



UNIVERSITÀ  
DEGLI STUDI DI BARI  
ALDO MORO

DOCUMENTO DI  
PROGRAMMAZIONE  
INTEGRATA **2022-2024**



## PRESENTAZIONE DEL RETTORE

---

Il documento di programmazione integrata 2022-2024 si colloca in continuità alle linee programmatiche del periodo precedente ponendo grande attenzione alle modificazioni di contesto, esito della fase post-pandemica.

Le evidenti trasformazioni normative impongono una forte accelerazione dei processi e l'individuazione di alcune priorità emerse dal processo di modernizzazione del sistema della ricerca e della formazione universitaria.

La urgente e necessaria innovazione si pone quale obiettivo primo delle azioni del nostro Ateneo volte a dare risposte al sistema produttivo in una ottica sempre più annessa alla internazionalizzazione.

Disegnare il futuro è, pertanto, il punto di partenza per riorganizzare la Pubblica Amministrazione che deve essere flessibile alle trasformazioni e deve avere una chiara visione annessa alla sua missione.

Per essere interpreti della necessaria innovazione il Documento di Programmazione Integrata 2022-2024 individua linee di azione sia per quanto riguarda il medio periodo sia il lungo periodo utilizzando analisi quantitative e qualitative.

Le priorità politiche definite dall'Ateneo si configurano nell'ambito del complesso sistema universitario che guida l'operato politico e amministrativo-gestionale nei quattro ambiti istituzionali (Didattica, Ricerca, Terza Missione e Amministrazione) definendo aree di sviluppo e collocando, nel tempo, l'implementazione ritenuta sostenibile con uno sguardo attento al contesto. Si delineano "percorsi" di attuazione delle linee programmatiche.

La complessità e l'impegno necessari all'attuazione devono essere sviluppate con il maggiore impegno di tutte le risorse della comunità universitaria e degli stessi fruitori sia delle offerte formative sia del sistema produttivo.

La redazione del Documento di Programmazione Integrata 2022-2024 risponde a molteplici esigenze: rendere coerente la programmazione operativa con quella strategica; sviluppare una visione chiara sulla pianificazione e programmazione di obiettivi ed azioni; creare uno strumento funzionale al conseguimento delle finalità istituzionali; contemplare una visione unitaria dell'Ateneo, cercando punti di contatto tra i piani del governo e i piani della gestione; favorire il c.d. allineamento organizzativo e, di conseguenza, ottenere una migliore rappresentazione dell'attività posta in essere dall'Ateneo per poter dare risposte più efficaci ed efficienti alle sfide del prossimo futuro; rispondere a specifici obblighi normativi.

Punto centrale delle attività poste in essere nel Documento è rimandato ad un continuo monitoraggio delle fasi di realizzazione e diffusione delle stesse mediante la comunicazione all'intera comunità universitaria e anche all'esterno.

Il Rettore  
F.to Stefano Bronzini

## Sommario

---

PRESENTAZIONE DEL RETTORE .....	2
1. IL DOCUMENTO DI PROGRAMMAZIONE INTEGRATA UNIBA.....	7
2. INFORMAZIONI DI SINTESI PER GLI STAKEHOLDER .....	10
A. DATI DI SINTESI UNIBA.....	10
B. STRUTTURA ORGANIZZATIVA.....	12
C. STATO DELLE RISORSE UMANE.....	13
D. STATO DELLE RISORSE FINANZIARIE.....	14
E. STATO DEL PATRIMONIO .....	15
3. ANALISI DEL CONTESTO.....	16
DIDATTICA .....	16
RICERCA .....	17
TERZA MISSIONE .....	22
AMMINISTRAZIONE.....	24
Salute organizzativa .....	26
SEZIONE I – DOCUMENTO DI PROGRAMMAZIONE STRATEGICA .....	27
PREMESSA .....	28
1. I VALORI E LA MISSIONE UNIBA.....	29
1.1 LE POLITICHE DELLA QUALITÀ .....	29
Politica della Qualità nella formazione e servizi agli studenti.....	30
Politica della Qualità per la ricerca e della terza missione .....	31
Politica per la Qualità dei servizi .....	31
2. VISION.....	32
3. IL PROCESSO DI PIANIFICAZIONE STRATEGICA .....	33
3.1 POSIZIONAMENTO .....	33
4. LE PRIORITÀ POLITICHE.....	36
5. DALLE PRIORITÀ POLITICHE AGLI OBIETTIVI STRATEGICI .....	36
SEZIONE II – PIANO TRIENNALE 2021-2023.....	52
SEZIONE III – PIANO INTEGRATO DI ATTIVITÀ E DI ORGANIZZAZIONE 2022-2024 .....	53
PREMESSA .....	54
1. SCHEDA ANAGRAFICA DELL'AMMINISTRAZIONE.....	56
2. VALORE PUBBLICO, PERFORMANCE E ANTICORRUZIONE .....	57
<b>2.1 VALORE PUBBLICO</b> .....	57
2.1.1 Modello UNIBA del Valore Pubblico .....	57
2.1.2 I pilastri UNIBA del Valore Pubblico .....	60

2.1.4 Le procedure UNIBA .....	63
<b>2.2 PERFORMANCE.....</b>	<b>64</b>
Dimensione degli utenti e della qualità offerta.....	64
Dimensione dei processi interni.....	65
Dimensione della crescita e dell'innovazione.....	80
Dimensione economica, finanziaria e patrimoniale .....	86
<b>2.3 RISCHI CORRUTTIVI E TRASPARENZA .....</b>	<b>90</b>
Premessa .....	90
2.3.1 – Soggetti e ruoli della strategia di prevenzione della corruzione .....	90
2.3.2 – Processo di gestione del rischio .....	91
2.3.2.1 – Fase 1: analisi del contesto.....	92
Analisi del contesto esterno .....	92
Analisi del contesto interno .....	94
Mappatura dei processi e identificazione delle aree di rischio.....	95
2.3.2.2 – Fase 2: valutazione del rischio.....	96
Identificazione del rischio (eventi rischiosi) .....	96
Ponderazione del rischio .....	97
2.3.2.3 – Fase 3: trattamento del rischio .....	97
2.3.3 - Monitoraggio delle misure di prevenzione della corruzione .....	97
2.3.4 - Riesame periodico della funzionalità complessiva del sistema e aggiornamento del piano programmatico.....	98
2.3.5 – Raccordo con i documenti di programmazione dell'Università degli Studi di Bari Aldo Moro	98
2.3.6 - Misure generali e specifiche .....	98
2.3.6.1 Misura generale: codici di comportamento.....	99
2.3.6.2 Misura generale: inconfiribilità di incarichi dirigenziali e incompatibilità per particolari posizioni dirigenziali .....	102
2.3.6.3 Misura generale: formazione di commissioni, assegnazione di uffici, conferimento di incarichi in caso di condanna per delitti contro la pubblica amministrazione.....	103
2.3.6.4 Misura generale: conferimento e autorizzazione di incarichi istituzionali e/o extra-istituzionali al personale docente, dirigente, tecnico-amministrativo e C.E.L. ....	104
2.3.6.5 Misura generale: divieto di svolgimento di attività successive alla cessazione dal servizio (pantouflage).....	105
2.3.6.6 Misura generale: patti di integrità negli affidamenti .....	106
2.3.6.7 Misura generale: formazione sui temi dell'etica e della legalità e formazione specifica in materia di contratti pubblici.....	107
2.3.6.8 Misura generale: rotazione del personale .....	109
2.3.6.9 Misura generale: tutela del dipendente che segnala illeciti (c.d. whistleblowing) .....	110
2.3.6.10 Misura generale: Rasa – Responsabile dell'Anagrafe per la Stazione Appaltante.....	111

2.3.6.11 Misura specifica: obblighi di comunicazione e di astensione in caso di conflitto di interessi .....	112
2.3.6.12 Misura specifica: azioni di sensibilizzazione e rapporto con la società civile.....	113
2.3.6.13 Misura specifica: monitoraggio dei tempi procedurali .....	114
2.3.6.14 Misura specifica: monitoraggio dei controlli sulle dichiarazioni sostitutive di certificazione e di atto notorio rese ai sensi degli artt. 46-49 del D.P.R. 445/2000 .....	116
2.3.6.15 Misura specifica: conferimento incarichi di direzione di struttura complessa a direzione universitaria dell'A.O.U. Policlinico-Giovanni XXIII di Bari .....	117
2.3.6.16 Misura specifica: conferimento incarichi di direzione di Dipartimento ad Attività Integrata (D.A.I.) dell'A.O.U. Policlinico-Giovanni XXIII di Bari .....	118
2.3.6.17 Misura specifica: procedure negoziate .....	120
2.3.6.18 Misura specifica: miglioramento del processo di risk management.....	121
2.3.6.19 Misura specifica: attività di vigilanza nei confronti di enti e società partecipate e/o controllate .....	121
2.3.6.20 Misura specifica: pubblicazione percentuali di ribasso e/o dei punteggi attribuiti agli offerenti .....	123
2.3.6.21 Misura specifica: diffusione delle iniziative riguardanti la ricerca .....	123
2.3.6.22 Misura specifica: standardizzazione e trasparenza di procedimenti e processi .....	124
2.3.6.23 Misura generale: Trasparenza.....	126
<b>2.3.7 – SEZIONE TRASPARENZA.....</b>	<b>126</b>
Introduzione .....	126
2.3.7.1 – Attuazione degli obblighi di pubblicazione e gestione dei flussi informativi.....	127
2.3.7.2 – Attestazioni dell'OIV sull'assolvimento degli obblighi di pubblicazione.....	128
2.3.7.3 – Obblighi di pubblicazione per i titolari di incarichi dirigenziali .....	128
2.3.7.4 – Trasparenza.....	129
2.3.7.5 – Obiettivi strategici in materia di trasparenza .....	129
2.3.7.6 – “Dati ulteriori” .....	129
<b>3. ORGANIZZAZIONE E CAPITALE UMANO.....</b>	<b>131</b>
<b>3.1 STRUTTURA ORGANIZZATIVA.....</b>	<b>131</b>
<b>3.2 ORGANIZZAZIONE DEL LAVORO AGILE (PIANO ORGANIZZATIVO PER IL LAVORO AGILE 2022-2024) .....</b>	<b>137</b>
3.2.1 Livello di attuazione e di sviluppo del lavoro agile.....	138
3.2.2 Modalità attuative .....	139
3.2.3 Soggetti, processi e strumenti del lavoro agile .....	141
3.2.3 Programma di sviluppo del lavoro agile .....	143
<b>3.3 PIANO TRIENNALE DEI FABBISOGNI DI PERSONALE .....</b>	<b>150</b>
3.3.1 Le azioni realizzate nella programmazione precedente .....	150
3.3.2 Lo stato delle risorse.....	154
3.3.3 Analisi delle cessazioni .....	156

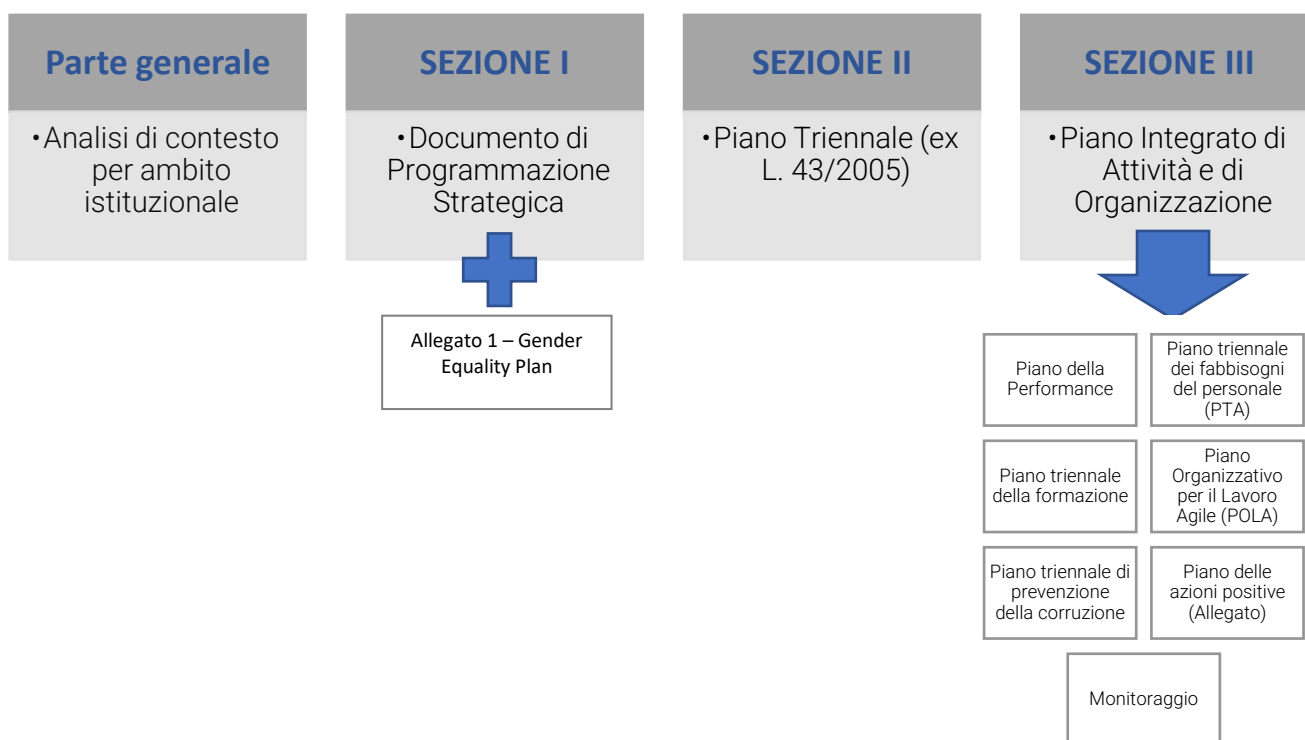
3.3.4 Punti Organico .....	161
3.3.5 Sostenibilità della spesa di personale, equilibri di bilancio e proiezione dei costi.....	163
3.3.6 Programmazione delle risorse umane .....	172
3.3.7 Strategie assunzionali.....	182
3.3.8 Monitoraggio assunzioni obbligatorie.....	182
3.3.9 Ricollocazione professionale dei militari volontari congedati .....	183
3.3.10 Piano della Formazione del Personale.....	184
3.3.10.1 Premessa.....	184
3.3.10.2 Il Fabbisogno formativo .....	184
3.3.10.3 La programmazione delle iniziative formative .....	185
3.3.10.3 Le risorse interne ed esterne disponibili e/o attivabili ai fini delle strategie formative.....	186
3.3.10.4 Le azioni di miglioramento .....	187
3.3.10.5 La formazione Obbligatoria.....	188
3.3.10.6 Risorse finanziarie .....	188
4. MONITORAGGIO .....	189
4.1 Il processo di monitoraggio e valutazione del Valore Pubblico .....	189
4.2 Il processo di assegnazione, monitoraggio e valutazione della performance organizzativa.....	189
4.3 Azioni di miglioramento sul processo di misurazione e valutazione della performance .....	190

## 1. IL DOCUMENTO DI PROGRAMMAZIONE INTEGRATA UNIBA

Gli atti che definiscono la programmazione dell'Università degli Studi di Bari Aldo Moro (di seguito anche Ateneo o Università o UNIBA) sono integrati nell'ambito di un unico documento, denominato Documento di Programmazione Integrata di Ateneo (di seguito DPI). Il documento, approvato dal Consiglio di Amministrazione, acquisito il parere del Senato Accademico, è redatto in linea con il modello di misurazione e valutazione della performance dell'Università degli studi di Bari Aldo Moro, individuato nel Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance (SMVP). Tale impostazione integrata è ulteriormente confermata dall'art. 6 del DL 80/2021 che ha previsto che le amministrazioni pubbliche, per assicurare la qualità e la trasparenza dell'attività amministrativa e migliorare la qualità dei servizi ai cittadini e alle imprese e procedere alla costante e progressiva semplificazione e reingegnerizzazione dei processi anche in materia di diritto di accesso, adottino il Piano Integrato di Attività e Organizzazione.

Il DPI ha una struttura sezionale composta da:

Figura 1 – Le sezioni del DPI



La redazione di un unico documento di programmazione è legata all'esigenza di:

- produrre una programmazione operativa coerente con quella strategica;
- sviluppare una visione chiara sulla pianificazione e programmazione degli obiettivi e delle azioni;
- creare uno strumento adeguato all'attuazione delle finalità istituzionali;
- favorire il c.d. allineamento organizzativo, ottenendo una più esplicita rappresentazione di cosa ci si attende da tutti coloro che operano nell'Ateneo;
- rispondere a specifici obblighi normativi;
- aggiornare i contenuti più agevolmente.

Poiché la performance organizzativa (collegata, altresì, a quella individuale del personale dirigente e del comparto tecnico-amministrativo e CEL) non può prescindere dalla missione istituzionale dell'Ateneo, che si articola in ricerca, didattica e terza missione, sia la programmazione strategica che quella operativa hanno tenuto conto degli altri processi valutativi che interessano l'Università, tra cui la Valutazione della Qualità della Ricerca (VQR) e i processi di Autovalutazione, Valutazione Periodica e Accreditamento (AVA) della sede e dei corsi di studio.

A livello strategico (Sezione I), infatti, la misurazione del raggiungimento degli obiettivi collegati alle priorità politiche individuate si avvale anche di indicatori rivenienti dai richiamati processi di valutazione esterna (AVA e

MUR-FFO). Inoltre, l'Ateneo sta sviluppando la programmazione di misure per favorire l'equilibrio di genere. Pertanto, in linea anche con le indicazioni del Vademecum per l'elaborazione del Gender Equality Plan negli Atenei Italiani – CRUI, la Sezione I comprende anche il Gender Equity Plan (GEP)<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> Per ulteriori approfondimenti sui documenti integrati di programmazione dell'Ateneo si faccia riferimento alla tabella n. 7



## 1.1 IL PROCESSO DI PROGRAMMAZIONE

Si riassume nella tabella che segue il processo di programmazione dell'Ateneo.

Tabella 1 - Fasi, Soggetti e Tempi del processo di programmazione di Ateneo

SOGGETTI	OTT	NOV	DIC	GEN	FEB	MAR	APR
<b>RETTORE</b>	CONFERMA E CONDIVISIONE DELLE PRIORITÀ POLITICHE						
<b>DIRETTORE GENERALE</b>	IMPOSTAZIONE METODOLOGICA ELABORAZIONE ED ANALISI DEI DATI PREDISPOSIZIONE DEL DOCUMENTO						
<b>DELEGATI DEL RETTORE E REFERENTI DELLE LINEE DI AZIONE</b>	COINVOLGIMENTO NELLA FORMULAZIONE DELL'ANALISI SWOT DEFINIZIONE DEGLI OBIETTIVI E DELLE AZIONI STRATEGICHE IN ATTUAZIONE DELLE PRIORITÀ POLITICHE						
<b>DIRIGENTI</b>	SUPPORTO AI DELEGATI NELLA DEFINIZIONE DELLE AZIONI STRATEGICHE			DEFINIZIONE DEI PROGETTI DIREZIONALI E DELLE AZIONI INTERMEDIE			
<b>SENATO ACCADEMICO</b>	PARERE SUL GEP			CONDIVISIONE DEGLI INDIRIZZI STRATEGICI E DELLE POLITICHE DI QUALITÀ		PARERE SUL DPI	
<b>CONSIGLIO DI AMMINISTRAZIONE</b>	APPROVAZIONE GEP			CONDIVISIONE DEGLI INDIRIZZI STRATEGICI E DELLE POLITICHE DI QUALITÀ		APPROVAZIONE DEL DPI	
<b>NUCLEO DI VALUTAZIONE</b>	VALIDAZIONE DEL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE 2022			CONDIVISIONE DEL PERCORSO			
<b>CUG</b>	MONITORAGGIO DELLE AZIONI POSITIVE 2021-2023						
<b>PRESIDIO DELLA QUALITÀ</b>	DEFINIZIONE DELLE POLITICHE DELLA QUALITÀ			CONDIVISIONE CON GLI ORGANI			
<b>OO.SS.</b>	INFORMATIVA/CONFRONTO						

## 2. INFORMAZIONI DI SINTESI PER GLI STAKEHOLDER

La struttura organizzativa e la governance dell'Università si articolano nel rispetto dei criteri e dei principi contenuti nella Legge 240/2010, recepiti dallo Statuto dell'Ateneo. Quest'ultimo è stato sottoposto a modifica del corso del 2021. Il [nuovo testo statutario](#) è stato emanato con [D.R. n. 3177 del 30 settembre 2021](#), rettificato con DR 3235 del 4 ottobre 2021, in vigore dal 30 ottobre 2021.

Sono organi di Ateneo:

- gli Organi di governo;
- gli Organi di gestione, di controllo, consultivi e di garanzia.

Per un esame più approfondito su declinazione, composizione e competenze dei suddetti Organi, si rimanda alla pagina web del sito istituzionale [Organi di Ateneo](#).

Di seguito si riportano alcuni dati di sintesi che caratterizzano l'Ateneo:

### A. DATI DI SINTESI UNIBA

Tabella 2 – Dati di sintesi UNIBA



DIDATTICA

<u>OFFERTA FORMATIVA CORSI DI LAUREA A.A. 2021/22</u>	<u>OFFERTA FORMATIVA POST-LAUREA A. A. 2021/22</u>
---	--

Corsi di laurea di I Livello n. 60	Corsi di Specializzazione n.51
Corsi di laurea di II Livello n. 54	Corsi di Dottorato di ricerca XXXVI ciclo n.21
Corsi di laurea a Ciclo Unico n. 13	Master di I e II livello n.7
Totale corsi di studio in offerta formativa n. 127	Short Master n.7
di cui corsi internazionali n.9 (n.5 lingua inglese)	Summer school n. 1
Corsi inter-ateneo (con sede presso altro Ateneo): n. 5	Corsi di perfezionamento e alta formazione n. 3

<u>STUDENTI – A.A. 2020/21</u>
--------------------------------

Lauree
Iscritti ai corsi di Laurea (DM 270) - n. 26.562
Iscritti ai corsi di Laurea Magistrale (DM 270) - n. 5.623
Iscritti ai corsi di Laurea Magistrale Ciclo Unico (DM 270) - n. 9.866
Iscritti ai corsi di Laurea Triennale - n. 347
Iscritti ai corsi di Laurea Specialistica - n. 30
Iscritti ai corsi di Laurea a Ciclo Unico - n. 417
Iscritti ai corsi di Laurea Vecchio Ordinamento (Scienze Formaz Prim) - n. 57
Iscritti ai corsi ANTE DM 509 non in ANS - n. 666
Totale iscritti - n. 43.568

<u>LAUREATI A.S. 2020</u>
---------------------------

Laureati ai corsi di Laurea (DM 270) - n. 4.304
Laureati ai corsi di Laurea Magistrale (DM 270) - n. 1.654
Laureati ai corsi di Laurea Magistrale Ciclo Unico (DM 270) - n. 1.097
Laureati ai corsi di Laurea Triennale - n. 53
Laureati ai corsi di Laurea Specialistica - n. 3
Laureati ai corsi di Laurea a Ciclo Unico - n. 74
Laureati ai corsi di Laurea Vecchio Ordinamento (Scienze Formaz Prim) - n. 4
Totale laureati n. 7.189

<u>POST-LAUREA A.A. 2020-21</u>
---------------------------------

Iscritti ai corsi di Specializzazione n.578
Iscritti ai Master di I e II livello n.255
Iscritti ai Corsi di perfezionamento n.73
Iscritti ai corsi di Dottorato n.598

<u>INTERNAZIONALIZZAZIONE A.A. 2020/21</u>
--

Studenti Erasmus in ingresso n.142
Studenti Erasmus in uscita n.213



TERZA MISSIONE



RICERCA

### RICERCA E TERZA MISSIONE

Spin-Off:

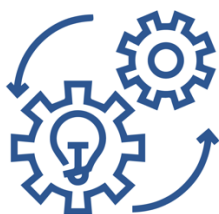
- ☑ Numero degli Spin-Off Universitari – 13
- ☑ Numero degli Spin-Off Universitari (accreditati) – 12

Brevetti

- depositati e pubblicati in Italia e in Europa al 30.06.2021: 66
- depositati e pubblicati in Italia e in Europa al **31.12.2021**: 74

Distretti a cui partecipa **Uniba n.6**

Per un'analisi di dettaglio dei prodotti e dei risultati dell'attività di ricerca e terza missione di UNIBA si rinvia:  
all'Appendice DATI ANALISI DI CONTESTO e al portale OPEN DATA: <http://opendata.uniba.it/group/terza-missione> e  
<http://opendata.uniba.it/group/ricerca>



AMMINISTRAZIONE

### STRUTTURE

Uffici del Rettorato: 5  
 Staff del Direttore Generale: 5  
 Direzioni amministrative: 7  
 Sezioni: 27  
 Coordinamenti di dipartimento di didattica e di ricerca: 22  
 Poli Bibliotecari: 6  
 Strutture di supporto alle Scuole: 2  
 Sistema Museale di Ateneo: 1  
 Centro servizi informatici: 1  
 Centro linguistico di Ateneo: 1  
 Centro di servizi di Ateneo per l'e-learning e la multimedialità: 1  
 Career Management Service: 1  
 Agenzia per il Placement: 1  
 UU. OO. Gestionali: 209  
 UU. OO. di Biblioteca: 8  
 UU. OO. Tecniche: 45  
 Avvocatura: 1

### PERSONALE AL 31.12.2021

Personale tecnico- amministrativo n. 1.251<sup>2</sup>  
 Collaboratori Esperti Linguistici n. 40<sup>3</sup>  
 Personale Docente 1.514<sup>4</sup>

<sup>2</sup> Per maggiori dettagli si veda Tabella 3 - *Ripartizione del personale tecnico-amministrativo per categoria genere e range di età al 31.12.2021*

<sup>3</sup> Per maggiori dettagli si veda Tabella 4 - *Ripartizione dei collaboratori esperti linguistici per tipologia contrattuale, genere e range di età al 31.12.2021*

<sup>4</sup> Per maggiori dettagli si veda

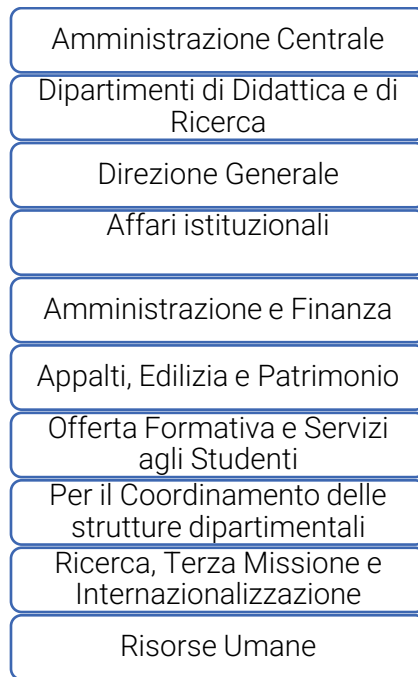
Tabella 6 - *Ripartizione del personale docente per ruolo, genere e range di età compiuta al 31.12.2021*

## B. STRUTTURA ORGANIZZATIVA

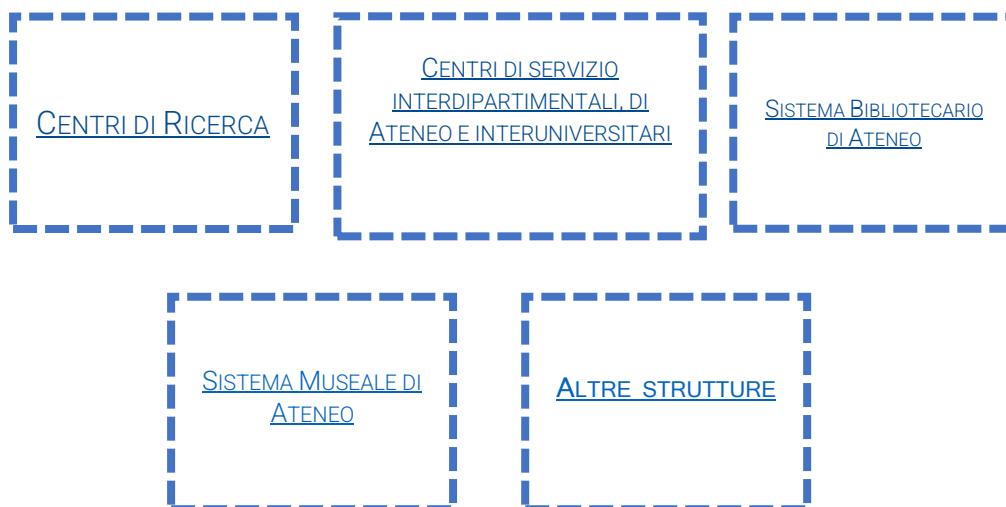
Il Consiglio di Amministrazione, nella seduta del 24/11/2021, ha approvato la versione definitiva del Progetto di Riorganizzazione 2021 degli uffici amministrativi e tecnici dell'Università degli Studi di Bari Aldo Moro, adottato con [D.D.G. n. 1550 del 21/12/2021](#) con decorrenza dal 01/01/2022.

Di seguito si riporta la struttura organizzativa dell'Università in termini di organi di governo, apparato amministrativo, strutture di didattica e di ricerca, i centri di ricerca e di servizio, le biblioteche e altre strutture.

Figura 2 - Gli organigrammi UNIBA – link



Completano l'organizzazione le seguenti strutture:



## C. STATO DELLE RISORSE UMANE

Di seguito si riportano alcune analisi di dettaglio relative allo stato delle risorse umane (Dirigenti e PTA, CEL e Personale docente) per categoria, area, genere, range di età e tipologia contrattuale.

Tabella 3 - Ripartizione del personale tecnico-amministrativo per categoria genere e range di età al 31.12.2021

CATEGORIA	UOMINI					U Totale	% U per Categoria	% U su Tot. Compl.	DONNE					D Totale	% D per Categoria	% D su Tot. Compl.	Totale
	<=30	da 31 a 40	da 41 a 50	da 51 a 60	>60				<=30	da 31 a 40	da 41 a 50	da 51 a 60	>60				
B	2	12	52	29	6	101	58,72	8,07									
C	3	18	73	101	36	231	45,03	18,47	3	27	121	97	34	282	54,97	22,54	513
D		4	28	100	67	199	40,45	15,91	1	16	57	159	60	293	59,55	23,42	492
Dirigente T. D.				1		1	50,00	0,08				1		1	50,00	0,08	2
Dirigente				1	3	4	66,67	0,32					2	2	33,33	0,16	6
EP			2	10	16	28	42,42	2,24			1	13	24	38	57,58	3,04	66
<b>Totale complessivo</b>	<b>5</b>	<b>34</b>	<b>155</b>	<b>242</b>	<b>128</b>	<b>564</b>	<b>45,08</b>	<b>45,08</b>	<b>4</b>	<b>54</b>	<b>205</b>	<b>298</b>	<b>126</b>	<b>687</b>	<b>54,92</b>	<b>54,92</b>	<b>1.251</b>
<b>% per genere</b>	<b>0,89</b>	<b>6,03</b>	<b>27,48</b>	<b>42,91</b>	<b>22,70</b>	<b>100,00</b>			<b>0,58</b>	<b>7,86</b>	<b>29,84</b>	<b>43,38</b>	<b>18,34</b>	<b>100,00</b>			
<b>% sul personale complessivo</b>	<b>0,40</b>	<b>2,72</b>	<b>12,39</b>	<b>19,34</b>	<b>10,23</b>	<b>45,08</b>			<b>0,32</b>	<b>4,32</b>	<b>16,39</b>	<b>23,82</b>	<b>10,07</b>	<b>54,92</b>			

Fonte: Sezione Personale contrattualizzato; elaborazioni Staff Sviluppo Organizzativo, Programmazione, Controllo e Valutazione

Tabella 4 - Ripartizione dei collaboratori esperti linguistici per tipologia contrattuale, genere e range di età al 31.12.2021

TIPOLOGIA CONTRATTUALE	UOMINI				U Totale	% U per Presenza	% U su Tot. Compl.	Femmina			D Totale	% D per Presenza	% D su Tot. Compl.	Totale
	da 31 a 40	da 41 a 50	da 51 a 60	>60				da 31 a 40	da 51 a 60	>60				
T.D.					0	0,00	0,00	1			1	100,00	2,50	1
T.I.	1	1	4	6	12	30,77	30,00	1	12	14	27	69,23	67,50	39
<b>Totale complessivo</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>4</b>	<b>6</b>	<b>12</b>	<b>30,00</b>	<b>30,00</b>	<b>2</b>	<b>12</b>	<b>14</b>	<b>28</b>	<b>70,00</b>	<b>70,00</b>	<b>40</b>
<b>% per genere</b>	<b>8,33</b>	<b>8,33</b>	<b>33,33</b>	<b>50,00</b>	<b>100,00</b>			<b>7,14</b>	<b>42,86</b>	<b>50,00</b>	<b>100,00</b>			
<b>% sul personale complessivo</b>	<b>2,50</b>	<b>2,50</b>	<b>10,00</b>	<b>15,00</b>	<b>30,00</b>			<b>5,00</b>	<b>30,00</b>	<b>35,00</b>	<b>70,00</b>			

Fonte: Sezione Personale contrattualizzato; elaborazioni Staff Sviluppo Organizzativo, Programmazione, Controllo e Valutazione

Tabella 5 - Ripartizione del personale tecnico-amministrativo per categoria, area e genere al 31.12.2021

CATEGORIA	AREA	U Totale	% U per Categoria e area	% U su Tot. Compl.	D Totale	% D per Categoria e area	% D su Tot. Compl.	Totale
Dirigente	Dirigente amministrativo	4	66,67	0,32	2	33,33	0,16	6
Dirigenti T.D.	Dirigente amministrativo	1	50,00	0,08	1	50,00	0,08	2
B	Area amministrativa	6	22,22	0,48	21	77,78	1,68	27
	Area servizi generali e tecnici	93	65,03	7,43	50	34,97	4,00	143
	Area servizi generali e tecnici - Autista	2	100,00	0,16		0,00	0,00	2
C	Area amministrativa	100	36,36	7,99	175	63,64	13,99	275
	Area biblioteche	5	20,00	0,40	20	80,00	1,60	25
	Area socio-sanitaria		0,00	0,00	5	100,00	0,40	5
	Area tecnica, tecnico-scientifica ed elaborazione dati	126	60,58	10,07	82	39,42	6,55	208
D	Area amministrativa-gestionale	83	31,80	6,63	178	68,20	14,23	261
	Area biblioteche	7	25,00	0,56	21	75,00	1,68	28
	Area socio-sanitaria	9	23,68	0,72	29	76,32	2,32	38
	Area tecnica, tecnico-scientifica ed elaborazione dati	100	60,61	7,99	65	39,39	5,20	165
EP	Area amministrativa-gestionale	10	34,48	0,80	19	65,52	1,52	29
	Area biblioteche	1	16,67	0,08	5	83,33	0,40	6
	Area medico-odontoiatrica e socio-sanitaria	1	16,67	0,08	5	83,33	0,40	6
	Area tecnica, tecnico-scientifica ed elaborazione dati	16	64,00	1,28	9	36,00	0,72	25
<b>Totale complessivo</b>		<b>564</b>	<b>45,08</b>	<b>45,08</b>	<b>687</b>	<b>54,92</b>	<b>54,92</b>	<b>1.251</b>

Fonte: Sezione Personale contrattualizzato; elaborazioni Staff Sviluppo Organizzativo, Programmazione, Controllo e Valutazione

Tabella 6 - Ripartizione del personale docente per ruolo, genere e range di età compiuta al 31.12.2021

RUOLO	UOMINI					U Totale	% U per Ruolo	% U su Tot. Compl.	DONNE					D Totale	% D per Ruolo	% D su Tot. Compl.	Totale
	<=30	da 31 a 40	da 41 a 50	da 51 a 60	>60				<=30	da 31 a 40	da 41 a 50	da 51 a 60	>60				
Professori Ordinari			24	88	90	202	69,90	13,34		13	43	31	87	30,10	5,75	289	
Professori Associati		17	126	125	66	334	56,42	22,06		10	103	106	39	258	43,58	17,04	592
Professori Straordinari					1	1	100,00	0,07					0	0,00	0,00	1	
Ricercatori T.I.			45	57	43	145	43,54	9,58			70	96	22	188	56,46	12,42	333
Ricercatori a T.D. tipo A	6	59	19	2		86	44,33	5,68	1	77	26	4		108	55,67	7,13	194
Ricercatori a T.D. tipo B		31	30	4		65	61,90	4,29		15	21	4		40	38,10	2,64	105
<b>Totale complessivo</b>	<b>6</b>	<b>107</b>	<b>244</b>	<b>276</b>	<b>200</b>	<b>833</b>	<b>55,02</b>	<b>55,02</b>	<b>1</b>	<b>102</b>	<b>233</b>	<b>253</b>	<b>92</b>	<b>681</b>	<b>44,98</b>	<b>44,98</b>	<b>1.514</b>
<b>% per genere</b>	<b>0,72</b>	<b>12,85</b>	<b>29,29</b>	<b>33,13</b>	<b>24,01</b>	<b>100,00</b>			<b>0,15</b>	<b>14,98</b>	<b>34,21</b>	<b>37,15</b>	<b>13,51</b>	<b>100,00</b>			
<b>% sul personale complessivo</b>	<b>0,40</b>	<b>7,07</b>	<b>16,12</b>	<b>18,23</b>	<b>13,21</b>	<b>55,02</b>			<b>0,07</b>	<b>6,74</b>	<b>15,39</b>	<b>16,71</b>	<b>6,08</b>	<b>44,98</b>			

Fonte: Sezione Professori, Ricercatori e Assegnisti

#### D. STATO DELLE RISORSE FINANZIARIE

Tabella 7 - Riclassificazione delle risorse per Missione e Programmi

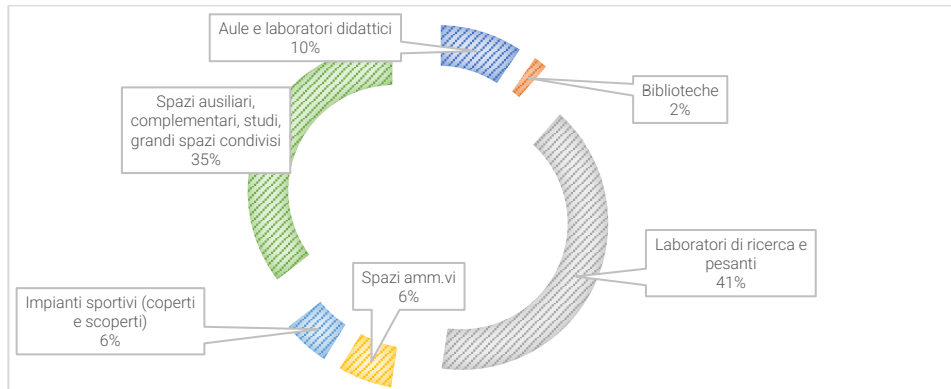
Missioni	Importi	Programmi	Importi	Cofog II livello	Importi
<b>RICERCA E INNOVAZIONE</b>	<b>121.583.186,31</b>	<i>Ricerca scientifica e tecnologica di base</i>	118.639.550,14	Ricerca di base	118.639.550,14
		<i>Ricerca scientifica e tecnologica applicata</i>	2.943.636,17	R&S per gli affari economici	2.943.636,17
				R&S per la sanità	-
<b>ISTRUZIONE UNIVERSITARIA</b>	<b>88.662.466,91</b>	<i>Sistema universitario e formazione post universitaria</i>	88.360.375,22	Istruzione superiore	88.360.375,22
		<i>Diritto allo studio nell'istruzione universitaria</i>	302.091,69	Servizi ausiliari dell'istruzione	302.091,69
<b>TUTELA DELLA SALUTE</b>	-	<i>Assistenza in materia sanitaria</i>	-	Servizi ospedalieri	-
		<i>Assistenza in materia veterinaria</i>	-	Servizi di sanità pubblica	-
<b>SERVIZI ISTITUZIONALI E GENERALI DELLE AMMINISTRAZIONI PUBBLICHE</b>	<b>105.455.693,22</b>	<i>Indirizzo politico</i>	880.926,44	Istruzione non altrove classificato	880.926,44
		<i>Servizi e affari generali per le amministrazioni</i>	104.574.766,78	Istruzione non altrove classificato	104.574.766,78

Fonte: Direzione Risorse Finanziarie

## E. STATO DEL PATRIMONIO

Le strutture dell'Ateneo sono dislocate sulle sedi di Bari, Brindisi e Taranto		
7 PLESSI	272 AULE	525.300 M <sup>2</sup>

Figura 3 - Distribuzione della superficie per destinazione d'uso



Fonte: Sezione Edilizia e Patrimonio

Le Biblioteche sono dislocate su una superficie di 10.253 m<sup>2</sup>, mentre le Aule e i laboratori didattici occupano una superficie totale di 50.085 m<sup>2</sup>.

### 3. ANALISI DEL CONTESTO

Di seguito si presenta l'analisi di contesto articolata per ambito strategico.

Figura 4 - Ambiti strategici dell'Università degli Studi di Bari Aldo Moro



#### Didattica

L'osservazione complessiva degli indicatori riguardanti la didattica all'interno dell'Ateneo conferma la necessità di intervenire su alcuni aspetti soprattutto al fine di ridurre lo svantaggio rispetto alla situazione di altri Atenei di grandi dimensioni (cosiddetti mega Atenei) situati nel paese e/o nella ripartizione meridionale. Osservando gli indicatori più significativi per fornire un quadro della situazione attuale, si nota innanzitutto che gli immatricolati tra l'a.a. 2019-20 e il 2020-21 fanno rilevare un aumento pari a circa il 4%, passando da 11.687 a 12.198. Come avvenuto negli scorsi anni accademici, tali studenti provengono per il 92% dalla regione pugliese, in cui risiedono in 9 casi su 10 sia gli immatricolati, sia gli iscritti. Un dato simile è rappresentato dalla percentuale di iscritti al primo anno dei Corsi di Studio magistrali che hanno conseguito il diploma di laurea triennale in un'altra Università, che, nonostante abbia raggiunto nell'a.a. 2020-21, il 16,4%, ossia quattro punti percentuali in più di quelli registrati nell'a.a. 2016-17 (quando era pari al 12,2%), conferma la necessità di programmare e attuare interventi volti a innalzare l'attrattività dell'offerta formativa dell'Ateneo barese. Infatti, i 127 Corsi di studio, attualmente attivati sono scelti da una proporzione di studenti provenienti da altre sedi ancora inferiore rispetto a quanto avviene nei mega-Atenei del Centro-Nord ed anche in alcune Università del Mezzogiorno.

Con riferimento alla "percorribilità" del percorso di studi, concentrandosi sul primo periodo delle carriere universitarie, la quota di immatricolati che proseguono gli studi al secondo anno nello stesso Corso di Studio (CdS), che abbiano conseguito almeno 40 Crediti Formativi Universitari (CFU), presenta un incremento del 3%, infatti raggiunge il 42,2% nell'a.a. 2019-2020, partendo dal 39,3% dell'a.a. 2016-2017. Questa dinamica consente all'Università di Bari di consolidare sia la sua posizione nella classifica comprendente i grandi Atenei della penisola, sia il primo posto nel ranking di quelli meridionali. Il vantaggio conseguito è testimoniato anche dal valore della quota di quanti proseguono al secondo anno nel medesimo CdS (a prescindere dal numero di CFU acquisiti), che ha raggiunto il 77,1% nell'a.a. 2019-20, rispetto al 73,5% dell'a.a. 2015-16. Osservando l'intero andamento dell'iter formativo, si evince che la percentuale di laureati entro la durata normale del Corso di Studio (L, LM e LMCU), che è significativamente indicativa della regolarità della progressione di carriera, rivela un aumento che, nel 2020, la porta al 52,5% (partendo dal 46,0% del 2016); nonostante ciò, questa percentuale rimane più bassa rispetto a quelle che si registrano nelle altre grandi Università sia italiane, sia del Mezzogiorno. In tale contesto, si verifica anche una decrescita della percentuale di immatricolati e iscritti che abbandonano gli studi dopo N+1 anni dalla durata normale del CdS, che è passata dal 36,8% al 32,2% tra l'a.a. 2016-17 e l'a.a. 2020-21; la riduzione della dispersione universitaria appare essere stata favorita soprattutto dalle attività progettate e realizzate nell'ambito dell'Ateneo al fine di disincentivare la dispersione studentesca che consistono, in primis, nel rafforzamento e potenziamento dell'orientamento in ingresso e del tutorato durante gli studi. La circostanza secondo la quale il valore raggiunto dall'Università di Bari rimane attualmente peggiore rispetto a quelli corrispondenti ai mega Atenei dell'intera penisola e del Sud, induce a proseguire in questa direzione.

Nell'a.a. 2020-21, in coerenza con le azioni previste nella Programmazione triennale MUR 2019-2020, sono state organizzate attività formative volte ad offrire agli studenti l'opportunità di acquisire competenze trasversali finalizzate allo sviluppo di ogni persona, alla cittadinanza attiva, all'inclusione sociale e all'occupazione. Uniba ha stimolato un'azione di potenziamento di tali corsi, organizzati in laboratori e/o insegnamenti specifici che prevedano anche la partecipazione, in qualità di docenti, di soggetti esperti dotati di specifica qualificazione provenienti dal contesto istituzionale, produttivo, sociale, ecc.

Nell'a.a. 2021-22 si sta procedendo ad un ulteriore potenziamento e consolidamento di tale azione mediante il coinvolgimento di tutti i Dipartimenti dell'Ateneo. In tal modo, si offre agli studenti la possibilità di acquisire know how, consistenti in conoscenze, concetti, pratiche, abilità e atteggiamenti e comportamenti da affiancare al



concetto di “conoscenza” pura, che sono ritenuti essenziali in ambito lavorativo per implementare l’attrattività dei laureati sul mercato del lavoro, oltre che per consentire loro di raggiungere migliori performance nelle loro future attività professionali. Inoltre, a livello di Ateneo, si è riorganizzato e rafforzato il Servizio di Counseling Psicologico, che si offre come spazio di ascolto e di supporto agli studenti nel fronteggiare blocchi di carriera, ritardi, cali motivazionali e ogni forma di disagio che possa impattare sui processi di apprendimento, a livello cognitivo e metacognitivo. Durante il periodo pandemico tale servizio ha continuato ad operare attraverso colloqui telefonici o video. Nell’ottobre 2021 è stata attivata la sede del servizio di counseling a Taranto.

L’offerta formativa riguardante il post-laurea risultava composta nell’a.a. 2020-21 da 14 Master di primo livello e 14 di secondo (oltre a 14 short Master); gli studenti iscritti corrispondevano rispettivamente a 134 e a 121. Questo aumento tendenziale è da attribuire in parte ai processi di razionalizzazione delle procedure e riorganizzazione del lavoro degli uffici, ma anche ad un’azione più incisiva nella direzione di una presenza sempre più importante dell’Università di Bari nel settore postlaurea. Progressivamente l’attività progettuale si sta rivolgendo verso settori che in passato erano stati poco considerati, ma che risultano strategici sul mercato dei Master, in particolare i Master internazionali ed i Master telematici. Questi ultimi stanno subendo un’imprevista accelerazione a causa della attuale crisi pandemica, che ha sempre di più sensibilizzato i coordinatori a sfruttare al meglio le possibilità offerte dalla didattica a distanza, come d’altra parte in tutto il resto dei comparti didattici. È infatti allo studio una più dettagliata regolamentazione della didattica a distanza per il postlaurea che dovrà fungere da volano per il raggiungimento di un target potenziale di iscritti che non trovava esito con la tradizionale didattica in presenza.

Tuttavia, l’offerta di Master non raggiunge ancora la numerosità potenziale offerta dal contesto socio-economico, pertanto necessita di azioni di potenziamento, quali la promozione e la comunicazione istituzionale a livello internazionale, la diffusione tramite reti e relazioni internazionali, e il rafforzamento del rapporto con le imprese del territorio in senso più ampio possibile, in modo da validare e progettare offerta di formazione sulla base dei bisogni e delle domande degli interlocutori istituzionali. Nel panorama inter-adriatico e balcanico, infatti, l’Ateneo barese gode di una reputazione che invita a sviluppare iniziative specifiche pronte ad intercettare una vivace domanda di formazione.

Per quello che concerne l’internazionalizzazione dell’offerta formativa, il numero dei CdS considerati dal MUR come internazionali è passato dai due dell’a. a. 2016-17 a nove dell’a.a. 2021-22. La quota di iscritti al primo anno dei corsi di laurea triennale, magistrale e magistrale a ciclo unico che hanno conseguito il precedente titolo di studio all’estero si attesta, mediamente, intorno allo 0,8% nel triennio considerato, con un valore molto più basso rispetto a quello dei mega-Atenei dell’Italia Centro-settentrionale ma in linea rispetto a quelli del Mezzogiorno. La percentuale di studenti di nazionalità straniera, iscritti al primo anno nell’a. a. 2020-21, è pari all’1,8%, con una prevalenza di immatricolati provenienti principalmente dall’Europa balcanica ed orientale. La proporzione di CFU conseguiti all’estero sul totale dei CFU conseguiti dagli studenti entro la durata normale del CdS nel triennio preso in esame per l’Università di Bari si è mantenuta stabile (circa 0,8%). Un’azione in questa direzione sarebbe possibile nonché auspicabile, sostenendo servizi per il miglioramento delle competenze linguistiche dei nostri studenti. In questo caso, la performance dell’Ateneo barese è inferiore rispetto a quella delle altre grandi Università della Penisola e terza nella graduatoria degli altri mega-Atenei meridionali. Inoltre, l’andamento della percentuale di laureati entro la durata normale del CdS che hanno acquisito almeno 12 CFU all’estero risulta stabile (circa 5%); a causa della dinamica in aumento verificatasi in altri Atenei, l’Università di Bari mostra in questo caso il risultato meno soddisfacente.

## RICERCA

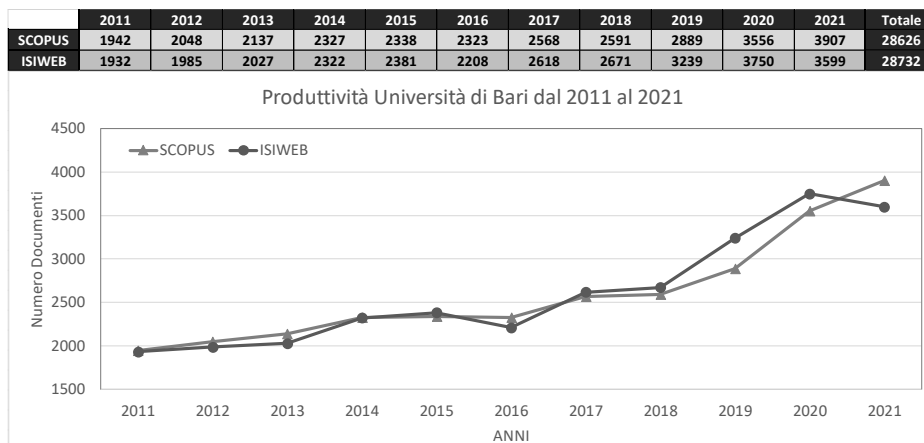
La programmazione strategica dell’Università degli studi di Bari Aldo Moro persegue obiettivi di consolidamento, valorizzazione e rafforzamento della produttività della ricerca nel nostro ateneo, declinati e finalizzati all’elaborazione di conoscenza fondamentale, integrazione di competenze, di strutture e di personale al supporto della transdisciplinarietà, quale importante driver di sviluppo territoriale e volano di internazionalizzazione.

Nel corso del 2021 l’Università degli studi di Bari Aldo Moro è stata presente nei 6 principali ranking internazionali sulla ricerca occupando, in alcuni casi, posizioni di rilievo nella classifica mondiale, collocandosi nel top 20% mondiale e in un caso nel top 10%. Rispetto allo scorso anno si è avuta una tenuta delle posizioni, ma in alcune circostanze vi è stato anche qualche arretramento.

Tra i mega-Atenei del Mezzogiorno, Bari si colloca al secondo posto, ma distanziato da quelli dell’Italia Centro-settentrionale. Nelle classifiche settoriali della ricerca i posizionamenti migliori si riscontrano nell’ambito delle scienze fisiche, di quelle mediche, biologiche e agro-veterinarie. Negli altri settori la posizione occupata da Uniba è intorno alla mediana o poco sotto in alcuni casi.

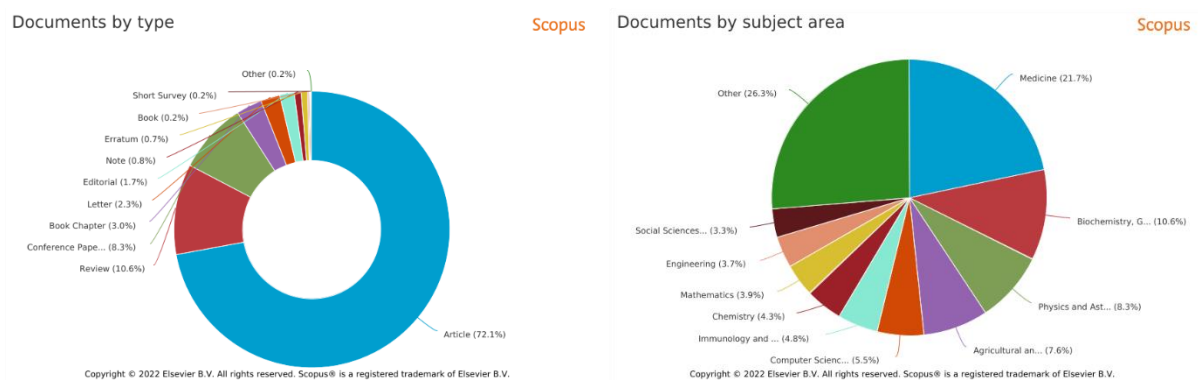
Per maggiori dettagli sul confronto con i mega-Atenei italiani si rimanda all'Appendice statistica del DPI, mentre per il posizionamento di Uniba nei singoli ranking si rimanda alla sezione "Ranking universitari" di Ateneo in cifre sul portale UNIBA: <https://www.uniba.it/ateneo/ateneo-in-cifre/ranking/ranking-internazionali-di-ricerca/view>. Un'analisi condotta nelle banche dati SCOPUS e ISIWEB mostra un aumento della produttività negli ultimi 10 anni, in termini del numero documenti presenti, intorno al 190%, quindi quasi raddoppiata:

Figura 5 – Analisi Produttività Università di Bari 2011-2021



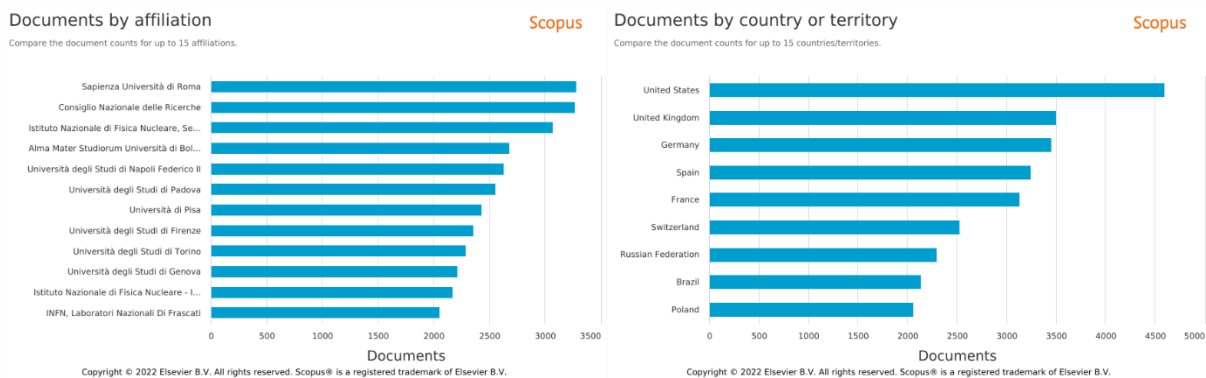
La distribuzione riguardo alle aree di interesse ed al tipo di pubblicazione è in linea con il dato complessivo. Analizzando i dati SCOPUS dei 28'626 documenti complessivi, il 72.1% sono Articoli ed il 10.6% Review pubblicati nelle seguenti aree disciplinari: Medicine (21.7%), Biochemistry, Genetics and Molecular Biology (10.6%) e Physics and Astronomy (8.3%)

Figure 1 – Analisi pubblicazioni per aree di interesse



Inoltre, 15.875 lavori, il 55.5% del totale, sono stati condotti in collaborazione con autori di altra istituzione universitaria o ente di ricerca ed il 35.5% con affiliazione in paesi esteri. Nei grafici sottostanti sono riportati i numeri di documenti con autori di affiliazioni in una specifica istituzione italiana o con un'istituzione con sede in un dato paese estero:

Figure 2 – Documenti per affiliazione e sede dell'istituzione

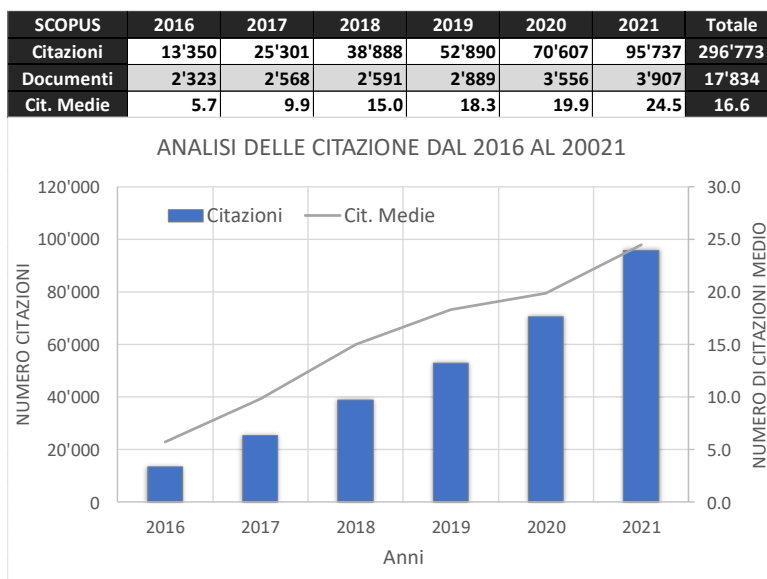


I dati mostrano che le collaborazioni più significative sono con gli enti di ricerca: CNR e l'Istituto Nazionale di Fisica Nucleare, mentre per le Università pubbliche, il maggior numero di pubblicazioni si registra con Università del Centro Nord. La Sapienza registra il numero più elevato di pubblicazioni (3.279) con autori affiliati ad entrambe le università di Roma e di Bari.

Riguardo alle collaborazioni con stati esteri, gli Stati Uniti registrano il maggior numeri di documenti con coautori affiliati ad Università straniere (4.592), seguiti dal Regno Unito (3.493), dalla Germania (3.447) dalla Spagna (3.129) e dalla Francia (3.129).

I dati SCOPUS sulle citazioni ricevute da pubblicazioni con almeno un autore affiliato all'Università di Bari provenienti da documenti pubblicati negli anni 2016-2021 e presenti in banca dati mostrato un totale di 300130 citazioni totali.

Figura 6 - Analisi delle citazioni



Come si può facilmente notare dal grafico, l'aumento percentuale del numero medio di citazioni per lavoro è del 426% alla fine del periodo considerato, se riferito al dato iniziale del 2016, mostrando che il numero di citazioni aumenta circa 4.3 volte più velocemente del numero di lavori pubblicati. Questo indica un crescente impatto dei lavori dei ricercatori dell'Università di Bari sulla comunità scientifica.

L'analisi dei 20.000 lavori più recenti pubblicati da autori UNIBA, a partire da 2021 e andando a ritroso fino agli ultimi lavori del 2015, permette di determinare un h-Index di 154.

Altro elemento significativo e descrittivo dell'attività di ricerca nell'Università degli Studi di Bari Aldo Moro è rappresentato dai dati della partecipazione a bandi competitivi, che mostra un'importante progettualità e capacità di rispondere a bandi competitivi.

In totale per l'anno 2021 sono state presentate oltre 200 proposte progettuali su bandi competitivi, di cui 71 a valere sul Programma Horizon 2020. Nel corso del 2021 sono state approvate n. 4 proposte in Horizon 2020.

Tra i principali bandi nazionali a cui l'Università ha risposto nell'ultimo anno si sottolinea:

- Avviso PRIN 2020: n.364 candidature di cui n.76 progetti UNIBA ha partecipato in qualità di Principal Investigator e n.288 Uniba in qualità di Unità Locali di cui ammessi a finanziamento n.22 (n.4 Progetti UNIBA in qualità di PI)
- FISR 2020 COVID: n. 107 candidature, di cui n. 11 ammesse a finanziamento;
- Bandi Ministero della Salute - Traiettorie POS 2021, in cui UNIBA ha presentato una progettualità per ognuna delle 5 traiettorie previste (Traiettoria 1 "Active & Healthy Ageing - Tecnologie per l'invecchiamento attivo e l'assistenza domiciliare"; Traiettoria 2 "eHealth, diagnostica avanzata, medical device e mini invasività"; Traiettoria 3 "Medicina rigenerativa, predittiva e personalizzata"; Traiettoria 4 "Biotecnologia, bioinformatica e sviluppo farmaceutico"; Traiettoria 5 "Nutraceutica, nutrigenomica e alimenti funzionali") con una forte sinergia con il territorio.

Le principali aree CUN di interesse sono state le seguenti: Area 3 – Scienze chimiche con circa il 40%; Area 7 – Scienze agrarie e veterinarie con oltre il 20%; Area 5 – Scienze biologiche con circa il 20%; Area 6 – Scienze mediche con poco meno del 20%; Area 1 - Scienze matematiche e informatiche con poco meno del 10% e le restanti aree con partecipazioni inferiori.

L'Università degli Studi di Bari ha varato nel luglio del 2021 il bando Horizon Europe Seeds che si inserisce nella strategia di ricerca e sviluppo territoriale dell'Ateneo. Una strategia protesa verso l'Europa, strutturata in tre pilastri: - Excellent Science, Territorial Development and Industrial Research & Innovation, European Excellence - e da un tratto comune: la collaborazione trasversale tra discipline, la contaminazione dei saperi, le politiche di genere e sostenibilità. Obiettivo ultimo dell'iniziativa è promuovere e sostenere ricercatrici e ricercatori dell'Ateneo in un posizionamento eccellente nelle traiettorie tecnologiche del Piano Nazionale delle Ricerche e di Horizon Europe realizzando la connessione con l'ecosistema regionale dell'innovazione e il networking su scala nazionale ed europea. La dotazione finanziaria iniziale del bando è pari a € 2.000.000 di bilancio di Ateneo. Sono stati presentati 72 progetti che hanno coinvolto più di 1.000 ricercatori di cui il 47% donne. Il Decreto Ministeriale n. 737 del 25-06-2021 "Criteri di riparto e utilizzazione del Fondo per la promozione e lo sviluppo delle politiche del Programma Nazionale per la Ricerca (PNR)" ha attribuito all'Università degli Studi di Bari € 3.852.673,27 per l'Anno 2021 e € 3.852.673,27 per l'Anno 2022 per la realizzazione di diverse tipologie di attività tra cui "f - Iniziative di ricerca interdisciplinare che esplorino temi di rilievo trasversale per il PNR, senza restrizioni basate sull'aderenza a settori scientifici di riferimento o ad aree tematiche prioritarie". Con relazione sottoposta il 18 ottobre 2021 al MUR, l'Ateneo ha espresso la volontà di impegnare entro il 2021 una somma pari a € 1.843.369,99 in relazione alla categoria di iniziative "f" con riferimento all'avviso Horizon Europe Seeds per la chiara coerenza di finalità, aumentando quindi il plafond di finanziamento dell'iniziativa. La valutazione si è chiusa a dicembre 2021 da parte di una commissione paritetica estremamente qualificata formata da componenti interni ed esterni, che cogliendo appieno lo spirito dell'iniziativa ha selezionato le proposte che incrociano appieno tutte le linee di ricerca presenti nell'Ateneo Barese.

A Giugno 2021 con l'iniziativa Horizon Apulia l'Ateneo ha lanciato un tavolo di lavoro con le rappresentanze datoriali e i principali player industriali pugliesi per promuovere e avviare progettualità di ricerca in ambito europeo. Da ottobre a dicembre 2021 sono stati realizzati, in collaborazione con l'agenzia nazionale APRE, n.3 corsi di formazione rivolti a supportare sia i ricercatori che il personale TA nella preparazione di progetti per il nuovo programma quadro Horizon Europe: un primo evento è stato dedicato alla struttura generale di Horizon Europe, un secondo evento si è focalizzato sul Cluster 1 – Salute del Pillar 2 di Horizon Europe che è risultato il tema più frequente nelle progettualità dell'avviso interno Horizon Seeds, un terzo incontro si è focalizzato sul gender Equality Plan. Da dicembre è stata attivata una newsletter sui programmi ad iniziativa diretta della Commissione Europea rivolta a tutta la comunità scientifica dell'Ateneo.

Le attività di animazione territoriale non hanno riguardato solo la progettazione europea ma anche regionale. Il 9 dicembre l'Università di Bari ha organizzato un incontro nel quale imprese, associazioni di categoria, distretti produttivi e tecnologici hanno condiviso l'interesse per il bando della Regione Puglia "RIPARTI: assegni di Ricerca per riPARTire con le Imprese", bando rivolto alle Università pugliesi e agli Enti pubblici di ricerca per il finanziamento di assegni di ricerca applicata in collaborazione con le imprese. Inoltre, per favorire l'incontro tra aziende pugliesi e docenti dell'Università degli Studi di Bari Aldo Moro interessati a partecipare all'Avviso, è stato attivato un indirizzo di posta elettronica dedicato a cui le imprese potranno inviare le richieste per individuare eventuali partner di progetto. L'Ateneo ha sottoposto n.181 proposte.

Per l'anno accademico 2021-22 il nostro Ateneo punta ancora sul Dottorato di ricerca. Le borse finanziate dall'ateneo aumentano rispetto all'a.a. 20-21 e si portano a 111, di cui 105 sui 23 corsi di Dottorato di Uniba (2 in più rispetto all'anno precedente, uno di area medica ed uno di area giuridica) cui si aggiungono 6 ulteriori borse sui Dottorati interateneo incardinati sul Politecnico di Bari.

L'Università di Bari ha anche aderito alla prima edizione dei Dottorati nazionali in intelligenza artificiale e sostenibilità finanziando con fondi di dipartimento una posizione sul Dottorato in sostenibilità su temi pedagogici, una borsa su temi di Artificial Intelligence applicata alle neuroscienze e 3 tre su Artificial Intelligence per sviluppo di società digitali.

Un lavoro molto attento è stato, inoltre, portato avanti sul tema del Dottorato industriale. Nel bando di Ateneo, emanato il data 26.06.2021, è stato pubblicato un bando per 22 borse di dottorato industriale, di cui 19 posti destinati a dipendenti aziendali e 3 con contratto di apprendistato di alta formazione. Dato di ulteriore interesse è che per la prima volta si è anche riusciti ad accendere un Dottorato industriale su corsi a carattere prettamente umanistico, che testimoniano come l'Università di Bari stia, nei fatti, creando una rete per lo sviluppo culturale e di ricerca con il tessuto produttivo locale.

Un ulteriore sforzo ha visto gli uffici impegnati nell'emanazione di un secondo bando in data 19.10.2021 con 96 posizioni aperte relative al DM 1061/2021 "Azione I.1 Dottorati innovativi con caratterizzazione industriale su tematiche green and innovations". Tutti i 23 corsi di Dottorato dell'Ateneo barese hanno presentato proposte dimostrando una eccezionale capacità di fare rete con l'impresa sia locale che nazionale su tematiche di assoluto rilievo già in essere nei gruppi di ricerca dell'Università. A dicembre 2021 sono state assegnate n.88 borse di dottorato.

La percentuale di dottorandi che ha trascorso almeno 3 mesi all'estero è pari al 26,32% (XXXIII ciclo).

A partire da un primo incontro tenutosi il 6 dicembre, l'Ateneo si è reso parte attiva della definizione della Smart Puglia 2030, la Strategia di Specializzazione Intelligente (S3 ovvero Research and Innovation Strategy for Smart Specialisation - RIS3, in inglese) che descrive i principali elementi della Strategia regionale su ricerca e innovazione per il ciclo di programmazione 2021-2027.

La principale sfida che l'Ateneo si appresta ad affrontare nei prossimi anni è il Programma Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR), con misure e riforme che riguardano la formazione terziaria e la ricerca, e già negli ultimi mesi del 2021 sono state poste le premesse per rideterminare il posizionamento strategico dell'Università. L'obiettivo principale è rafforzare la ricerca e la diffusione dei modelli innovativi per la ricerca di base e applicata condotta in sinergia tra università e imprese, sostenere i processi di innovazione e trasferimento tecnologico, potenziare le condizioni di supporto alla ricerca e all'innovazione.

Ci sono quattro misure con oltre 6 miliardi di investimenti complessivi per la ricerca di filiera di cui 4,48 già messi a bando: il finanziamento tra 10 e 15 grandi programmi di ricerca, realizzati da Partenariati estesi a università, centri di ricerca e imprese il cui bando sarà pubblicato nel primo trimestre del 2022; la creazione di 5 Centri Nazionali che siano in grado di raggiungere, attraverso la collaborazione di università, centri di ricerca e imprese e, su base nazionale, una soglia critica di capacità di ricerca e innovazione; 12 Ecosistemi dell'Innovazione territoriali focalizzati sul trasferimento tecnologico; 30 Infrastrutture di ricerca e tecnologiche di innovazione.

Nell'autunno 2021, traguardando la roadmap dei bandi PNRR, l'Ateneo ha partecipato all'avviso dell'Agenzia della coesione territoriale per gli Ecosistemi dell'innovazione destinato alla riqualificazione di singoli siti localizzati in un contesto urbano marginalizzato. L'Avviso non finanzia le attività di R&S, trasferimento tecnologico, alta formazione o altre attività ad alta intensità di conoscenza a cui sono destinate le infrastrutture oggetto della manifestazione di interesse. L'intervento finanzia: opere infrastrutturali, inclusi i costi di progettazione e gli eventuali acquisito di terreni e fabbricati, l'acquisizione di attrezzature e strumentazioni, finalizzate a renderla idonea a sostenere lo sviluppo di attività di R&S, TT, alta formazione, incubazione d'impresa, ecc.; costi per diritti di brevetto, licenze, know how o altre forme di proprietà intellettuale, solo se collegati ad attrezzature e strumentazioni di nuova acquisizione. I soggetti ammissibili sono rappresentati da una Partnership composta da almeno tre soggetti. I proponenti possono essere solo organismi di ricerca come definiti dall'art.3 dell'Avviso, i Partner, organismi di ricerca, enti locali, imprese e altri soggetti pubblici o privati (fondazioni, associazioni, etc). L'ateneo ha presentato 5 iniziative che, partendo dal patrimonio immobiliare dell'Ateneo, ne ha immaginato un possibile nuovo sviluppo puntando alla creazione di altrettanti Ecosistemi dell'innovazione specializzati tematicamente (cultura e creatività per il CIASU, digitale per il Campus, dal agritech alle life sciences per Tecnopoli, Azienda Martucci e agro limitrofo). Di queste, quattro iniziative sono state ammesse alla fase di negoziazione.

Grandi impegni e grosse sfide per il 2022, dunque. L'articolazione delle azioni parte dalla riorganizzazione interna della enorme potenzialità di ricerca, attraverso, la promozione della integrazione e trasversalità della comunità scientifica mediante distribuzione di fondi su base di bandi competitivi per piani di ricerca interdisciplinari rivolti alla progettazione europea. Si prevede inoltre di avviare la messa a sistema delle reti laboratoriali e bibliotecarie. Infine, un altro punto chiave è costituito dal rafforzamento della formazione trasversale dei ricercatori nel dottorato, anche nella sua dimensione internazionale ed industriale, ed anche attraverso la realizzazione di dottorati innovativi altamente interdisciplinari. Rendere organizzata, fruibile e comunicabile la ricerca in UNIBA, stimolare con azioni premiali la progettualità nazionale e soprattutto quella europea, supportare l'incisività sul territorio sono obiettivi che guardano ad un rafforzamento complessivo del posizionamento del nostro ateneo nei ranking della ricerca, e si integrano con le azioni di terza missione di impatto della nostra istituzione sul territorio.

## TERZA MISSIONE

A seguito della definizione dell'Agenda di Lisbona e del Processo di Bologna, il ruolo e l'importanza delle Università per lo sviluppo delle comunità e dei territori di appartenenza sono divenuti sempre più significativi, anche per l'incremento delle aspettative legate a un coinvolgimento sempre più sistematico e diretto degli Atenei nei processi di innovazione sociale ed economica.

Di seguito si presentano i dati relativi alle politiche e azioni di Terza Missione implementate dall'Università, suddivisi in base ai tre obiettivi strategici che la governance di Ateneo ha individuato per il triennio 2021-2023: scopo prioritario di tali interventi è quello di essere di supporto al tessuto sociale e produttivo di riferimento in modo che possa essere sempre più competitivo ed attrattivo di risorse (umane oltre che economiche). Le politiche e gli interventi di Terza Missione che UNIBA attiverà potranno, in questo modo, promuovere e sostenere lo sviluppo economico e della *knowledge society* all'interno e del territorio locale e regionale

### ✓ *Potenziare le iniziative di integrazione con il tessuto economico-sociale*

In questo obiettivo rientrano sia le politiche e le azioni che fanno riferimento al trasferimento tecnologico sia tutti quegli interventi e relazioni che l'Università di Bari definisce, implementa e attiva con e per le imprese e le PMI, compresi i partenariati pubblico-privati e le attività di formazione e di supporto anche in materia di sviluppo sostenibile e di Agenda 2030. A tal proposito, l'Unione Europea individua l'imprenditorialità fra le c.d. "competenze chiave" (ossia quelle competenze necessarie a tutti i cittadini per la realizzazione e lo sviluppo personali, la cittadinanza attiva, l'inclusione sociale e l'occupazione) che i paesi membri sono chiamati a considerare in ogni fase dei percorsi di istruzione e di formazione. Le finalità sono varie e non si collegano unicamente alla creazione della propria impresa. In particolare, si punta allo sviluppo dell'imprenditorialità, ossia la capacità di agire con spirito e competenze imprenditoriali anche in ambiti diversi dall'impresa comunemente intesa, come l'impresa sociale, le ONLUS, le associazioni culturali e qualsiasi contesto nel quale siano richieste creatività e iniziativa per la realizzazione di un'idea, propria o collettiva.

Si ritiene che l'imprenditorialità, insieme ad altre competenze trasversali, contribuisca a migliorare le prospettive occupazionali dei/delle giovani laureati/e, attraverso la formazione di veri e propri attori dell'innovazione in grado di agire in tutti i settori della società, con ricadute positive per il territorio. L'avvicinamento all'imprenditorialità consente alle studentesse e agli studenti di maturare un approccio più pratico alle conoscenze acquisite, esercitando quel "saper fare" che aiuta a trasformare le conoscenze in competenze: "Diventare imprenditori" è un percorso che passa attraverso l'impresa del sé all'attività di impresa intesa come prospettiva occupazionale, dotando gli studenti di strumenti per l'orientamento esistenziale oltre che formativo e/o scolastico.

Si riscontra un trend positivo rispetto al numero degli Spin-off universitari, che passano dai 19 dell'anno 2017 ai 25 dell'anno 2021, dei quali 12 accreditati. Il rapporto tra brevetti registrati e approvati presso sedi nazionali ed europee e numero di docenti è sceso dallo 0,054 del 2019 al 0,0453 del 2020. Significativa la partecipazione di UNIBA a Consorzi (18), Incubatori (3) e Parchi Scientifici (1), a cui si aggiunge quella a sei distretti tecnologici.

Il 2021 ha visto la messa a sistema e l'incremento degli accordi dell'Università con una serie di attori e realtà pubbliche e private di particolare rilevanza a livello sociale, economico e culturale. Ricordiamo, tra di essi, l'accordo con ISTAT, con la Barilla S.p.A. per lo svolgimento di attività di comune interesse in materia di sostenibilità e di Agenda 2030, quello con la Deloitte Legal Società tra Avvocati per la cooperazione nella formazione accademica e professionale e nell'individuazione di modelli di sostenibilità per le realtà del Mezzogiorno, quello con Save the Children in materia di protezione e di promozione dei diritti delle persone di età minore.

### ✓ *Favorire la diffusione della cultura della sostenibilità*

Da più anni, a livello internazionale, si riconosce il ruolo indiscusso che le Università hanno per lo sviluppo sostenibile e per il perseguimento degli Obiettivi dell'Agenda 2030. Il percorso verso lo sviluppo sostenibile dell'Università di Bari, cominciato fin dal 2009, risulta oggi particolarmente generativo anche come conseguenza della partecipazione attiva alla RUS – Rete delle Università per lo Sviluppo Sostenibile, in quanto Ateneo facente parte del Comitato di Coordinamento Nazionale – e della presenza del Centro di Eccellenza di Ateneo per la Sostenibilità. L'impegno sistemico di Ateneo Centrale e Dipartimenti si configura, in conseguenza della natura stessa della sostenibilità, come un percorso perennemente *in fieri* che coinvolge sistematicamente e sistematicamente politiche e processi di Didattica, Ricerca, Terza Missione e Governance.

Anche nel caso delle politiche e azioni per la sostenibilità, i dati a disposizione non sono numerosi, il che è dovuto anche alla difficoltà nella definizione di indicatori che siano al contempo capaci di rendere la dimensione territoriale e globale dell'impegno delle Università per l'Agenda 2030. Una maggiore attenzione al dato si è registrata in seguito alla decisione di partecipare all'edizione del Ranking The Times Higher Education Impact Ranking, oltre che di Green Metric World University Ranking. In quest'ultima graduatoria nel 2021 Uniba occupa

la 213-sima posizione, su 956 università partecipanti, con arretramento rispetto al 2020 di novantaquattro posizioni, mentre il 14-mo posto tra i 33 atenei italiani.

UNIBA alla sua prima partecipazione al Times Higher Education Impact Ranking 2020, si è classificata nella fascia 301-400 su un totale di 1.117 Atenei partecipanti, mentre tra le 16 Università italiane presenti nel ranking Bari si è collocata nella fascia 7-12 a pari merito con altri Atenei. Nell'edizione 2021 di questo ranking Bari ha partecipato a 6 *Sustainable Development Goals* (SGDs) rispetto ai 5 dello scorso anno.

Nel 2020, l'attenzione alla sostenibilità si è concretizzata anche nell'impegno alla formazione del personale tecnico e amministrativo interno e delle altre Università aderenti alla RUS - Rete delle Università per lo Sviluppo sostenibile. Nel corso del progetto PECCEI, finanziato dal MUR, infatti, è stato erogato un corso in "Sustainability Management", a cui hanno partecipato cinquantacinque unità di personale (35 interne e 20 esterne), il cui scopo è stato quello di fornire le conoscenze necessarie all'attivazione di uffici di sostenibilità di Ateneo, migliorando la *capacity building*.

Nel corso del 2021, all'interno dei corsi sulle competenze trasversali attivati dall'Università di Bari, sono stati organizzati due insegnamenti legati ai temi dello sviluppo sostenibile: in entrambi i casi hanno preso parte al corso sia studenti dell'Ateneo che persone esterne. In particolare, risultano essere:

- ⇒ 83 le studentesse e gli studenti che hanno seguito il corso "Agenda 2030. Politiche, processi, partecipazione" e sostenuto l'esame finale;
- ⇒ 113 le studentesse e gli studenti che si sono iscritti al corso "Transizione digitale per lo sviluppo sostenibile".

- ✓ *Favorire le iniziative di divulgazione scientifica e culturale coinvolgendo la pluralità degli stakeholder e dei contesti sociali*

La presenza di un'Agenzia per il Placement denota una puntuale attenzione ad avvicinare studenti, laureandi e laureati al mondo del lavoro. Il numero di opportunità di inserimento lavorativo offerte da Enti e Aziende tratto da Piattaforma Portiamo valore è stato pari a 217 (131 lo scorso anno) nel primo semestre del 2021 e a 189 (84 nel 2020) nel secondo, per un complessivo al 31/12/21 di 406 (215 al 31/12/20).

Gli interventi per il social and public engagement vengono garantiti sia dai Dipartimenti, sia da un sistema di Centri e Strutture Dipartimentali, che rappresentano spesso l'anello di raccordo tra Università e contesto locale e territoriale, sia da un Sistema Museale di Ateneo (SIMA) che conta otto musei e tre collezioni con un considerevole flusso di visitatori per anno. Gli eventi organizzati dal SIMA nel 2021 sono stati 96 contro i soli 75 del 2020, molti dei quali (84), a causa delle restrizioni collegate alla pandemia in corso, organizzati avvalendosi dei social media.

Dalla rilevazione effettuata si sono registrati nel 2021:

- ❖ 120 eventi di Terza Missione riguardanti la sostenibilità ambientale, economica e sociale (mentre nel 2020 sono stati 74);
- ❖ 489 iniziative di Public Engagement (mentre nel 2020 erano state 590).

Dal 2021 è possibile anche valutare l'impatto sulle politiche di genere degli eventi organizzati: sono stati 7 gli eventi di Terza Missione che hanno riguardato le politiche di genere.

Per una migliore e più articolata conoscenza delle attività di public engagement svolte presso i Dipartimenti, nel corso del 2021 lo Staff Data Engineering della Direzione Generale ha potenziato e riorganizzato, all'interno del Sistema di Performance Management di Ateneo, una applicazione per l'inserimento da parte dei referenti di Dipartimento delle iniziative di public engagement realizzate. In tal modo sarà possibile monitorare meglio da un punto di vista quali-quantitativo questa importante attività di Terza Missione.

Gli interventi di Terza Missione, solo in parte mappati nell'analisi, necessitano di una sempre maggiore organizzazione e di un sempre miglior coordinamento con il mondo delle imprese e con il terzo settore, con le istituzioni locali e regionali, con le altre Università pugliesi, del Paese e internazionali.

Nel formulare la programmazione di Ateneo si è tenuto in considerazione lo stato dell'arte relativo ai sistemi di monitoraggio delle attività di Terza Missione, peraltro diffuso a livello nazionale, ai valori di baseline rilevati e ai processi di assicurazione della qualità. Si è fatto tesoro del rapporto CEV-ANVUR, tanto da ritenere di dover porre il valore sviluppo sostenibile a sostegno delle linee strategiche di Ateneo.

Considerare la sostenibilità quale leva cruciale dell'Università avrà indubbiamente implicazioni in termini di obiettivi di Terza Missione, senza trascurare quelli integrati con la Didattica e la Ricerca, oltre che consentire di agire in osmosi con le azioni strategiche individuate per l'ambito "Amministrazione", queste ultime a notevole impatto sui processi interni di assicurazione della qualità, dovendo essere declinate in termini di obiettivi alle strutture amministrative direttamente correlate, anche a supporto degli Organi.

## AMMINISTRAZIONE

In linea con la Riforma della pubblica Amministrazione che contempla, tra gli altri, l'obiettivo della realizzazione di una PA competente attraverso il rafforzamento e la valorizzazione delle persone, nel mese di febbraio 2022 l'Ateneo ha stipulato un Protocollo d'intesa con la finalità di incidere, anche sul territorio nazionale, nella promozione e nel sostegno del rafforzamento delle conoscenze e delle competenze del personale in servizio nelle pubbliche amministrazioni, al fine di garantire il miglioramento della capacità amministrativa e la qualità dei servizi erogati a cittadini e imprese. Detto protocollo prevede diverse azioni coerenti con la progettualità che l'Ateneo aveva già intrapreso e che si intende promuovere anche per il personale tecnico amministrativo dell'Università. Tra le altre, quella di creare nuove opportunità di integrazione tra l'offerta formativa presente nei corsi di studio e la formazione continua dei dipendenti in servizio. Obiettivo senza dubbio sfidante se si osserva la fotografia attuale della formazione e dell'aggiornamento professionale dei dipendenti pubblici.

Come emerge dall'annuale ricerca sul Pubblico Impiego condotta da Forum PA e presentata nel mese di luglio 2020, gli investimenti in questo ambito hanno subito una riduzione lineare negli anni, con una spesa di 48 euro l'anno per dipendente che si traduce in un solo giorno di formazione per anno. Il dato di Uniba, che registra un valore di 45,03 euro, è allineato a quello nazionale.

Lo scenario di ripresa (soprattutto il PNRR) affida alla Pubblica Amministrazione una grande responsabilità ovvero un ruolo di traino per la ripresa complessiva del Paese che passa attraverso due grandi leve l'Innovazione (e quindi investimenti in connettività informatica) e quella delle persone attraverso la formazione continua dei dipendenti pubblici.

E' necessario avere consapevolezza delle competenze di cui si dispone e di quelle che servono per una corretta programmazione e gestione delle risorse umane che consenta di avere disponibili le risorse qualificate al momento necessario.

Occorre, in sostanza, attivare percorsi di formazione integrata che agiscano sulla sfera etico/culturale da un lato e strumentale dall'altro. La consapevolezza del ruolo che ciascun dipendente pubblico dovrebbe acquisire risulta fondamentale nella misura in cui le conoscenze, le competenze e i sistemi relazionali risultano essere fattori di successo per una organizzazione nonché requisiti per sviluppare una cultura orientata al risultato. Proprio per questo occorre che anche la PA abbia contezza e consapevolezza del proprio capitale intellettuale, per poterlo gestire e individuare forme di valorizzazione. Serve ricondurre, quindi, i dipendenti pubblici alla centralità del loro ruolo con la finalità di generare cambiamenti nella produzione dei servizi alla collettività e per lo sviluppo socio-economico del Paese.

Come evidenzia il Rapporto "Lavoro Pubblico 2021" (curato da FPA Digital Insight, Centro studi sull'innovazione della PA), il documento preliminare dell'OCSE per i lavori del Public Employment and Management Working Party del 7 dicembre 2020 sul futuro del lavoro nel servizio pubblico descrive un possibile profilo di competenza di chi è impiegato nel servizio pubblico, partendo da quattro aree di lavoro nelle quali le persone che lavorano nella pubblica amministrazione generano valore pubblico ed associando a queste alcune competenze e capacità emergenti: Consulenza e analisi delle politiche; Fornitura di servizi e coinvolgimento dei cittadini; Messa in servizio e appalto; Gestione delle reti. A queste quattro aree si uniscono due ulteriori categorie di competenze trasversali e abilitanti, le competenze digitali e quella cognitiva (abilità sociali ed emotive).

In linea con la vision e la mission di Ateneo e con gli indirizzi delineati dal PNRR, l'Amministrazione ha orientato la progettualità in termini di sostenibilità e di sviluppo del Capitale Umano. I driver di sviluppo sono spesso progettati su due leve principali, da un lato la realizzazione e l'espansione di banche dati di Ateneo, dall'altro la individuazione di progetti di innovazione.

Nel 2021 l'Ateneo si è dotato di due strumenti, il [Bilancio di Genere](#), che rappresenta anche una preziosa analisi di contesto utile per la programmazione delle politiche di Uniba e il Gender Equality Plan – GEP (Allegato n. 1), che si inserisce nel ciclo di gestione di programmazione di Ateneo, trasversalmente a tutti gli ambiti istituzionali. L'intento è quello di tener conto delle peculiarità di processi destinati ad essere implementati in periodi medio-lunghi ed in una logica di integrazione sempre più strutturata e ciclica, anche al fine di corrispondere ai principi posti dall'Unione Europea in materia di gender mainstreaming al fine di realizzare politiche capaci di contrastare le disuguaglianze tra donne e uomini nella società, a partire da un'analisi dei meccanismi che ne sono alla base. In parallelo è stato avviato il progetto di sviluppo organizzativo, redatto con l'intento di semplificare l'azione amministrativa, organizzare in modo più efficace il lavoro e valorizzare il capitale umano. L'Amministrazione si è impegnata nella realizzazione di analisi multidimensionali che tengono conto di una serie di variabili, riconducibili, in sintesi, ai seguenti ambiti:

- ✓ analisi e revisione dei processi e del modello organizzativo al fine di ridurre l'eccessiva parcellizzazione dei processi e diminuirne gli attraversamenti, con conseguente impiego più efficiente delle figure professionali presenti nell'organico. I risultati del lavoro sono confluiti nel [D.D.G. n 1550 del 21 dicembre 2021](#) - Provvedimento di riorganizzazione delle strutture amministrative e tecniche dell'Università degli Studi di Bari Aldo Moro.



✓ sviluppo delle risorse umane che prevede, tra le azioni:

- analisi dei risultati della customer satisfaction e delle proposte di miglioramento della qualità dei servizi offerti, al fine di identificare le esigenze di rafforzamento delle competenze tecnico professionali, relazionali ed organizzative;
- mappatura e gap-analysis delle competenze del personale utile a rilevare il fabbisogno delle competenze necessarie alla realizzazione degli obiettivi dell'amministrazione, con conseguente reingegnerizzazione del processo di rilevazione del fabbisogno formativo e individuazione di profili professionali coerenti con le funzioni, le priorità politiche, le strutture organizzative e i processi gestiti;
- realizzazione delle iniziative per favorire l'armonizzazione dei tempi vita-lavoro-famiglia e per accrescere il livello di benessere organizzativo, anche con una diversa organizzazione del lavoro in attuazione del progetto di welfare aziendale redatto nel 2021.

In favore del personale, l'Università degli studi di Bari Aldo Moro ha attivato diverse iniziative che, nel 2021, si è ritenuto di armonizzare in un quadro unitario ed è stato assegnato alla Direzione Risorse Umane l'obiettivo di redigere un Progetto di welfare. Partendo dalla riflessione sulle direttive europee in materia di politiche sociali e dalla considerazione degli obiettivi dell'Agenda 2030 per lo sviluppo sostenibile proposti dall'ONU, che costituiscono un documento di riferimento della programmazione strategica dell'Ateneo degli ultimi anni, detta proposta progettuale si colloca come azione cruciale per il perseguimento della Priorità Politica "Sviluppo organizzativo e del capitale umano". Negli ultimi anni, infatti, la ricerca scientifica in ambito locale, nazionale ed internazionale ha evidenziato quanto il clima ed il benessere organizzativo possano essere leve strategiche della gestione delle risorse umane, in particolare, possano essere fattori determinanti per motivare e supportare il personale nello svolgimento delle proprie attività e per garantire il successo e la performance di tutta l'organizzazione.

Gli eventi dell'ultimo biennio hanno dato una importante spinta verso i processi di transizione al digitale. La principale difficoltà consiste nel ripensare e ridisegnare completamente i processi amministrativi e l'organizzazione del lavoro in funzione della disponibilità di soluzioni informatiche che consentano la *collaboration* sia in ambito amministrativo sia tra docenti e studenti (ad esempio potenziamento delle infrastrutture di comunicazione, Miglioramento della sicurezza informatica, Utilizzo dei servizi cloud, Utilizzo di piattaforme digitali, Adozione di sistemi di supporto di tipo Customer Relationship Management).

Nel corso del 2021, inoltre, è stata avviata l'implementazione del sistema integrato di Performance Management di Ateneo. Un sistema direzionale che permette il monitoraggio dei risultati UNIBA a medio e lungo termine, attraverso l'elaborazione dei dati e la diffusione di accurate, tempestive e valide informazioni di performance utili alle diverse strutture organizzative per una più efficiente ed integrata visibilità delle azioni intraprese e/o come strumento decisionale per eventuali nuove visioni strategiche ed operative. L'ambizioso progetto è stato sviluppato in ottica incrementale e di miglioramento continuo ed interesserà anche il 2022. L'Amministrazione, infine, persegue il processo innovativo di sviluppo degli Open Data che confluiscono nel portale nazionale dei dati aperti. Lo sforzo consiste nell'aggiornare, valorizzare, divulgare i dati, secondo principi di open government, con sezioni specifiche dedicate a Didattica, Studenti, Terza Missione e Ricerca.

## Salute organizzativa

La promozione del benessere lavorativo e lo sviluppo del capitale umano costituisce un obiettivo strategico dell'Università (codice obiettivo D1 – Documento di Programmazione Strategica 2022-2024) la cui realizzazione è misurata, tra gli altri, attraverso l'indicatore "Grado di soddisfazione complessivo del benessere organizzativo come rilevato dall'apposita indagine".

Nell'ottica di garantire un modello efficace di rilevazione del benessere e di favorire il benchmarking con altri Atenei, l'Università di Bari, nel corso del 2020, ha, quindi, aderito al Network Nazionale Quality of Life@Work e alla sperimentazione "QUALITY OF LIFE@WORK".

Per la valutazione del benessere lavorativo, relativamente all'anno 2020<sup>5</sup>, sono stati definitivi 3 questionari rivolti alle seguenti categorie di utenti: docenti e ricercatori, collaboratori esperti linguistici (CEL), personale tecnico-amministrativo (PTA)

Tabella 8 – Sintesi dei risultati

	Media dei punteggi (scala da 1 a 6)	Tasso di risposta
Docenti e ricercatori	3,75	24,00%
Collaboratori esperti linguistici	4,14	17,40%
Personale tecnico amministrativo	4,26	31,40%

Per un'analisi di dettaglio delle variabili analizzate e dei risultati conseguiti per singolo ambito si rinvia alla [Relazione indagini sul Benessere Organizzativo – anno 2020](#)

<sup>5</sup> La rilevazione sul benessere organizzativo – anno 2021 è attualmente in corso