

Università degli Studi di Bari Aldo Moro
NUCLEO DI VALUTAZIONE

Relazione annuale dei Nuclei di Valutazione
ANNO 2017

(D. Lgs. 19/2012, art. 12 e art. 14)

Sezione: Valutazione della performance

(ottemperando a quanto previsto dall'art. 14 c. 4 lett. a) del d.lgs. n. 150/2009)

Approvata dal Nucleo di Valutazione nella riunione del 27 giugno 2017



In collaborazione con
CINECA

Università degli Studi di BARI ALDO MORO

[home](#)

[Valutazione del Sistema di Qualità dell'Ateneo e dei Corsi di Studio \(CdS\)](#)

[Valutazione della performance](#)

[Raccomandazioni e suggerimenti](#)

[Allegati](#)

Valutazione della performance

1. Riscontri sulla gestione del ciclo di performance

La struttura organizzativa dell'Università degli Studi di Bari Aldo Moro è articolata secondo il modello di governance delineato dalla Legge 240/2010 e strutturata, in base al modello descritto nella "Sintesi delle informazioni di interesse per i cittadini e gli stakeholder esterni" del "Documento di programmazione integrata 2016-2018" in un'amministrazione centrale, n. 23 Dipartimenti di Didattica e di Ricerca, n. 2 Scuole e due sedi decentrate a Taranto (Polo Jonico) e Brindisi. Inoltre, sono presenti lauree infermieristiche su più sedi (Policlinico, Di Venere, Acquaviva, Tricase, Lecce, Brindisi e Taranto), un Sistema Museale e un Sistema Bibliotecario di Ateneo. I dati di sintesi dell'offerta formativa per l'a.a. 2014-15, caratterizzano l'Ateneo in n. 59 corsi di laurea Triennale I livello, n. 42 corsi di laurea Magistrale II livello e n. 11 corsi di laurea Magistrale a ciclo unico (pag. n. 17 del Documento di programmazione integrata 2016-2018).

Il 12 settembre 2015 si è insediato il nuovo Direttore Generale a cui il Consiglio di Amministrazione, con la delibera del 12.10.2015 ha dato mandato in ordine alla "Presentazione di un nuovo modello organizzativo-principi", assegnando quali principi di indirizzo:

- la valorizzazione delle competenze;
- il coordinamento dell'azione amministrativa,
- la razionalizzazione dell'utilizzo delle risorse sulla base dei criteri di efficienza ed economicità;
- maggiore interazione dei Dipartimenti di didattica e di ricerca e delle strutture decentrate con l'amministrazione centrale.

Con la delibera del Consiglio di Amministrazione del 30.05.2016 è stato dato mandato al Direttore Generale di procedere con la formalizzazione del nuovo modello organizzativo, avviando la fase di sperimentazione.

Il nuovo modello organizzativo è stato avviato in fase sperimentale dal 1 luglio 2016 con DDG n. 436/2016 (<http://www.uniba.it/ateneo/bollettino-ufficiale/DDG%20436-2016%20Modello%20Organizzativo.pdf>).

L'Università di Bari, in riscontro alle "Linee guida per la gestione integrata del ciclo della performance delle università italiane" approvate dal Consiglio Direttivo dell'ANVUR con la delibera n. 103 del 20 luglio 2015 (di seguito: Linee Guida ANVUR), adotta un documento unico di programmazione integrata sviluppando, in chiave sistemica ed unitaria, la strategia generale e la pianificazione delle attività istituzionali, le politiche per la qualità e la performance, in coerenza con i contenuti e con il ciclo della programmazione finanziaria e di bilancio.

Il "Documento di programmazione integrata 2016-2018" (di seguito: DPI 2016) dell'Università di Bari è stato approvato dal Consiglio di Amministrazione in data 26.01.2016 ed adottato con D.R. n. 209 del 28.01.2016.

Con la stessa delibera il Consiglio di Amministrazione del 26.01.2016 ha approvato il "Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance 2016" (di seguito: SMVP 2016), adottato con D.R. n. 210 del 28.01.2016.

Il SMVP 2016 e il DPI 2016 sono pubblicati sul Portale della Performance e sul Sito istituzionale "Amministrazione Trasparente" (<http://www.uniba.it/amministrazione-trasparente/performance>). L'ANVUR, con nota 91013 del 30.12.2016, ha fornito un "Feedback al Piano Integrato 2016-2018" al fine di condividere con i Direttori Generali, gli uffici competenti ed i Nuclei di Valutazione una riflessione critica sulla gestione della performance, nella declinazione integrata promossa dall'ANVUR.

Con nota del 29.01.2016 il Direttore Generale ha trasmesso al Nucleo di Valutazione il SMVP 2016 e il DPI 2016 al fine di condividerne i contenuti e chiedere un parere di conformità ai principi delle Linee Guida ANVUR, precisando che, sebbene il "Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance 2014" risultasse già compatibile, dal punto di vista dell'impianto metodologico, alle intervenute Linee

Guida ANVUR, sono state introdotte solo lievi seppur necessarie modifiche di adeguamento per rendere il SMVP 2016 più snello e superare le criticità riscontrate trascorsi due anni dalla sua prima applicazione.

Il Nucleo di Valutazione, preventivamente al proprio parere, ha chiesto la collaborazione della Struttura Tecnica Permanente (di seguito: STPM) al fine di acquisire le considerazioni tecniche sul DPI 2016 e sul SMVP 2016.

Con nota del 15 marzo 2016, il Nucleo di Valutazione ha acquisito la "Relazione della STPM sul Documento di Programmazione Integrata 2016-2018 e sul Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance 2016".

Nella seduta del 22 aprile 2016 il Nucleo di Valutazione, in riscontro alla richiesta del Direttore Generale ha constatato che il SMVP 2016 riafferma il modello di integrazione della programmazione e valutazione della performance "amministrativa" con la performance "istituzionale" dell'Università, basato sul concetto di "Performance di Ateneo", intesa come sintesi delle performance delle aree della didattica, ricerca, terza missione e servizi di supporto.

Le principali novità contenute nel SMVP 2016 hanno riguardato gli aspetti di:

- 1) aggiornamento normativo e alle nuove prassi;
- 2) più facile fruizione dei contenuti (id est: maggiore snellezza e semplificazione);
- 3) modifica della scala di misurazione della qualità dei servizi, da discreta con 5 valori a discreta con 4 valori (1= Assolutamente inadeguata; 2= Inadeguata; 3= Adeguata e 4= Perfettamente adeguata);
- 4) redistribuzione dei pesi nel protocollo di valutazione delle capacità manageriali e individuali.

Il SMVP 2016 designa la misurazione e valutazione della performance dell'Università in relazione a diversi livelli (c.d. profondità della performance) della:

- Performance dell'Università, collegata alle finalità pubbliche della missione istituzionale, misurata e valutata in relazione agli ambiti strategici della didattica, ricerca, terza missione e attività amministrativa (pag. n. 6 del SMVP 2016);
- Performance Amministrativa di Ateneo, valutata le attività di supporto della struttura amministrativa in relazione alla qualità dei servizi e ai progetti ovvero "in relazione ai diversi livelli in cui si articola la struttura organizzativa" (pagg. nn. 18-19 del SMVP 2016). Le unità organizzative sono unità elementari in cui si articola la struttura organizzativa ed alle quali sono assegnati gli obiettivi operativi. La performance organizzativa è misurata in relazione agli obiettivi operativi attribuiti all'unità operativa (progetti e servizi) e agli obiettivi operativi attribuiti al responsabile dell'unità organizzativa.
- Performance Individuale, collegata alle persone che operano nell'amministrazione e che concorrono alla performance amministrativa. L'Università adotta un protocollo di valutazione misto della performance individuale (che contempla l'approccio bottom up e quello top down), distinto per il personale con e senza incarichi di responsabilità. Sono considerati soggetti con incarichi di responsabilità il Direttore Generale, i Dirigenti e gli altri dipendenti con incarichi di responsabilità. La performance individuale dei soggetti titolari di incarichi di responsabilità è misurata e valutata in relazione alle seguenti dimensioni:

1. Affidabilità (A): livello di conseguimento degli obiettivi individuali e degli obiettivi dell'unità organizzativa di diretta responsabilità. Gli obiettivi sono assegnati dal superiore gerarchico (per il Direttore Generale dal Consiglio di Amministrazione) L'affidabilità costituisce la dimensione di raccordo tra la performance organizzativa e la performance individuale ed è misurata secondo le modalità previste di misurazione e valutazione della Performance Amministrativa di Ateneo;
2. Capacità Manageriali (CM): capacità di programmare, gestire e controllare le risorse umane, strumentali e finanziarie assegnate;
3. Capacità Individuali (CI): insieme di caratteristiche dell'individuo (conoscenze, esperienze, capacità, attitudini, immagine di sé, motivazioni, valori) che alimentano sistematici e osservabili comportamenti intenzionali, correlati a prestazioni individuali il cui livello è conforme a quanto stabilito per il titolare di una data posizione di lavoro o, più in generale, alle esigenze ed aspettative dell'organizzazione. Per le dimensioni Capacità Manageriali e Capacità Individuali si utilizza il metodo della valutazione dei comportamenti conosciuto come "Liste di controllo" che consente al valutatore di non esprimere direttamente un proprio giudizio sul valutato ma di scegliere, rispetto ad un insieme di possibili esempi di un dato comportamento (c.d. indicatori di comportamento), sia positivi che negativi, quello/i che meglio identifica/no il comportamento tenuto dal soggetto valutato.

Il protocollo di valutazione (pesi) per le dimensioni Capacità Manageriali (CM) e Capacità Individuali (CI) dei soggetti titolari di incarichi di responsabilità è il seguente: Valutazione del superiore gerarchico (ovvero il soggetto che assegna gli obiettivi), peso 50; Autovalutazione, peso 35; Valutazione del personale afferente l'unità organizzativa (bottom up), peso 15.

La performance individuale del personale senza incarichi di responsabilità (rientranti nelle categorie B, C, D) è misurata in relazione alle seguenti dimensioni: Affidabilità (A); Capacità Individuali (CI).

Il protocollo di valutazione (pesi) della dimensione Capacità Individuali (CI) del personale senza incarichi di responsabilità è il seguente: Valutazione del superiore gerarchico, peso 40; Autovalutazione, peso 60.

Il protocollo di valutazione (pesi) per le dimensioni Capacità Manageriali (CM) e Capacità Individuali (CI) per il personale tecnico-amministrativo con incarichi di responsabilità afferente ai Dipartimenti di

Didattica e di Ricerca è il seguente: Valutazione del Direttore di Dipartimento e/o Superiore Gerarchico, peso 50; Autovalutazione, peso 35; Valutazione del personale afferente l'unità organizzativa (bottom up), peso 15.

Il protocollo di valutazione (pesi) della dimensione Capacità Individuali (CI) del personale tecnico-amministrativo senza incarichi di responsabilità afferente ai Dipartimenti di Didattica e di Ricerca è il seguente: Valutazione del superiore gerarchico, peso 40; Autovalutazione, peso 60.

L'Università promuove il merito e il miglioramento delle performance organizzative e individuali attraverso l'utilizzo di sistemi premianti selettivi. Il SMVP 2016, nelle more del rinnovo contrattuale, applica le modalità distributive del premio individuale per livelli aperti e non contingentati secondo le seguenti fasce di merito:

- I – Prestazione Eccellente (punteggio associato da 95 a 100/100);
- II – Prestazione Distinta (punteggio associato da 85 a 94/100);
- III- Prestazione adeguata (punteggio associato da 61 a 84/100);
- IV – Prestazione Inadeguata (punteggio associato 0 a 60/100);

La delibera del Consiglio di Amministrazione del 12.10.2015 assegna le seguenti quote di retribuzione associate alle fasce di merito indicate nel SMVP 2016:

- I – Prestazione Eccellente (punteggio associato da 95 a 100/100): quota di retribuzione del 100%;
- II – Prestazione Distinta (punteggio associato da 85 a 94/100): quota di retribuzione del 95%;
- III- Prestazione adeguata (punteggio associato da 61 a 84/100) : quota di retribuzione del 90%;
- IV – Prestazione Inadeguata (punteggio associato 0 a 60/100) : quota di retribuzione dello 0%.

Nella stessa seduta del 22 aprile 2016, in riscontro alla richiesta del Direttore Generale di un parere di conformità del DPI 2016 ai principi delle Linee Guida ANVUR, il Nucleo di Valutazione ha constatato il notevole sforzo di pianificazione unitaria presentato nel DPI 2016, articolato in 3 sezioni (I sezione: Programmazione Strategica di Ateneo; II sezione: Piano Triennale 2016-2018; III sezione: Piano Integrato 2016-2018) alle quali è premessa un'approfondita analisi del contesto interno ed esterno, preliminare della pianificazione strategica ed operativa.

Il Piano Integrato 2016-2018 (di seguito: Piano 2016) si presenta formalmente allineato al modello introdotto con le Linee Guida ANVUR 2015 e ricomprende il Piano della Performance ai sensi del d.lgs. 150/2009, il Piano Triennale per la Trasparenza e l'Integrità (PTTI) ai sensi del D.lgs. 33/2013 e il Piano Triennale di Prevenzione della Corruzione (PTPC) ai sensi della L. 190/2012.

L'articolazione del Piano 2016 si compone di sei capitoli: il primo capitolo presenta lo stato di integrazione con la programmazione strategica e il processo di costruzione e condivisione degli obiettivi; il secondo capitolo tratta la performance organizzativa; il terzo e il quarto capitolo riportano rispettivamente il Piano Triennale di Prevenzione della Corruzione (PTPC) e il Programma Triennale per la Trasparenza e l'Integrità (PTTI); il quinto capitolo si occupa della performance individuale; il sesto capitolo descrive le azioni di miglioramento del ciclo della performance.

Il testo del primo capitolo del Piano Integrato 2016-2018, relativo allo stato di "Integrazione con la programmazione strategica e il processo di costruzione e condivisione degli obiettivi", indica le fasi del coinvolgimento del personale nel processo di costruzione degli obiettivi strategici e che, al contempo, il Direttore Generale ha avviato con i Dirigenti un processo di programmazione operativa e di negoziazione degli obiettivi individuali, in coerenza con gli obiettivi strategici.

Dall'analisi di contesto, emerge la consapevolezza dell'importanza di una mappatura completa dei processi amministrativi ai fini dell'impostazione di una più corretta gestione della performance, espressa chiaramente nella previsione dell'obiettivo strategico G.1 "Efficientare i servizi amministrativi di supporto, i processi amministrativi e/o gestionali", prevedendo la mappatura del 100% dei processi che, sul piano operativo, è declinato nella scheda del progetto trasversale "PROG_TRAS_01" con la previsione di individuare e/o revisionare i processi amministrativi delle Unità Organizzative dell'amministrazione.

La I sezione il DPI 2016 (Programmazione Strategica di Ateneo) identifica gli ambiti strategici della mission istituzionale: Didattica; Ricerca; Terza Missione; Amministrazione.

Per ogni ambito strategico l'organo politico stabilisce la Programmazione Strategica di Ateneo, declinando le seguenti priorità politiche:

- A. Migliorare i servizi agli studenti e l'attrattività dell'offerta UNIBA;
- B. Valorizzare l'attività di ricerca umanistica e scientifica dell'Ateneo;
- C. Valorizzare il capitale umano;
- D. Valorizzare le Piattaforme strumentali e le Infrastrutture;
- E. Potenziare e consolidare l'internazionalizzazione;
- F. Aprire l'Università al territorio;
- G. Migliorare la performance economico finanziaria e amministrativa per il rilancio dell'Ateneo;

Le priorità politiche coinvolgono trasversalmente i 4 ambiti strategici della mission istituzionale ed identificano nell'Amministrazione l'ambito strategico comune a tutte le priorità politiche (pag. n. 30 del DPI 2016).

In questa prospettiva si manifesta compiutamente il processo di integrazione programmatica che caratterizza l'Università e che le Linee Guida ANVUR hanno espresso con l'auspicio che "le linee

strategiche di ateneo siano riconducibili alle aree di didattica, ricerca e loro ricadute sotto forma di terza missione e che a esse si riferiscano, come sopra indicato, gli obiettivi elencati nel piano della performance destinato al personale tecnico-amministrativo”.

Dalle priorità politiche l'organo politico ha stabilito la Programmazione Strategica di Ateneo ed i collegati obiettivi strategici, per ognuno dei quali è indicato l'ambito strategico, contrassegnato da un codice, un indicatore, il target e la provenienza dell'indicatore interno o riveniente dai processi di valutazione esterna (AVA e MIUR-FFO, si vedano nello specifico le pagg. nn. 36-40 del DPI 2016), trasmettendoli al Direttore Generale per la programmazione operativa e la definizione del Piano Integrato 2016-2018.

Il processo di definizione del sistema degli obiettivi contenuto del DPI 2016, riafferma formalmente il processo di integrazione programmatica unitaria e sistemica secondo il quale la definizione degli obiettivi della performance del personale tecnico amministrativo non può che raccordarsi alla mission istituzionale, declinando gli obiettivi del personale occupato presso gli uffici centrali dell'ateneo e quelli riferiti al personale impiegato presso nelle strutture decentrate (dipartimenti, scuole, istituti ecc.). Gli obiettivi operativi costituiscono dei "milestones" per il perseguimento degli obiettivi strategici e ne sono, pertanto, direttamente collegati (pag. n. 15 del SMVP 2016).

Alle priorità politiche della Programmazione Strategica di Ateneo sono affiancate le politiche della Qualità per la Didattica, la Ricerca e la Terza Missione declinate con gli obiettivi del processo di Assicurazione della Qualità, il raccordo all'obiettivo strategico e al processo a cui si riferiscono, gli indicatori, i target, i responsabili ed i referenti di Ateneo per la verifica (che coincide sempre con il Presidio della Qualità).

Il Documento di feedback al Piano Integrato 2016-2018 predisposto dall'ANVUR riscontra che gli obiettivi del processo di Assicurazione della Qualità "sono presenti nel DPI, ma non nel Piano e nonostante siano a sé stanti, si riporta comunque il riferimento all'obiettivo strategico a cui si riferiscono", non potendo assoggettare il personale accademico (per il quale sono previste condizioni di autonomia, anche nella logica del processo di integrazione segnato dalle Linee Guida ANVUR) alla stessa pressione sugli obiettivi cui è sottoposto il personale tecnico amministrativo.

Sotto il profilo metodologico, è evidente lo sforzo del collegamento degli ambiti strategici della Didattica, Ricerca, Terza Missione con l'assetto organizzativo di supporto amministrativo afferente tutte le priorità politiche, altresì, sotto il profilo di sistema, si palesa la necessità di migliorare l'integrazione dei processi valutativi della performance amministrativa congiuntamente agli ambiti strategici di valutazione della Didattica, Ricerca e Terza Missione (VQR, SUA-RD, SUA-CdS, Rapporti di Riesame, SUA-Terza Missione).

"L'Università di Bari" si legge nel paragrafo 3 "Area Strategica Amministrazione" della Programmazione Strategica di Ateneo (pag. n. 33 del DPI 2016), "punta al miglioramento dell'efficienza e dell'efficacia dei servizi di supporto alla didattica, alla ricerca e alla terza missione. In tal senso nel triennio 2016-2018 si punterà a migliorare funzionamento delle strutture e il buon andamento dei processi e, pertanto, si predisporranno misure organizzative volte a garantire l'efficientamento dell'apparato amministrativo".

Partendo dal quadro degli obiettivi strategici della didattica, ricerca e terza missione, ai quali è stato assegnato un valore di misurazione parametrato su un arco temporale triennale (desumibile nelle "Priorità politiche e obiettivi strategici" della Programmazione Strategica di Ateneo, pagg. nn. 36-40 del DPI 2016), sarà necessario migliorare i processi valutativi di "efficientamento" dell'apparato amministrativo, sviluppando la programmazione del ciclo della performance organizzativa, esplicitando non solo "l'elenco degli obiettivi su cui si fondano le attività operative programmate, indicando la coerenza con la strategia dell'ateneo" ma in particolare "nel caso di azioni particolarmente complesse e di durata superiore all'anno sarà necessario dare evidenza delle fasi di attività e dei risultati intermedi attesi" (pag. n. 14 delle Linee Guida ANVUR 2015).

Infatti, nel Documento di feedback al Piano Integrato 2016-2018 predisposto dall'ANVUR è dato riscontro che "nel passaggio alla sezione III del DPI (quella dedicata al Piano), il primo paragrafo si limita a riprendere sinteticamente la programmazione strategica, replicando utilmente la tabella degli obiettivi strategici, corredata da indicatori e fonte di provenienza (mentre non si riportano i target)" (pagg. nn. 52-54, tabella n. 1 del Piano 2016).

Sul piano sostanziale ne consegue che il cascading degli obiettivi rappresentati nella tabella riepilogativa di programmazione del DPI 2016 è ancora incompleto del raccordo degli obiettivi di programmazione strategica di Ateneo con gli obiettivi di programmazione operativa (allegato n. 1 "Tabella Riepilogativa della programmazione", pagg. nn. 134-140 del DPI 2016), afferenti gli assetti organizzativi di supporto, auspicabile con il progressivo miglioramento del nuovo assetto organizzativo. A titolo esemplificativo, nel Piano Integrato 2016-2018, sono del tutto assenti gli obiettivi di programmazione operativa collegati alla priorità di programmazione strategica "E.1: Migliorare i servizi amministrativi a supporto dei programmi di internazionalizzazione" (allegato n. 1 "Tabella Riepilogativa della programmazione", pagg. nn. 134-140 del DPI 2016).

Altresì, se da una parte l'integrazione della programmazione strategica con la programmazione economico-finanziaria è rappresentata nella I sezione associando gli stanziamenti di competenza del 2016 e gli articoli specifici del Bilancio Unico di Previsione Annuale, d'altra, prendendo in

considerazione l'obiettivo strategico "E.1: Migliorare i servizi amministrativi a supporto dei programmi di internazionalizzazione", acquisito a titolo esemplificativo nell'analisi precedente, gli stanziamenti di competenza 2016 sono di €.44.528,35 di raccordo con l'Art. 1010203 "Spese per la formazione dirigente e ta (quota parte)" del Bilancio Unico di Previsione annuale, di evidente afferenza agli assetti organizzativi di supporto.

Il Piano 2016 integra il Piano Triennale di Prevenzione della Corruzione (PTPC) e il Piano Triennale per la Trasparenza e l'Integrità (PTTI), armonizzando, attraverso gli obiettivi assegnati al Direttore Generale, ai Dirigenti e alle strutture, gli strumenti per la prevenzione dell'illegalità e le misure per l'implementazione della Trasparenza: a partire dalla sezione di programmazione strategica, sono presenti obiettivi, indicatori, misure, responsabili, tempistica e risorse che ne esplicitano il coordinamento (in sintesi delineato attraverso la "Tab. n. 5 - Obiettivi operativi finalizzati alla comunicazione e alla trasparenza" del PTTI).

I contenuti del PTPC rispondono pienamente alle indicazioni del Piano Nazionale Anticorruzione, complete dell'analisi e del calcolo analitico del livello di rischio.

Nelle tabelle relative alle misure Anticorruzione è rappresentato un diffuso richiamo alla programmazione strategica e agli obiettivi della performance.

Il PTTI è coerente alle norme vigenti e alle direttive ANAC e la suddivisione in paragrafi segue la struttura dell'indice proposta dalla Autorità Nazionale Anticorruzione (ANAC ex CIVIT).

In estrema sintesi, dall'analisi del processo di articolazione degli obiettivi del DPI 2016 si evince che:

- l'analisi del contesto interno ed esterno descrive la situazione corrente e rappresenta l'assessment iniziale su cui sono state costruite le priorità politiche, gli obiettivi e i target. In particolare, l'ambito principale di miglioramento riguarda la revisione complessiva degli assetti organizzativi di supporto alle funzioni istituzionali dell'Ateneo;
- gli obiettivi rispettano i requisiti di specificità e misurabilità;
- per ogni obiettivo strategico, operativo ed individuale è presente il collegamento alle risorse economico-finanziarie.

Come già innanzi riferito, la performance organizzativa, definita nel SMVP 2016 come "Performance Amministrativa di Ateneo", è valutata in relazione ai progetti ed ai servizi erogati, direttamente correlati alla programmazione strategica (vedi Allegato n. 1 – Tabella Riepilogativa della programmazione del Piano 2016).

I servizi attengono alle attività correnti finalizzate a soddisfare i bisogni dell'utente interno ed esterno per ognuno dei quali sono stabiliti standard di qualità (con riferimento specifico alle delibere ANAC ex CIVIT nn. 88/2010, 3/2012, 6/2013), misurati anche tramite indagini di soddisfazione degli utenti e valutati con una scala di giudizio che va da 1 (assolutamente inadeguata) a 4 (perfettamente adeguata). I Servizi e gli standard di qualità non sono riportati nel Piano 2016 ma si rinvia alla pagina web con la "Carta dei Servizi" (per ogni Unità Operativa è pubblicato l'elenco dei Servizi erogati).

I progetti programmati nel Piano 2016 sono invece di due tipi: trasversali, assegnati ad una pluralità di soggetti; individuali, assegnati a ciascun Dirigente (si tratta di veri e propri obiettivi che per il 2016 assegna per ciascun Dirigente n. 2 obiettivi individuali), collegati agli obiettivi strategici, indicatori, target e risorse finanziarie.

Nel Piano 2016 sono stati programmati n. 2 progetti trasversali che coinvolgono tutta la struttura amministrativa, che riguardano: il progetto di riorganizzazione amministrativa identificato con il codice PROG_TRAS_01; le misure per l'anticorruzione e la trasparenza identificato con il codice PROG_TRAS_02.

Ciascun progetto è sotto la responsabilità di un Project Manager. Per il 2016 la responsabilità di Project Manager è assegnata per entrambi i progetti al Direttore Generale.

A ciascun progetto trasversale è associata una "Scheda di progetto trasversale" in cui è riportato l'obiettivo operativo, il raccordo con gli obiettivi strategici collegati, l'indicatore, il target, il peso dell'intero progetto nella valutazione del Direttore Generale (Project Manager responsabile).

L'integrazione con il ciclo di bilancio per i progetti trasversali ed individuali è rappresentata con l'indicazione della somma delle risorse finanziarie assegnate tenuto conto sia delle risorse strumentali che delle spese per il PTA, quantificate utilizzando come base di riparto il tempo uomo.

La principale criticità riscontrata dal Nucleo di Valutazione, già espressa nella precedente "Relazione annuale", è relativa al processo di monitoraggio degli obiettivi, in riferimento al quale il SMVP 2016 dichiara genericamente un'attività regolare (paragrafo 4.2) e rimanda al Piano per i dettagli. L'analisi del Piano 2016 non offre alcun riscontro ulteriore od informazioni di dettaglio sui tempi, strumenti ed attori coinvolti nel processo di monitoraggio.

Sul piano metodologico, la modifica ed integrazione del DPI 2016 intervenuta con la delibera del Consiglio di Amministrazione del 28.10.2016, è stata determinata sulla base del monitoraggio esercitato internamente dall'ente al 30.06.2016, del quale il Nucleo di Valutazione non ha ricevuto alcuna informazione e/o comunicazione (indispensabile, ma non adempimentale, come indicato nelle Linee Guida ANVUR); sul piano sostanziale, solo con la nota mail del 15.11.2016 dello Staff Sviluppo Organizzativo, Programmazione, Controllo e Valutazione della Direzione Generale, il Nucleo di Valutazione è stato informato delle modifiche e integrazioni al DPI 2016, intervenute anche a seguito del monitoraggio del 30.06.2016, approvate dal Consiglio di Amministrazione nella seduta del

28.10.2016 e pubblicate nella sezione "Amministrazione Trasparente" del portale UNIBA al seguente link: <http://www.uniba.it/amministrazione-trasparente/performance/piano-performance/documento-di-programmazione-integrata-2016-2018>.

La delibera del Consiglio di amministrazione del 28.10.2016 (<http://www.uniba.it/amministrazione-trasparente/performance/piano-performance/documento-di-programmazione-integrata-2016-2018/p1-8.pdf>) ha approvato le seguenti modifiche del DPI 2016:

- Sezione I – interventi correttivi obiettivi strategici e obiettivi collegati alle Politiche di Qualità di Ateneo;
- Sezione III - Progetto PROG_TRAS_01 - Obiettivo PROG_TRAS_01/04 "Organizzazione delle procedure selettive per i responsabili delle Unità Organizzative"; Indicatore: % di procedure sul Totale di P.O.; Target: $\geq 15\%$ e rimodulazione dei pesi tra tutti gli obiettivi intermedi;
- Sezione III - Progetto PROG_TRAS_02 "Sistematizzare gli adempimenti di trasparenza e di prevenzione della corruzione" – rinvio alla programmazione operativa 2017 degli obiettivi intermedi PROG_TRAS_02/01 e PROG_TRAS_02/02 e rimodulazione dei pesi tra i restanti obiettivi intermedi;
- Sezione III - IND_01 – "Avvio del processo di adeguamento delle partecipazioni Uniba al D.lgs. 175/2016"; Indicatore: Predisposizione delle linee guida per il monitoraggio dello stato delle partecipazioni UNIBA; target: on; Responsabile: Pasqua Rutigliani;
- Sezione III - IND_05 – "Adeguamento del budget economico degli investimenti al nuovo piano dei conti"; Indicatore: Predisposizione del nuovo schema di budget e di una relazione esplicativa; Target: on; Responsabile: Sandro Spataro.

Analogamente, sul piano sostanziale, è auspicabile la volontà di migliorare il contenuto delle "Giornate della trasparenza" (d.lgs. n. 33/2013, art. 10), una reale inclinazione all'ascolto, il confronto e la condivisione delle informazioni concernenti l'organizzazione e l'attività istituzionale, superando il mero concetto di adempimento formale enunciato nei programmi e nei contenuti del DPI 2016 (pagg. nn. 120-121, paragrafo 4.4 del Piano Triennale per la Trasparenza e l'Integrità).

Il Nucleo di Valutazione, nella riunione del 16 dicembre 2016, ha constatato di non aver ricevuto alcuna informazione delle "Giornate della trasparenza" tenutasi il 12 dicembre 2016 né di essere stato invitato a partecipare e/o ad intervenire, diversamente a quanto avvenuto negli anni precedenti.

Altresì, da quanto è desumibile nella sezione Amministrazione Trasparente del portale UNIBA, il programma della Giornate della Trasparenza, è stato svolto nell'unica data del 12 dicembre 2016 (<http://www.uniba.it/amministrazione-trasparente/altri-contenuti/dati-uteriori/giornate-trasparenza/quinta/Locandinagiornatadellatrasparenza2016.pdf>), prevedendo i saluti istituzionali e l'organizzazione di due "tavole rotonde": la prima dedicata al tema "Giovani & Futuro: i servizi innovativi di placement tra Università e mondo del lavoro"; la seconda dedicata al tema "Il futuro in Uniba: le attività di orientamento tra Scuola e Università"; vanificando un'occasione preziosa per raccogliere a consuntivo gli esiti del ciclo di gestione integrata della performance e le prospettive future.

Il Nucleo ricorda che:

- ogni amministrazione presenta il Piano e la Relazione sulla performance di cui all'articolo 10, comma 1, lettere a) e b), del decreto legislativo n. 150 del 2009 alle associazioni di consumatori o utenti, ai centri di ricerca e a ogni altro osservatore qualificato, nell'ambito di apposite giornate della trasparenza (d.lgs. n. 33/2013, art. 10);
 - il contenuto essenziale delle giornate è la presentazione del piano della performance e della relazione sulla performance (Delibera ANAC ex Civit 2/2012);
 - è opportuno siano illustrati anche altri documenti, a titolo esemplificativo: Piano triennale per la prevenzione della corruzione inclusivo del Programma triennale per la trasparenza e l'integrità; indagini sul benessere organizzativo (Delibera ANAC ex Civit 2/2012);
- e che solo a seguito della realizzazione del contenuto "essenziale" delle giornate della trasparenza, la richiamata Delibera ANAC ex Civit 2/2012 stabilisce che "È poi rimessa alle singole amministrazioni la possibilità di organizzare Giornate della trasparenza su temi specifici, così come le stesse amministrazioni possono decidere di rivolgere talune giornate a singole tipologie di stakeholder" ovvero la sola circostanza realizzata nell'unica Giornata della Trasparenza svolta dall'Università di Bari il 12 dicembre 2016.

Con nota del 9 febbraio 2017 l'Amministrazione ha comunicato che per mero errore materiale il Nucleo di Valutazione non era stato incluso tra i destinatari dell'invito all'unica Giornata della trasparenza tenutasi il 12 dicembre 2016.

Il paragrafo 5 del Piano 2016 presenta, coerentemente al SMVP 2016, il sistema di misurazione e valutazione della performance individuale. Per il 2016 la valutazione riguarda soltanto il personale con incarico di responsabilità, riepilogato nelle schede degli obiettivi individuali assegnati dal Direttore Generale (pagg. nn. 124-131 del DPI 2016).

Nella riunione del 16 gennaio 2017 il Nucleo di valutazione ha acquisito la nota di trasmissione a firma del Magnifico Rettore con la quale è stato trasmesso il Documento di feedback predisposto dall'ANVUR relativo al Piano Integrato 2016-2018 dell'Università di Bari. La nota di trasmissione esprime piena soddisfazione per il giudizio super partes estremamente positivo espresso nel documento di feedback dell'ANVUR e rappresenta l'impegno di mettere a valore i suggerimenti e le osservazioni pervenute ai

fini dell'aggiornamento del Documento di Programmazione Integrata che dovrà essere adottato entro il 31 gennaio 2017.

In riscontro alle "richieste di chiarimento e proposte" contenute nel feedback, di cui l'ANVUR ha invitato a dare riscontro in forma scritta o nell'ambito di un incontro anche telefonico, relative all'interesse di "approfondire alcuni aspetti specifici sulla Banca dati DALIA e ragionare in termini di integrazione con altre Banche dati del MIUR o di altri Enti Centrali dello Stato (in un'ottica di interoperabilità)", l'amministrazione, con la mail del 6 giugno 2017, ha informato il Nucleo di Valutazione di aver fornito i chiarimenti nel corso del collegamento skype del 30 gennaio 2017, al quale hanno partecipato i referenti dell'ANUR e, per l'Università di Bari, il Direttore Generale, il Dirigente delle Risorse Finanziarie ed il Responsabile della Sezione Emolumenti. In esito all'incontro in collegamento skype è emersa l'esigenza di promuovere, presso l'ANVUR, una serie di incontri in sede tecnica, con la finalità di rendere omogenee, sotto il profilo della "lettura" del dato le numerose procedure attualmente utilizzate dalle Università del Paese. Un primo incontro, al quale ha partecipato il Responsabile della Sezione Emolumenti è stato tenuto presso la sede dell'ANVUR in Roma il 10 maggio 2107.

2. Informazioni in merito alla definizione (in corso) della relazione sulla performance

Nella riunione del 11 ottobre 2016 il Nucleo di valutazione ha validato la Relazione sulla performance 2015, prendendo atto dello sforzo tecnico per migliorare la stretta connessione dei documenti di livello strategico ed, auspicando alcuni significativi miglioramenti (<http://www.uniba.it/amministrazione-trasparente/controlli-rilievi/oiv/validazione-oiv/validazione-performance-2015.pdf>).

Le risultanze dei dati economico-finanziari emerse nell'ambito dell'analisi di conformità, attendibilità e comprensibilità degli aspetti di "efficienza ed economicità" della Relazione sulla performance 2015 è rappresentato con "Il complesso delle movimentazioni che hanno concorso alla determinazione dell'avanzo di amministrazione al 31/12/2015", verificata anche attraverso la relazione del Collegio dei Revisori dei Conti (cfr. verbale n. 557/2016 del Collegio Revisori dei Conti del 27.06.2016).

La Relazione al conto consuntivo 2015 del Collegio dei Revisori dei Conti (<http://www.uniba.it/ateneo/programmazione-bilanci/conti-consuntivi/2015/parere-revisori-dei-conti-consuntivo-2014-del-17-7.pdf/view>) esprime la "significativa opera di risanamento posta in essere dall'Ateneo, che ha consentito di registrare un avanzo di amministrazione riferito alla gestione autonoma di € 7.139.603,70".

Con la nota del Direttore Generale del 3 febbraio 2017, il Nucleo di Valutazione è stato informato che il Consiglio di Amministrazione ha approvato in data 26 gennaio 2017 il Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance 2017 (adottato con D.R. n. 259 del 31/01/2017) e il "Documento di programmazione integrata 2017-2019" (adottato con D.R. n. 260 del 31/01/2017).

Il Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance 2017 e il documento di Programmazione Integrata 2017-2019 sono pubblicati sul Portale della Performance e sul Sito istituzionale "Amministrazione Trasparente" (<http://www.uniba.it/amministrazione-trasparente/performance>).

Con la nota del 23 febbraio 2017 il Direttore Generale ha comunicato l'avvio del ciclo di gestione della performance, segnalando che attraverso la programmazione in atto è volontà dell'Amministrazione di continuare il percorso di miglioramento dei modelli organizzativi e di gestione dei processi di Ateneo, rappresentando "per un verso, quindi, mettere in campo azioni di supporto amministrativo al fine di realizzare la programmazione strategica secondo obiettivi, indicatori e target definiti; per l'altro, definire l'assetto organizzativo secondo l'impianto formalizzato con DDG n. 436/2016 attraverso una forma dialogica di interlocuzione con le strutture dell'amministrazione centrale e dei Dipartimenti di Didattica e Ricerca. Tanto per una corretta allocazione dei processi e delle unità di personale collegati alle unità organizzative che assicuri coerenza tra le unità organizzative e la declinazione degli ambiti strategici e ne espliciti il contributo in termini di performance".

Altresì, l'analisi di continuità degli obiettivi inseriti nel Piano Integrato 2017-2019 suggerisce, in continuità con gli obiettivi del Piano Integrato 2016-2018, di migliorare la declinazione complessiva degli assetti organizzativi di supporto in raccordo agli obiettivi di programmazione strategica di Ateneo: a titolo esemplificativo, prendendo in considerazione l'obiettivo strategico "E.1: Migliorare i servizi amministrativi a supporto dei programmi di internazionalizzazione" (Allegato n. 1 – Tabella Riepilogativa della programmazione del Piano Integrato 2017-2019), analogamente alle considerazioni emerse in esito alla precedente analisi del Piano Integrato 2016-2018, gli obiettivi di programmazione operativa collegati alla priorità di programmazione strategica sono ancora assenti e, in corrispondenza della programmazione economico-finanziaria rappresentata nella "Tab. n. 2 - Integrazione della programmazione strategica con la programmazione economico-finanziaria" (pagg. del Piano Integrato 2017-2019), è associato lo stanziamento di competenza per il 2017 in €.135.120,84, con l'indicazione dell'Art. 101060404 "Formazione del personale non docente (quota parte) Euro 135.120,84" del Bilancio Unico di Previsione annuale, di evidente afferenza agli assetti organizzativi di supporto.

Con la stessa nota del 23 febbraio 2017 il Direttore Generale ha comunicato le note tecniche per la misurazione della performance 2016, precisando che "l'adozione del Nuovo Modello Organizzativo formalizzato in corso d'anno (DDG N. 436 del 30 giugno 2016) avrà delle ricadute nell'ambito dei processi di misurazione della performance organizzativa. La costruzione di strutture organizzative

nuove unitamente alla individuazione dei Direttori richiede una diversa attribuzione e riallocazione dei servizi con i relativi indicatori, target e questionari di somministrazione del gradimento dell'utenza. Ciò stante, si è optato per l'utilizzo di un criterio omogeneo per tutti gli ambiti di misurazione della performance organizzativa e individuale che considera l'afferenza al Nuovo modello organizzativo". Nella riunione del 4 aprile 2017 il Nucleo di valutazione ha incontrato il Direttore Generale in merito alla misurazione della valutazione della performance 2016 alla luce del nuovo modello organizzativo, concordando di optare per un criterio ponderato di equità nella misurazione degli ambiti afferenti i modelli organizzativi del I e del II semestre 2016 ed altresì, per la sola misurazione degli obiettivi trasversali di considerare per l'intera annualità 2016 l'afferenza al nuovo modello organizzativo formalizzato in corso d'anno con DDG n. 436 del 30.06.2016.

Il Nucleo di valutazione ha successivamente concordato per le vie brevi con il Direttore Generale di presenziare al colloquio di valutazione della performance individuale dei dirigenti programmato il 12 giugno 2017.

Nella stessa riunione del 4 aprile 2017, il Nucleo di Valutazione, congiuntamente al Direttore Generale, ha ripercorso brevemente il contenuto del documento di "Feedback al Piano Integrato 2016-2018" inviato dall'ANVUR lo scorso 30.12.2016 ed il contenuto del documento di analisi del ciclo integrato della performance 2016 (deliberato nella riunione NdV del 16 dicembre 2016) trasmesso con nota del 23.12.2016 con il quale aveva già dedotto una prima analisi sul ciclo della performance 2016 e raccomandato che la Relazione sulla performance 2016 rendicontasse a consuntivo:

- un documento snello ed intellegibile intorno al quale si collocano, nel quadro dei contenuti di programma del Piano integrato, le diverse prospettive della trasparenza e della prevenzione alla corruzione, accompagnato dagli eventuali allegati e/o link di riferimento alle informazioni di maggior dettaglio e verificabilità dei dati e delle informazioni;
- un incisivo incoraggiamento della performance amministrativa con la missione istituzionale dell'Università, in grado di esprimere obiettivi misurabili di output e di outcome;
- la coerenza della mappa logica di integrazione tra obiettivi pluriennali di natura strategica, obiettivi operativi ed economico-finanziari;
- gli effetti e le prospettive di miglioramento dell'efficienza economica;
- la valutazione comparata (benchmarking) dei risultati della performance (processi, servizi, etc.), best practice e criticità interne ed esterne (con altre Università), complementari a quelli già indicati in modo ricorrente ai fini FFO o inseriti in dettati normativi (limite massimo alle spese del personale, livello di indebitamento, contribuzione studentesca etc.);
- l'indicazione dei risultati e le modalità di attribuzione dei pesi assegnati alla valutazione di ciascun obiettivo individuale;
- l'indicazione dei risultati e le modalità di attribuzione dei pesi assegnati alla valutazione di ciascun obiettivo ed ai servizi delle Unità Organizzative;
- i criteri di ripartizione della retribuzione di risultato tra i quattro livelli di premialità stabiliti dal Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance 2016;
- gli indicatori quantitativi scelti per il monitoraggio delle azioni e la misurazione degli obiettivi;
- gli strumenti, le modalità ed i risultati dell'attività di monitoraggio.

Sul piano metodologico il Nucleo di Valutazione ha ribadito la necessità di rendicontare la performance dell'Università coerentemente a quanto previsto nel Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance 2016, misurata e valutata in relazione a tutti gli ambiti strategici.

Sul piano di sistema auspica che il ruolo di rigorosa terzietà riconosciuto al Nucleo di Valutazione nella governance dell'Ateneo, possa continuare ad essere valorizzato e sostenuto con spirito di autentica collaborazione e di coinvolgimento nell'interesse dell'Ateneo.

3. In vista dei cicli successivi

In riscontro alla richiesta del Nucleo di Valutazione, il Direttore Generale, con nota del 15 giugno 2017, ha fornito la descrizione e rappresentazione grafica della distribuzione del budget, rappresentando che, "oltre alla definizione del piano dei conti, ulteriore presupposto per l'efficace implementazione della contabilità in chiave economico patrimoniale e analitica, è stato quello di definire l'articolazione dei centri di responsabilità e di costo dell'Ateneo. Come noto, il D.lgs. 18/2012 non ha definito una struttura per le rilevazioni economico analitiche. Gli Atenei hanno potuto adottare il modello che meglio rispondesse alla propria articolazione organizzativa ed ai bisogni di rilevazione del perseguimento degli obiettivi di ciascun centro di responsabilità. La struttura ed i processi operativi, sottesi all'adozione della contabilità analitica, sono stati, pertanto, definiti in totale autonomia ed in assenza di standard ministeriali. Fatti salvi gli affinamenti che in futuro potranno essere ulteriormente assicurati, si è ritenuto, nella fase di avvio del nuovo modello contabile, di individuare, nell'amministrazione centrale e nei Dipartimenti, i centri di responsabilità cui associare l'allocazione delle risorse nell'ambito del bilancio unico di Ateneo. Le predette articolazioni organizzative sono state identificate, ciascuna, da una specifica unità previsionale di base (U.P.B.), di norma denominata con l'acronimo del Dipartimento o Direzione di afferenza (Es. U.P.B., "DISUM", "D.I.M.", "D.E.T.O.", etc.). Ciascuna di esse ha poi potuto declinare le proprie rilevazioni di contabilità analitica per progetti/linee di attività, individuandole

attraverso la codifica di sotto-unità previsionali di base (es. U.P.B. D.E.T.O. - sotto-U.P.B. "Progetto Ricerca...". E' stato al riguardo necessario apportare le opportune implementazioni al software di gestione del bilancio e della contabilità. Con tale sistema, la rilevazione delle vicende gestionali è pertanto avvenuta sia con riferimento alle strutture organizzative dell'amministrazione centrale e dei dipartimenti, che con riferimento alla destinazione di maggiore dettaglio dei costi (progetti/linee di attività). Si riporta la rappresentazione grafica dell'organizzazione di Ateneo dal punto di vista della distribuzione del budget, precisando, come sopra accennato, che ciascun Dipartimento, identificato da specifica U.P.B., ha potuto sottoarticolare il proprio budget per progetti/attività, che in questa sede, per ragioni di semplificazione grafica, e stante il numero elevato dei medesimi progetti/attività, non si ritiene di riportare nel dettaglio. Lo schema riepilogativo dei centri di costo dell'Università è allegato alla presente (allegato n. 5)".

Con la stessa nota del 15 giugno 2017 il Direttore Generale ha fornito la descrizione e la rappresentazione grafica dell'attuale organizzazione intervenuta con DDG n. 436/2016 di avvio del nuovo modello organizzativo avviato in fase sperimentale il 1 luglio 2016 e che ha riguardato tutte le strutture amministrative dell'Ateneo.

"La nuova struttura si presenta a matrice per funzioni e per processi. Le principali novità riguardano:

- l'introduzione di un modello organizzativo "inclusivo" e omogeneo su tutte le strutture amministrative di Ateneo;
- la previsione di soluzioni di "raccordo" tra l'Amministrazione Centrale e i Dipartimenti di Didattica e di Ricerca (Direzione per il Coordinamento delle strutture dipartimentali, Coordinatore di Dipartimento);
- gli espliciti collegamenti di tipo verticale e di tipo funzionale.

La struttura organizzativa dell'Amministrazione Centrale è composta da:

- Rettorato (articolato in Uffici);
 - Direzione Generale (articolata in Staff).
- e le seguenti Direzioni Amministrative:
- Affari istituzionali;
 - Appalti, logistica e attività negoziali;
 - Offerta formativa e servizi agli studenti;
 - Per il coordinamento delle strutture dipartimentali;
 - Ricerca, Terza Missione e internazionalizzazione;
 - Risorse finanziarie;
 - Risorse Umane;
 - Tecnica, sicurezza e gestione patrimonio;
- e l'Avvocatura.

La Responsabilità sulle Direzioni Amministrative è affidata a personale di categoria dirigenziale.

L'organigramma generale dell'Ateneo è allegato alla presente (allegato n. 1).

L'articolazione delle Direzioni (allegato n. 2 - Organigramma-tipo delle Direzioni Amministrative) è pubblicata al seguente link <http://www.uniba.it/organizzazione/amm-centrale>

La Direzione Per il coordinamento delle strutture dipartimentali costituisce la struttura di raccordo tra l'amministrazione centrale e le strutture di supporto alla didattica e alla ricerca (Centri di servizi, Centri interdipartimentali e interuniversitari, Sistema Bibliotecario, Dipartimenti di Didattica e di Ricerca, Scuole, Sistema Museale) di cui se ne rappresenta l'organigramma (allegato n.3).

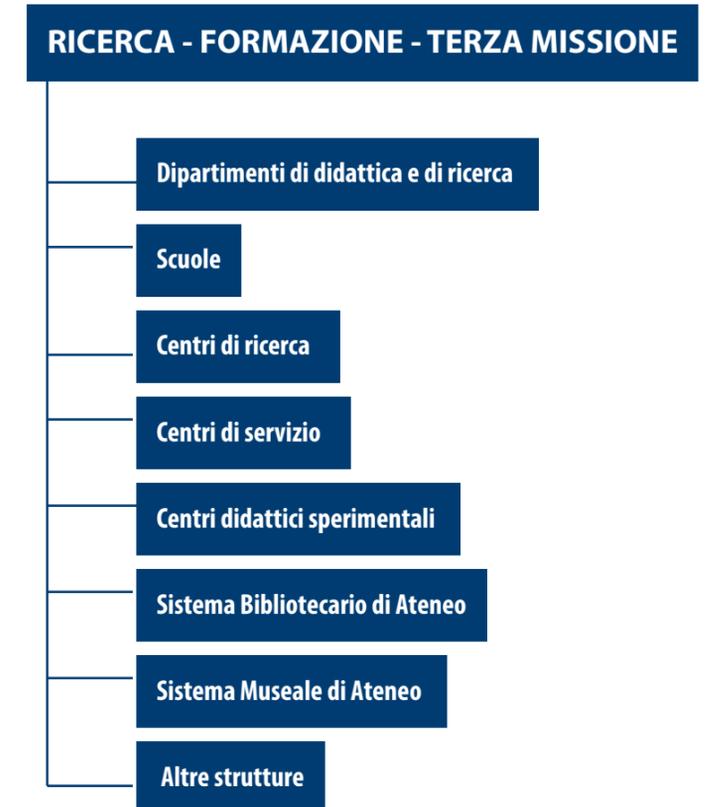
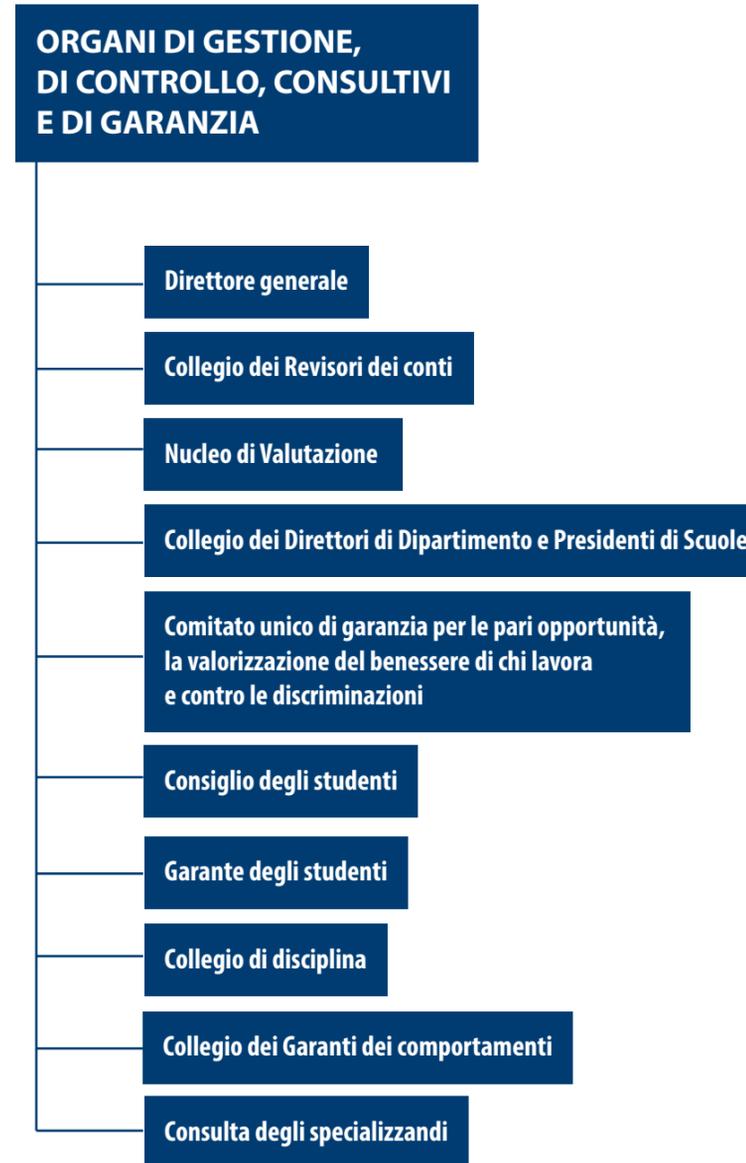
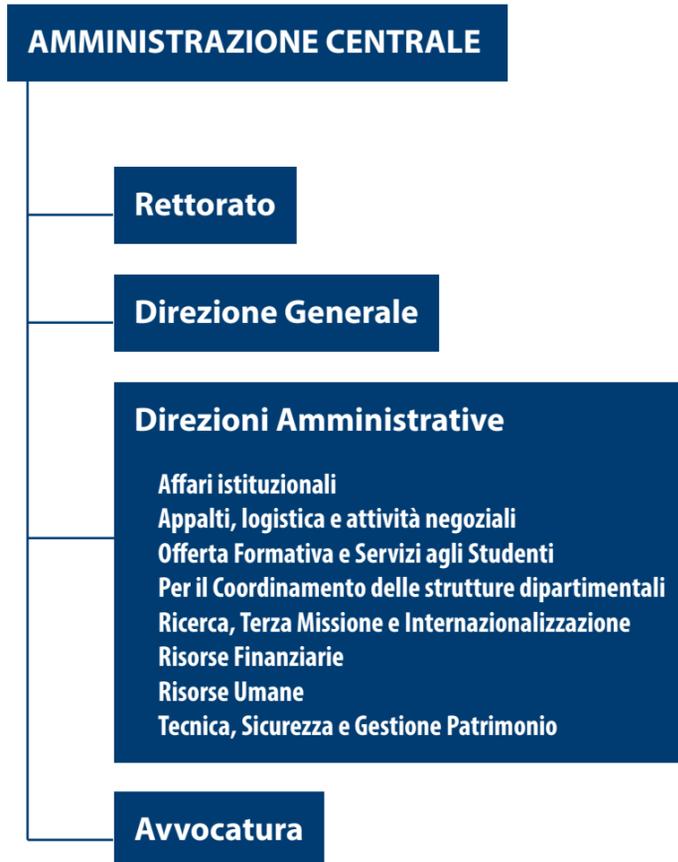
L'allegato n. 4 "Organigramma-tipo per i dipartimenti di didattica e di ricerca" rappresenta le relazioni funzionali e gerarchiche delle strutture amministrative dei dipartimenti di didattica e di ricerca.

Si rimanda al seguente link per il dettaglio delle stesse <http://www.uniba.it/organizzazione/dip-ricerca-e-scuole>".

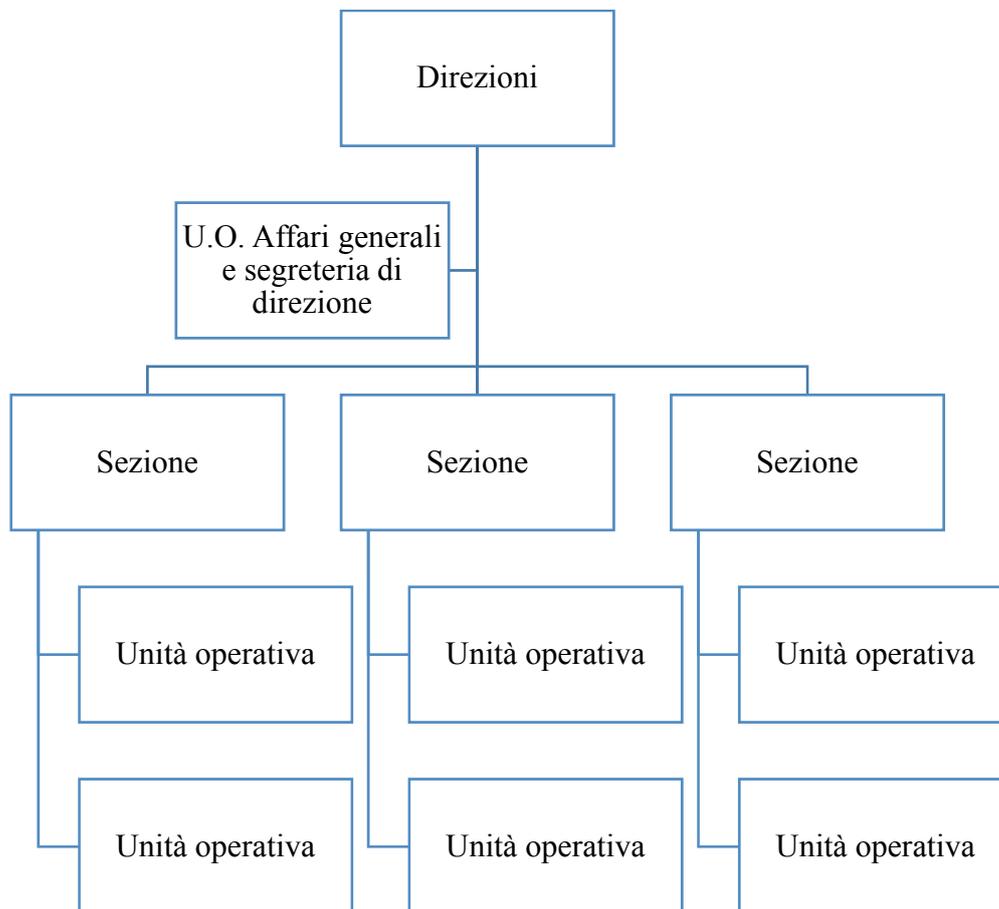


Allegati 1 - 5_rappresentazione grafica dell'organizzazione di ateneo.pdf [Inserito il: 27/06/2017 19:42]





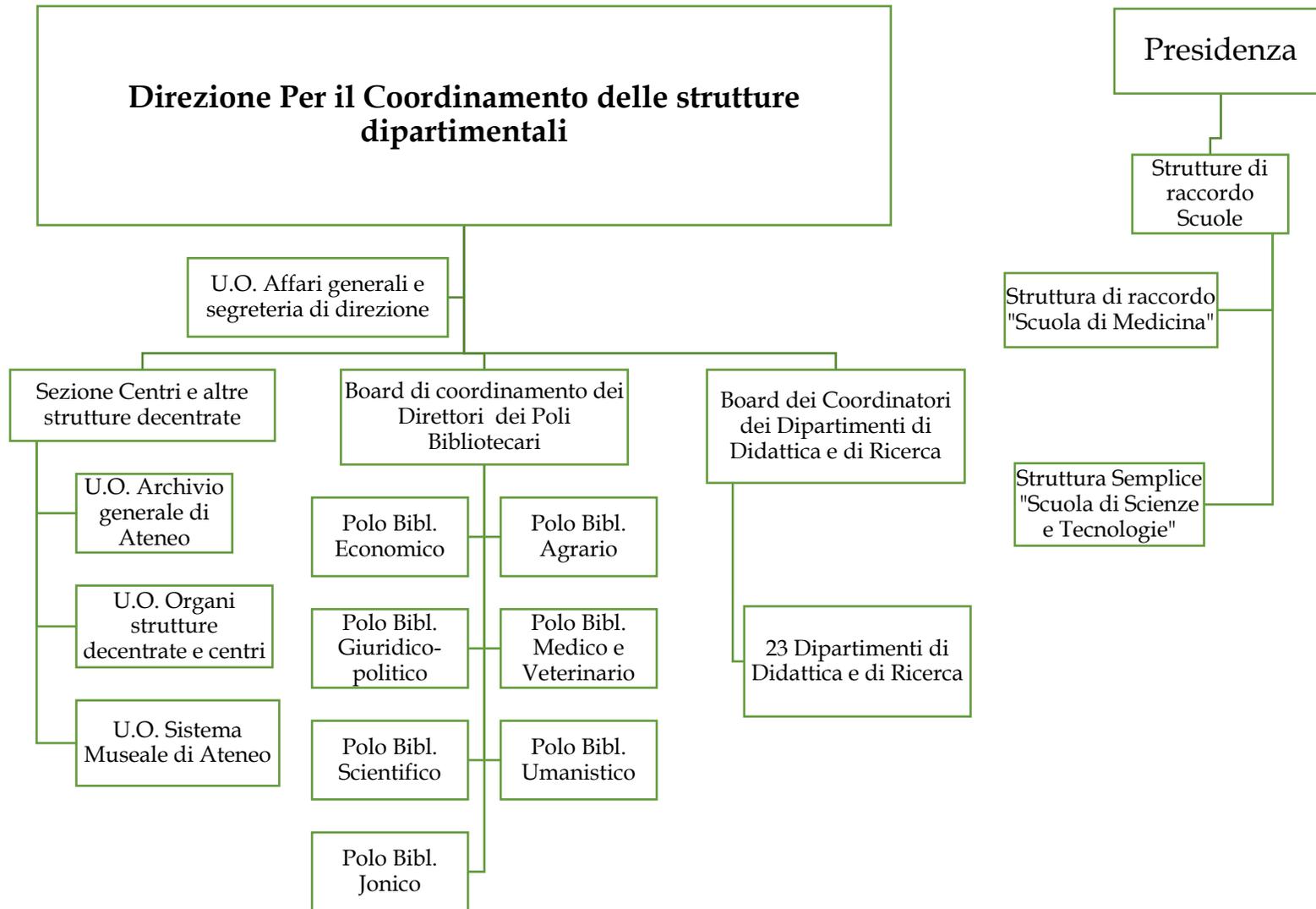
Allegato n. 2: Organigramma-tipo delle Direzioni Amministrative



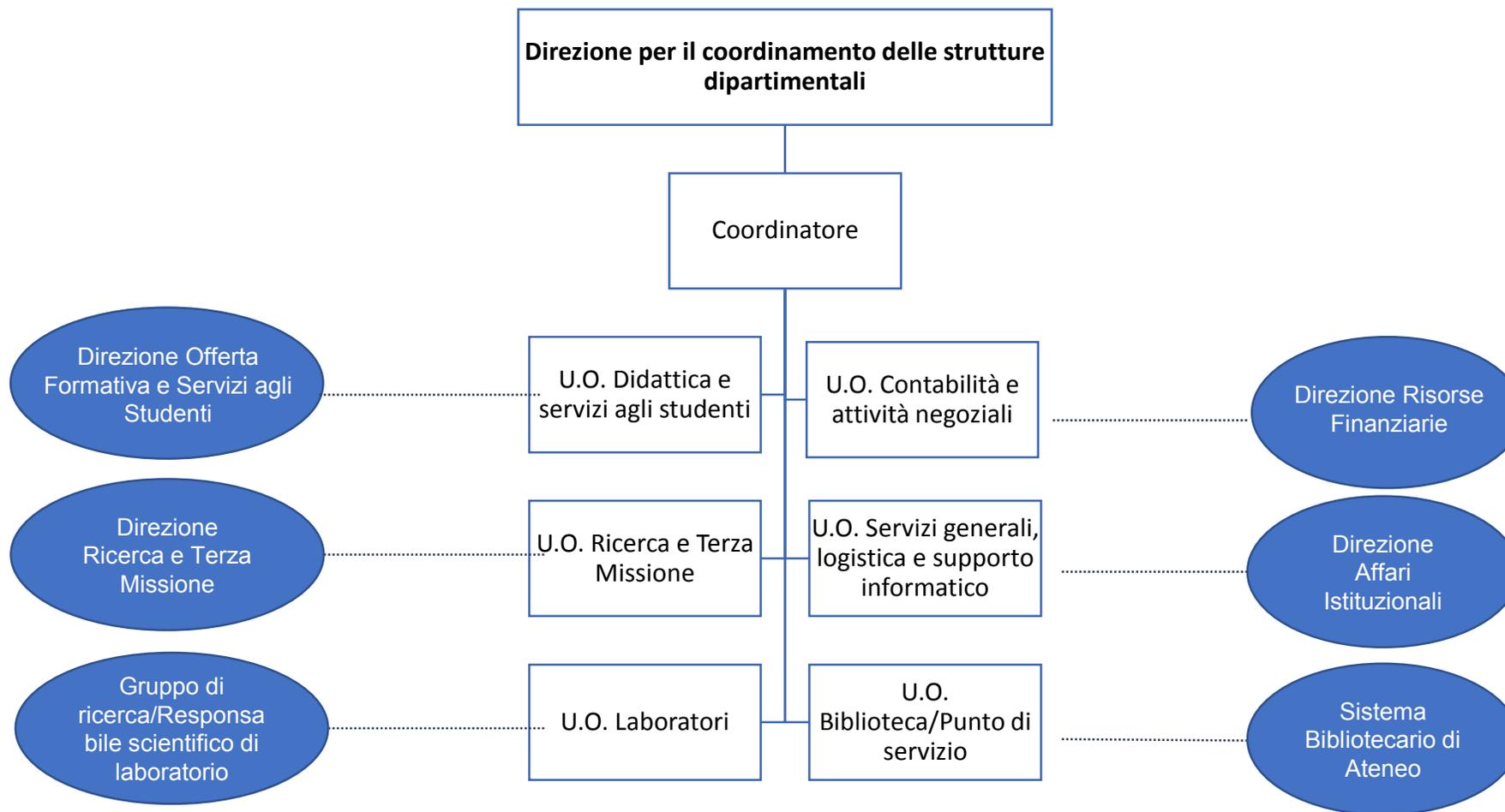
STAFF SVILUPPO ORGANIZZATIVO,
PROGRAMMAZIONE, CONTROLLO E
VALUTAZIONE

Piazza Umberto I - 70121 Bari (Italy)
tel (+39) 080 5718228 • 080 0805714270
www.uniba.it

Allegato n. 3- Organigramma Direzione Per il coordinamento delle strutture dipartimentali



Allegato n. 4 – Organigramma-tipo per i Dipartimenti di didattica e di ricerca



Relazione Gerarchica



Relazione Funzionale



U.P.B. Ateneo

U.P.B. Amministrazione Centrale

U.P.B. Dipartimenti e Centri Interuniversitari

U.P.B. Attività 1...	U.P.B. Direzione Generale
U.P.B. Attività ...n	U.P.B. Direzione Affari Istituzionali
U.P.B. Attività 1...	U.P.B. Direzione Appalti, logistica e attività negoziali
U.P.B. Attività ...n	U.P.B. Direzione Risorse Finanziarie
U.P.B. Attività 1...	U.P.B. Direzione Ricerca, Terza missione e Internazionalizzazione
U.P.B. Attività ...n	U.P.B. Direzione per il coordinamento delle strutture dipartimentali
U.P.B. Attività 1...	U.P.B. Direzione Risorse Umane
U.P.B. Attività ...n	U.P.B. Direzione Offerta Formativa e Servizi agli Studenti
U.P.B. Attività 1...	U.P.B. Direzione Tecnica, Sicurezza e Gestione Patrimonio
U.P.B. Attività ...n	U.P.B. Avvocatura
U.P.B. Attività 1...	U.P.B. Dipartimento di Biologia
U.P.B. Attività ...n	U.P.B. Dipartimento di Scienze Biomediche e Oncologia Umana
U.P.B. Progetto/Attività 1...	U.P.B. Dipartimento di Bioscienze, Biotecnologie, e Biofarmaceutica
U.P.B. Progetto/Attività ...n	U.P.B. Dipartimento di Chimica
U.P.B. Progetto/Attività 1...	U.P.B. Dipartimento dell'Emergenza e dei Trapianti di Organi
U.P.B. Progetto/Attività ...n	U.P.B. Dipartimento di Economia, Management e Diritto dell'Impresa
U.P.B. Progetto/Attività 1...	U.P.B. Dipartimento di Studi Umanistici
U.P.B. Progetto/Attività ...n	U.P.B. Dipartimento di Farmacia
U.P.B. Progetto/Attività 1...	U.P.B. Dipartimento di Scienze della Formazione, Psicologia, Comunicazione
U.P.B. Progetto/Attività ...n	U.P.B. Dipartimento di Giurisprudenza
U.P.B. Progetto/Attività 1...	U.P.B. Dipartimento di Informatica
U.P.B. Progetto/Attività ...n	U.P.B. Dipartimento Interateneo di Fisica
U.P.B. Progetto/Attività 1...	U.P.B. Dipartimento Interdisciplinare di Medicina
U.P.B. Progetto/Attività ...n	U.P.B. Dipartimento Ionico
U.P.B. Progetto/Attività 1...	U.P.B. Dipartimento di Lettere Lingue Arti Italianistica e Culture Compare
U.P.B. Progetto/Attività ...n	U.P.B. Dipartimento di Matematica
U.P.B. Progetto/Attività 1...	U.P.B. Dipartimento di Medicina Veterinaria
U.P.B. Progetto/Attività ...n	U.P.B. Dipartimento di Scienze Economiche e Metodi Matematici
U.P.B. Progetto/Attività 1...	U.P.B. Dipartimento di Scienze Agro-Ambientali e Territoriali
U.P.B. Progetto/Attività ...n	U.P.B. Dipartimento di Scienze del Suolo, della Pianta e degli Alimenti
U.P.B. Progetto/Attività 1...	U.P.B. Dipartimento di Scienze Politiche
U.P.B. Progetto/Attività ...n	U.P.B. Dipartimento di Scienze della Terra e Geambientali
U.P.B. Progetto/Attività 1...	U.P.B. Dip. di Scienze Mediche di Base, Neuroscienze ed Organi di Senso
U.P.B. Progetto/Attività ...n	U.P.B. Centro Interuniversitario 1...
U.P.B. Progetto/Attività 1...	U.P.B. Centro Interuniversitario ...n
U.P.B. Progetto/Attività ...n	