIR01/02-04	Integrazione delle attività e individuazione dei processi	data	31/10/2014	Tutte le U.O.	Tutti i Dirigenti
PROG_DIR01/02-05	Mappatura dei processi interdipartimentali (studio preliminare)	data	31/12/2014	VIT	Emilio Miccolis

Scheda di Progetto		Codice	PROG_DIR_02		
Nome del Progetto	Quality Management				
Descrizione	Il progetto è finalizzato all'implementazione di misure per migliorare la qualità dei servizi. In particolare, si concentra sugli strumenti di rilevazione del gradimento degli utenti dei servizi al fine migliorare i processi di valutazione con riferimento alla qualità offerta e percepita.				
Obiettivo finale	Migliorare il processo di valutazione degli utenti sulle diverse dimensioni della qualità				
Indicatore	n. dipartimenti/n. totale di dipartimenti				
Target	> 50%				
Project manager	Direttore Generale				
Linea strategica	Semplificazione				
Peso	30				
Obiettivi intermedi					
codice	Descrizione obiettivo	Indicatore	Target	Unità organizzativa	Responsabile
PROG_DIR02/01	Diffusione della cultura della qualità				Pasqua Rutigliani
PROG_DIR02/01-01	Attività formative (modalità frontali e/o e-learning)	data	31/03/2014	Divisione Cambiamento e sviluppo organizzativo	Pasqua Rutigliani
PROG_DIR02/01-02	Attività di diffusione e formazione interna ai dipartimenti	data - N. di U.P. del Dip. coinvolte/N. Tot. di U.P. del Dip.	31/05/2014-100%	Tutte le U.O.	Tutti i dirigenti
PROG_DIR02/01-03	Attività di diffusione e formazione interna ai Dipartimenti di didattica e di ricerca	data - N. di U.P. del Dip. coinvolte/N. Tot. di U.P. del Dip.	31/05/2014-100%	Tutte le U.O.	Segretari Amministrativi
PROG_DIR02/02	Revisione degli strumenti di rilevazione del grado di soddisfazione del servizio reso da parte degli utenti				Filomena Luisa My
PROG_DIR02/02-01	Predisposizione di un modello di questionario on line di rilevazione	data - relazione tecnica per la predisposizione dei questionari	15/03/2014 - 1	Area Studi, Ricerche e Programmazione	Filomena Luisa My
PROG_DIR02/02-02	Definizione dei questionari per i Dipartimenti Amministrativi	data - N. di questionari/Tot. Servizi del Dip.	31/05/2014 - 100%	Tutte le U.O.	Dirigenti
PROG_DIR02/02-	Definizione dei questionari per i Dipartimenti di Didattica e di	data - N. di	31/12/2014 -30%	Tutte le U.O.	Segretari

03	Ricerca	questionari/Tot. Servizi del Dip.			Amministrativi
PROG_DIR02/02-04	Progettazione e implementazione di un sistema on line centralizzato di rilevazione delle opinioni degli utenti (questionari di customer)	data	31/05/2014	Area Studi, Ricerche e Programmazione	Filomena Luisa My
PROG_DIR02/02-05	Individuazione di modalità organizzative e/o comunicative atte a favorire la compilazione dei questionari	data - redazione di linee guida	30/06/2014 - 1	Area Studi, Ricerche e Programmazione	Filomena Luisa My
PROG_DIR02/03	Mappatura dei servizi dei Dipartimenti di Didattica e Ricerca				Raffaele Elia
PROG_DIR02/03-01	Mappatura dei servizi dei Dipartimenti di Didattica e Ricerca (Predisposizione del modello)	data	30/06/2014	Divisione Programmazione e controllo	Raffaele Elia
PROG_DIR02/03-02	Omogeneizzazione dei servizi e schede standard dei Dipartimenti di Didattica e di Ricerca	data - N. Dip./Tot. Dip.	30/09/2014 - 30%	Tutte le U.O. dei Dipartimenti di Didattica e di Ricerca	Segretari Amministrativi

Scheda di Progetto		Codice	PROG_DIR_03		
Nome del Progetto	Ateneo Trasparente				
Descrizione	Il progetto si costituisce di un insieme di misure organizzative finalizzate ad una gestione più efficiente ed efficace degli adempimenti in tema di performance, trasparenza e anticorruzione.				
Obiettivo finale	Migliorare i processi organizzativi per la gestione degli adempimenti in tema di performance, trasparenza e anticorruzione.				
Indicatore	n. di obiettivi raggiunti/totale degli obiettivi				
Target	>70%				
Project manager	Direttore Generale				
Linea strategica	Attuazione dei principi di legalità e trasparenza				
Peso	50				
Obiettivi intermedi					
codice	Descrizione obiettivo	Indicatore	target	Unità organizzativa	Responsabile
PROG_DIR03/01	Progettazione di un modello di rilevazione dei costi dei servizi e pubblicazione dei dati	data	30/09/2014	Area Ragioneria e Contabilità	Sandro Spataro
PROG_DIR03/02	Aggiornamento dell'elenco procedimenti amministrativi				Emilio Miccolis
PROG_DIR03/02-01	Predisposizione del Format e coordinamento	data	31/03/2014	VIT- Area URP e Redazione Web	Emilio Miccolis
PROG_DIR03/02-02	Aggiornamento dell'elenco dei procedimenti amministrativi dei Dipartimenti Amministrativi	data	31/05/2014	Tutte le U.O.	Tutti i Dirigenti
PROG_DIR03/02-03	Aggiornamento dell'elenco dei procedimenti amministrativi dei Dipartimenti di Didattica e Ricerca	data	31/05/2014	Tutte le U.O. dei Dipartimenti di Didattica e Ricerca	Emilio Miccolis
PROG_DIR03/02-04	Studio preliminare per la tracciabilità dei tempi procedurali	data	31/12/2014	VIT- Area URP e Redazione Web	Emilio Miccolis
PROG_DIR03/03	Implementazione strumenti operativi per la gestione del ciclo della performance				Filomena Luisa My
PROG_DIR03/03-01	Attività di formazione sugli strumenti della gestione degli obiettivi	data	31/03/2014	Divisione cambiamento e sviluppo organizzativo	Pasqua Rutigliani
PROG_DIR03/03-02	Attività di diffusione e formazione interna ai dipartimenti	data - N. di U.P. del Dip.coinvolte/N. Tot. di U.P. del Dip.	31/05/2014-100%	Tutte le U.O.	Tutti i dirigenti
PROG_DIR03/03-03	Attività di diffusione e formazione interna	data - N. di U.P. del Dip.	31/05/2014-	Tutte le U.O.	Segretari Amministrativi

	ai Dipartimenti di didattica e di ricerca	coinvolte/N. Tot. di U.P. del Dip.	100%		
PROG_DIR03/03-04	Elaborazione della scheda tecnica per l'applicativo informatico per la gestione del ciclo della performance	data - redazione di una relazione tecnica	31/10/2014 - 1	VIT- Area Statistiche Ufficiali e Valutazione	Filomena Luisa My
PROG_DIR03/03-05	Housing dell'applicativo per la gestione del ciclo delle performance	data	30/11/2014	Area data center e servizi applicativi	Antonio Petrone
PROG_DIR03/04	Censimento delle banche dati di Ateneo				Antonio Petrone
PROG_DIR03/04-01	Definizione di un format di rilevazione dei dati	data	30/04/2014	Area banche dati e dematerializzazione	Antonio Petrone
PROG_DIR03/04-02	Rilevazione delle banche dati	data	30/09/2014	Tutte le U.O.	Tutti i Dirigenti
PROG_DIR03/04-03	Studio di un modello di utilizzazione e implementazione delle funzionalità degli applicativi esistenti per le esigenze dell'organizzazione	data	31/12/2014	Tutte le U.O del CSI	Antonio Petrone
PROG_DIR03/05	Attività finalizzate agli adempimenti delle prescrizioni dell'AVCP				Vito Sasanelli
PROG_DIR03/05-01	Attività formativa finalizzata agli adempimenti di pubblicazione richiesti dall'AVCP	data	31/03/2014	Divisione appalti di pubblici lavori, servizi e forniture	Vito Sasanelli
PROG_DIR03/05-02	Adempimenti connessi alle previsioni normative richieste dall'AVCP pass	data	28/02/2014*	Divisione appalti di pubblici lavori, servizi e forniture	Vito Sasanelli
PROG_DIR03/05-03	Implementazione dell'applicativo per la comunicazione e la pubblicazione dei dati richiesti dall'AVCP	data	30/05/2014	area appalti pubblici di lavori, area appalti pubblici di servizi e forniture	Vito Sasanelli
PROG_DIR03/05-04	Avvio delle attività di pubblicazione dei dati richiesti dall'AVCP anche nei Dipartimenti di Didattica e di Ricerca	N. Dipartimenti/Tot. Dipartimenti	100%	Tutte le U.O. dei Dipartimenti di Didattica e Ricerca	Segretari Amministrativi
PROG_DIR03/06	Attività finalizzate alla definizione di misure di prevenzione del fenomeno della corruzione	data	30/11/2014	Struttura di Supporto al Responsabile della prevenzione della corruzione	Paolo Squeo
PROG_DIR03/06-01	Organizzazione di attività formative (modalità frontali e web)	data	30/11/2014	Divisione cambiamento e sviluppo organizzativo	Pasqua Rutigliani
PROG_DIR03/06-02	Calcolo del livello di rischio dei processi mappati	data	30/11/2014	Tutte le U.O.	Tutti i Dirigenti

(*) Il target può subire variazioni in relazione a diverse disposizione da parte dell'AVCP

6.2 Servizi

Il servizio è quel processo dell'amministrazione finalizzato alla *soddisfazione dell'utente interno ed esterno*. La valutazione dei servizi ha un peso significativo ai fini della misurazione della Performance Amministrativa d'Ateneo poiché costituiscono il collegamento diretto tra l'Università e i suoi stakeholder rilevanti e, pertanto, incidono direttamente sulla soddisfazione dei bisogni.

Gli elementi che qualificano i servizi sono:

- le principali caratteristiche (processo, attività, contenuto, responsabilità, ecc.);
- le modalità di erogazione;
- la tipologia di utenza a cui si rivolgono.

Per ogni servizio l'Università definisce uno standard qualitativo in relazione alle diverse dimensioni della qualità stabilite nel PdP. L'obiettivo di qualità (standard) si compone di due elementi:

- indicatore di qualità (strumento di misurazione);
- valore programmato, che costituisce il livello atteso di qualità da rispettare nell'erogazione del servizio (c.d. target).

I servizi sono misurati in relazione a quattro dimensioni della qualità, come definito dalle Delibere A.N.AC:

- accessibilità*: “capacità di garantire l'accesso ai servizi erogati a tutti gli utenti potenzialmente interessati, declinabile in termini spaziali, temporali e di possibilità di utilizzo di canali diversi”. Sono sottodimensioni l'accessibilità multicanale, l'accessibilità fisica (ubicazione) e le informazioni relative alle modalità di accesso;
- tempestività*: “tempo intercorrente fra la richiesta del servizio da parte dell'utente (o la promessa di servizio da parte dell'amministrazione) e l'effettiva erogazione dello stesso”;
- trasparenza*: “disponibilità per l'utente delle informazioni relative al servizio” (es. chi, come e cosa richiedere, in quanto tempo ed eventualmente con quali spese poter ricevere il servizio);
- efficacia*: “capacità del servizio di raggiungere gli obiettivi prefissati, in termini di rispondenza ai bisogni e alle esigenze individuate dall'amministrazione, anche in funzione delle attese degli utenti e degli stakeholder principali”.

Ogni dimensione della qualità deve essere valutata con un giudizio da 1 a 5 (non continuo) secondo la seguente scala metrica discreta:

1	2	3	4	5
Assolutamente inadeguata	Parzialmente inadeguata	Sufficientemente adeguata	Molto adeguata	Perfettamente adeguata

Una ulteriore dimensione di valutazione della performance dei servizi è quella della qualità percepita dagli utenti attraverso il loro giudizio di soddisfazione (GSU).

Per l'anno 2014 la valutazione dei servizi sarà collegata alle dimensioni riportate nella tabella di seguito.

Scheda di valutazione dei servizi			
	Dimensione		Sottodimensioni
A	Accessibilità	A1 A2	Accessibilità fisica Accessibilità multicanale
Te	Tempestività	Te1	Tempestività
T	Trasparenza	T1 T2 T3	Responsabile dell'Ufficio del procedimento Procedure di contatto Tempi di risposta
E	Efficacia	E1 E2	Affidabilità Compiutezza
GDU	Giudizio degli utenti	GDU	Grado di soddisfazione del servizio reso

Il peso attribuito al singolo servizio è distribuito equamente tra le dimensioni e le sottodimensioni della qualità.

L'algoritmo di valutazione del singolo servizio è il seguente

$$V_s = A + Te + T + E + GSU$$

I servizi sottoposti alla valutazione della performance organizzativa sono quelli pubblicati sul sito istituzionale e su cui sono calcolate le schede standard.

Queste ultime sono predisposte secondo le indicazioni fornite dall'A.N.AC nella delibera 3/2012 e presentano, per ogni dimensione e sottodimensione della qualità, specifici indicatori e target. Le modifiche agli standard di qualità, che integrano i contenuti del presente documento, costituiscono una variazione al PdP. L'elenco degli standard è allegato al PdP 2014-2016.

6.3 Misurazione e valutazione della Performance Amministrativa di Ateneo

La performance organizzativa è valutata in relazione a tre livelli dell'organizzazione:

- performance dell'unità organizzativa;
- performance dei Dipartimenti Amministrativi e dei Dipartimenti di Didattica e di Ricerca;
- performance Amministrativa di Ateneo.

Le unità organizzative sono unità elementari di assegnazione degli obiettivi operativi.

La performance dell'unità organizzativa è misurata secondo il seguente protocollo:

$$PeUO_i = \sum O_i P_{oj} + \sum V_{si} + \sum O_{rei} P_{rei} \quad \text{con } i \text{ da } 1 \text{ a } n$$

PeUO_i performance della unità organizzativa *i*

$\sum O_i P_{oj}$ è la sommatoria della valutazione degli obiettivi operativi attribuiti all'unità operativa *i* (O_{1-n}) ponderata con i singoli pesi (P_{oj})

$\sum V_{si}$ è la sommatoria della valutazione dei servizi di pertinenza dell'unità organizzativa

$\sum O_{rei} P_{rei}$ è la sommatoria della valutazione degli obiettivi operativi attribuiti al responsabile dell'unità organizzativa *i* (O_{ren}) ponderata con i singoli pesi (P_{rej}). La valutazione degli obiettivi assegnati

individualmente al responsabile dell'unità organizzativa è effettuata attraverso la metrica prevista per la misurazione della performance dei progetti.

Tabella n.17- La valutazione della Performance dell'Unità Organizzativa

Peso Complessivo	Performance delle Unità Organizzative (PERF_U.O.i)	Peso	Obiettivo	Peso
50	Progetto			
	PROG_DIR_01	10	PROG_DIR01/01-02	3,3
			PROG_DIR01/02-02	3,3
			PROG_DIR01/02-04	3,3
	PROG_DIR_02	15	PROG_DIR02/01-02	7,5
			PROG_DIR02/02-02	7,5
	PROG_DIR_03	25	PROG_DIR03/02-02	6,25
			PROG_DIR03/03-02	6,25
			PROG_DIR03/04-02	6,25
			PROG_DIR03/06-02	6,25
50	Servizi			
	SERV_UOi_1	25	Accessibilità	5
			Tempestività	5
			Trasparenza	5
			Efficienza	5
			Giudizio degli utenti	5
	SERV_UOi_2	25	Accessibilità	5
			Tempestività	5
			Trasparenza	5
			Efficienza	5
			Giudizio degli utenti	5
100		100		100,0

La tabella sopra riportata è presentata a titolo meramente esemplificativo. Il numero dei servizi da valutare varia in relazione ai servizi gestiti dalle singole unità organizzative, pertanto, il peso complessivo, pari a 50, attribuito alla valutazione dei servizi deve essere ripartito equamente fra i servizi dell'unità organizzativa.

Il II livello di misurazione riguarda i Dipartimenti amministrativi e i Dipartimenti di Didattica e di Ricerca.

La performance del Dipartimento (PeDip) è valutata in relazione ai progetti e ai servizi di pertinenza delle unità organizzative del singolo dipartimento.

Il modello di valutazione è il seguente:

$$PeDip = \sum PeUO_i + \sum O_{rei}P_r$$

con i che va da 1 a n unità organizzative afferenti al dipartimento.

$\sum PeUO_i$ è la sommatoria delle performance conseguite dalle unità organizzative del dipartimento.

$\sum O_{rei}P_{rei}$ è la sommatoria della valutazione degli obiettivi operativi attribuiti al responsabile del dipartimento i (O_{ren}) ponderata con i singoli pesi (P_{rei}). La valutazione degli obiettivi assegnati individualmente al responsabile del Dipartimento è effettuata attraverso la metrica prevista per la misurazione della performance dei progetti.

Tabella n. 18 - La valutazione della Performance dei Dipartimenti Amministrativi

Peso Complessivo	Performance del Dipartimento Amministrativo PERF_DIP_X	Peso
35	Performance delle UU.OO	Il peso complessivo è ripartito equamente tra tutte le UUOO del Dipartimento
35	Obiettivi individuali del Dirigente	
70		0

La performance di tutte le unità organizzative afferenti allo stesso dipartimento deve essere rapportata al peso complessivo pari a 35/70.

Tabella n.19 - La valutazione della Performance dei Dipartimenti di Didattica e di Ricerca

Peso Complessivo	Performance del Dipartimento di Didattica e di Ricerca PERF_DIP_DID/RIC	Peso
70	Performance delle UU.OO	Il peso complessivo è ripartito equamente tra tutte le UUOO del Dipartimento
70		

La performance di tutte le unità organizzative afferenti allo stesso dipartimento deve essere rapportata al peso complessivo pari a 70/70.

La Performance Amministrativa di Ateneo (PeAm) riguarda la performance complessivamente realizzata dalla struttura amministrativa dell'Università. La PeAm è valutata in relazione ai progetti e ai servizi a cui l'Amministrazione si è impegnata in fase di programmazione operativa. Il modello di misurazione della PeAm è il seguente:

$$PeAm = \sum PeDip_i + \sum O_{rei}P_{rei}$$

con i da 1 a n dipartimenti

$\sum PeDip_i$ è la sommatoria delle performance conseguite dai dipartimenti amministrativi e dai dipartimenti di didattica e di ricerca

$\sum O_{rei}P_{rei}$ è la sommatoria della valutazione degli obiettivi operativi attribuiti al Direttore Generale i (O_{ren}) ponderata con i singoli pesi. La valutazione degli obiettivi assegnati individualmente al Direttore Generale è effettuata attraverso la metrica prevista per la misurazione della performance dei progetti.

Tabella n. 20 - La valutazione della Performance Amministrativa di Ateneo

Peso Complessivo	Performance Amministrativa di Ateneo	Peso	Codice
42	Performance dei Dipartimenti Amministrativi	5,3	PERF_DIP_DAG
		5,3	PERF_DIP_DGRF
		5,3	PERF_DIP_DSFPL
		5,3	PERF_DIP_DAFG
		5,3	PERF_DIP_DARDRE
		5,3	PERF_DIP_DRUO
		5,3	PERF_DIP_DTS
		5,3	PERF_DIP_CSI
21	Performance dei Dipartimenti di Didattica e Ricerca (24 dipartimenti)	Il peso complessivo è ripartito equamente tra i 24 Dipartimenti di Didattica e Ricerca	PERF_DIP_DID/RIC
7	Obiettivi individuali del Direttore Generale	1,4	PROG_DIR_01
		2,1	PROG_DIR_02
		3,5	PROG_DIR_03
70	Totale		

6.4 Misure per la valutazione della salute economico-finanziaria e patrimoniale

L'Università misura l'impiego delle risorse finanziarie e patrimoniali al fine di assicurare la gestione efficiente ed efficace delle risorse disponibili e di verificare l'equilibrio economico, finanziario e patrimoniale.

Le risorse in oggetto sono analizzate sia sul piano quantitativo che qualitativo per verificare la sostenibilità economica e finanziaria nel breve e lungo periodo.

L'analisi in oggetto si basa su una serie di indici di bilancio che consentono di apprezzare il trend storico e prospettico delle risorse e di migliorarne il processo di programmazione e gestione.

La tabella di seguito contiene gli indicatori che l'Università utilizza per l'analisi della salute economica, finanziaria e patrimoniale per l'anno 2014.

Le misure potranno essere integrate negli anni successivi in considerazione dell'introduzione della contabilità economico-patrimoniale nelle università, richiesta dalle nuove disposizioni in tema di armonizzazione dei bilanci delle pubbliche amministrazioni (L. 196/2009) e delle università (D.lgs. 18/2012).

Tabella n. 21 – Indicatori per l’analisi dell’equilibrio economico, finanziario e patrimoniale

Indicatori di analisi dell'equilibrio economico, finanziario e patrimoniale		
Equilibrio economico finanziario	Dipendenza dai trasferimenti Statali	<i>Quota FFO/Totale Entrate</i>
	Autonomia Tributaria	<i>Tasse e contributi per l'iscrizione ai corsi di studio/Totale entrate</i>
	Incidenza delle spese correnti	<i>Spese correnti/Totale spese</i>
	Incidenza dei trasferimenti	<i>Entrate da trasferimenti /Entrate Totali</i>
	Interventi regionali	<i>Entrate dalle Regioni/Totale entrate</i>
	Incidenza delle entrate correnti	<i>Entrate correnti/Totale entrate</i>
Spese	Rigidità della spesa corrente	<i>(Spesa personale + Quota amm.to Mutui)/Entrate Correnti</i>
	Velocità di pagamento delle proprie spese	<i>indice di tempestività dei pagamenti</i>
Patrimonio	Dotazione Immobiliare	
	Partecipazioni in società	

6.5 Valutazione della performance individuale

L’Università, per l’anno 2014, valuta la performance individuale limitatamente ai soggetti apicali dell’Amministrazione:

- 1) Direttore Generale
- 2) Dirigenti

Per questi soggetti la performance individuale è misurata e valutata in relazione alle seguenti dimensioni:

- *Affidabilità (A)*: livello di conseguimento degli obiettivi individuali e degli obiettivi dell’unità organizzativa di diretta responsabilità. Gli obiettivi sono assegnati dal superiore gerarchico (per il Direttore Generale dal Consiglio di Amministrazione) e si riferiscono ad un orizzonte temporale di breve periodo (tempo massimo 1 anno). I risultati, ai fini della valutazione individuale, devono riferirsi all’area di responsabilità del soggetto valutato e devono essere misurabili. L’affidabilità costituisce la dimensione di raccordo tra la performance organizzativa e la performance individuale. La dimensione affidabilità corrisponde, per il Direttore Generale, alla Performance Amministrativa di Ateneo (si veda tabella n. 20), mentre per i dirigenti corrisponde alla Performance del Dipartimento Amministrativo (si veda tabella n. 18). Il peso complessivo attribuito alla dimensione Affidabilità è 70/100.
- *Capacità Manageriali (CM)*: capacità di programmare, gestire e controllare le risorse umane, strumentali e finanziarie;
- *Capacità Individuali (CI)*: insieme di caratteristiche dell’individuo (conoscenze, esperienze, capacità, attitudini, immagine di sé, motivazioni, valori) che alimentano sistematici e osservabili comportamenti intenzionali, correlati a prestazioni individuali il cui livello è conforme a quanto stabilito per il titolare di una data posizione di lavoro o, più in generale, alle esigenze ed aspettative dell’organizzazione.

Con le dimensioni *Capacità Manageriali* e *Capacità Individuali* l’Università valuta i comportamenti del personale dipendente. L’analisi dei comportamenti consente di stabilire una relazione tra la “qualità” dei

risultati e “qualità” dei comportamenti individuali. Per le dimensioni *Capacità Manageriali* e *Capacità Individuali* si utilizza il metodo delle “Liste di controllo”, che consente al valutatore di non esprimere direttamente il proprio giudizio sul valutato ma di scegliere, rispetto ad un insieme di possibili esempi di un dato comportamento (c.d. *indicatori di comportamento*), sia positivi che negativi, quello/i che identifica/no il comportamento tenuto dal soggetto valutato.

Gli *indicatori di comportamento* consentono di identificare le aspettative dell’Amministrazione verso il titolare di una specifica posizione al fine di incrementare il suo contributo alla performance organizzativa.

Per l’anno 2014 gli *indicatori di comportamento* per la valutazione delle *Capacità Manageriali* sono riportati nella tabella che segue.

Tabella n. 22 - Indicatori di comportamento della *Capacità Manageriale*

CAPACITA' MANAGERIALI (peso= 20)					
Aree di comportamento	Indicatori	Comportamento	Comportamento	Comportamento	Comportamento
		esibito raramente (Valore 1)	esibito spesso (Valore 2)	esibito molto spesso (Valore 3)	esibito sistematicamente (Valore 4)
Gestione dell'organizzazione	Analizza le possibili cause di problemi organizzativi e ne anticipa la soluzione				
	Risponde con tempestività ed efficacia alla gestione di situazioni organizzative critiche, anche non prevedibili				
	Si adopera per adattare l'organizzazione del proprio ufficio a variazioni nelle esigenze degli utenti interni ed esterni				
	Si adopera per adattare l'organizzazione del proprio ufficio al variare delle risorse disponibili				
Programmazione e controllo	Pianifica il proprio lavoro e quello degli eventuali collaboratori identificando con accuratezza obiettivi compatibili con le risorse disponibili				
	Valuta le risorse necessarie in relazione agli obiettivi da raggiungere				
	Tiene conto dei risultati del passato in fase di ripianificazione degli obiettivi e delle attività				
Project Management	Pianifica con accuratezza le attività da realizzare ed i risultati da ottenere in relazione ai programmi ed i progetti dei quali è responsabile				
	Stima con accuratezza risorse necessarie e tempi di realizzazione delle diverse attività				
Gestione e valorizzazione dei collaboratori	Indirizza, motiva e valuta i propri collaboratori				
	Coinvolge i collaboratori nella definizione degli obiettivi e nella programmazione delle attività				
Orientamento all'utente interno	Costruisce relazioni positive, proficue ed efficaci con i colleghi				
	Condivide le informazioni				
	Contribuisce a creare un clima interno positivo (orientamento al risultato e alla produttività, relazioni interne produttive, valorizzazione delle differenze, ecc...)				
Orientamento all'utente esterno	Si adopera per offrire un servizio di qualità all'utente				
	Ascolta e comprende i bisogni dell'utente, proponendo soluzioni coerenti alle attese				
Comunicazione	Diffonde rapidamente tra i colleghi notizie e informazioni rilevanti per il contesto organizzativo				
	E' chiaro ed esaustivo e rispettoso dei tempi nel corso di incontri e riunioni				

Il peso complessivo attribuito alla *Capacità Manageriale* è 20/100. Esso andrà ripartito equamente tra i collegati indicatori di comportamento.

Per l'anno 2014 gli indicatori di comportamento per la valutazione delle *Capacità Individuali* sono riportati nella tabella che segue:

Tabella n. 23 - Indicatori di comportamento della *Capacità Individuali*

CAPACITA' INDIVIDUALI (peso= 10)					
Aree di comportamento	Indicatori	Comportamento esibito raramente (Valore 1)	Comportamento esibito spesso (Valore 2)	Comportamento esibito molto spesso (Valore 3)	Comportamento esibito sistematicamente (Valore 4)
Crescita professionale	Mostra disponibilità a sperimentare nuovi progetti				
Processi lavorativi	Dimostra efficacia ed efficienza nella gestione dei processi lavorativi di propria competenza				
	Individua e propone aree di miglioramento dei processi lavorativi				
Affidabilità	Rispetta impegni e scadenze				
	Realizza le prestazioni previste/assegnate con l'attenzione, la precisione e l'esattezza richieste				
	Dimostra di conoscere e rispettare doveri, vincoli e procedure				
Problem solving tecnico	Individua problemi pratici, anche relativi a processi lavorativi interconnessi, e li risolve con tempestività				
	Nell'immediato, si attiva prevedendo soluzioni alternative, selezionando quella più efficace e attuandola tempestivamente				
	In prospettiva, analizza le situazioni che si sono presentate e si attiva per la ricerca di soluzioni innovative e di miglioramento				

Il peso assegnato alla dimensione *Capacità Individuali* è pari a 10/100. Esso dovrà essere ripartito equamente tra i collegati indicatori di comportamento.

La scala di valutazione, per ciascun indicatore di comportamento di *Capacità Manageriale* e di *Capacità Individuale*, è la seguente:

Descrizione**	Punteggio
Comportamento esibito raramente*(0-40%)	1
Comportamento esibito spesso (40-79%)	2
Comportamento esibito molto spesso (80-99%)	3
Comportamento esibito sistematicamente (100% dei comportamenti osservati)	4

* Rispetto al numero di osservazioni del periodo

** I comportamenti sono dichiarati annualmente nel PdP

Algoritmo per la misurazione della dimensione Capacità Manageriali (CM)

$$CM = CM_1 + CM_2 + \dots + CM_n / N$$

dove

$CM_1 + CM_2 + \dots + CM_n$ sono le valutazioni attribuite alle n capacità manageriali cm_1, cm_2, \dots, cm_n ponderate con i rispettivi pesi.

N è il numero complessivo delle sottodimensioni delle capacità manageriali

Algoritmo per la misurazione della dimensione Capacità Individuali (CI)

$$CI = CI_1 + CI_2 + \dots + CI_n / N$$

dove

$CI_1 + CI_2 + \dots + CI_n$ sono i punteggi attribuiti alle singole sottodimensioni delle capacità individuali ci_1, ci_2, \dots, ci_n ponderate con i rispettivi pesi

N è il numero complessivo delle sottodimensioni delle capacità individuali

Il protocollo di valutazione limitatamente alle dimensioni *Capacità Manageriali* e *Capacità Individuali* è riportato nella che segue:

Tabella n. 24 - Protocollo di valutazione delle dimensioni *Capacità manageriali* e *Capacità individuali*.

Valutazione del superiore gerarchico* 30
Autovalutazione 35
Valutazione del personale afferente l'unità organizzativa (bottom up) 35

*Il superiore gerarchico è il soggetto che assegna gli obiettivi.

La performance individuale del personale con incarichi di responsabilità è misurata attraverso l'algoritmo che segue:

$$AP_A + CMP_{CM} + CIP_{CI}$$

in cui

AP_A è il giudizio complessivo della dimensione affidabilità (A) ponderato con il corrispondente peso (P_A).

CMP_{CM} è il giudizio complessivo della dimensione Capacità Manageriali (CM) ponderato con il corrispondente peso (P_{CM}).

CIP_{CI} è il giudizio complessivo della dimensione Capacità Individuali (CI) ponderato con il corrispondente peso (P_{CI}).

Le dimensioni della performance individuale hanno un peso complessivo pari a 100 ($P_A + P_{CM} + P_{CI} = 100$).

Di seguito si riporta una scheda di riepilogo della valutazione della performance individuale dei dirigenti e del Direttore Generale.

Tabella n. 25 – Scheda di riepilogo della misurazione della performance individuale dei dirigenti e del Direttore Generale

Performance individuali dirigenti		
Dimensioni	Peso	Protocollo di valutazione
Affidabilità	70	Performance Organizzativa dei Dipartimento/Performance Amministrativa di Ateneo
Capacità manageriali	20	Valutazione del superiore gerarchico Autovalutazione Valutazione bottom up
Capacità Individuali	10	Valutazione del superiore gerarchico Autovalutazione Valutazione bottom up
	100	

7. Il processo e le azioni di miglioramento del Ciclo di gestione della Performance

Il Pdp 2014-2016 presenta importanti novità, rispetto ai precedenti, in relazione al nuovo SMVP dell'Università. Tra i principali contenuti innovativi vi sono:

- la valutazione della performance organizzativa attraverso Progetti e Servizi;
- l'integrazione degli standard di qualità dei servizi nell'ambito della valutazione della performance organizzativa e individuale;
- l'estensione della valutazione della performance organizzativa ai Dipartimenti di Didattica e di Ricerca;
- la valutazione della performance individuale basata sulle dimensioni dell'*Affidabilità*, delle *Capacità Manageriali* e delle *Capacità Individuali*;
- l'utilizzazione del metodo delle "liste di controllo" per la valutazione delle *Capacità Manageriali* e delle *Capacità Individuali*;
- la riduzione del numero degli obiettivi e la maggiore trasversalità degli stessi;
- la definizione di specifici obiettivi, indicatori e target anche per il Direttore Generale;
- l'introduzione della figura del Manager di progetto e di obiettivo;
- la totale integrazione degli obiettivi con quanto previsto dal Piano Triennale di Prevenzione della Corruzione e Programma Triennale per la Trasparenza e l'Integrità 2014-2016.

7.1 Fasi, soggetti e tempi del processo di redazione del Piano

La redazione del PdP per il triennio 2014-2016 ha richiesto una serie di incontri tra Direttore Generale, Dirigenti e Capi divisione al fine di condividere le principali novità del nuovo SMVP dell'Università e di definire le priorità d'intervento nell'ambito del Piano.

Il processo di programmazione ha tenuto conto dei seguenti elementi:

- Missione e Finalità Istituzionali dell'Università;
- Linee di azione strategica 2014
- Struttura organizzativa;
- Punti di debolezza del PdP 2013-2015;
- Analisi dei punti di forza e dei punti di debolezza;
- Analisi delle principali risultanze della Relazione sulla Performance 2012.

Dalla fase di condivisione è emersa la volontà, pur in assenza di specifiche risorse finanziarie

destinate, di definire un numero di progetti limitato e con carattere strumentale al perseguimento di una maggiore efficienza ed efficacia organizzativa.

Successivamente, la redazione del documento è avvenuta attraverso le fasi di seguito elencate:

- definizione dell'identità, del fine istituzionale e dei valori di riferimento;
- analisi del contesto interno ed esterno;
- definizione delle aree di intervento;
- definizione dei progetti
- individuazione degli obiettivi, degli indicatori e dei target;
- comunicazione del Piano all'interno e all'esterno.

Il processo descritto è stato effettuato in ritardo rispetto alle fasi e alla tempistica richiesta dal Sistema di Misurazione della Performance. Ciò in ragione della necessaria preventiva approvazione del Sistema, che ne costituisce la principale fonte regolamentare, e del rinnovo del vertice politico amministrativo avvenuto soltanto a novembre 2013.

7.2 Coerenza con la programmazione economico-finanziaria e di bilancio

Il processo di budgeting che ha condotto all'approvazione del Bilancio di Previsione 2014 è consistito nella raccolta dei dati previsionali di entrata e di uscita forniti dai Dipartimenti Amministrativi e dai Dipartimenti di Didattica e di Ricerca.

Il Bilancio di Previsione 2014 è stato adottato con delibera del C.d.A. del 30/12/2013.

In considerazione dei vincoli a cui è sottoposto il Bilancio, si è provveduto ad una programmazione degli obiettivi senza assegnazione di budget specifici.

Per il prossimo anno, al fine di consentire una efficace assegnazione delle risorse in funzione degli obiettivi, sarà necessario che la programmazione strategica ed operativa avvenga prima del processo di redazione del bilancio, favorendone così la coerenza con la programmazione finanziaria.

7.3 Monitoraggio della performance

Ai sensi dell'art. 6 co. 1 del decreto gli Organi di indirizzo politico amministrativo, con il supporto dei dirigenti, verificano l'andamento delle performance rispetto agli obiettivi durante il periodo di riferimento e propongono, ove necessario, interventi correttivi in corso di esercizio.

Per l'Università l'osservanza di precise metodologie di monitoraggio è la condizione necessaria per garantire omogeneità alle procedure di valutazione e per ottimizzare le risorse disponibili consentendone, nel caso, una ottimale riallocazione.

Il monitoraggio della performance consiste nell'attività di verifica periodica e tempestiva dello stato di avanzamento delle componenti necessarie al raggiungimento degli obiettivi fissati.

Attraverso il monitoraggio i responsabili del raggiungimento degli obiettivi ottengono informazioni di base per affrontare il divario fra quanto effettivamente attuato e gli obiettivi programmati. Ciò consente di attivare, se necessario, misure correttive in corso di esercizio, intervenendo prima che le problematiche diventino irrimediabili e segnalando, eventualmente, il concreto rischio di irraggiungibilità dell'obiettivo nei termini previsti.

In fase di monitoraggio il responsabile deve indicare, per ogni obiettivo a lui assegnato, il livello di raggiungimento specificando se:

- ✓ In tempo;

- ✓ In ritardo;
- ✓ Irraggiungibile.

Il responsabile, in caso di irraggiungibilità dell'obiettivo, può richiedere al proprio superiore gerarchico di:

1. rimodulare l'obiettivo in termini di tempi e/o target;
2. dichiarare la definitiva impossibilità di conseguirlo.

Sia nell'ipotesi di ritardo che di irraggiungibilità dell'obiettivo il responsabile deve specificare le cause che hanno determinato tale scostamento.

Le modalità attuative del monitoraggio per il 2014 saranno illustrate in apposite Linee guida operative.

7.4 Azioni per il miglioramento del Ciclo di gestione delle performance

La completa attuazione del ciclo di programmazione e controllo della performance organizzativa e individuale, come prevista dal SMVP, deve essere conseguita nell'ottica di un percorso evolutivo progressivo che porti a migliorare il ciclo di gestione della performance dell'Università secondo quanto disposto dal Decreto.

Il percorso da seguire può essere sintetizzato in macro azioni:

- a. Integrare a livello strategico ed operativo tutte le aree di intervento dell'Università (Ricerca, Didattica, Terza Missione e Servizi di Supporto).

Come esplicitamente richiesto dal Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance, gli ambiti strategici di intervento dell'Università devono essere completamente integrati. A tal fine è necessario che il Piano Strategico, con espliciti obiettivi e target, sia strutturato secondo una logica integrata e sia elaborato con una tempistica che consenta una programmazione direttamente correlata.

- b. Realizzare l'infrastruttura informatica

Una particolare attenzione dovrà essere dedicata alla messa a punto di strumenti informatici per collegare la pianificazione e la programmazione con la gestione operativa e il controllo. A questo scopo tra gli obiettivi collegati al Progetto "Ateneo Trasparente" vi è il censimento delle banche dati di Ateneo e la predisposizione di strumenti informatici a supporto del ciclo di gestione della performance.

- c. Collegare il Pdp con il benessere organizzativo interno

Attraverso le risultanze delle indagini sul benessere organizzativo sarà possibile acquisire informazioni e conoscenze circa l'opinione che i dipendenti hanno del proprio posto di lavoro, in relazione anche ai propri superiori gerarchici e agli ambienti, nella prospettiva di migliorare l'efficienza, l'efficacia e la qualità dei servizi offerti dall'Università.

- d. Favorire la partecipazione degli stakeholder alla fase di pianificazione e programmazione

La "Giornata della Trasparenza" 2013 è stata un'occasione di confronto con i principali stakeholder dell'Università al fine di tracciare un bilancio di quanto già fatto e di individuare possibili azioni di miglioramento della performance dell'Università di Bari.

La partecipazione degli stakeholder alle decisioni deve essere implementato nell'ottica di una maggiore apertura dell'istituzione universitaria al territorio e devono essere pubblicati i relativi feed-back sul sito web.

- e. Utilizzare le informazioni di performance nell'ambito del processo decisionale

Il ciclo di gestione della performance deve essere considerato in prospettiva uno strumento informativo finalizzato al miglioramento delle performance dell'Università, piuttosto che uno strumento di valutazione delle persone. In tal senso le informazioni prodotte (derivanti dal processo di misurazione e valutazione della performance) devono effettivamente costituire un supporto al processo decisionale.

Conclusioni

Il PdP deve essere considerato un documento flessibile che sarà oggetto di modifiche in considerazione dei mutamenti delle condizioni del contesto interno ed esterno, delle nuove ed ulteriori linee strategiche che saranno predisposte, anche in relazione al D.M. n. 827 del 15 ottobre 2013, *Definizione delle linee generali di indirizzo della programmazione delle Università, per il triennio 2013/2015*, pubblicato sulla Gazzetta Ufficiale della Repubblica Italiana del 10/01/2014, nonché del piano di rientro economico-finanziario.

Il presente PdP, inoltre, è l'elaborazione diretta dei principi inseriti nel nuovo SMVP (gennaio 2014).

Trattandosi di una prima applicazione potrebbero essere necessarie, in sede di monitoraggio, ulteriori integrazioni e/o modifiche al fine di apportarne i necessari correttivi.

Allegato 1: Servizi offerti agli studenti

Servizi on line
MAV on-line (Moduli Avviso Pagamento)
OPAC (Catalogo collettivo delle biblioteche UNIBA)
Posta elettronica studenti
Prenotazione esami e appelli
Risorse elettroniche (Periodici - Libri - Banche dati)
Rubrica staff Uniba
Servizio di segreteria on-line Esse3
Servizi in biblioteca (consultazione e prestito libri)
Segnalazioni e reclami
WiFi

Elaborazioni: DAFG - Area Statistiche Ufficiali e Valutazione - Settore Statistiche Ufficiali

Servizi per i disabili
Agevolazioni economiche
Opportunità di lavoro
Carta dei servizi
Referenti
Ufficio di supporto

Elaborazioni: DAFG - Area Statistiche Ufficiali e Valutazione - Settore Statistiche Ufficiali

Diritto allo studio
A.Di.S.U.
Associazioni Studentesche
Garante degli Studenti
Comitato Pari Opportunità
Consiglio degli Studenti
Consiglio Nazionale degli Studenti Universitari
Rappresentati degli Studenti
Regolamenti

Elaborazioni: DAFG - Area Statistiche Ufficiali e Valutazione - Settore Statistiche Ufficiali

Opportunità di Lavoro
Bacheca delle opportunità offerte da enti esterni
Certificazioni linguistiche internazionali
Job placement
Servizio Civile Nazionale
Stage e tirocini
Studiare all'estero
Tirocini curriculari e professionalizzanti

Titoli doppi e congiunti

Tutorato

Elaborazioni: DAFG - Area Statistiche Ufficiali e Valutazione - Settore Statistiche Ufficiali

Convenzioni

Apple on campus

CampusX - Alloggi studenti ERASMUS

Carta Enjoy UNIBA

Servizio trasporto pubblico AMTAB

Elaborazioni: DAFG - Area Statistiche Ufficiali e Valutazione - Settore Statistiche Ufficiali

Vivere l'Università e la città

Alloggi universitari

Biblioteche e Centri

Centro linguistico di ateneo

C.U.T.A.M.C. - Teatro, Arte, Musica e Cinema

Magazine di Ateneo "Pool Academy"

Mense universitarie

Ufficio Relazioni con il Pubblico

Elaborazioni: DAFG - Area Statistiche Ufficiali e Valutazione - Settore Statistiche Ufficiali

Salute e tempo libero

Assistenza sanitaria

Camerata Musicale Barese

Centro di ascolto

Centro Universitario Sportivo

Coro e orchestra "Harmonia"

Iniziative ed attività culturali e sociali autogestite dagli studenti

Servizio di consultazione psicologica

Servizio Showcard

Sportello per il volontariato

Elaborazioni: DAFG - Area Statistiche Ufficiali e Valutazione - Settore Statistiche Ufficiali

Allegato 2: Elenco dei servizi dell'Università per i quali sono stati definiti Standard di Qualità

["BUONO" per la partecipazione ad iniziative varie](#)
[\(Ri\)Attivazione collegamento rete](#)
[Abbonamenti FERROVIE SUD EST](#)
[Abbonamenti TRENITALIA](#)
[Accertamento e comunicazione delle opzioni di tempo pieno e tempo definito e di attività libero-professionale intra ed extramoenia](#)
[Accordi con Atenei stranieri per il rilascio di titoli di studio accademici congiunti](#)
[Accreditamento regionale delle strutture didattiche](#)
[Aggiornamento della pagina web del Dipartimento](#)
[Almalaurea](#)
[Anagrafe progetti di ricerca](#)
[Anagrafe progetti di ricerca, servizio informazione e comunicazione](#)
[Applicazione D.Lgs.116/92 in materia di protezione degli animali utilizzati a fini sperimentali o ad altri fini scientifici](#)
[Applicazione delle direttive ministeriali e deliberazioni dell'Ateneo in merito alle innovazioni e razionalizzazioni dell'offerta formativa di Ateneo](#)
[Applicazione L. 413/92 - obiezione di coscienza alla sperimentazione animale](#)
[Approvazione forma organizzativa della partecipazione ad organismi associativi - monitoraggio attività](#)
[Assegnazione agli uffici della corrispondenza in arrivo](#)
[Assistenza e supporto tecnico-amministrativo al Gruppo di Lavoro Università/Azienda Policlinico per le attività adempitive del lodo arbitrale](#)
[Assistenza e supporto tecnico-amministrativo alla commissioni paritetiche Università/Regione Puglia ex art. 6 L.R. 36/94](#)
[Assistenza, consulenza e informazione sulle procedure amministrativo- contabili connesse all'applicazione dei CCNLL- Sanità al personale universitario convenzionato con il SSN](#)
[Attivazione convenzioni e tirocini professionalizzanti pre/post-laurea](#)
[Attivazione Corsi di Studio e pubblicizzazione dell'offerta formativa](#)
[Attività di supporto per il tutorato](#)
[Autorità Garante degli Studenti](#)
[Autorizzazione alla frequenza volontaria di medici ed operatori sanitari presso strutture sanitarie a direzione universitaria](#)
[Autorizzazione allo svoglimento dell'attività assistenziale connessa al programma di ricerca dei dottorandi e degli assegnisti di ricerca](#)
[Autorizzazione pagamento indennità correlate a servizi di guardia e di pronta disponibilità svolti dai docenti medici universitari convenzionati e altre figure dirigenziali](#)
[Borse di studio, Premi di studio e di Laurea e sussidi straordinari agli studenti](#)
[Causa di servizio ed equo indennizzo](#)
[Certificazioni utenza](#)
[Cessazione dagli studi per rinuncia](#)
[Collaborazioni part-time per attività di supporto](#)
[Comitato pari opportunità](#)
[Concessione in uso di aule e spazi per l'organizzazione di eventi](#)
[Conferimento delle funzioni apicali presso le UU.OO.CC. a direzione universitaria](#)
[Conferimento incarichi d'insegnamento, per affidamento, a titolo retribuito e gratuito, nei corsi di studio, nei master e nei corsi di perfezionamento e di alta formazione](#)
[Consulenza amministrativa in fase di presentazione e gestione dei progetti di ricerca](#)
[Consulenza amministrativa in fase di presentazione e gestione dei progetti per infrastrutture e grandi progetti](#)

[Convenzioni con Atenei Italiani per il rilascio di titoli congiunti o per il supporto alla didattica dei corsi di studio](#)

[Convenzioni con Enti esterni per l'attivazione o il decentramento di corsi di studio e supporto al processo di assicurazione della qualità dei corsi di studio](#)

[Convenzioni con Enti esterni riguardanti conoscenze e abilità professionali certificate, riconoscibili come crediti formativi universitari](#)

[Convenzioni con enti terzi per l'attivazione di corsi di educazione e formazione permanente, di aggiornamento e riqualificazione professionale](#)

[Convenzioni e Protocolli d'Intesa con Enti esterni per le diverse finalità poste in essere dalle riforme degli ordinamenti didattici universitari e accordi quadro di collaborazione in tema di didattica](#)

[Convenzioni per attivazione di master e altri corsi di insegnamento](#)

[Convenzioni per attivazione posti di docente e ricercatore a tempo determinato finanziati da terzi](#)

[Convenzioni per cotutele di tesi di dottorato con Università straniere](#)

[Convenzioni per servizi innovativi per gli studenti in collaborazione con gli uffici competenti \(prestiti d'onore; servizi trasporto; iniziative promosse dall'Ateneo e/o soggetti terzi\)](#)

[Convenzioni riguardanti percorsi formativi I.F.T.S. \(Istruzione e Formazione Tecnica Superiore\)](#)

[Coordinamento delle attività di tirocini con le Facoltà](#)

[Copertura assicurativa in caso di colpa grave in favore del personale universitario medico e sanitario in convenzione](#)

[Denuncia annuale rifiuti \(MUD \)- \(SISTRI - sistema di controllo della tracciabilità dei rifiuti \)](#)

[Diplomi di specializzazione](#)

[Elaborazione di check list e di procedure tecniche di sicurezza da fornire ai Dipartimenti al fine di migliorare le attività di ricerca](#)

[Elaborazione di report statistici](#)

[Elaborazione linee guida di gestione amministrativa dei progetti per infrastrutture e grandi progetti \(modulistica, format vari\)](#)

[Elaborazione linee guida di gestione amministrativa dei progetti di ricerca \(modulistica, format vari\)](#)

[Estrazione dati e produzione elenchi](#)

[Forma organizzativa del soggetto costituendo](#)

[Formalizzazione Accordi e Convenzioni di Ricerca](#)

[Formalizzazione degli accordi attuativi ai Protocolli d'intesa per la formazione del personale sanitario e la formazione specialistica](#)

[Formalizzazione degli Accordi attuativi ai protocolli d'intesa per la formazione del personale sanitario infermieristico, tecnico e della riabilitazione](#)

[Formalizzazione dei protocolli d'intesa con la Regione per la formazione del personale sanitario infermieristico, tecnico e della riabilitazione](#)

[Formalizzazione dei protocolli d'intesa con la Regione per la regolamentazione dell'apporto della Facoltà Medica all'attività assistenziale del S.S.R.](#)

[Formalizzazione dei rapporti convenzionali con l'Amministrazione della Difesa per l'attività del Corso di laurea triennale nella professione sanitaria per infermiere presso la Scuola Sottufficiali della Marina Militare di Taranto](#)

[Formalizzazione dei protocolli d'intesa con la Regione per la formazione degli specializzandi](#)

[Formalizzazione e gestione del rapporto convenzionale con l'ARPA \(Agenzia Regionale per la Prevenzione e Protezione dell'Ambiente\)](#)

[Formazione ed Informazione dei Lavoratori](#)

[Formulazione Accordi e Convenzioni di Ricerca](#)

[Fruizione di permessi sindacali](#)

[Generazione e assegnazione modelli di orario](#)

[Gestione approvvigionamento beni](#)

[Gestione autorizzazioni incarichi extra-istituzionali dei professori di I e II fascia e dei ricercatori a tempo pieno](#)

[Gestione bilanci dell'amministrazione](#)
[Gestione contabilità commerciale](#)
[Gestione contratti di manutenzione](#)
[Gestione dati presenze /assenze personale T.A. \(inclusi i dirigenti\)](#)
[Gestione dei rapporti con gli IRCCS, le A.S.L. ecc, sedi di formazione di Corsi di laurea triennale nelle professioni sanitarie e sedi di tirocinio per specialità](#)
[Gestione dei rapporti con la Facoltà di Medicina e Chirurgia](#)
[Gestione dei rapporti convenzionali ai fini assistenziali con le Aziende differenti da quella di riferimento](#)
[Gestione dei rapporti convenzionali con l'Amministrazione della Difesa per eventuali ulteriori rapporti di collaborazione con la Marina Militare \(convenzione con Ospedale militare di Taranto, con altri corsi di Laurea nelle professioni sanitarie\)](#)
[Gestione del personale docente e tecnico-amministrativo conferito in convenzione ai fini dell'attività di assistenza e cura prestata in favore del S.S.N.](#)
[Gestione della carriera di tutto il personale tecnico-amministrativo e dirigente](#)
[Gestione delle procedure di costituzione degli organi preposti alla didattica](#)
[Gestione dell'orario di lavoro assistenziale e dei servizi di guardia e di pronta disponibilità svolti dai docenti medici universitari convenzionati e medici in formazione specialistica](#)
[Gestione di tutte le procedure connesse alla mobilità degli studenti in ingresso](#)
[Gestione finanziaria progetti ateneo e auditing](#)
[Gestione giuridico-economica dei professori di I e II fascia; gestione convenzioni per attività di didattica e ricerca presso altri Atenei](#)
[Gestione magazzino di scorta](#)
[Gestione Missioni e Compensi Commissioni](#)
[Gestione mobilità degli studenti italiani verso l'estero](#)
[Gestione pagina web del settore](#)

[Gestione permessi per la tutela dell'handicap](#)

[Gestione procedure aperte](#)
[Gestione procedure assegnazione borse a laureati per la frequenza di corsi di studio all'estero](#)
[Gestione retributiva del personale](#)
[Gestione sportello distribuzione stampati](#)
[Help Desk sistema informatico Concorsi](#)
[Help Desk sistema informatico immatricolazioni ed iscrizioni](#)
[Help Desk sistema informatico per pagamento tasse e controllo merito](#)
[Help Desk sistema informatico Prenotazione Appelli d'esame online](#)
[Immatricolazione a corsi di studio con titolo conseguito all'estero](#)
[Immatricolazione ai corsi di dottorato](#)
[Immatricolazione alle Scuole di Specializzazione non mediche](#)
[Immatricolazione on line ai corsi di laurea](#)
[Immatricolazione online ai corsi di studio ad accesso programmato](#)
[Immatricolazione studenti stranieri](#)
[Immatricolazione/ iscrizioni studenti](#)
[Implementazione e aggiornamento della Banca Dati dell'Anagrafe Nazionale Studenti predisposta dal Cineca](#)
[Implementazione e aggiornamento della Banca Dati dell'Offerta Formativa predisposta dal MIUR](#)
[Incontri con studenti delle Scuole Secondarie di II grado](#)
[Informative eventi culturali](#)
[Informazione e consulenza all'utenza](#)
[Informazione, comunicazione e relazione con il pubblico](#)
[Iscrizione a corsi singoli](#)
[Iscrizione ai corsi singoli studenti stranieri](#)

[Iscrizione ai master/corsi di perfezionamento e alta formazione](#)
[Iscrizione alle Scuole di Specializzazione non mediche](#)
[Iscrizione anni successivi](#)
[Iscrizione anni successivi ai corsi di dottorato](#)
[Istituzione del Registro Antincendio](#)
[Istituzione e modifica dei corsi di studio](#)
[Istruttoria pratiche con rilascio documentazione utile al procedimento lodo arbitrale ed appositi pareri per gli Organi Accademici](#)
[Job Placement - Servizi di consulenza per i laureati](#)
[Lavori flessibili](#)
[Libretto universitario](#)
[Liquidazione prestazioni c/terzi e borse di studio](#)
[Malattia](#)
[Mobilità interna/esterna e comandi](#)
[Newsletter](#)
[Orientamento consulenziale](#)
[Orientamento in itinere per tirocini e stage](#)
[Orientamento informativo](#)
[Partecipazione a progetti di orientamento in uscita](#)
[Partecipazione a saloni di orientamento , fiere ed eventi](#)
[Pass auto Campus](#)
[Passaggio ad altro corso di studio \(interno\)](#)
[Pianificazione organizzativa dei Dipartimenti e dei Centri interdipartimentali e interuniversitari](#)
[Piattaforma job placement](#)
[Portale telematico](#)
[Pratiche infortunio studenti](#)
[Presidio medico di primo intervento](#)
[Procedimenti di emanazione e modifica dei Regolamenti Didattici dei corsi di studio](#)
[Procedure di rinnovo della R.S.U.](#)
[Produzione e assegnazione tessere magnetiche](#)
[Progettazione e realizzazione di attività di formazione e aggiornamento professionale](#)
[Progetti per l'orientamento in entrata ed in itinere](#)
[Programmi di mobilità internazionale docenti e ricercatori](#)
[Pubblicazione ammissione agli Esami di Stato](#)
[Radioprotezione universitaria in favore dei lavoratori esposti alle radiazioni ionizzanti](#)
[Ragioneria e contabilità](#)
[Realizzazione software ad hoc per inserimento/estrazione/modifica dati su db](#)
[Redazione dei Documenti di Valutazione dei Rischi](#)
[Redazione dei Documenti Unici di Valutazione dei Rischi da Interferenze \(DUVRI\)](#)
[Redazione di Piani di Emergenza e di Evacuazione](#)
[Redazione Pareri Tecnici](#)
[Redazione Web](#)
[Regolamento Didattico di Ateneo](#)
[Reportistica, gestione documentale e del sito web del Presidio della Qualità di Ateneo](#)
[Ricerca e analisi delle opportunità di finanziamento, comunicazione bandi a valere sui fondi della formazione, previa strutturazione di gruppi omogenei di destinatari](#)
[Ricerca delle opportunità di finanziamento, comunicazione bandi progetti di formazione](#)
[Ricerca delle opportunità di finanziamento, comunicazione bandi progetti per infrastrutture e grandi progetti](#)
[Rilascio attestati di copertura assicurativa](#)

[Rilascio attestati di esecuzione di forniture in appalto](#)
[Rilascio attestati di esecuzione di servizi in appalto](#)
[Rilascio certificati di conseguimento master/corsi di perfezionamento e alta formazione](#)
[Rilascio certificati studenti](#)
[Rilascio certificato di abilitazione all'esercizio della libera professione](#)
[Rilascio certificato Scuole di specializzazione non mediche](#)

[Rilascio certificato sostitutivo di abilitazione all'esercizio della libera professione](#)

[Rilascio certificazioni dottorato di ricerca](#)
[Rilascio certificazioni sull'attività assistenziale svolta dal personale universitario convenzionato](#)
[Rilascio credenziali di accesso al servizio "Archiviazioni documenti"](#)
[Rilascio duplicati diploma di laurea](#)
[Rilascio estratti verbali Consiglio di Amministrazione](#)
[Rilascio estratti verbali Senato Accademico](#)
[Rilascio Tessera Show Card](#)
[Rilevazione presenze medici in formazione](#)
[Rimborso tasse d'iscrizione ai corsi master/corsi di perfezionamento e alta formazione](#)
[Rimborso tasse Scuole di Specializzazione non mediche](#)
[Rimborso tasse studenti](#)
[Rinnovo/rilascio tessere AT - BT](#)
[Risorse utenze studentesche e consorzi](#)
[Ritenute fiscali previdenziali ed extraerariali](#)
[Servizi al personale](#)
[Servizi di supporto eventi](#)
[Servizio Adisu](#)
[Servizio agevolazioni e sconti](#)
[Servizio asilo](#)
[Servizio CEDO - SCAMBIO](#)
[Servizio conferimento assegni di ricerca](#)
[Servizio di accesso sicuro alle infrastrutture di rete ai servizi - sicurezza](#)
[Servizio di assistenza agli impianti elevatori](#)
[Servizio di assistenza impianti audiovisivi](#)
[Servizio di formazione dei volontari SCN](#)
[Servizio di gestione amministrativa dei volontari SCN](#)
[Servizio di gestione delle selezioni per assunzione di personale contrattualizzato \(Dirigenti, T.A., Ricercatori TD, CEL\)](#)
[Servizio di gestione impianti di video sorveglianza](#)
[Servizio di monitoraggio delle barriere architettoniche](#)
[Servizio di primo intervento](#)
[Servizio di raccolta trasporto, smaltimento rifiuti speciali, pericolosi e non, rifiuti sanitari a rischio infettivo e non](#)
[Servizio di raccordo con le ditte di manutenzione](#)
[Servizio di raccordo con l'Istituto previdenziale ai fini della concessione ed erogazione del trattamento pensionistico e di fine servizio/rapporto](#)
[Servizio di raccordo con soggetti esterni erogatori di servizi](#)
[Servizio di segreteria del Dipartimento](#)
[Servizio di stipula di contratti per la didattica \(Professori a contratto, CEL\)](#)
[Servizio elaborazione dati](#)
[Servizio informativo contratti pubblici e gare d'appalto](#)
[Servizio informazione e comunicazione, elaborazione linee guida di gestione amministrativa dei progetti per infrastrutture e grandi progetti, predisposizione strumentazione di supporto per la gestione amministrativa di progetti di formazione \(modulistica, format vari\)](#)

[Servizio informazione e comunicazione, elaborazione linee guida di gestione amministrativa dei progetti per infrastrutture, predisposizione strumentazione di supporto per la gestione amministrativa di progetti di formazione \(modulistica, format vari etc\)](#)

[Servizio mensa](#)

[Servizio per il reclutamento dei Volontari del SCN](#)

[Servizio per l'ammissione ai corsi di studio a numero programmato](#)

[Servizio smaltimento rifiuti radioattivi](#)

[Servizio sorveglianza dosimetrica](#)

[Servizio videoweb](#)

[Sorveglianza sanitaria in favore del personale esposto a rischio chimico, fisico, biologico e adibito all'uso di vdt](#)

[Sospensione dalla frequenza dei corsi master/corsi di perfezionamento e alta formazione](#)

[Spin Off e Distretti Produttivi](#)

[Spin Off e Distretti Produttivi](#)

[Stipula accordi interistituzionali erasmus](#)

[Supporto al Comitato Universitario Regionale di Coordinamento - Puglia](#)

[Supporto al COTI - Comitato Orientamento per i Tirocini di Facoltà](#)

[Supporto alla Commissione Didattica di Ateneo](#)

[Supporto alle attività del Presidio della Qualità di Ateneo](#)

[Supporto amministrativo al Comitato etico per la sperimentazione animale \(CESA\)](#)

[Supporto amministrativo alla Commissione d'Internazionalizzazione](#)

[Supporto amministrativo alla Task Force Erasmus](#)

[Supporto amministrativo alle missioni all'estero dei docenti e ricercatori italiani](#)

[Supporto amministrativo progetti cooperazione internazionale](#)

[Supporto CAOT - Comitato d'Ateneo per Orientamento e tutorato](#)

[Supporto consulenziale amministrativo e accompagnamento in fase di presentazione e gestione dei progetti](#)

[Supporto per la presentazione e gestione amministrativa progetti di formazione](#)

[Supporto tecnico e procedurale alle Segreterie Didattiche: Help Desk \(telefonico, via mail, via fax, verbale\)](#)

[Supporto tecnico e procedurale alle Segreterie Studenti: Help Desk \(telefonico, via mail, via fax, verbale\)](#)

[Tenuta ed aggiornamento elenchi personale convenzionato e loro trasmissione periodica all'Azienda e alla Facoltà](#)

[Trasferimenti carriere studenti](#)

[Trasferimento a Scuole di Specializzazione di altra Università](#)

[Trasferimento ad altra Univesità](#)

[Trasferimento da Scuole di Specializzazione di altra Università](#)

[Trasferimento in entrata](#)

[Tutela proprietà intellettuale](#)

[Tutela proprietà intellettuale](#)

[Verifica periodica dei pagamenti effettuati dalle Aziende sanitarie in ottemperanza ai protocolli d'intesa ed agli accordi attuativi stipulati per l'espletamento dei CC.dd.LL. nelle professioni sanitarie e solleciti per il recupero somme](#)

Allegato n. 3 – Glossario

Analisi strategica (SWOT)

Si tratta di una attività propedeutica alla stesura del piano strategico in cui si esaminano le condizioni esterne ed interne in cui l'organizzazione si trova ad operare oggi e si presume si troverà ad operare nel prossimo futuro. Questa attività, meglio conosciuta come SWOT analysis, è tesa ad evidenziare: i punti di forza (Strength) e di debolezza (Weakness) dell'organizzazione (analisi dell'ambiente interno) nonché le opportunità (Opportunity) da cogliere e le sfide (Threat) da affrontare (analisi del contesto esterno). Il risultato dell'analisi è quello di evidenziare i temi strategici da affrontare e le criticità da superare.

Area strategica d'intervento

Si tratta di “ambiti di maggiore urgenza e rilevanza” contenuti nelle Linee di azione strategica 2014 approvate dal Consiglio di Amministrazione nella seduta del 17 dicembre 2013.

Obiettivo

È la descrizione di un traguardo che l'organizzazione si prefigge di raggiungere per eseguire con successo i propri indirizzi; può essere strategico o operativo. L'obiettivo è espresso attraverso una descrizione sintetica e deve essere sempre misurabile, quantificabile e, possibilmente, condiviso. Non deve essere confuso con lo specifico valore desiderato in corrispondenza di un'attività o processo (vedi *target*).

Performance

È il contributo (risultato e modalità di raggiungimento del risultato) che un soggetto (organizzazione, unità organizzativa, team, singolo individuo) apporta attraverso la propria azione al raggiungimento delle finalità e degli obiettivi e, in ultima istanza, alla soddisfazione dei bisogni per i quali l'organizzazione è stata costituita; pertanto il suo significato si lega strettamente all'esecuzione di un'azione, ai risultati della stessa e alle modalità di rappresentazione. Come tale, pertanto, si presta ad essere misurata e gestita.

Stakeholder

Uno *stakeholder* è un qualsiasi individuo o gruppo di individui che possono influenzare o essere influenzati dall'ottenimento degli obiettivi da parte dell'organizzazione stessa. Gli *stakeholder* possono essere sia interni che esterni rispetto ai confini di ogni singola organizzazione e possono essere portatori di diritti e di interessi.

Target

Un *target* è il risultato che un soggetto si prefigge di ottenere; ovvero il valore desiderato in corrispondenza di un'attività o processo. Tipicamente questo valore è espresso in termini quantitativi entro uno specifico intervallo temporale e può riferirsi a obiettivi sia strategici che operativi.