



**UNIVERSITÀ
DEGLI STUDI DI BARI
ALDO MORO**

**PIANO DELLE PERFORMANCE 2013-2015
(ART. 10, COMMA 1, LETTERA A DEL D. LGS. N. 150/2009)**

Presentazione del Piano

L'Università degli Studi di Bari Aldo Moro ha da tempo intrapreso la linea non facile del rigore e dell'ottimizzazione delle risorse ed ha altresì avviato la razionalizzazione dell'offerta formativa, unitamente ad una serie di azioni per il riconoscimento del merito attraverso la valutazione e la verifica di processi e risultati, con l'auspicio che ogni investimento pubblico sia sottoposto a valutazioni di merito, sulla base di criteri e parametri equi, condivisi e stabiliti a monte.

In tempi in cui le risorse scarseggiano, bisogna operare opportune scelte ed introdurre meccanismi che consentano al personale tecnico amministrativo di partecipare in prima persona al miglioramento dell'organizzazione in termini di efficienza, efficacia ed economicità, valorizzando le strutture in pieno raccordo con le esigenze dell'Università, stimolando la realizzazione di attività di eccellenza, per promuovere l'immagine dell'Ateneo anche all'esterno, favorendo momenti significativi di incontro e di confronto e sostenendo il dialogo e la comunicazione.

In questa prospettiva l'Ateneo, tra le prime Università pubbliche (11 compresa la nostra su 61), ha voluto fortemente l'avvio del processo definito "ciclo di gestione delle performance" dal D.lgs. n.150 del 28.10.2009 (c.d. "decreto Brunetta"), con l'adozione, il giorno 30.12.2010, quindi nei termini previsti dalla citata norma, del Sistema di Misurazione e Valutazione delle Performance. Tanto nella convinzione che ciò costituisca un'opportunità per favorire la qualità totale nell'Università di Bari, in un contesto in continua evoluzione. Abbiamo quindi individuato, quale modello TQM per la gestione della qualità, il modello CAF (Common Assessment Framework) anche a seguito della sperimentazione avviata nell'ambito di un apposito laboratorio in collaborazione con la CRUI, il MIUR ed il Dipartimento della Funzione Pubblica, al quale, tra le prime Università, abbiamo aderito.

Siamo convinti che tale processo sia fondamentale per consentirci di identificare le azioni di miglioramento più opportune, programmandole in connessione con le priorità politiche che l'Università si è data. Una programmazione che riteniamo debba passare attraverso un processo di valutazione e autovalutazione che assicuri il massimo coinvolgimento dei valutati e degli stakeholder, individuando nel Nucleo di Valutazione interno il garante della correttezza dell'impianto generale del Piano delle Performance.

Il Piano delle Performance 2011-13 dell'Università degli Studi di Bari "Aldo Moro" approvato dal Consiglio di Amministrazione nella riunione del 27 Gennaio 2011 è stato adottato con D.R. n. 326 del 28.01.2011.

Il Consiglio di Amministrazione aveva deliberato di approvare il Piano delle Performance dell'Università degli Studi di Bari "Aldo Moro", rilevando che sarebbero stati soggetti alla valutazione, per l'anno 2011, la Direzione Amministrativa nonché i Dipartimenti amministrativi ed i Servizi Tecnici (CSI ed Area Tecnica) in cui si articola l'Amministrazione Centrale, mentre, a partire dall'anno 2012 si sarebbe dovuto procedere alla valutazione anche dei servizi amministrativi e tecnici di supporto ai Dipartimenti e delle strutture di raccordo per la didattica da costituirsi a seguito dell'entrata in vigore della legge n. 240/2010. Essendosi modificato il contesto esistente in data 14/06/2012, a seguito dell'adozione dello Statuto di Ateneo emanato con D.R. 2959, per il Piano 2013/2015 non si potrà procedere prima dell'anno 2014 alla valutazione delle performance delle strutture amministrative e tecniche di supporto ai nuovi Dipartimenti e alla Facoltà/Scuola (laddove costituite).

Il Piano delle Performance per l'anno 2013 costituisce una integrazione al Piano delle Performance relativo all'anno 2012; esso sarà sottoposto a ratifica dal Consiglio di Amministrazione nella prima riunione utile con la precisazione che le schede di declinazione degli obiettivi strategici ed operativi relative a ciascun dipartimento amministrativo saranno perfezionate in sede di attribuzione degli obiettivi al Direttore Generale per l'anno 2013.

I processi avviati sono lunghi ed altrettanto difficili, sia in considerazione della diversità dei soggetti che compongono il sistema universitario, sia, soprattutto, per un Ateneo di grandi dimensioni come il nostro.

Siamo consapevoli che il cammino è faticoso ma noi lo riteniamo necessario e continueremo perciò ad impegnarci per affrontarlo, convinti che rappresenti il percorso obbligato al fine di pervenire al complessivo miglioramento dell'Istituzione.

Il Rettore

INDICE

1. Premessa
 2. Il processo seguito e le azioni di miglioramento del Ciclo di gestione della performance
 3. Identità
 - 3.1 Mandato istituzionale e missione
 4. Sintesi delle informazioni d'interesse per i cittadini e per gli stakeholder
 - 4.1 Gli Organi centrali di governo, gli Organi di gestione, di controllo, consultivi e di garanzia
 - 4.2 La struttura amministrativa
 - 4.3 Le attività e gli *stakeholder*
 5. Analisi del contesto
 6. Albero delle *performance* e linee d'indirizzo politico
 7. Obiettivi strategici ed operativi
 8. Piano delle Performance e coerenza con la programmazione economico-finanziaria e di bilancio
 9. Il processo di misurazione e valutazione
 - 9.1 Misurazione ed assegnazione dei pesi e punteggi
 - 9.2 Procedura per la valutazione
 - 9.3 La valutazione del Direttore Generale e dei Dirigenti
 10. La valutazione delle performance delle strutture amministrative di supporto alla didattica e alla ricerca
 11. Analisi della coerenza (compatibilità, complementarietà ed integrazione) del Piano delle performance con gli altri documenti di programmazione strategica e finanziaria, di valutazione e di rendicontazione sociale
 12. Conclusioni
- ALLEGATI

1. Premessa

Il presente Piano della Performance (nel seguito PdP) dell'Università degli Studi di Bari Aldo Moro è adottato al fine di programmare gli obiettivi, gli indicatori ed i target sulla base dei quali effettuare la misurazione, valutazione e 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) validato dal Nucleo di Valutazione d'Ateneo (NVA) in data 22 gennaio 2013, adottato con Decreto del Rettore n. 380 del 30 gennaio 2013.

Il PdP rappresenta uno strumento per:

- migliorare il coordinamento tra le diverse funzioni e strutture organizzative;
- rendere più efficaci i meccanismi di comunicazione interna ed esterna;
- individuare e incorporare le attese dei portatori di interesse (stakeholder);
- 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.

Gli obiettivi sono:

- a) rilevanti e pertinenti rispetto ai bisogni della collettività, alla missione istituzionale, alle priorità politiche e alle strategie dell'amministrazione (articolo 5, comma 2, lett. a), del Decreto);
- b) specifici e misurabili in termini concreti e chiari;
- c) tali da determinare un significativo miglioramento della qualità dei servizi erogati e degli interventi;
- d) riferibili ad un arco temporale determinato, di norma corrispondente all'anno 2013;
- g) correlati alla quantità e alla qualità delle risorse disponibili (articolo 5, comma 2, lett. g), del Decreto). A tal fine il Piano (articolo 5, comma 1, e articolo 10, comma 1, del Decreto), è elaborato in coerenza con i contenuti ed il ciclo della programmazione finanziaria e di bilancio.

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 nelle unità organizzative e negli individui di cui si compone) intende apportare attraverso la propria azione alla soddisfazione dei bisogni della collettività.

Il PdP ha una struttura multi-livello:

- una parte principale dove sono inseriti contenuti facilmente accessibili e comprensibili, anche in termini di linguaggio utilizzato, dagli stakeholder esterni.
- una serie di allegati nei quali sono collocati tutti i contenuti e gli approfondimenti tecnici che ne consentono una più puntuale verificabilità da parte di soggetti interni e di soggetti esterni qualificati.

Nella stesura del Piano sono state tenute in considerazione tutte le delibere della CIVIT in merito, che per le Università hanno valore di linee guida, e le migliori prassi e la più accreditata dottrina sull'argomento.

Il PdP contiene:

- una parte introduttiva in cui si danno informazioni dettagliate su fasi, soggetti e tempi del processo di redazione del Piano e sulle azioni di miglioramento programmate nel ciclo di gestione della performance;
- una sezione in cui si riportano informazioni minime sull'Università di Bari (caratteristiche gestionali e organizzative salienti dell'Amministrazione, le principali aree d'intervento e i relativi portatori d'interesse);
- una sezione in cui si esplicitano identità, missioni e valore e il loro collegamento, mediante l'*albero delle performance*, con le Aree strategiche d'intervento dell'Università per le quali si riportano le linee d'indirizzo politico;
- la ricognizione del contesto esterno ed interno che è preliminare all'individuazione del target attraverso gli obiettivi strategici;
- la declinazione degli obiettivi strategici in obiettivi operativi ed attività da promuovere per raggiungerli. Tali obiettivi, come previsto dal SMVP, sono stati accorpati in obiettivi di *mantenimento*, ossia di quella parte di attività che ha carattere permanente, ricorrente o continuativo e in obiettivi di *miglioramento*

che sono invece più strettamente connessi con le priorità politiche che l'Università si è data. Questi ultimi sono stati distinti in obiettivi trasversali di miglioramento, comuni a tutti i Dipartimenti (Aree e Servizi) oggetto di valutazione, ed obiettivi specifici di miglioramento. Questa sezione si conclude con le risultanze del processo di assegnazione degli obiettivi ai Dirigenti e al personale responsabile di unità organizzativa in posizione di autonomia e responsabilità e con la descrizione dettagliata del processo di valutazione delle performance, che è stato strutturato in modo da realizzare il massimo coinvolgimento dei *valutati*, assegnando, però, a terzi la responsabilità del giudizio finale;

- una sezione, a valenza programmatica, su quanto sarà messo in atto per estendere il processo di valutazione delle performance alle strutture amministrative decentrate di didattica e ricerca, i dipartimenti, individuati ai sensi del nuovo Statuto, da avviare nel corso del triennio;
- una analisi del livello di coerenza del presente PdP con i più recenti documenti di programmazione strategica, economica, finanziaria e di rendicontazione sociale;
- una sezione conclusiva in cui vengono puntualizzate le peculiarità del PdP.

Il PdP comprende un corposo allegato composto da informazioni tecniche aggiuntive, predisposte secondo le linee guida del Ministero e della Commissione CiVIT o di dettaglio operativo per ciascuno dei Dipartimenti amministrativi o Servizi che saranno oggetto della valutazione delle performance in questa fase iniziale.

Il documento è redatto in maniera tale da consentire una facile lettura e comprensione dei suoi contenuti, prestando particolare attenzione al linguaggio, al livello di sintesi e alle modalità di strutturazione delle informazioni.

2. Il processo seguito e le azioni di miglioramento del Ciclo di gestione della performance

La redazione del PdP 2013-2015 nasce dalla volontà del Rettore e del Direttore Generale di proseguire il percorso intrapreso, volto a migliorare la capacità di soddisfare in maniera sempre più efficace ed efficiente i bisogni dei diversi portatori di interesse interni ed esterni dell'Università, pur in presenza dei tagli alle risorse imposti dalle politiche di finanza pubblica degli ultimi anni. Il PdP non rappresenta, quindi, una risposta in una logica di mero adempimento alle norme ma una scelta consapevole di dotarsi di uno strumento volto a guidare l'intera organizzazione e le singole persone che in essa operano al perseguimento di livelli di performance migliori.

In linea con questa visione è stata dapprima costituita la Struttura Tecnica Permanente per la misurazione delle Performance (d'ora in poi STPM) dell'Università degli Studi di Bari Aldo Moro, con D.R. n. 3465 del 4 luglio 2012 e successivamente l'Ufficio di staff alla Direzione Generale "Valutazione, Innovazione e Trasparenza", con D.D.G. n. 11 del 9 gennaio 2013¹.

La redazione del documento è il frutto di un processo che è stato articolato in più fasi:

- 1) Analisi dei punti di forza e delle criticità emerse nell'applicazione del ciclo della performance;
- 2) Confronto tra Rettore, Direttore Generale, Nucleo di Valutazione, STPM, Dirigenti e l'Ufficio di staff alla Direzione Generale "Valutazione, Innovazione e Trasparenza" sulle linee di sviluppo e miglioramento del ciclo della performance;
- 3) Revisione del SMVP;
- 4) Acquisizione e analisi di tutta la documentazione normativa (Decreto e delibere della CiVIT) e delle linee guida per la predisposizione del PdP;
- 5) Acquisizione e analisi dei documenti di programmazione economico-finanziaria e strategica dell'Università, di quelli di rendicontazione e monitoraggio;
- 6) Definizione delle procedure da mettere in atto per individuare, in accordo con le politiche d'Ateneo e con il vertice e i Dirigenti, gli obiettivi strategici e definire la loro declinazione in obiettivi operativi;
- 7) Incontri con il Direttore Generale e i Dirigenti per individuare e condividere gli obiettivi di miglioramento specifici delle diverse strutture;

¹ La Struttura Tecnica Permanente è composta dai professori Giovanni Roma, Antonio Nisio e dalle dottoresse Angela Maria D'Ugento e Lucia Leo. L'ufficio di staff alla Direzione Generale "Valutazione, Innovazione e Trasparenza" è attualmente composto dalle dottoresse Annamaria Serena Labroca e Lucia Leo.

- 8) Analisi del contesto interno ed esterno e predisposizione degli Allegati tecnici;
- 9) Condivisione del PdP con il Direttore Generale ed i Dirigenti;
- 10) Redazione della versione finale del PdP;
- 11) Comunicazione del PdP da parte del Rettore agli Organi di governo ed ausiliari, alle OO. SS. e alla Comunità accademica ed alle parti interessate e successiva pubblicazione sul portale dell'Università.
- 12) Sono, altresì, previste riunioni periodiche fra il Direttore generale, con il supporto della STP e dell'Ufficio di staff alla Direzione Generale "Valutazione, Innovazione e Trasparenza" ed i Dirigenti al fine di verificare lo stato di avanzamento delle iniziative promosse per il raggiungimento degli obiettivi operativi e proporre, ove necessario, eventuali rimodulazioni giustificate da ragioni contingenti e non prevedibili.

Il Piano 2013 integra il Piano delle performance 2011-13 come innanzi descritto.

3. Identità

L'Università di Bari, nata nel 1924, è attualmente, per dimensioni, la nona Università del Paese, la terza nel Mezzogiorno, con circa 56.000 studenti iscritti ai corsi di laurea.

Soddisfa circa il 55% 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'Ateneo ha sede amministrativa nel palazzo ottocentesco di Piazza Umberto I, nel cuore del centro cittadino. Fino al 31 ottobre 2012, data a partire dalla quale le Facoltà sono state disattivate in ottemperanza alle norme di legge, a Bari erano presenti 12 Facoltà: Farmacia, Medicina e Chirurgia, Giurisprudenza, Economia, Agraria, Lettere e Filosofia, Scienze Matematiche, Fisiche e Naturali, Scienze della Formazione, Lingue e Letterature Straniere, Medicina Veterinaria, Scienze Politiche, Scienze Biotecnologiche (in ordine cronologico di istituzione). Analogamente, nel Polo universitario jonico erano presenti tre facoltà -Economia II, Giurisprudenza II e Scienze II, istituite a partire dall'anno accademico 2006-2007, oltre ai già presenti corsi di laurea delle Facoltà di Lettere, Medicina e Chirurgia, Medicina Veterinaria, Scienze della Formazione; altri corsi sono presenti nella sede decentrata di Brindisi e per le professioni sanitarie anche in altre città della regione Puglia. Le funzioni svolte dalle Facoltà sono state attribuite ai 24 Dipartimenti di didattica e ricerca e alla Facoltà/Scuola di Medicina, costituita con D.R. n. 151 del 14/01/2013, secondo quanto previsto dallo Statuto dell'Università di Bari.

La tabella successiva illustra alcuni dati di sintesi.

Tabella 1: L'Università di Bari in cifre

Poli decentrati	Studenti (a.a. 2011-2012)	Personale (al 31.12.2012)
<ul style="list-style-type: none"> • Taranto (<i>con il Dipartimento Jonico in Sistemi giuridici ed economici del Mediterraneo: società, ambiente, culture...</i>) • Brindisi (<i>con Corsi di Studio</i>) 	<ul style="list-style-type: none"> • 56.170 iscritti <i>di cui 13.458 immatricolati e iscritti al primo anno delle lauree di II livello</i> • 7.597 laureati (2011) 	<ul style="list-style-type: none"> • 1.548 docenti • 1.556 tecnici amministrativi
Strutture didattiche (a.a. 2011-2012) <ul style="list-style-type: none"> • 15 facoltà • 61 corsi di laurea di 1° livello • 46 corsi di laurea di 2° livello • 9 corsi di laurea a ciclo unico • 23 master di 1° livello • 10 master di 2° livello • 6 corsi di perfezionamento • 56 scuole di specializzazione 	Strutture di didattica e ricerca <ul style="list-style-type: none"> • 24 dipartimenti • 30 centri interdipartimentali • 20 centri interuniversitari • 22 consorzi interuniversitari Formazione alla ricerca <ul style="list-style-type: none"> • Dottorato di ricerca XVIII ciclo: 69 indirizzi 	

<ul style="list-style-type: none"> • 4 corsi di alta formazione permanente e ricorrente 		
Musei <ul style="list-style-type: none"> • Orto botanico • Raccolta di Fisica • Dipartimento di Zoologia • Scienze della terra 	Sistema bibliotecario <ul style="list-style-type: none"> • 9 Biblioteche centrali di Facoltà • 24 Biblioteche di dipartimento • 1 Catalogo collettivo OPAC unificato accessibile dal portale 	Centri di servizio <ul style="list-style-type: none"> • Centro servizi informatici • Centro linguistico di Ateneo • Osservatorio sismologico • Centro Interdipartimentale di Servizi per la Museologia Scientifica (CISMUS)
Attività culturali e ricreative <ul style="list-style-type: none"> • Centro universitario sportivo (CUS) • Coro e orchestra dell'Ateneo barese "Harmonia" • Attività culturali autogestite dagli studenti • Attività culturali, cinema e concerti 	Servizi agli studenti <ul style="list-style-type: none"> • Agenzia per il diritto allo studio - A.D.I.S.U. • Alloggi universitari • Assistenza sanitaria • Attività part time • Biblioteche e cataloghi • Centro di ascolto • Convenzioni per il cinema e il teatro • CUTAMC - Centro Universitario per il Teatro, per le Arti visive, la Musica, il Cinema 	<ul style="list-style-type: none"> • Mense universitarie • Progetto Almalaurea • Programmi di mobilità studentesca • Servizi per gli studenti diversamente abili • Servizio civile nazionale • Servizio di consultazione psicologica • Servizio orientamento • Trasporti e mobilità • URP – Ufficio relazioni con il pubblico

3.1 Mandato istituzionale e missione

La missione dell'Università degli Studi di Bari Aldo Moro, ovvero la sua ragion d'essere e la funzione complessiva che essa intende svolgere, è individuata nella sua carta fondamentale, lo *Statuto*, ed 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 (Piano Triennale, Bilancio Sociale, ecc.). 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.

Sul piano della gestione, l'Università di Bari si riconosce in quel processo di trasformazione che ormai da più di un ventennio interessa l'intera amministrazione pubblica nel nostro Paese, improntato alla massimizzazione di efficacia, economicità, efficienza ed in linea con i principi dell'accoutability e della trasparenza.

È riportata, nella successiva Tabella, una sintesi di missione e valori così come deducibili dallo Statuto di Autonomia adottato ai sensi dell'art. 2 della L. 240/2010, emanato con D.R. n. 2959 del 14/06/2012.

Tabella 2: Missione e valori dell'Università degli Studi di Bari Aldo Moro come deducibili dal nuovo Statuto

Missione e valori nello Statuto
Formazione e ricerca: L'Università <ul style="list-style-type: none"> • ... realizza le proprie finalità di ricerca e didattica secondo le disposizioni dello Statuto e nel rispetto dei

principi costituzionali. (art. 1, c. 1)

- *...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. (art. 1, c. 2)*
- *...sono garantiti lo sviluppo, il trasferimento e la valorizzazione delle conoscenze. (art. 1, c. 4)*
- *... assume come valori essenziali nel processo educativo e formativo il riconoscimento dell'impegno e del merito. (art. 4, c. 1)*
- *... opera per incentivare lo sviluppo dell'attività di ricerca scientifica. (art. 5, c. 1)*
- *Adotta una organizzazione dipartimentale che assicuri la promozione e il coordinamento dell'attività di ricerca e didattica, ... (art. 5, c. 2)*
- *... promuove la libera diffusione, anche in rete, dei risultati delle ricerche prodotte, al fine di assicurarne la più ampia conoscenza ... (art. 5, c. 4)*
- *...riconosce la propria appartenenza allo Spazio europeo della ricerca e dell'istruzione superiore e ne fa propri principi e strumenti. (art. 12, c. 1)*
- *... privilegia la caratterizzazione internazionale dei propri percorsi di studio... (art. 12, c. 2)*

Democrazia, partecipazione, pluralismo

- *... assume quali criteri guida per lo svolgimento della propria attività i principi di democrazia, partecipazione ... (art. 2, c. 1)*
- *... garantisce ... il pluralismo scientifico e di pensiero. (art. 3, c. 1)*
- *Mantiene relazioni con i propri laureati per creare un'ampia comunità al fine di favorire lo sviluppo dell'Ateneo, valorizzarne il prestigio e rafforzare i legami con la società. (art. 6, c. 3)*
- *... quale comunità di lavoro, riconosce nel rapporto con le parti sociali un efficace contributo alla democraticità dell'istituzione ... (art. 7, c. 1)*
- *...valorizza il contributo dei singoli a libere forme associative e di volontariato che concorrono al perseguimento dei fini istituzionali. (art. 10)*

Autonomia e libertà nella didattica e nella ricerca

- *... garantisce la piena autonomia delle strutture preposte all'erogazione della didattica ... (art. 3, c. 1)*
- *... adotta una organizzazione dipartimentale... garantendo, nel contempo, la libertà e l'autonomia di ogni singolo componente. (art. 5, c. 2)*
- *... assicura l'accesso alle strutture e alle attrezzature necessarie per lo svolgimento della ricerca scientifica e ai mezzi finanziari compatibilmente con le risorse di bilancio ed in applicazione dei risultati dei processi di valutazione. (art. 40, c. 1)*
- *Ogni docente, ..., può determinare liberamente contenuti e metodi della propria attività d'insegnamento. (art. 40, c. 3)*
- *... garantisce autonomia alle strutture attraverso le quali organizza la propria attività di ricerca e di didattica. (art. 40, c. 4)*
- *Le strutture, ... garantiscono la promozione, il coordinamento e lo sviluppo della ricerca, ... (art. 40, c. 5)*

Efficacia, efficienza, economicità (verifica dei risultati)

- *... assume quali criteri guida per lo svolgimento della propria attività i principi ...di efficienza, efficacia, ..., assicurando ... la qualità e l'economicità dei risultati. (art. 2, c. 1)*
- *Promuove ogni forma di accreditamento delle proprie strutture, secondo principi di qualità. (art. 8, c. 2)*
- *... al fine di assicurare servizi di qualità, conforma l'organizzazione delle strutture amministrative a criteri di ..., economicità... (art. 67, c. 1)*
- *Assicura la formazione continua del personale tecnico-amministrativo con un programma annuale finalizzato al perseguimento di più elevati standard di produttività e di efficienza. (art. 67, c. 4)*

Funzionalità e buona amministrazione

- *... assume quali criteri guida per lo svolgimento della propria attività i principi di ... imparzialità, ... decentramento e semplificazione... (art. 2, c. 2)*
- *..., riconosce nel rapporto con le parti sociali un efficace contributo ... al buon andamento della propria organizzazione. (art. 7, c. 1)*

- *Persegue la formazione continua del personale tecnico-amministrativo per favorire l'ottimale funzionamento dell'amministrazione universitaria. (art. 7, c. 2)*
- *... si adopera per la semplificazione delle procedure, ..., per favorire l'accesso ai propri programmi di formazione da parte di studenti e studiosi di ogni Paese... (art. 12, c. 2)*
- *Le strutture, ..., garantiscono ... il buon andamento dell'organizzazione didattica ... (art. 40, c. 5)*
- *... conforma l'organizzazione delle strutture amministrative a criteri di ... funzionalità e imparzialità di gestione ... (art. 67, c. 1)*

Trasparenza

- *... assume quali criteri guida per lo svolgimento della propria attività i principi di ... trasparenza... (art. 2, c. 1)*
- *... riconosce l'informazione quale strumento essenziale per assicurare la partecipazione effettiva di studenti, docenti e personale tecnico-amministrativo/collaboratori ed esperti linguistici alla vita dell'Ateneo, garantendo la pubblicità delle decisioni assunte dai propri organi statutari. (art. 2, c. 2)*
- *Fa propri i principi dell'accesso pieno e aperto alla letteratura scientifica ... (art. 5, c. 4)*
- *... si impegna a predisporre processi trasparenti di valutazione dell'attività delle strutture di ricerca, di didattica e di servizi. (art. 8, c. 1)*
- *... assicura, ..., la pubblicità delle diverse forme di collaborazione e dei relativi risultati. (art. 47, c. 4)*
- *Garantisce la trasparenza dell'azione amministrativa anche attraverso un apposito Ufficio Relazioni con il pubblico. (art. 67, c. 1)*

Parità di condizioni e opportunità

- *Riconosce e garantisce a tutti nell'ambito della comunità universitaria uguale dignità e pari opportunità e l'assenza di ogni forma di discriminazione, diretta e indiretta, relativa al genere, all'età, all'orientamento sessuale, all'origine etnica, alla diversa abilità, alla religione, alla lingua, alle opinioni politiche e alle condizioni personali e sociali. (art. 3, c. 3)*
- *S'impegna a promuovere azioni dirette a rimuovere le cause di discriminazione, sia diretta che indiretta. (art. 3, c. 4)*
- *... Provvede a valorizzare il merito ... (art. 4, c. 1)*
- *... promuove e attua, ..., interventi atti a rimuovere gli ostacoli che impediscono ai capaci e meritevoli l'accesso agli studi... (art. 4, c. 1)*
- *S'impegna a ... realizzare, anche con il sostegno e la collaborazione di soggetti pubblici e privati, ogni intervento atto a rimuovere le condizioni di svantaggio, permettendo così pari opportunità di studio e di vita all'interno della comunità accademica. (art. 4, c. 3)*

Cooperazione e internazionalizzazione

- *Garantisce la piena integrazione per gli studenti di cittadinanza non italiana, promuovendo attività culturali e percorsi tematici di integrazione e cooperazione. (art. 4, c. 4)*
- *...Riconosce e adotta la Carta europea dei ricercatori. (art. 5, c. 1)*
- *Persegue una collaborazione attiva con le istituzioni, il mondo del lavoro e delle professioni, concertando con essi, organismi di consultazione permanente al fine di contribuire allo sviluppo culturale, sociale ed economico. (art. 6, c. 2)*
- *... può federarsi con altri Atenei... La federazione può avere luogo, altresì, tra l'Università ed enti o istituzioni nei settori della ricerca e dell'alta formazione, ivi compresi gli istituti tecnici superiori... (art. 11, c. 2)*
- *Può promuovere strutture interateneo, mediante accordi di programmi con altri Atenei, al fine di favorire il livello di integrazione. (art. 11, c. 3)*
- *Può costituire o partecipare a fondazioni di diritto privato per lo svolgimento di attività connesse all'attività didattica e alla ricerca,... (art. 11, c. 4)*
- *... promuove la collaborazione con Università e Istituti di ricerca italiani ed esteri e aderisce a reti e consorzi internazionali;... (art. 12, c. 2)*
- *... sostiene la mobilità internazionale di tutte le sue componenti e partecipa ai programmi diretti al rafforzamento delle relazioni tra docenti e studenti di Paesi diversi. (art. 12, c. 2)*
- *... adotta strumenti adeguati per favorire la diffusione internazionale delle proprie attività formative.*

(art. 12, c. 2)

- ... *promuove e attua in collaborazione con gli Istituti di istruzione superiore di secondo grado, in raccordo con l'Ufficio scolastico regionale, servizi didattici integrativi rivolti ai docenti ed agli studenti dei detti istituti ...* (art. 42, c. 1)
- ... *promuove ogni forma di collaborazione con Università italiane ed estere, ed in particolare con quelle dell'Unione Europea, incentivando lo scambio di docenti e studenti e personale tecnico-amministrativo e valorizzando le esperienze internazionali* .(art. 47, c. 1)

Responsabilità sociale

- *Promuove la diffusione di una cultura fondata sui valori universali dei diritti umani, della pace, della salvaguardia dell'ambiente e della solidarietà internazionale.* (art. 3, c. 2)
- *Concorre a sostenere il pieno dispiegamento della personalità individuale e sociale degli studenti, anche promuovendo forme associative, attività culturali autogestite che contribuiscano alla realizzazione dei fini istituzionali* (art. 4, c. 6)
- ... *contribuisce, tramite l'impegno nell'ambito della ricerca, della didattica e dell'alta formazione, alla crescita scientifica, culturale e civile della comunità locale, nazionale ed internazionale.* (art. 6, c. 1)
- ... *favorisce le attività culturali, ricreative e sociali di tutte le componenti universitarie e promuove la diffusione e il potenziamento della prativa sportiva, avvalendosi del Comitato per lo Sport Universitario...* (art. 13)
- ... *si impegna ad un regolare attività di rendicontazione sociale, ambientale e di genere* (art. 14, c.1)

4. Sintesi delle informazioni d'interesse per i cittadini e per gli stakeholder

Nel paragrafo seguente s'illustrano le caratteristiche gestionali e organizzative salienti dell'Amministrazione distinguendo tra Organi di governo, e loro funzioni, e struttura amministrativa alla luce del nuovo Statuto di autonomia adottato ai sensi dell'art. 2 della L. 240/2010. Si riportano, inoltre, le principali attività dell'Università e la loro relazione con gli *stakeholder*.

4.1 Gli Organi centrali di governo, gli Organi di gestione, di controllo, consultivi e di garanzia

Come negli altri Atenei pubblici, nel nostro Paese, al vertice della struttura di governance dell'Ateneo vi sono tre organi centrali: il Rettore, il Senato accademico, il Consiglio di amministrazione e gli organi di gestione, controllo, consultivi e di garanzia.

Le funzioni di tali organi, come definite nel nuovo Statuto di Ateneo, adottato ai sensi dell'art. 2 della L. 240/2010 ed emanato con D.R. n. 2959 del 14/06/2012, sono illustrate nella Tabella 3.

Tabella 3: Funzioni degli organi di governo e degli organi di gestione, controllo, consultivi e di garanzia

Gli organi di governo e gli organi di gestione, controllo, consultivi e di garanzia Ateneo nello Statuto	
Organo	Funzioni
RETTORE	<i>... rappresenta l'Università e assicura l'unitarietà degli indirizzi espressi dagli Organi collegiali di governo.</i> (art.26, c. 1)
PRO RETTORE VICARIO	<i>sostituisce il Rettore ... in caso di assenza o impedimento e per svolgere le funzioni che gli sono delegate.</i> (art. 26, c. 3)
SENATO ACCADEMICO È composto dal Rettore (con funzioni di Presidente), Direttori di Dipartimento, rappresentanti delle aree	<i>... esercita la funzione di programmazione, di coordinamento e verifica delle attività didattiche e di ricerca, fatte salve le attribuzioni degli altri Organi; promuove la cooperazione con altre Università e</i>

scientifico-disciplinari, rappresentanti degli studenti, rappresentante dei dottorandi, rappresentanti del personale tecnico-amministrativo/collaboratori ed esperti linguistici	<i>Centri culturali e di ricerca, assicura il costante collegamento con le Istituzioni e le forze sociali e produttive. (art. 27, c. 1)</i>
CONSIGLIO DI AMMINISTRAZIONE È composto dal Rettore (con funzioni di Presidente), personalità italiane o straniere non appartenenti ai ruoli dell'Università, componenti nominati nell'ambito del personale docente e tecnico-amministrativo/collaboratori ed esperti linguistici dell'Università, rappresentanti degli studenti	<i>... esercita funzioni di indirizzo strategico, di gestione e di controllo dell'attività amministrativa, finanziaria ed economico-patrimoniale dell'Ateneo, nonché di vigilanza sulla sostenibilità finanziaria delle attività. (art. 28, c. 1)</i>
DIRETTORE GENERALE È persona in possesso di elevata qualificazione professionale e comprovata esperienza pluriennale con funzioni dirigenziali	<i>Al Direttore Generale è attribuita, 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 (art. 29, c. 3)</i>
COLLEGIO DEI REVISORI DEI CONTI E' composto da un componente effettivo, con funzioni di Presidente, scelto dal Senato Accademico, in una rosa, proposta dal Rettore, di nominativi di magistrati amministrativi e contabili e avvocati dello Stato; un componente effettivo ed uno supplente designati dal Ministero dell'Economia e delle Finanze; un componente effettivo ed uno supplente designati dal MIUR	<i>... è l'Organo di controllo interno della gestione finanziaria, contabile e patrimoniale dell'Università... (art. 30, c. 1)</i>
NUCLEO DI VALUTAZIONE È composto da otto esperti, di cui almeno cinque esterni all'Università, e da un rappresentante degli studenti	<i>... è preposto alla valutazione delle strutture amministrative, della didattica e della ricerca (art. 31, c. 1); ... sono attribuite, in raccordo con l'attività dell'ANVUR, le funzioni di cui alla vigente normativa relative alle procedure di valutazione delle strutture e del personale, al fine di promuovere il merito e il miglioramento della performance organizzativa e individuale e tutte le altre funzioni attribuite dalla legge, dallo Statuto e dai Regolamenti (art. 31, c. 2) ... tiene conto, ai fini della valutazione, dei documenti di programmazione triennale della ricerca e della didattica delle strutture dipartimentali e dei pareri formulati dalle commissioni paritetiche docenti-studenti. Limitatamente alla valutazione della didattica, dei relativi servizi di supporto, nonché della corretta gestione delle risorse universitarie destinate a servizi agli studenti, il Nucleo tiene conto, altresì, delle indicazioni del Consiglio degli studenti (art. 31, c. 5)</i>
COLLEGIO DEI DIRETTORI DI DIPARTIMENTO E PRESIDENTI DI SCUOLE/FACOLTA' E' costituito dai Direttori di tutti i Dipartimenti e dai Presidenti di tutte le Scuole/Facoltà dell'Università ed è presieduto dal Rettore o suo delegato	<i>... esprime i pareri richiesti dagli Organi dell'Ateneo sulle materie di competenza dei Dipartimenti e delle Scuole/Facoltà; favorisce l'uniforme applicazione all'interno dei Dipartimenti e delle Scuole/Facoltà, delle procedure amministrative previste dai Regolamenti dell'Università; può formulare proposte ed esprimere pareri sulle materie di competenza dei Dipartimenti e delle Scuole/Facoltà e, in particolare,</i>

	<i>sui criteri generali di organizzazione dei servizi e di ripartizione di risorse umane e finanziarie; elegge i Direttori di Dipartimento componenti il Senato Accademico... (art. 32, c. 3)</i>
CONFERENZA DI ATENEIO	<i>indetta, almeno attualmente, dal Rettore,... al fine di incrementare i momenti di confronto all'interno della comunità universitaria, nonché tra l'Università e i principali soggetti della comunità territoriale di riferimento. (art. 33, c. 1)</i> <i>...sono presentati dal Rettore, in particolare, i documenti di rendicontazione sociale, ambientale e di genere, le linee guida di indirizzo e di programmazione dell'Università. (art. 33, c. 2)</i>
CONSIGLIO DEGLI STUDENTI È composto dai rappresentanti degli studenti eletti nel Senato Accademico, nel Consiglio di Amministrazione dell'Università, nel Nucleo di valutazione, nel Comitato per lo sport universitario, nel Consiglio di Amministrazione dell'A.Di.SU. e da una rappresentanza degli studenti eletta nelle Scuole/Facoltà e/o Dipartimenti	<i>... è l'organo di rappresentanza della componente studentesca e svolge funzioni consultive e di proposta sulle questioni che riguardano la condizione degli studenti, anche nei confronti degli organi centrali (art. 34, c. 1)</i>
CONSULTA DEGLI SPECIALIZZANDI	<i>È istituita la Consulta degli specializzandi con le modalità stabilite dal Regolamento generale di Ateneo. (art. 35)</i>
COMITATO UNICO DI GARANZIA PER LE PARI OPPORTUNITA', LA VALORIZZAZIONE DEL BENESSERE DI CHI LAVORA E CONTRO LE DISCRIMINAZIONI E' composto da un componente designato da ciascuna delle organizzazioni sindacali maggiormente rappresentative dell'Ateneo, in possesso di adeguate conoscenze ed esperienze nelle materie di competenza del Comitato; da un numero di rappresentanti dell'amministrazione, individuati con procedura elettorale, pari a quello dei componenti designati; dai rappresentanti degli studenti, dei dottorandi e degli specializzandi	<i>... ha il compito, in particolare di promuovere pari opportunità tra tutte le componenti che lavorano o studiano nell'Università proponendo misure e azioni dirette a prevenire, contrastare e rimuovere ogni forma di discriminazione, diretta e indiretta,...; predisporre piani di azioni positive dirette a prevenire le discriminazioni e a promuovere condizioni di effettiva parità; promuovere la diffusione della cultura delle pari opportunità, anche tramite attività a carattere scientifico, formativo e culturale; attuare azioni dirette a favorire la realizzazione di un ambiente lavorativo improntato al benessere organizzativo, contrastando qualsiasi forma di discriminazione morale, fisica o psicologica e assicurando l'adozione di politiche di conciliazione tra tempi di vita e di lavoro. (art. 36, c. 2)</i> <i>... assume tutte le altre funzioni, previste dalla legge e dai contratti collettivi, attribuite ai comitati per le pari opportunità e ai comitati paritetici sul fenomeno</i>
GARANTE DEGLI STUDENTI È un organo monocratico, nominato con modalità stabilite dal Regolamento generale di Ateneo	<i>... al fine di garantire la tutela e l'effettività dei diritti degli studenti... (art. 37, c. 1)</i>

<p>COLLEGIO DEI GARANTI DEI COMPORAMENTI E' composto da tre professori ordinari, con anzianità in tale ruolo di almeno dieci anni, scelti dal Senato Accademico, fra una rosa di nominativi proposta dal Rettore, tra docenti di documentata qualificazione scientifica che, nel corso della carriera, abbiano testimoniato indiscussa autorevolezza morale e riconosciuta indipendenza di giudizio</p>	<p><i>è istituito... allo scopo di dare applicazione alle disposizioni del Codice dei comportamenti nella comunità universitaria. (art. 38, c. 1)</i></p>
<p>COLLEGIO DI DISCIPLINA Opera secondo il principio del giudizio fra pari, nel rispetto del contraddittorio ed è articolato in tre sezioni, ciascuna composta da tre membri effettivi e un supplente</p>	<p><i>...competente per i procedimenti disciplinari relativi ai professori di I, II fascia , ricercatori a tempo indeterminato e assistenti del ruolo ad esaurimento. (art. 39, c. 1)</i></p>

L'Università si articola in Dipartimenti. (art. 49, c. 1). I Dipartimenti sono le strutture cui è demandata l'organizzazione e la gestione delle attività di ricerca scientifica e didattica (art. 48, c. 1). 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 (art. 49, c. 1).

Nei Dipartimenti sono incardinati i professori e i ricercatori (art. 49, c. 2).

Ad essi afferiscono i Corsi di studio (art. 52, c. 2), dotati di propri organi (il Coordinatore, il Consiglio, la Giunta) (art. 52, c. 3).

È consentita la costituzione di Dipartimenti interuniversitari tra l'Università, le altre Università federate, nonché ulteriori istituzioni universitarie (art. 51, c. 1).

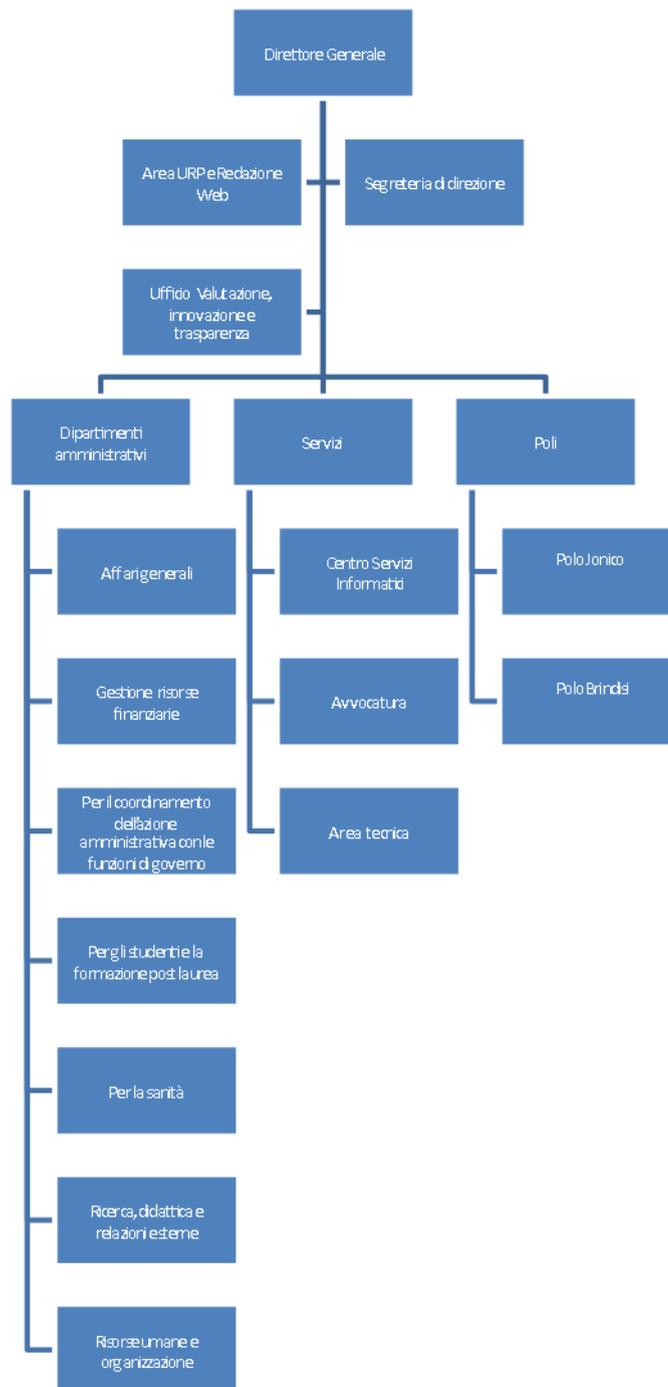
I Dipartimenti possono proporre la costituzione di Scuole/Facoltà con funzioni di coordinamento e razionalizzazione delle attività formative e di gestione dei servizi comuni (art. 48, c. 2).

I Dipartimenti possono costituire Centri Interdipartimentali e Interuniversitari di Ricerca, nonché Centri di Eccellenza. Possono costituire anche Organismi associativi aperti alla partecipazione di altre Università e di altri Enti pubblici e privati, italiani ed internazionali. (art. 48, c. 3)

4.2 La struttura amministrativa

La struttura amministrativa che fa capo alla Direzione Generale è articolata in sette Dipartimenti, ciascuno suddiviso in aree, tre Servizi di carattere generale e due Poli decentrati (uno con sede a Brindisi ed un secondo con sede a Taranto). Una rappresentazione sintetica della struttura è riportata nell'organigramma di seguito illustrato (Fig.1)

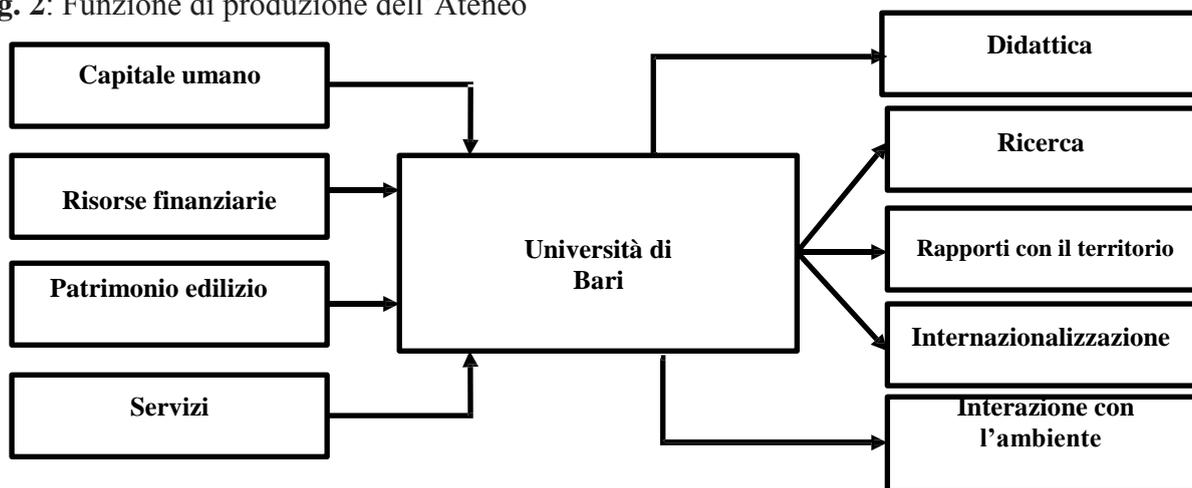
Fig. 1: Organigramma sintetico della Direzione Generale e sue articolazioni.



4.3 Le attività e gli stakeholder

Le attività dell'Ateneo, come ampiamente illustrato nel Bilancio Sociale 2009, possono essere descritte mettendo in relazione, in un'ideale funzione di produzione, le risorse impiegate e i "prodotti" ottenuti (Fig. 2).

Fig. 2: Funzione di produzione dell'Ateneo



Le risorse vengono distinte in capitale umano, risorse finanziarie e patrimonio edilizio. I servizi sono considerati alla stregua di un bene intermedio in quanto sono prodotti dall'Ateneo, ma sono a loro volta di supporto (*input*) alle altre principali linee di attività. Queste sono distinte in didattica, ricerca e rapporti con il territorio, a cui si affiancano quelle relative ai rapporti con l'estero e all'interazione con l'ambiente.

All'ampia gamma di attività dell'Università sono associabili diversi portatori d'interesse (*stakeholder*) raggruppabili su tre distinti livelli:

- *stakeholder primari*, quelli che fondano le proprie pretese nei confronti dell'organizzazione su diritti fondamentali riconosciuti nel contratto costituzionale fondativo dell'ente;
- *stakeholder secondari*, i portatori di pretese basate sul *merito* in termini di contributo prestatato alla vita e all'attività dell'ente;
- *stakeholder terziari*, i soggetti il cui benessere è toccato, in qualche misura, dall'attività dell'ente e che sono dunque portatori di interessi che spesso, ma non necessariamente, trovano forme organizzate di rappresentanza.

È opportuno incrociare (matrice degli stakeholder riportata in Tab.4) le diverse tipologie di stakeholder con le risorse impiegate e gli ambiti d'attività dell'Università sopra individuati.

Tra le dimensioni ha rilievo qui considerare le attività di produzione di output (e conseguentemente di outcome) – didattica, ricerca, rapporti con il territorio, internazionalizzazione - e del bene intermedio, i servizi. Se la missione dell'Università si esaurisse, come un tempo sostanzialmente avveniva, nelle due dimensioni della didattica e della ricerca, gli studenti e i docenti costituirebbero le uniche categorie di stakeholder primari. Al contrario, la missione degli Atenei si estende ormai lungo altre dimensioni e valori che assumono, a fianco della didattica e della ricerca, la valenza di elementi fondanti il patto costitutivo. Pertanto, gli stakeholder primari si ampliano includendo altri soggetti che, per natura istituzionale e funzione, devono essere considerati portatori di diritti fondamentali nei confronti dell'ente.

Tabella 4: Matrice *stakeholder* vs attività dell'Università (P= principale; S= secondario; T = terziario)

	<i>Input</i>			<i>Output</i>					
	Capitale umano	Risorse finanziarie	Patrimonio edilizio	Servizi	Didattica	Ricerca	Rapporti con il territorio	Internazionalizzazione	Rapporti con l'ambiente
<i>Stakeholder</i>									
Comunità scolastica di II grado	P	T	T	P	T	T	P	T	T
Studenti universitari	P	S	P	P	P	S	S	P	T
Personale docente	P	P	P	P	P	P	S	S	P
Personale tecnico amministrativo	P	P	P	P	T	S	S	S	S
Sindacati e Rappresentanze studentesche	T	T	T	T	T	T	T	T	T
<i>Stakeholder esterni</i>									
MIUR e altri Enti finanziatori	S	S	S	S	S	S	S	S	S
Comunità scientifica, altre università ed enti di ricerca	T	T	T	T	T	P	T	T	T
Organizzazioni imprenditoriali e professionali, CCIAA, etc.	P	T	T	P	P	T	P	T	T
Regione Puglia, Agenzie regionali, enti locali	T	T	T	T	T	T	P	P	P
Associazioni e Mass media	T	T	T	T	T	T	T	T	T
Fornitori di beni e servizi	S	S	S	S	S	S	S	S	S

Nella predisposizione del PdP alcuni *stakeholder*, come risulterà dalla descrizione dei processi di consultazione attivati, sono stati direttamente coinvolti nella definizione degli obiettivi strategici ed operativi, nell'individuazione delle attività da promuovere e degli indicatori da utilizzare. Altri, invece, sono stati soltanto informati delle procedure di misurazione e valutazione delle performance e potranno consultare la Relazione consuntiva.

5. Analisi del contesto

Preliminarmente alla predisposizione del PdP 2013-15 si è proceduto ad un'analisi di contesto esterno ed interno seguita dalla compilazione di una Tabella SWOT, che consente di ottenere una visione integrata degli esiti dell'analisi e tiene conto delle dimensioni relative a organizzazione, infrastrutture e risorse tecnologiche, risorse umane e risorse finanziarie (nel rispetto delle Delibera CiVIT).

L'analisi così effettuata:

- permette l'identificazione delle possibili azioni in relazione alle principali problematiche evidenziate e ai fattori, che sono anche solo parzialmente sotto controllo e che possono agevolare o ostacolare lo sviluppo;
- consente l'identificazione di quelle azioni (linee strategiche) che, facendo leva sui punti di forza, tentando di ridurre quelli di debolezza, massimizza le opportunità, minimizzando le minacce;
- potrà anche consentire di valutare la rilevanza delle azioni e degli interventi pianificati e attuati.

Il processo è stato quindi articolato in due fasi: la prima ha riguardato la valutazione delle Opportunità e delle Minacce rivenienti dal contesto esterno (Tabella 5), la seconda ha portato ad un'analisi sintetica dei Punti di Forza e di Debolezza del contesto interno.

1) Punti di riferimento per il contesto esterno sono stati:

- il quadro normativo di riferimento nazionale;
- le fonti di finanziamento;
- la situazione socio-economica-produttiva della Regione e le sue potenzialità di sviluppo;
- le politiche regionali di sviluppo come declinate nel Piano Strategico Regionale 2007-2013;
- le relazioni istituzionali dell'Università come evidenziate nel secondo Bilancio Sociale del nostro Ateneo.

2) Successivamente è stata predisposta la tabella SWOT di sintesi sotto riportata (Tabella 6). In essa, a fronte delle Opportunità e Minacce del contesto esterno, sono riportati i possibili Punti di Forza e di Debolezza rilevabili nel contesto interno relativamente alle quattro dimensioni: organizzazione, infrastrutture e risorse tecnologiche, risorse umane, risorse finanziarie.

Tabella 5: Principali caratteristiche del contesto esterno che impattano fortemente con il contesto interno dell'Ateneo

Opportunità
1. La riforma del sistema universitario (Legge n.240/2010)
2. Decreto lgs. 27 gennaio 2012, n. 19: Valorizzazione dell'efficienza delle universita' 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 universita' e la valorizzazione della figura dei ricercatori a tempo indeterminato non confermati al primo anno di attivita', a norma dell'articolo 5, comma 1, lettera a), della legge 30 dicembre 2010, n. 240
3. D.M. 47 del 30 gennaio 2013: Decreto autovalutazione, accreditamento iniziale e periodico delle sedi e dei corsi di studio e valutazione periodica
4. 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
5. D.lgs. n. 150 del 27/10/2009 in materia di ottimizzazione della produttività del lavoro pubblico e di efficienza trasparenza delle pubbliche amministrazioni
6. D.M. n. 50 del 23 dicembre 2010 – Linee generali d'indirizzo della programmazione delle Università 2010-2013 e D.M. n.345 del 4 agosto 2011 relativo agli Indicatori da utilizzare per valutazione e

monitoraggio

7. 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
8. Le Delibere Civit sul tema, con riferimento in particolare alla delibera 6/2013: "Linee guida relative al ciclo di gestione della *performance* per l'annualità 2013"
9. Il nuovo Statuto dell'Università degli Studi di Bari Aldo Moro emanato con Decreto Rettorale n. 2959 del 14 giugno 2012
10. La Carta dei servizi dell'Università degli Studi di Bari adottata con decreto del Direttore generale n. 317 del 28 novembre 2012
11. Il Piano Strategico Regionale 2007-2013
12. Le relazioni istituzionali dell'Università
13. Risultati del monitoraggio Almalaurea

Minacce

- 1) 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
- 2) Il calo demografico, diretta conseguenza del periodo congiunturale
- 3) Limiti alla possibilità d'incremento delle tasse universitarie (D.P.R. 306/97 art. 5)
- 4) Forte riduzione dei finanziamenti pubblici alle Università (D.M. n. 71 del 16/04/2012. Criteri di Ripartizione Fondo di Finanziamento Ordinario (FFO) delle Università per l'anno 2012)
- 5) Il contesto socio-economico e produttivo regionale non sempre aperto agli investimenti in materia di ricerca e sviluppo tecnologico
- 6) La scarsità di risorse e l'inadeguato utilizzo di strumenti di sostegno del diritto allo studio

Tabella 6: Analisi SWOT delle Opportunità e Minacce rilevabili dal contesto esterno e Punti di Forza e Punti di debolezza del contesto interno

		ANALISI DEL CONTESTO INTERNO			
		Punti di Forza		Punti di Debolezza	
ANALISI DEL CONTESTO ESTERNO	Opportunità	<p style="text-align: center;"><u>Organizzazione</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • riscrittura dei Regolamenti alla luce del nuovo Statuto come occasione per razionalizzare e recuperare efficienza; • innovatività di funzioni e servizi anche con interventi radicali di riorganizzazione; • promozione di una effettiva <i>accountability</i> e trasparenza; • meccanismi di comunicazione interna ed esterna più efficaci; • coordinamento tra le diverse funzioni e strutture organizzative con la definizione puntuale delle funzioni di responsabilità; • implementazione di un sistema di valutazione del personale; • partecipazione, anche ai fini di una ottimizzazione delle risorse e possibili sinergie, alla federazione delle università della Basilicata, del Molise e della Puglia. 	<p style="text-align: center;"><u>Infrastrutture e risorse tecnologiche</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • intensificazione dei rapporti con il territorio, in ambito di ricerca, trasferimento tecnologico e progetti di importanza socio-economica, per favorirne lo sviluppo; • sviluppo di infrastrutture tecnologiche e di servizio per la ricerca anche attraverso finanziamenti regionali • progettazione di un'offerta formativa più attenta ai fabbisogni del territorio • efficace utilizzazione delle risorse strumentali già presenti • sviluppo e implementazione di un adeguato sistema informativo 	<p style="text-align: center;"><u>Organizzazione</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • il nuovo ruolo affidato ai Dipartimenti richiede forme di sinergia e modelli organizzativi di difficile attuazione in tempi brevi • riorganizzazione del personale delle strutture amministrative, didattiche e di ricerca ai fini del superamento del problema <i>turnover</i> • difficoltà a generare motivazione a causa delle normative che cambiano continuamente e non prevedono adeguato supporto finanziario 	<p style="text-align: center;"><u>Infrastrutture e risorse tecnologiche</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • complessità dei dati e delle informazioni disponibili per la implementazione di un adeguato sistema informativo integrato • diffusione e metabolizzazione tra il personale TA e docente della terza missione dell'Università; • limitata integrazione del sistema formativo post-laurea e conseguente bassa attrattività dell'offerta; • limitata propensione a favorire la messa a disposizione delle infrastrutture per la ricerca come veri e propri servizi per la comunità
		<p style="text-align: center;"><u>Risorse umane</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • impiego razionale delle risorse umane; • migliore produttività della ricerca e sviluppo tecnologico attraverso la formazione dedicata; • potenziamento di funzioni e servizi anche con interventi di formazione; 	<p style="text-align: center;"><u>Risorse finanziarie</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • migliore gestione delle risorse finanziarie; • acquisizione di risorse finanziarie per la ricerca attraverso il coinvolgimento in progetti regionali; • acquisizione di risorse finanziarie per il reclutamento di ricercatori a tempo determinato o in regime di 	<p style="text-align: center;"><u>Risorse umane</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • promozione della internazionalizzazione soprattutto in ingresso anche per l'assenza di un'adeguata logistica di supporto; • riorganizzazione della allocazione del personale anche a causa delle ripetute riforme; 	<p style="text-align: center;"><u>Risorse finanziarie</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • rapporti con la Regione prevalentemente di tipo reattivo; • si propongono riforme a costo zero. Il nuovo assetto organizzativo potrebbe generare costi aggiuntivi; • aggravio dell'ammontare delle tasse universitarie per gli studenti;
		<ul style="list-style-type: none"> • presenza di un Codice per la prevenzione delle molestie sessuali e morali; • presenza di uno Statuto dei diritti e dei doveri degli studenti universitari; • presenza di un Codice dei comportamenti nella comunità accademica; 	<p>Cofinanziamento;</p> <ul style="list-style-type: none"> • economie finanziarie realizzate con attenta politica di ottimizzazione delle risorse umane e di dematerializzazione dei processi; 		

<p style="text-align: center;">Minacce</p> <p>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</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Il calo demografico, diretta conseguenza del periodo congiunturale 2. Limiti alla possibilità d'incremento delle tasse universitarie 3. Forte riduzione dei finanziamenti pubblici alle Università 4. Il contesto socio-economico e produttivo regionale non sempre aperto agli investimenti in materia di ricerca e sviluppo tecnologico 5. La scarsità di risorse e l' inadeguato utilizzo di strumenti di sostegno del diritto allo studio 	<p><u>Organizzazione</u></p>	<p><u>Infrastrutture e risorse tecnologiche</u></p>	<p><u>Organizzazione</u></p>	<p><u>Infrastrutture e risorse tecnologiche</u></p>
	<p><u>Risorse umane</u></p>	<p><u>Risorse finanziarie</u></p>	<p><u>Risorse umane</u></p>	<p><u>Risorse finanziarie</u></p>

- individuazione e incorporazione delle attese dei portatori di interesse (*stakeholder*) per migliorare i servizi ad essi dedicati;
- una razionalizzazione quali-quantitativa dell'offerta formativa dall'Ateneo, indotta anche dalla riorganizzazione del modello domanda-offerta di professionalità, più aderente alle mutate esigenze del mondo del lavoro;

- miglior uso delle risorse umane e maggiore attenzione alle performance organizzative;
- ampliamento delle competenze del personale per fronteggiare il limitato *turnover*;

- migliorare la competitività del territorio rafforzando i legami tra istruzione superiore, ricerca e trasferimento tecnologico;
- trovare nuove forme di sinergia con il territorio, rafforzare i rapporti con la Regione;
- trovare nuovi sbocchi lavorativi per i propri laureati rafforzando i rapporti con i Distretti tecnologici e produttivi;
- puntare ad incrementare la domanda del mercato;

- attivarsi per intercettare finanziamenti per grandi progetti di ricerca;
- attivarsi per intercettare finanziamenti per cofinanziare un accettabile *turnover*;
- uso economico delle risorse finanziarie;

- ridefinizione della missione e sua diffusione presso i portatori d'interesse;
- l'instabilità normativa e di finanziamenti rendono difficile una analisi organizzativa a medio termine;
- superamento delle vecchie logiche organizzative per promuovere coordinamento e sinergie tra le strutture;
- riorganizzazione del personale delle strutture amministrative, didattiche e di ricerca ai fini del superamento del problema *turnover*

- difficoltà, a causa delle condizioni di contesto esterno generali e di conteso regionale specifiche, a generare adeguata motivazione nel personale ad essere coinvolti in iniziative di miglioramento organizzativo dell'istituzione;

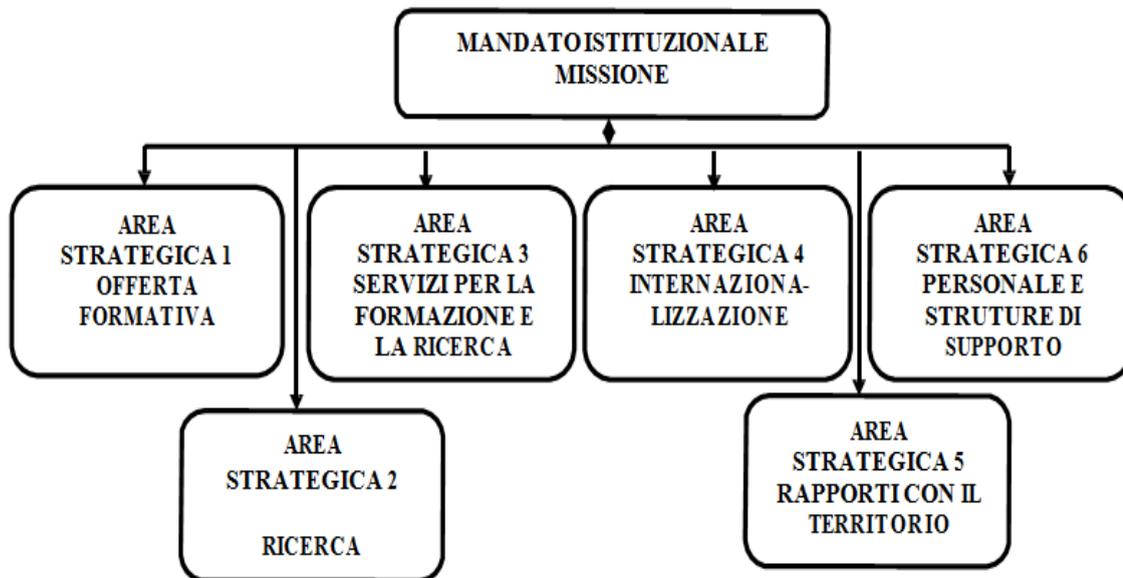
- informatizzazione dei sistemi di supporto ai servizi per gli stakeholder;
- uso limitato dell'e-learning nelle attività formative specialmente a supporto degli studenti fuori sede;
- difficoltà alla mobilità;

- aumenti contenuti delle tasse universitarie;

6. Albero delle performance e linee d'indirizzo politico

A partire dal mandato istituzionale e missione, descritti nel par. 3.1, l'Università di Bari ha individuato, coerentemente con il suo Piano Triennale e con il Bilancio Sociale, sei Aree strategiche di valutazione della performance:

Fig. 3: L'Albero della performance: il collegamento fra mandato istituzionale-missione e aree strategiche



Nel Piano di programmazione triennale sono illustrate le linee d'indirizzo, gli obiettivi strategici, le aree d'interesse, gli obiettivi operativi e linee d'azione.

PROGRAMMAZIONE 2013: LINEE D'INDIRIZZO E AREE D'INTERESSE

Linea d'indirizzo	Aree d'interesse
Offerta formativa	<ul style="list-style-type: none"> • Razionalizzazione e qualificazione • Attrattività ed efficacia • Spendibilità del titolo e delle competenze acquisite
Attività di ricerca	<ul style="list-style-type: none"> • Risorse per la ricerca • Formazione alla ricerca • Ricerca come risorsa • Diffusione dei risultati della ricerca e della formazione alla ricerca
Servizi per la formazione	<ul style="list-style-type: none"> • Assicurare un più stretto rapporto con la Scuola Secondaria Superiore • Servizi di orientamento e sostegno in itinere • Servizi di orientamento e sostegno in

	uscita
Internazionalizzazione	<ul style="list-style-type: none"> • Azioni strategiche e visibilità • Mobilità e internazionalizzazione • Internazionalizzazione nella formazione • Internazionalizzazione nella ricerca
Rapporti con il territorio	<ul style="list-style-type: none"> • Attivazione e promozione di eventi culturali e di divulgazione scientifica • Promozione del territorio attraverso la ricerca, il trasferimento tecnologico e progetti di rilevanza socio-economica • Sinergie significative per la promozione del territorio (Conferenza di Ateneo)
Personale e infrastrutture di supporto	<ul style="list-style-type: none"> • Politica della Qualità dell'Ateneo (costituzione Presidi di Qualità) • Risorse umane: personale tecnico amministrativo • Risorse umane: personale docente • Infrastrutture e risorse strumentali

Successivamente, a seguito di analisi SWOT l'Università :

- 1) ha circoscritto le aree d'interesse prioritario, vale a dire gli ambiti d'intervento in cui concentrarsi per il 2013;
- 2) per ognuna delle Linee d'indirizzo ed Aree d'interesse, ha specificatamente individuato:
 - gli obiettivi strategici generali relativi alla linea d'indirizzo e collegati alla missione/visione/valori dell'Ateneo;
 - gli obiettivi operativi relativi a ciascuna delle aree d'interesse individuate e, in forma sintetica, le loro motivazioni;
 - le linee d'azione coerenti con gli obiettivi operativi e suscettibili di specifiche iniziative attuative da promuovere al loro interno.

Per l'individuazione delle iniziative da attuare e per valutare la loro sostenibilità e tempistica d'attuazione, si sono considerate sia le risorse interne (competenze, strutture, organizzazione) sia i fattori esterni che potrebbero condizionarne il successo (fattori economici, sociali, politici e tecnologici). Ad ogni iniziativa saranno associati il soggetto/soggetti responsabili, i servizi/strutture coinvolti, gli indicatori di performance rilevanti ai fini del monitoraggio.

Per ognuna delle suddette Linee di indirizzo, l'Ateneo ha condiviso le linee d'indirizzo politico di seguito specificate:

- 1) **Area strategica dell'Offerta formativa.** In coerenza con gli indirizzi delineati nei Documenti programmatici nazionali ed europei, l'Università di Bari ritiene la formazione elemento fondamentale per lo sviluppo e per la realizzazione di condizioni migliori di occupazione, di coesione e di inclusione sociale. In tale ottica intende mettere a disposizione della comunità territoriale, nazionale ed internazionale un'offerta formativa che:
 - risulti ampia, variegata e di qualità;
 - sia non discriminante per studenti di qualunque estrazione, sesso e diversamente abili e valorizzi l'eccellenza;
 - offra significative opportunità di lavoro curando in modo particolare la componente professionalizzante della formazione;
 - sia attuata in un contesto didattico centrato sullo studente e caratterizzato da un rapporto docenti/studenti ottimale;

- sia supportata da strutture didattiche idonee e tecnologie informatiche avanzate;
- 2) **Area strategica della Ricerca.** L'Università di Bari riconosce che la ricerca scientifica può avere molteplici valenze:
- è fonte di avanzamento culturale non solo per l'istituzione presso la quale viene svolta, ma per tutta la regione, purché partecipata, anche attraverso un'attenta distillazione nelle attività formative/informative, dall'istituzione alle comunità che gravitano intorno ad essa;
 - è un vero e proprio volano di progresso, specialmente quando si svolge in un contesto territoriale che necessita di una forte accelerazione. Infatti essa può fungere, se attenta anche agli aspetti applicativi, da incubatrice per promuovere iniziative atte a colmare disequilibri esistenti in campo economico e sociale. Prerequisito, perché questo accada, è che la ricerca, sostenuta da finanziamenti adeguati, sia qualitativamente di alto profilo internazionale in maniera che possa produrre ricadute altamente significative e che le due comunità (quella accademica e quella socio-economica circostante) interagiscano in modo efficace riconoscendo reciprocamente i propri ruoli nell'interesse comune.
- 3) **Area strategica dei Servizi per formazione e ricerca.** L'Ateneo riconosce il ruolo centrale degli studenti e il loro diritto allo studio e s'impegna ad attivarsi per assicurare servizi che:
- soddisfino, compatibilmente con le risorse economiche, la dotazione di personale e le strutture disponibili, le loro aspettative e quelle delle famiglie;
 - potenzino il collegamento fra scuola e università, garantiscano la continuità del processo educativo e favoriscano le scelte degli studenti;
 - affianchino gli studenti per tutto il tempo della loro permanenza nell'università contribuendo al raggiungimento di migliori performance nello studio e alla loro cittadinanza attiva in un contesto globale;
 - favoriscano il loro inserimento sociale e li rendano partecipi e protagonisti della vita universitaria;
 - permettano d'intercettare prontamente le loro esigenze e le traducano in iniziative pratiche di miglioramento;
 - sostengano i neolaureati nella scelta dei percorsi formativi post-laurea e nella transizione al lavoro.

L'Ateneo ritiene altresì fondamentale attivare servizi di sostegno per il personale universitario in modo da:

- creare un ambiente di lavoro piacevole sul piano sociale ed altamente stimolante;
 - mettere i docenti in condizioni di operare al meglio nella loro attività di formatori e ricercatori;
 - gratificare i dipendenti tecnici e amministrativi attraverso un'attenta valorizzazione della loro professionalità ed il riconoscimento del loro contributo fondamentale alla crescita dell'istituzione.
- 4) **Area strategica Internazionalizzazione.** L'Università di Bari ritiene che l'internazionalizzazione sia:
- un'attività strategica per il perseguimento di molteplici obiettivi di rilevanza comunitaria, nazionale e regionale;
 - trasversale a tutte le sue funzioni istituzionali, ugualmente essenziali per la crescita della competitività della comunità europea;
 - un dovere per favorire lo sviluppo ed il consolidamento della democrazia e della pace nonché il dialogo fra le culture e le religioni;
 - essenziale per la valorizzazione del capitale umano e che essa vada:
 - ⇒ perseguita con lungimiranza e tenacia;
 - ⇒ supportata con strutture e risorse adeguate;
 - ⇒ perseguita, anche, in un'ottica di rete territoriale per favorire la qualificazione della proiezione dell'immagine del "Sistema Puglia" nei contesti socio-economici e culturali internazionali e il sostegno alla crescita ed allo sviluppo economico, culturale e sociale della Regione.

- 5) **Area strategica Rapporti con il Territorio.** Quest'area strategica riguarda principalmente gli *stakeholder* secondari dell'Ateneo (intesi come tali non in termini d'importanza, ma per relazione funzionale) che nel loro insieme rappresentano gli interessi di natura molto varia espressi dal territorio

nel quale l'azione dell'Ateneo produce in prevalenza i propri effetti. L'Università di Bari:

- riconosce che i rapporti d'interazione con tali stakeholder sono bilaterali nel senso che spesso è l'Università ad essere chiamata ad interpretare un ruolo strategico nel contesto culturale, sociale ed economico sul quale insiste ma è altrettanto vero che essa si alimenta degli impulsi e si orienta sui segnali che le vengono dagli stakeholder;
- s'impegna ad investire, al massimo delle proprie risorse di uomini e mezzi, in termini di relazioni e di iniziative promosse, servizi messi a disposizione per assolvere a tale ruolo strategico;
- intende essere parte attiva nel promuovere sinergie strategiche con gli altri atenei della Federazione delle Università della Basilicata, del Molise e della Puglia e con la Regione nell'attuazione del Piano Strategico Regionale 2007-2013 e nelle misure che essa intende promuovere per l'innovazione tecnologica del territorio.

6) **Area strategica Personale e strutture di supporto.** Ai fini di uno sviluppo sostenibile, l'Università di Bari ritiene indispensabile poter contare su personale docente e tecnico amministrativo di numerosità adeguata e che sia prioritariamente:

- dotato, in linea con la missione dell'Ateneo in materia di formazione, ricerca, internazionalizzazione e responsabilità sociale e con il Codice etico che esso si è dato, di professionalità e doti morali ed umane eccellenti;
- reclutabile secondo una politica di ringiovanimento progressivo che favorisca il ricambio generazionale;
- disponibile a concorrere, per il campo di propria competenza, al raggiungimento degli obiettivi delle strutture di appartenenza, anche se ciò potrà implicare qualche sacrificio e la rinuncia temporanea a qualche aspettativa personale.

Per quanto riguarda le strutture di supporto alla didattica e alla ricerca esse devono essere:

- non solo adeguate ai bisogni, ma anche confortevoli e sufficientemente capienti per assicurare agli studenti e al personale le migliori condizioni per lo studio ed il lavoro;
- perfettamente in linea con le norme di sicurezza e di igiene che la legge impone;
- idonee a sostenere rapporti intensi con le parti interessate e promuovere una immagine moderna ed operosa dell'Ateneo.

Per portare avanti queste politiche sono opportune:

- una programmazione attenta, con il coinvolgimento pieno e convinto in primis dei responsabili delle strutture operative di supporto, in termini di obiettivi strategici ed operativi da definire e raggiungere;
- una condivisione e responsabilizzazione del personale tutto;
- l'individuazione di una procedura di valutazione della performance che sia nel contempo motivante (per il valutato) ed oggettiva perché basata su dati documentali ed affidata, per la parte conclusiva, ad organismo terzo.

7. Obiettivi strategici ed operativi

Gli obiettivi strategici ed operativi sono individuati tenendo conto di quanto previsto nel Sistema di misurazione e valutazione della performance dell'Ateneo, anno 2013. Tale documento individua due diversi ambiti di valutazione: la performance organizzativa, relativa alla struttura (Dipartimento o Servizio), e la performance individuale che, in una logica di applicazione per step successivi, riguarda attualmente il Dirigente o Responsabile della struttura.

Le dimensioni associate alle performance della struttura, relative ad Obiettivi strategici ed Obiettivi operativi, si articolano in:

- **Obiettivi di miglioramento trasversali (OMT).**
- **Obiettivi di mantenimento specifici (MNS_{ij})** per ciascun Dipartimento o Servizio, composto da differenti unità operative j (U.O., con $j=1,2,..n$).
- **Obiettivi di miglioramento specifici (OMS_{ij})** per ciascun Dipartimento i (con $i=1,2,..10$), composto da differenti unità operative j (U.O., con $j=1,2,..n$).

Questi Obiettivi devono tener conto delle specificità dei singoli Dipartimenti/Strutture e delle loro relative

U.O. ed essere definiti attraverso la consultazione dei Dirigenti con i diversi responsabili.

A tal fine i Dirigenti, previa consultazione dei Responsabili delle singole U.O. e con il Direttore Generale, hanno formulato le proposte di **Obiettivi di mantenimento e miglioramento specifici**, declinandoli in obiettivi operativi ed attività da promuovere ed individuando, anche, gli indicatori per la valutazione e la tempistica di attuazione.

8. Piano delle Performance e coerenza con la programmazione economico-finanziaria e di bilancio

La normativa in vigore prevede che il Piano delle performance sia raccordato con gli strumenti di programmazione finanziaria, pertanto il Piano delle Performance, anno 2013-2015, è stato integrato con gli aspetti finanziari e delle risorse per assicurarne la sua praticabilità.

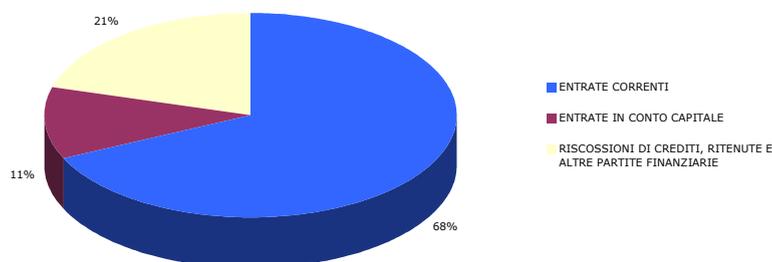
Le scelte legate alla politica di bilancio sono state realizzate in relazione agli obiettivi strategici illustrati nelle linee d'indirizzo politico sopra specificate; questo al fine di garantire una corretta allocazione delle risorse che consentirà il pieno raggiungimento degli obiettivi da parte dell'ateneo nel suo complesso.

Il Piano delle Performance ha, però, una prospettiva triennale mentre la programmazione economica finanziaria ha scadenza annuale. Sarà pertanto necessario riallineare annualmente la pianificazione delle performance organizzativa al fine di allineare le linee di indirizzo strategico con le linee di azione operative e le risorse finanziarie disponibili per l'attuazione degli obiettivi.

L'Ateneo di Bari ha, nel corso del 2012, avviato il progetto di introduzione della contabilità economico-patrimoniale e dal 1 gennaio 2013 è passato al Bilancio Unico di Ateneo.

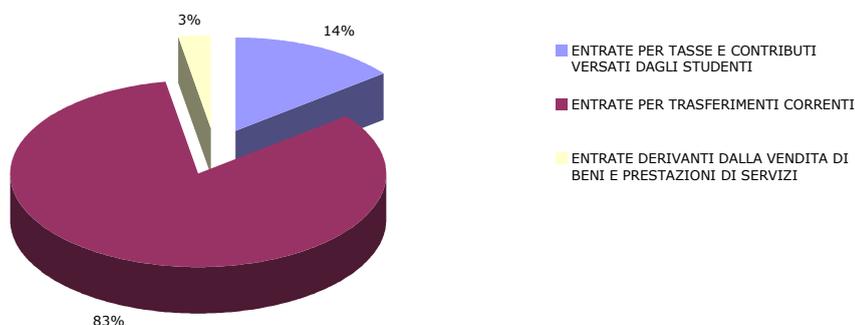
Le entrate previste per l'anno 2013, classificate per titoli, sono illustrate nel grafico seguente:

Fig. 4 – Entrate previste per l'anno 2013, classificate per titoli.



Il dettaglio relativo alle entrate correnti è illustrato dal grafico seguente:

Fig. 5 – Previsione entrate correnti l'anno 2013.



Il gettito atteso per l'anno 2013 a titolo di tasse e contributi per l'iscrizione ai corsi di laurea (Capitoli di entrata 101010 e 101090), stimato dal Centro Servizi Informatici di questa Amministrazione, ammonta ad Euro 35.193.993,38, pressoché in linea con la previsione dell'anno 2012, pari ad Euro 35.465.524,33. La previsione è stata determinata considerando circa 57.000 iscrizioni ed immatricolazioni.

Come noto, l'art. 5 del D.P.R. 25 luglio 1997, n. 306, stabiliva che il gettito complessivo della tassa d'iscrizione e dei contributi universitari non dovesse superare il 20% dell'importo che ciascun Ateneo riceveva a titolo di Fondo di Finanziamento Ordinario.

La tabella di seguito esposta dimostra l'esito dell'applicazione della predetta normativa sul bilancio di previsione 2013.

Tab. 7 – Rapporto tasse e contributi ed F.F.O.

A	Cap. 101010 "Tasse corsi di laurea"	11.759.095,45
B	Cap. 101090 "Contributi corsi di laurea"	23.434.897,93
C	Totale (A + B)	35.193.993,38
D	Cap. 105010 (USCITE) "Rimborso tasse e contributi universitari".	810.000,00
E	Totale tasse e contributi al netto rimborsi (C - D)	34.383.993,38
F	Fondo di Finanziamento Ordinario 2013	182.545.752,05
	Rapporto tasse e contributi/FFO (E/F)	18,84%

La percentuale sopra riportata, pur al di sotto del 20%, risulta sovrastimata, tenuto conto degli effetti di cui

all'art 7, comma 42, del D.L. 6 luglio 2012 n. 95, convertito dalla legge 7 agosto 2012 n. 135 (cosiddetta "spending review"), che ha disposto l'esclusione degli importi versati dagli studenti fuori corso dal calcolo dell'indicatore.

L'avvio, dall'anno in corso, del bilancio unico di Ateneo e delle prime rilevazioni degli eventi di gestione in chiave economico patrimoniale, oltre che finanziaria, ha reso opportuna, in particolare per taluni stanziamenti di spesa, la rilevazione dei relativi fabbisogni in un'ottica di budget. Tutto ciò al fine di misurare i costi, oggetto di tale rilevazione, non solo con riferimento alla loro natura, ma anche alle articolazioni organizzative che connotano questa Amministrazione, con l'obiettivo di fornire, agli Organi competenti, informazioni utili a fini decisionali e di avviare prime rilevazioni economico-analitiche.

Tanto anche in sintonia con le disposizioni di cui al D. Lgs. 279 del 1997 che, nell'affermare l'utilità del sistema di rilevazione contabile economico-analitico nel conteso delle PP.AA., ha precisato che tale sistema "collega le risorse umane, finanziarie e strumentali impiegate ai risultati conseguiti ed alle connesse responsabilità dirigenziali, allo scopo di realizzare il monitoraggio dei costi, dei rendimenti e dei risultati dell'azione svolta dalle singole amministrazioni". Secondo tale ottica, l'attuale modello contabile, supportato dallo strumento gestionale del budget, consentirà, al contempo, di migliorare l'informativa interna del bilancio e di realizzare l'assegnazione delle risorse alla dirigenza in funzione degli obiettivi da raggiungere.

Pur a fronte della drastica riduzione del Fondo di Finanziamento Ordinario prevista dalle Leggi 133/2008 e 1/2009 per il sistema Universitario (- 300 milioni di Euro per il solo anno 2013), e delle misure di contenimento della spesa pubblica di cui alla legge 122/2010, potranno essere ulteriormente potenziare le azioni volte a sostenere l'offerta formativa, anche innovativa, nonché le azioni di orientamento, tutorato, tirocinio e job placement, che sono state incrementate anche grazie ad accordi e convenzioni con gli ordini professionali e il mondo produttivo.

Sarà sostenuta l'esigenza di remunerare i ricercatori per l'attività di sostegno alla copertura di numerosi insegnamenti, per i quali, nel bilancio 2013, è stato previsto uno stanziamento di Euro 236.400,00.

Analogamente, sarà possibile, anche nell'anno 2013, assicurare l'attivazione di n. 25 annualità di assegni di ricerca, a carico del bilancio di Ateneo, grazie allo specifico stanziamento di euro 577.000,00 iscritto in corrispondenza dei Capitoli di spesa 102120 e 102140.

Nel bilancio di previsione è stato, inoltre, previsto uno stanziamento necessario ad assicurare la copertura dell'annualità 2013 delle scuole di dottorato di ricerca, nella misura di 91 borse per il XXVI ciclo, 91 borse per il XXVII e 50 borse per il XXVIII, per un totale di euro 3.767.103,44,00. Per quest'ultimo ciclo, sarà, inoltre, possibile erogare ulteriori 61 borse di studio, che la Regione Puglia si è impegnata a finanziare nell'ambito del P.O. 2007-2013 per il I ed il II anno (per euro 1.982.529,00), unitamente al finanziamento volto ad assicurare la maggiorazione di tali borse per la permanenza all'estero (per euro 247.816,51) e ad una quota, per ciascun dottorando, pari ad euro 1.032,91, a titolo di funzionamento ordinario per la I e la II annualità (per euro 126.015,02).

Sono stati, inoltre, finanziati:

- lo stanziamento di euro 51.645,00, volto ad assicurare una quota di euro 1.032,91 per ciascuno dei 50 dottorandi finanziati dal bilancio autonomo per il XXVIII ciclo, a titolo di funzionamento ordinario;

- lo stanziamento di euro 203.128,00, volto ad assicurare la maggiorazione della borsa di studio per la permanenza all'estero dei 50 dottorandi finanziati dal bilancio autonomo;

- lo stanziamento di euro 325.006,00, pari ad un terzo del costo delle 61 borse di studio finanziate dalla Regione Puglia per il I e II anno, a parziale copertura del III anno a carico del bilancio di Ateneo (gli ulteriori due terzi saranno finanziati con i bilanci 2014 e 2015);

- lo stanziamento di euro 81.252,00, pari ad un terzo del costo della maggiorazione delle 61 borse di studio finanziate dalla Regione Puglia per la permanenza all'estero dei dottorandi del I e II anno, a parziale copertura del III anno a carico del bilancio di Ateneo (gli ulteriori due terzi saranno finanziati con i bilanci 2014 e 2015).

In definitiva, gli stanziamenti iscritti nel bilancio 2013, a favore delle scuole di dottorato di ricerca, ammontano complessivamente ad euro a 6.784.494,97, così composti:

- euro 4.428.134,44 a carico del bilancio autonomo, di cui euro 3.363.800,55 alimentati dalla previsione del capitolo di entrata 102060 "Assegnazioni MIUR per borse di studio *post lauream*", con un saldo netto a carico delle risorse di Ateneo pari ad euro 1.064.333,89;
- euro 2.356.360,53 a carico del P.O. Regione Puglia 2007 - 2013.

Questa Amministrazione, pur con le riduzioni imposte dall'esigenza di avviare una complessiva politica di rientro, non ha mancato di continuare a fornire al riguardo il proprio sostegno, anche per l'anno 2013, a favore del funzionamento ordinario dei Dipartimenti, allo svolgimento della ricerca scientifica, e di talune iniziative

(borse di studio part time, provvidenze agli studenti, attività culturali, etc.) dedicate agli studenti.

E' stato e sarà così possibile assicurare, anche nel prossimo anno, specifici finanziamenti a favore di progetti di ricerca e di miglioramento della didattica; alimentare, con risorse del bilancio, la concessione di contributi per il sistema bibliotecario e la fruizione delle riviste elettroniche; offrire agli studenti opportunità di ulteriori esperienze, mediante l'attribuzione di borse part time; continuare ad assicurare, a questi ultimi, l'opportunità di realizzare importanti iniziative nell'ambito dei servizi di cui alla 390/91.

Di seguito si riportano i principali stanziamenti di bilancio volti a sostenere le predette iniziative:

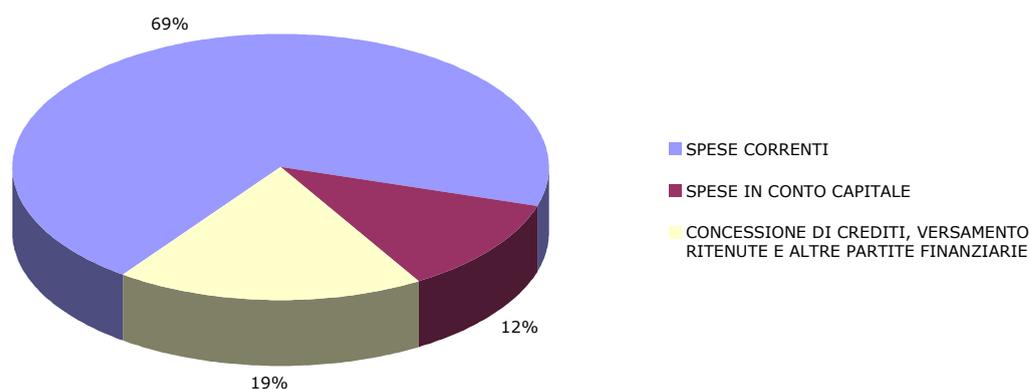
CAP.	DENOMINAZIONE	STANZIAMENTO
102170	BORSE DI MOBILITA' E SCAMBI CULTURALI STUDENTI	63.265,97
102190	SPESE PER CONGRESSI, CONVEGNI, SEMINARI E MANIFESTAZIONI VARIE	68.000,00
102200	SPESE PER ATTIVITA' CULTURALI DEGLI STUDENTI	90.000,00
102220	CONVENZIONI CON UNIVERSITA' STRANIERE	70.000,00
102230	CONTRATTI DI LAVORO A TEMPO PARZIALE DEGLI STUDENTI(L.390/91)	400.000,00
102250	SPESE PER ALTRI SERVIZI AGLI STUDENTI DI CUI ALLA L.390/91	900.000,00
102270	PROVVIDENZE AGLI STUDENTI	150.000,00
102280	BORSE DI STUDIO D.P.C.M. 13/4/94 DI CUI ALL'ART.4 DELLA L. 390/91	462.000,00
103010	DOTAZ. ORDINARIA DI FUNZIONAMENTO DA ASSEGNARE AI DIPARTIMENTI	1.250.000,00
103250	ASSEGNAZIONE CONTRIBUTI PER PARTECIPAZIONI A STUDI E RICERCHE PRESSO ALTRE ISTITUZIONI SCIENTIFICHE	45.000,00
103260	ASSEGNAZIONE CONTRIBUTI PER SPESE DI PUBBLICAZIONE DA ASSEGNARE AI DIPARTIMENTI	85.000,00
103270	ASSEGNAZIONE CONTRIBUTI PER SPESE CONVEGNI,SEMINARI,CONGRESSI E MANIFESTAZ. DA ASSEGNARE AI DIPARTIMENTI	45.000,00

103340	FONDI PER MIGLIORAMENTO DELLA DIDATTICA DA ASSEGNARE AI DIPARTIMENTI	960.000,00
201120	CONTRIBUTI PER ESIGENZE DELLE BIBLIOTECHE	690.000,00
201125	ACQUISIZIONE RISORSE BIBLIOGRAFICHE ED ELETTRONICHE	1.170.000,00
202080	AI DIPARTIMENTI PER ATTIVITA' DI RICERCA UNIVERSITARIA (EX 60%)	1.000.000,00

Oltre ai considerevoli investimenti volti ad assicurare i necessari interventi manutentivi del vasto patrimonio immobiliare destinato alla didattica ed alle attività di ricerca, nel bilancio 2013 è stata, altresì, finanziata, con un investimento di euro 270.000,00, la realizzazione, presso il Campus di Via Orabona, di una tensostruttura al servizio degli studenti.

In relazione a quanto sopra descritto nel dettaglio, le spese previste per l'anno 2013, classificate per titoli, sono illustrate nel grafico seguente:

Fig. 6 – Spese previste per l'anno 2013, classificate per titoli.



9. Il processo di misurazione e valutazione

Nei paragrafi seguenti si definisce il processo per la misurazione e valutazione della performance organizzativa e individuale.

9.1 Misurazione ed assegnazione dei pesi e punteggi

Ad ognuna delle 5 Dimensioni (D_i) ed agli Elementi (E_j) che le caratterizzano sono stati assegnati, rispettivamente, dei punteggi P_{D_i} e dei pesi $P_{E_{ij}}$, sotto le seguenti condizioni:

- 1) $\sum_i P_{D_i} = 100$ (con $i=1,2 \dots 5$)
- 2) $\sum_j P_{E_{ij}} = 1$ (con $j=1,2 \dots n$, per ogni i)

I pesi da attribuire alle tre dimensioni *Capacità organizzativa*, *Obiettivi di miglioramento trasversali* e *Capacità di valutazione* sono condivisi e stabiliti dal Direttore Generale e dai Dirigenti, mentre i pesi da attribuire agli Elementi delle Dimensioni *Obiettivi di mantenimento specifici* e *Obiettivi di miglioramento specifici*, sono individuati da ogni Dirigente, sentiti i Responsabili delle U.O., per le parti di propria competenza e condivisi con il Direttore Generale.

Il risultato della performance di ciascuna struttura (R_T) si ottiene sommando i punteggi ponderati conseguiti nelle 5 dimensioni e, al massimo, può essere pari a 100, quindi

$$R_T = \sum_i R_{D_i}$$

dove

$$R_{D_i} = P_{D_i} * \sum_j (P_{E_{ij}} * R_{E_{ij}})$$

e $R_{E_{ij}}$ sono i risultati relativi all'Elemento j mo della dimensione D_i , valutati secondo la scala di *benchmarking* a 6 valori corrispondenti a diverse tipologie di giudizio, come riportato nella Tabella 8.

Tabella 8: Scala da utilizzare per le autovalutazioni degli Elementi E_j

Giudizio e Valutazione					
Mancano gli elementi che permettano una valutazione	Insufficiente	Scarso	Sufficiente	Buono	Ottimo
0	0.2	0.4	0.6	0.8	1.0

Gli Allegati da 1 a 5 riportano le informazioni dettagliate sui criteri da utilizzare per quantificare i risultati $R_{E_{ij}}$ dei diversi elementi che compongono le Dimensioni di valutazione.

9.2 Procedura per la valutazione

Il processo che porterà alla determinazione del valore $R_{E_{ij}}$ da assegnare ad ogni Elemento si articolerà in fasi diverse, a seconda della natura delle Dimensioni da valutare, che vedranno coinvolti soggetti diversi. In particolare,

- Per le Dimensioni *Capacità organizzativa* (All. n. 1) e *Obiettivi di Miglioramento trasversali* (All. n. 2), per ciascun Elemento il Dirigente effettuerà l'autovalutazione come indicato nelle linee guida riportate nella Tabella 8; fornendo tutte le informazioni a supporto della stessa;
- Per la Dimensione *Capacità di valutazione* (All. n. 3), il Dirigente redigerà una Relazione qualitativa di autovalutazione con particolare riferimento agli Elementi che la definiscono, fornendo tutte le informazioni a supporto della stessa;
- Per le Dimensioni *Obiettivi di mantenimento specifici* (All. n. 4) e *Obiettivi di miglioramento specifici* (All. n. 5), che sono più direttamente connessi alle singole U.O.,
 - il Responsabile della U.O. effettuerà l'autovalutazione come indicato nelle linee guida riportate nella Tabella 9; fornendo tutte le informazioni a supporto della stessa;
 - il Dirigente, dopo aver analizzato i risultati delle autovalutazioni con ogni Responsabile di U.O.,

predisporrà l'autovalutazione finale della Struttura da proporre al Direttore Generale.

Il Direttore Generale analizzerà i risultati delle autovalutazioni di struttura redatte da ogni Dirigente/Responsabile di Servizio e predisporrà un prospetto di sintesi da trasmettere, unitamente alle autovalutazioni, alla STPM e al NVA per la formulazione della proposta di valutazione all'Organo di indirizzo politico amministrativo (art. 14 del Decreto).

9.3 La valutazione del Direttore Generale e dei Dirigenti

Per la valutazione del **Direttore Generale** vengono presi in considerazione i seguenti contributi:

- quelli *individuali* del Direttore Generale relativi alle Dimensioni Capacità organizzative (COD) e *Capacità di valutazione* (CVD) derivanti dalla procedura di autovalutazione;
- quelli di *performance delle strutture* relativi agli Obiettivi di mantenimento (RMi), Obiettivi di miglioramento trasversali RMTi), e Obiettivi di miglioramento specifici (RSi), così come valutati per i diversi Dirigenti.

La performance del Direttore Generale sarà quindi data da:

$$P_{Dir} = COD + CVD + \sum p_i * (RM_i + RMT_i + RSi) \quad \text{con } i = 1, 2 \dots N$$

dove

- RMi, RMTi, RSi sono i risultati totali relativi agli obiettivi di mantenimento, di miglioramento trasversali e di miglioramento specifici dell'i-esimo Dipartimento/Servizio valutato.

La procedura proposta evidenzia come

- per i Dirigenti, le performance sia strettamente connessa a quella delle diverse U.O. che fanno parte della struttura
- per il Direttore Generale, la performance sia strettamente connessa a quella dei Dirigenti e dei reponsabili di Dipartimenti/Servizi che dipendono direttamente dalla Direzione Generale.

La valutazione del grado di raggiungimento degli obiettivi è espressa in termini di punteggio, ai fini della conseguente attribuzione dell'indennità di risultato, secondo la tabella di seguito riportata (come da Delibera Consiglio di Amministrazione del 28/02/2011):

Punteggio	Indennità di risultato
80 – 100	100%
70 – 79,9	80%
60 – 69,9	65%
50 – 59,9	50%
< 50	0%

In Tabella 9 è riportato in sintesi il Modello di valutazione per i Dirigenti adottato per il 2013.

Tabella 9: Quadro sintetico del processo di misurazione e valutazione della performance organizzativa ed individuale per l'anno 2013

Dimensioni	Elementi	Autovalutazione pesata	Responsabilità	Indicazioni per la compilazione
Capacità organizzativa (P1) (Punteggio 0-10)	Rispetto della tempistica		Dirigente	<p>Il Dirigente dovrà compilare l'Allegato 1 seguendo le linee guida per l'autovalutazione della capacità organizzativa, che costituisce una delle dimensioni della performance organizzativa.</p> <p>La valutazione massima per la per la Dimensione "Capacità organizzativa" è 10 e corrisponde al peso P₁, come specificato nel Sistema di misurazione e valutazione della performance dell'Università di Bari Aldo Moro, anno 2013.</p> <p>Il punteggio di autovalutazione di tale dimensione (autovalutazione pesata che può assumere valori da 0 a 10) si ottiene sommando i singoli prodotti tra i seguenti fattori:</p> <ul style="list-style-type: none"> - l'autovalutazione (espressa per ciascuna delle 8 caratteristiche con valori da 0 a 1, secondo la scala) per -il peso assegnato alle medesime caratteristiche nella scheda e - la valutazione massima pari a 10.
	Affidabilità dei dati e delle istruttorie			
	Comunicazione e trasparenza			
	Facilità di accesso al servizio (telefonico, fisico, di orari, ecc.)			
	Affidabilità (rispetto degli impegni assunti)			
	Livello di soddisfazione per il servizio reso			
	Efficienza			
	Comunicazione interna, cooperazione e coordinamento			
Totale				
Obiettivi di miglioramento trasversali (Punteggio 0-30)	Obiettivo di miglioramento trasversale 1		Dirigente	<p>Per ognuno degli obiettivi di miglioramento trasversali il Dirigente dovrà esplicitare il contributo fornito per il raggiungimento degli stessi, e quindi della seconda dimensione della performance organizzativa, secondo la scala di valutazione riportata in Allegato 2.</p> <p>La valutazione massima per gli Obiettivi di miglioramento trasversali è 30 e corrisponde al peso P₃, come specificato nel Sistema di misurazione e valutazione della performance dell'Università di Bari Aldo Moro, anno 2013.</p> <p>Il punteggio di autovalutazione di tale dimensione (autovalutazione pesata che può assumere valori da 0 a 30) si ottiene sommando, per ciascuno degli obiettivi di miglioramento trasversali, i singoli prodotti tra i seguenti fattori:</p> <ul style="list-style-type: none"> - l'autovalutazione (espressa con valori da 0 a 1, secondo la scala); -il peso assegnato nella scheda; - la valutazione massima pari a 30 (Allegato 2).
	Obiettivo di miglioramento trasversale 2			
	Obiettivo di miglioramento trasversale 3			
	Obiettivo di miglioramento trasversale n			
Totale				
Capacità di valutazione (Punteggio 0-5)	Valutazione della posizione organizzativa		Dirigente	<p>Il Dirigente dovrà redigere una Relazione qualitativa di autovalutazione con particolare riferimento alle caratteristiche che definiscono la dimensione "Capacità di valutazione", descrivendo gli elementi a supporto dell'autovalutazione per ciascuna delle caratteristiche (Allegato 3).</p> <p>La valutazione massima per la Capacità di valutazione è 5.</p>
	Valutazione del profilo			
	Valutazione delle prestazioni			
	Valutazione del potenziale			

	Capacità di discriminazione			
Totale				
Obiettivi di mantenimento specifici (Punteggio 0-15)	Obiettivo di mantenimento dell'Area 1		Capo Area 1	<p>Gli obiettivi di mantenimento per ogni Area (da 1 a n) sono stati declinati in Obiettivi operativi raggiungibili attraverso specifiche attività programmate .</p> <p>Ad ogni attività sono attribuiti specifici pesi e, per ciascuna attività, il punteggio varia tra 0 e 1 secondo la scala riportata in Allegato 4.</p> <p>Il punteggio di autovalutazione totale di tale dimensione (autovalutazione pesata che può assumere valori da 0 a 15) si ottiene dalla sommatoria dei seguenti 4 fattori:</p> <ul style="list-style-type: none"> - l'autovalutazione dell'obiettivo operativo (espressa con valori da 0 a 1, secondo la scala); - il peso assegnato all'attività/obiettivo nella scheda; - il peso dell'Area nell'ambito della struttura; - la valutazione massima pari a 15 <p>La valutazione massima per gli Obiettivi specifici di mantenimento della struttura è 15.</p>
	Obiettivo di mantenimento dell'Area 2		Capo Area 2	
	Obiettivo di mantenimento dell'Area 3		Capo Area 3	
	Obiettivo di mantenimento dell'Area 4		Capo Area 4	
	Obiettivo di mantenimento dell'Area n		Capo Area n	
Totale				
Obiettivi di miglioramento specifici (Punteggio 0-40)	Obiettivo di miglioramento Area 1		Capo Area 1	<p>Gli obiettivi di miglioramento specifici per per ogni Area (da 1 a n) sono stati declinati in Obiettivi operativi raggiungibili attraverso specifiche attività programmate.</p> <p>Ad ogni attività sono attribuiti specifici pesi e, per ciascuna attività, il punteggio varia tra 0 e 1 secondo la scala riportata in Allegato 5.</p> <p>Il punteggio di autovalutazione totale di tale dimensione (autovalutazione pesata che può assumere valori da 0 a 40) si ottiene dalla sommatoria dei seguenti 4 fattori:</p> <ul style="list-style-type: none"> - l'autovalutazione dell'obiettivo operativo (espressa con valori da 0 a 1, secondo la scala); - il peso assegnato all'attività/obiettivo nella scheda; - il peso dell'Area nell'ambito della struttura; - la valutazione massima pari a 40 <p>La valutazione massima per gli Obiettivi specifici di miglioramento della struttura è 40.</p> <p>La valutazione massima degli obiettivi di mantenimento e miglioramento è 55, per cui ove non siano presenti obiettivi di mantenimento, la valutazione massima di 55 va attribuita ai soli obiettivi di miglioramento.</p>
	Obiettivo di miglioramento Area 2		Capo Area 2	
	Obiettivo di miglioramento Area 3		Capo Area 3	
	Obiettivo di miglioramento Area 4		Capo Area 4	
	Obiettivo di miglioramento Area n		Capo Area n	
Totale				

10. La valutazione delle performance delle strutture amministrative di supporto alla didattica e alla ricerca

L'Università degli Studi di Bari Aldo Moro è composta da due aree distinte: l'area prettamente amministrativa (Direzione Generale e sue articolazioni) e l'area amministrativo-didattico-scientifica, composta dalle Scuole, dai Dipartimenti e Centri.

Come chiaramente espresso nello Statuto le due aree si differenziano oltre che negli scopi istituzionali e negli organi di gestione e indirizzo anche per il diverso status giuridico del personale che in esse è impiegato.

Nell'area amministrativa è impiegato esclusivamente personale contrattualizzato ai sensi del D.lgs. 165/2001 sul pubblico impiego. Nell'area amministrativo-didattico-scientifica è impiegato prevalentemente personale in regime di diritto pubblico (professori ordinari, associati e ricercatori), anche se è presente personale amministrativo di supporto sia per il versante didattico (personale a supporto per la gestione dei Corsi di laurea) sia per il versante scientifico (personale a supporto della ricerca).

Durante l'anno 2013, a seguito della entrata in vigore del nuovo Statuto, ci sarà una notevole ridefinizione delle strutture didattiche e di ricerca con conseguente riallocazione del PTA ad esse afferente.

In linea con quanto previsto dal D. lgs. 150 la Direzione Generale ha in programma di estendere l'applicabilità della misurazione e valutazione della performance individuale ed organizzativa a tutto il personale contrattualizzato, indipendentemente dalla sede di lavoro. Questo processo si svilupperà nel corso del triennio 2013-2015 secondo una logica di avanzamento step by step che coinvolgerà l'intera amministrazione.

Il D. lgs. 150 afferma, anche, che l'applicabilità della misurazione e valutazione della performance organizzativa non può essere preclusa in nessun caso dal differente status dei dipendenti (delibera CIVIT n. 122/2010), pertanto il nostro ateneo, in linea con quanto previsto dalla riorganizzazione in corso, ha iniziato lo studio del modello da applicare per consentire la valutazione e misurazione della performance organizzativa anche del personale non contrattualizzato delle strutture decentrate².

I direttori di Scuole e Dipartimenti, infatti, pur essendo personale docente, rivestono una fondamentale importanza nell'organizzazione non solo per il ruolo istituzionale ma anche per la funzione manageriale che ricoprono a livello di struttura decentrata. La nostra Università vuole dare rilevanza anche a tale ruolo e ritiene pertanto plausibile e corretto che essi possano essere "valutati" con riferimento esclusivo all'esercizio delle funzioni manageriali.

Alla fine di questo processo di riorganizzazione in corso si disporrà di elementi informativi sufficienti per applicare in maniera completa ed esaustiva il processo di misurazione e valutazione delle performance a tutto il personale così come previsto dal decreto.

11. Analisi della coerenza (compatibilità, complementarità ed integrazione) del Piano delle Performance con gli altri documenti di programmazione strategica e finanziaria, di valutazione e di rendicontazione sociale

Il PdP è elaborato in coerenza con gli altri documenti di programmazione strategica, finanziaria, delle risorse umane e strumentali.

Attualmente gli Organi istituzionali di indirizzo sono in fase di rinnovo e, pertanto, le linee strategiche di riferimento, in attesa della loro ridefinizione, sono tratte da:

- ⇒ Piano di programmazione triennale 2010-2012 approvato dal Senato Accademico nella riunione del 20.12.2011 e dal Consiglio di Amministrazione nella riunione del 28.12.2011;
- ⇒ Piano di rientro finanziario (PR) approvato dagli organi di governo dell'Università,
- ⇒ Relazione del Magnifico Rettore accompagnatoria al Bilancio di previsione per l'esercizio finanziario 2013;
- ⇒ Programma Triennale per la Trasparenza e l'Integrità.

Secondo quanto previsto dall'articolo 5, comma 1, e dall'articolo 10, comma 1, lett. a), del decreto, la

² Per la valutazione individuale del personale docente e ricercatore occorrerà attendere l'adozione dei decreti previsti dall'articolo 13, comma 12, del D. Lgs. n. 150/2009 per il raccordo tra attività dell'ANVUR e quelle della Commissione CIVIT.

definizione degli obiettivi nell'ambito del Piano avviene in maniera integrata con il processo di programmazione economico-finanziaria e di bilancio. Si tratta di un principio di fondamentale importanza perché un sistema di obiettivi è effettivamente sostenibile solo se è garantita la congruità tra le risorse effettivamente disponibili e le azioni da porre in essere per raggiungere gli obiettivi fissati. In particolare si tiene conto che l'Università ha adottato a partire dall'anno 2013 il bilancio unico di Ateneo nonché avviato l'introduzione della contabilità economica e patrimoniale. Tali innovazioni consentiranno di migliorare e rendere efficace il connubio tra Ciclo della performance e Ciclo di Bilancio.

Nell'Università è in atto, inoltre, un processo di ripensamento, ampliamento e miglioramento del sistema dei controlli interni, anche in linea con le più recenti disposizioni normative. Tra le finalità perseguite da tale processo vi è l'integrazione con il ciclo della performance.

La delibera 6/2013 emanata dalla Civit "Linee guida relative al ciclo di gestione della performance per l'annualità 2013" auspica, rispetto al precedente ciclo di gestione delle performance ed ai provvedimenti normativi nel frattempo intercorsi, una maggiore integrazione dei diversi documenti prodotti, implementando, in modo coordinato gli strumenti ed i processi posti in essere.

In tal senso, la medesima delibera promuove, tra l'altro, un ciclo "integrato" che comprenda gli ambiti relativi alla performance, agli standard di qualità dei servizi, alla trasparenza e l'integrità e, successivamente all'adozione del Piano delle Performance, alle misure in tema di prevenzione e contrasto alla corruzione.

Poiché tale integrazione, in relazione alla trasparenza, all'integrità e anticorruzione si realizza, attraverso l'inserimento nel Piano delle Performance delle misure contenute nei Programmi per la Trasparenza e l'Integrità (obiettivi riguardanti l'attuazione del Programma, la pubblicazione dei dati ed iniziative in tema di integrità), il Piano delle performance 2013 dovrà essere adeguato e integrato progressivamente con l'applicazione delle disposizioni previste dalla L. 190/2012 e, quindi, con il Piano di prevenzione della corruzione, contenendo obiettivi relativi alle misure previste.

Per quanto concerne l'integrazione con gli standard di qualità, è stata redatta e adottata la "Carta dei Servizi" dell'Ateneo (DDG n. 317 del 28/11/2012) che costituisce il documento attraverso il quale l'Università degli Studi di Bari Aldo Moro rende noto alla propria utenza i servizi erogati, le modalità di erogazione e fruizione degli stessi, la tempistica e gli standard di qualità che intende garantire.

Nella stessa, trovano, altresì, applicazione i tempi di conclusione dei procedimenti esplicitati nella "tabella di determinazione dei termini di conclusione dei procedimenti" allegata al "Regolamento di attuazione delle norme in materia di procedimento amministrativo e di diritto di accesso ai documenti amministrativi" approvato in C.d.A del 20/11/2012, già reso pubblico sul portale, e in leggi e regolamenti.

Pertanto è previsto, tra l'altro, il monitoraggio degli Standard di Qualità che, in relazione allo specifico servizio, si attuerà con specifiche azioni di rilevazione del grado di soddisfazione dell'utenza.

Il Piano delle Performance, declinato con gli obiettivi strategici ed operativi, sarà presentato a tutti gli stakeholder nel corso del 2013 anche attraverso Seconda Giornata della Trasparenza.

12. Conclusioni

Il presente PdP è stato redatto in accordo con le delibere della Commissione per la valutazione, la trasparenza e l'integrità delle amministrazioni pubbliche (CIVIT) che per le Università hanno valore di linee guida. La scelta fatta nella sua redazione è stata quella di considerare un Ciclo di programmazione delle performance che prevedesse:

- una chiara distinzione fra elementi valutativi di carattere individuale (quali le *Capacità organizzativa* e la *Capacità di valutazione del personale* che sono determinati direttamente dalle performance del valutato) ed elementi connessi invece con le performance organizzativa (quali il raggiungimento degli *Obiettivi di mantenimento specifici*, degli *Obiettivi di miglioramento specifici* e degli *Obiettivi di miglioramento trasversali*);
- una gradualità di adozione. Il PdP 2013-2015 prevede una prima fase in cui è previsto il coinvolgimento delle strutture dell'amministrazione centrale ed una seconda fase in cui è previsto un coinvolgimento delle strutture periferiche. Ciò permetterà, da una parte, di fare una sperimentazione sufficientemente estesa e, dall'altra, di evitare, in prima battuta, il coinvolgimento delle strutture amministrative di supporto alla didattica e ricerca che sono attualmente oggetto di una sostanziale riorganizzazione;
- la possibilità di rifinitura e miglioramento di alcuni strumenti operativi. Si pensi, per esempio ad una procedura più puntuale di benchmarking delle performance certamente possibile a seguito dei dati acquisiti con la sperimentazione dei primi anni; all'individuazione di questionari di customer satisfactio condivisi; alla mutuazione di buone pratiche derivanti da altri progetti di valutazione della nostra Università (quali ad esempio la sperimentazione del Formez, partita a novembre 2012 e che si completerà nel corso del 2013, che vede coinvolta la nostra Università), etc.;
- una sollecita tempistica di adeguamento, iniziata già a partire dal 2012, a quanto previsto dal Decreto e a quanto richiesto dalla notevole riorganizzazione dei Dipartimenti/Servizi amministrativi dell'Ateneo in via di attuazione per ottimizzare l'utilizzazione delle risorse umane e competenze disponibili.

Le schede contenenti la declinazione degli obiettivi operativi (mantenimento e miglioramento specifico delle U.O. e miglioramento trasversale) relative a ciascun Dipartimento Amministrativo saranno perfezionate in sede di attribuzione al Direttore Generale degli obiettivi per l'anno 2013, che dovranno tenere conto delle linee di indirizzo, delle aree di interesse, degli obiettivi operativi e delle linee di azione di tipo strategico.

Il Piano delle Performance sarà pubblicato sul sito istituzionale dell'Università degli Studi di Bari, nell'apposita sezione "Trasparenza, valutazione e merito", al fine di garantire la massima fruibilità delle informazioni e disponibilità a tutti gli stakeholder.