UniBa

Il futuro ha radici profonde

DOCUMENTO DI PROGRAMMAZIONE INTEGRATA

2026-2028

SOMMARIO

VISION UNIBA **4**

IL DOCUMENTO DI PROGRAMMAZIONE INTEGRATA UNIBA **7**

1. L'ATENEO IN CIFRE **10**

1.1 INFORMAZIONI DI SINTESI PER GLI STAKEHOLDER 10
1.2 SALUTE DI GENERE ED ORGANIZZATIVA 14
1.3 RANKING 15
1.4 INDICATORI AVA3 DI SEDE 19
1.5 COMUNITÀ STUDENTESCA 25
1.6 COMPOSIZIONE DI GENERE 28

SEZIONE I – PIANO STRATEGICO 2026-2028 ..... **31**

1. IL PROCESSO DI PIANIFICAZIONE **32**

1.1 MAPPATURA DEGLI STAKEHOLDER 33
1.2 SINTESI DEL PERCORSO DI PIANIFICAZIONE PARTECIPATA 34
1.3 INTEGRAZIONE CON IL BUDGET 36
1.4 ATTUAZIONE DELLA STRATEGIA DI ATENEO NEI DIPARTIMENTI 36

2. STRATEGIA UNIBA 2026-2028 ..... **38**

2.1 OFFERTA FORMATIVA 40
2.2 RICERCA 49
2.3 IMPATTO SOCIALE 56
2.4 INTERNAZIONALIZZAZIONE 66
2.5 IDENTITÀ, COMUNICAZIONE E REPUTAZIONE 72
2.6 BENESSERE, DIVERSITÀ E INCLUSIONE 78
2.7 DIGITALIZZAZIONE, SEMPLIFICAZIONE E ACCOUNTABILITY 87
2.8 LUOGHI 93
2.9 SOSTENIBILITÀ 98
2.10 QUALITÀ 104

SEZIONE II – PIANO TRIENNALE 2024-2026 (OMISSIS) **109**

SEZIONE III – PIANO INTEGRATO DI ATTIVITÀ E DI ORGANIZZAZIONE 2026-2028 ..... **110**

PREMESSA **111**

IL PROCESSO DI PROGRAMMAZIONE **112**

1. SCHEDA ANAGRAFICA DELL'AMMINISTRAZIONE **113**

2. VALORE PUBBLICO, PERFORMANCE E ANTICORRUZIONE **114**

2.1 VALORE PUBBLICO 114
2.1.1 MODELLO UNIBA DEL VALORE PUBBLICO 115
2.1.2 I PILASTRI UNIBA DEL VALORE PUBBLICO 116
2.1.3 LE PROCEDURE UNIBA 128
2.2 PERFORMANCE 129
2.2.1 DIMENSIONE DEGLI UTENTI E DELLA QUALITÀ OFFERTA 130
2.2.2 DIMENSIONE DEI PROCESSI INTERNI 132
2.2.3 DIMENSIONE DELLA CRESCITA E DELL'INNOVAZIONE 157
2.2.4 PERFORMANCE INDIVIDUALE 165

2.3 RISCHI CORRUTTIVI E TRASPARENZA 167
PREMESSA 167
2.3.1 SOGGETTI E RUOLI DELLA STRATEGIA DI PREVENZIONE DELLA CORRUZIONE 167
2.3.2 PROCESSO DI GESTIONE DEL RISCHIO 170
2.3.3 MONITORAGGIO DELL'ATTUAZIONE E DELL'IDONEITÀ DELLE MISURE DI PREVENZIONE DELLA CORRUZIONE 184
2.3.4 RIESAME PERIODICO DELLA FUNZIONALITÀ COMPLESSIVA DEL SISTEMA E AGGIORNAMENTO 184
2.3.5 RACCORDO CON I DOCUMENTI DI PROGRAMMAZIONE DELL'UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI BARI ALDO MORO 185
2.3.6 SEZIONE TRASPARENZA 185

3 ORGANIZZAZIONE E CAPITALE UMANO 194

3.1 STRUTTURA ORGANIZZATIVA E ANALISI DELLE POSIZIONI ORGANIZZATIVE NON DIRIGENZIALI 194
3.2 ORGANIZZAZIONE DEL LAVORO AGILE 197
3.3 PIANO TRIENNALE DEI FABBISOGNI DI PERSONALE 201
3.3.1 LE AZIONI REALIZZATE NELLA PROGRAMMAZIONE PRECEDENTE 202
3.3.2 LO STATO DELLE RISORSE 205
3.3.3 ANALISI DELLE CESSAZIONI 209
3.1.4 PUNTI ORGANICO 210
3.1.5 SOSTENIBILITÀ DELLA SPESA DI PERSONALE, EQUILIBRI DI BILANCIO E PROIEZIONE DEI COSTI 211
3.1.6 STRATEGIE ASSUNZIONALI 213
3.1.7 MONITORAGGIO ASSUNZIONI OBBLIGATORIE 213
3.1.8 RICOLLOCAZIONE PROFESSIONALE DEI MILITARI VOLONTARI CONGEDATI E DEGLI OPERATORI VOLONTARI DEL SERVIZIO CIVILE 214
3.1.9 PROGRAMMAZIONE DELLE RISORSE UMANE E CRITERI DI ASSEGNAZIONE DELLE RISORSE 215
3.4 PIANO DELLA FORMAZIONE 2026–2028 217
3.4.1 RUOLO DELLA FORMAZIONE NELLA STRATEGIA D'ATENEO 217
3.4.2 QUADRO DI RIFERIMENTO E PROCESSO DI PROGRAMMAZIONE DEL PIANO DELLA FORMAZIONE 218
3.4.3 ARCHITETTURA DEL SISTEMA FORMATIVO 219

4. MONITORAGGIO 222

4.1 IL PROCESSO DI ASSEGNAZIONE, MONITORAGGIO E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA 222
4.2 MONITORAGGIO DEL PIAO 226

VISION UNIBA

Il Documento di Programmazione integrata 2026–2028 dell'Università degli Studi di Bari Aldo Moro si colloca in una fase cruciale per il sistema universitario italiano e, in particolare, per gli Atenei del Mezzogiorno, chiamati a confrontarsi con trasformazioni profonde di natura demografica, economica, sociale e tecnologica. In questo contesto, UniBa intende riaffermare e rafforzare il proprio ruolo non solo come luogo di produzione e trasmissione del sapere, ma come attore centrale dello sviluppo economico, della coesione sociale e della promozione dei diritti, capace di incidere in modo concreto sul futuro delle persone e dei territori in cui opera.

La vision che orienta il documento è quella di un'università pubblica, generale e inclusiva, che riconosce nella conoscenza un bene comune e nella formazione uno strumento essenziale di emancipazione individuale e collettiva. In un territorio caratterizzato da significative potenzialità economiche e sociali, ma anche da persistenti disuguaglianze e da difficoltà nel trattenere e attrarre giovani talenti, UniBa intende contribuire in modo determinante a riattivare l'ascensore sociale, generando opportunità reali, valorizzando le competenze e accompagnando le persone lungo tutto l'arco della vita. L'Università può e deve assumere una funzione di presidio di democrazia, giustizia sociale e sviluppo sostenibile, nella piena consapevolezza della responsabilità che le deriva dalla propria storia, dalla propria dimensione e dal proprio radicamento territoriale.

In questo quadro, l'Università degli Studi di Bari Aldo Moro riconosce esplicitamente il proprio ruolo di attore chiave della crescita economica e della competitività del territorio, attraverso due leve fondamentali e strettamente interconnesse: la formazione del capitale umano e la produzione di conoscenza scientifica e tecnologica. La qualità e l'ampiezza dell'offerta formativa rappresentano infatti un investimento strutturale sul futuro del territorio. Formare laureate e laureati, dottori di ricerca e professionisti dotati di solide competenze disciplinari, capacità critiche e abilità trasversali significa alimentare un capitale umano in grado di sostenere i processi di innovazione, di adattarsi a contesti in rapida trasformazione e di contribuire alla modernizzazione del sistema produttivo e dei servizi.

In una fase storica segnata da profonde transizioni tecnologiche, digitali ed ecologiche, l'Università è chiamata a preparare le persone non solo alle professioni esistenti, ma anche a quelle ancora da immaginare, promuovendo l'apprendimento continuo, la flessibilità cognitiva e la capacità di governare la complessità. Parallelamente, la ricerca universitaria costituisce un motore essenziale per la generazione di innovazione tecnologica e sociale. La produzione di nuova conoscenza, anche quando nasce da percorsi di ricerca libera e fondamentale, rappresenta il presupposto per lo sviluppo di applicazioni avanzate, per il trasferimento tecnologico e per la diffusione di nuovi modelli organizzativi, produttivi e di servizio.

Questo ruolo assume una rilevanza ancora maggiore nel contesto delle trasformazioni innescate dall'intelligenza artificiale, dall'analisi dei big data, dal calcolo ad alte prestazioni e dalle tecnologie emergenti, i cui impatti economici, sociali ed etici sono in larga parte ancora da esplorare e comprendere. UniBa intende collocarsi come luogo di riflessione critica, sperimentazione e innovazione responsabile, capace di contribuire alla definizione di traiettorie tecnologiche orientate al benessere collettivo e allo sviluppo sostenibile.

In tale prospettiva, il dialogo costante e strutturato con il sistema economico e produttivo assume un valore strategico. L'Università non si limita a rispondere alle esigenze del mercato, ma costruisce con esso una relazione di reciprocità, fondata sul confronto, sulla co-progettazione e sulla condivisione degli obiettivi di sviluppo. Imprese, istituzioni pubbliche, ordini professionali, terzo settore e comunità locali rappresentano interlocutori essenziali per

comprendere i fabbisogni emergenti, orientare consapevolmente l'offerta formativa e valorizzare i risultati della ricerca, nel pieno rispetto dell'autonomia e della libertà accademica.

Il Piano Strategico Triennale è il risultato di un articolato processo di ascolto e confronto con la comunità interna – docenti, personale tecnico-amministrativo e studenti – e con una comunità ampia di stakeholder esterni. Questo percorso ha consentito di raccogliere istanze, aspettative e proposte provenienti dai diversi contesti territoriali e settoriali in cui UniBa opera. Tale metodo partecipativo non rappresenta un momento occasionale, ma una scelta strutturale che caratterizzerà l'azione di governo dell'Ateneo nei prossimi anni. Il coinvolgimento degli stakeholder sarà parte integrante dei processi di pianificazione, attuazione e valutazione delle politiche di Ateneo, nella convinzione che solo attraverso un dialogo continuo, informato e trasparente sia possibile generare valore pubblico duraturo.

In questo modo, UniBa si configura come un hub della conoscenza e dell'innovazione, capace di mettere in relazione competenze e attori diversi e di contribuire in modo concreto alla crescita economica sostenibile del territorio, rafforzando al contempo la propria missione educativa, scientifica e sociale. L'Università diventa così spazio di mediazione tra sapere e fare, tra ricerca e applicazione, tra visione globale e bisogni locali, assumendo un ruolo attivo nella costruzione di un futuro più equo, innovativo e inclusivo.

Il Piano Strategico 2026-2028 si fonda su alcune direttrici di sviluppo fortemente interconnesse, che delineano un progetto di Ateneo capace di tenere insieme visione di lungo periodo e concretezza operativa.

Una prima direttrice riguarda il rafforzamento e l'innovazione dell'offerta formativa, intesa come esperienza educativa di qualità, inclusiva e orientata al futuro. L'obiettivo è costruire percorsi formativi capaci di rispondere ai bisogni di una popolazione studentesca sempre più diversificata, valorizzando le competenze disciplinari e trasversali, l'interdisciplinarità, la didattica laboratoriale e l'integrazione tra formazione, ricerca e mondo del lavoro. In questa prospettiva, particolare attenzione è rivolta al diritto allo studio, ai servizi agli studenti, all'orientamento, alla formazione post-laurea e dottorale, nonché alla capacità di intercettare nuove domande di conoscenza provenienti dalla società, anche attraverso l'adozione di modalità innovative di erogazione della didattica.

La seconda direttrice strategica riguarda la ricerca, elemento fondante dell'identità dell'Ateneo e leva essenziale di sviluppo culturale, scientifico ed economico. UniBa intende promuovere una ricerca libera e fondamentale, affiancandola a una crescente capacità di generare impatto sulle comunità, sui territori e sui grandi temi della contemporaneità, quali la salute, l'ambiente, la transizione digitale ed energetica, le disuguaglianze sociali, la sicurezza e la resilienza dei sistemi complessi. Il Piano mira a rafforzare le infrastrutture di ricerca, la capacità progettuale e la partecipazione a reti e programmi competitivi nazionali e internazionali, valorizzando il capitale umano e favorendo la collaborazione tra aree disciplinari.

Una terza direttrice centrale è rappresentata dalla terza missione e dal rapporto con il territorio, inteso non come dimensione accessoria ma come parte integrante della missione universitaria. UniBa si propone di rafforzare il dialogo strutturato con istituzioni, sistema produttivo, imprese, terzo settore e comunità locali, assumendo un ruolo attivo di guida e di ispirazione nei processi di sviluppo. Trasferimento tecnologico, innovazione, imprenditorialità, valorizzazione della conoscenza e politiche culturali e sociali diventano strumenti attraverso cui l'Università contribuisce alla crescita del territorio pugliese e nazionale, mantenendo al tempo stesso la propria autonomia scientifica e culturale. In questo

contesto, particolare rilevanza assumono le attività volte a rafforzare il job placement delle laureate e dei laureati UniBa.

Trasversale a tutte le direttrici è l'impegno per un'internazionalizzazione sostanziale, che integri stabilmente la dimensione internazionale nella didattica, nella ricerca e nella governance. L'obiettivo è rafforzare la visibilità e la capacità attrattiva dell'Ateneo, sviluppare partenariati strategici, promuovere la mobilità e la cooperazione scientifica e formativa, e posizionare UniBa come nodo rilevante nei circuiti internazionali della conoscenza. In questo quadro, l'Unione Europea rappresenta il riferimento privilegiato, quale spazio in cui si definiscono le principali politiche per la formazione, l'innovazione scientifico-tecnologica e la cooperazione istituzionale.

Il Piano attribuisce inoltre un ruolo centrale alla sostenibilità, intesa nelle sue dimensioni ambientale, economica, sociale e organizzativa. Le politiche di Ateneo sono orientate alla riduzione degli impatti ambientali, all'efficientamento energetico, alla valorizzazione del patrimonio immobiliare, alla gestione responsabile delle risorse e all'integrazione degli obiettivi dell'Agenda 2030 nelle attività istituzionali, nella ricerca e nella formazione.

Elemento abilitante dell'intera strategia è infine il rafforzamento della governance, della capacità amministrativa e dei sistemi di pianificazione, monitoraggio e valutazione. Il Piano promuove una cultura della programmazione come metodo di governo, fondata su dati affidabili, trasparenza dei processi decisionali e partecipazione diffusa. In questo quadro, i Dipartimenti sono riconosciuti come motori dello sviluppo dell'Ateneo, all'interno di un sistema di regole comuni e di una visione condivisa, valorizzando il contributo di tutte le componenti della comunità universitaria.

Il Piano riconosce inoltre che la qualità dell'azione universitaria dipende in larga misura dal benessere, dalla motivazione e dalla crescita professionale delle persone. UniBa intende rafforzare le politiche di inclusione, valorizzazione delle competenze, formazione continua e miglioramento dei luoghi di studio, lavoro e condivisione, nella convinzione che le persone rappresentino la vera infrastruttura strategica dell'Ateneo.

Nel suo insieme, il documento si configura come uno strumento di sviluppo responsabile e sostenibile, orientato a obiettivi sfidanti ma realistici, capace di coniugare autonomia e responsabilità, visione e operatività, radicamento territoriale e apertura globale. È un progetto collettivo che chiama in causa l'intera comunità UniBa e i territori di riferimento, con l'ambizione di rafforzare il ruolo dell'Università come faro culturale del Mezzogiorno e come protagonista della costruzione del futuro.

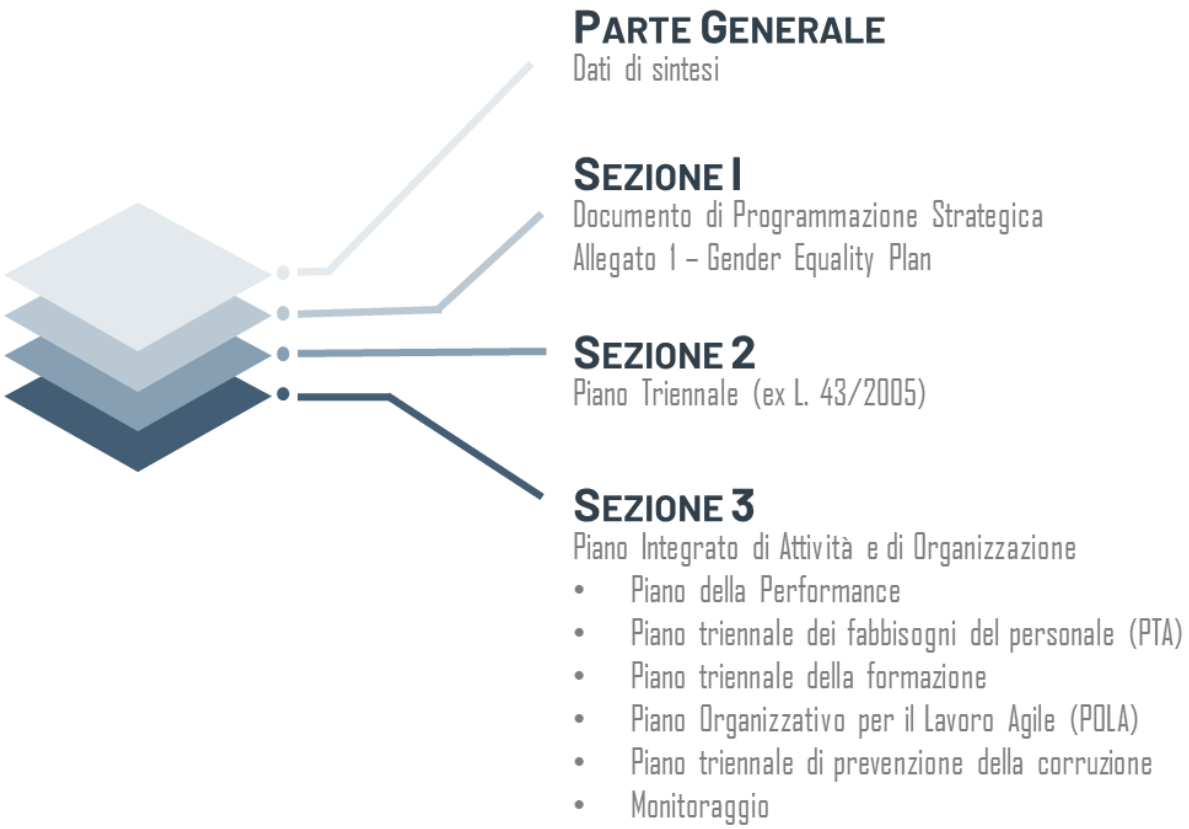
Prof. Roberto Bellotti

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 sia 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).

UniBa

Il futuro ha radici profonde

PARTE GENERALE

ATENEO IN CIFRE

APPROVATO DAL CONSIGLIO DI AMMINISTRAZIONE DEL 29.12.2025

DOCUMENTO DI PROGRAMMAZIONE INTEGRATA

2026-2028

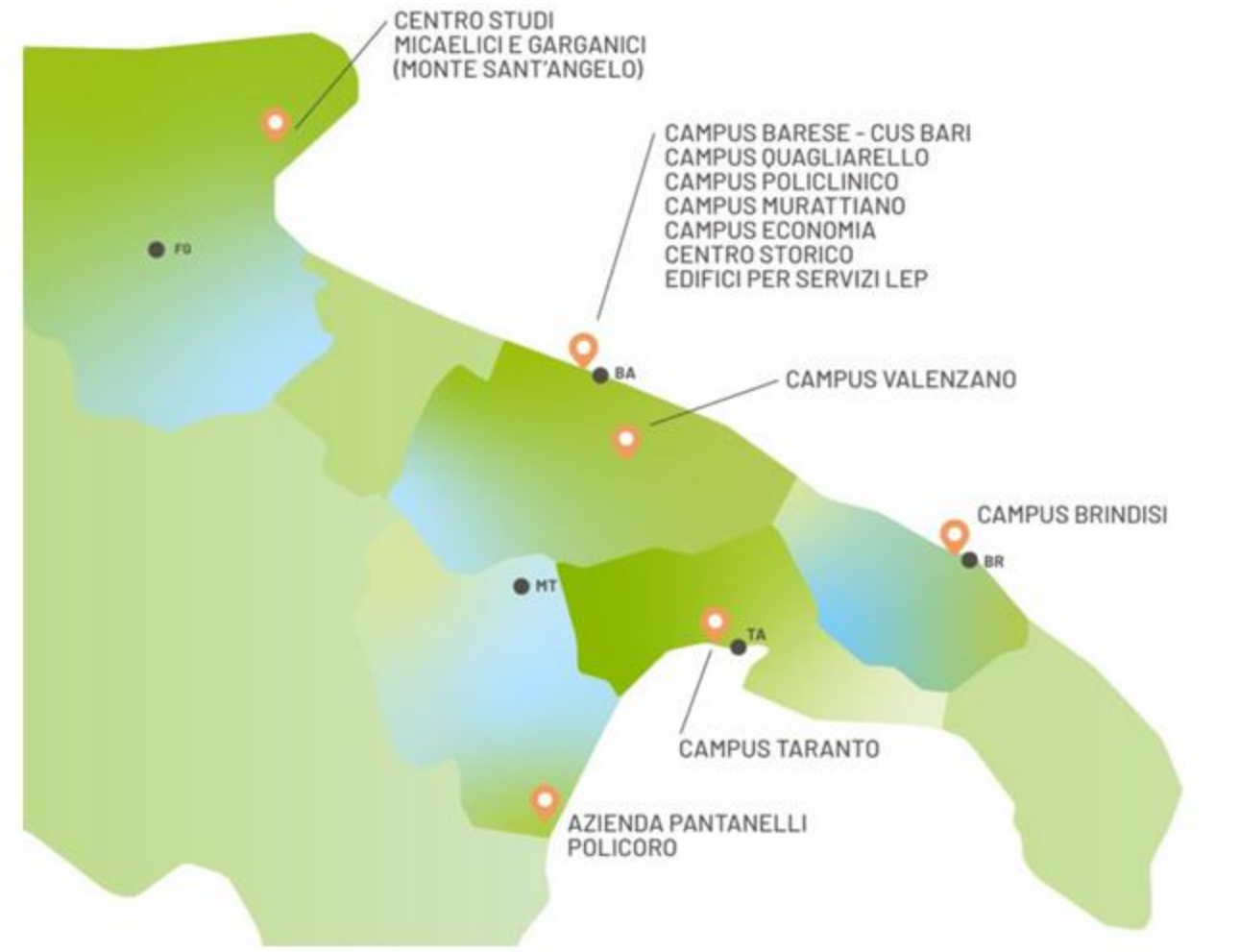
1. L'ATENEO IN CIFRE

1.1 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 nel corso del 2021. Il testo statutario è stato emanato con D.R. n. 3687 dell'11 ottobre 2024, in vigore dal 14 novembre 2024.

Si riporta, di seguito, la dislocazione geografica delle strutture di UniBa nei territori di Puglia e Basilicata.

Figura 2 – Distribuzione geografica UniBa



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:

DATI DI SINTESI

COMUNITÀ UNIBA

Fonte: Sezioni Personale contrattualizzato; Professori, Ricercatori e Assegnisti; ANS

1.513
Personale tecnico-amministrativo

35
Collaboratori Esperti Linguistici

1.504
Personale Docente

41.199
Studenti iscritti

STUDENTI ISCRITTI AI CORSI DI LAUREA A.A. 2024/25

Fonte: ANS

- Laurea (DM 270) - n. **25.256**
- Laurea Magistrale (DM 270) - n. **5.800**
- Laurea Magistrale Ciclo Unico (DM 270) - n. **9.664**
- Laurea Triennale - n. **170**
- Laurea Specialistica - n. **18**
- Laurea a Ciclo Unico - n. **260**
- Laurea Vecchio Ordinamento (Scienze Formaz Prim) - n. **31**
- % di iscritti residenti in provincia di Bari ai corsi di studio di UNIBA-**57,6%**
- Totale iscritti - n. **41.199**

STUDENTI ISCRITTI AI CORSI POST-LAUREA A.A. 2024/25

Fonte: Sezione Post-laurea e U.O. Dottorato

- Corsi di Specializzazione n. **1.776**
- Corsi di formazione per il conseguimento della specializzazione per le attività di sostegno didattico agli alunni con disabilità (TFA Sostegno) n. **1.153**
- Percorsi abilitanti n. **1.547**
- Summer school n. **25**
- Iscritti a winter school n. **34**
- Iscritti ai corsi di perfezionamento n. **78**
- Iscritti ai corsi di alta formazione n. **206**
- Iscritti ai Master di I e II livello n. **277**
- Iscritti a short master: n. **170**
- Iscritti ai corsi di Dottorato n. **391**

DATI DI SINTESI

OFFERTA FORMATIVA CORSI DI LAUREA A.A. 2025/26

Fonte: Sezione Offerta Formativa

- Corsi di laurea di I Livello n. **64**
- Corsi di laurea di II Livello n. **59**
- Corsi di laurea a Ciclo Unico n. **12**
- Totale corsi di studio in offerta formativa n. **135**
- di cui corsi internazionali n.**14** (n.**7** lingua inglese)
- Corsi inter-ateneo (con sede presso altro Ateneo): n. **3**

OFFERTA FORMATIVA POST-LAUREA A. A. 2025/26

Fonte: Sezione Post-laurea e U.O. Dottorato

- Corsi di Specializzazione formazione insegnanti:
  - Corsi di formazione per il conseguimento della specializzazione per le attività di sostegno didattico agli alunni con disabilità
  - (TFA Sostegno) n. **4** (dato riferito all'A.A. 2024/2025)
  - Percorsi abilitanti n. **65**
- Corsi di specializzazione
  - Corsi di specializzazione medica: **43** (dato riferito all'A.A. 2024/2025)
  - Corsi di specializzazione non medica: **14**
- Master e short master:
  - Master I e II livello n. **17**
  - Short master n. **11**
- Corsi di formazione finalizzata:
  - Summer school n. **1**
  - Winter school n. **1**
  - Alta formazione n. **4**
  - Perfezionamento n. **1**
- Corsi di Dottorato di ricerca XLI ciclo n. **29**

INTERNAZIONALIZZAZIONE A.A. 2024/25

Fonte: Sezione Internazionalizzazione

- Studenti Erasmus in ingresso n.**350**
- Studenti Erasmus in uscita n.**365**

LAUREATI A.S. 2024

Fonte: ANS

- Iscritti ai corsi di Laurea (DM 270) - n. **4.374**
- Iscritti ai corsi di Laurea Magistrale (DM 270) - n. **1.733**
- Laureati ai corsi di Laurea Magistrale Ciclo Unico (DM 270) - n. **1.032**
- Laureati ai corsi di Laurea Triennale - n. **31**
- Laureati ai corsi di Laurea Specialistica - n. **2**
- Laureati ai corsi di Laurea a Ciclo Unico - n. **24**
- Laureati ai corsi di Laurea Vecchio Ordinamento (Scienze Formaz Prim) - n. **6**
- Totale laureati n.**7.202**

L'attuale organizzazione delle strutture amministrative e tecniche dell'Ateneo è stata emanata, a decorrere dal 01/01/2022, con D.D.G. n. 1550 del 21.12.2021 e s.m.i.

Risultato di una accurata revisione dei processi mappati in precedenza, il progetto aveva tra gli obiettivi principali:

- semplificare la rappresentazione dei processi e individuare le relative fasi;
- stabilire coordinamenti unici delle linee di processo;
- fornire all'utenza riferimenti chiari sulle competenze delle strutture.

La struttura organizzativa è disposta su 3 livelli:
- coordinamento dirigenziale (direzioni);
- coordinamento sub-apicale (struttura complesse);
- unità organizzative semplici, destinatarie delle fasi dei processi, delle unità di personale senza incarichi e degli obiettivi organizzativi.

La struttura organizzativa dei dipartimenti di didattica e di ricerca replica la struttura a tre livelli. Le strutture amministrative e tecniche a supporto delle attività di ciascun dipartimento, infatti, sono gerarchicamente allocate all'interno della Direzione per il Coordinamento delle strutture dipartimentali (coordinamento dirigenziale). Ogni dipartimento conta la presenza di:
- un coordinamento amministrativo (livello sub-apicale);
- 4 unità operative gestionali standard, replicate sui 19 dipartimenti (U.O. Servizi generali, logistica e supporto informatico - U.O. Contabilità e attività negoziali - U.O. Ricerca e Terza Missione - U.O. Didattica e servizi agli studenti);
- unità operative tecniche (Laboratori). La struttura organizzativa dell'Ateneo è costruita secondo un modello a matrice per funzioni e per processi.

Le quattro unità operative gestionali standard dei dipartimenti sono collegate funzionalmente con le corrispondenti direzioni centrali. I collegamenti funzionali hanno consentito l'attivazione:
- delle comunità di pratica (omogeneizzazione delle procedure);
- di una programmazione trasversale.

La replica di strutture organizzative sui 19 Dipartimenti, consente, inoltre, di analizzare e pesare variabili comuni.
Al fine di garantire una più equa allocazione delle risorse e delle relative competenze professionali all'interno dei dipartimenti di didattica e di ricerca, infatti, l'Ateneo ha sviluppato un sistema di analisi di benchmarking interno, la cui descrizione è contenuta all'interno del paragrafo Programmazione delle risorse umane e criteri di assegnazione delle risorse.

DIREZIONE GENERALE

DIREZIONI AMMINISTRATIVE

- AFFARI ISTITUZIONALI
- AMMINISTRAZIONE E FINANZA
- APPALTI, EDILIZIA E PATRIMONIO
- OFFERTA FORMATIVA E SERVIZI AGLI STUDENTI
- PER IL COORDINAMENTO DELLE STRUTTURE DIPARTIMENTALI
- RICERCA, TERZA MISSIONE E INTERNAZIONALIZZAZIONE
- RISORSE UMANE
- SISTEMA BIBLIOTECARIO DI ATENEO

DIPARTIMENTI DI DIDATTICA E DI RICERCA

ALTRE STRUTTURE

- CENTRI DI RICERCA
- CENTRI DI SERVIZIO INTERDIPARTIMENTALI, DI ATENEO E INTERUNIVERSITARI
- SISTEMA BIBLIOTECARIO DI ATENEO
- SISTEMA MUSEALE DI ATENEO
- ALTRE STRUTTURE

1.2 SALUTE DI GENERE ED ORGANIZZATIVA

La programmazione di Ateneo, per quel che attiene il tema delle pari opportunità, ha tenuto conto dei seguenti elementi informativi:

- risultati 2024 delle indagini sul benessere organizzativo (Relazione indagini sul Benessere Organizzativo rivolta a: docenti, personale tecnico amministrativo, collaboratori esperti linguistici - anno 2024);
- dati sull'equilibrio di genere relativi a governance, personale e ruoli organizzativi (Gender Audit 2024)
- tipologia della formazione erogata nel 2025;

- esiti dell'indagine diretta al personale TAB e CEL "Monitoraggio dei bisogni di conciliazione vita-lavoro" realizzata a luglio 2025.

1.3 RANKING

Nell'ambito del Piano Strategico di Ateneo, i ranking sono considerati uno strumento di grande valore in supporto alla programmazione e alla valutazione delle politiche istituzionali, sebbene vadano adottati con la piena consapevolezza della loro parzialità.
La fotografia restituita dai ranking è infatti fortemente influenzata da intrinseci limiti metodologici; ad esempio, i ranking universitari spesso risultano incapaci di valutare come il contesto socioeconomico, indipendente dalle politiche di Ateneo, influenzi in modo determinante la misura degli indicatori su cui essi stessi si fondano.
Ciononostante, se usati *cum grano salis,* i ranking possono contribuire a rafforzare i principi di accountability, trasparenza e miglioramento continuo.
Fornendo un riferimento quantitativo, essi possono orientare processi decisionali informati, supportare il monitoraggio nel tempo dell'efficacia delle azioni strategiche intraprese e, non ultimo, consentire un confronto sistematico con realtà accademiche non solo nazionali, ma anche internazionali, favorendo il posizionamento strategico dell'Ateneo nello scenario globale dell'istruzione superiore.
Si riportano di seguito i principali ranking, a livello nazionale ed internazionale, che spiegano il posizionamento dell'Ateneo e ne evidenziano i margini di miglioramento.

Ranking Nazionali ed Internazionali

Posizionamento dei mega-Atenei italiani nei ranking internazionali 2024-2025

Fonte dati: UO Statistiche di Ateneo su dati dei rispettivi ranking

Note: Leiden: PP 1%, full count; BGUR: t=tie, pari merito, Taiwan pubblica le posizioni sino ad 800, URAP Ranking, BGUR, Green Metric e QS Sustainibility Ranking classifica del 2024

	GLOBALI						RICERCA						SOSTENIBILITA'		
	ARWU Shangai	Times Higher Education	QS	CWUR	QS Europe	Round University World Ranking	Taiwan Ranking	Scimago	Leiden	URAP	Best Global University Ranking	Round University Research Performace Ranking	Green Metric	Times Impact Ranking	QS Sustainibility Ranking
Bari	401-500	601-800	801-850	446	311	580	346	453	729	355	412t	504	326	401-600	629
Bologna	201-300	130	138	204			136	125	420	123	130t		9	101-200	150
Catania	501-600	501-600	851-900	524	48		459	493	373	432	460t				519
Firenze	301-400	351-400	404	274		246	238	206	502	201	245t	314	203	101-200	248
Milano	151-200	301-350	276	191	357	558	108	99	322	106	146t	604	305	801-1000	174
Napoli Federico II	201-300	301-350	379	243			156	117	458	130	187t				704
Padova	151-200	201-250	233	178	=146	221	108	114	406	96	130t	216	195	101-200	121
Palermo	701-800	501-600	801-850	611		532	551-600	526	780	447	558t	480			1101-1150
Pisa	201-300	351-400	343	288	113	326	227	245	451	237	245t	313		301-400	282
Roma La Sapienza	101-150	170	128	125		223	104	96	612	90	140	226		201-300	188
Torino	201-300	401-500	408	242	151	509	171	190	429	189	221	449	15	601-800	244
Atenei nella graduatoria mondiale	**1.000**	**2.191**	**1.501**	**2.000**	**684**	**1.239**	**1.317**	**5.501**	**1.594**	**3.000**	**2.459**	**1.239**	**1.477**	**2.318**	**1.994**

Posizionamento dell'Università di Bari nei ranking internazionali 2024-2025 tra i mega-Atenei italiani

Fonte dati: UO Statistiche di Ateneo su dati dei rispettivi ranking
Note: * Dato riferito al 2024

GLOBALI

	ARWU Shangai	Times Higher Education	QS	CWUR	QS Europe	Round University World Ranking
Bari	9/11	11/11	9-10/11	9/11	9/11	8/8
Bologna	4-7/11	1/11	2/11	4/11	1/11	
Catania	10/11	9-10/11	11/11	10/11	11/11	
Firenze	8/11	6-7/11	7/11	7/11	7/11	3/8
Milano	2-3/11	4-5/11	4/11	3/11	4/11	7/8
Napoli Federico II	4-7/11	4-5/11	6/11	6/11	8/11	
Padova	2-3/11	3/11	3/11	2/11	3/11	1/8
Palermo	11/11	9-10/11	9-10/11	11/11	10/11	6/8
Pisa	4-7/11	6-7/11	5/11	8/11	5/11	4/8
Roma La Sapienza	1/11	2/11	1/11	1/11	2/11	2/8
Torino	4-7/11	8/11	8/11	5/11	6/11	5/8

RICERCA

	Taiwan Ranking	Scimago	Leiden	URAP*	Best Global University Ranking*	Round University Research Performace Ranking
Bari	9/11	9/11	10/11	9/11	9/11	7/8
Bologna	4/11	5/11	3/11	4/11	1-2/11	
Catania	10/11	10/11	2/11	10/11	10/11	
Firenze	8/11	7/11	8/11	7/11	7-8/11	4/8
Milano	2-3/11	2/11	1/11	3/11	4/11	8/8
Napoli Federico II	5/11	4/11	7/11	5/11	5/11	
Padova	2-3/11	3/11	4/11	2/11	1-2/11	1/8
Palermo	11/11	11/11	11/11	11/11	11/11	6/8
Pisa	7/11	8/11	6/11	8/11	7-8/11	3/8
Roma La Sapienza	1/11	1/11	9/11	1/11	3/11	2/8
Torino	6/11	6/11	5/11	6/11	6/11	5/8

	SOSTENIBILITA' Green Metric			SOSTENIBILITA' Times Impact ranking			QS Sustainibility Ranking		
	2022	2023	2024	2023	2024	2025	2023	2024	2025
Bari	6/6	6/6	6/6	5/7	5/8	6/9	9/11	9/11	9/11
Bologna	1/6	1/6	1/6	1/7	1/8	1-3/9	1/11	3/11	2/11
Catania							11/11	10/11	8/11
Firenze	4/6	4/6	4/6	2-4/7	2-4/8	1-3/9	5/11	6/11	6/11
Milano	5/6	5/6	5/6	6-7/7	7/8	8/9	4/11	5/11	3/11
Napoli Federico II							8/11	8/11	10/11
Padova	3/6	3/6	3/6	2-4/7	2-4/8	1-3/9	2/11	1/11	1/11
Palermo							10/11	11/11	11/11
Pisa				6-7/7	6/8	5/9	7/11	7/11	7/11
Roma La Sapienza				2-4/7	2-4/8	4/9	6/11	2/11	4/11
Torino	2/6	2/6	2/6		8/9	7/9	3/11	4/11	5/11

Posizionamento dell'Università di Bari nei ranking internazionali

Dal momento che in alcuni ranking non sono presenti tutti gli 11 mega atenei è opportuno utilizzare i ranghi percentuali, che non tengono conto del numero totale di atenei in graduatoria
Fonte dati: UO Statistiche di Ateneo su dati dei rispettivi ranking

BARI	ARWU Shangai	Times Higher Education	QS	CWUR	QS Europe	Round University World Ranking	Taiwan ranking	Scimago	Leiden	URAP	Best Global University Ranking	Round University RResearch Performace
2020										20,0	20,0	
2021	15,0	20,0	10,0	15,0		0,0	20,0	10,0	60,0	20,0	20,0	0,0
2022	20,0	10,0	15,0	20,0		0,0	20,0	10,0	40,0	20,0	20,0	0,0
2023	20,0	5,0	11,1	20,0	20,0	0,0	20,0	10,0	30,0	20,0		12,5
2024	15,0	5,6	20,0	20,0	20,0	0,0	20,0	20,0	20,0	20,0	20,0	0,0
2025	20,0	0,0	15,0	20,0		0,0	20,0	20,0	10,0		20,0	14,3

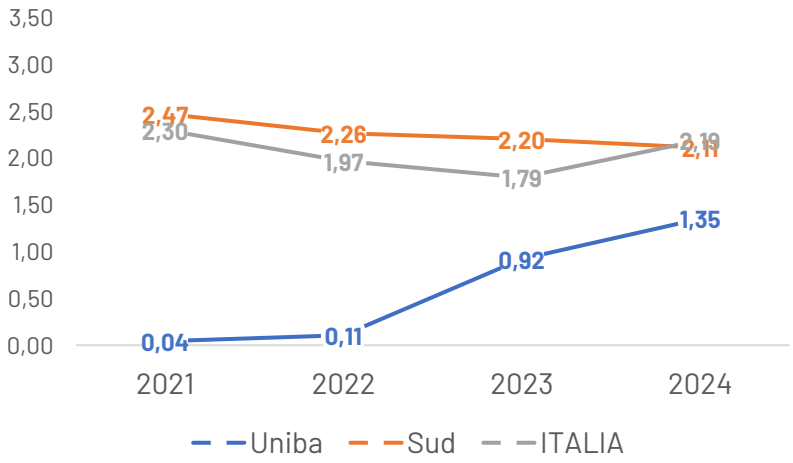
1.4 INDICATORI AVA3 DI SEDE

Gli **indicatori ANVUR del sistema universitario** hanno la finalità di fornire una rappresentazione trasparente e comparabile delle università italiane. Essi consentono di monitorare l'evoluzione del sistema in termini di personale, risorse economiche, offerta formativa, risultati della ricerca e attività di dottorato. Gli indicatori supportano l'analisi delle performance degli atenei, favoriscono decisioni informate da parte delle istituzioni e promuovono il miglioramento continuo attraverso dati oggettivi e accessibili.
Si riportano di seguito alcuni degli indicatori AVA3 di Sede, che offrono un confronto tra UniBa e gli Atenei nazionali, rinviando al seguente link Indicatori ANVUR Cds e ANVUR AVA 3 – Italiano per un'analisi di dettaglio.

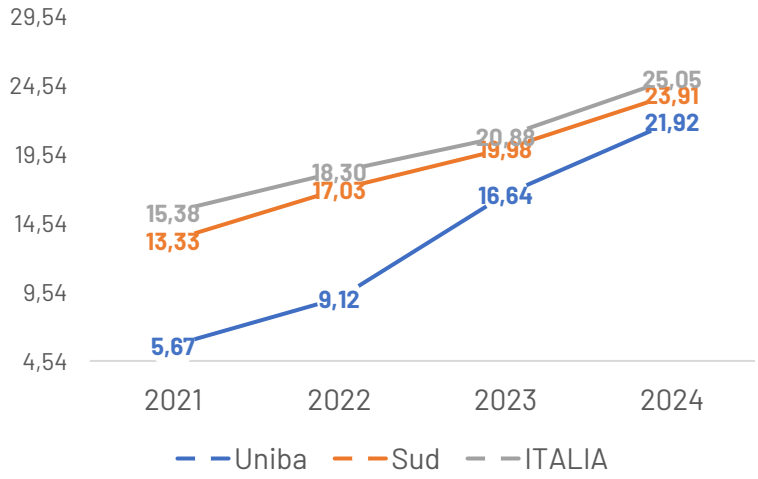
Tratti dalla dashboard di ANVUR AVA 3,

Fonte dati: UO Statistiche di Ateneo su dati dashboard AVA3 al 25 novembre 2025.

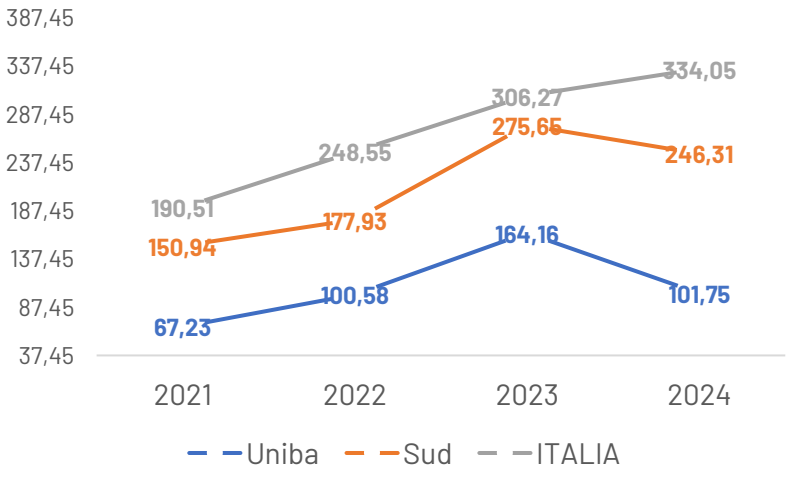
AVA3 - B.1.1.B - Adeguatezza e consistenza dei percorsi di formazione e aggiornamento personale docente



AVA3 - B.1.2.A - Adeguatezza e consistenza percorsi di formazione e aggiornamento PTA



AVA3 - B.1.2.B - Spesa di formazione per unità di personale TAB

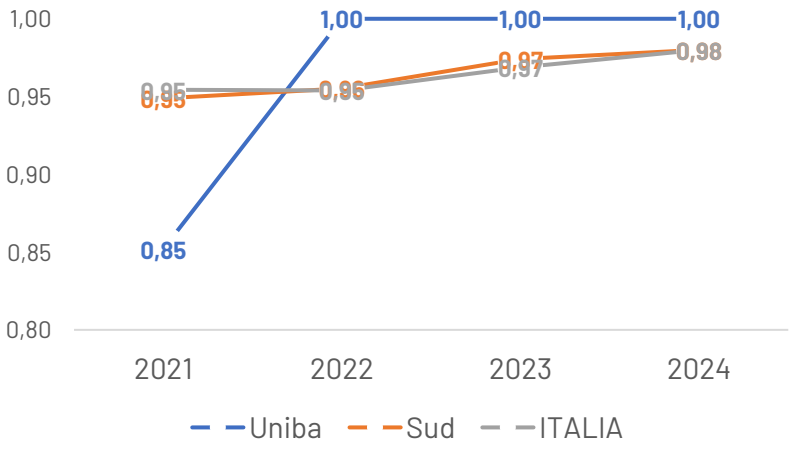


Prospetto degli Indicatori AVA 3 di Sede

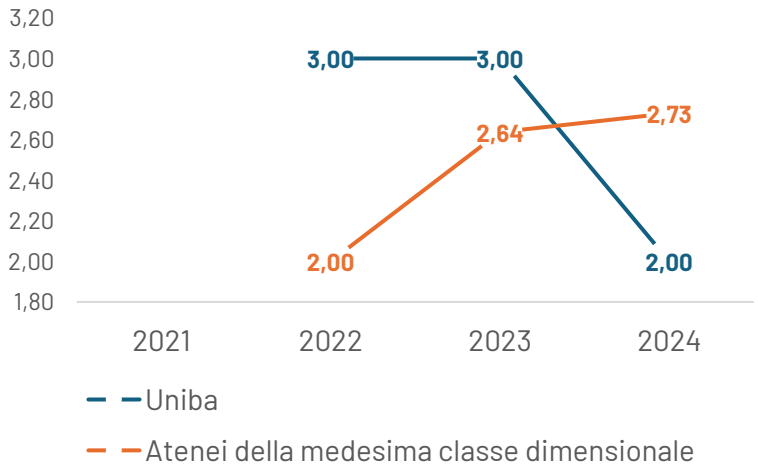
Tratti dalla dashboard di ANVUR AVA 3

Fonte dati: UO Statistiche di Ateneo su dati dashboard AVA3 al 25 novembre 2025.

AVA3 - B.4.2.A - Livello di copertura delle aule con il sistema wifi



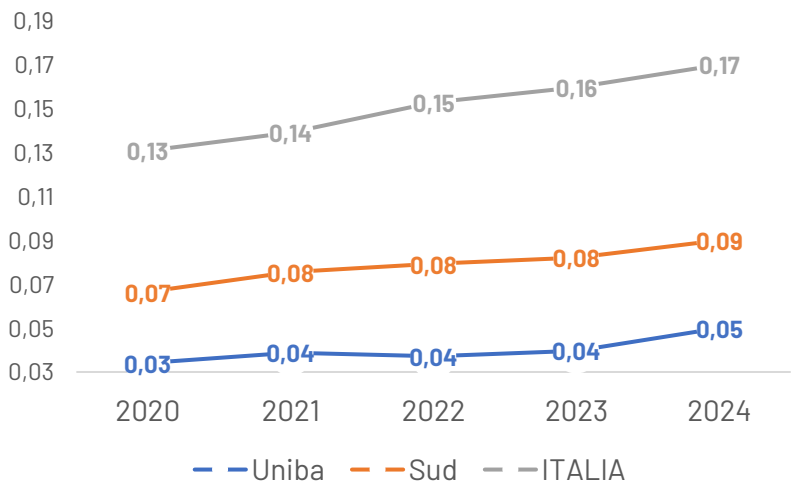
AVA3 - C.2.0.A - Efficacia azioni miglioramento sistema AQ



Tratti dalla dashboard di ANVUR AVA 3

Fonte dati: UO Statistiche di Ateneo su dati dashboard AVA3 al 25 novembre 2025.

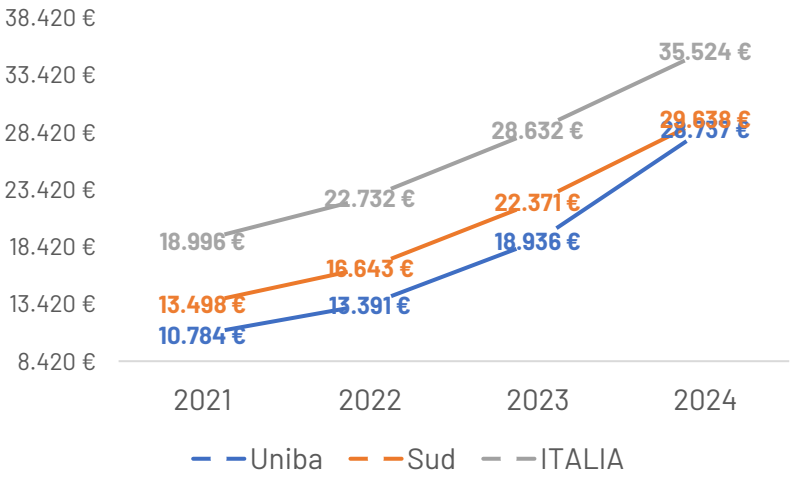
AVA3 - D.1.0.B - Nr. di insegnamenti in lingua straniera (PRO3)



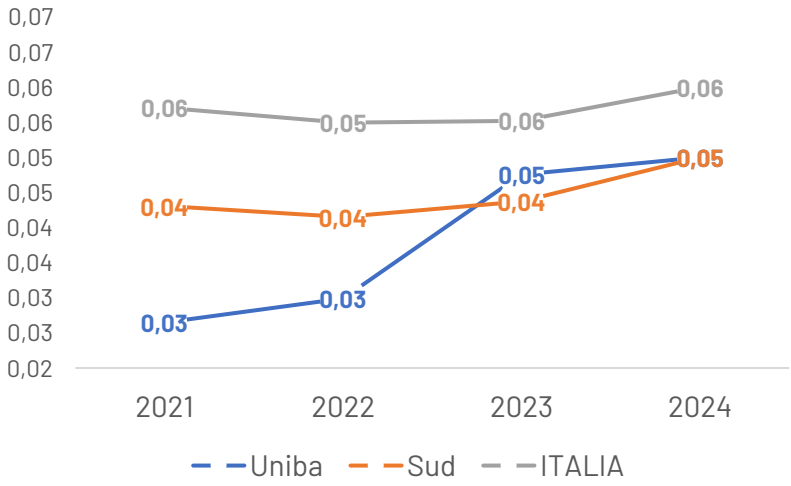
Tratti dalla dashboard di ANVUR AVA 3

Fonte dati: UO Statistiche di Ateneo su dati dashboard AVA3 al 25 novembre 2025.

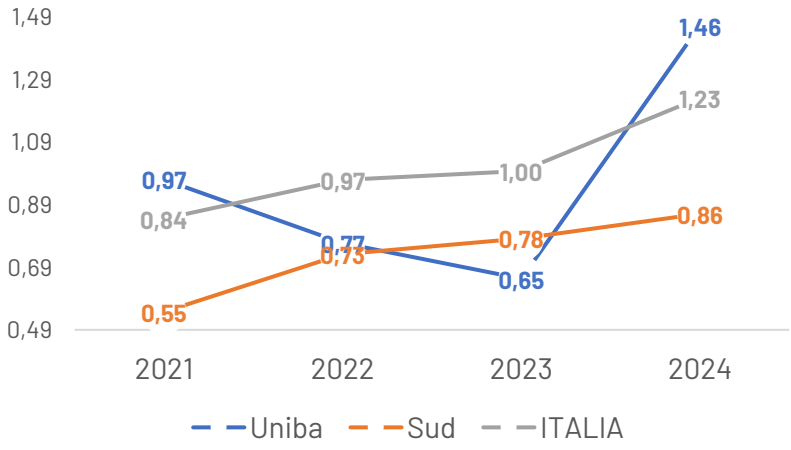
AVA3 - E.2.0.A - Proventi (ricerche, trasf.tecnologico, finanziamenti) per docente



AVA3 - E.2.0.B - N° spin off e brevetti per docente



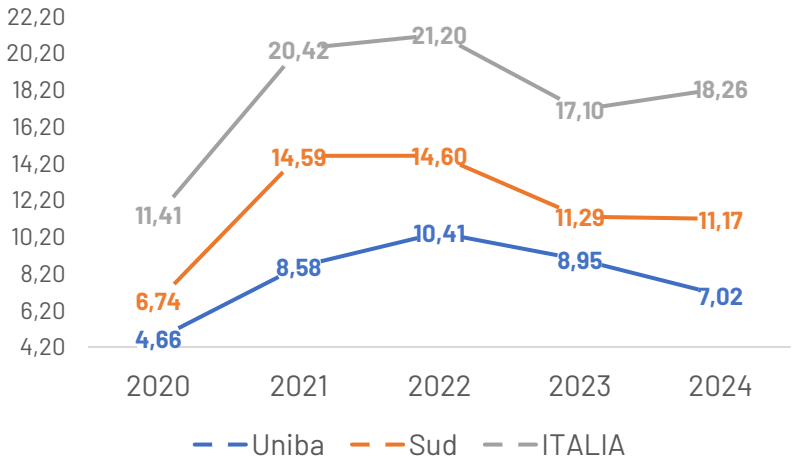
AVA3 - E.2.0.C - N° attività Terza Missione per docente



Tratti dalla dashboard di ANVUR AVA 3

Fonte dati: UO Statistiche di Ateneo su dati dashboard AVA3 al 25 novembre 2025.

AVA3 - D.3.0.D - % CFU conseguiti all'estero dagli studenti (‰)



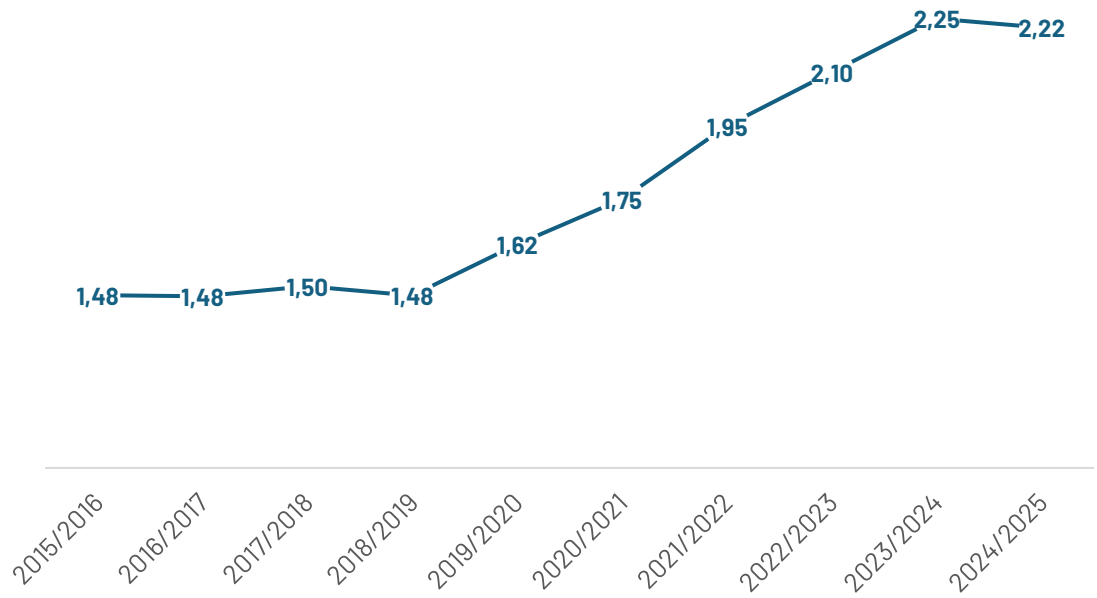
1.5 COMUNITÀ STUDENTESCA

Si riportano, di seguito, i principali trend e le principali serie storiche relativi alla comunità studentesca di Ateneo.

Studenti Internazionali

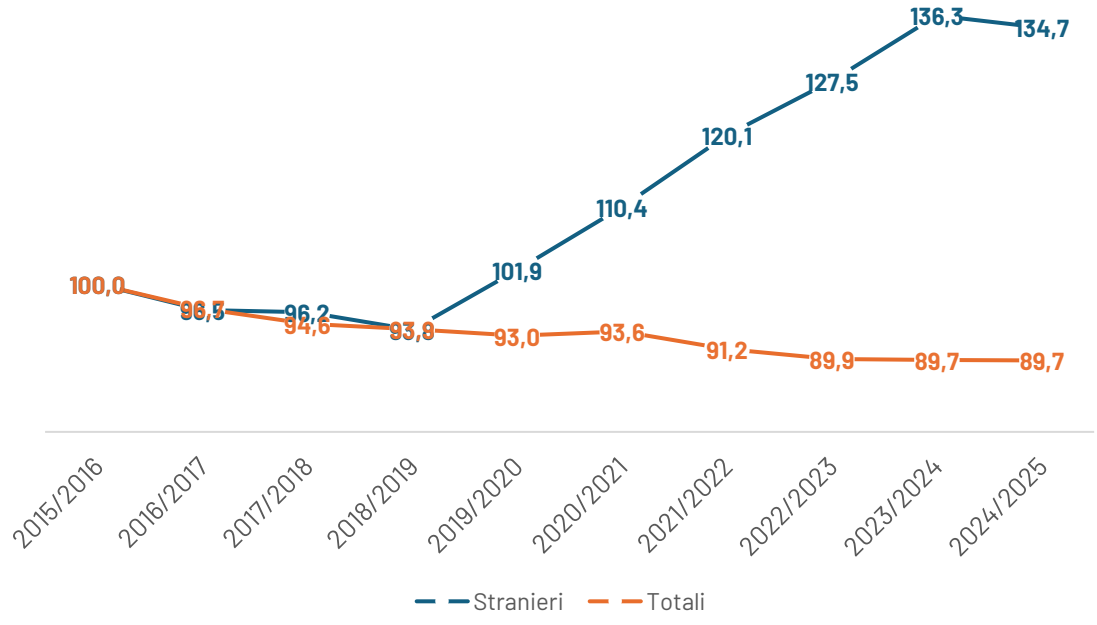
Percentuale di iscritti stranieri all'Università di Bari per anno accademico

Fonte dati: UO Statistiche di Ateneo su dati ANS Cruscotto della didattica



Iscritti totali e stranieri all'Università di Bari per anno accademico (numero indice base 2015-2016)

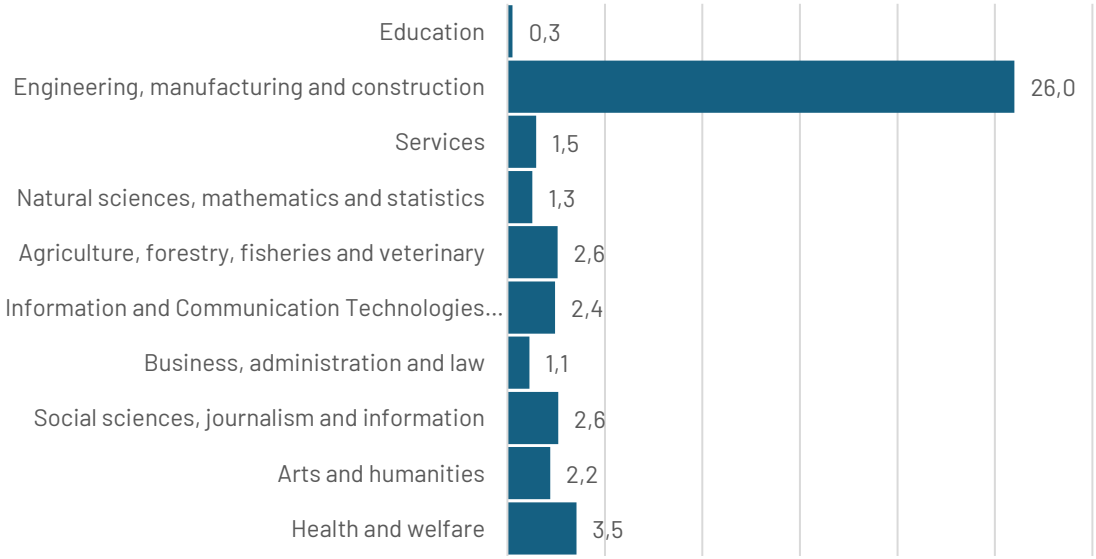
Fonte dati: UO Statistiche di Ateneo su dati ANS Cruscotto della didattica



Incidenza percentuali degli iscritti stranieri dell'Università di Bari sul totale iscritti per anno accademico e field of study

Fonte dati: UO Statistiche di Ateneo su dati ANS Cruscotto della didattica

Anno Accademico 2024-2025



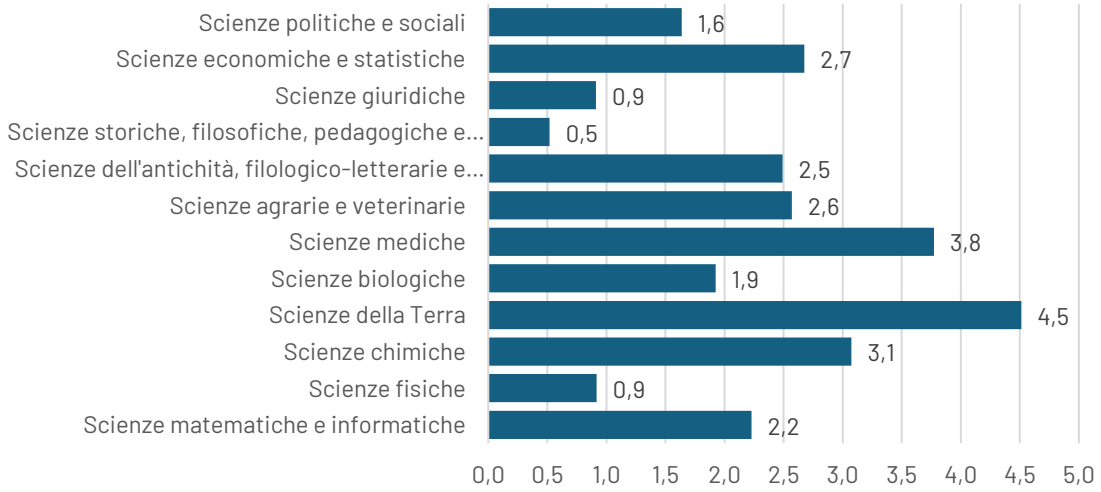
Serie storica

Anno Accademico	Education	Arts and humanities	Social sciences, journalism and information	Business, administration and law	Natural sciences, mathematics and statistics	Information and Communication Technologies (ICTs)	Engineering, manufacturing and construction	Agriculture, forestry, fisheries and veterinary	Health and welfare	Services
2014/2015	0,5	2,6	2,4	1	0,6	1,3	0	0,7	1,6	0,4
2015/2016	0,4	2,7	2,3	1	0,6	1,5	3,7	0,8	1,5	0,6
2016/2017	0,3	2,7	2,4	0,9	0,7	1,2	0	0,7	1,6	0,7
2017/2018	0,4	2,5	2,3	0,9	0,7	1,4	3,8	0,7	1,8	0,8
2018/2019	0,4	2,6	1,9	1	0,6	1,2	5,6	0,5	1,8	1,5
2019/2020	0,3	2,4	1,8	1,2	0,6	1,9	7,1	0,6	2,3	1,2
2020/2021	0,2	2,3	2	1,1	0,8	2,4	7,1	1,2	2,5	1
2021/2022	0,2	2,1	2,2	1,2	0,6	2,7	8,3	0,7	3,3	1,3
2022/2023	0,4	1,9	2,7	1,2	0,7	2,7	50	1,5	3	1,5
2023/2024	0,4	2	2,7	1,2	0,8	2,3	32,4	2,2	3,2	1,3
2024/2025	0,3	2,2	2,6	1,1	1,3	2,4	26,0	2,6	3,5	1,5

Incidenza percentuali degli iscritti stranieri dell'Università di Bari sul totale iscritti per anno accademico e area CUN

Fonte dati: UO Statistiche di Ateneo su dati ANS Cruscotto della didattica

Anno 2024-2025



Serie storica

Anno Accademico	Scienze matematiche e informatiche	Scienze fisiche	Scienze chimiche	Scienze della Terra	Scienze biologiche	Scienze mediche	Scienze agrarie e veterinarie	Scienze dell'antichità, filologico-letterarie e storico-artistiche	Scienze storiche, filosofiche, pedagogiche e psicologiche	Scienze giuridiche	Scienze economiche e statistiche	Scienze politiche e sociali
2014/2015	1,1	0,6	0,7	0,3	1,4	1,5	0,7	2,8	0,6	0,9	1,9	2,2
2015/2016	1,1	0,7	0,7	0,8	1,1	1,5	0,8	2,9	0,6	0,9	1,6	2,5
2016/2017	0,9	0,8	1,2	0,7	1,1	1,7	0,7	2,9	0,6	1	1,4	2,5
2017/2018	1,2	1	1	1	1,5	1,7	0,7	2,7	0,7	0,9	1,4	2,2
2018/2019	1	1,1	0,7	0,4	1,4	1,8	0,5	2,8	0,7	0,8	1,5	1,8
2019/2020	1,5	0,9	0,2	1,4	1,9	2,2	0,6	2,6	0,6	0,7	1,8	1,8
2020/2021	1,8	0,7	0,5	2,4	2,2	2,4	1,2	2,5	0,6	0,7	1,8	2
2021/2022	2	0,9	0	1,2	3,4	2,7	0,7	2,3	0,5	0,7	2,1	2,3
2022/2023	2,1	3,2	0,2	1,6	1,7	3,2	1,5	2,1	0,6	0,8	2,5	2,2
2023/2024	2	2,7	0,7	1	1,8	3,5	2,2	2,2	0,6	1	2,5	2
2024/2025	2,2	0,9	3,1	4,5	1,9	3,8	2,6	2,5	0,5	0,9	2,7	1,6

1.6 COMPOSIZIONE DI GENERE

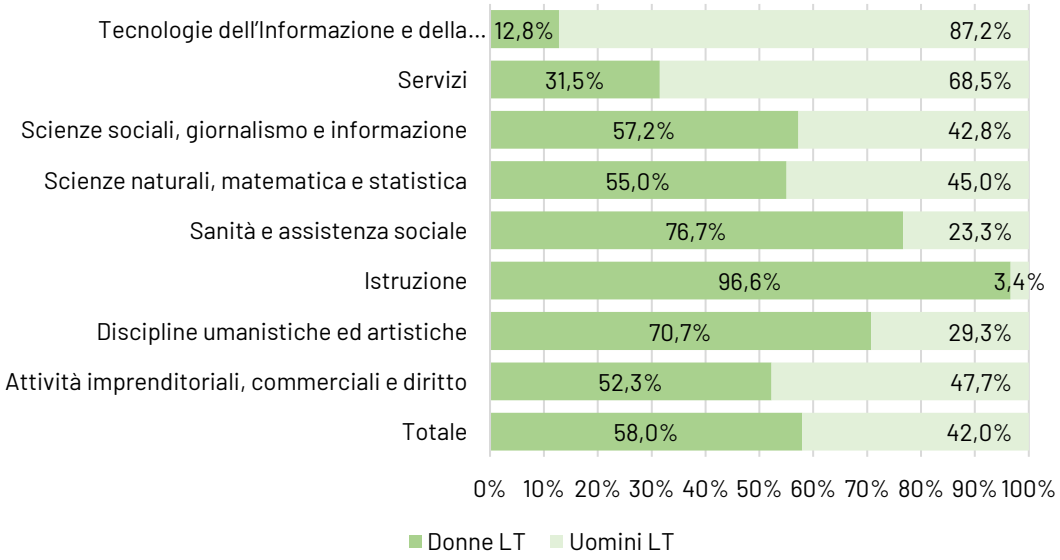
Si riportano, di seguito, i principali dati relativi alla composizione di genere nella governance, nel PTAB e nella comunità studentesca di Ateneo.

Composizione di genere - Studenti

Composizione di genere

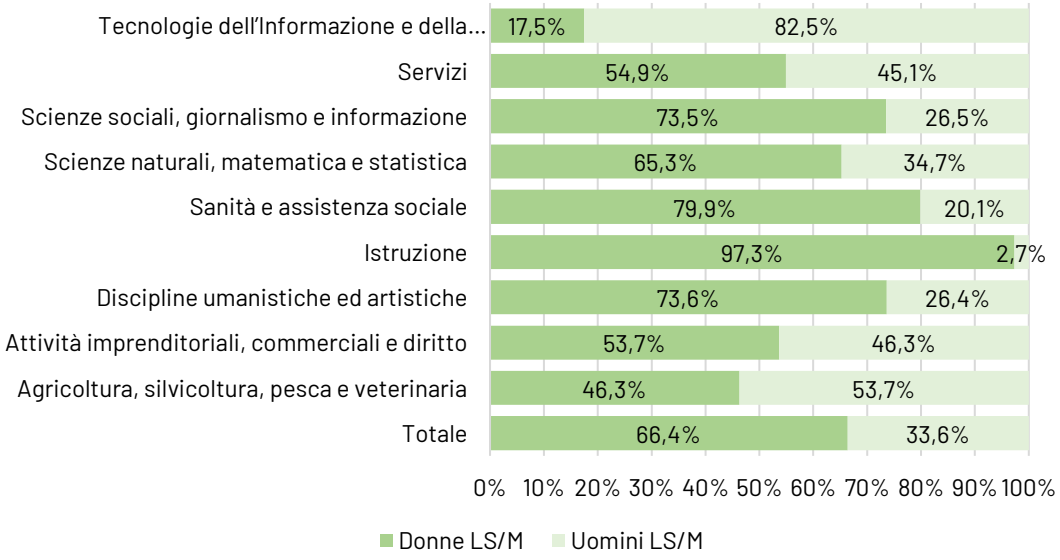
Percentuale di iscritti/e ai corsi di Laurea Triennale per ISCED Field of Study e per genere, nell'A.A. 2024/2025

Fonte: Direzione Generale – Staff Strategie e Politiche di Ateneo – U.O. Statistiche di Ateneo su dati OSD CINECA



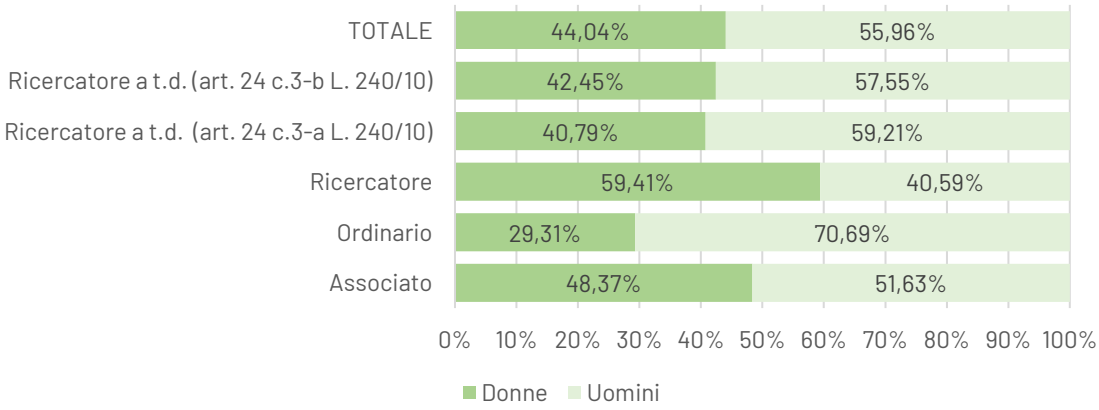
Percentuale di iscritti/e ai corsi di Laurea Magistrale per ISCED Field of Study e per genere, nell'A.A. 2024/2025

Fonte: Direzione Generale – Staff Strategie e Politiche di Ateneo – U.O. Statistiche di Ateneo su dati OSD CINECA



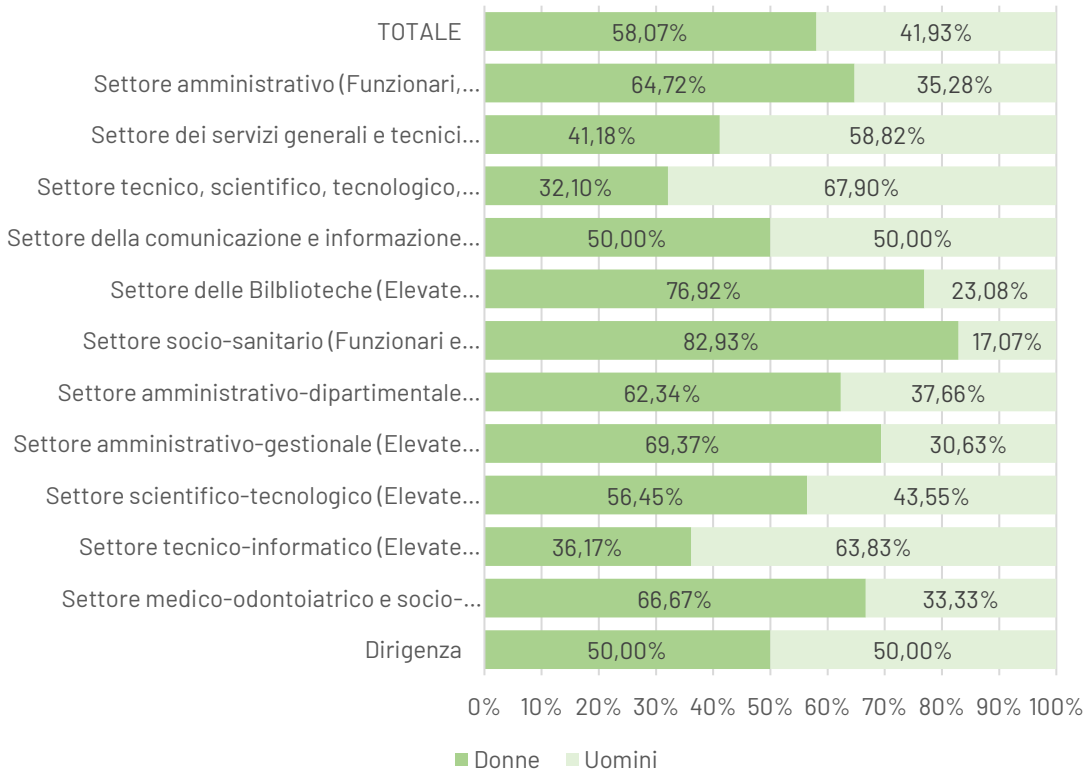
Composizione percentuale del personale docente per ruolo e genere al quarto trimestre 2025

Fonte: Direzione Generale – Staff Strategie e Politiche di Ateneo – U.O. Programmazione e Controllo Strategico



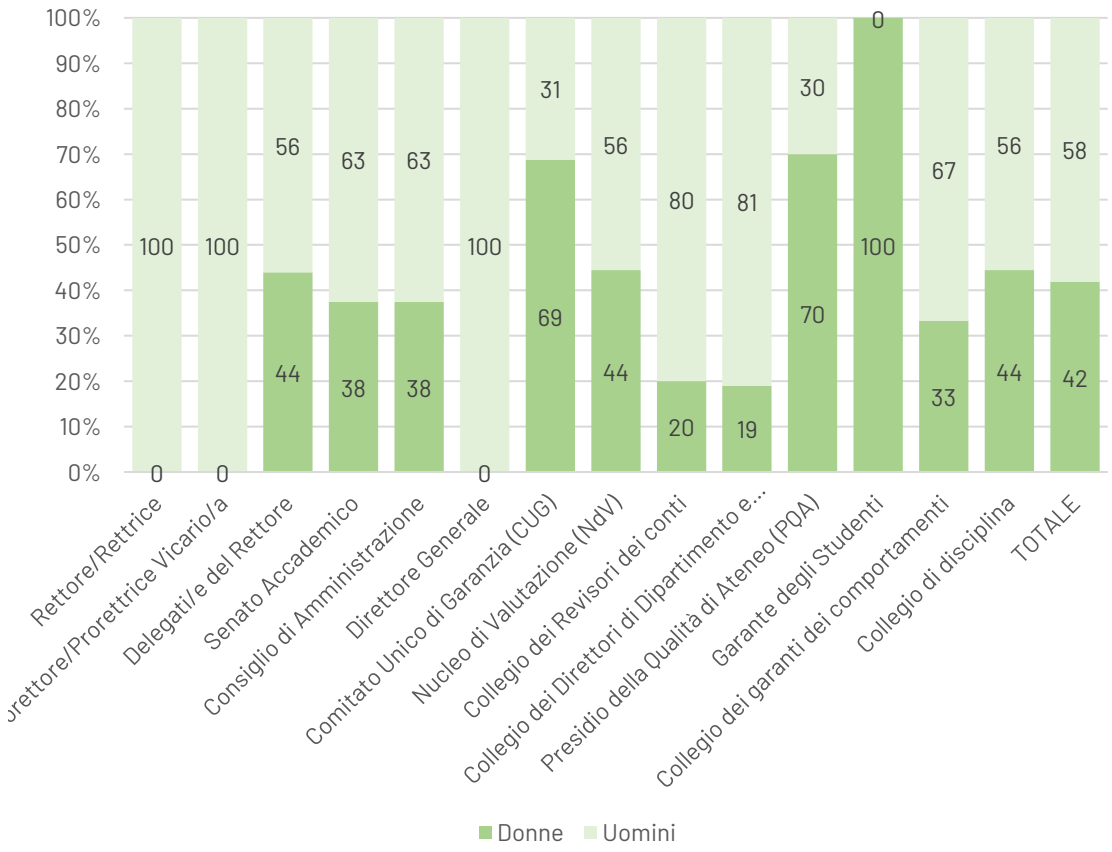
Composizione percentuale PTA per genere e area funzionale al quarto trimestre 2025

Fonte: Direzione Generale – Staff Strategie e Politiche di Ateneo – U.O. Programmazione e Controllo Strategico



Composizione percentuale di Genere nella Governance di Ateneo al quarto trimestre 2025

Fonte: Direzione Generale – Staff Strategie e Politiche di Ateneo – U.O. Programmazione e Controllo Strategico



UniBa

Il futuro ha radici profonde

SEZIONE I – PIANO STRATEGICO 2026-2028

DOCUMENTO DI PROGRAMMAZIONE INTEGRATA

2026-2028

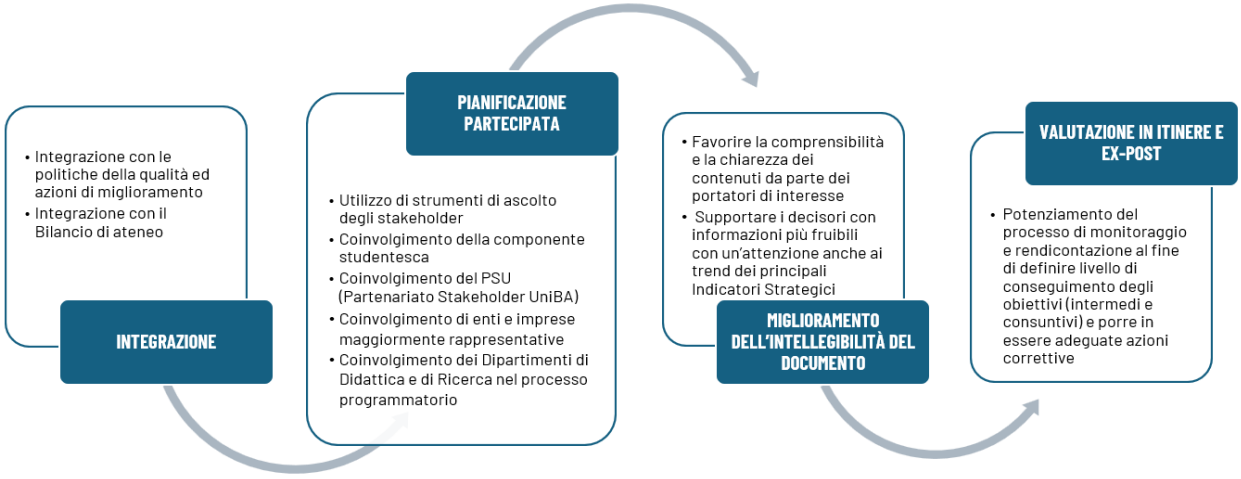
1. IL PROCESSO DI PIANIFICAZIONE

Il ciclo di pianificazione 2026-2028 prosegue e rafforza l'impegno dell'Ateneo nel voler migliorare il percorso di programmazione.

Le azioni di miglioramento vanno nella direzione di favorire e rafforzare la più ampia partecipazione alle scelte dell'Ateneo e di assicurare la piena coerenza tra gli Obiettivi Strategici, le Azioni e le risorse necessarie al conseguimento dei risultati.

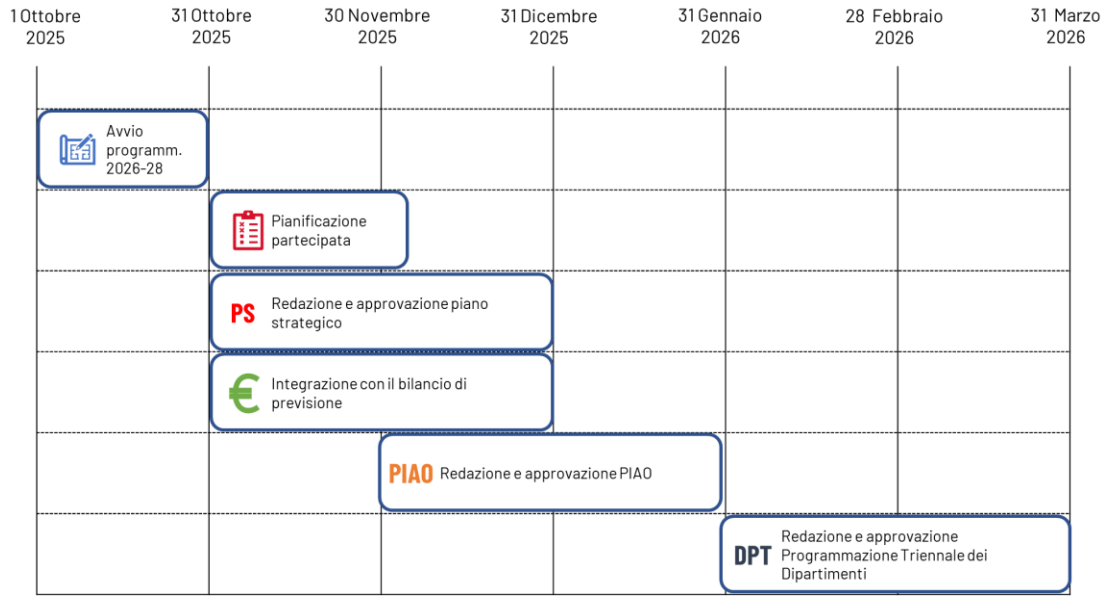
In particolare, anche alla luce degli esiti AVA3, per la programmazione 2026-2028 sono stati confermati alcuni elementi di innovazione, del quale se ne dà una rappresentazione sintetica di seguito:

Figura 3 - Elementi caratteristi del processo di pianificazione



Il dettaglio delle attività realizzate ai fini della redazione del Piano Strategico e della relativa tempistica sono rappresentate nella Figura 4.

Figura 4 - Processo di pianificazione strategica UniBa (attività e tempistica)



1.1 MAPPATURA DEGLI STAKEHOLDER

Punto di partenza de processo di pianificazione è la definizione della mappa delle e degli stakeholder di UniBa, interni ed esterni, al fine di definire come l'Ateneo può contribuire a creare valore per i suoi principali portatori di interesse.

Di seguito, si riporta la mappa costruita per l'Ateneo (Figura 5):

Figura 5 – Mappatura degli stakeholder

1.2 SINTESI DEL PERCORSO DI PIANIFICAZIONE PARTECIPATA

Il processo di pianificazione strategica 2026-2028 si è arricchito del contributo delle e degli stakeholder (interni ed esterni) dell'Università.

L'Ateneo, infatti, ha confermato l'approccio innovativo ed inclusivo, valorizzando l'ascolto della comunità accademica e del territorio attraverso tipologie di strumenti differenziati.

I contributi, le proposte e i suggerimenti pervenuti hanno rappresentato uno strumento rilevante per l'analisi delle nuove sfide con cui l'Ateneo si confronterà nel prossimo triennio e per la definizione di strategie concrete nell'ottica della condivisione e della massimizzazione delle ricadute positive sulla comunità accademica e sul territorio nel suo complesso.

Figura 6 – Sintesi del percorso di pianificazione partecipata

PROGRAMMAZIONE STRATEGICA 2026-2028

ORGANI DI GOVERNO

Parere e approvazione avvio programmazione strategica 2026-2028

CO-PROGETTAZIONE

Co-progettazione con i Delegati e le Delegate UniBA - **Ottobre-Novembre 2025**

Monitoraggio e valutazione intermedia

Luglio 2025 → ATENEO: Dati al 2025

Settembre 2025 → DIPARTIMENTI: Dati al 30.09.2025

Analisi documentale

- **Analisi Relazioni e Report annuali;**
- **Analisi rilevazioni di Ateneo** (Benessere organizzativo, Rilevazione sull'impatto dello smart working, Valutazione della opinione degli studenti, Ateneo in cifre)

CONDIVISIONE CON COMUNITA' UNIBA

Novembre 2025 → Presidio di Qualità
Dicembre 2025 → Consiglio degli Studenti
10 dicembre 2025 → Direzioni amministrative
12 Dicembre 2025 – Giornata della Trasparenza

INCONTRO CON STAKEHOLDER ESTERNI

Incontro con Partenariato degli Stakeholder, Enti e imprese - **04 Dicembre 2025**

RILEVAZIONE STAKEHOLDER INTERNI ED ESTERNI

Novembre - Dicembre 2025 - Online tramite Microsoft Forms

ORGANI DI GOVERNO

Parere e approvazione Piano Strategico 2026 - **Ottobre 2025**

1.3 INTEGRAZIONE CON IL BUDGET

L'anticipo della tempistica di approvazione del Piano Strategico ha consentito, in particolare, una puntuale quantificazione delle risorse economico-finanziarie associate alle azioni strategiche che si intendono realizzare nel prossimo triennio. Nella *Tabella 1* è riportato sinteticamente il budget triennale previsto per singolo pilastro. Per un dettaglio delle risorse economico-finanziarie per singolo obiettivo si rimanda alle schede strategiche.

Tabella 1 -Risorse economiche per pilastro del valore pubblico

PILASTRI VALORE PUBBLICO ISTITUZIONALI	Budget 2026	Budget 2027	Budget 2028
1 – Offerta Formativa	6.243.125,00 €	150.000,00 €	150.000,00 €
2 – Ricerca	4.235.000,00 €	3.255.000,00 €	315.000,00 €
3 - Impatto Sociale	1.047.500,00 €	120.000,00 €	20.000,00 €
4 - Internazionalizzazione	735.000,00 €	535.000,00 €	385.000,00 €
PILASTRI VALORE PUBBLICO DI SISTEMA	**Budget 2026**	**Budget 2027**	**Budget 2028**
5 - Identità, comunicazione e reputazione	355.000,00 €	355.000,00 €	355.000,00 €
6 - Benessere, diversità ed inclusione	1.519.943,00 €	95.600,00 €	45.600,00 €
7 - Digitalizzazione, semplificazione ed accountability	80.000,00 €	82.500,00 €	82.500,00 €
8 - Luoghi	5.302.500,00 €	8.042.500,00 €	4.722.500,00 €
PILASTRI VALORE PUBBLICO TRASVERSALI	**Budget 2026**	**Budget 2027**	**Budget 2028**
9 –Sostenibilità	355.000,00 €	1.290.000,00 €	2.040.000,00 €
10 –Qualità	Risorsa non quantificata in quanto riferita all'impiego del personale interno coinvolto nell'azione		
TOTALE COMPLESSIVO	**19.873.068,00 €**	**13.925.600,00 €**	**8.115.600,00 €**

1.4 ATTUAZIONE DELLA STRATEGIA DI ATENEO NEI DIPARTIMENTI

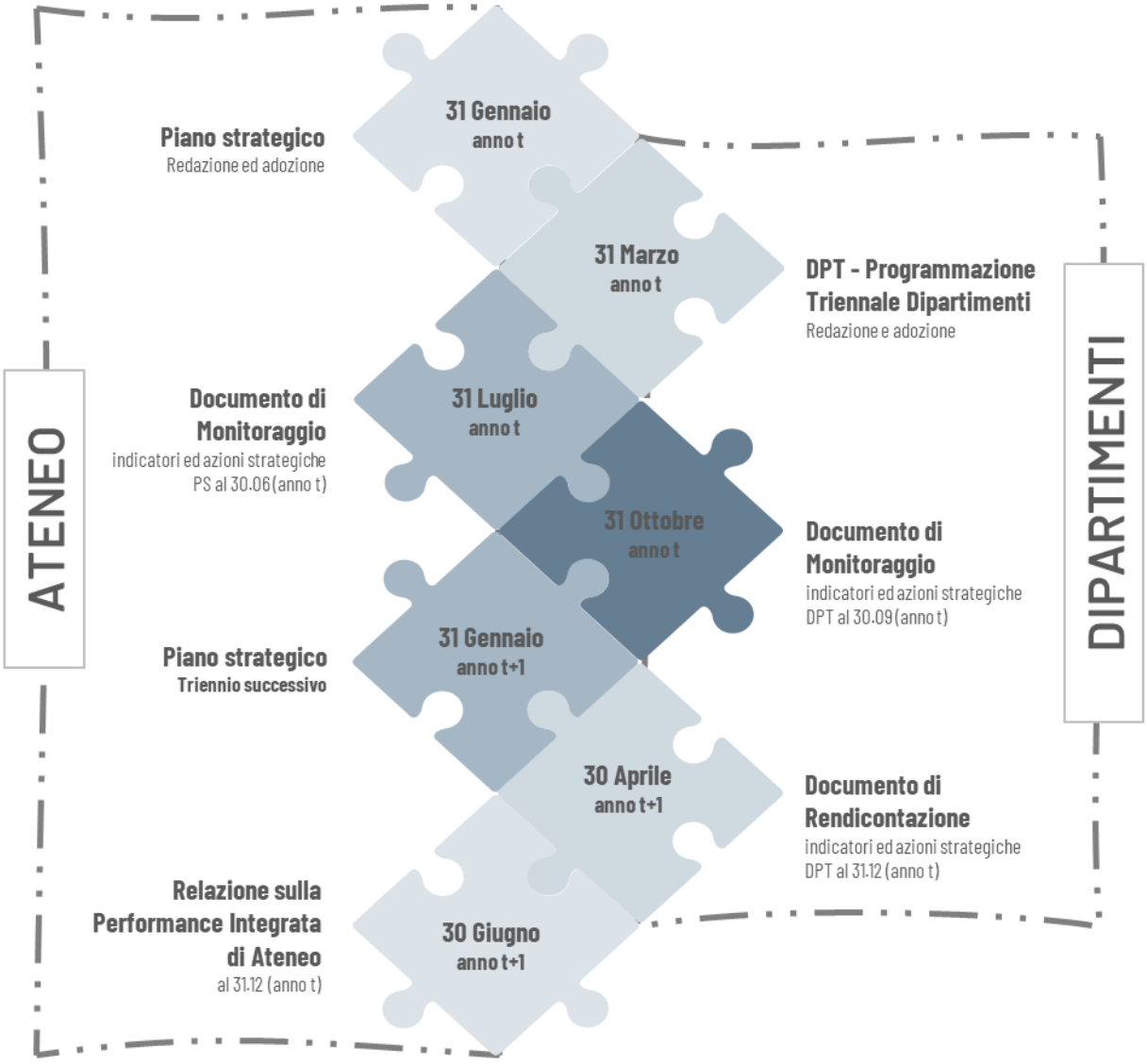
Coerentemente con le politiche e le strategie di Ateneo, i Dipartimenti di Didattica e di Ricerca adottano un proprio Documento di Programmazione Triennale. Il processo di programmazione è avviato dal Rettore e coordinato dalla Direzione Generale. Dopo l'adozione del Piano Strategico, la Direzione Generale trasmette ai Direttori di Dipartimento il Piano Strategico di Ateneo e avvia il processo di formulazione della programmazione dipartimentale.

Il Documento Triennale dei Dipartimenti (DPT), adottato dal Consiglio di Dipartimento, declina la strategia di Ateneo a livello dipartimentale, definendo obiettivi, indicatori, target e azioni

che il Dipartimento intende attuare. Il Documento esplicita, altresì, il sistema di monitoraggio funzionale alla realizzazione della strategia dipartimentale. Il Documento tiene conto del Piano Strategico di Ateneo nonché dei risultati conseguiti nei cicli di pianificazione precedenti a livello di Dipartimento.

Allo stesso tempo la programmazione strategica di Ateneo tiene conto della programmazione dei Dipartimenti e della relativa attività di monitoraggio e rendicontazione. (Figura 7)

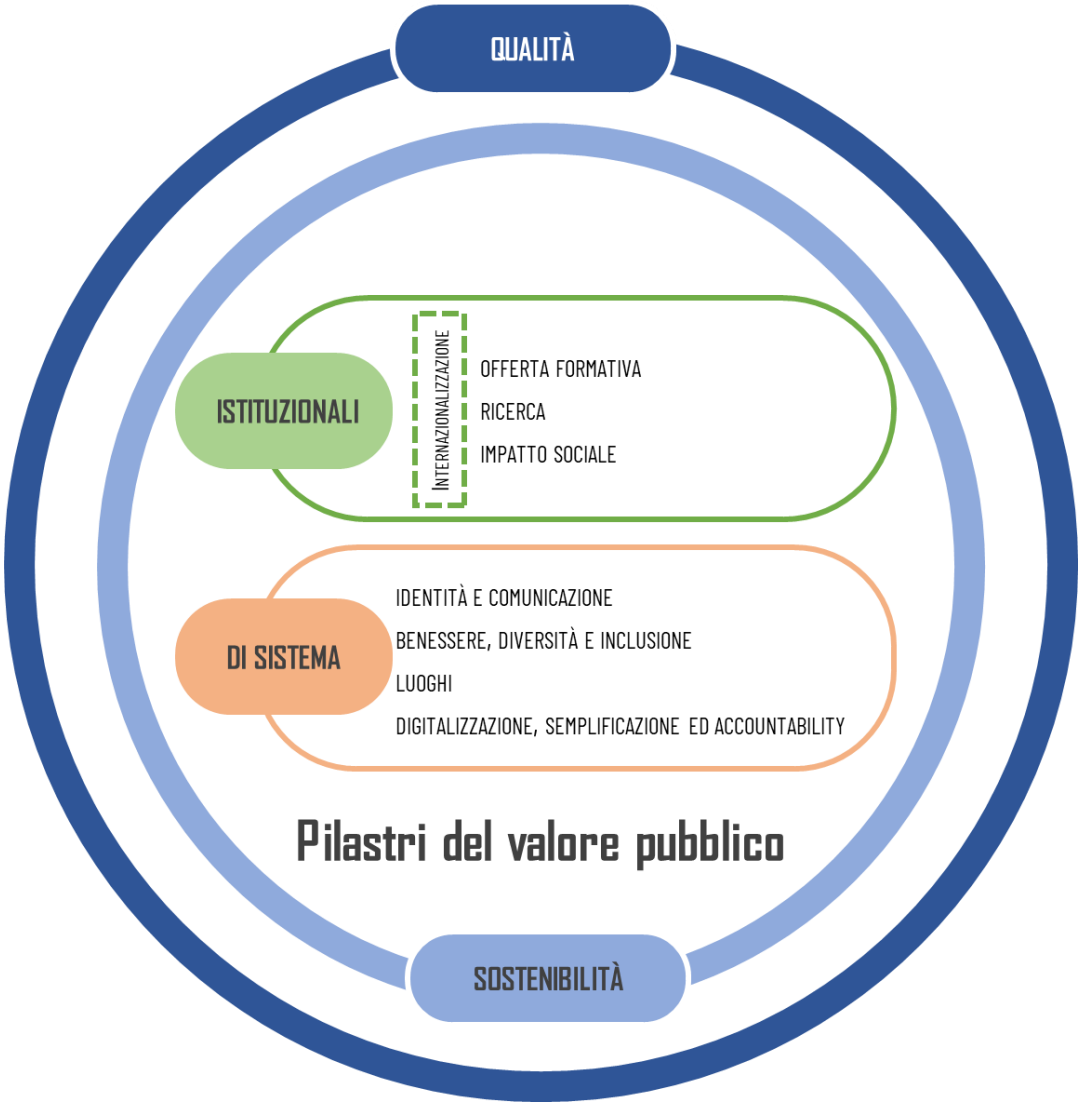
Figura 7 - Sintesi del percorso di programmazione dei Dipartimenti



2. STRATEGIA UNIBA 2026-2028

Il Piano Strategico prevede una strategia di Ateneo articolata su dieci Pilastri del Valore Pubblico, suddivisi in *Pilastri Istituzionali* intesi come elementi fondamentali che consentono ad UniBa di realizzare le proprie missioni istituzionali, *Pilastri di Sistema* strumentali al conseguimento degli obiettivi di valore pubblico rientranti nell'ambito istituzionale e Pil*astri Trasver*sali, quali sostenibilità e qualità, aventi un impatto trasversali a quelli istituzionali e di sistema.

Figura 8 – I pilastri del valore pubblico



Il Piano Strategico, in linea con il Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance, individua:

- i pilastri del valore pubblico;
- gli obiettivi specifici/strategici (di seguito "obiettivi strategici");
- gli indicatori e i target utili al monitoraggio del grado di conseguimento degli obiettivi strategici;

- le azioni strategiche da realizzare per l'attuazione degli obiettivi strategici, integrate con le azioni obiettivo presenti nel Gender Equality Plan 2026-2028 (Allegato 1 del presente documento).

Gli obiettivi strategici e le azioni strategiche investono trasversalmente tutti gli ambiti dell'Università, con competenze e responsabilità differenziate.

Gli obiettivi e le azioni sono individuati dagli organi di indirizzo politico di Ateneo in linea con:

- il programma di mandato del Rettore;
- gli obiettivi generali adottati con decreto ministeriale per le Università;
- il Bilancio Unico di Ateneo di previsione triennale;
- gli altri documenti di programmazione

tenendo altresì conto degli esiti della visita di accreditamento periodico e di quanto suggerito dal Nucleo di Valutazione.

Per ciascun obiettivo sono definiti:

- gli indicatori di realizzazione/risultato con i relativi target triennali;
- le azioni che l'Ateneo intende attuare nel prossimo triennio per il conseguimento dei risultati prefissati;
- le risorse economico-finanziarie associate (nell' Allegato 2 sono dettagliate le azioni strategiche con il budget triennale).

Gli obiettivi e le azioni strategiche sono collegati a specifici obiettivi e/o progetti direzionali che saranno declinati nella Sezione III Piano Integrato di Attività e di Organizzazione del più ampio Documento di Programmazione integrata 2026-2028.

2.1 OFFERTA FORMATIVA

L'Università degli Studi di Bari è impegnata nella definizione di una nuova cultura della didattica che pone l'innovazione e l'eccellenza al centro dell'esperienza universitaria, partendo dalla consapevolezza che l'Università debba evolvere in sintonia con le dinamiche globali. L'offerta formativa nel suo complesso intende rispondere alle diversificate esigenze di formazione espresse dal mondo del lavoro, in sinergia con lo sviluppo della terza missione dell'Ateneo e, nel contempo, garantire la soddisfazione delle richieste e dei bisogni di una comunità studentesca in continua trasformazione.

Qualità, innovazione ed allineamento dell'offerta formativa alle nuove competenze richieste dal mercato del lavoro, per assicurare l'attrattività e la spendibilità dei titoli di studio, anche in una prospettiva di crescita dell'internazionalizzazione della didattica, costituiscono il cuore degli obiettivi strategici dell'Ateneo.

La componente studentesca rappresenta il motore vitale dell'Ateneo, che stimola una crescita continua e la ricerca di nuovi percorsi e metodologie didattiche. La centralità delle studentesse e degli studenti, l'offerta di servizi in linea con le prospettive di sviluppo dell'offerta didattica, è intesa come attenzione ai loro bisogni, alle loro aspirazioni e alla valorizzazione del loro talento, rappresentando un imperativo strategico per l'Ateneo.

In questa prospettiva, si intende, innanzitutto, assicurare la coerenza tra i profili professionali e la caratterizzazione dei percorsi formativi con riferimento alle esigenze del mercato del lavoro, nonché promuovere l'internazionalizzazione dell'offerta formativa a tutti i livelli.

La valorizzazione delle metodologie innovative nell'erogazione della didattica prevede il potenziando di soft skills in tutti i cicli di formazione, nonché l'offerta di un numero crescente di Corsi di Studio in modalità mista, capaci di perseguire obiettivi di **qualità e sostenibilità,** innovazione ed inclusione, con la possibilità di raggiungere più studenti e garantire pari opportunità.

Al fine di assicurare una didattica di qualità e consolidare il percorso di studio di studentesse e studenti, si prevede di monitorare attentamente i passaggi dal primo al secondo anno, sostenendo iniziative di tutorato, per assicurare un miglioramento delle competenze e delle metodologie di studio per gli studenti già iscritti ai Corsi di studio dell'Ateneo. Parallelamente appaiono cruciali le iniziative di orientamento per gli studenti in entrata nel mondo universitario e per coloro che intendono iscriversi alle lauree magistrali, attraverso iniziative mirate. Gli aspetti della professionalizzazione e della formazione specialistica di avanguardia nel sistema *life long learning* caratterizzano altresì gli obiettivi dell'Ateneo nella realizzazione di una ampia offerta di corsi post-laurea.

L'Ateneo riconosce il valore fondamentale del Dottorato di ricerca, quale terzo e più alto livello di formazione, con l'obiettivo di formare professionisti capaci di emergere come figure leader e, grazie alle competenze acquisite, di trovare collocazione autorevole non solo in ambito accademico, ma anche nel mondo delle imprese, delle pubbliche amministrazioni e più in generale in contesti lavorativi di respiro nazionale e internazionale. Pertanto, riconosce l'esigenza di investire in nuovi progetti formativi, valutandone obiettivi in relazione ai profili in uscita, interdisciplinarità, attrattività, anche su scala internazionale, e sostenibilità del sistema sia a livello di Ateneo che di Dipartimento.

Seguendo queste direttrici, l'intera offerta formativa dell'Ateneo si inserisce nell'ambito della sua visione strategica, con l'intento di rafforzare gli obiettivi di qualità, innovazione e internazionalizzazione, in coerenza con il sistema di qualità e assicurando la centralità dello studente negli obiettivi e nei processi.

Offerta formativa

1.1 - Aumentare l'attrattività dei Corsi di Studio

AZIONI PREVISTE

1.1.1 - Potenziare e ampliare gli strumenti per la didattica, anche online **Pro3 24-26**
1.1.2 - Attivare i corsi di didattica mista **Pro3 24-26**
1.1.3 - Valorizzare la diversificazione dell'offerta formativa con particolare riguardo alle sedi decentrate
1.1.4 - Facilitare il percorso degli studenti e delle studentesse nel semestre filtro dell'area medica
1.1.5 - Realizzare precorsi di materie di base **Pro3 24-26**
1.1.6 - Aggiornare la regolamentazione per la didattica online
1.1.7 - Implementazione e differenziazione delle azioni mirate di orientamento in ingresso
1.1.8 - Costruire percorsi di orientamento per studenti provenienti da ITS
1.1.9 - Incrementare e valorizzare le attività di orientamento per le lauree magistrali

INDICATORI DI MISURAZIONE

1.1 (i_1) Proporzione di corsi di studio (L, LMCU, LM) offerti in modalità mista o prevalentemente o integralmente a distanza nelle università non telematiche

Corsi di studio erogati in modalità mista o prevalentemente/integralmente a distanza su totale corsi di studio (Pro3 24-26_A_g)
Fonte: Pro3

2025 Baseline	2026 Target	2027 Target	2028 Target
0,022	0,025	0,026	0,028

1.1 (i_2) Percentuale di iscritti al primo anno (L, LMCU) provenienti da altre Regioni (con riferimento alla regione di conseguimento del titolo di diploma)

Avvii di carriere al I anno* nell'a.a. X/X+1 che hanno conseguito il titolo di diploma in una regione differente a quella in cui viene erogato il corso sul totale degli avvii di carriere al I anno* a corsi di laurea L, LMCU nell'a.a. X/X+1 (ANVUR SMA iA3)
Fonte: SMA

2025 Baseline	2026 Target	2027 Target	2028 Target
11,06%	11,20%	11,50%	12,00%

1.1 (i_3) Rapporto fra gli Immatricolati puri sui diplomati pugliesi

Immatricolati puri UNIBA residenti in Puglia sul totale dei diplomati nelle scuola superiore in Puglia
Fonte: Interna UniBA

2025 Baseline	2026 Target	2027 Target	2028 Target
0,196	0,200	0,206	0,216

1.1 (i_4) Percentuale iscritti al primo anno (LM) laureati in altro Ateneo

Avvii di carriera al 1 anno delle LM (ord. d.m. 270/2004), laureati in altro Ateneo sul totale avvii di carriera al 1 anno delle LM (ord. d.m. 270/2004). E' considerato un solo titolo per studente, con prevalenza del titolo conseguito in altro Ateneo/più recente in caso siano trasmessi più titoli, è considerata la carriera più recente e sono escluse le rinunce al 31/12 (ANVUR SMA Ateneo_iA4)
Fonte: SMA

2025 Baseline	2026 Target	2027 Target	2028 Target
21,48%	21,91%	22,55%	23,63%

RISORSE FINANZIARIE PREVISTE

2025 Baseline	2026 Target	2027 Target	2028 Target
€ 3.254.000,00	€ 0.000,00	€ 0.000,00	

1.2 - Assicurare una didattica di qualità dei Corsi di Studio

AZIONI PREVISTE

1.2.1 - Monitorare l'offerta formativa per assicurare sostenibilità e attrattività dei CdS
1.2.2 - Promuovere attività laboratoriali e tirocini curriculari e formativi all'interno dei CdS per avvicinare al mondo del lavoro
1.2.3 - Attivare i corsi di competenze trasversali con microcredenziali e rilascio di open badge **Pro3 24-26**
1.2.4 - Istituire e sistematizzare un modello Uniba per le soft skills
1.2.5 - Monitorare l'abbandono tra primo e secondo anno e attivare tutorati di sostegno **Pro3 24-26**
1.2.6 - Potenziare iniziative per recupero studenti inattivi e fuori corso **Pro3 24-26**
1.2.7 - Potenziare le iniziative di tutorato anche online per favorire l'inclusività dell'utenza UniBA (lavoratori, condizioni di disagio, ecc.) **Pro3 24-26**
1.2.8 - Implementare misure per lo sviluppo di tesi sperimentali, anche con utilizzo di laboratori

INDICATORI DI MISURAZIONE

1.2 (i_1) Percentuale di laureati (L; LM; LMCU) entro la durata normale del corso

Laureati entro la durata normale del corso sul totale laureati (AVA3_ D.3.0.B)
Fonte: AVA3

2025 Baseline	2026 Target	2027 Target	2028 Target
49,54%	50,04%	50,53%	51,03%

1.2 (i_2) Numero di open badge ottenuti dagli studenti che partecipano a percorsi di formazione per l'acquisizione di competenze trasversali

Numero di open badge e, se disponibili, eventuali CFU ad essi associati, ottenuti dagli studenti a seguito di percorsi di formazione per l'acquisizione di competenze trasversali (Pro3 24-26_A_i)
Fonte: Pro3

2025 Baseline	2026 Target	2027 Target	2028 Target
4.500	4.600	4.800	4.900

1.2 (i_3) Proporzione di studenti che si iscrivono al II anno della stessa classe di laurea o laurea magistrale a ciclo unico (L, LMCU) avendo acquisito almeno 40 CFU in rapporto alla coorte di immatricolati nell'a.a. precedente

Iscritti al 2 anno nella stessa classe di immatricolazione, con almeno 40 CFU (sostenuti nell'a.a. precedente ed entro il 31/12 nella classe di immatricolazione, sui corsi di laurea di primo livello) sul totale immatricolati nella stessa classe con l'esclusione delle rinunce entro il 31/12. Sono considerati solo gli iscritti ai corsi ex d.m. 270/2004, sono esclusi gli iscritti che hanno effettuato una rinuncia o una sospensione nell'anno accademico (Pro3 24-26_ A_a)
Fonte: Pro3

2025 Baseline	2026 Target	2027 Target	2028 Target
0,441	0,445	0,449	0,454

1.2 (i_4) Percentuale di laureati soddisfatti del cds

Laureati che hanno risposto "decisamente sì" o "più sì che no" alla domanda: "È complessivamente soddisfatto del corso di studio?" dell'indagine "Profilo dei laureati X" su totale laureati rispondenti all'indagine "Profilo dei laureati X" -Indagine X (AVA3_D.3.0.E) Baseline 2025 rif. a.s. 2024
Fonte: AVA3

2025 Baseline	2026 Target	2027 Target	2028 Target
87,89%	88,00%	89,00%	90,00%

1.2 (i_5) Percentuale di studenti che proseguono nel II anno nella stessa classe di laurea

Immatricolati puri al CdS nell'a.a. X/X+1 che al 31/12/X+1 risultano iscritti all'anno successivo dello stesso CdS di prima immatricolazione su totale immatricolati puri al CdS nel X/X+1 (SMA_iA14) Baseline 2025 rif. a.a. 2023/2024

	73,64%	74,00%	74,50%	75,10%
		€ 2.244.125,00	€ 0.000,00	€ 0.000,00
		RISORSE FINANZIARIE PREVISTE		

Fonte: SMA

1.3 - Potenziare e valorizzare i servizi per le studentesse e gli studenti

AZIONI PREVISTE

1.3.1 - Potenziare la fruizione dei servizi digitali riservati agli studenti (prenotazione aule, ricevimento, etc..)
1.3.2 - Valorizzare le agevolazioni riservate alla comunità studentesca
1.3.3 - Potenziare i servizi di assistenza psicologica anche per studentesse e studenti internazionali
1.3.4 - Potenziare i servizi e l'inclusione (anche sportiva) per gli studenti e le studentesse con disabilità
1.3.5 - Potenziare il tutorato Senior, anche dedicato a soggetti in condizione di disagio
1.3.6 - Incrementare l'offerta dei servizi di Counseling attraverso la rete di collaborazione con gli enti del territorio e programmi di prevenzione primaria presso le scuole secondarie di secondo grado
1.3.7 - Disseminazione-visibilità delle opportunità di mobilità esistenti
1.3.8 - Ampliare e consolidare l'offerta del sostegno psicoterapeutico (voucher per sostegno psicoterapeutico) e di programmi di prevenzione secondaria per studentesse e studenti con disagio psicologico e in condizioni di emergenza anche internazionale
1.3.9 - Sviluppare e consolidare modelli didattici inclusivi, flessibili e partecipativi per l'integrazione dei percorsi universitari in ambito penitenziario
1.3.10 - Promuovere programmi di insegnamenti integrati con la dimensione di genere **GEP 26-28**

INDICATORI DI MISURAZIONE

1.3 (i_1) Proporzione di studenti beneficiari di intervento di supporto finanziato dall'Ateneo

Percentuale di iscritti (L, LM, LMCU e PhD) beneficiari di interventi di supporto finanziati dall'Ateneo (Pro3 24-26_ C_g)
Baseline 2025 rif. a.a. 2023/2024
Fonte: Pro3

2025 Baseline	2026 Target	2027 Target	2028 Target
0,048	0,049	0,051	0,053

1.3 (i_2) Numero di iniziative di sensibilizzazione per il contrasto a fenomeni di disagio psicologico e la promozione del benessere delle studentesse e degli studenti UNIBA

Numero di iniziative di sensibilizzazione per il contrasto a fenomeni di disagio psicologico e la promozione del benessere delle studentesse e degli studenti UNIBA realizzate nell'anno
Fonte: Interna UniBA

2025 Baseline	2026 Target	2027 Target	2028 Target
24	26	28	30

1.3 (i_3) Grado di soddisfazione del servizio disabilita e DSA

Indicatore di gradimento tratto dalla rilevazione Misuriamoci (scala 1-6)
Fonte: Interna UniBA

2025 Baseline	2026 Target	2027 Target	2028 Target
4,3 su 6	4,400	4,600	4,800

€	€	€
730.000,00	150.000,00	150.000,00
RISORSE FINANZIARIE PREVISTE		

1.4 - Valorizzare la dimensione internazionale e professionale del dottorato

AZIONI PREVISTE

1.4.1 - Razionalizzare e consolidare i percorsi di dottorato anche interdisciplinare per renderli più aderenti al mondo del lavoro
1.4.2 - Incrementare i dottorati internazionali e incentivare le co-tutele
1.4.3 - Incrementare le relazioni con i partners privati per il finanziamento di borse di studio e l'attivazione di tirocini
1.4.4 - Incrementare la presenza degli studenti di PhD Visiting nei Dipartimenti
1.4.5 - Realizzare eventi di Orientamento per illustare le attività dei dottorati

INDICATORI DI MISURAZIONE

1.4 (i_1) Percentuale di dottori che hanno trascorso almeno 6 mesi formativi in altre istituzioni

Dottori di ricerca nell'a.s. X che hanno trascorso 6 mesi in Istituzioni pubbliche o private diverse della sede del Dottorato compresi i mesi all'estero sul totale dei dottori di ricerca nell'a.s. X (AVA3_H.0.0.D)
Fonte: AVA3

2025 Baseline	2026 Target	2027 Target	2028 Target
16,94%	18,10%	18,50%	19,00%

1.4 (i_2) Percentuale di dottori di ricerca che hanno trascorso almeno tre mesi all'estero

Dottori di ricerca nell'a.s. X che nel loro percorso hanno trascorso almeno tre mesi all'estero sul totale dei dottori di ricerca nell'a.s. X (AVA3_H.0.0.B)
Fonte: AVA3

2025 Baseline	2026 Target	2027 Target	2028 Target
36,61%	37,50%	38,00%	39,00%

1.4 (i_3) Numero di prodotti di ricerca per dottore (ultimi 3 cicli)

Numero di prodotti della ricerca dei dottori di ricerca nell'anno solare X e l'anno solare successivo al conseguimento del titolo sul numero di dottori di ricerca nell'anno solare X (AVA3_H.0.0.E)
Fonte: AVA3

2025 Baseline	2026 Target	2027 Target	2028 Target
0,111	0,167	0,175	0,185

	2026 Target	2027 Target	2028 Target
RISORSE FINANZIARIE PREVISTE	€ 15.000,00	€ 0.000,00	€ 0.000,00

1.5 - Potenziare l'offerta formativa post-laurea

AZIONI PREVISTE

1.5.1 - Armonizzare l'offerta formativa post-laurea con le esigenze del territorio anche attraverso la progettazione congiunta con gli stakeholder esterni

1.5.2 - Aggiornare i regolamenti relativi alla formazione post-laurea nell'ottica della semplificazione, della flessibilità e dell'internazionalizzazione

INDICATORI DI MISURAZIONE

1.5 (i_1) Numero di corsi di formazione post-laurea

Numero totale di corsi di Master di I e II livello erogati dall'Ateneo nell'anno
Fonte: Interna UniBA

2025 Baseline	2026 Target	2027 Target	2028 Target
22	23	25	26

1.5 (i_2) Risultati Almalaurea Valutazione complessiva dei Master (Profilo Diplomati Master Sez.7)

Numero di studenti che alla domanda "Si iscriverebbero di nuovo al master?" hanno risposto "Sì, allo stesso master nello stesso Ateneo" e "Sì, ma ad un altro master nello stesso Ateneo" sul totale dei rispondenti
Fonte: Almalaurea PL

2025 Baseline	2026 Target	2027 Target	2028 Target
0,852	0,865	0,880	0,900

	2026	2027	2028
RISORSE FINANZIARIE PREVISTE	€ 0.000,00	€ 0.000,00	€ 0.000,00

2.2 RICERCA

La strategia di Ateneo per la ricerca si colloca nella cornice dei principi istituzionali di autonomia, responsabilità pubblica e valorizzazione di tutti i campi del sapere e mira a rafforzare in modo organico l'intero ecosistema della ricerca: dalle infrastrutture materiali e digitali ai servizi di supporto, dalla qualità scientifica alla capacità di attrarre talenti e risorse, fino alla diffusione verso il territorio dei risultati prodotti. È una strategia pensata in modo trasversale e inclusivo, affinché tutte le aree disciplinari e tutti i docenti e ricercatori, nelle diverse fasi della carriera, possano accedere agli stessi strumenti e opportunità, con l'obiettivo di innalzare complessivamente il livello della ricerca d'Ateneo e non solo di consolidare nuclei già forti.

In questa prospettiva, strumenti come IRIS e CRITERIUM, la Piattaforma Unica Progetti, le politiche di Open Science e i presìdi di etica-integrità-sicurezza della ricerca sono concepiti non come meri adempimenti, ma come leve strategiche per migliorare la qualità, la tracciabilità e la valorizzazione delle attività di ricerca, consentendo una programmazione più consapevole e un monitoraggio sistematico dei risultati a livello di Ateneo e di Dipartimento. La creazione di un servizio integrato per la gestione dei prodotti della ricerca, insieme al rafforzamento del supporto ai centri di ricerca interuniversitari, concorre a costruire un sistema di valutazione e di supporto che tenga conto delle specificità disciplinari e valorizzi tutte le forme di produzione scientifica.

Parallelamente, la strategia mette al centro le persone e i talenti. Schemi di premialità ex post e near-miss, politiche di reclutamento esterno e internazionale orientate alla qualità e grants interni per ricerche dipartimentali e interdisciplinari con giovani PI sono pensati per sostenere la leadership scientifica e la partecipazione a bandi competitivi. Ad essi si affiancano azioni di rafforzamento del supporto organizzativo alla progettazione, con formazione dedicata, volte a migliorare la circolazione delle informazioni, a rendere più fluidi i processi interni e ad accompagnare in modo più efficace la presentazione di proposte progettuali.

L'Ateneo intende inoltre sostenere la ricerca curiosity-driven non coperta da finanziamenti esterni tramite bandi interni dedicati, ma anche finanziare linee di ricerca su grandi sfide mediante call triennali con cofinanziamento di partenariati nazionali e internazionali, pensate per favorire la costruzione di alleanze progettuali per futuri bandi, organizzate secondo cluster tematici interdisciplinari in linea con la struttura di Horizon Europe e dei principali programmi competitivi. Tali misure sono affiancate da linee di finanziamento per risorse documentali, strumentazione critica, missioni ed eventi scientifici. Non va esclusa la volontà di disseminazione dei risultati della ricerca, perchè essa non resti confinata all'interno del sistema accademico ma sia conosciuta e sostenuta; a tale proposito si intende il più possibile aderire ad iniziative di disseminazione e/o promuoverle, in collaborazione con altri enti del territorio e non.

Ugualmente centrali sono il finanziamento strategico e la messa a sistema delle infrastrutture di ricerca. In questo quadro si colloca l'obiettivo di gestire e sviluppare le infrastrutture strategiche per la ricerca, attraverso il censimento e la pubblicazione in un catalogo di laboratori, attrezzature e piattaforme, con regole di accesso in logica di co-sharing, piani di manutenzione e rinnovo supportati da tecnologi dedicati. Il Pilastro Digitale per HPC e Big Data ne costituisce una componente essenziale, da potenziare e governare tramite policy d'uso chiare e un monitoraggio dell'impatto sui progetti scientifici. Particolare rilievo è dato al rafforzamento della ricerca traslazionale in area salute, basata su piattaforme clinico-scientifiche condivise con IRCCS e Aziende sanitarie, per integrare in modo strutturato ricerca, innovazione e pratica clinica. Mentre percorsi formativi per utenti e stakeholder, un

Catalogo delle Competenze collegato a progetti e infrastrutture, azioni di promozione, networking e fundraising con un piano di comunicazione dedicato mirano a rendere più accessibile il potenziale scientifico e infrastrutturale dell'Ateneo e a promuovere un utilizzo più diffuso e sostenibile delle infrastrutture strategiche.

Ricerca

4 ISTRUZIONE DI QUALITÀ
5 PARITÀ DI GENERE
8 LAVORO DIGNITOSO E CRESCITA ECONOMICA
10 RIDURRE LE DISUGUAGLIANZE

2.1 - Rafforzare strumenti, strutture e servizi istituzionali a supporto della ricerca

AZIONI PREVISTE

2.1.1 - Implementare e adottare un sistema integrato per la gestione dei prodotti e dei progetti di ricerca

2.1.2 - Potenziare competenze e strumenti di Ateneo su IRIS/CRITERIUM, Open Science, RRI (Agenda 2030/SDGs) ed etica–integrità–sicurezza della ricerca (SIR), con attenzione ai temi della pace e uguaglianza di genere

2.1.3 - Rafforzare il supporto gestionale, finanziario e amministrativo ai centri di ricerca interuniversitari

2.1.4 - Monitorare una ricerca di qualità e multidisciplinare su un sistema di valutazione che consideri le specificità disciplinari, le aree bibliometriche e le aree non bibliometriche, valorizzando tutte le forme di produzione scientifica

2.1.5 - Creare e valorizzare l'ecosistema integrato di Eccellenza per la Telemedicina e Sanità Digitale

INDICATORI DI MISURAZIONE

2.1(i_1) Realizzazione ed utilizzo di un sistema integrato per la gestione dei prodotti e dei progetti della ricerca

Grado di realizzazione (0% non realizzato, 100% pienamente realizzato)
Fonte: Iris - RM - Unifind - Grant Office

2025 Baseline	2026 Target	2027 Target	2028 Target
0,00%	60,00%	70,00%	80,00%

2.1(i_2) Percentuale di docenti/ricercatori che aderiscono alle campagne periodiche di autovalutazione

Numero di docenti/ricercatori aderenti campagna di autovalutazione CRITERIUM su totale ricercatori UniBA (indicatore calcolato a valle del lancio della campagna di autovalutazione CRITERIUM)
Fonte: Criterium

2025 Baseline	2026 Target	2027 Target	2028 Target
66,00%	70,00%	75,00%	80,00%

2026	2027	2028
€ 35.000,00	€ 15.000,00	€ 15.000,00

RISORSE FINANZIARIE PREVISTE

2.2 - Attrarre, far crescere e valorizzare talenti nella ricerca

AZIONI PREVISTE

2.2.1 - Introdurre schemi di premialità ex post e near-miss per PI e ricercatori/trici impegnati in proposte su bandi competitivi di eccellenza

2.2.2 - Sostenere le ricerche di gruppo dipartimentali e interdisciplinari con giovani ricercatori/trici nel ruolo di PI tramite grants interni mirati allo sviluppo di competenze di leadership scientifica e progettuale

2.2.3 - Rafforzare il supporto alla progettazione e alla sottomissione di progetti competitivi nazionali e internazionali, con formazione mirata e migliorando la circolazione delle informazioni e semplificando i processi organizzativi interni

2.2.4 - Accrescere la consapevolezza e prevenzione sul tema della segregazione di genere nella ricerca e nell'attività progettuale **GEP 26-28**

INDICATORI DI MISURAZIONE

2.2 (i_1) Percentuale di seed-grants con ricercatori a tempo determinato che generano almeno un prodotto scientifico su IRIS con coautori UNIBA entro 24 mesi dall'avvio del progetto

Numero di seed-grants che generano almeno un prodotto IRIS sul totale seed-grants finanziati nell'anno
Fonte: Iris - Grant Office

2025 Baseline	2026 Target	2027 Target	2028 Target
--	--	30,00%	40,00%

2.2 (i_2) Formazione del personale docente e TAB sui temi specifici del project management e il supporto alla progettualità

Numero di ore di formazione per personale docente e TAB sui temi specifici del project management e il supporto alla progettualità
Fonte: Interna UniBA

2025 Baseline	2026 Target	2027 Target	2028 Target
In corso di rilevazione	+ 5,00%	+ 10,00%	+ 15,00%

2025 Baseline	2026 Target	2027 Target	2028 Target
	€ 1.440.000,00	€ 1.440.000,00	€ 0.000,00

RISORSE FINANZIARIE PREVISTE

2.3 - Potenziare il finanziamento strategico della ricerca di eccellenza

AZIONI PREVISTE

2.3.1 - Finanziare linee di ricerca di Ateneo su grandi sfide tramite call interne triennali e cofinanziamento di partenariati nazionali e internazionali

2.3.2 - Sostenere programmi di visiting in-coming e out-going con criteri chiari, selettivi e orientati alla qualità scientifica

2.3.3 - Supportare la ricerca con quattro linee di finanziamento per risorse documentali, strumentazione critica, missioni e eventi scientifici

INDICATORI DI MISURAZIONE

2.3 (i_1) Proventi da finanziamenti competitivi rispetto ai docenti di ruolo

Proventi da finanziamenti competitivi per docenti di ruolo
Fonte: AVA3 (parziale)

2025 Baseline	2026 Target	2027 Target	2028 Target
In corso di rilevazione	20.000 €/pers	20.000 €/pers	20.000 €/pers

2.3 (i_2) Percentuale di utilizzo del budget del bando destinato alle quattro linee di servizi e attività per la ricerca

Importo impegnato e rendicontato su progetti ammessi (biblioteche/archivi, lab/consumabili, missioni, eventi scientifici) sul budget complessivo
Fonte: Grant Office - Bilancio

2025 Baseline	2026 Target	2027 Target	2028 Target
0,00%	70,00%	90,00%	95,00%

RISORSE FINANZIARIE PREVISTE

2026	2027	2028
€ 1.070.000,00	€ 200.000,00	€ 200.000,00

2.4 - Gestire e sviluppare le infrastrutture strategiche per la ricerca

AZIONI PREVISTE

2.4.1 - Rafforzare laboratori e infrastruttura (IR), istituendo un catalogo pubblico delle infrastrutture di ricerca (con regolamenti di accesso in logica di co-sharing) e un piano di manutenzione/rinnovo supportato da tecnologi dedicati

2.4.2 - Sviluppare il Pilastro Digitale per HPC e Big Data a supporto di ricerca, didattica e trasferimento tecnologico

2.4.3 - Rafforzare la ricerca traslazionale in area salute potenziando piattaforme e grandi infrastrutture clinico-scientifiche condivise tra UniBa, IRCCS e Aziende sanitarie, integrando ricerca, innovazione e pratica clinica

2.4.4 - Progettare formazione strutturata per utenti e stakeholder delle infrastrutture di ricerca su uso delle attrezzature, safety e gestione dei dati

2.4.5 - Realizzare un Catalogo delle Competenze dei gruppi UNIBA collegato a progetti, infrastrutture di ricerca da presentare e valorizzare anche in occasione della Research Week annuale

2.4.6 - Avviare azioni di promozione, networking e fundraising a livello regionale, nazionale ed europeo per la sostenibilità a lungo termine delle infrastrutture di ricerca (inclusa definizione e attuazione piano di marketing e comunicazione)

INDICATORI DI MISURAZIONE

Catalogazione delle infrastrutture di ricerca nel portale "IR UNIBA"

2.4 (i_1) Numero di infrastrutture di ricerca con scheda completa pubblicata sul portale IR UNIBA sul numero totale di infrastrutture di ricerca da catalogare
Fonte: Registro progetti dipartimentale - Grant Office + portale IR/RISE - Sezione ricerca

2025 Baseline	2026 Target	2027 Target	2028 Target
0,00%	50,00%	80,00%	100,00%

Progetti attivi che utilizzano il Pilastro Digitale (HPC/Cloud RISE) per la ricerca

2.4 (i_2) Numero di progetti di ricerca (che hanno utilizzato risorse del Pilastro Digitale (HPC/Cloud RISE) nell'anno di riferimento
Fonte: Registro progetti dipartimentale - Grant Office + portale IR/RISE - Sezione ricerca

2025 Baseline	2026 Target	2027 Target	2028 Target
In corso di rilevazione	+ 10,00%	+ 15,00%	+ 20,00%

Grado di realizzazione delle iniziative di promozione e networking

2.4 (i_3) Numero di iniziative di promozione e networking effettivamente realizzate nell'anno sul totale di iniziative pianificate nel piano annuale
Fonte: Grant Office

2025 Baseline	2026 Target	2027 Target	2028 Target
0,00%	60,00%	70,00%	80,00%

2026 Target	2027 Target	2028 Target
€ 1.690.000,00	€ 1.600.000,00	€ 100.000,00

RISORSE FINANZIARIE PREVISTE

2.3 IMPATTO SOCIALE

Nell'ambito delle complessive attività di Terza Missione dell'Università degli Studi di Bari Aldo Moro specifica rilevanza assumono le attività riconducibili al rafforzamento delle relazioni con il sistema delle imprese e le iniziative tese a rafforzare il job placement delle laureate e dei laureati Uniba.

La definizione di strategie e modelli organizzativi innovativi per ottimizzare e mettere a valore le relazioni dell'Università degli Studi Bari Aldo Moro con il mondo delle imprese è di straordinaria rilevanza per l'attrattività dell'Università, la competitività delle aziende, l'occupabilità dei laureati, e, in senso più ampio, la crescita economica e sociale del territorio.

La capacità di interloquire e collaborare con le imprese in maniera efficace rappresenta, sempre in misura crescente, un fattore posizionante nel mercato dell'alta formazione in quanto tassi di placement e performance occupazionali si dimostrano leve efficaci di attrazione delle future matricole. Pertanto, l'obiettivo è rafforzare e istituzionalizzare relazioni sinergiche con le imprese e, al contempo, capitalizzare al massimo il valore generato da dette relazioni. Appare evidente la stretta connessione esistente tra il rafforzamento delle relazioni con le imprese e la capacità di incrementare l'employability delle studentesse e degli studenti Uniba.

Su tali premesse, sono stati individuati tre obiettivi che possano consentire, attraverso la definizione di un coerente sistema di azioni operative, di dare attuazione ad una visione dell'Università degli Studi di Bari maggiormente integrata con il sistema economico produttivo locale, nazionale ed internazionale con una specifica attenzione all'employability delle studentesse e degli studenti Uniba.

I tre obiettivi sono:

1. Rafforzamento delle occasioni di reciproca conoscenza tra il sistema delle imprese e studenti/laureandi Uniba e l'employability di studenti e laureandi (Progetto "Talent Hub Uniba")
2. Potenziare, rafforzare e valorizzare le relazioni di Uniba con le imprese locali, nazionali ed internazionali
3. Implementazione e messa a valore della community "Alumni Uniba"

Con l'obiettivo (1) s'intende definire uno strutturato sistema di azioni che possa, in primo luogo, ridurre il gap di conoscenza tra quanto una grande Università come Uniba possa contribuire – attraverso le proprie attività istituzionali – alla crescita del sistema economico – sociale del territorio di riferimento e la percezione del sistema delle imprese. In secondo luogo, s'intende costruire un progetto integrato – in collaborazione con il mondo delle imprese – che possa rafforzare l'employability di studenti e laureandi contribuiendo a ridurre il mismatch percepito tra capacità e competenze degli studenti e necessità delle imprese sul mercato del lavoro.

Con l'obiettivo (2) s'intendono prevedere azioni tese a rafforzare e istituzionalizzare le relazioni tra Uniba e il sistema delle Imprese. Si percepisce necessario lavorare per istituzionalizzare e mettere a sistema le relazioni per estrarre maggior valore tali relazioni in termini di reciproci benefici e, al contempo, lavorare nell'ampliare tale significativa rete di rapporti di collaborazione.

L'obiettivo (3) consiste nell'implementare e mettere a valore la Community Alumni di Uniba. Si ritiene strategico "farla emergere" e costruire un sistema di azioni che possano definire una forma di interazione tra gli ex studenti Uniba e le attività dell'Università che possa ulteriormente mettere a valore il lopo potenzialmente enorme contributo, soprattutto nel

sostenere l'employability di studentesse e studenti, attraverso l'esaltazione di un senso di appartenenza che possa rappresentare, per l'Università degli Studi di Bari, un risorsa strategica.

Impatto sociale

3.1 - Promuovere la divulgazione scientifica e culturale trasversalmente alla pluralità degli stakeholder e dei contesti sociali

AZIONI PREVISTE

3.1.1 - Definire una strategia di Partnership Pubblico Private Plurali (con Terzo settore, PP.AA. e comunità locali) assieme alle partecipate strategiche
3.1.2 - Promuovere iniziative di public engagement
3.1.3 - Promuovere iniziative e strumenti per favorire l'incontro sistemico tra ricerca pubblica e mercato/industria
3.1.4 - Diffondere la cultura delle politiche di genere nei panel e nei programmi degli eventi scientifici e di public engagement **GEP 26-28**

INDICATORI DI MISURAZIONE	2025 Baseline	2026 Target	2027 Target	2028 Target
3.1(i_1) Proporzione di iniziative di public engagement Numero di iniziative di public engagagement sul totale dei docenti Fonte: Interna UniBA	0,165	0,549	0,579	0,600
3.1(i_2) Numero di attività di terza missione rispetto ai docenti di ruolo dell'Ateneo Numero di attività di terza missione sul totale dei docenti di ruolo dell'Ateneo Fonte: Interna UniBA	In corso di rilevazione	1,500	1,520	1,550
RISORSE FINANZIARIE PREVISTE		€ 120.000,00	€ 120.000,00	€ 20.000,00

3.2 - Promuovere la creatività, l'innovazione e l'imprenditorialità

AZIONI PREVISTE

3.2.1 - Potenziare e consolidare il BALAB -Contamination Lab UniBA
3.2.2 - Attivare percorsi di contaminazione e scuole d'impresa
3.2.3 - Promuovere la cultura di impresa tra studenti, dottorandi e ricercatori
3.2.4 - Promuovere la creazione di spin-off universitarie
3.2.5 - Accreditare startup innovative
3.2.6 - Favorire l'equilibrio di genere nel reclutamento e nelle opportunità di sviluppo professionale **GEP 26-28**

INDICATORI DI MISURAZIONE

3.2 (i_1) Numero di iniziative di formazione e accompagnamento realizzate al fine di promuovere la cultura di impresa

Numero di iniziative di formazione e accompagnamento realizzate al fine di promuovere la cultura di impresa
Fonte: Sezione Terza Missione

2025 Baseline	2026 Target	2027 Target	2028 Target
3	4	5	6

3.2 (i_2) Percentuale di startup accreditate

Numero di startup accreditate UNIBA sul numero totale delle startup (accreditate e non) al 31 dicembre. Accreditamento ai sensi del Regolamento interno
Fonte: Sezione Terza Missione

2025 Baseline	2026 Target	2027 Target	2028 Target
0,00%	10,00%	20,00%	30,00%

	2026	2027	2028
RISORSE FINANZIARIE PREVISTE	€ 65.000,00	€ 0.000,00	€ 0.000,00

3.3 - Implementare il modello di trasferimento tecnologico "One Stop Shop"

AZIONI PREVISTE

3.3.1 - Implementare autonomi programmi UniBa di valorizzazione dei brevetti tramite il finanziamento dei progetti di Proof of Concept (PoC)
3.3.2 - Mappare imprese, investitori ed enti interessati ad investire nel trasferimento di conoscenza
3.3.3 - Mettere a sistema un modello diffuso di "cerniera" tra domanda e offerta di innovazione
3.3.4 - Promuovere la proprietà intellettuale in UniBa
3.3.5 - Valorizzare la PI anche mediante la costituzione di spin-off e startup

INDICATORI DI MISURAZIONE

		2025 Baseline	2026 Target	2027 Target	2028 Target
3.3 (i_1)	**Numero di Proof of Concept avviati nell'anno solare** Numero di Proof of Concept avviati nell'anno solare Fonte: Sezione Valorizzazione Economica della Conoscenza	5	5	6	6
3.3 (i_2)	**Numero brevetti per docente** Numero brevetti per docente Fonte: Sezione Valorizzazione Economica della Conoscenza	0,040	0,045	0,048	0,050
	RISORSE FINANZIARIE PREVISTE		€ 550.000,00	€ 0.000,00	€ 0.000,00

3.4 - Rafforzamento delle occasioni di reciproca conoscenza tra il sistema delle imprese e studenti/laureandi Uniba e l'employability di studenti e laureandi (Progetto "Talent Hub Uniba")

AZIONI PREVISTE

3.4.1 - Creazione di esperienze di join Lab (laboratori di ricerca congiunti Uniba – Imprese)
3.4.2 - Costruire un calendario di sessioni di mentoring aziendali per il rafforzamento dell'employability di studenti e laureati con il coinvolgimento di HR Manager
3.4.3 - Dare attuazione ai tavoli PSU attraverso momenti di confronti istituzionalizzati su come rafforzare il legame tra Uniba e il sistema degli stakeholders
3.4.4 - Istituire il tutor d'aula "placement" che faccia da raccordo tra le aspettative degli studenti, l'Agenzia per il Placement e le imprese
3.4.5 - Organizzare eventi di Employer Branding e Recruiting in azienda (Meet the Company) per far conoscere agli studenti le diverse realtà aziendali e le figure più ricercate
3.4.6 - Promuovere le iniziative di co-design di percorsi formativi dedicati alle imprese e agli stakeholders per rispondere ai loro specifici fabbisogni in termini di up-skilling e re-skilling
3.4.7 - Realizzare la giornata "Uniba per le imprese" per la presentazione alle imprese dell'offerta didattica Uniba (Open day imprese)
3.4.8 - Realizzare un luogo fisico nel quale valorizzare un dialogo costante tra imprese e Uniba nella logica dell'attrazione di talenti Uniba
3.4.9 - Sperimentare un format innovativo di Career Day che preveda spazi per challenge, micro-esercitazioni e simulazioni per osservare competenze e potenzialità degli studenti
3.4.10 - Definizione del progetto operativo per la costituzione della Consulta delle imprese Uniba a supporto del placement di Ateneo

INDICATORI DI MISURAZIONE

3.4 (i_1) Numero di corsi di formazione in co-branding con il territorio

Numero di corsi di formazione in co-branding con il territorio progettati e/o erogati da UniBA al 31 dicembre
Fonte: Sezione Terza Missione

2025 Baseline	2026 Target	2027 Target	2028 Target
2	2	3	4

RISORSE FINANZIARIE PREVISTE

€ 282.500,00	€ 0.000,00	€ 0.000,00

3.5 - Potenziare, rafforzare e valorizzare le relazioni di Uniba con le imprese locali, nazionali ed internazionali

AZIONI PREVISTE

3.5.1 - Consolidare e promuovere il "Punto Impresa Uniba (PIU')" per raccolta e raccordo istanze di collaborazione UniBA

3.5.2 - Costruire un "catalogo" delle opportunità di collaborazione Uniba – Imprese e presentarlo al sistema delle imprese

3.5.3 - Creare un sistema informativo integrato attraverso la mappatura delle diverse collaborazioni istituzionali di Uniba con le imprese

3.5.4 - Incrementare la collaborazione tra ricercatori e imprese tramite il co-finanziamento di progettualità congiunte pubblico-private

INDICATORI DI MISURAZIONE

3.5 (i_1) Numero di contatti/interazioni con imprese e stakeholders

Numero di contatti/interazioni con imprese e stakeholders attivati da UniBA al 31 dicembre.
Fonte: Sezione Terza Missione

2025 Baseline	2026 Target	2027 Target	2028 Target
40	42	44	46

3.5 (i_2) Numero di imprese ed enti coinvolti in iniziative di business engagement

Numero di imprese ed enti coinvolti in iniziative di business engagement. Piattaforma Portiamo Valore. Baseline: dato parziale
Fonte: Career Management Service

2025 Baseline	2026 Target	2027 Target	2028 Target
390	750	780	820

	2026	2027	2028
RISORSE FINANZIARIE PREVISTE	€ 0.000,00	€ 0.000,00	€ 0.000,00

3.6 - Razionalizzare e valorizzare il sistema delle partecipate/organismi partecipativi UniBA

AZIONI PREVISTE

3.6.1 - Assicurare l'interazione tra Fondazione Tecnopolis e singoli Dipartimenti
3.6.2 - Avviare un Programma per il recruiting e l'employment (elenchi di imprese ed Enti del terzo Settore e funzione interna centralizzata per il dialogo)
3.6.3 - Integrare l'Agenzia per i rapporti con l'Esterno con i Dipartimenti (aggiornamento periodico sulle convenzioni e relazioni e ricognizione delle esigenze)
3.6.4 - Predisporre una 'Carta dei servizi' delle partecipate e degli organismi partecipati utile ai Dipartimenti
3.6.5 - Valorizzare le partecipazioni strategiche

INDICATORI DI MISURAZIONE

3.6 (i_1) Redigere la 'Carta dei servizi' delle partecipate e degli organismi partecipati utile ai Dipartimenti

Grado di realizzazione (0% non raggiunto; 100% pienamente raggiunto)
Fonte: Interna UniBA

2025 Baseline	2026 Target	2027 Target	2028 Target
0,00%	35,00%	70,00%	100,00%

RISORSE FINANZIARIE PREVISTE

2025 Baseline	2026 Target	2027 Target	2028 Target
	€ 0.000,00	€ 0.000,00	€ 0.000,00

3.7 - Implementazione e messa a valore della community "Alumni Uniba"

AZIONI PREVISTE

3.7.1 - Attività di engagement degli Alumni Uniba per popolare e sviluppare la Community
3.7.2 - Creazione del "Club degli Alumni Ambassador Uniba" attraverso l'individuazione di Alumni Uniba che hanno una posizione di rilievo in diversi ambiti
3.7.3 - Definizione di un programma di "Giving Back Lab" con la partecipazione del Club degli Ambassador in veste di mentor per studenti e laureandi
3.7.4 - Organizzazione della prima giornata dedicata agli Alumni Uniba (Homecoming Uniba Event)
3.7.5 - Realizzazione dell'infrastruttura tecnologica a supporto della Community "Alumni"

INDICATORI DI MISURAZIONE

3.7 (i_1) Numero di iscritti alla Community Alumni UniBa

Numero di iscritti alla Community Alumni UniBa al 31 dicembre
Fonte: Sezione Terza Missione

2025 Baseline	2026 Target	2027 Target	2028 Target
in corso di rilevazione	+ 10,00%	+ 20,00%	+ 30,00%

3.7 (i_2) Numero di attività engagement degli Alumni realizzate

Numero di attività engagement degli Alumni realizzate all'anno
Fonte: Sezione Terza Missione

2025 Baseline	2026 Target	2027 Target	2028 Target
1	1	2	2

	€ 30.000,00	€ 0.000,00	€ 0.000,00

RISORSE FINANZIARIE PREVISTE

2.4 INTERNAZIONALIZZAZIONE

L'Università degli Studi di Bari Aldo Moro intende rafforzare nei prossimi anni la propria vocazione internazionale, ponendosi come attore riconosciuto nello scenario accademico e scientifico europeo e globale. La strategia di internazionalizzazione per il triennio 2026-2028 si fonda sulla convinzione che la dimensione internazionale non sia un elemento accessorio, ma un componente imprescindibile per la qualità della didattica e per la competitività della ricerca. In questo quadro, l'Unione Europea rappresenta il punto di partenza privilegiato: è nello spazio europeo che si definiscono le principali politiche di sviluppo della formazione, dell'innovazione scientifico-tecnologica e della cooperazione istituzionale. L'Ateneo barese intende inserirsi con decisione in tali dinamiche, contribuendo alla costruzione di un'Unione Europea della Ricerca e dell'Innovazione e sostenendo con convinzione la circolazione della conoscenza, dei ricercatori e delle tecnologie. Per fare questo, UNIBA si attiverà per stipulare un protocollo d'intesa con la Regione Puglia per l'utilizzazione della sede di Bruxelles per attività di promozione e partecipazione alle decisioni relative all'istruzione superiore. Questa dimensione deve essere potenziata anche alla luce del necessario consolidamento della presenza di UNIBA nelle alleanze universitarie (U!REKA European Alliance) e dell'esplorazione di ulteriori opportunità nell'ambito della piena attuazione degli "European degrees".

La didattica sarà al centro di questa strategia: l'Università di Bari si impegna a promuovere un ambiente multiculturale e multilingue, capace di attrarre studenti e docenti da diversi Paesi e di offrire percorsi formativi integrati con le migliori esperienze europee ed extra-europee. L'internazionalizzazione della didattica si tradurrà nell'ampliamento dei corsi di laurea in lingua inglese, nella creazione di programmi di doppio titolo e nella valorizzazione delle mobilità Erasmus e dei partenariati strategici con università estere in ogni area geografica, con particolare attenzione alle aree di consolidamento (Europa e Mediterraneo) e di espansione (Africa, Asia, Nord e Sud America, Oceania). L'obiettivo è formare laureati e ricercatori con competenze globali, pronti a inserirsi in contesti professionali e scientifici internazionali.

Parallelamente, la ricerca sarà potenziata attraverso la promozione di reti collaborative e progetti congiunti con centri di eccellenza europei e mondiali. L'Ateneo riconosce la centralità del ruolo dei ricercatori e delle ricercatrici e intende creare un ambiente di ricerca stimolante, dotato di risorse e servizi dedicati allo sviluppo della carriera dentro e oltre l'accademia. Saranno incentivati i progetti interdisciplinari e le iniziative di trasferimento tecnologico, con particolare attenzione alle sfide globali – dalla transizione ecologica alla digitalizzazione, dalla salute pubblica alla sicurezza alimentare – nelle quali la ricerca universitaria può offrire contributi concreti e innovativi. A tal fine, UNIBA intende porre le basi per la creazione, apertura o partecipazione a Hub accademici o Centri di Ricerca in regioni geopoliticamente ed economicamente strategiche – quali Asia, Africa (nell'ambito del Piano Mattei) e Medio Oriente. Tali Hub, sviluppati in sinergia con Ministeri, Enti territoriali e Imprese, non solo rafforzeranno la ricerca congiunta, ma fungeranno da canali privilegiati per l'attrazione diretta di studenti e per l'affermazione dell'influenza scientifica di UNIBA in contesti ad alta crescita.

La progressiva internazionalizzazione dell'offerta didattica UNIBA e l'apertura alle migliori pratiche internazionali richiedono una potenziata capacità di attrazione e accoglienza degli studenti nazionali fuori sede, internazionali e con background migratorio nel loro percorso accademico, accompagnandoli dalla scelta del CdS alle pratiche di immatricolazione, all'accesso ai servizi UNIBA e all'accoglienza, attraverso l'istituzione di uno Sportello Internazionale Integrato per studenti, ricercatori e docenti stranieri. Ciò richiede un necessario potenziamento dei servizi offerti a vantaggio degli studenti internazionali e protocolli d'intesa con la Questura (per i visti) e con la Regione Puglia, mirati a semplificare le

procedure, nonché lo sviluppo concertato con gli enti locali di un programma strutturato di International Academic Housing destinato a studenti, dottorandi, visiting professors e ricercatori internazionali.

La visione dell'Università degli Studi di Bari per l'internazionalizzazione si articola dunque in due macro-obiettivi: da un lato, promuovere un Ateneo multiculturale e multilingue, capace di rendere la didattica un ponte tra culture e sistemi formativi diversi; dall'altro, consolidare il ruolo dell'Università come protagonista della dimensione internazionale e del policy making accademico e scientifico, contribuendo alla competitività europea e alla costruzione di un futuro in cui la conoscenza sia il vero motore di progresso. In questo modo, il piano strategico 2026-2028 si propone di trasformare l'Università di Bari in un hub di formazione e ricerca aperto al mondo, radicato nel territorio ma proiettato verso le sfide globali.

Internazionalizzazione

4.1 - Incrementare il livello e la qualità dell'offerta formativa internazionale

AZIONI PREVISTE

4.1.1 - Incrementare insegnamenti e CdS in lingua inglese con sistemi di premialità
4.1.2 - Potenziare il personale e servizi per la mobilità internazionale e per gli studenti dall'estero
4.1.3 - Potenziare le attività di monitoraggio dati e impatto (inclusa disseminazione e comunicazione) - In cooperazione con delega specifica
4.1.4 - Potenziare le forme di sostegno per gli studenti in mobilità internazionale, con particolare attenzione a quelli in situazione di disagio
4.1.5 - Realizzare iniziative di mentorship di personale docente o Senior (Buddy Programme) dedicato agli studenti stranieri
4.1.6 - Implementare piani annuali di formazione del personale per lo sviluppo di competenze gestionali e linguistiche
4.1.7 - Aumentare gli iscritti con titolo di studio estero
4.1.8 - Incrementare titoli congiunti e accordi attuativi di cooperazione (con dettaglio per area geografica e tipologia di iniziative previste)
4.1.9 - Potenziare la dimensione internazionale dei CdS e post laurea (Master di I e II liv., corsi di alta formazione)

INDICATORI DI MISURAZIONE

4.1(i_1) Numero di insegnamenti erogati in lingua estera sul totale degli insegnamenti dell'anno accademico

Numero di insegnamenti inseriti nella SUA nell'a.a. di riferimento con lingua diversa dall'italiano sul totale di insegnamenti inseriti nella SUA- CdS nell'anno di riferimento (Pro3 24-26_D_h)
Fonte: Pro3

2025 Baseline	2026 Target	2027 Target	2028 Target
0,050	0,055	0,065	0,070

4.1(i_2) Percentuale di studenti iscritti con cittadinanza diversa da quella italiana

Numero di studenti iscritti con cittadinanza diversa da quella italiana sul totale studenti iscritti
Fonte: ANS

2025 Baseline	2026 Target	2027 Target	2028 Target
2,23%	2,25%	2,30%	2,40%

4.1(i_3) Percentuale di studenti iscritti al primo anno dei corsi di laurea (L) e laurea magistrale (LM, LMCU) che hanno conseguito il titolo di studio all'estero

Avvii di carriera al 1 anno di CdL (L, LM, LMCU) nell'a.a. X/X+1 con almeno un titolo di studio di accesso acquisito all'estero sul totale avvii di carriera al 1 anno nell'a.a. X/X+1 delle L, LM e LMCU. (SMA_iA12)
Fonte: SMA

2025 Baseline	2026 Target	2027 Target	2028 Target
1,92%	1,96%	2,00%	2,10%

4.1(i_4) Numero CdS e Corsi di Dottorato con rilascio di titolo congiunto / doppio / multiplo

Numero CdS e Corsi di Dottorato con rilascio di titolo congiunto / doppio / multiplo
Fonte: Sezione Offerta formativa - Sezione Dottorato

2025 Baseline	2026 Target	2027 Target	2028 Target
7	8	9	10

4.1(i_5) Numero di Paesi esteri (titolo di accesso) rappresentati tra gli studenti iscritti al primo anno dei corsi di laurea (L) e laurea magistrale (LM LMCU) e di Dottorato (D)

Numero di Paesi esteri (titolo di accesso) rappresentati tra gli studenti iscritti al primo anno dei corsi di laurea (L) e laurea magistrale (LM LMCU) e di Dottorato
Fonte: Pro3

74	74	75	76
	€	€	€
	435.000,00	535.000,00	385.000,00
	RISORSE FINANZIARIE PREVISTE		

4.2 - Rafforzare la visibilità e l'influenza dell'ateneo nei contesti internazionali

AZIONI PREVISTE

4.2.1 - Sviluppare ed implementare hub internazionali di ricerca e formazione strategici (modello hub - spoke)

4.2.2 - Implementare attività preparatorie alla partecipazione come Full partner nelle alleanze europee (Delegato dedicato per le alleanze/Erasmus) focus su European Degrees

4.2.3 - Definire una pianificazione annuale per missioni istituzionali in Italia e all'estero con ripercussioni sulla visibilità internazionale (Missioni CRUI, Giochi del mediterraneo, expo, COP etc)

4.2.4 - Consolidare programmi di mobilità e Estensione dei programmi di mobilità nelle regioni non coperte

INDICATORI DI MISURAZIONE

4.2 (i_1) **Percentuale di pubblicazioni con coautore internazionale**

Dato desunto da Leiden ranking; Percentuale di pubblicazioni con almeno un'altra istituzione di ricerca estera
Fonte: Interna UniBA (Leiden Ranking)

2025 Baseline	2026 Target	2027 Target	2028 Target
48,18%	48,20%	49,00%	50,00%

4.2 (i_2) **Numero di nazioni in cui sono attivi i programmi di mobilità internazionale**

Numero di nazioni in cui sono attivi i programmi di mobilità internazionale
Fonte: Sezione Internazionalizzazione

2025 Baseline	2026 Target	2027 Target	2028 Target
35	36	38	39

2026 Target	2027 Target	2028 Target
€ 300.000,00	€ 0.000,00	€ 0.000,00

RISORSE FINANZIARIE PREVISTE

2.5 IDENTITÀ, COMUNICAZIONE E REPUTAZIONE

L'Università degli Studi di Bari intender far riconoscere l'Ateneo barese a livello nazionale e internazionale per qualità, innovazione e impatto entro il 2031. Un'università capace di attrarre studenti non solo perché "è vicino casa", ma perché rappresenta una marca di eccellenza, una promessa di futuro, un luogo di incontro tra culture.

In tal senso le attività di marketing e comunicazione sono al servizio delle varie aree dell'università per raccontarla, valorizzarne la ricerca, rafforzare la comunità, costruire relazioni, generare fiducia. Tali attività punteranno a:

Rafforzare l'attrattività dell'offerta formativa: in un contesto segnato da un progressivo calo demografico e da una crescente mobilità studentesca, diviene essenziale consolidare e ampliare la capacità dell'ateneo di attrarre studenti sia a livello nazionale sia internazionale. Incrementare il numero di iscritti, soprattutto da regioni extra-Puglia e da studenti stranieri.

Valorizzare la ricerca e l'innovazione: la produzione scientifica di UniBa deve essere resa maggiormente visibile e accessibile, con particolare attenzione ai progetti finanziati a livello europeo e PNRR, al fine di accrescere la reputazione scientifica dell'ateneo e favorire nuove opportunità di partenariato. Aumentare la visibilità nazionale e internazionale dell'Ateneo, soprattutto in ambito scientifico e della ricerca.

Promuovere la terza missione e l'impatto sociale: l'università è sempre più chiamata a dimostrare il proprio contributo al territorio. La comunicazione istituzionale deve rendere evidente il ruolo di UniBa come attore di sviluppo culturale, sociale ed economico. Potenziare l'immagine dell'Ateneo come centro di innovazione, ricerca applicata e impatto territoriale.

Garantire coerenza e coordinamento: il piano mira a superare la frammentarietà delle iniziative di comunicazione interne, definendo linee guida condivise che consentano uniformità di immagine, chiarezza di messaggio e maggiore efficacia complessiva. Migliorare la comunicazione interna e l'esperienza studentesca, per favorire un senso di comunità e attrattività. Ottimizzare l'efficacia dei canali digitali (sito web, social media, comunicazione video, strumenti multimediali).

Il piano si basa su un approccio integrato e multicanale, che combina comunicazione istituzionale, comunicazione digitale, Comunicazione offline, Relazioni pubbliche e media relations, Promozione dell'immagine e del brand UniBa.

Identità, comunicazione e reputazione

5.1 - Rafforzare la visibilità nazionale e internazionale per ottenere riconoscimento, attrarre finanziamenti e consolidare la reputazione accademica

AZIONI PREVISTE

5.1.1 - Aumentare la visibilità della ricerca e promuovere l'eccellenza
5.1.2 - Coinvolgere alumni per promuovere testimonianze, mentoring, network professionale
5.1.3 - Comunicare i risultati dei progetti, i successi dei gruppi di ricerca, le ricadute concrete sulla società
5.1.4 - Promuovere una maggiore presenza sui mezzi di comunicazione
5.1.5 - Rafforzare relazioni con imprese locali e internazionali: stage, progetti congiunti, sponsorizzazioni
5.1.6 - Costruire e mantenere una percezione positiva, distintiva e autorevole di UniBA tra i suoi diversi stakeholder
5.1.7 - Rafforzare il brand UniBA a livello nazionale ed internazionale

INDICATORI DI MISURAZIONE

		2025 Baseline	2026 Target	2027 Target	2028 Target
5.1(i_1)	**Monitoraggio della copertura mediatica (online e offline)** Media annua degli account (persone) raggiunti sui social Facebook e Instagram Fonte: Sezione Gestione della comunicaizone integrata	3.117.000	3.425.000	3.740.000	4.000.000
	RISORSE FINANZIARIE PREVISTE		€ 160.000,00	€ 160.000,00	€ 160.000,00

5.2 - Migliorare la Comunicazione istituzionale finalizzata a costruire e comunicare l'identità di UniBa e garantire trasparenza, chiarezza e coerenza

AZIONI PREVISTE

5.2.1 - Definire / aggiornare missione, valori, visione dell'Ateneo, e comunicarli con chiarezza in tutti i canali
5.2.2 - Identificare chiaramente l'immagine di UniBa
5.2.3 - Rafforzare identità visiva (logo, grafica, sito, materiali istituzionali) per coerenza e riconoscibilità
5.2.4 - Incrementare l'attrattività di UniBa nei confronti delle nuove generazioni
5.2.5 - Sviluppare storytelling per raccontare vita universitaria, ricerca, risultati degli studenti

INDICATORI DI MISURAZIONE

5.2 (i_1) Visita alle pagine social e digital

N. visite annue alle pagine Facebook e Instagram
Fonte: Sezione Gestione della comunicaizone integrata

2025 Baseline	2026 Target	2027 Target	2028 Target
1.106.000	1.216.000	1.338.000	1.472.000

5.2 (i_2) Percentuale di interazioni (like, commenti, condivisioni) dei Follower

Percentuale di interazioni (like, commenti, condivisioni) dei Follower
Fonte: Sezione Gestione della comunicaizone integrata

2025 Baseline	2026 Target	2027 Target	2028 Target
33,60%	35,30%	37,10%	39,00%

5.2 (i_3) Numero totale di visualizzazioni annue sulle pagine social

Numero totale di visualizzazioni annue sulle pagine social
Fonte: Sezione Gestione della comunicaizone integrata

2025 Baseline	2026 Target	2027 Target	2028 Target
10.218.000	11.240.000	11.444.000	11.750.000

	2026 Target	2027 Target	2028 Target
RISORSE FINANZIARIE PREVISTE	€ 105.000,00	€ 105.000,00	€ 105.000,00

5.3 - Rafforzare il legame con la comunità locale e il posizionamento come attore di sviluppo sociale ed economico

AZIONI PREVISTE

5.3.1 - Collaborare con le istituzioni/enti culturali per eventi nei luoghi dell'Ateneo
5.3.2 - Rafforzare il legame e l'engagement attraverso lo sport
5.3.3 - Sviluppare materiali promozionali (brochure, video istituzionali, gadget) coerenti con l'identità visiva
5.3.4 - Valorizzare il patrimonio UniBa, anche l'allestimento di spazi museali e per attività culturali

INDICATORI DI MISURAZIONE

Numero di attività ed iniziative di engagement attraverso lo sport

5.3 (i_1) Numero di attività ed iniziative di engagement sui temi dello sport, realizzate nell'anno di riferimento e registrate nella banca dati PRISMA Iniziative
Fonte: Sezione Terza Missione

2025	2026	2027	2028
5	7	9	10

Numero di esposizioni e spazi museali in essere nell'anno di riferimento

5.3 (i_2) Si fa riferimento ai percorsi museali temporanei e permanenti realizzati nel corso dell'anno solare di riferimento.
Fonte: Sistema Museale di Ateneo

2025	2026	2027	2028
10	11	12	13

2026	2027	2028
€ 80.000,00	€ 80.000,00	€ 80.000,00

RISORSE FINANZIARIE PREVISTE

5.4 - Valorizzare e diffondere i risultati della ricerca

AZIONI PREVISTE

5.4.1 - Attivare una pipeline editoriale per schede notizia IT/EN su risultati di ricerca, pubblicazioni e dataset in accesso aperto

5.4.2 - Organizzare iniziative strutturate di disseminazione e una Research Week annuale per valorizzare la ricerca e il rapporto con il territorio

5.4.3 - Realizzare un Catalogo delle Competenze dei gruppi UniBA collegato a progetti, infrastrutture di ricerca e Hosting Offers MSCA

INDICATORI DI MISURAZIONE

5.4 (i_1) Numero di Schede notizia (anche in lingua inglese) sui risultati di ricerca, produzione scientifica e dataset resi fruibili pubblicate nell'anno solare

Numero di schede-notizia di ricerca pubblicate nell'anno tramite la pipeline editoriale (in italiano e/o inglese)
Fonte: Sezione Ricerca

2025 Baseline	2026 Target	2027 Target	2028 Target
0	6	12	20

5.4 (i_2) Realizzazione di un Catalogo delle Competenze dei gruppi Uniba collegato a progetti, infrastrutture (percentuale di realizzazione)

Grado di realizzazione (0% non realizzato, 100% pienamente realizzato)
Fonte: Sezione Ricerca

2025 Baseline	2026 Target	2027 Target	2028 Target
0,00%	30,00%	60,00%	100,00%

RISORSE FINANZIARIE PREVISTE

2026	2027	2028
€ 10.000,00	€ 10.000,00	€ 10.000,00

2.6 BENESSERE, DIVERSITÀ E INCLUSIONE

La vision che ispira la programmazione strategica relativamente a questo pilastro si fonda sulla consapevolezza che la qualità della ricerca, della didattica e dei servizi offerti alla comunità accademica nasca innanzitutto dal valore delle persone che vi operano.

In un panorama universitario segnato da trasformazioni rapide, nuove responsabilità sociali e una crescente complessità dei processi organizzativi, il benessere organizzativo, lo sviluppo del capitale umano e la formazione continua del personale docente, collaboratore esperto linguistico (CEL) e del personale tecnico-amministrativo e bibliotecario (PTAB) rappresentano dimensioni strategiche e irrinunciabili. Essi costituiscono non solo elementi di supporto all'operatività, ma veri e propri pilastri della identità istituzionale e della capacità di innovare.

Promuovere il benessere organizzativo rappresenta un obiettivo primario e trasversale, volto a garantire un ambiente inclusivo, collaborativo e rispettoso, in cui ogni persona possa contribuire con motivazione e senso di appartenenza. Questo richiede politiche mirate alla trasparenza dei processi, alla semplificazione delle procedure, al rafforzamento delle relazioni professionali e alla diffusione di pratiche di leadership partecipativa. L'Ateneo si impegna quindi a promuovere la costruzione di un contesto di lavoro che favorisca equilibrio, serenità e fiducia reciproca, elementi essenziali per sostenere l'innovazione e la qualità dei servizi.

Parallelamente, il raggiungimento degli obiettivi legati allo sviluppo del capitale umano implica un investimento continuo nella formazione continua, nell'aggiornamento delle competenze e nel riconoscimento del merito del personale docente, dei CEL e del personale tecnico-amministrativo e bibliotecario (PTAB). In quest'ottica, l'Ateneo considera la crescita professionale come un processo dinamico, da sostenere attraverso percorsi strutturati di sviluppo delle competenze disciplinari/tecnico-specialistiche, gestionali e trasversali. Ne consegue che la formazione non è solo uno strumento operativo, ma un vero e proprio motore strategico che consente di affrontare con efficacia le sfide poste dalla trasformazione digitale, dall'evoluzione della didattica, dalle nuove esigenze degli studenti e dai processi di internazionalizzazione.

Il rafforzamento della qualità della didattica e della ricerca, altro obiettivo centrale della strategia di Ateneo, è strettamente connesso alla capacità di supportare i docenti ed i collaboratori esperti linguistici nell'adozione di metodologie innovative, nell'uso di tecnologie avanzate e nello sviluppo di approcci interdisciplinari. Allo stesso modo, il miglioramento delle competenze del PTAB consente di rendere più efficienti i processi amministrativi, garantendo servizi più efficaci, accessibili e orientati all'utenza, in linea con gli standard internazionali di qualità.

Questi principi guidano la visione di un Ateneo che cresce insieme alle sue persone, che investe nel loro benessere e nella loro formazione, riconoscendo nel capitale umano e nelle sue potenzialità il proprio principale fattore di successo. Questa visione non è un traguardo statico, ma un impegno quotidiano che richiede ascolto, cura e un dialogo costante con tutte le componenti della comunità universitaria come testimoniato dagli obiettivi e dalle azioni strategiche programmate nell'ambito di questo pilastro.

Benessere, diversità ed inclusione

6.1 – Promuovere il benessere organizzativo

AZIONI PREVISTE

6.1.1 - Estendere l'offerta formativa del Servizio Counseling al personale docente, PTA e CEL

6.1.2 - Implementare il sistema di onboarding dei neoassunti: reclutamento e formazione tutor

6.1.3 - Implementare la cultura del lavoro agile: iniziative di diversity training per gruppi di lavoro ibridi

6.1.4 - Promuovere attività formative e di sensibilizzazione sui temi di genere **GEP 26-28**

6.1.5 - Promuovere e realizzare attività di diversity training per target specifici di dipendenti (personale docente e PTAB) a valle dell'analisi dei risultati della rilevazione sulla qualità della vita e dei servizi UNIBA

6.1.6 - Implementare e favorire la diffusione di procedure per la gestione dei casi di violenza di genere **GEP 26-28**

6.1.7 - Promuovere l'utilizzo del linguaggio di genere sia nella comunicazione interna sia in quella esterna all'Ateneo **GEP 26-28**

6.1.8 - Favorire l'equilibrio di genere nelle composizioni degli Organi di Ateneo e nelle commissioni **GEP 26-28**

INDICATORI DI MISURAZIONE

6.1 (i_1) Grado di soddisfazione complessivo del benessere organizzativo (PTA, CEL e docenti)

Valore medio ponderato di tutti gli items presenti nei rispettivi questionari (docenti, PTA e CEL) ad eccezione delle dimensioni soddisfazione, salute e performance (già rappresentativi di una percezione di sintesi del fenomeno) e della dimensione relativ
Fonte: Interna UniBA

2025 Baseline	2026 Target	2027 Target	2028 Target
4,08 su 6,00	4,10 su 6,00	4,15 su 6,00	4,20 su 6,00

6.1 (i_2) Numero di interventi realizzati per il welfare

Numero di interventi realizzati dall'amministrazione per il welfare
Fonte: U.O. Welfare

2025 Baseline	2026 Target	2027 Target	2028 Target
11	13	16	20

	€ 30.000,00	€ 30.000,00	€ 30.000,00

RISORSE FINANZIARIE PREVISTE

6.2 – Promuovere lo sviluppo delle persone

AZIONI PREVISTE

6.2.1 - Avviare attività formative per il personale docente su project management, assicurazione della qualità, potenziamento delle competenze digitali, linguistiche e metodologiche **Pro3 24-26**

6.2.2 - Costruire il catalogo della formazione docenti ed implementare quello per il personale tecnico amministrativo, CEL e Biblioteche **Pro3 24-26**

6.2.3 - Realizzare la mappatura delle competenze del PTA nell'ambito del più ampio sistema di classificazione delle professioni

6.2.4 - Rilevare i fabbisogni formativi del personale docente, personale tecnico-amministrativo, CEL e Biblioteche UniBA **Pro3 24-26**

6.2.5 - Sperimentare nuove attività formative a supporto del personale tecnico amministrativo (staff exchange, outdoor training, erogazione di un bonus master/alta formazione) **Pro3 24-26**

6.2.6 - Monitorare l'integrazione e l'implementazione del catalogo della formazione, articolando l'offerta in formazione di base, trasversale e specialistica

6.2.7 - Definire un protocollo di valutazione strutturato utile a rilevare il gradimento, l'utilità percepita e dell'impatto della formazione in termini di trasferimento delle competenze per ciascuna iniziativa

6.2.8 - Adeguare il Servizio alle LG ministeriali per i Servizi di Counseling Psicologico di Ateneo (SCPA)

6.2.9 - Avviare specifiche iniziative formative per docenti/PTA/CEL in conformità alle Linee Guida CRUI per la gestione del rischio di disagio psicologico e delle emergenze

6.2.10 - Promuovere le pari opportunità di genere nei bandi di gare e nei contratti pubblici **GEP 26-28**

6.2.11 - Sostegno al bilanciamento vita-lavoro anche attraverso una rete territoriale **GEP 26-28**

INDICATORI DI MISURAZIONE

6.2 (i_1) Rapporto tra ore di formazione per la didattica innovativa erogate ai docenti e numero di docenti in servizio

Ore di formazione per la didattica innovativa erogate ai docenti in servizio su totale docenti strutturati/Docenti di ruolo (AVA3_B.1.1.B) Baseline 2025 rif. a.s. 2024
Fonte: AVA3

2025 Baseline	2026 Target	2027 Target	2028 Target
In corso di rilevazione	1,9 (h/pers)	1,95 (h/pers)	2,1 (h/pers)

6.2 (i_2) Realizzazione della mappatura delle competenze del PTA nell'ambito del più ampio sistema di classificazione delle professioni

Grado di realizzazione (0% non realizzato, 100% pienamente realizzato)
Fonte: Interna UniBA

2025 Baseline	2026 Target	2027 Target	2028 Target
0,00%	20,00%	50,00%	100,00%

6.2 (i_3) Adeguatezza e consistenza percorsi di formazione e aggiornamento PTA

Numero di ore di formazione al Personale TA sul totale unità di personale tecnico – amministrativo al 31/12. Sono inclusi i Dirigenti, i collaboratori esperti linguistici e i lettori (laddove presenti) (AVA3_B.1.2.A) Baseline 2025 rif. a.s. 2024
Fonte: AVA3

	In corso di rilevazione	18,5 (h/pers)	19,0 (h/pers)	19,5 (h/pers)

	€ 1.466.793,00	€ 0.000,00	€ 0.000,00

RISORSE FINANZIARIE PREVISTE

6.3 - Digitalizzare e certificare l'Apprendimento permanente

AZIONI PREVISTE

6.3.1 - Avviare le certificazioni digitali di competenze upskilling - reskilling
6.3.2 - Implementare piattaforme educative interoperabili con sistema esse3
6.3.3 - Redigere le guidelines per la progettazione di iniziative di certificazione
6.3.4 - Scholarships e Voucher per Corridoi Universitari e accesso con titolo estero

INDICATORI DI MISURAZIONE

6.3 (i_1) Numero di Identificazioni, validazioni e certificazioni digitali delle competenze

Numero di competenze identificate, validate e certificate erogate
Fonte: Interna UniBA

2025 Baseline	2026 Target	2027 Target	2028 Target
25	40	50	60

€ 5.650,00	€ 55.600,00	€ 5.600,00

RISORSE FINANZIARIE PREVISTE

6.4 - Microcredenzializzare i processi di certificazione delle competenze

AZIONI PREVISTE

6.4.1 - Redigere toolkit operativo per progettazione micro-credenzializzazione del LLL
6.4.2 - Avviare campagne di comunicazione su governance Uniba per MC
6.4.3 - Verificare il numero dei riconoscimenti in carriera studente di micro-credentials

INDICATORI DI MISURAZIONE

6.4 (i_1) Numero dei riconoscimenti in carriera studente di micro-credentials rilasciati nell'anno

Numero dei riconoscimenti in carriera studente di micro-credentials rilasciati nell'anno
Fonte: Centro per l'Apprendimento Permanente

2025 Baseline	2026 Target	2027 Target	2028 Target
0	15	30	50

2026	2027	2028
€ 0.000,00	€ 0.000,00	€ 0.000,00

RISORSE FINANZIARIE PREVISTE

6.5 – Migliorare accessibilitò dell'offerta didattica e formativa

AZIONI PREVISTE

6.5.1 - Diffondere standard comuni per riconoscimenti prior learning e titoli formali
6.5.2 - Redigere le linee guida sistemi di equivalenza e comparabilità titoli pregressi (anche esteri)
6.5.3 - Realizzare il teaching learning center e LLL center interdipartimentali e interdisciplinari

INDICATORI DI MISURAZIONE

6.5 (i_1) Numero di riconoscimenti finalizzati (idoneità) all'immatricolazione ad un corso di studio

Numero di riconoscimenti finalizzati (idoneità) all'immatricolazione ad un corso di studio
Fonte: Interna UniBA

2025	2026	2027	2028
30	40	50	60

6.5 (i_2) Numero di co-progettazioni di teaching learning center e/o centri per l'apprendimento permanente interdipartimentali

Numero di co-progettazioni di teaching learning center e/o centri per l'apprendimento permanente interdipartimentali
Fonte: Centro per l'Apprendimento Permanente

2025	2026	2027	2028
0	1	1	2

2026	2027	2028
€ 0.000,00	€ 0.000,00	€ 0.000,00

RISORSE FINANZIARIE PREVISTE

6.6 – Integrare la prospettiva One Health/One Welfare per collegare benessere animale, benessere umano e qualità dell'ambiente di lavoro

AZIONI PREVISTE

6.6.1 - Aggiornamento dei protocolli operativi per la tutela del personale
6.6.2 - Erogare corsi in modalità digitale o in presenza con moduli teorici e pratici
6.6.3 - Migliorare le condizioni di lavoro e ridurre lo stress del personale coinvolto nelle attività con animali (stabularisti), anche nell'ottica di migliorare il benessere degli animali
6.6.4 - Rafforzare le competenze del personale sul benessere animale e sulla gestione dello stress
6.6.5 - Sviluppare linee guida sul legame tra benessere animale e riduzione dello stress del personale
6.6.6 - Implementare il regolamento interno per il Pet Working e diffonderne la conoscenza

INDICATORI DI MISURAZIONE

6.6 (i_1) Numero di corsi di formazione erogati in modalità digitale o in presenza sul benessere animale collegato al benessere umano

Numero di corsi di formazione erogati in modalità digitale o in presenza sul benessere animale collegato al benessere umano
Fonte: Interna UniBA

2025	2026	2027	2028
0	1	1	1

6.6 (i_2) Avviare il monitoraggio dello stress del personale coinvolto nelle attività con animali (stabularisti)

Grado di realizzazione (0% non realizzato, 100% pienamente realizzato)
Fonte: Interna UniBA

2025	2026	2027	2028
0,00%	50,00%	100,00%	--

2026	2027	2028
€ 17.500,00	€ 10.000,00	€ 10.000,00

RISORSE FINANZIARIE PREVISTE

2.7 DIGITALIZZAZIONE, SEMPLIFICAZIONE E ACCOUNTABILITY

Attraverso gli obiettivi strategici dedicati alla trasformazione digitale, l'Università degli Studi di Bari intende consolidare un impegno chiaro: avvicinare l'Ateneo alle persone che lo vivono quotidianamente. Infatti, l'intento non è soltanto modernizzare i sistemi informativi, ma soprattutto generare un ecosistema digitale capace di rispondere con tempestività, trasparenza ed equità alle esigenze della comunità universitaria, in tutte le sue parti. In questa prospettiva, il processo di innovazione viene concepito come un intervento culturale prima ancora che tecnologico, volto a semplificare la vita delle persone, a valorizzare il lavoro e a garantire l'accesso ai servizi in modo immediato, inclusivo e rispettoso delle diversità. Concordemente al Piano Triennale per l'Informatica nella Pubblica Amministrazione, il modello strategico proposto da UniBa individua tre principali macroaree relative a processi, applicazioni e tecnologie.

Nella prima macroarea si punta al consolidamento della trasformazione digitale e alla semplificazione dei processi amministrativi e didattici. L'obiettivo non è meramente organizzativo: ottimizzare i processi significa restituire tempo e qualità al lavoro del personale docente e tecnico-amministrativo, liberandoli da procedure frammentate, ridondanti o poco intuitive. Una digitalizzazione realmente efficace permette infatti di concentrare le energie sulle attività ad alto valore aggiunto, come la didattica, la ricerca e il supporto alle esigenze quotidiane degli studenti. Si considerino a mo' di esempio le seguenti azioni strategiche: (i) l'adozione di un sistema unico e integrato di prenotazione di aule e laboratori che, in questo senso, rappresenta un esempio concreto di come la tecnologia possa essere impiegata per ridurre le complessità e migliorare la gestione delle attività[NN2.1] e delle risorse; (ii) la promozione organica di un catalogo dei servizi digitali sul portale di Ateneo, strumento volto rendere pienamente riconoscibili le opportunità esistenti e, quindi, a favorire una relazione più diretta, consapevole e trasparente tra l'istituzione e la sua comunità.

La seconda macroarea riguarda la realizzazione di un autentico ecosistema digitale di Ateneo, fondato su interoperabilità, integrazione e accountability. L'investimento nella costruzione di un Data Lake istituzionale rappresenta un passaggio chiave verso un modello di gestione dei dati più maturo, capace di trasformare le informazioni in un patrimonio condiviso e utilizzabile a supporto delle decisioni. Attraverso la razionalizzazione dei sistemi informativi e l'eliminazione delle ridondanze, l'Ateneo intende creare una base solida e unificata che renda affidabile la circolazione dei dati, riduca gli errori e migliori la qualità dei servizi offerti. Solo otendo contare sulla disponibilità di una banca dati accessibile e affidabile si può pensare di implementare servizi intelligenti di supporto alle decisioni, come ad esempio dashboard operative rivolte alla governance e ai dipartimenti, che non vanno interpretate come semplici strumenti gestionali, ma come l'evidenza di un impegno verso la trasparenza e la misurabilità delle azioni intraprese. Monitorare in tempo reale lo stato dei processi significa riconoscere il valore delle persone e permettere loro di contribuire in modo informato, partecipato e consapevole alla vita dell'Ateneo. Questo orientamento verso l'accountability mira a far emergere le tante eccellenze presenti in UniBa [NN3.1]e a promuovere la responsabilità collettiva, consapevoli che solo una valorizzazione complessiva potrà portare ad un sostanziale miglioramento della nostra comunità.

Infine, la terza macroarea si rivolge al potenziamento dell'infrastruttura digitale, del cloud e della sicurezza. Un Ateneo moderno non può prescindere infatti da una rete affidabile, estesa

e performante, capace di sostenere non solo il fabbisogno attuale, ma anche lo sviluppo futuro delle attività didattiche, di ricerca e amministrative. Il rafforzamento dell'infrastruttura di rete e l'adozione di un sistema di gestione della sicurezza conforme alla normativa NIS 2 rappresentano elementi essenziali per tutelare i dati, proteggere le persone e garantire continuità operativa. La sicurezza è dunque percepita come un valore, perché salvaguarda l'integrità del lavoro e delle informazioni che docenti, tecnici e studenti affidano quotidianamente ai sistemi di Ateneo. Una struttura informatica solida è alla base di qualsiasi trasformazione sostenibile e costituisce un prerequisito per la piena inclusione digitale, soprattutto in una comunità vasta e articolata come quella di UniBa.

Proprio perché la trasformazione digitale di UniBa è concepita come un processo centrato sulla persona, per la sua riuscita è essenziale investire nelle competenze e nel benessere del personale, così da rendere il cambiamento condiviso e non imposto. Accessibilità, trasparenza e uso responsabile dei dati devono rafforzare il rapporto di fiducia con la comunità studentesca, che è una fondamentale parte attiva nell'innovazione. Così UniBa punta a diventare più attenta ai bisogni, più capace di riconoscere le esigenze individuali e più chiara nei processi decisionali.

Digitalizzazione, semplificazione ed accountability

7.1 - Consolidare la trasformazione digitale dei servizi e promuovere la semplificazione dei processi

AZIONI PREVISTE

7.1.1 - Digitalizzazione e ottimizzazione dei processi strategici e ad alto impatto
7.1.2 - Adozione di un sistema unico e integrato di prenotazione aule e laboratori didattici
7.1.3 - Promozione del catalogo dei servizi digitali sul portale di Ateneo
7.1.4 - Riallocazione delle risorse e formazione del personale
7.1.5 - Adeguare il sistema informativo di Ateneo per il monitoraggio dell'equilibrio di genere
7.1.6 - Promuovere maggiori livelli di trasparenza, di standardizzazione delle procedure e di revisione e miglioramento della regolamentazione interna, anche con riferimento alla digitalizzazione

INDICATORI DI MISURAZIONE

7.1(i_1) Percentuale di processi mappati

Numero dei processi mappati sul totale dei processi
Fonte: Interna UniBA

2025 Baseline	2026 Target	2027 Target	2028 Target
0,00%	50,00%	100,00%	--

7.1(i_2) Percentuale copertura del sistema unico e integrato di prenotazione

Numero di aule e/o laboratori didattici coperti dal sistema unico e integrato di prenotazione sul totale delle aule e/o laboratori
Fonte: Interna UniBA

2025 Baseline	2026 Target	2027 Target	2028 Target
0,00%	70,00%	100,00%	100,00%

7.1(i_3) Percentuale di digitalizzazione dei processi ad alto impatto e/o strategici prioritizzati

Numero di processi ad alto impatto e/o strategici prioritizzati digitalizzati sul totale dei processi ad alto impatto digitalizzati
Fonte: Interna UniBA

2025 Baseline	2026 Target	2027 Target	2028 Target
0,00%	20,00%	50,00%	100,00%

2025 Baseline	2026 Target	2027 Target	2028 Target
	€ 10.000,00	€ 10.000,00	€ 10.000,00

RISORSE FINANZIARIE PREVISTE

7.2 - Realizzare un ecosistema digitale di Ateneo per promuovere l'accountability di Uniba e consentire l'interoperabilità dei sistemi

AZIONI PREVISTE

7.2.1 - Costruzione e popolamento di un Data Lake istituzionale
7.2.2 - Razionalizzazione dei sistemi informativi esistenti per rimuovere ridondanze e colmare lacune
7.2.3 - Implementazione di dashboard operative per governance e dipartimenti

INDICATORI DI MISURAZIONE

7.2 (i_1) Percentuale di ambiti strategici presenti nei processi mappati

Numero di ambiti strategici mappati nei processi sul numero totale degli ambiti strategici
Fonte: Interna UniBA

2025 Baseline	2026 Target	2027 Target	2028 Target
0,00%	20,00%	60,00%	80,00%

7.2 (i_2) Percentuale delle ridondanze rimosse

Numero di ridondanze rimosse sul totale delle ridondanze presenti
Fonte: Interna UniBA

2025 Baseline	2026 Target	2027 Target	2028 Target
0,00%	10,00%	60,00%	80,00%

	2026 Target	2027 Target	2028 Target
RISORSE FINANZIARIE PREVISTE	€ 0.000,00	€ 0.000,00	€ 0.000,00

7.3 - Potenziare l'infrastruttura digitale, il cloud e la sicurezza

AZIONI PREVISTE

7.3.1 - Potenziamento dell'infrastruttura di rete
7.3.2 - Adozione e mantenimento di un sistema di gestione della sicurezza

INDICATORI DI MISURAZIONE

7.3 (i_1) Disponibilità con potenza del segnale sufficiente del sistema wi fi delle aule

Numero di aule effettivamente coperte in cui è utilizzabile il wi-fi sul numero totale delle aule nell'anno X
Fonte: Interna UniBA

2025 Baseline	2026 Target	2027 Target	2028 Target
80,00%	90,00%	100,00%	100,00%

7.3 (i_2) Percentuale dipendenti Uniba che hanno completato il modulo sulla sicurezza

Numero di dipendenti UniBA che hanno completato il modulo sulla sicurezza sul totale dei dipendenti
Fonte: Interna UniBA

2025 Baseline	2026 Target	2027 Target	2028 Target
0,00%	20,00%	60,00%	80,00%

2026	2027	2028
€ 70.000,00	€ 72.500,00	€ 72.500,00

RISORSE FINANZIARIE PREVISTE

2.8 LUOGHI

La strategia di programmazione del patrimonio edilizio dell'Università degli Studi di Bari Aldo Moro, si colloca nel più ampio contesto delle missioni istituzionali dell'Ateneo. Le infrastrutture fisiche sono considerate un elemento centrale per garantire qualità della didattica, della ricerca e della terza missione, nonché per rafforzare sostenibilità, inclusione e attrattività.

La visione delineata mira a un patrimonio edilizio moderno, efficiente e sostenibile, integrato con le esigenze accademiche e capace di contribuire allo sviluppo territoriale.

La missione è orientata alla pianificazione, realizzazione e gestione degli spazi universitari assicurando sicurezza, accessibilità, sostenibilità ambientale, funzionalità ed equilibrio economico.

Gli obiettivi strategici si articolano secondo diverse direttrici.

Una prima area riguarda la prevenzione dei rischi, la sicurezza e il miglioramento dell'accessibilità degli edifici, intesi come presupposti essenziali per il benessere e la dignità della comunità accademica. La sicurezza viene concepita come scelta strategica e non come mero adempimento normativo.

Un secondo ambito prioritario è la riduzione dei consumi energetici e la promozione dell'efficientamento degli edifici, in coerenza con i principi della transizione ecologica. La sostenibilità energetica è considerata una responsabilità istituzionale e uno strumento per contribuire agli obiettivi ambientali, oltre che per orientare l'Ateneo verso modelli di sviluppo più consapevoli.

La strategia prevede inoltre la valorizzazione del patrimonio immobiliare come leva per lo sviluppo complessivo dell'Ateneo. Il recupero e la qualificazione degli spazi, insieme a una gestione più dinamica degli immobili, sono finalizzati a sostenere l'evoluzione dell'offerta formativa, della ricerca e della capacità di attrazione di risorse e competenze.

Particolare attenzione è dedicata al miglioramento della qualità degli spazi per la didattica e la ricerca, con l'obiettivo di disporre di ambienti moderni, flessibili e tecnologicamente adeguati, capaci di supportare nuovi modelli di insegnamento e attività scientifiche interdisciplinari.

Infine, la programmazione riconosce il ruolo centrale degli studenti, promuovendo il potenziamento e la qualificazione degli spazi di studio e di socialità. Ambienti più accoglienti e funzionali sono considerati fondamentali per favorire partecipazione, coesione e qualità dell'esperienza universitaria.

Nel complesso, la strategia, ampiamente sostenibile in termini economici e di risorse umane, propone un progetto unitario di trasformazione del patrimonio edilizio, supportato da un sistema di monitoraggio basato su indicatori selezionati, con l'obiettivo di verificare l'efficacia delle azioni e gli effetti prodotti sulla vita dell'Ateneo.

Luoghi

8.1 - Migliorare e qualificare la qualità degli spazi per la didattica, la ricerca, gli spazi di studio e di socialità sudentesca

AZIONI PREVISTE

8.1.1 - Incrementare spazi di incontro, ristoro e socialità nelle singole sedi
8.1.2 - Migliorare qualitativamente e quantitativamente le sale studio anche a beneficio della socialità e delle attività di studio partecipativo e condiviso
8.1.3 - Qualificare gli spazi delle biblioteche e dei musei intesi come luoghi di integrazione tra ricerca e didattica migliorandone la fruizione
8.1.4 - Razionalizzare e/o realizzare spazi dedicati ai laboratori condivisi di ricerca interdisciplinare
8.1.5 - Realizzare aree funzionali dedicate allo sport e allo studio, anche attraverso la valorizzazione del Centro Universitario Sportivo
8.1.6 - Riqualificare e razionalizzare gli spazi esistenti destinati all'erogazione della didattica, anche condivisa
8.1.7 - Riqualificare e razionalizzare gli spazi esistenti destinati alla ricerca di base e applicata

INDICATORI DI MISURAZIONE

8.1(i_1) Spazi (Mq) disponibili per attività didattiche in rapporto agli studenti iscritti entro 1 anno oltre la durata normale dei corsi

Spazi (mq) disponibili per attività didattiche in rapporto agli studenti iscritti entro 1 anno oltre la durata normale dei corsi. (AVA3 B.3.2.A)
Fonte: AVA3

2025	2026	2027	2028
3,139 (m^2/studente)	3,202 (m^2/studente)	3,265 (m^2/studente)	3,328 (m^2/studente)

8.1(i_2) Percentuale di giudizi positivi su strutture e spazi per didattica (aule, biblioteche, postazioni informatiche, spazio per studio individuale, attrezzature) (Almalaurea, Profilo dei laureati)

Baseline 2025: rif. anno 2024. Media delle percentuali di giudizio positivo delle risposte dei singoli quesiti specifici della Sezione 7 -Giudizi sull'esperienza universitaria di Almalaurea, Indagine Profilo dei laureati
Fonte: Almalaurea

2025	2026	2027	2028
65,00%	66,00%	67,00%	68,00%

8.1(i_3) Digitalizzazione del processo di gestione degli interventi di manutenzione

Numero di richieste gestite attraverso applicativo ARCHIBUS/Numero di richieste pervenute (%)
Fonte: Sezione Edilizia

2025	2026	2027	2028
50,00%	80,00%	90,00%	100,00%

RISORSE FINANZIARIE PREVISTE

2026	2027	2028
€ 4.080.000,00	€ 3.920.000,00	€ 2.000.000,00

8.2 – Prevenire i rischi, mettere in sicurezza e incrementare dell'accessibilità degli edifici e degli spazi

AZIONI PREVISTE

8.2.1 - Adottare interventi e misure organizzative per la prevenzione incendi dei plessi universitari

8.2.2 - Aumentare l'accessibilità ai plessi universitari da parte di studentesse e studenti e del personale docente, tecnico amministrativo e bibliotecario con ridotta o impedita capacità motoria o sensoriale, temporanea o permanente

8.2.3 - Programmare un piano di verifica strutturale dei plessi

INDICATORI DI MISURAZIONE

8.2 (i_1) Percentuale di completamento del censimento degli edifici e degli impianti (elettrici, antincendio, strutturali)

Numero di edifici e impianti (elettrici, antincendio, strutturali) censiti sul totale di edifici e impianti da censire
Fonte: Sezione Edilizia

2025 Baseline	2026 Target	2027 Target	2028 Target
0,00%	50,00%	70,00%	90,00%

8.2 (i_2) Grado di soddisfazione dell'accessibilità ai plessi universitari da parte del personale docente, tecnico amministrativo e bibliotecario con ridotta o impedita capacità motoria o sensoriale, temporanea o permanente

Punteggio medio dell'Indagine sulla qualità della vita e dei servizi UNIBA-Esigenze specifiche. Scala 0-1. Baseline 2025 rif. 2024
Fonte: Interna UniBA

2025 Baseline	2026 Target	2027 Target	2028 Target
0,760	0,780	0,790	0,800

RISORSE FINANZIARIE PREVISTE

2025 Baseline	2026 Target	2027 Target	2028 Target
	€ 1.200.000,00	€ 4.100.000,00	€ 2.700.000,00

8.3 - Valorizzare il patrimonio immobiliare e culturale

AZIONI PREVISTE

8.3.1 - Aggiornare e adeguare la consistenza del patrimonio edilizio e del relativo utilizzo
8.3.2 - Efficientare la conservazione e la manutenzione del patrimonio edilizio anche attraverso il potenziamento e l'operatività della piattaforma di gestione
8.3.3 - Monitorare gli interventi di manutenzione programmata, ordinaria e straordinaria razionalizzandone i costi
8.3.4 - Pianificare gli interventi edilizi armonizzandoli alle missioni istituzionali
8.3.5 - Progettare e allestire spazi museali e per attività culturali
8.3.6 - Consolidare e rilanciare il Sistema Museale di Ateneo
8.3.7 - Effettuare il censimento completo del patrimonio culturale universitario e la pubblicazione di un catalogo (in Open Access)
8.3.8 - Organizzare cicli di visite guidate al patrimonio culturale Uniba e di altre attività promozionali e di sensibilizzazione

INDICATORI DI MISURAZIONE

8.3 (i_1) **Fruizione e manutenzione dello Spazio digitale del Portale biblioteche EDIT per la digitalizzazione del patrimonio librario - Digital Library**

Grado di realizzazione (0% non realizzato; 100% pienamente realizzato)
Fonte: Sistema Bibliotecario di Ateneo

2025 Baseline	2026 Target	2027 Target	2028 Target
20,00%	30,00%	40,00%	60,00%

8.3 (i_2) **Censimento delle biblioteche e dei musei nell'ambito dell'applicativo ARCHIBUS**

Grado di realizzazione (0% non realizzato; 100% pienamente realizzato)
Fonte: Sezione Programmazione, sviluppo e miglioramento patrimonio

2025 Baseline	2026 Target	2027 Target	2028 Target
0,00%	50,00%	70,00%	90,00%

2026 Target	2027 Target	2028 Target
€ 22.500,00	€ 22.500,00	€ 22.500,00

RISORSE FINANZIARIE PREVISTE

2.9 SOSTENIBILITÀ

L'Università di Bari assume la sostenibilità come principio fondante della propria visione strategica e della propria missione educativa, riconoscendo il ruolo primario degli atenei nella trasformazione ambientale, sociale ed economica rivolta al futuro delle comunità e dei territori. La sostenibilità orienta l'intera azione di Ateneo, configurandosi come chiave interpretativa di politiche, processi e pratiche verso un modello di sviluppo che integra responsabilità ambientale, equità sociale, crescita economica e rafforzamento istituzionale, in coerenza con gli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile dell'Agenda 2030 e con le principali strategie nazionali, europee e internazionali.

In questa prospettiva, UniBa promuove la diffusione della cultura della sostenibilità all'interno della comunità universitaria e nelle relazioni con gli attori esterni. La transizione ecologica, sociale ed economica è interpretata come processo collettivo che richiede consapevolezza, partecipazione e responsabilità. UniBa pertanto valorizza il ruolo attivo del personale, degli studenti e delle studentesse, riconosciuti come agenti fondamentali del cambiamento. Attraverso iniziative di sensibilizzazione, ingaggio e accompagnamento, l'Ateneo consolida pratiche quotidiane coerenti con gli obiettivi di sostenibilità e genera un contesto culturale favorevole all'innovazione.

La dimensione sociale della sostenibilità costituisce un asse strategico su cui l'Università di Bari costruisce le proprie politiche e azioni. L'Ateneo contrasta ogni forma di discriminazione e disuguaglianza, impegnandosi nella riduzione dei divari economici, sociali e territoriali. L'inclusione è perseguita attraverso politiche attente all'accesso, alla partecipazione e al benessere di tutti i gruppi che compongono la comunità accademica, nel riconoscimento della pluralità di bisogni e condizioni individuali. In questo orizzonte si collocano le iniziative dedicate alla promozione della pace e alla tutela dei diritti umani, tra cui programmi di accoglienza per studiosi, studiose, studenti e studentesse provenienti da Paesi coinvolti in conflitti o in situazioni di grave violazione dei diritti fondamentali, in coerenza con la funzione etica e globale dell'istituzione universitaria.

Un ruolo strategico è attribuito alla formazione. L'Ateneo integra la sostenibilità nei percorsi universitari adottando approcci sistemici e interdisciplinari che offrono alle nuove generazioni strumenti critici e operativi per interpretare e affrontare le sfide del mondo contemporaneo. L'educazione per lo sviluppo sostenibile è riconosciuta come parte costitutiva dell'esperienza universitaria, non solo attraverso insegnamenti e percorsi didattici dedicati, ma anche tramite attività di formazione continua e aggiornamento professionale rivolte al personale docente, tecnico-amministrativo, bibliotecario e linguistico. L'investimento sulle competenze è considerato essenziale per trasformare l'Università in un'organizzazione capace di apprendere e adattarsi dinamicamente ai cambiamenti in corso.

L'Università di Bari opera, inoltre, per rafforzare le collaborazioni con società civile, imprese, scuole, enti pubblici e reti istituzionali, ritenendo che la sostenibilità richieda alleanze stabili, scambi di conoscenze e progettualità condivise. Le partnership sono valorizzate come occasioni per generare innovazione e ampliare la capacità di impatto delle iniziative accademiche. Parallelamente, l'Ateneo si impegna nell'adozione di buone pratiche, nel miglioramento degli spazi universitari e nella rigenerazione dei quartieri in cui è inserito, assumendo un ruolo attivo nella qualificazione urbana e nella promozione di spazi più vivibili, sicuri e rispettosi dell'ambiente.

Queste azioni concorrono a definire un modello di Ateneo che interpreta la sostenibilità non come insieme di iniziative isolate, ma come orientamento trasversale e trasformativo. L'Università di Bari si propone come attore capace di produrre conoscenza, formare competenze, promuovere inclusione e stimolare cambiamento, contribuendo alla costruzione di una società più equa, responsabile e orientata al benessere delle generazioni future.

Sostenibilità

9.1 - Accrescere le conoscenze in materia di sviluppo sostenibile rivolte a stakeholders interni ed esterni

AZIONI PREVISTE

9.1.1 - Avviare percorsi di formazione continua per rendere il personale in grado di integrare lo sviluppo sostenibile nelle attività quotidiane dell'Ateneo

9.1.2 - Implementare un insegnamento trasversale per la sostenibilità per tutti gli studenti e le studentesse

9.1.3 - Realizzare percorsi di formazione sulla sostenibilità rivolti a stakeholders interni ed esterni

INDICATORI DI MISURAZIONE

9.1 (i_1) Numero iniziative didattiche (corsi competenze trasversali, corsi di formazione e seminari e convegni di approfondimento) rivolti a stakeholder interni ed esterni.

Numero iniziative didattiche (corsi competenze trasversali, corsi di formazione e seminari e convegni di approfondimento) rivolti a stakeholder interni ed esterni.
Fonte: Interna UniBA

In corso di rilevazione	+ 5,00%	+ 10,00%	+ 20,00%
	€ 15.000,00	€ 0.000,00	€ 0.000,00

RISORSE FINANZIARIE PREVISTE

9.2 - Migliorare gli impatti ambientali delle attività di ateneo

AZIONI PREVISTE

9.2.1 - Attuare azioni finalizzate alla riduzione dell'utilizzo delle plastiche all'interno dell'ateneo
9.2.2 - Incentivare il ricorso a strumenti di mobilità sostenibile da parte di personale e studenti
9.2.3 - Migliorare i processi di raccolta differenziata dei rifiuti nelle sedi dell'ateneo
9.2.4 - Redigere il Piano per la Sostenibilità

INDICATORI DI MISURAZIONE

9.2 (i_1) Numeri di punti di raccolta differenziata presenti nell'anno di riferimento.

Numeri di punti di raccolta differenziata presenti nell'anno di riferimento.
Fonte: Staff logistica e procedimenti speciali

2025 Baseline	2026 Target	2027 Target	2028 Target
77	85	90	95

9.2 (i_2) Numero di bottiglie di plastica risparmiate, calcolate attraverso la quantità d'acqua degli erogatori di acqua potabile distribuiti nelle sedi universitarie

Numero di bottiglie di plastica risparmiate, calcolate attraverso la quantità d'acqua degli erogatori di acqua potabile distribuiti nelle sedi universitarie
Fonte: Sezione Edilizia

2025 Baseline	2026 Target	2027 Target	2028 Target
In corso di rilevazione	+ 5,00%	+ 10,00%	+ 15,00%

9.2 (i_3) Redazione del Piano per la Sostenibilità (percentuale di realizzazione)

Grado di realizzazione (0% non realizzato, 100% pienamente realizzato)
Fonte: Interna UniBA

2025 Baseline	2026 Target	2027 Target	2028 Target
0,00%	30,00%	80,00%	100,00%

2026 Target	2027 Target	2028 Target
€ 40.000,00	€ 40.000,00	€ 40.000,00

RISORSE FINANZIARIE PREVISTE

9.3 - Ridurre i consumi energetici anche attraverso la promozione dell'efficientamento energetico degli edifici

AZIONI PREVISTE

9.3.1 - Implementare soluzioni per l'efficientamento energetico con particolare riguardo alla produzione di energia elettrica da fonti rinnovabili

9.3.2 - Monitorare i consumi energetici per attuare strategie di riduzione, anche attraverso l'implementazione e/o lo sviluppo di un sistema integrato di gestione degli impianti

9.3.3 - Redigere un piano operativo di interventi manutentivi per il risparmio energetico

INDICATORI DI MISURAZIONE

9.3 (i_1) Efficienza media delle macchine termiche

Efficienza media delle macchine termiche
Fonte: Sezione Edilizia

In corso di rilevazione	+ 2,00%	+ 4,00%	+ 6,00%

RISORSE FINANZIARIE PREVISTE

€ 300.000,00	€ 1.250.000,00	€ 2.000.000,00

2.10 QUALITÀ

L'Università degli Studi di Bari Aldo Moro ha inteso abbracciare, per il prossimo triennio, un'idea trasversale del concetto di Qualità, intesa come la capacità di darsi obiettivi di valore e di raggiungerli, adottando le azioni ed i comportamenti necessari per misurare e aumentare la rispondenza tra obiettivi e risultati di medio e lungo periodo. In quest'ottica, quindi, la qualità è finalizzata ad un processo di miglioramento continuo degli ambiti istituzionali (di ricerca, offerta formativa, impatto sociale e internalizzazione) e degli strumenti adeguati (digitalizzazione, comunicazione, accountability, etc.) per conseguirli. Il Presidio delle Qualità ha definito la traiettoria di miglioramento che si intende perseguire, anche sulla base degli esiti della visita di accreditamento periodico e di quanto suggerito dal Nucleo di Valutazione, individuando specifici obiettivi e relative azioni che attraversano trasversalmente ciascun dei 9 pilastri.

Qualità

10.1 - Rendere capillare la diffusione della cultura dell'Assicurazione della Qualità

AZIONI PREVISTE

10.1.1 - Implementare percorsi formativi mirati sull'Assicurazione della Qualità destinati a tutto il personale di Ateneo

10.1.2 - Rafforzare la consapevolezza e la partecipazione degli studenti, dei dottorandi e dei dottori di ricerca ai processi di Assicurazione della Qualità attraverso iniziative di comunicazione e formazione dedicate

10.1.3 - Consolidare il sistema di Assicurazione della Qualità a livello periferico

INDICATORI DI MISURAZIONE

Grado di efficacia delle azioni di miglioramento del Sistema di AQ implementate annualmente dal Presidio di Assicurazione della Qualità

10.1 (i_1) L'indicatore restituisce il grado di efficacia delle azioni di miglioramento del Sistema di AQ implementate nell'anno solare a livello di Ateneo.
Il dato è ricavato dalla relazione annuale dei NdV dove viene chiesto al Nucleo di Valutazione di descrivere
Fonte: AVA3

2025 Baseline	2026 Target	2027 Target	2028 Target
2	3	3	3

2026	2027	2028
€ 0.000,00	€ 0.000,00	€ 0.000,00

RISORSE FINANZIARIE PREVISTE

10.2 - Assicurare la coerenza dell'Offerta Formativa con Linee Strategiche di Ateneo

AZIONI PREVISTE

10.2.1 - Dotarsi di un processo interno di programmazione dell'Offerta Formativa che consenta di verificare la coerenza dell'istituzione di nuovi CdS con la visione strategica dell'Ateneo

10.2.2 - Rafforzare e rendere sistematico, nei Corsi di Studio e nei Corsi di Dottorato di Ricerca dell'Ateneo, il processo di consultazione con le Parti Interessate

10.2.3 - Potenziare il ruolo della Commissione Paritetica Docenti Studenti nelle fasi di progettazione e gestione dei Corsi di Studio, favorendo un coinvolgimento della stessa più incisivo e strutturato

INDICATORI DI MISURAZIONE

10.2 (i_1) **Grado di realizzazione di interventi formali CPDS recepiti**

Numero di interventi formali CPDS recepiti dai CdS / Numero totale di interventi formali CPDS
Fonte: PQA

2025 Baseline	2026 Target	2027 Target	2028 Target
--	20,00%	40,00%	60,00%
	€ 0.000,00	€ 0.000,00	€ 0.000,00

RISORSE FINANZIARIE PREVISTE

10.3 – Rafforzare l'approccio sistemico e integrato al monitoraggio dei processi di AQ e al miglioramento continuo

AZIONI PREVISTE

10.3.1 - Mettere a sistema i processi di monitoraggio attuati dal Presidio Qualità di Ateneo

10.3.2 - Rafforzare, a tutti i livelli, l'analisi critica degli esiti del monitoraggio ai fini del miglioramento

10.3.3 - Razionalizzare il sistema di gestione della Qualità a livello dipartimentale, favorendo la integrazione e la coerenza dello stesso con il sistema di Assicurazione della Qualità di Ateneo

10.3.4 - Assicurare un processo sistematizzato e integrato per la valutazione dei risultati dei Corsi di Dottorato di Ricerca che valorizzi l'opinione dei dottorandi e dei dottori di ricerca

10.3.5 - Adottare un processo strutturato per il riesame periodico del Sistema di Governo e del Sistema di Assicurazione Qualità

INDICATORI DI MISURAZIONE

10.3 (i_1) Redazione di un Documento di monitoraggio intermedio sistemico dei processi di AQ

Grado di realizzazione (0% non raggiunto; 100% pienamente raggiunto)
Fonte: PQA

2025 Baseline	2026 Target	2027 Target	2028 Target
0,00%	50,00%	100,00%	--

RISORSE FINANZIARIE PREVISTE

2026	2027	2028
€ 0.000,00	€ 0.000,00	€ 0.000,00

UniBa

Il futuro ha radici profonde

SEZIONE II – PIANO TRIENNALE 2024-2026 (OMISSIS)

ADOTTATO CON D.R. N. 3707 DEL 15.10.2024
E MODIFICATO CON D.R. N. 3580 DEL 18.11.2025

UniBa

Il futuro ha radici profonde

SEZIONE III – PIANO INTEGRATO DI ATTIVITÀ E DI ORGANIZZAZIONE 2026-2028

APPROVATO DAL CONSIGLIO DI AMMINISTRAZIONE DEL 29.01.2026

DOCUMENTO DI PROGRAMMAZIONE INTGRATA

2026-2028

PREMESSA

Il Piano Integrato di attività e organizzazione (di seguito Piano o PIAO) è il documento unico, introdotto con l'art. n. 6 del D.L. 80/2021 che sviluppa, in chiave sistemica, la programmazione di Ateneo.

Il Piano costituisce una sezione del complessivo Documento di Programmazione Integrata di Ateneo e s'inserisce all'interno del più ampio sistema di documenti programmatici adottati dall'Ateneo. Il DPI è un documento "cornice" che integra programmazione strategica, pianificazione operativa, performance, organizzazione e anticorruzione, in coerenza con quanto previsto dalla normativa sul PIAO. Esso non sostituisce, ma coordina e assorbe una pluralità di documenti di pianificazione già adottati dall'Ateneo.

Nella definizione della Sezione III (PIAO) l'Ateneo è stato considerato un articolato quadro di riferimento normativo e di linee guida, che garantisce coerenza giuridica, metodologica e istituzionale al processo di programmazione strategica e operativa.

Rinviando alle specifiche sottosezioni l'esplicitazione del quadro normativo di riferimento, si riepilogano i documenti di Ateneo i cui contenuti sono integrati con il PIAO 2026-2028:

- Documento di Programmazione Integrata 2025–2027 (per quanto attiene a misure e obiettivi che si pongono in continuità con le annualità precedenti);
- Piano Strategico 2026–2028 e GEP 2026–2028 (approvati dal Consiglio di Amministrazione 29.12.2025);
- Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance 2026;
- Bilancio unico di previsione 2026–2028 (approvato dal Consiglio di Amministrazione 29.12.2025);
- Programma PRO3 2024–2026 (QWERTY) (Approvato dal Consiglio di Amministrazione del 03.10.2024, adottato con D.R. 3707 del 15.10.2024 e modificato con D.R. n. 3580 del 18.11.2025);
- Regolamento di Ateneo sul Lavoro Agile (D.R. n. 2632 del 09.09.2025).

IL PROCESSO DI PROGRAMMAZIONE

Si riassume nella tabella che segue il processo di programmazione del PIAO.

Mentre, il processo di programmazione del Piano Strategico è contenuto nella Sezione I.

Tabella 2 - Fasi, Soggetti e Tempi del processo di programmazione di Ateneo

SOGGETTI	OTT 2025	NOV 2025	DIC 2025	GEN 2026
RETTORE				Adozione del DPI 26-28
DIRETTORE GENERALE	Impostazione metodologica Elaborazione ed analisi dei dati Predisposizione del documento			
DELEGATI DEL RETTORE E REFERENTI DELLE LINEE DI AZIONE	Coinvolgimento nella definizione dei pilastri del valore pubblico			Coinvolgimento nella definizione di indicatori e target associati agli obiettivi strategici
DIRIGENTI	Definizione dei progetti direzionali e delle azioni intermedie			
SENATO ACCADEMICO (Parere)	Avvio della programmazione strategica 26-28	Stato avanzamento programmazione strategica 26-28	Piano Strategico 26-28, che comprende il GEP 26-28	SMVP 26 DPI 26-28
CONSIGLIO DI AMMINISTRAZIONE (Approvazione)	Avvio della programmazione strategica 26-28	Stato di avanzamento programmazione strategica 26-28	Piano Strategico 26-28, che comprende il GEP 26-28	DPI 26-28 SMVP 26
NUCLEO DI VALUTAZIONE	Condivisione avvio programmazione strategica 26-28		Validazione del SMVP 26	Condivisione DPI 26-28 approvato dagli Organi di Ateneo
CUG	Condivisione avvio programmazione strategica 26-28			Parere sul SMVP 26 e Parere sul Piano della Formazione del personale; sulla sottosezione "Organizzazione del lavoro agile" e sulle Misure PAP Parere sul Piano strategico che comprende il GEP 26-28 approvato dagli Organi di Ateneo il 29.12.2025
PQA	Condivisione avvio programmazione strategica 26-28		Presentazione delle politiche della qualità e delle azioni di miglioramento	Condivisione DPI 26-28 approvato dagli Organi di Ateneo
OO.SS.			Informativa sul sistema di misurazione e	Informativa sul piano triennale dei fabbisogni

SOGGETTI	OTT 2025	NOV 2025	DIC 2025	GEN 2026
			valutazione della performance 26	del personale e sulla sottosezione "Organizzazione del lavoro agile". Confronto sul Piano della Formazione del personale e sul SMVP 2026

Il processo di programmazione ha proseguito nel suo percorso di miglioramento, registrando un ulteriore avanzamento soprattutto sul fronte della partecipazione alla definizione dei diversi contenuti del PIAO. I nuovi strumenti introdotti hanno consolidato e potenziato sia la fase di rilevazione delle esigenze, sia quella di calibrazione ex ante.

Valutazione della situazione di partenza		Rilevazione dei fabbisogni		Calibrazione sugli obiettivi
c. Documento di restituzione della CEV (visita di accreditamento della sede) d. Relazione annuale del NDV 2025 e. Report del PQA		f. Mappatura delle esigenze della formazione del PTAB (dicembre 2025)		g. Incontri di calibrazione sui progetti dirigenziali con il coinvolgimento dei Dirigenti e del personale delle Direzioni

1. SCHEDA ANAGRAFICA DELL'AMMINISTRAZIONE

Per i dati identificativi e rappresentativi dell'Amministrazione si rimanda alla parte introduttiva del Documento di Programmazione Integrata. Al fine di razionalizzare tutte le informazioni funzionali e trasversali ai processi di pianificazione e programmazione, di seguito si riportano i link ipertestuali relativi ai dati di sintesi più significativi.

SCHEDA ANAGRAFICA DELL'AMMINISTRAZIONE

- **ATENEO IN CIFRE**
- **STRUTTURA ORGANIZZATIVA**
- **STATO DELLE RISORSE UMANE**

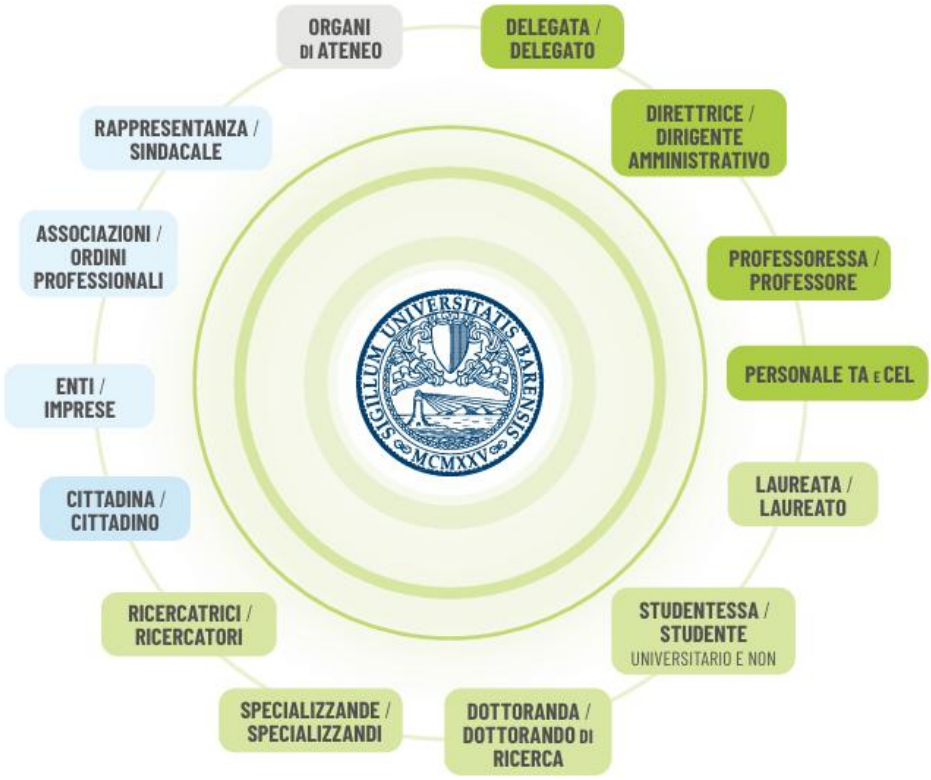
2. VALORE PUBBLICO, PERFORMANCE E ANTICORRUZIONE

2.1 VALORE PUBBLICO

Gli interventi normativi (*ex DL 80/2021*[1]) degli ultimi anni hanno richiamato l'attenzione sull'importanza che le amministrazioni pubbliche creino e misurino il valore pubblico generato per i propri stakeholder. La definizione di Valore Pubblico riportata nelle Linee Guida 2017-2020 del DFP lo definisce come il *"Livello complessivo di benessere economico, sociale [ma anche ambientale e sanitario, ecc.], di cittadini, imprese e altri stakeholder creato da una PA (o co-creato da una filiera di PA, aziende private e non profit) e misurato come miglioramento congiunto ed equilibrato degli impatti rispetto alla condizione di partenza. Per generare VP per cittadini e utenti, favorendo la possibilità di generarlo anche a favore di quelli futuri, l'amministrazione deve essere efficace ed efficiente tenuto conto della quantità e della qualità delle risorse di cui dispone."*[2]
Ogni amministrazione deve domandarsi quale è il proprio Valore Pubblico e quali strategie potrebbe attuare per generarlo. In questo senso, il presente PIAO è strettamente connesso con il Piano Strategico di Ateneo, da cui derivano obiettivi e azioni strategiche.

Punto di partenza è, quindi, la definizione della mappa degli stakeholder di UNIBA, interni ed esterni, al fine di definire come l'Ateneo contribuisce a diffondere il valore creato rispetto ai suoi principali portatori di interesse.

Figura 9 - Mappa degli stakeholder UNIBA



[1] Decreto-Legge convertito con modificazioni dalla L. 6 agosto 2021, n. 113 che ha stabilito all'art. 6 l'obbligo di adozione del Piano integrato di attività e organizzazione
[2] LINEE GUIDA 2025 sul Piano Integrato di Attività e di Organizzazione (PIAO) e sul Report del PIAO

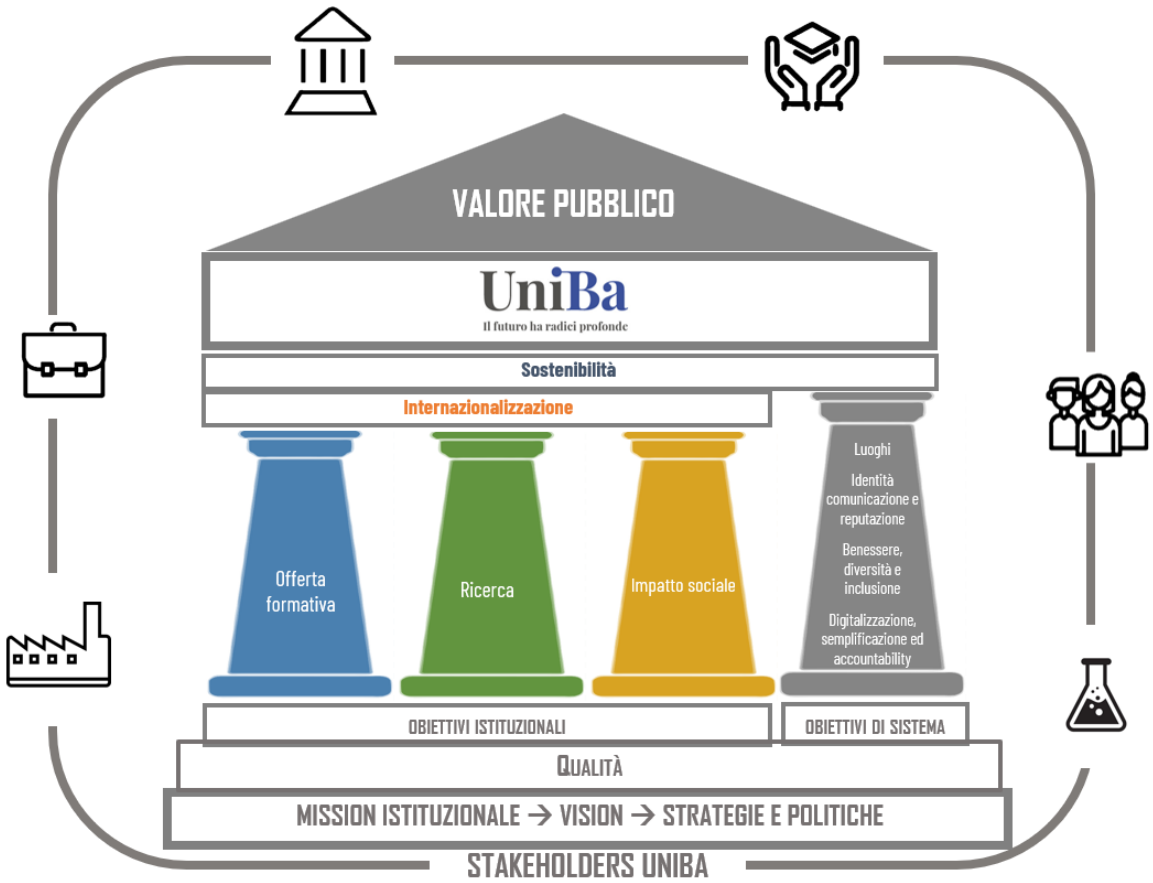
2.1.1 MODELLO UNIBA DEL VALORE PUBBLICO

Il modello di Valore Pubblico UNIBA si articola come rappresentato nella figura seguente e si sviluppa in coerenza con il Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance 2026. Quest'ultimo, come noto, costituisce l'impianto metodologico di riferimento per l'attuazione del ciclo integrato della performance dell'Ateneo attraverso cui si misura e si valuta la performance dell'Università ai diversi livelli (c.d. profondità della performance).

Il presente paragrafo, pertanto, considera la dimensione più alta, esplicitando i cosiddetti pilastri UNIBA (obiettivi di Valore Pubblico) che l'Università si impegna a monitorare, misurare e conseguire nel prossimo triennio. Tali pilastri si declinano in una serie di obiettivi e azioni strategiche.

UNIBA, pertanto, in linea con il documento di programmazione strategica 2026-2028, con il Piano triennale 2024-2026 e con i documenti di programmazione economica-finanziaria, presenta i 10 pilastri di Valore pubblico per il prossimo triennio:

Figura 10 - Modello e pilastri del Valore Pubblico UNIBA



Partendo dal presupposto che UNIBA crea Valore Pubblico nel momento in cui incide contemporaneamente su più prospettive del benessere (sociale, economico, sanitario, ambientale, etc.), per ciascun pilastro sono individuati:

- i collegamenti con i domini BES - benessere equo e sostenibile , le azioni GEP e PRO3 2024-2026;
- le tipologie d'impatto;
- gli stakeholders di riferimento;
- gli indicatori di misurazione del valore pubblico;
- le baseline e i target;
- i collegamenti con le Priorità e gli obiettivi strategici 2025-2027 (Sezione I del DPI) e le azioni della Programmazione triennale 2024-2026 (Sezione II del DPI).

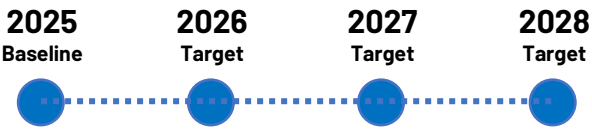
2.1.2 I PILASTRI UNIBA DEL VALORE PUBBLICO

Nelle pagine successive si riportano nel dettaglio i pilastri del valore pubblico specificando, per ognuno, le informazioni di dettaglio e i relativi indicatori.

Per la misurazione del valore pubblico, UNIBA ha effettuato una selezione degli indicatori strategici nell'ottica di preferire quelli che forniscono una misura più adeguata degli impatti attesi. Inoltre, per ciascun pilastro è stato inserito un indicatore di sintesi relativo al grado di conseguimento dei target degli obiettivi strategici.

I progetti direzionali dei Dirigenti per l'anno 2026 (Sezione Performance) sono collegati ai pilastri. Gli obiettivi operativi alle strutture sono infatti funzionali al raggiungimento degli obiettivi strategici e pertanto, alla creazione di valore pubblico.

INDICATORI DI MISURAZIONE



VP_I (i_1) **Percentuale di iscritti al primo anno (L, LMCU) provenienti da altre Regioni (con riferimento alla regione di conseguimento del titolo di diploma)**

Avvii di carriere al I anno* nell'a.a. X/X+1 che hanno conseguito il titolo di diploma in una regione differente a quella in cui viene erogato il corso sul totale degli avvii di carriere al I anno* a corsi di laurea L, LMCU nell'a.a. X/X+1 (ANVUR SMA iA3)
Fonte: SMA

2025 Baseline	2026 Target	2027 Target	2028 Target
11,06%	11,20%	11,50%	12,00%

VP_I (i_2) **Percentuale di studenti che proseguono nel II anno nella stessa classe di laurea**

Immatricolati puri al CdS nell'a.a. X/X+1 che al 31/12/X+1 risultano iscritti all'anno successivo dello stesso CdS di prima immatricolazione su totale immatricolati puri al CdS nel X/X+1 (SMA_iA14) Baseline 2025 rif. a.a. 2023/2024
Fonte: SMA

2025 Baseline	2026 Target	2027 Target	2028 Target
73,64%	74,00%	74,50%	75,10%

VP_I (i_3) **Grado di soddisfazione del servizio disabilita e DSA**

Indicatore di gradimento tratto dalla rilevazione Misuriamoci (scala 1-6)
Fonte: Interna UniBA

2025 Baseline	2026 Target	2027 Target	2028 Target
4,3 su 6	4,400	4,600	4,800

VP_I (i_4) **Percentuale di dottori che hanno trascorso almeno 6 mesi formativi in altre istituzioni**

Dottori di ricerca nell'a.s. X che hanno trascorso 6 mesi in Istituzioni pubbliche o private diverse della sede del Dottorato compresi i mesi all'estero sul totale dei dottori di ricerca nell'a.s. X (AVA3_H.0.0.D)
Fonte: AVA3

2025 Baseline	2026 Target	2027 Target	2028 Target
16,94%	18,10%	18,50%	19,00%

VP_I (i_5) **Risultati Almalaurea Valutazione complessiva dei Master (Profilo Diplomati Master Sez.7)**

Numero di studenti che alla domanda "Si iscriverebbero di nuovo al master?" hanno risposto "Sì, allo stesso master nello stesso Ateneo" e "Sì, ma ad un altro master nello stesso Ateneo" sul totale dei rispondenti
Fonte: Almalaurea PL

2025 Baseline	2026 Target	2027 Target	2028 Target
0,852	0,865	0,880	0,900

VP_I (i_6) **Grado di raggiungimento dei target strategici del Pilastro Offerta formativa**

Indicatori strategici che hanno raggiunto almeno un punteggio pari a 0,8 sul totale degli indicatori strategici del pilastro
Fonte: Interna UniBA

2025 Baseline	2026 Target	2027 Target	2028 Target
anno base	≥ 75,00%	≥ 75,00%	≥ 75,00%

COLLEGAMENTI

Collegamento con il GEP
GEP4 - Integrazione della dimensione di genere nella ricerca, nei programmi degli insegnamenti e nella formazione

Collegamento con BES
Istruzione e formazione

Collegamento con PRO3 (DM 773/24)
A.1 Valutazione delle competenze acquisite dagli studenti e riduzione della dispersione studentesca
A.2 Innovazione delle metodologie didattiche (TLC) e potenziamento della docenza strutturata nei corsi di studio
A.3 Attrattività dei corsi di studio e formazione a distanza
C.2 Qualificazione dell'offerta formativa in relazione alle caratteristiche della popolazione studentesca
C.3 Ampliamento degli interventi per il benessere degli studenti, il diritto allo studio e la disabilità

IMPATTO

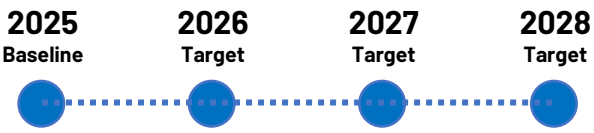
Stakeholder
Studenti/Studentesse
Laureati/Laureate
Tessuto imprenditoriale

Impatto
Diretto

Dimensione di impatto
Economico Sociale Ambientale

Ricerca

INDICATORI DI MISURAZIONE



VP_II (i_1) **Percentuale di docenti/ricercatori che aderiscono alle campagne periodiche di autovalutazione**

Numero di docenti/ricercatori aderenti campagna di autovalutazione CRITERIUM su totale ricercatori UniBA (indicatore calcolato a valle del lancio della campagna di autovalutazione CRITERIUM)
Fonte: Iris/ Criterium/ Grant Office

2025 Baseline	2026 Target	2027 Target	2028 Target
66,00%	70,00%	75,00%	80,00%

VP_II (i_2) **Formazione del personale docente e TAB sui temi specifici del project management e il supporto alla progettualità**

Numero di ore di formazione per personale docente e TAB sui temi specifici del project management e il supporto alla progettualità
Fonte: Interna UniBA

2025 Baseline	2026 Target	2027 Target	2028 Target
In corso di rilevazione	+ 5,00%	+ 10,00%	+ 15,00%

VP_II (i_3) **Proventi da finanziamenti competitivi rispetto ai docenti di ruolo**

Proventi da finanziamenti competitivi per docenti di ruolo
Fonte: AVA3 (parziale)

2025 Baseline	2026 Target	2027 Target	2028 Target
In corso di rilevazione	20.000 €/pers	20.000 €/pers	20.000 €/pers

VP_II (i_4) **Grado di realizzazione delle iniziative di promozione e networking**

Numero di iniziative di promozione e networking effettivamente realizzate nell'anno sul totale di iniziative pianificate nel piano annuale
Fonte: Grant Office

2025 Baseline	2026 Target	2027 Target	2028 Target
0,00%	60,00%	70,00%	80,00%

VP_II (i_5) **Grado di raggiungimento dei target strategici del Pilastro Ricerca**

Indicatori strategici che hanno raggiunto almeno un punteggio pari a 0,8 sul totale degli indicatori strategici del pilastro
Fonte: Interna UniBA

2025 Baseline	2026 Target	2027 Target	2028 Target
anno base	≥ 75,00%	≥ 75,00%	≥ 75,00%

COLLEGAMENTI

Collegamento con il GEP
GEP4 - Integrazione della dimensione di genere nella ricerca, nei programmi degli insegnamenti e nella formazione

Collegamento con BES
Innovazione, ricerca e creatività

Collegamento con PRO3 (DM 773/24)
B.1 Acquisizione di competenze per il mondo del lavoro fino al Dottorato di Ricerca
B.2 Trasferimento tecnologico e valorizzazione delle conoscenze
B.3 Miglioramento delle infrastrutture e degli strumenti per la ricerca al fine dell'integrazione della ricerca nelle reti internazionali ed europee
D.1 Esperienze di studio e di ricerca all'estero
E.1 Miglioramento dell'ecosistema della ricerca e incentivi alla mobilità dei ricercatori e dei professori, anche ai sensi dell'art. 7, della L. 240/2010

IMPATTO

Stakeholder
Interni ed esterni UniBA

Impatto
Diretto Indiretto

Dimensione di impatto
Economico Sociale

Impatto sociale

INDICATORI DI MISURAZIONE

		2025 Baseline	2026 Target	2027 Target	2028 Target
VP_III (i_1)	**Numero di attività di terza missione rispetto ai docenti di ruolo dell'Ateneo** Numero di attività di terza missione sul totale dei docenti di ruolo dell'Ateneo Fonte: Interna UniBA	In corso di rilevazione	1,500	1,520	1,550
VP_III (i_2)	**Numero di iniziative di formazione e accompagnamento realizzate al fine di promuovere la cultura di impresa** Numero di iniziative di formazione e accompagnamento realizzate al fine di promuovere la cultura di impresa Fonte: Sezione Terza Missione	3	4	5	6
VP_III (i_3)	**Numero brevetti per docente** Numero brevetti per docente Fonte: Sezione Valorizzazione Economica della Conoscenza	0,040	0,045	0,048	0,050
VP_III (i_4)	**Numero di corsi di formazione in co-branding con il territorio** Numero di corsi di formazione in co-branding con il territorio progettati e/o erogati da UniBA al 31 dicembre Fonte: Sezione Terza Missione	2	2	3	4
VP_III (i_5)	**Numero di imprese ed enti coinvolti in iniziative di business engagement** Numero di imprese ed enti coinvolti in iniziative di business engagement. Piattaforma Portiamo Valore. Baseline: dato parziale Fonte: Career Management Service	390	750	780	820
VP_III (i_6)	**Redigere la 'Carta dei servizi' delle partecipate e degli organismi partecipati utile ai Dipartimenti** Grado di realizzazione (0% non raggiunto; 100% pienamente raggiunto) Fonte: Fonte interna	0,00%	35,00%	70,00%	100,00%
VP_III (i_7)	**Numero di attività engagement degli Alumni realizzate** Numero di attività engagement degli Alumni realizzate all'anno Fonte: Sezione Terza Missione	1	1	2	2
VP_III (i_8)	**Grado di raggiungimento dei target strategici del Pilastro Impatto sociale** Indicatori strategici che hanno raggiunto almeno un punteggio pari a 0,8 sul totale degli indicatori strategici del pilastro Fonte: Interna UniBA	anno base	≥ 75,00%	≥ 75,00%	≥ 75,00%

COLLEGAMENTI

Collegamento con il GEP
GEP3 - Parità di genere nel reclutamento e nelle progressioni di carriera
GEP4 - Integrazione della dimensione di genere nella ricerca, nei programmi degli insegnamenti e nella formazione

Collegamento con BES
Innovazione, ricerca e creatività

Collegamento con PRO3 (DM 773/24)
B.2 Trasferimento tecnologico e valorizzazione delle conoscenze

IMPATTO

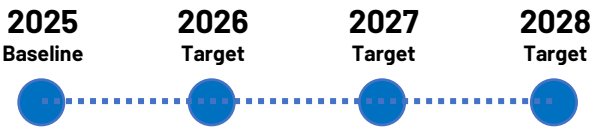
Stakeholder
Interni ed esterni UniBA

Impatto
Diretto Indiretto

Dimensione di impatto
Economico Sociale

Internazionalizzazione

INDICATORI DI MISURAZIONE



VP_IV (i_1) **Percentuale di studenti iscritti con cittadinanza diversa da quella italiana**

Numero di studenti iscritti con cittadinanza diversa da quella italiana sul totale studenti iscritti
Fonte: ANS

2025 Baseline	2026 Target	2027 Target	2028 Target
2,23%	2,25%	2,30%	2,40%

VP_IV (i_2) **Percentuale di pubblicazioni con coautore internazionale**

Dato desunto da Leiden ranking; Percentuale di pubblicazioni con almeno un'altra istituzione di ricerca estera
Fonte: Interna UniBA (Leiden Ranking)

2025 Baseline	2026 Target	2027 Target	2028 Target
48,18%	48,20%	49,00%	50,00%

VP_IV (i_3) **Grado di raggiungimento dei target strategici del Pilastro Internazionalizzazione**

Indicatori strategici che hanno raggiunto almeno un punteggio pari a 0,8 sul totale degli indicatori strategici del pilastro
Fonte: Interna UniBA

2025 Baseline	2026 Target	2027 Target	2028 Target
anno base	≥ 75,00%	≥ 75,00%	≥ 75,00%

COLLEGAMENTI

Collegamento con il GEP
--

Collegamento con BES
Istruzione e formazione
Innovarione, ricerca e creatività

Collegamento con PRO3 (DM 773/24)
B.3 Miglioramento delle infrastrutture e degli strumenti per la ricerca al fine dell'integrazione della ricerca nelle reti internazionali ed europee
D.1 Esperienze di studio e di ricerca all'estero
D.2 Integrazione della didattica nelle reti internazionali e europee
D.3 Attrazione di studenti internazionali e attività di internazionalizzazione

IMPATTO

Stakeholder
Interni ed esterni UniBA

Impatto
Diretto Indiretto

Dimensione di impatto
Economico Sociale

INDICATORI DI MISURAZIONE

		2025 Baseline	2026 Target	2027 Target	2028 Target
VP_V (i_1)	**Monitoraggio della copertura mediatica (online e offline)** Media annua degli account (persone) raggiunti sui social Facebook e Instagram Fonte: Sezione Gestione della comunicaizone integrata	3.117.000	3.425.000	3.740.000	4.000.000
VP_V (i_2)	**Percentuale di interazioni (like, commenti, condivisioni) dei Follower** Percentuale di interazioni (like, commenti, condivisioni) dei Follower Fonte: Sezione Gestione della comunicaizone integrata	33,60%	35,30%	37,10%	39,00%
VP_V (i_3)	**Numero di esposizioni e spazi museali in essere nell'anno di riferimento** Si fa riferimento ai percorsi museali temporanei e permanenti realizzati nel corso dell'anno solare di riferimento. Fonte: Sistema Museale di Ateneo	10	11	12	13
VP_V (i_4)	**Numero di Schede notizia (anche in lingua inglese) sui risultati di ricerca, produzione scientifica e dataset resi fruibili pubblicate nell'anno solare** Numero di schede-notizia di ricerca pubblicate nell'anno tramite la pipeline editoriale (in italiano e/o inglese) Fonte: Sezione Ricerca	0	6	12	20
VP_V (i_5)	**Grado di raggiungimento dei target strategici del Pilastro Identità, comunicazione e reputazione** Indicatori strategici che hanno raggiunto almeno un punteggio pari a 0,8 sul totale degli indicatori strategici del pilastro Fonte: Interna UniBA	anno base	≥ 75,00%	≥ 75,00%	≥ 75,00%

COLLEGAMENTI

Collegamento con il GEP
GEP1 - Equilibrio vita privata/vita lavorativa e cultura dell'organizzazione
GEP4 - Integrazione della dimensione di genere nella ricerca, nei programmi degli insegnamenti e nella formazione

Collegamento con BES
Politica e istituzioni
Relazioni sociali
Qualità dei servizi

Collegamento con PRO3 (DM 773/24)
B.2 Trasferimento tecnologico e valorizzazione delle conoscenze

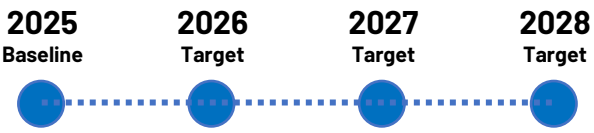
IMPATTO

Stakeholder
Interni ed esterni UniBA

Impatto
Diretto Indiretto

Dimensione di impatto
Economico Sociale Ambientale Digitale
Salute organizzativa
Reputazionale

INDICATORI DI MISURAZIONE



VP_VI (i_1) **Grado di soddisfazione complessivo del benessere organizzativo (PTA, CEL e docenti)**

Valore medio ponderato di tutti gli items presenti nei rispettivi questionari (docenti, PTA e CEL) ad eccezione delle dimensioni soddisfazione, salute e performance (già rappresentativi di una percezione di sintesi del fenomeno) e della dimensione relativ
Fonte: Interna UniBA

2025 Baseline	2026 Target	2027 Target	2028 Target
4,08 su 6,00	4,10 su 6,00	4,15 su 6,00	4,20 su 6,00

VP_VI (i_2) **Rapporto tra ore di formazione per la didattica innovativa erogate ai docenti e numero di docenti in servizio**

Ore di formazione per la didattica innovativa erogate ai docenti in servizio su totale docenti strutturati/Docenti di ruolo (AVA3_B.1.1.B) Baseline 2025 rif. a.s. 2024
Fonte: AVA3

2025 Baseline	2026 Target	2027 Target	2028 Target
In corso di rilevazione	1,9 (h/pers)	1,95 (h/pers)	2,1 (h/pers)

VP_VI (i_3) **Adeguatezza e consistenza percorsi di formazione e aggiornamento PTA**

Numero di ore di formazione al Personale TA sul totale unità di personale tecnico – amministrativo al 31/12. Sono inclusi i Dirigenti, i collaboratori esperti linguistici e i lettori (laddove presenti) (AVA3_B.1.2.A) Baseline 2025 rif. a.s. 2024
Fonte: AVA3

2025 Baseline	2026 Target	2027 Target	2028 Target
In corso di rilevazione	18,5 (h/pers)	19,0 (h/pers)	19,5 (h/pers)

VP_VI (i_4) **Numero di Identificazioni, validazioni e certificazioni digitali delle competenze**

Numero di competenze identificate, validate e certificate erogate
Fonte: Interna UniBA

2025 Baseline	2026 Target	2027 Target	2028 Target
25	40	50	60

VP_VI (i_5) **Numero dei riconoscimenti in carriera studente di micro-credentials rilasciati nell'anno**

Numero dei riconoscimenti in carriera studente di micro-credentials rilasciati nell'anno
Fonte: Centro per l'Apprendimento Permanente

2025 Baseline	2026 Target	2027 Target	2028 Target
0	15	30	50

VP_VI (i_6) **Numero di co-progettazioni di teaching learning center e/o centri per l'apprendimento permanente interdipartimentali**

Numero di co-progettazioni di teaching learning center e/o centri per l'apprendimento permanente interdipartimentali
Fonte: Centro per l'Apprendimento Permanente

2025 Baseline	2026 Target	2027 Target	2028 Target
0	1	1	2

VP_VI (i_7) **Numero di corsi di formazione erogati in modalità digitale o in presenza sul benessere animale collegato al benessere umano**

Numero di corsi di formazione erogati in modalità digitale o in presenza sul benessere animale collegato al benessere umano
Fonte: Interna UniBA

2025 Baseline	2026 Target	2027 Target	2028 Target
0	1	1	1

VP_VI (i_8) **Grado di attuazione delle azioni positive previste nei documenti di programmazione**

Numero di iniziative/azioni positive realizzate sul totale delle iniziative/azioni positive previste
Fonte: Interna UniBA

2025 Baseline	2026 Target	2027 Target	2028 Target
anno base	75,00%	80,00%	80,00%

VP_VI (i_9) **Grado di raggiungimento dei target strategici del Pilastro Benessere, diversità ed inclusione**

Indicatori strategici che hanno raggiunto almeno un punteggio pari a 0,8 sul totale degli indicatori strategici del pilastro
Fonte: Interna UniBA

2025 Baseline	2026 Target	2027 Target	2028 Target
anno base	≥ 75,00%	≥ 75,00%	≥ 75,00%

COLLEGAMENTI

Collegamento con il GEP
GEP1 - Equilibrio vita privata/vita lavorativa e cultura dell'organizzazione

Collegamento con BES
Ambiente
Benessere soggettivo

Collegamento con PRO3 (DM 773/24)
A.1 Valutazione delle competenze acquisite dagli studenti e riduzione della dispersione studentesca

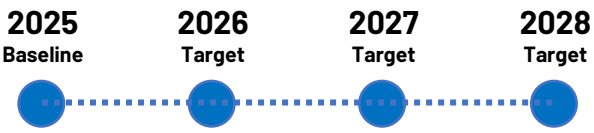
GEP2 - Equilibrio di genere nelle posizioni di vertice e negli organi decisionali GEP5 - Misure di contrasto alla violenza di genere, comprese le molestie sessuali	Lavoro e conciliazione dei tempi di vita	A.2 Innovazione delle metodologie didattiche (TLC) e potenziamento della docenza strutturata nei corsi di studio E.2 Sviluppo delle competenze del personale docente, anche in considerazione dei TLC, e integrazione del Fondo per la Premialità (art. 9, co. 1, l. 240/2010) E.3 Sviluppo delle competenze del personale tecnico-amministrativo, anche in considerazione della dematerializzazione e del potenziamento del lavoro agile, e integrazione del Fondo per la Premialità (art. 9, co. 1, l. 240/2010)

IMPATTO

Stakeholder	Impatto	Dimensione di impatto
Interni ed esterni UniBA	Diretto Indiretto	Salute organizzativa Digitale Sociale Ambientale

Digitalizzazione, semplificazione ed

INDICATORI DI MISURAZIONE



VP_VII (i_1) **Percentuale copertura del sistema unico e integrato di prenotazione**

Numero di aule e/o laboratori didattici coperti dal sistema unico e integrato di prenotazione sul totale delle aule e/o laboratori
Fonte: Interna UniBA

2025 Baseline	2026 Target	2027 Target	2028 Target
0,00%	70,00%	100,00%	100,00%

VP_VII (i_2) **Percentuale di ambiti strategici presenti nei processi mappati**

Numero di ambiti strategici mappati nei processi sul numero totale degli ambiti strategici
Fonte: Interna UniBA

2025 Baseline	2026 Target	2027 Target	2028 Target
0,00%	20,00%	60,00%	80,00%

VP_VII (i_3) **Disponibilità con potenza del segnale sufficiente del sistema wi fi delle aule**

Numero di aule effettivamente coperte in cui è utilizzabile il wi-fi sul numero totale delle aule nell'anno X
Fonte: Interna UniBA

2025 Baseline	2026 Target	2027 Target	2028 Target
80,00%	90,00%	100,00%	100,00%

VP_VII (i_4) **Grado di raggiungimento dei target strategici del Pilastro Digitalizzazione, semplificazione ed accountability**

Indicatori strategici che hanno raggiunto almeno un punteggio pari a 0,8 sul totale degli indicatori strategici del pilastro
Fonte: Interna UniBA

2025 Baseline	2026 Target	2027 Target	2028 Target
anno base	≥ 75,00%	≥ 75,00%	≥ 75,00%

COLLEGAMENTI

Collegamento con il GEP
GEP1 - Equilibrio vita privata/vita lavorativa e cultura dell'organizzazione

Collegamento con BES
Qualità dei servizi
Ambiente

Collegamento con PRO3 (DM 773/24)
B.3 Miglioramento delle infrastrutture e degli strumenti per la ricerca al fine dell'integrazione della ricerca nelle reti internazionali ed europee
C.1 Accessibilità delle sedi, aule e spazi per lo sport e lo studio (aule, spazi di studio, biblioteche, software per la didattica a distanza, infrastrutture digitali e spazi per lo sport)

IMPATTO

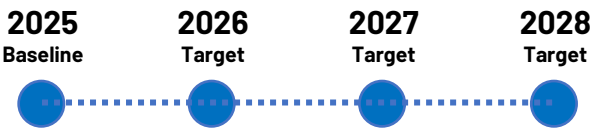
Stakeholder
Interni UniBA

Impatto
Diretto

Dimensione di impatto
Salute Organizzativa Digitale Sociale Ambientale

Luoghi

INDICATORI DI MISURAZIONE



VP_VIII (i_1) **Percentuale di giudizi positivi su strutture e spazi per didattica (aule, biblioteche, postazioni informatiche, spazio per studio individuale, attrezzature) (ALMALAUREA, Profilo dei laureati)**

Baseline 2025: rif. anno 2024. Media delle percentuali di giudizio positivo delle risposte dei singoli quesiti specifici della Sezione 7 -Giudizi sull'esperienza universitaria di ALMALAUREA, Indagine Profilo dei laureati
Fonte: ALMALAUREA

2025	2026	2027	2028
65,00%	66,00%	67,00%	68,00%

VP_VIII (i_2) **Grado di soddisfazione dell'accessibilità ai plessi universitari da parte del personale docente, tecnico amministrativo e bibliotecario con ridotta o impedita capacità motoria o sensoriale, temporanea o permanente**

Punteggio medio dell'Indagine sulla qualità della vita e dei servizi UNIBA-Esigenze specifiche. Scala 0-1. Baseline 2025 rif. 2024
Fonte: Interna UniBA

2025	2026	2027	2028
0,760	0,780	0,790	0,800

VP_VIII (i_3) **Fruizione e manutenzione dello Spazio digitale del Portale biblioteche EDIT per la digitalizzazione del patrimonio librario - Digital Library**

Grado di realizzazione (0% non realizzato; 100% pienamente realizzato)
Fonte: Sistema Bibliotecario di Ateneo

2025	2026	2027	2028
20,00%	30,00%	40,00%	60,00%

VP_VIII (i_4) **Grado di raggiungimento dei target strategici del Pilastro Luoghi**

Indicatori strategici che hanno raggiunto almeno un punteggio pari a 0,8 sul totale degli indicatori strategici del pilastro
Fonte: Interna UniBA

2025	2026	2027	2028
anno base	≥ 75,00%	≥ 75,00%	≥ 75,00%

COLLEGAMENTI

Collegamento con il GEP
'GEP1 - Equilibrio vita privata/vita lavorativa e cultura dell'organizzazione

Collegamento con BES
Sicurezza
Qualità dei servizi
Paesaggio e patrimonio culturale
Ambiente
Relazioni sociali

Collegamento con PRO3 (DM 773/24)
B.3 Miglioramento delle infrastrutture e degli strumenti per la ricerca al fine dell'integrazione della ricerca nelle reti internazionali ed europee
C.1 Accessibilità delle sedi, aule e spazi per lo sport e lo studio (aule, spazi di studio, biblioteche, software per la didattica a distanza, infrastrutture digitali e spazi per lo sport)
C.3 Ampliamento degli interventi per il benessere degli studenti, il diritto allo studio e la disabilità

IMPATTO

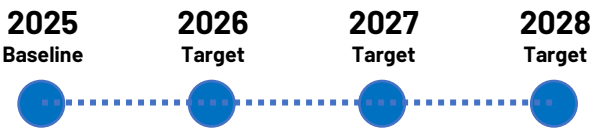
Stakeholder
Interni ed esterni UniBA

Impatto
Diretto Indiretto

Dimensione di impatto
Salute organizzativa Digitale Ambientale
Economico
Sociale

Sostenibilità

INDICATORI DI MISURAZIONE



VP_IX (i_1) **Numero iniziative didattiche (corsi competenze trasversali, corsi di formazione e seminari e convegni di approfondimento) rivolti a stakeholder interni ed esterni.**

Numero iniziative didattiche (corsi competenze trasversali, corsi di formazione e seminari e convegni di approfondimento) rivolti a stakeholder interni ed esterni.
Fonte: Interna UniBA

2025 Baseline	2026 Target	2027 Target	2028 Target
In corso di rilevazione	+ 5,00%	+ 10,00%	+ 20,00%

VP_IX (i_2) **Numeri di punti di raccolta differenziata presenti nell'anno di riferimento.**

Numeri di punti di raccolta differenziata presenti nell'anno di riferimento.
Fonte: Staff logistica e procedimenti speciali

2025 Baseline	2026 Target	2027 Target	2028 Target
77	85	90	95

VP_IX (i_3) **Efficienza media delle macchine termiche**

Efficienza media delle macchine termiche
Fonte: Fonte interna UNIBA. Sezione Edilizia

2025 Baseline	2026 Target	2027 Target	2028 Target
In corso di rilevazione	0,020	0,020	0,020

VP_IX (i_4) **Grado di raggiungimento dei target strategici del Pilastro Sostenibilità**

Indicatori strategici che hanno raggiunto almeno un punteggio pari a 0,8 sul totale degli indicatori strategici del pilastro
Fonte: Interna UniBA

2025 Baseline	2026 Target	2027 Target	2028 Target
anno base	≥ 75,00%	≥ 75,00%	≥ 75,00%

COLLEGAMENTI

Collegamento con il GEP
GEP5 - Misure di contrasto alla violenza di genere, comprese le molestie sessuali

Collegamento con BES
Ambiente
Istruzione e formazione

Collegamento con PRO3 (DM 773/24)
A.1 Valutazione delle competenze acquisite dagli studenti e riduzione della dispersione studentesca
C.1 Accessibilità delle sedi, aule e spazi per lo sport e lo studio (aule, spazi di studio, biblioteche, software per la didattica a distanza, infrastrutture digitali e spazi per lo sport)

IMPATTO

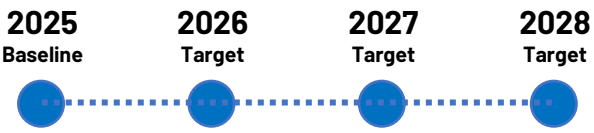
Stakeholder
Interni ed esterni UniBA

Impatto
Diretto Indiretto

Dimensione di impatto
Salute organizzativa Digitale Ambientale
Economico
Sociale

Qualità

INDICATORI DI MISURAZIONE



Grado di efficacia delle azioni di miglioramento del Sistema di AQ implementate annualmente dal Presidio di Assicurazione della Qualità

VP_X (i_1) L'indicatore restituisce il grado di efficacia delle azioni di miglioramento del Sistema di AQ implementate nell'anno solare a livello di Ateneo.
Il dato è ricavato dalla relazione annuale dei NdV dove viene chiesto al Nucleo di Valutazione di descrivere
Fonte: AVA3

2025 Baseline	2026 Target	2027 Target	2028 Target
2	3	3	3

Grado di realizzazione di interventi formali CPDS recepiti

VP_X (i_2) Numero di interventi formali CPDS recepiti dai CdS / Numero totale di interventi formali CPDS
Fonte: PQA

2025 Baseline	2026 Target	2027 Target	2028 Target
--	20,00%	40,00%	60,00%

Redazione di un Documento di monitoraggio intermedio sistemico dei processi di AQ

VP_X (i_3) Grado di realizzazione (0% non raggiunto; 100% pienamente raggiunto)
Fonte: PQA

2025 Baseline	2026 Target	2027 Target	2028 Target
0,00%	50,00%	100,00%	--

COLLEGAMENTI

Collegamento con il GEP
GEP1 - Equilibrio vita privata/vita lavorativa e cultura dell'organizzazione
GEP2 - Equilibrio di genere nelle posizioni di vertice e negli organi decisionali
GEP3 - Parità di genere nel reclutamento e nelle progressioni di carriera
GEP4 - Integrazione della dimensione di genere nella ricerca, nei programmi degli insegnamenti e nella formazione
GEP5 - Misure di contrasto alla violenza di genere, comprese le molestie sessuali

Collegamento con BES
Qualità dei servizi
Relazioni sociali

Collegamento con PRO3 (DM 773/24)
A.2 Innovazione delle metodologie didattiche (TLC) e potenziamento della docenza strutturata nei corsi di studio
B.2 Trasferimento tecnologico e valorizzazione delle conoscenze
C.3 Ampliamento degli interventi per il benessere degli studenti, il diritto allo studio e la disabilità
D.2 Integrazione della didattica nelle reti internazionali e europee
E.1 Miglioramento dell'ecosistema della ricerca e incentivi alla mobilità dei ricercatori e dei professori, anche ai sensi dell'art. 7, della L. 240/2010

IMPATTO

Stakeholder
Interni ed esterni UniBA

Impatto
Diretto

Dimensione di impatto
Salute Organizzativa Digitale Sociale Ambientale

2.1.3 LE PROCEDURE UNIBA

La creazione di valore pubblico per gli stakeholder passa anche attraverso il miglioramento delle procedure amministrative sia in termini di semplificazione e reingegnerizzazione che di digitalizzazione.

L'Ateneo sta avviando un'attività di mappatura dei processi che si focalizzerà in primo luogo su quelli che coinvolgono i dipartimenti (si veda paragrafo 2.2 Performance). L'esigenza di un focus di approfondimento sui processi a carattere trasversale è funzionale a porre in luce esigenze specifiche di semplificazione, reingegnerizzazione e digitalizzazione.

Nonostante l'attività di analisi sia in divenire, l'Ateneo si sta attivando sulla digitalizzazione di procedure ad alto impatto sulla gestione. Di seguito si riporta il dettaglio delle procedure che saranno interessate da percorsi di miglioramento attraverso i progetti direzionali dei Dirigenti (Sottosezione Performance).

Tabella 3 – Elenco delle procedure da semplificare, reingegnerizzare e digitalizzazione

	Procedure	Stakeholders	Direzioni Amministrative coinvolte
SEMPLIFICAZIONE E REINGEGNERIZZAZIONE	ACQUISTI SERVIZI E FORNITURE E APPALTI DI LAVORI	Tutti gli stakeholder di UNIBA	Direzione Amministrazione e Finanza; Direzione per il coordinamento delle strutture dipartimentali, Direzione Appalti, Edilizia e Patrimonio
	MONITORAGGIO DELLA TERZA MISSIONE	Personale Interno	Direzione Ricerca, Terza Missione e Internazionalizzazione; Direzione per il coordinamento delle strutture dipartimentali; Direzione Generale
	GESTIONE DELLE INFORMAZIONI DI NATURA ECONOMICA, FISCALE E PREVIDENZIALE	Comunità Accademica	Direzione Amministrazione e Finanza
	GESTIONE DELLE SEDUTE DEGLI ORGANI DI ATENEO	Personale Interno	Direzione Affari istituzionali; Direzione Generale
	PROCESSI DI MIGLIORAMENTO ED INNOVAZIONE DELLA DIDATTICA	Student*	Direzione Offerta Formativa e servizi agli studenti
	GESTIONE DELLA FORMAZIONE	Personale Interno	Direzione Generale; Direzione Risorse Umane
	GESTIONE DELLA STRUTTURA ORGANIZZATIVA E DEI PROCESSI	Personale Interno	Direzione Generale
	MONITORAGGIO DEI PROCEDIMENTI AMMINISTRATIVI	Personale Interno	Tutte le direzioni
	GESTIONE DELLA MANUTENZIONE ORDINARIA	Personale Interno	Direziona Appalti, Edilizia e Patrimonio
ACCESSIBILITÀ	RELAZIONI CON GLI UTENTI	Tutti gli stakeholder di UNIBA	Direzione Affari istituzionali
	SICUREZZA INFORMATICA	Tutti gli stakeholder di UNIBA	Direzione Affari istituzionali
	POTENZIAMENTO DELL'ACCESSIBILITÀ E FRUIBILITÀ DELLE RISORSE BIBLIOGRAFICHE	Tutti gli stakeholder di UNIBA	Direzione sistema bibliotecario di ateneo
	INFRASTRUTTURE E SERVIZI PER LA DIDATTICA INCLUSIVA	Tutti gli stakeholder di UNIBA	Direzione Offerta Formativa e servizi agli studenti; Direzione per il Coordinamento delle strutture dipartimentali

* Con il termine Comunità Accademica si intende rappresentare l'insieme dei seguenti stakeholder:
Professori Universitari, Personale Dirigente, Tecnico Amministrativo e CeI, Studenti, Laureati, Ricercatori, Dottorandi, Specializzandi, Frequentanti Corsi Post-Laurea

2.2 PERFORMANCE

La Performance Organizzativa dell'Università degli studi di Bari (POUB) è misurata e valutata, ai sensi del SMVP, in relazione ai seguenti ambiti:

- Valore pubblico creato (VP), impatto dell'azione di UNIBA sugli stakeholder di riferimento[3];
- Performance Strategica (PS), grado di conseguimento degli obiettivi specifici/strategici;
- Performance Amministrativa di Ateneo (PA), in termini di conseguimento degli obiettivi attribuiti alle strutture amministrative, di sostenibilità economico-finanziaria e patrimoniale e di qualità dei servizi

La creazione del valore pubblico dell'Università (di cui alla sezione Valore Pubblico) è misurata dagli effetti realizzati attraverso l'attuazione della strategia (PS) e le azioni di miglioramento messe in campo dalla struttura amministrativa nelle sue diverse articolazioni (PA).

La Performance Amministrativa di Ateneo (PA) è valutata attraverso le seguenti prospettive di analisi:

Figura 11 - Dimensioni della performance amministrativa

La tabella che segue, in linea con il modello individuato nel SMVP 2025, riepiloga per ciascuna dimensione gli elementi di valutazione, i target e i relativi pesi.

Tabella 4 – Elementi di valutazione delle dimensioni della performance amministrativa

DIMENSIONI P_A	ELEMENTI DI VALUTAZIONE	PESO	TARGET 2026
DIMENSIONE DEGLI UTENTI E DELLA QUALITÀ OFFERTA	Valore medio di soddisfazione dei servizi offerti (oggetto di misurazione nel questionario "Misuriamoci")	10	4,1
DIMENSIONE DEI PROCESSI INTERNI	Grado di conseguimento degli obiettivi di processo e di progetto	20	95%
DIMENSIONE DELLA CRESCITA E DELL'INNOVAZIONE	Progetti Direzionali della dimensione crescita e innovazione	30	95%
DIMENSIONE ECONOMICA, FINANZIARIA E PATRIMONIALE	Indicatore assunzionale	2,5	77,19%
	Indicatore di sostenibilità economica-finanziaria (ISEF)	2,5	1,06
	Indicatore di indebitamento	2,5	0
	Indicatore di autofinanziamento	2,5	28%
	Ritardo medio dei pagamenti	30	0

[3] Il D.lgs. n. 74/2017 ha introdotto, a partire dal ciclo di gestione della performance 2018-2020, una nuova articolazione degli obiettivi prevedendo la definizione di obiettivi specifici, programmati dalle singole amministrazioni su base triennale, in coerenza con gli obiettivi generali determinati a livello nazionale. Per le università gli obiettivi generali sono adottati con Decreto del Ministro dell'Istruzione, dell'Università e della Ricerca (Linee Generali d'Indirizzo della programmazione delle università).

2.2.1 DIMENSIONE DEGLI UTENTI E DELLA QUALITÀ OFFERTA

L'Università interagisce attraverso una fitta rete di relazioni con gli stakeholder. La capacità relazionale contribuisce a diffondere il valore creato dall'istituzione universitaria rispetto alle diverse categorie di stakeholder. La complessità delle politiche dell'Università richiede di operare un'ottimizzazione delle relazioni inter-istituzionali anche attraverso la pianificazione e l'identificazione degli interlocutori rilevanti. L'Università considera prioritaria la soddisfazione degli utenti, pertanto, attribuisce assoluta rilevanza alla dimensione della qualità dei servizi offerti. A partire dal 2018, il sistema di rilevazione del giudizio degli utenti (c.d. "Misuriamoci") diversificato rispetto alle diverse tipologie di utenti, rileva, per i servizi a maggior impatto sull'utenza interna ed esterna, i punti di forza e di debolezza, consentendo la messa in opera di conseguenziali azioni correttive. Avviato in via sperimentale, negli anni è stato oggetto di implementazione (anche in coerenza con le Linee n.4/2019 del DFP) e di un importante aggiornamento (ottobre – dicembre 2024), al fine di incrementare il tasso di risposta degli utenti.

La misurazione del livello di soddisfazione sui servizi offerti permette all'Università di:

- monitorare e controllare la qualità offerta e percepita dagli stakeholder principali;
- ottenere un supporto informativo per le azioni di miglioramento sui servizi;
- misurare la dimensione "Giudizio di soddisfazione degli utenti" che concorre alla misurazione della Performance organizzativa.

Gli esiti dell'indagine concorrono alla valutazione della *Dimensione degli utenti e della qualità offerta*, contribuendo alla valutazione della performance organizzativa dell'Università ed alla performance individuale del personale, come richiesto anche dall'art.19bis del Decreto.

Figura 12 - Servizi oggetto di valutazione

RICERCA E TERZA MISSIONE • Enti partecipati • Dottorato di Ricerca • Progetti di ricerca nazionali e locali • Supporto alla ricerca e progetti internazionali • Ricerca e Terza Missione del Dipartimento • Trasferimento tecnologico e proprietà intellettuale	DIDATTICA E SERVIZI AGLI STUDENTI • Didattica e servizi agli studenti del Dipartimento • Convenzioni per la ricerca, la terza missione, la didattica e servizi agli studenti • Corsi di formazione finalizzata • Master • Orientamento allo studio • Programmazione Offerta Formativa • Segreterie studenti • Servizi di accompagnamento al lavoro • Servizio disabilità e DSA
RISORSE UMANE E FINANZIARIE • Appalti pubblici di lavori • Appalti pubblici di servizi e forniture • Contabilità e attività negoziali del Dipartimento • Contabilità e bilancio di Ateneo • Gestione carriera personale docente • Gestione carriera ricercatori • Gestione carriera PTA e CEL • Rilevazione e monitoraggio orario di lavoro • Gestione assegnisti	SERVIZI TRAVERSALI • Informazione istituzionale (URP e Redazione Web) • Programmazione e controllo • Servizi bibliotecari • Servizi generali, logistica e supporto informatico del Dipartimento

La metodologia dell'indagine è condivisa annualmente con il Nucleo di Valutazione e la rappresentatività dei campioni è misurata attraverso le formule definite nell'ambito del SMVP.

A partire dall'annualità 2025 l'Ateneo ha aderito al Progetto GoodPractice (GP), iniziativa promossa dal MIP Politecnico di Milano Graduate School of Business che coinvolge circa 65 Atenei italiani. Il progetto promuove iniziative comuni di misurazione delle performance di efficienza ed efficacia dei servizi con l'obiettivo di comparare le prestazioni dei servizi di supporto delle università e identificare buone pratiche da diffondere.

La rilevazione Misuriamoci è pertanto oggetto di un approfondimento volto a consentire l'integrazione con le misure di GP e a favorire il benchmarking con gli altri atenei aderenti.

2.2.2 DIMENSIONE DEI PROCESSI INTERNI

La dimensione dei processi interni consente di monitorare:

- la capacità di raggiungere gli obiettivi strategici attraverso specifici obiettivi e azioni (c.d. funzione d'indirizzo);
- il miglioramento del funzionamento complessivo attraverso l'analisi e l'intervento sulle criticità (c.d. funzione di diagnosi).

La dimensione dei processi interni è misurata attraverso la verifica dell'effettivo grado di conseguimento delle azioni intermedie che danno attuazione ai progetti finalizzati al miglioramento dei processi. I progetti hanno natura trasversale, pertanto, possono coinvolgere strutture organizzative appartenenti a diverse direzioni.

Inoltre, i progetti previsti per il triennio 2026-2028 presentano le seguenti caratteristiche:

- costituiscono attività strumentali e di supporto all'attuazione del Piano Strategico 2026-2028 e, pertanto, concorrono alla creazione del valore pubblico;
- prevedono trasversalmente misure che favoriscono la trasparenza e la prevenzione della corruzione;
- individuano le risorse necessarie per la realizzazione del progetto (sia umane che finanziarie) e il collegamento con il bilancio di previsione dell'Ateneo;
- comprendono azioni positive che impattano sull'accessibilità, sul benessere organizzativo e individuale e sullo sviluppo delle competenze;
- prevedono misure per il superamento delle criticità su processi di assicurazione della qualità emerse in occasione della visita di accreditamento della sede (novembre 2024) i cui esiti sono stati comunicati da ANVUR a maggio 2025.

La responsabilità del progetto è attribuita al personale dirigente dell'Ateneo. Le azioni/fasi in cui si articola ciascun progetto e le strutture coinvolte sono rappresentate, in dettaglio, nell'allegato n. 3.

Tabella 5 - Progetti per il miglioramento dei processi interni

CODICE	DENOMINAZIONE	DIRIGENTE RESPONSABILE	AMBITO DEL PIAO	PESO (su scala a 100)
2026_PROG_RTM_01	Infrastrutture di Ricerca come leva strategica per qualità, competitività europea e ricerca responsabile	Adriana Agrimi	ACCESSIBILITA' ATTUAZIONE DELLA STRATEGIA SVILUPPO ORGANIZZATIVO E DEL CAPITALE UMANO SEMPLIFICAZIONE E REINGENERIZZAZIONE DELLE PROCEDURE	7,5
2026_PROG_RTM_02	Migliorare le attività di monitoraggio della Terza Missione	Adriana Agrimi	ATTUAZIONE DELLA STRATEGIA SEMPLIFICAZIONE E REINGENERIZZAZIONE DELLE PROCEDURE	5

CODICE	DENOMINAZIONE	DIRIGENTE RESPONSABILE	AMBITO DEL PIAO	PESO (su scala a 100)
2026_PROG_DAF_01	Evoluzione del sistema di programmazione, gestione e controllo economico-finanziario dell'Ateneo	Gianfranco Berardi	SEMPLIFICAZIONE E REINGENERIZZAZIONE DELLE PROCEDURE	8,75
2026_PROG_DAF_02	Digitalizzare le informazioni di natura economica, finanziaria, fiscale, previdenziale e assistenziale	Gianfranco Berardi	ANTICORRUZIONE E TRASPARENZA SEMPLIFICAZIONE E REINGENERIZZAZIONE DELLE PROCEDURE	3,75
2026_PROG_BIB_01	SiBA Polo di Conoscenza Integrata, Riqualificazione e Spazi Open Science	Lucia Di Palo	ATTUAZIONE DELLA STRATEGIA ACCESSIBILITA' SEMPLIFICAZIONE E REINGENERIZZAZIONE DELLE PROCEDURE SVILUPPO ORGANIZZATIVO E DEL CAPITALE UMANO	12,5
2026_PROG_OFF_01	Promuovere il benessere e ridurre le disuguaglianze della comunità studentesca	Domenica Lagramegna	ATTUAZIONE DELLA STRATEGIA	7,5
2026_PROG_OFF_02	Strategie per il miglioramento e l'innovazione della didattica	Domenica Lagramegna	ATTUAZIONE DELLA STRATEGIA ACCESSIBILITA' SEMPLIFICAZIONE E REINGENERIZZAZIONE DELLE PROCEDURE SVILUPPO ORGANIZZATIVO E DEL CAPITALE UMANO	5
2026_PROG_COO_01	Valorizzare le attività dei centri a supporto della didattica, della ricerca e della terza missione dell'Ateneo	Emilio Miccolis	ATTUAZIONE DELLA STRATEGIA ANTICORRUZIONE E TRASPARENZA SEMPLIFICAZIONE E REINGENERIZZAZIONE DELLE PROCEDURE	12,5
2026_PROG_DAEP_01	Digitalizzazione, intelligenza artificiale e parità di genere nelle procedure ad evidenza pubblica	Alessandro Quarta	PARITA' DI GENERE ANTICORRUZIONE E TRASPARENZA ATTUAZIONE DELLA STRATEGIA SEMPLIFICAZIONE E REINGENERIZZAZIONE DELLE PROCEDURE SVILUPPO ORGANIZZATIVO E DEL CAPITALE UMANO	7,5
2026_PROG_DAEP_02	Migliorare la gestione dei luoghi UNIBA nell'ottica della digitalizzazione e della sostenibilità	Alessandro Quarta	ACCESSIBILITA' ATTUAZIONE DELLA STRATEGIA SEMPLIFICAZIONE E REINGENERIZZAZIONE DELLE PROCEDURE ANTICORRUZIONE E TRASPARENZA SVILUPPO ORGANIZZATIVO E DEL CAPITALE UMANO	5

CODICE	DENOMINAZIONE	DIRIGENTE RESPONSABILE	AMBITO DEL PIAO	PESO (su scala a 100)
2026_PROG_DAI_01	Avvio Titulus Organi per la gestione informatizzata di proposte, delibere e verbali degli Organi collegiali di Governo	Ernesto Somma	SEMPLIFICAZIONE E REINGENERIZZAZIONE DELLE PROCEDURE ACCESSIBILITA' SVILUPPO ORGANIZZATIVO E DEL CAPITALE UMANO ATTUAZIONE DELLA STRATEGIA	6,25
2026_PROG_DAI_04	UNIBA STORE	Ernesto Somma	ATTUAZIONE DELLA STRATEGIA	6,25
2026_PROG_TRAS_02	Semplificare e digitalizzare i processi di pubblicazione e di monitoraggio dei procedimenti	Ernesto Somma	ANTICORRUZIONE E TRASPARENZA ACCESSIBILITA' ATTUAZIONE DELLA STRATEGIA SEMPLIFICAZIONE E REINGENERIZZAZIONE DELLE PROCEDURE	12,5

2026_PROG_RTM_01
(peso 60/100)

Infrastrutture di Ricerca come leva strategica per qualità, competitività europea e ricerca responsabile

Dirigente Responsabile: **AGRIMI ADRIANA**

Direzione Ricerca, Terza Missione e Internazionalizzazione

FINALITÀ E AMBITO DI INTERVENTO

Il progetto mira a fare delle Infrastrutture di Ricerca di UniBa:
- un fattore abilitante della progettualità europea e internazionale;
- un ambito privilegiato di applicazione concreta dei principi di integrità e sicurezza della ricerca;
- un ponte strutturato tra ricerca, terza missione e internazionalizzazione.

ACCESSIBILITA' ATTUAZIONE DELLA STRATEGIA SVILUPPO ORGANIZZATIVO E DEL CAPITALE UMANO SEMPLIFICAZIONE E REINGENERIZZAZIONE DELLE PROCEDURE

ANALISI SITUAZIONE DI PARTENZA

La scelta di porre le Infrastrutture di Ricerca (IR) al centro del progetto direzionale della Direzione Ricerca, Terza Missione e Internazionalizzazione risponde a una duplice esigenza strategica:
1) Recepire in modo diretto e strutturato le raccomandazioni AVA3, che evidenziano: la necessità di una pianificazione sistematica dello sviluppo e della manutenzione delle attrezzature e delle infrastrutture di ricerca; l'assenza di un monitoraggio continuo dell'adeguatezza delle infrastrutture e delle tecnologie; l'esigenza di metodiche standardizzate di mappatura, audit e valutazione delle infrastrutture, anche in relazione alla qualità della ricerca e della terza missione.
2) Dare attuazione operativa alla Programmazione Strategica di Ateneo 2026–2028, cheindividua nelle infrastrutture di ricerca un pilastro essenziale per: il rafforzamento della ricerca di eccellenza; l'attrattività internazionale; la partecipazione a grandi programmi e partenariati europei.
In questo quadro, le infrastrutture di ricerca non sono considerate esclusivamente come dotazioni materiali, ma come ecosistemi complessi che integrano: persone e competenze; processi organizzativi; sicurezza, integrità ed etica della ricerca; progettualità competitiva e sostenibilità nel tempo.

INDICATORI DI MISURAZIONE

	Formula / Unità di misura	Baseline 2025	Target 2026	Dimensione
Completamento delle attività di censimento e monitoraggio delle infrastrutture di ricerca	Percentuale di infrastrutture di ricerca mappate, catalogate e monitorate sul totale delle infrastrutture censite	0	40	EFFICACIA
Numero di progettualità che integrano e valorizzano infrastrutture di ricerca di Ateneo	Numero	0	15	EFFICACIA
Numero di iniziative per il potenziamento delle competenze in tema di gestione, sicurezza e integrità della ricerca	Numero	0	2	EFFICACIA

RISORSE

Risorse umane	Risorse finanziarie
Direzione Ricerca, Terza Missione e Internazionalizzazione; Dipartimenti	€. 10000 Art. 102200107 Indennità di missione e rimborsi spese viaggi (PTA) - Competenze per rimborsi,anche forfettari,per missioni e trasferte (ove non costituenti retribuz.) UPB Direzione Ricerca_Budget; €.20000 Art. 102200201 Stanziamento costi di budget da assegnare UPB Programm_Triennale 24/26_Budget (quota parte riferita all'azione strategica 2.4.4)

COLLEGAMENTI

Stakeholder	Programmazione strategica
PROFESSORESSE/ PROFESSORI	2.3 - Potenziare il finanziamento strategico della ricerca di eccellenza
RICERCATRICI/ RICERCATORI	2.4 - Gestire e sviluppare le infrastrutture strategiche per la ricerca
PERSONALE TAB E CEL	3.5 - Potenziare, rafforzare e valorizzare le relazioni di Uniba con le imprese locali, nazionali ed internazionali
ENTI E IMPRESE	
COMUNITA' ACCADEMICA	6.2 - Promuovere lo sviluppo delle persone

2026_PROG_RTM_02
(peso 40/100)

Migliorare le attività di monitoraggio della Terza Missione

Dirigente Responsabile: **AGRIMI ADRIANA**

Direzione Ricerca, Terza Missione e Internazionalizzazione

FINALITÀ E AMBITO DI INTERVENTO

Il progetto prende le mosse dalla recente azione di Autovalutazione, Valutazione e Accreditamento (AVA3) che ha consentito di realizzare una riflessione sulle criticità organizzative sottese allo svolgimento delle funzioni istituzionali. Sia in autovalutazione che a seguito della restituzione preliminare della visita di Accreditamento Periodico sono state individuate aree di miglioramento connesse alla filiera digitalizzazione dei processi, rilevazione dei dati e generazione automatica degli indicatori (AVA3, PRO3, ranking). Il miglioramento delle attuali performance avrà dunque un riflesso organizzativo (efficientamento dei processi), un riflesso in termini di supporto alla attuazione della programmazione strategica di Ateneo (efficacia dei processi) e, infine, un incremento del paniere di Open Data a beneficio degli stakeholders UniBa (impatto).
Nella realizzazione del progetto sarà determinante la sinergia con l'attività di sviluppo delle competenze del personale UniBa (PTA e docenti) prevista dalla programmazione triennale 24-26 (progetto QWERTY).
Il progetto si focalizza prioritariamente sul monitoraggio delle attività di Terza Missione/Impatto sociale

ATTUAZIONE DELLA STRATEGIA **SEMPLIFICAZIONE E REINGENERIZZAZIONE DELLE PROCEDURE**

ANALISI SITUAZIONE DI PARTENZA

Il progetto si pone in continuità con l'annualità 2025 in cui è stata completata l'attività di coprogettazione delle esigenze di monitoraggio. All'esito di predetta analisi si è attivata la procedura di acquisizione delle piattaforme CINECA IRIS_RM E UNIFIND. Nel corso del 2026 le strutture saranno impegnate nell'implementazione dei sistemi acquistati.

INDICATORI DI MISURAZIONE

	Formula / Unità di misura	Baseline 2025	Target 2026	Dimensione
Avvio delle attività di conferimento dati nei nuovi applicativi	Numero di strutture che hanno avviato il conferimento dati	0	3	RISULTATO
Numero di unità di personale coinvolto in iniziative di formazione/informazione	Numero	0	60	RISULTATO

RISORSE

Risorse umane	Risorse finanziarie
Direzione Ricerca, Terza Missione e Internazionalizzazione; Direzione Appalti, Edilizia e Patrimonio; Direzione Generale;Direzione Affari Istituzionali; Dipartimenti	€. 81244 Art. 102200201 Stanziamento costi di budget da assegnare UPB Progetto Open Apulian University_PATTI

COLLEGAMENTI

Stakeholder	Programmazione strategica
PROFESSORESSE/ PROFESSORI LAUREATE/LAUREATI COMUNITA' ACCADEMICA	6.2 - Promuovere lo sviluppo delle persone 7.1 - Consolidare la trasformazione digitale dei servizi e promuovere la semplificazione dei processi 7.2 - Realizzare un ecosistema digitale di Ateneo per promuovere l'accountability di Uniba e consentire l'interoperabilità dei sistemi

2026_PROG_DAF_01

(peso 70/100)

Evoluzione del sistema di programmazione, gestione e controllo economico-finanziario dell'Ateneo

Dirigente Responsabile: **BERARDI GIANFRANCO**

Direzione Amministrazione e Finanza

FINALITÀ E AMBITO DI INTERVENTO

Il progetto è finalizzato all'evoluzione del sistema di programmazione, gestione e controllo economico-finanziario dell'Ateneo, attraverso la definizione di un modello integrato che renda coerenti la fase programmatoria, l'assunzione delle decisioni di spesa, la gestione operativa e il monitoraggio economico-finanziario.
Il progetto si inserisce in un percorso di sviluppo già avviato negli anni precedenti, nel cui ambito sono stati rafforzati gli strumenti contabili a supporto dell'analisi finanziaria e del controllo di gestione, con particolare riferimento alla costruzione del conto economico gestionale e alla revisione della correlata struttura di budget.
In un'ottica di continuità amministrativa e di razionalizzazione degli interventi progettuali, leazioni avviate con il precedente progetto direzionale vengono assorbite e valorizzate all'interno del presente progetto, che ne amplia il perimetro operativo, integrandole con interventi di natura organizzativa e procedurale finalizzati ad assicurare la chiara attribuzione delle decisioni di spesa alle strutture dirigenziali, in linea con quanto previsto dal Regolamento per l'amministrazione, la finanza e la contabilità, e a rafforzare il presidio dei rischi amministrativo-contabili.

SEMPLIFICAZIONE E REINGENERIZZAZIONE DELLE PROCEDURE

ANALISI SITUAZIONE DI PARTENZA

SITUAZIONE DI PARTENZA
- assetto di budget prevalentemente contabile
- eterogeneità delle prassi decisionali in materia di spesa
- debole integrazione tra budget, atti di gestione e strumenti di monitoraggio

-utilizzo non sistematico delle informazioni economico-contabili a supporto delle decisioni
RISULTATI GIA' CONSEGUITI:- ridefinizione del piano dei conti
- avvio del monitoraggio contabile del budget economico e degli investimenti edilizi
- prima attuazione del raccordo tra pianificazione strategica e bilancio nel software di contabilità
- definizione dello schema di conto economico gestionale e del modello economico di riferimento
- impostazione di una nuova struttura di budget coerente con il conto economico gestionale

INDICATORI DI MISURAZIONE

	Formula / Unità di misura	Baseline 2025	Target 2026	Dimensione
Strumenti di sistema formalizzati (Disciplinari, procedure)	Numero documenti prodotti	0	3	RISULTATO
Disponibilità di strumenti di monitoraggio direzionale	On/Off	Off	On	EFFICIENZA
Avanzamento architettura conto economico gestionale	% voci di conto economico gestionale correttamente alimentate	0	70	EFFICACIA

RISORSE

Risorse umane	Risorse finanziarie
Direzione Amministrazione e Finanza	€.1500 Art.102200110 "Formazione e aggiornamento del personale tecnico-amministrativo";€. 2000 Art.402070102 "Attrezzature informatiche ed elettroniche"; Altre risorse non quantificate in quanto riferita all'impiego del personale interno coinvolto nel progetto

COLLEGAMENTI

Stakeholder	Programmazione strategica
COMUNITA' ACCADEMICA	7.1 - Consolidare la trasformazione digitale dei servizi e promuovere la semplificazione dei processi 7.2 - Realizzare un ecosistema digitale di Ateneo per promuovere l'accountability di Uniba e consentire l'interoperabilità dei sistemi

2026_PROG_DAF_02

(peso 30/100)

Digitalizzare le informazioni di natura economica, finanziaria, fiscale, previdenziale ed assistenziale

Dirigente Responsabile: **BERARDI GIANFRANCO**

Direzione Amministrazione e Finanza

FINALITÀ E AMBITO DI INTERVENTO

Il progetto ha preso avvio nel corso dell'anno 2024 con l'obiettivo riferito al PIAO 2024/2026, "2024_PROG_DAF_1", la cui conclusione è prevista per l'anno 2027 ed è rivolto a tutti i soggetti ai quali l'Ateneo eroga redditi da lavoro dipendente e assimilati. L'attività è finalizzata a sostituire la modulistica cartacea con strumenti completamente digitali e a gestire le dichiarazioni previdenziali e fiscali, tramite il collegamento al portale web di Ateneo, consentendo di comunicare i dati oggetto di dichiarazione in maniera agevole ed intuitiva. La digitalizzazione delle istanze, da realizzare in coerenza con le norme in materia di protezione dei dati e policy di sicurezza, consente:
- la semplificazione degli adempimenti;
- la valorizzazione del patrimonio informativo;
- la realizzazione di un'unica banca dati finalizzata ad attestare i dati economici, fiscali e previdenziali;
- il raggiungimento di ulteriori livelli di trasparenza, come disposti dal D. lgs. 14 marzo 2013 n. 33.

In considerazione della convergenza della finalità dell'obiettivo che ha preso avvio nell'anno 2025, riferito al PIAO 2025/2027, "2025_PROG_DAF_2", con l'obiettivo sopra descritto, si è ritenuto opportuno procedere alla loro unificazione nell'ambito delle azioni strategiche del PIAO 2026/2028. Quest'ultimo progetto si pone l'obiettivo di realizzare, configurare e alimentare un "cassetto digitale", raggiungibile attraverso l'accesso autenticato nell'area Intranet di Ateneo, nel quale depositare, catalogare ed aggiornare costantemente i documenti e le informazioni di utilità per tutti i centri di gestione dell'Ateneo.

ANTICORRUZIONE E TRASPARENZA SEMPLIFICAZIONE E REINGENERIZZAZIONE DELLE PROCEDURE

ANALISI SITUAZIONE DI PARTENZA

Con riferimento all'azione di digitalizzazione della modulistica, è stata realizzata l'analisi tecnica delle procedure digitalizzabili e dei requisiti. E' stata, altresì, realizzata la progettazione della modulistica da digitalizzare ed è stata avviata con successo la messa a regime, a seguito della conclusione con esito positivo della fase di sperimentazione, che ha riguardato i seguenti ambiti:
- Dichiarazioni inerenti le detrazioni fiscali;
- Dichiarazioni inerenti il reddito presunto;
- Dichiarazioni inerenti l'aliquota fiscale;
- Dichiarazioni inerenti l'anzianità contributiva ai fini dell'individuazione del regime previdenziale TFS/TFR.Con riferimento all'azione riferita alla realizzazione di un cassetto digitale di condivisione di documenti e informazioni a favore dei Centri di gestione di Ateneo, è stata ultimata, nel mese di marzo 2025, la progettazione della struttura generale del cassetto documentale , mentre a dicembre 2025 si è provveduto alla realizzazione del cassetto documentale nell'apposita area intranet di Ateneo ed a popolare le prime cinque sezioni con la documentazione digitale programmata, ovvero:- Quietanze F24 IVA "Split" su attività istituzionale;
- Quietanze F24 IVA "Commerciale";
- Quietanze F24 "EP" relative alle imposte ed ai tributi fiscali e previdenziali maturati su retribuzioni e compensi;
- Documento Unico di regolarità Contributiva (DURC);
- Certificato di iscrizione al Registro del Repertorio Amministrativo presso la CCIAA.

INDICATORI DI MISURAZIONE

	Formula / Unità di misura	Baseline 2025	Target 2026	Dimensione
Livello di completamento del processo di digitalizzazione delle istanze	(Numero di documenti pubblicati in piattaforma/Numero di documenti previsti dal progetto)*100	50	75	EFFICACIA
Livello di completamento delle informazioni	Percentuale	38	75	EFFICACIA

RISORSE

Risorse umane	Risorse finanziarie
Direzione Amministrazione e Finanza	€. 3000 Art. 402070102 Attrezzature informatiche ed elettroniche UPB DirezioneRisFin_Budget; €. 2300 Art. 102200110 Formazione e aggiornamento del personale tecnico-amministrativo UPB DirezioneRisFin_Budget; €. 2900 Art. 102200107 Indennità di missione e rimborsi spese viaggi (PTA) - Competenze per rimborsi,anche forfettari,per missioni e trasferte (ove non costituenti retribuz.) UPB DirezioneRisFin_Budget; €. 1000 Art. 102150101 Assistenza informatica e manutenzione software UPB DirezioneRisFin_Budget

COLLEGAMENTI

Stakeholder	Programmazione strategica
PROFESSORESSE/ PROFESSORI RICERCATRICI/ RICERCATORI PERSONALE TAB E CEL DOTTORANDI/ DOTTORANDE SPECIALIZZANDE/ SPECIALIZZANDI FREQUENTANTI CORSI POST LAUREA STUDENTESSE/ STUDENTI	7.1 Consolidare la trasformazione digitale dei servizi e promuovere la semplificazione dei processi

2026_PROG_BIB_01

(peso 100/100)

SiBA Polo di Conoscenza Integrata, Riqualificazione e Spazi Open Science

Dirigente Responsabile: **DI PALO LUCIA**

Direzione Sistema Bibliotecario di Ateneo

FINALITÀ E AMBITO DI INTERVENTO

Il progetto mira a trasformare il SiBA UNIBA in un hub culturale e scientifico strategico agendo su tre direttrici principali.

1.Qualificazione degli spazi

L'iniziativa prevede una razionalizzazione dei depositi, considerata condizione essenziale per lavalorizzazione delle collezioni. Attraverso una ricognizione sistematica e una mappatura rigorosa, il SiBA intende ottimizzare le capacità di stoccaggio, liberando spazi destinati alla fruizione pubblica e identificando i nuclei bibliografici di maggiore pregio. Questa attività favorisce una gestione più efficiente del patrimonio e ne potenzia la fruibilità, trasformando i depositi da semplici luoghi di conservazione a risorse attive per la ricerca.

Azione 1.1 – Razionalizzazione (Weeding)

L'azione consiste nello scarto del materiale obsoleto e nel recupero del pregresso, con l'obiettivo di migliorare la gestione fisica delle collezioni. È prevista inoltre una ricognizione topografica per verificare la corrispondenza tra patrimonio fisico e registri, elemento indispensabile per una corretta conservazione e movimentazione. L'aggiornamento dei cataloghi (ACNP e EASYCAT) rappresenta un passaggio chiave per garantire l'accessibilità delle risorse, facilitarne l'individuazione e potenziare la cooperazione interbibliotecaria, anche a livello internazionale.

2. Valore per la didattica

Il progetto rafforza l'accessibilità e la fruibilità delle risorse bibliografiche, sia fisiche sia digitali, al fine di supportare in modo più efficace i percorsi formativi degli studenti.

3. Valore per la ricerca

L'iniziativa promuove l'Open Science e il Public Engagement, rafforzando l'apertura del patrimonio scientifico verso la comunità.

Azione 2.1 – Valorizzazione del patrimonio e sinergia SiBA–AGA

L'azione punta a trasformare il patrimonio di pregio in valore pubblico attraverso mostre e attività di disseminazione. È prevista l'avvio di una collaborazione sperimentale con l'Archivio Storico di Ateneo. Nel primo anno verrà redatto uno studio di fattibilità per definire un modello stabile di coordinamento, volto a integrare il patrimonio storico nei processi di ricerca e divulgazione.

Azione 3.1 – Sviluppo della biblioteca come piattaforma digitale aperta

L'obiettivo è potenziare la dimensione digitale della biblioteca, superando i limiti fisici degli spazi e garantendo la libera diffusione dei risultati della ricerca, in linea con i principi dell'Open Access.

ATTUAZIONE DELLA STRATEGIA ACCESSIBILITA' SEMPLIFICAZIONE E REINGENERIZZAZIONE DELLE PROCEDURE SVILUPPO ORGANIZZATIVO E DEL CAPITALE UMANO

ANALISI SITUAZIONE DI PARTENZA

Analisi della situazione iniziale: Consolidamento dell' assetto (DDG 1096/2024) attraverso :

1. Avvio ricognizione fisica su base topografica del patrimonio con conseguente razionalizzazione degli spazi . Attraverso una iniziale mappatura e una verificasistematica delle collezioni, il SiBA mira alla riqualificazione funzionale degli spazi fisici.

2. Revisione del portale SiBA in termini di accessibilità e trasparenza. L'Accessibilità è intesa come l'impegno sistematico nell'abbattere ogni barriera digitale, garantendo interfacce inclusive e tecnologicamente avanzate per un accesso universale alla conoscenza. Parallelamente, la Trasparenza qualifica la Biblioteca come struttura aperta: ogni processo gestionale, dalle modalità di accesso ai cataloghi fino alla gestione delle risorse e dei costi, viene reso esplicito e verificabile, costruendo un rapporto di fiducia e consapevolezza con l'intera comunità scientifica.

INDICATORI DI MISURAZIONE

	Formula / Unità di misura	Baseline 2025	Target 2026	Dimensione
Grado di realizzazione dell'attività di recupero del patrimonio	(Numero di strutture che abbiano superato i target di catalogazione/numero di strutture coinvolte nell'azione)*100	75	90	EFFICACIA
Avvio della rilevazione dei depositi	On/Off	Off	On	RISULTATO

Completamento dello studio di fattibilità per la definizione di un modello di sinergia SiBA-AGA	On/Off	Off	On	RISULTATO

RISORSE

Risorse umane	Risorse finanziarie
Direzione Sistema Bibliotecario	€.25000 Art.102140101 Trasporti, traslochi e facchinaggio UPB SBA_Budget; €.36000 Art. 102100106 Altre spese di manutenzione ordinaria e riparazioni UPB SBA_Budget; €.100000 Art. 402050102 Mobili e arredi per locali ad uso specifico UPB SBA_Budget; €.4000 Art. 102080102 Spese per manifestazioni, convegni e relazioni pubbliche UPB SBA_Budget

COLLEGAMENTI

Stakeholder	Programmazione strategica
COMUNITA' ACCADEMICA PERSONALE TAB E CEL FREQUENTANTI CORSI POST LAUREA ENTI E IMPRESE	3.1 - Promuovere la divulgazione scientifica e culturale trasversalmente alla pluralità degli stakeholder e dei contesti sociali 7.1 - Consolidare la trasformazione digitale dei servizi e promuovere la semplificazione dei processi 8.1 - Migliorare e qualificare la qualità degli spazi per la didattica, la ricerca, gli spazi di studio e di socialità sudentesca 8.3 - Valorizzare il patrimonio immobiliare e culturale

Promuovere il benessere e ridurre le disuguaglianze della comunità studentesca

Dirigente Responsabile: **LAGRAMEGNA DOMENICA**

Direzione Offerta Formativa e Servizi agli studenti

FINALITÀ E AMBITO DI INTERVENTO

Il Progetto si propone di rendere il percorso formativo più efficace e inclusivo, intervenendo su più aspetti: migliorare i risultati di apprendimento (successo formativo), ridurre i tempi di conseguimento dei titoli e contrastare il fenomeno degli abbandoni, potenziando i servizi di supporto e focalizzandosi sul benessere psicologico delle studentesse e degli studenti al fine di creare un ambiente universitario più inclusivo, accogliente e motivante, dove le studentesse e gli studenti si sentano supportati e possano esprimere appieno il loro potenziale sviluppando resilienza, autonomia e competenze socio-emotive fondamentali per affrontare al meglio il loro percorso di crescita e apprendimento. Attraverso un approccio multi-livello che agisca supiù fronti: didattica innovativa (aggiornamento della regolamentazione per la didattica on line, laboratori multimediali di IA, realizzazione di percosi di materie di base), supporto emotivo (assistenza psicologica, ambiente sicuro), coinvolgimento attivo (obiettivi chiari, autonomia, cittadinanza attiva) e combinando interventi mirati, in linea con i bisogni delle studentesse e degli studenti e puntando sulla prevenzione del disagio psicologico si cercherà di ridurre il drop-out rimuovendo gli ostacoli, migliorando il supporto, le informazioni e l'integrazione. Maggiore inclusione, maggiore autonomia e consapevolezza del sè sono gli impatti attesi di un approccio formativo inclusivo che mira allo sviluppo integrale della persona creando ambienti capacitanti che rimuovono ostacoli, valorizzano talenti e promuovono l'emancipazione.

ATTUAZIONE DELLA STRATEGIA

ANALISI SITUAZIONE DI PARTENZA

I Servizi universitari di Counseling Psicologico stanno realizzando nel corso degli ultimi anni programma di interventi sul tema del benessere e del prevenzione del disagio psicologico rivolto alla popolazione studentesca, che rappresenta un target sensibile, per via di fattori tipici della transizione all'età adulta, tra cui la progressiva acquisizione di autonomia, le pressioni legate alla performance accademica, l'esposizione a nuovi contesti sociali e culturali, la necessità di sviluppare/affinare strategie di coping efficaci per gestire stress, ansia e difficoltà emotive.
Molte studentesse e studenti, nel post pandemia, hanno sperimentato un forte arresto di carriera, associato ad senso di perdita di controllo, ansia e tristezza. Tali blocchi hannoprovocato grande frustrazione, senso di fallimento e demotivazione connessi all'attività di studio, con conseguenti ritardi nel percorso universitario fino a veri e propri blocchi di carriera e abbandoni. In questa cornice contestuale, la tutela del diritto allo studio assume una funzione strategica importante per incrementare i livelli di istruzione ed occupazione del territorio.
Il Servizio di Counseling psicologico ha proposto, fina dalla sua istituzione come servizio di Ateneo (DDG 1550/21) un'idea integrata (Progetto PRO-BEN), in cui, prospettive teoriche e metodologie diverse cooperano e si contaminano pragmaticamente, rispondendo alla richiesta dell'utente e alle sue peculiarità individuali, cosi come declinato nelle linee Linee guida CRUI che definiscono gli standard per i servizi di consulenza psicologici.

INDICATORI DI MISURAZIONE

	Formula / Unità di misura	Baseline 2025	Target 2026	Dimensione
Numero di nuovi servizi counseling attivati	Numero	0	2	EFFICACIA
Numero di iniziative di supporto allo studio	Numero	0	2	EFFICACIA
Percentuale di nuovi bandi attivati a favore degli studenti	(Numero di bandi emanati/Numero di bandi programmati)*100	0	100	EFFICACIA

RISORSE

Risorse umane	Risorse finanziarie
Direzione Offerta Formativa e Servizi agli Studenti; Direzione Affari Istituzionali; Direzione Generale	€ 911.705,00 D.M. n. 809/2023 art. 9 lett. f - Quota parte; € 789.912,00 D.M. 1170/2024 art. 11 lette f. - Quota parte; € 1.706.322,00 D.M. 950/2025 art. 9 lett. g - Quota parte

COLLEGAMENTI

Stakeholder	Programmazione strategica
STUDENTESSE/STUDENTI SPECIALIZZANDE/ SPECIALIZZANDI DOTTORANDI/ DOTTORANDE	1.1 - Aumentare l'attrattività dei Corsi di Studio 1.3 - Potenziare e valorizzare i servizi per le studentesse e gli studenti 6.2 - Promuovere lo sviluppo delle persone 8.1 - Migliorare e qualificare la qualità degli spazi per la didattica, la ricerca, gli spazi di studio e di socialità sudentesca

Strategie per il miglioramento e l'innovazione della didattica

Dirigente Responsabile: **LAGRAMEGNA DOMENICA**

Direzione Offerta Formativa e Servizi agli studenti

FINALITÀ E AMBITO DI INTERVENTO

In attuazione del Documento di Programmazione dell'offerta formativa e delle Politiche di Ateneo dell'Università degli Studi di Bari in coerenza con gli obiettivi delineati nel Piano Strategico e con le linee guida ministeriali per la programmazione triennale, per rispondere alle sfide di un panorama accademico in continua evoluzione, l'Ateneo punta a consolidare un'offerta formativa all'avanguardia che coniughi qualità, innovazione e sostenibilità. L'obiettivo è garantire l'elevata qualità della didattica e la sua costante pertinenza con i profili professionali richiesti dal mercato. Al fine di potenziare flessibilità e innovazione della didattica e ampliare l'accesso alla formazione universitaria, l'Università degli Studi di Bari Aldo Moro intendepromuovere l'attivazione di Corsi di Competenze trasversali destinati a studentesse e studenti di Corsi di laurea di primo e secondo livello e ciclo unico, a dottorande/i, a specializzande/i tramite l'erogazione e miglioramento delle modalità didattiche degli insegnamenti e dei laboratori per l'acquisizione delle Competenze trasversali e tramite il potenziamento delle e-Learning e delle metodologie didattiche più avanzate.
Il progetto punta, altresì, al rafforzamento della qualità, dell'innovazione e dell'attrattività dell'offerta formativa post-laurea dell'Ateneo. In linea con la Programmazione Strategica di Ateneo 2026-2028, con le linee per la programmazione ministeriale, a promuovere la razionalizzazione del quadro regolamentare, la digitalizzazione dei flussi di proposta, valutazione e approvazione dei Master e dei corsi di alta formazione, perfezionamento e formazione finalizzata, garantendo trasparenza e uniformità operativa.
La proposta sostiene l'integrazione tra didattica, Terza Missione e mondo produttivo, favorendo collaborazioni strutturate con imprese e istituzioni e orientando l'offerta formativa ai fabbisogni professionali emergenti. Contribuisce inoltre agli obiettivi di internazionalizzazione dell'Ateneo attraverso lo sviluppo di percorsi in lingua inglese, l'adozione di modelli didattici flessibili erogati in modalità telematica (blended e full online) e il rilascio di certificazioni (open badge) riconoscibili a livello europeo e internazionale.
Infine, rafforza la visibilità e il posizionamento dell'Ateneo nel panorama nazionale e internazionale mediante una strategia di comunicazione integrata, migliorando l'accessibilità, l'inclusività e l'attrattività dei percorsi post-laurea.

ATTUAZIONE DELLA STRATEGIA ACCESSIBILITA' SEMPLIFICAZIONE E REINGENERIZZAZIONE DELLE PROCEDURE SVILUPPO ORGANIZZATIVO E DEL CAPITALE UMANO

ANALISI SITUAZIONE DI PARTENZA

L'evoluzione dei processi didattici e amministrativi richiede strumenti aggiornati, coerenti e digitalmente integrati. A seguito di una progressiva crescita e diversificazione dell'offerta formativa registrata negli ultimi anni, il quadro regolamentare appare frammentato e non più pienamente adeguato all'evoluzione dei processi didattici e amministrativi. L'Ateneo ha garantito continuità operativa attraverso delibere e prassi che hanno introdotto elementi di flessibilità (ammissione di titoli stranieri, deroghe organizzative, gestione sostenibilità economica), conseguendo risultati positivi in termini di adattamento alle esigenze emergenti.
Parallelamente, l'esperienza maturata nella didattica online e blended, accelerata dal periodo emergenziale e consolidata con l'adozione di linee guida e modelli innovativi (tra cui EduNext), ha ampliato l'accessibilità e l'attrattività dei percorsi post-laurea, pur evidenziando la necessità di maggiore uniformità e tracciabilità delle attività formative, al fine di incrementare qualità e accessibilità dell'offerta formativa e di rispondere all'esigenza di particolari categorie di studenti (lavoratori, studenti con disabilità e dsa).
Negli anni recenti si è rafforzato il raccordo con il mondo produttivo e istituzionale attraverso iniziative di Terza Missione, analisi dei fabbisogni professionali e collaborazioni strutturate, che hanno contribuito a orientare l'offerta formativa verso le competenze richieste dal mercato del lavoro. Permangono tuttavia criticità nella piena digitalizzazione dei processi, nella valorizzazione e comunicazione del catalogo formativo e nel riconoscimento formale dei percorsi, che rendono necessario un intervento organico di consolidamento e sviluppo.

INDICATORI DI MISURAZIONE

	Formula / Unità di misura	Baseline 2025	Target 2026	Dimensione
Numero di regolamenti aggiornati	Numero	0	2	RISULTATO

Avvio dell'utilizzo della piattaforma CINECA	On/Off	Off	On	EFFICACIA
Numero di iniziative di divulgazione dell'offerta formativa post laurea	Numero	0	1	RISULTATO
Numero di iniziative di formazione/informazione rivolte alle strutture dipartimentali	Numero di iniziative formative/informative	0	2	RISULTATO

RISORSE

Risorse umane	Risorse finanziarie
Direzione Offerta Formativa e Servizi agli Studenti; Direzione Ricerca, Terza Missione e Internazionalizzazione; Direzione Generale	€.2.000.000,00 D.M. n. 561 del 5.8.2025 - quota parte (obiettivo A - Azione A1 - Attività 1 PRO3); €.24.125,00 D.M. n. 561 del 5.8.2025 - quota parte (obiettivo A - Azione A1 - Attività 5 PRO3); €.25.000,00 D.M. n. 561 del 5,8,2025 - quota parte (obiettivo A - Azione A1 - Attività 6 PRO3); €.410.000,00 D.M. n. 561 del 5.8.2025 - quota parte (obiettivo A - Azione A3 - Attività 7 PRO3)

COLLEGAMENTI

Stakeholder	Programmazione strategica
FREQUENTANTI CORSI POST LAUREA	1.1 - Aumentare l'attrattività dei Corsi di Studio
	1.5 - Potenziare l'offerta formativa post-laurea
ENTI E IMPRESE	4.1 - Incrementare il livello e la qualità dell'offerta formativa internazionale
PERSONALE TAB E CEL	6.2 - Promuovere lo sviluppo delle persone
PROFESSORESSE/ PROFESSORI	6.4 - Microcredenzializzare i processi di certificazione delle competenze
SPECIALIZZANDE/ SPECIALIZZANDI	7.1 - Consolidare la trasformazione digitale dei servizi e promuovere la semplificazione dei processi
DOTTORANDI/ DOTTORANDE	
LAUREATE/LAUREATI	7.2 - Realizzare un ecosistema digitale di Ateneo per promuovere l'accountability di Uniba e consentire l'interoperabilità dei sistemi

2026_PROG_COO_01
(peso 100/100)

Valorizzare le attività dei centri a supporto della didattica, della ricerca e della terza missione dell'Ateneo

Dirigente Responsabile: **MICCOLIS EMILIO**

Direzione per il Coordinamento delle strutture dipartimentali

FINALITÀ E AMBITO DI INTERVENTO

1) Rafforzare il supporto gestionale, finanziario e amministrativo ai Centri di ricerca interuniveristari.
Al fine di rispettare il principio di semplificazione amministrativa e razionale dimensionamento delle Strutture cui deve informarsi l'articolazione organizzativa dell'Ateneo (art. 2, c. 12, della L. 240/2010), allo scopo di pervenire a soluzioni organizzative più convenienti sotto i profili dell'efficienza (in termini di ottimizzazione dei costi da sostenere rispetto ai volumi di attività della struttura considerata) e di efficacia (in termini di massimizzazione della capacità di risposta rispetto alle esigenze dell'utenza di riferimento); nonché il rispetto delle competenze attribuite dalla Legge, dallo Statuto e dal RAFC alle diverse Strutture di Ateneo, si ritiene opportuno avviare un riordino amministrativo-contabile di tali Strutture orientato a ricondurre i relativi processi ad un quadro disciplinare organico che corrisponda al disegno strategico complessivo dell'Ateneo.
Pertanto, sono necessari un'analisi e uno studio comparativo per gli aspetti normativi/regolamentari e analogamente per quelli inerenti all'assetto amministrativo-contabile finalizzati a una possibile razionalizzazione dei Centri (riposizionamento e/o disattivazione).
2) Favorire l'ottimizzazione dell'utilizzo della piattaforma e-learning di Ateneo anche da parte di utenti con disabilità e con disturbi specifici di apprendimento (DSA) e con bisogni educativi speciali (BES).

ATTUAZIONE DELLA STRATEGIA ANTICORRUZIONE E TRASPARENZA SEMPLIFICAZIONE E REINGENERIZZAZIONE DELLE PROCEDURE

ANALISI SITUAZIONE DI PARTENZA

Nel corso del 2025 sono state realizzate le seguenti misure:- Riorganizzazione dei Centri Interuniversitari e dei Centri di Ateneo con conseguente razionalizzazione degli stessi (riposizionamento e/o disattivazione): analisi e studio comparativo per gli aspetti normativi e regolamentari (N. 11 Centri che sono stati adeguati alla nuova normativa e/o disattivati, benchmarking aspetti regolamentari Centri Interuniversitari; linee guida per la costituzione/gestione dei Centri Interuniversitari di Ricerca).
- Regolamentazione dei Centri Interdipartimentali di Ricerca.
- Riformulazione dello Statuto del Centro di Servizi di Ateneo per l'e-learning e la multimedialità
- Rinnovo degli Organi del Centro di Servizi di Ateneo per l'e-learning e la multimedialità
- Integrazione delle funzionalità native della piattaforma e-learning, attualmente basata su Moodle 4.1, con la piattaforma video Kaltura e il sistema TTS ReadSpeacker per la vocalizzazione del materiale didattico testuale presente all'interno dei corsi. In questo contesto (ad es., sono state effettuate videolezioni con trascrizioni e/o sottotitoli per facilitarne una più ampia fruizione.) Inoltre, mettendo a valore le attività sviluppate nell'ambito del progetto EduNext, è stata sperimentata anche la sottotitolazione in lingue diverse da quella originale della videolezione mediante sistemi di intelligenza artificiale.

INDICATORI DI MISURAZIONE

	Formula / Unità di misura	Baseline 2025	Target 2026	Dimensione
Grado di realizzazione delle azioni	(Numero di azioni realizzate/Numero di azioni previste)*100	0	100	EFFICACIA

RISORSE

Risorse umane	Risorse finanziarie
Direzione per il Coordinamento delle Strutture Dipartimentali	€.10.000 Art. 102080102 Spese per manifestazioni, convegni e relazioni pubbliche UPB Amm.Centrale_Budget (da utilizzare per le finalità del progetto in quota parte); €.1.344.000 Art. 102200201 Stanziamento costi di budget da assegnare UPB Programm_Triennale 24/26_Budget (da utilizzare per le finalità del progetto in quota parte);€.150.000 Art. 102010104 Altri servizi a favore degli studenti UPB MiurDiversAbili (da utilizzare per le finalità del progetto in quota parte); Risorse non quantificate in quanto riferite all'impiego del personale interno coinvolto nel progetto

COLLEGAMENTI

Stakeholder	Programmazione strategica
PROFESSORESSE/ PROFESSORI	1.1 - Aumentare l'attrattività dei Corsi di Studio
RICERCATRICI/ RICERCATORI	1.3 - Potenziare e valorizzare i servizi per le studentesse e gli studenti
COMUNITA' ACCADEMICA	2.1 - Rafforzare strumenti, strutture e servizi istituzionali a supporto della ricerca
FREQUENTANTI CORSI POST LAUREA	
STUDENTESSE/ STUDENTI	

2026_PROG_DAEP_01

(peso 60/100)

Digitalizzazione, intelligenza artificiale e parità di genere nelle procedure ad evidenza pubblica

Dirigente Responsabile: **QUARTA ALESSANDRO**

Direzione Appalti, Edilizia e Patrimonio

FINALITÀ E AMBITO DI INTERVENTO

La finalità del progetto è rafforzare, nel triennio 2026–2028, il ruolo strategico degli appalti pubblici quali strumenti di promozione di valori sociali, di legalità e di inclusione, mediante l'attuazione sistematica delle clausole sociali, con specifico riferimento al rispetto della parità di genere, e il potenziamento del sistema di monitoraggio dei controlli a campione sugli affidamenti di importo inferiore a € 40.000.
Il progetto si propone di trasformare gli obblighi normativi in prassi operative strutturate, superando una visione meramente formale degli adempimenti e promuovendo un modello di procurement responsabile, conforme ai principi del D.lgs. 36/2023, alle direttive ANAC e alle misure trasversali del PNRR. Il progetto mira a garantire chele clausole sociali:
- siano correttamente inserite negli atti di gara e nelle determinazioni di affidamento;
- trovino attuazione effettiva in fase di esecuzione, con particolare riguardo:
1) al rispetto della parità di genere;
2) alle politiche di inclusione;
3) alle condizioni di lavoro dignitose e non discriminatorie.
La finalità non si esaurisce nell'adempimento normativo, ma punta a un cambiamento culturale nel modo di progettare e gestire gli affidamenti pubblici.
Con particolare riferimento alla parità di genere, il progetto intende:
- dare piena attuazione alle misure previste dalla normativa vigente;
- valorizzare gli appalti come leva per promuovere l'uguaglianza sostanziale tra uomini e donne;
- garantire coerenza tra le politiche di acquisto dell'Ateneo e i valori di pari opportunità, inclusione e responsabilità sociale.
Con riferimento al rafforzamento dei controlli sugli affidamenti sottosoglia il progetto persegue altresì la finalità di:
- sistematizzare i controlli a campione sugli affidamenti di importo inferiore a € 40.000 ex art. 52, comma 2, del d. lgs. n. 36/2023
- rendere i controlli più tracciabili, omogenei e misurabili;
- prevenire fenomeni di elusione, frammentazione artificiosa e irregolarità procedurali;
- rafforzare il presidio di legalità anche nelle procedure semplificate.
Sempre in continuità con lo studio realizzato nel corso del 2025, s'intende implementare un processo strutturato di razionalizzazione, standardizzazione e digitalizzazione della spesa per servizi alberghieri, servizi di viaggio, organizzazione eventi e servizi di ristorazione attraverso la stipula di accordi quadro ai sensi del d. lgs. n. 36/2023. La stipula di tali accorsi mira a: 1) razionalizzare la spesa pubblica, attraverso economie di scala basate su fabbisogni consolidati e volumi storici; 2) ridurre il numero di procedure ripetitive, liberando risorse amministrative; 3) standardizzare le condizioni contrattuali, assicurando qualità omogena dei servizi offerti alle strutture dell'Ateneo; 4) garantire tempi di risposta rapidi, in particolare per missioni, eventi scientifici, attività di terza missione e ospitalità istituzionale; 4) rafforzare il controllo e il monitoraggio della spesa, anche ai fini della rendicontazione e della programmazione futura. Gli accordi quadro costituiranno uno strumento abilitante per: 1) semplificare l'accesso ai servizi da parte dei Dipartimenti; 2) garantire la tracciabilità digitale di tutte le fasi (programmazione, affidamento, esecuzione); 3) alimentare sistemi di monitoraggio e controllo basati su dati strutturati.
Il progetto, ideale continuazione di quello del 2025 e del 2024 (anno in cui è partita la fase di avvio della digitalizzazione delle procedure di affidamento), intende, anche alla luce delle novità introdotte dal correttivo al Codice dei contratti (d. lgs. n. 209/2024) e delle raccomandazioni ANAC, affrontare le nuove frontiere della trasparenza e delle sfide dell'intelligenza artificiale della Pubblica Amministrazione e della prassi operativa della fase esecutiva degli appalti di lavori, servizi e forniture. In particolare, il Progetto prevede di realizzare, per tutte le strutture coinvolte nei processi di acquisto di beni e servizi e negli affidamenti di lavori, la disciplina del ciclo di vita

PARITA' DI GENERE ANTICORRUZIONE E TRASPARENZA ATTUAZIONE DELLA STRATEGIA SEMPLIFICAZIONE E REINGENERIZZAZIONE DELLE PROCEDURE SVILUPPO ORGANIZZATIVO E DEL CAPITALE UMANO

ANALISI SITUAZIONE DI PARTENZA

Il progetto, ideale prosecuzione di quello del 2025, che prevedeva il grado di attivazione delle misure sulla parità di genere nelle procedure di affidamento di beni, servizi e lavori a partire da €40.000,00 sulla base del numero dei

procedimenti, intende estendere tale finalità anche alle procedure di importo inferiore a 40.000,00 e alla ulteriore estensione delle clausole sociali previsti dall'art.57, del d. lgs. n. 36/2023, tra cui garantire le pari opportunità generazionali, di genere e di inclusione lavorativa per le persone con disabilità o svantaggiate, la stabilità occupazionale del personale impiegato, oltre a garantire l'applicazione dei contratti collettivi nazionali e territoriali di settore, in conformità con l'articolo 11. Per quanto concerne il monitoraggio dei controlli a campione per gli affidamenti di importo inferiore a € 40.000,00 si partirà dall'analisi di partenza indicata nelle Linee Guida del 5 settembre 2023 sul nuovo Codice dei contratti. Il progetto prende le mosse dall'analisi della spesa storica registrata nell'anno 2025, che ha evidenziato: 1) una frammentazione degli affidamenti su più centri di costo e strutture; 2) una prevalenza di affidamenti puntuali e ripetitivi; 3) una significativa incidenza di procedure sottosoglia gestite in modo non uniforme; 4) l'assenza di condizioni economiche e contrattuali omogenee. A partire da tale base conoscitiva, il progetto persegue l'obiettivo di trasformare una spesa diffusa e non programmata in una spesa pianificata, monitorabile e governata, coerente con i principi di economicità, efficienza e trasparenza dell'azione amministrativa. All'inizio del 2024, l'Università di Bari si trovava in una fase iniziale di transizione verso la digitalizzazione integrale del ciclo di vita degliappalti, in attuazione del D.lgs. 36/2023.

La situazione di partenza era caratterizzata da:

- utilizzo prevalente di strumenti digitali limitato agli affidamenti sottosoglia, con forte ricorso al Mercato Elettronico della Pubblica Amministrazione;
- eterogeneità delle prassi tra Amministrazione centrale e Dipartimenti;
- procedure ancora parzialmente cartacee nelle fasi di programmazione, affidamento ed esecuzione;
- competenze digitali del personale non omogenee, in particolare per i RUP dipartimentali;
- assenza di un sistema strutturato di monitoraggio quantitativo dei processi di procurement.

Questa condizione iniziale rendeva necessario un percorso graduale ma strutturale di digitalizzazione, in coerenza con gli obiettivi del Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza e con le traiettorie strategiche dell'Ateneo. 2.1 Risultati organizzativi e procedurali

Nel corso del 2024 l'Ateneo ha avviato in modo sistematico la digitalizzazione degli appalti, conseguendo i seguenti risultati:

- estensione dell'utilizzo delle piattaforme digitali certificate per affidamenti diretti e procedure negoziate;
- progressivo allineamento delle procedure dipartimentali a standard comuni;
- prime integrazioni operative con la BDNC per CIG, tracciabilità e trasparenza;
- avvio di percorsi formativi interni rivolti a RUP e personale amministrativo.

Indicatori quantitativi – Annualità 2024 (KPI)

(valori indicativi/modulabili)

Indicatore	Valore 2024
Procedure di affidamento svolte in modalità digitale	65%
Affidamenti diretti tramite piattaforme telematiche	75%
RUP formati su digitalizzazione appalti	60%
Riduzione media dei tempi di avvio affidamenti sotto soglia	– 20%
Procedure con tracciabilità digitale completa	55%

Risultati raggiunti – Annualità 2025

Nel 2025 la digitalizzazione degli appalti è divenuta una modalità ordinaria di gestione, con:

- estensione del digitale a tutte le fasi del ciclo di vita dell'appalto;
- maggiore integrazione tra piattaforme di procurement, protocollo, contabilità e trasparenza;
- rafforzamento del ruolo del RUP come garante del cor

INDICATORI DI MISURAZIONE

	Formula / Unità di misura	Baseline 2025	Target 2026	Dimensione
Definizione di una procedura operativa per l'attivazione delle clausole sociali per affidamenti di importo inferiore a € 40.000	On/Off	0	On	RISULTATO
Programmazione e Progettazione delle procedure di gara finalizzate alla stipula dell'Accordo Quadro per i servizi di ristorazione, alberghieri ed agenzie viaggi	On/Off	Off	On	RISULTATO
Completamento della progettazione formativa	Numero di moduli formativi progettati (entro 31.03.2026)	0	2	RISULTATO
Grado di digitalizzazione della fase di esecuzione delle procedure	(Numero di procedure di gara sopra e sotto-soglia comunitaria digitalizzate anche nella fase di esecuzione/Numero di	90	100	EFFICACIA

	procedure di gara sopra e sotto-soglia)*100			
Grado di attivazione delle clausole sociali nelle procedure di affidamento di beni, servizi e lavori fino a €.40.000,00	(Numero di clausole sociali attivate nelle procedure di affidamento di beni,servizi e lavori fino a €.40000,00/Numero di procedure di affidamento di beni,servizi e lavori fino a €.40000,00)*100	0	50	EFFICACIA

RISORSE

Risorse umane	Risorse finanziarie
Direzione Appalti, Edilizia e Patrimonio; Dipartimenti	€. 10.000,00 Art.102180105 Licenze per software e procedure informatiche non inventariabili UPB Edilizia e Patrimonio_Budget; €.10.000,00 Art. 102200110 Formazione e aggiornamento del personale tecnico-amministrativo UPB Amm.Centrale_Budget

COLLEGAMENTI

Stakeholder	Programmazione strategica
PROFESSORESSE/ PROFESSORI RICERCATRICI/ RICERCATORI PERSONALE TAB E CEL ENTI E IMPRESE	6.1 - Promuovere il benessere organizzativo 7.1 - Consolidare la trasformazione digitale dei servizi e promuovere la semplificazione dei processi 7.2 - Realizzare un ecosistema digitale di Ateneo per promuovere l'accountability di Uniba e consentire l'interoperabilità dei sistemi

2026_PROG_DAEP_02
(peso 40/100)

Migliorare la gestione dei luoghi UNIBA nell'ottica della digitalizzazione e della sostenibilità

Dirigente Responsabile: **QUARTA ALESSANDRO**

Direzione Appalti, Edilizia e Patrimonio

FINALITÀ E AMBITO DI INTERVENTO

La finalità del progetto è rafforzare, nel triennio 2026–2028, un processo strutturato di sistematizzazione degli interventi di manutenzione ordinaria del patrimonio immobiliare dell'Ateneo anche attarverso la prosecuzione della piattaforma Archibus, superando logiche frammentarie e reattive, in coerenza con i principi di programmazione, prevenzione e sostenibilità.
Il progetto intende, quindi, integrare la gestione della manutenzione ordinaria con:
- le esigenze di prevenzione del rischio incendio;
- la mitigazione del rischio sismico;
- gli obiettivi di riduzione dei consumi di energia elettrica, contribuendo alla sostenibilità economica e ambientale dell'Ateneo.

Alla luce di quanto sopra, gli obiettivi strategici risultano essere i seguenti:
1. Sistematizzazione e programmazione della manutenzione ordinaria.
Il progetto mira a:
- ricondurre gli interventi di manutenzione ordinaria entro una programmazione unitaria e pluriennale;
- ridurre il ricorso a interventi urgenti e non programmati;
- assicurare coerenza tra esigenze tecniche, disponibilità finanziarie e priorità di rischio.

La manutenzione ordinaria viene così valorizzata come strumento di prevenzione, e non più come risposta contingente a criticità emergenti.
2. Digitalizzazione della fase di manutenzione del patrimonio edilizia.
Il progetto, ideale prosecuzione di quello del 2025, persegue la finalità di:
- digitalizzare la fase esecuzione degli interventi manutentivi;
- migliorare la tracciabilità delle attività e dei flussi informativi;
- supportare il RUP e le strutture tecniche con strumenti digitali di gestione e monitoraggio;
- favorire la standardizzazione degli atti e dei procedimenti.

La digitalizzazione diventa elemento abilitante per una gestione più efficiente, trasparente econtrollabile degli appalti di manutenzione.
3. Integrazione con la prevenzione del rischio incendio e del rischio sismico
La sistematizzazione degli interventi manutentivi è orientata a:
- migliorare progressivamente i livelli di sicurezza antincendio degli edifici universitari;
- incrementare la resilienza strutturale e impiantistica in relazione al rischio sismico;
- assicurare che la manutenzione ordinaria contribuisca al mantenimento dei requisiti di sicurezza previsti dalla normativa vigente.

La manutenzione diventa, quindi, una leva operativa della politica di sicurezza dell'Ateneo.
4. Riduzione dei consumi di energia elettrica e sostenibilità
Il progetto, anch'esso ideale prosecuzione di quello del 2024 e del 2025, integra gli interventi manutentivi con azioni finalizzate a:
- ridurre i consumi di energia elettrica attraverso il miglioramento dell'efficienza impiantistica;
- ottimizzare l'utilizzo degli impianti esistenti;
- promuovere comportamenti energeticamente sostenibili;
- contenere i costi di gestione e l'impatto ambientale.

L'obiettivo è coniugare manutenzione, sicurezza ed efficientamento energetico in una visione unitaria e sostenibile.
Nel periodo 2026–2028, la finalità del progetto è:
- rafforzare la governance tecnica e amministrativa della manutenzione ordinaria;
- migliorare la qualità e la sicurezza degli spazi universitari;
- ridurre i consumi energetici e i costi di esercizio;
- integrare sicurezza, digitalizzazione e sostenibilità nella programmazione operativa.

Il progetto rappresenta una scelta strategica di lungo periodo, orientata alla tutela delle persone, alla valorizzazione del patrimonio immobiliare e a una gestione responsabile delle risorse pubbliche.

ACCESSIBILITA' ATTUAZIONE DELLA STRATEGIA SEMPLIFICAZIONE E REINGENERIZZAZIONE DELLE PROCEDURE ANTICORRUZIONE E TRASPARENZA SVILUPPO ORGANIZZATIVO E DEL CAPITALE UMANO

ANALISI SITUAZIONE DI PARTENZA

A partire dal 2024 l'Ateneo ha avviato un percorso di monitoraggio della manutenzione ordinaria e straordinaria del patrimonio immobiliare attarverso la predisposizione e l'avvio delle negoziazioni per la manutenzione impainti antincendio e dei servizi tecnici e alla stipula di accordi quadro di durata pluriennale (2024 - 2026) che hanno gettato le basi per una successiva sistematizzazione. La presenza di gare relative a manutenzione di impianti anticendio ha rappresentato un'attenzione crescente degli asset di sicurezza e alla necessità di programmazione degli interventi. Nel 2025, l'acquisto del software archibus e l'avvio della prima fase di digitalizzazione della manutenzione degli immobili, ha permesso un'integrazione più strutturata degli interventi eliminado quella frammentazione di interventi a chiamata che non permetteva di risolvere in tempi brevi le criticità che venivano rappresentate da tutti gli stakeholders di riferimento.
Per quanto concerne il consumo di energia elettrica, nel 2025 è stata completata la progettazione dell'installazione dei misuratori e data logger nelle cabine MT/BT, sono stati definiti gli interventi di manutenzione da eseguire presso i locali cabine MT/BT per l'inserimento di ulteriori data logger mediante l'elaborazione di un documento di ipotesi progettuale ed è stata elaborata una circolare informativa mirata a presentare le buone prassi per il risparmio energetico negli ambienti da condividere con tutte le strutture universitarie.

INDICATORI DI MISURAZIONE

	Formula / Unità di misura	Baseline 2025	Target 2026	Dimensione
Mappatura digitale degli edifici e degli interventi manutentivi attraverso la piattaforma Archibus	Percentuale di completamento del censimento	50	100	EFFICACIA
Standardizzazione degli atti e dei processi di progettazione manutentiva	Numero di iniziative	0	1	RISULTATO
Incrementare le competenze del personale UNIBA sull'utilizzo della piattaforma Archibus	Numero di utenti formati	0	50	EFFICACIA

RISORSE

Risorse umane	Risorse finanziarie
Direzione Appalti, Edilizia e Patrimonio	€.5.000.000 Art. 402010110 Manutenzione straordinaria su fabbricati residenziali per finalità istituzionali UPB Edilizia e Patrimonio_Budget; €. 0 Rischio sismico Risorse non quantificate in quanto trattasi di uno studio da elaborare a cura del personale interno della Direzione; €.100.000,00 Art. 102100104 Manutenzione ordinaria e riparazioni impianti e apparecchiature UPB Edilizia e Patrimonio_Budget; €. 100.000,00 Art. 102150101 Assistenza informatica e manutenzione software UPB Edilizia e Patrimonio_Budget

COLLEGAMENTI

Stakeholder	Programmazione strategica
PROFESSORESSE/ PROFESSORI RICERCATRICI/ RICERCATORI PERSONALE TAB E CEL ENTI E IMPRESE	7.1 - Consolidare la trasformazione digitale dei servizi e promuovere la semplificazione dei processi 7.2 - Realizzare un ecosistema digitale di Ateneo per promuovere l'accountability di Uniba e consentire l'interoperabilità dei sistemi 8.2 - Prevenire i rischi, mettere in sicurezzae incremento dell'accessibilità degli edifici e degli spazi 8.3 - Valorizzare il patrimonio immobiliare 9.1 - Accrescere le conoscenze in materia di sviluppo sostenibile rivolte a stakeholders interni ed esterni 9.3 - Ridurre i consumi energetici anche attraverso la promozione dell'efficientamneto energetico degli edifici

Avvio Titulus Organi per la gestione informatizzata di proposte, delibere e verbali degli Organi collegiali di Governo

Dirigente Responsabile: **SOMMA ERNESTO**

Direzione Affari Istituzionali

FINALITÀ E AMBITO DI INTERVENTO

Digitalizzazione e automazione dei processi deliberativi degli Organi di Governo mediante l'avvio dell'applicativo "Titulus Organi" in UNIBA. Avviare la gestione digitale delle riunioni del Senato Accademico e del Consiglio di Amministrazione dell'Università degli Studi di Bari Aldo Moro attraverso il rafforzamento delle competenze tecnico-operative del personale tecnico-amministrativo coinvolto nelll'intero flusso digitale dell'applicativo, dalla protocollazione delle proposte, alla gestione degli odg, alla produzione automatica di delibere e verbali, garantendo tracciabilità, sicurezza dei dati e conservazione digitale a norma, con riduzione dei tempi e degli errori operativi grazie all'integrazione dei flussi documentali e all'uso di strumenti digitali interoperabili.

SEMPLIFICAZIONE E REINGENERIZZAZIONE DELLE PROCEDURE ACCESSIBILITA' SVILUPPO ORGANIZZATIVO E DEL CAPITALE UMANO ATTUAZIONE DELLA STRATEGIA

ANALISI SITUAZIONE DI PARTENZA

L'attuale sistema prevede l'acquisizione delle relazioni istruttorie per posta elettrronica, la protocollazione della convocazione, con annesso odg, su Titulus e la successiva trasmissione per posta elettronica certificata (pec) secondo le procedure e nei termini di cui ai Regolamenti di funzionamento del SA e CdA, mentre la consultazione dei documenti relativi agli argomenti inseriti all'odg è garantita attraverso l'accesso dei componenti nell'apposita area riservata, previo inserimento delle relative credenziali. Detto sistema, seppure di indubbia validità, in quanto a suo tempo ha consentito la riduzione dei flussi cartacei relativi alle proposte di delibera da porre a disposizione dei componenti degli Organi, è ormai superato, rendendosi opportuno procedere alla reingegnerizzazione informatizzata dei processi deliberativi degli Organi di Governo mediante l'avvio dell'applicativo "Titulus Organi" in UNIBA.

INDICATORI DI MISURAZIONE

	Formula / Unità di misura	Baseline 2025	Target 2026	Dimensione
Percentuale di realizzazione progetto "Avvio Titulus Organi per la gestione informatizzata di proposte, delibere e verbali degli Organi collegiali di Governo"	(Numero di azioni completate/Numero di azioni previste dal progetto per l'anno 2026)*100	0	67	EFFICACIA
Numero di operatori formati sull'utilizzo dell'Applicativo Titulus Organi	Numero	0	10	RISULTATO

RISORSE

Risorse umane	Risorse finanziarie
Direzione Affari Istituzionali; Direzione Generale; Rettorato	€. 50.000 Art. 102150101 Assistenza informatica e manutenzione software UPB DirezioneRisFin_Budget

COLLEGAMENTI

Stakeholder	Programmazione strategica
COMUNITA' ACCADEMICA	6.2 - Promuovere lo sviluppo delle persone 7.1 - Consolidare la trasformazione digitale dei servizi e promuovere la semplificazione dei processi 7.3 - Potenziare l'infrastruttura digitale, il cloud e la sicurezza

UNIBA STORE

Dirigente Responsabile: **SOMMA ERNESTO**

Direzione Affari Istituzionali

FINALITÀ E AMBITO DI INTERVENTO

L'apertura dello store ufficiale dell'Università degli Studi di Bari Aldo Moro rappresenta un momento di profonda evoluzione per la comunità accademica. Questo progetto non è la semplice creazione di un punto vendita, ma la costruzione di un simbolo identitario che trasforma l'appartenenza all'Ateneo in un legame tangibile e condiviso.
Attraverso il merchandising ufficiale, si intende dare voce alla storia e al prestigio dell'università, permettendo a studenti, docenti e alumni di portare con sé, nel mondo, l'orgoglio delle proprie radici culturali.
Lo store ambisce a divenire un ponte emotivo tra l'Università e il territorio, un luogo dove la tradizione si sposa con l'innovazione e il design contemporaneo. Promuovere il brand di Ateneo significa rafforzare il senso di comunità e investire nell'immagine di un'università che guarda al futuro senza dimenticare i propri valori, rendendo ogni membro partecipe di un'unica, grande narrazione collettiva.

ATTUAZIONE DELLA STRATEGIA

ANALISI SITUAZIONE DI PARTENZA

Il progetto prende avvio da un'analisi approfondita delle esigenze di consolidare il senso di appartenenza all'interno della comunità accademica, valorizzando la condivisione di valori, obiettivi e pratiche comuni. Al tempo stesso, esso risponde alla necessità di definire e rafforzare un'immagine identitaria chiara, coerente e fortemente riconoscibile, capace di rappresentare in modo efficace l'identità dell'istituzione e di favorirne il riconoscimento sia all'interno che all'esterno del contesto accademico.

INDICATORI DI MISURAZIONE

	Formula / Unità di misura	Baseline 2025	Target 2026	Dimensione
Percentuale di completamento del progetto "UNIBA STORE"	(Numero di azioni realizzate/Numero di azioni programmate)*100	0	100	EFFICACIA

RISORSE

Risorse umane	Risorse finanziarie
Direzione Affari Istituzionali	€.70.000 Art. 102100106 Altre spese di manutenzione ordinaria e riparazioni UPB Comunicazione_Eventi_Budget; €.15.000 Art. 102180105 Licenze per software e procedure informatiche non inventariabili UPB Comunicazione_Eventi_Budget

COLLEGAMENTI

Stakeholder	Programmazione strategica
COMUNITA' ACCADEMICA CITTADINE/CITTADINI	5.1 - Rafforzare la visibilità nazionale e internazionale per ottenere riconoscimento, attrarre finanziamenti e consolidare la reputazione accademica 5.2 - Migliorare la Comunicazione istituzionale finalizzata a costruire e comunicare l'identità di UniBa e garantire trasparenza, chiarezza e coerenza 5.3 - Rafforzare il legame con la comunità locale e il posizionamento come attore di sviluppo sociale ed economico

2026_PROG_TRAS_02
(peso 30/100)

Semplificare e digitalizzare i processi di pubblicazione e di monitoraggio dei procedimenti

Dirigente Responsabile: **SOMMA ERNESTO**

Direzione Generale

FINALITÀ E AMBITO DI INTERVENTO

Implementare misure di trasparenza e anticorruzione correlate alle esigenze di revisione e miglioramento della regolamentazione interna; migliorare la qualità dei dati e delle informazioni oggetto di pubblicazione obbligatoria; standardizzare le procedure interne; monitorare la corretta applicazione delle disposizioni in tema di contratti pubblici

ANTICORRUZIONE E TRASPARENZA ACCESSIBILITA' ATTUAZIONE DELLA STRATEGIA SEMPLIFICAZIONE E REINGENERIZZAZIONE DELLE PROCEDURE

ANALISI SITUAZIONE DI PARTENZA

Con l'entrata in vigore del nuovo codice dei contratti pubblici e con la digitalizzazione del ciclo di vita dei contratti avviata dal 1° gennaio 2024, sono state individuate nuove modalità di trasparenza dei dati relativi ai contratti pubblici previsti dal D.lgs. 33/2013. Al fine di adeguare la pubblicazione della sottosezione "Amministrazione Trasparente - Bandi di gara e contratti" a tali modalità, in linea con le indicazioni fornite da ANAC nel corso dell'anno, è stato predisposto uno specifico obiettivo per l'anno 2025 che riguarda "l'analisi dei processi connessi con gli obblighi di pubblicazione relativi a "bandi di gara e contratti"", nell'ottica della semplificazione dell'attività amministrativa e della standardizzazione delle pubblicazioni. Nel2025 è stato sviluppato un applicativo web per la gestione di una banca dati centralizzata che consente l'inserimento e la pubblicazione dei dati e dei documenti relativi agli affidamenti diretti; nel 2026 proseguirà l'implementazione dell'applicativo con particolare riferimento all'inserimento delle procedure di gara, più complesse rispetto agli affidamenti diretti.
Sempre con riferimento agli obblighi di pubblicazione, occorrerà proseguire nel 2026 con l'attività di riduzione delle criticità emerse relative ai "consulenti e collaboratori" e nel corso dell'anno sarà necessario portare a compimento l'adeguamento di diverse sottosezioni di Amministrazione trasparente alla luce dell'attività di elaborazione di schemi per la pubblicazione che Anac ha avviato ai sensi dell'art. 48 del D.lgs.33/2013 e della strategia per la promozione della trasparenza definita da ANAC nel PNA 2025 per il triennio 2026-2028.
Per quanto attiene alla digitalizzazione del processo di monitoraggio dei procedimenti amministrativi, nell'anno 2024 è stata effettuata l'analisi dei requisiti di uno specifico applicativo, che è stato sviluppato nel 2025; occorrerà proseguire con l'attività di formazione affinchè possa essere utilizzato nel corso dell'anno.

INDICATORI DI MISURAZIONE

	Formula / Unità di misura	Baseline 2025	Target 2026	Dimensione
Allineamento della Sezione "Amministrazione Trasparente" secondo le raccomandazioni/ linee guida	Grado di completamento degli interventi di allineamento della Sezione Amministrazione Trasparente	0	40	EFFICACIA
Avviare l'utilizzo dell'applicativo CRONOS per il monitoraggio dei tempi procedimentali	On/Off	Off	On	RISULTATO

RISORSE

Risorse umane	Risorse finanziarie
Struttura di supporto al Responsabile della Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza; Direzione Generale; Direzione Risorse Umane; Direzione Affari Istituzionali; Direzione Amministrazione e Finanza	Risorsa non quantificata in quanto riferita all'impiego del personale interno per la realizzazione del progetto

COLLEGAMENTI

Stakeholder	**Programmazione strategica**
CITTADINE/CITTADINI COMUNITA' ACCADEMICA	7.1 - Consolidare la trasformazione digitale dei servizi e promuovere la semplificazione dei processi 7.2 - Realizzare un ecosistema digitale di Ateneo per promuovere l'accountability di Uniba e consentire l'interoperabilità dei sistemi 9.1 - Accrescere le conoscenze in materia di sviluppo sostenibile rivolte a stakeholders interni ed esterni

2.2.3 DIMENSIONE DELLA CRESCITA E DELL'INNOVAZIONE

Le variabili organizzative costituiscono una leva strategica per il miglioramento della performance istituzionale nel breve e lungo periodo. Le amministrazioni pubbliche, nella prospettiva di migliorare l'efficienza, l'efficacia e la qualità dei servizi, devono tendere alla valorizzazione del ruolo centrale del lavoratore nella propria organizzazione. In questa prospettiva, la programmazione di Ateneo individua specifici progetti di miglioramento e sviluppo organizzativo riconducibili a 2 filoni:

1) sviluppo dell'organizzazione e reingegnerizzazione dei processi;
2) digitalizzazione e sistemi informativi;
3) benessere delle persone e sviluppo delle competenze.

La metodologia programmatica, per la dimensione in parola, è la medesima utilizzata per la dimensione dei processi interni.

CODICE	*DENOMINAZIONE*	*DIRIGENTE RESPONSABILE*	*AMBITO DEL PIANO*	*PESO*
2026_PROG_TRAS_01	UNI4Change: rafforzare il coordinamento organizzativo tra amministrazione centrale e strutture di supporto alla Didattica, alla Ricerca e alla Terza Missione	Ernesto Somma	SVILUPPO ORGANIZZATIVO E DEL CAPITALE UMANO SEMPLIFICAZIONE E REINGENERIZZAZIONE DELLE PROCEDURE ATTUAZIONE DELLA STRATEGIA ANTICORRUZIONE E TRASPARENZA	*50*
2026_PROG_RU_01	Sviluppo del sistema integrato della formazione per la valorizzazione delle competenze del personale	Monica Marangelli	ATTUAZIONE DELLA STRATEGIA PARITA' DI GENERE SVILUPPO ORGANIZZATIVO E DEL CAPITALE UMANO	25
2026_PROG_DAI_02	Potenziamento dell'ecosistema digitale di Ateneo e semplificazione dei processi istituzionali, garantendo compliance normativa, valorizzazione delle competenze, accessibilità e trasparenza nella comunicazione.	Ernesto Somma	ACCESSIBILITA' SEMPLIFICAZIONE E REINGENERIZZAZIONE DELLE PROCEDURE ATTUAZIONE DELLA STRATEGIA SVILUPPO ORGANIZZATIVO E DEL CAPITALE UMANO	12,50
2026_PROG_DAI_03	La nuova Rete Accademica Metropolitana	Ernesto Somma	ATTUAZIONE DELLA STRATEGIA	12,50

2026_PROG_TRAS_01

(peso 70/100)

UNI4Change: rafforzare il coordinamento organizzativo tra amministrazione centrale e strutture di supporto alla Didattica, alla Ricerca e alla Terza Missione

Dirigente Responsabile: **SOMMA ERNESTO**

Direzione Generale

FINALITÀ E AMBITO DI INTERVENTO

Il progetto direzionale mira a rafforzare la capacità dell'Ateneo di operare in modo efficace, coerente e orientato alla qualità, attraverso interventi strategici che favoriscano la trasparenza, l'efficienza e lo sviluppo delle risorse interne. In particolare, le finalità sono:

1.Migliorare la governance e la gestione dei processi

Garantire una visione chiara e condivisa delle attività amministrative e didattiche mediante la mappatura dei processi, per individuare criticità, ridondanze e opportunità di semplificazione.

Favorire l'adozione di standard operativi e strumenti di monitoraggio per aumentare l'efficienza e la qualità dei servizi.

2.Valorizzare e sviluppare il capitale umano

Realizzare la mappatura delle competenze del personale tecnico-amministrativo per allineare le risorse alle esigenze strategiche dell'Ateneo.

Supportare la pianificazione di percorsi formativi e di sviluppo professionale, promuovendo la crescita delle competenze chiave.

3.Promuovere lo sviluppo organizzativo e l'innovazione

Definire modelli organizzativi più flessibili e orientati ai risultati, in grado di rispondere alle sfide del contesto universitario e alle richieste degli stakeholder.

Favorire la cultura della collaborazione e del miglioramento continuo, attraverso strumenti di analisi e interventi di change management.

4.Supportare la programmazione e la sostenibilità

Fornire dati e informazioni strutturate per decisioni basate su evidenze, migliorando la capacità di pianificazione e controllo.

Contribuire alla sostenibilità economica e organizzativa dell'Ateneo, ottimizzando risorse e processi.

SVILUPPO ORGANIZZATIVO E DEL CAPITALE UMANO SEMPLIFICAZIONE E REINGENERIZZAZIONE DELLE PROCEDURE ATTUAZIONE DELLA STRATEGIA ANTICORRUZIONE E TRASPARENZA

ANALISI SITUAZIONE DI PARTENZA

Punto 1) – L'Ateneo ha adottato e pubblicato l'elenco dei Procedimenti Amministrativi e ha definito una mappatura dei processi. Quest'ultima necessita di una sostanziale revisione dovuta a diversi fattori sopravvenuti: interventi organizzativi che si sono succeduti nel tempo; evidenze emerse nel corso della visita di accreditamento della Sede (novembre 2024); nuovi indirizzi della governance.

Punto 2) – L'Ateneo non dispone di una mappatura delle competenze la cui utilità si esprime sul piano delle decisioni organizzative e sul piano dello sviluppo delle persone. L'Ateneo ha costituito un gruppo di lavoro per la mappatura delle competenze (D.R. n. 624 del 20/02/2024) che ha avviato un'attività di sperimentazione. Il lavoro è stato poi sospeso in ragione dell'adesione dell'Università al Progetto RiVa - La gestione strategica delle risorse umane per creare Valore Pubblico, affidato a Formez dal Dipartimento della Funzione Pubblica e finanziato dal PNRR "Sub-Riforma 2.3.1 Riforma del mercato del lavoro della PA" (CDA del 31/10/2024). A novembre 2025 l'Ateneo ha ricevuto le istruzioni per l'accesso al Toolkit messo a disposizione dal DFP per la sperimentazione.

Punto 3) - L'analisi dei processi, anche attraverso l'identificazione di specifici KPI, e la mappatura delle competenze costituiscono un patrimonio informativo imprescindibile per definire interventi di reingegnerizzazione dei processi e di modifica organizzativa.

Dall'ascolto degli stakeholder interni, emerge la necessità di individuare strumenti (anche informali) che favoriscano la collaborazione e l'integrazione tra Amministrazione Centrale e strutture di supporto alla Didattica, alla Ricerca e alla Terza Missione. Una maggiore sinergia tra le diverse componenti dell'Ateneo migliorerebbe l'efficacia e l'efficienza della gestione universitaria.

Punto 4) – L'Ateneo sta investendo molto sull'implementazione dei sistemi informativi a supporto delle decisioni anche attraverso lo sviluppo interno di soluzioni applicative (si veda Sistema Integrato di Supporto al Management di Ateneo). È emersa la necessità di progettare e implementare (tra gli altri) un'applicazione per la gestione dei dati dell'organizzazione e dei processi organizzativi attualmente presenti su strumenti non relazionali. Da questa esigenza, associata ad un'attività di analisi e implementazione dei sistemi di gestione dell'organico (UGOV), nasce il progetto ASTRA per la gestione strutture e processi di Ateneo, avviato nel corso del 2025, il cui sviluppo vedrà impegnata la Direzione Generale nel prossimo triennio.

INDICATORI DI MISURAZIONE

	Formula / Unità di misura	Baseline 2025	Target 2026	Dimensione
Numero di processi mappati	Numero	0	4	RISULTATO
Percentuale di processi con criticità individuate	(Numero di processi analizzati/Numero di quelli mappati)*100	0	50	EFFICACIA
Numero di iniziative di coinvolgimento/collaborazione delle strutture di supporto alla Didattica, alla Ricerca e alla Terza Missione	Numero	0	>=2	RISULTATO
Numero di strutture di supporto alla Didattica, alla Ricerca e alla Terza Missione coinvolte	Numero	0	0	EFFICACIA
Sviluppo dell'applicazione ASTRA (Completamento del MVP)	On/Off	Off	On	RISULTATO

RISORSE

Risorse umane	Risorse finanziarie
Direzione Generale; Direzione Risorse Umane; Dipartimenti	Risorsa non quantificata in quanto riferita all'impiego del personale interno per la realizzazione del progetto (Azione strategica 6.2 - mappatura competenze)

COLLEGAMENTI

Stakeholder
COMUNITA' ACCADEMICA

Programmazione strategica
6.2 - Promuovere lo sviluppo delle persone
6.6 - Integrare la prospettiva One Health/One Welfare per collegare benessere animale, benessere umano e qualità dell'ambiente di lavoro
7.1 - Consolidare la trasformazione digitale dei servizi e promuovere la semplificazione dei processi

2026_PROG_RU_01
(peso 100/100)

Sviluppo del sistema integrato della formazione per la valorizzazione delle competenze del personale

Dirigente Responsabile: **MARANGELLI MONICA**

Direzione Risorse Umane

FINALITÀ E AMBITO DI INTERVENTO

Il progetto intende proseguire nello sviluppo delle azioni già intraprese in attuazione del Piano Triennale 2024-2026 (obiettivo E) e recepite nel Pilastro 7 della Programmazione strategica 2026-2028; il progetto intende, altresì, proseguire nel percorsovolto a rispondere alle evidenze emerse dall'analisi AVA3.
Il progetto mira a implementare e consolidare un sistema strutturato, continuativo e valutabile di sviluppo delle competenze del personale mediante la formazione. In tale contesto, il progetto intende contribuire a rafforzare lo sviluppo delle competenze del personale con particolare riferimento a: a) il consolidamento delle iniziative di job shadowing; b) interventi di diversity training e benessere organizzativo; c) aggiornamento professionale.
Con particolare riferimento al personale docente e ricercatore s'intende, inoltre, sviluppare iniziative volte ad incentivare la partecipazione a percorsi formativi, coerentemente con la strategia di Ateneo di promozione dell'aggiornamento scientifico e metodologico del personale.
Le iniziative intendono complessivamente contribuire a promuovere la cultura dell'ascolto e del miglioramento continuo e, pertanto, è orientato alla progettazione e realizzazione di forum tematici, quali spazi di formazione, ascolto e confronto su tematiche inerenti la carriera e le attività istituzionali

ATTUAZIONE DELLA STRATEGIA PARITA' DI GENERE SVILUPPO ORGANIZZATIVO E DEL CAPITALE UMANO

ANALISI SITUAZIONE DI PARTENZA

Nel più ampio contesto della realizzazione delle azioni previste dal Piano Triennale 2024-2026, nell'anno 2025 è stato sviluppato il progetto di Sviluppo del sistema di programmazione e controllo della formazione UNIBA, finalizzato a rafforzare la pianificazione, il monitoraggio e la valutazione delle attività formative del personale. Nel corso dell'anno sono state avviate nuove iniziative di tipo strutturale, quali, fra gli altri, il job shadowing, la riorganizzazione dei percorsi formativi per i neoassunti, la formazione del personale neoassunto con funzione di tutor.
Parallelamente, sono state realizzate iniziative in materia di benessere organizzativo, inclusione, onboarding, tutoraggio, conciliazione vita-lavoro e sviluppo delle competenze, contribuendo a una maggiore integrazione tra formazione, sviluppo organizzativo e qualità dei servizi. Di qui l'obiettivo di procedere, nel 2026, a consolidare e sistematizzare tali interventi all'interno di un sistema integrato della formazione, orientato alla valorizzazione delle competenze del personale, quale strumento di empowerment personale e di sostegno alle decisioni organizzative e di gestione del personale.

INDICATORI DI MISURAZIONE

	Formula / Unità di misura	Baseline 2025	Target 2026	Dimensione
Numero di iniziative (forum tematici-formazione)	(Numero di iniziative realizzate/ numero di iniziative previste nell'anno) * 100	0	>=80	EFFICACIA
Numero di nuovi regolamenti adottati	Numero	0	>=1	RISULTATO

RISORSE

Risorse umane	Risorse finanziarie
Direzione Risorse Umane; Direzione Appalti, Edilizia e Patrimonio; Direzione Generale	€.10.000 Art. 102200110 Formazione e aggiornamento del personale tecnico-amministrativo UPB Amm.Centrale_Budget; €.100.000 Art. 102200111 Bilancio autonomo

COLLEGAMENTI

Stakeholder	Programmazione strategica
PROFESSORESSE/ PROFESSORI RICERCATRICI/ RICERCATORI PERSONALE TAB E CEL	6.1 - Promuovere il benessere organizzativo 6.2. Promuovere lo sviluppo delle persone

2026_PROG_DAI_02

(peso 25/100)

Potenziamento dell'ecosistema digitale di Ateneo e semplificazione dei processi istituzionali, garantendo compliance normativa, valorizzazione delle competenze, accessibilità e trasparenza nella comunicazione.

Dirigente Responsabile: **SOMMA ERNESTO**

Direzione Affari Istituzionali

FINALITÀ E AMBITO DI INTERVENTO

Il progetto ha la finalità di rafforzare e rendere coerente l'ecosistema digitale di Ateneo, promuovendo la semplificazione dei processi istituzionali e l'integrazione dei servizi informativi e comunicativi, nel rispetto del quadro normativo vigente in materia di protezione dei dati e trasparenza.
L'iniziativa mira a migliorare l'accessibilità e l'affidabilità delle informazioni, valorizzare le competenze interne e supportare l'orientamento dell'utenza, favorendo un utilizzo efficace, sicuro e consapevole degli strumenti digitali istituzionali.

ACCESSIBILITA' SEMPLIFICAZIONE E REINGENERIZZAZIONE DELLE PROCEDURE ATTUAZIONE DELLA STRATEGIA SVILUPPO ORGANIZZATIVO E DEL CAPITALE UMANO

ANALISI SITUAZIONE DI PARTENZA

Nell'annualità precedente l'Ateneo ha avviato attività di sperimentazione e progettazione di strumenti digitali a supporto dei servizi informativi e dei processi interni, con particolare riferimento all'interazione con l'utenza e alla gestione della formazione del personale.
Tali iniziative hanno consentito di definire prime basi operative e progettuali, ponendo le premesse per un successivo consolidamento e sviluppo dell'ecosistema digitale istituzionale. La situazione di partenza dell'annualità di riferimento è pertanto caratterizzata dalla presenza di soluzioni in fase iniziale, che richiedono un rafforzamento in termini di integrazione, governance e semplificazione dei processi.

INDICATORI DI MISURAZIONE

	Formula / Unità di misura	Baseline 2025	Target 2026	Dimensione
Numero di openbadge rilasciati tramite piattaforma FAD	Numero	0	50	EFFICACIA
Numero di sperimentazione per la chatbot istituzionale	Numero	0	30	EFFICACIA

RISORSE

Risorse umane	Risorse finanziarie
Direzione Affari Istituzionali	€. 13603 Art. 102150101 Assistenza informatica e manutenzione software UPB Amm.Centrale_Budget; €. 2.000 Art. 102200110 Formazione e aggiornamento del personale tecnico-amministrativo UPB Amm.Centrale_Budget

COLLEGAMENTI

Stakeholder	Programmazione strategica
PERSONALE TAB E CEL PROFESSORESSE/ PROFESSORI RICERCATRICI/ RICERCATORI STUDENTESSE/ STUDENTI ENTI E IMPRESE	1.2 - Assicurare una didattica di qualità dei Corsi di Studio 1.3 - Potenziare e valorizzare i servizi per le studentesse e gli studenti 5.2 - Migliorare la Comunicazione istituzionale finalizzata a costruire e comunicare l'identità di UniBa e garantire trasparenza, chiarezza e coerenza 6.3 - Digitalizzare e certificare l'Apprendimento permanente 7.1 - Consolidare la trasformazione digitale dei servizi e promuovere la semplificazione dei processi 7.2 - Realizzare un ecosistema digitale di Ateneo per promuovere l'accountability di Uniba e consentire l'interoperabilità dei sistemi

La nuova Rete Accademica Metropolitana

Dirigente Responsabile: **SOMMA ERNESTO**

Direzione Affari Istituzionali

FINALITÀ E AMBITO DI INTERVENTO

Realizzare una nuova infrastruttura di rete, basata su collegamenti in fibra ottica di tutti i plessi del'area metropolitana

ATTUAZIONE DELLA STRATEGIA

ANALISI SITUAZIONE DI PARTENZA

L'Università degli studi di Bari Aldo Moro dal 2002 ha utilizzato una rete in fibra ottica realizzata con la posa di cavi armati all'interno delle condotte fognarie dell'area metropolitana. Nel corso dell'anno 2025 l'Ente AQP ha manifestato l'inderogabile necessità di rimuovere i cavi dalle condotte in quanto causa di ripetute ostruzioni. Si è resa necessaria la progettazione e la realizzazione di una nuova infrastruttura che assicuri il collegamento di tutti e 6 i plessi. A ottobre 2025 tramite GARR è stata contrattualizzata una convenzione quinquennale per l'IRU di una coppia di fibre ottiche monomodali. Il progetto si propone di passare alla fase attuativa realizzando una infrastruttura scalabile e resiliente, con un sistema di monitoraggio e una soluzione di disaster recovery basata su ponti radio.

INDICATORI DI MISURAZIONE

	Formula / Unità di misura	Baseline 2025	Target 2026	Dimensione
Tratte in fibra ottica	Numero tratte in fibra ottica	0	6	RISULTATO
Apparati ottici di MUX/DEMUX	Numero apparati installati	0	12	RISULTATO
Apparati di routing per i nodi dell'anello	Numero apparati installati	0	4	RISULTATO
Tratte di backup su ponti radio a 60GHz Punto-Punto	Numero collegamenti realizzati	0	3	RISULTATO
Software di monitoraggio e protocollo di ingaggio operatore	On/Off	Off	On	RISULTATO

RISORSE

Risorse umane	Risorse finanziarie
Direzione Affari Istituzionali;Direzione Appalti, Edilizia e Patrimonio	€. 200.000 Art. 102090103 Utenze e canoni per reti di trasmissione UPB Piattaforma Digitale Nazionale Dati (quota parte economie realizzate misura 1.3.1); €. 30.000 Art. 402070102 Attrezzature informatiche ed elettroniche UPB Amm.Centrale_Budget

COLLEGAMENTI

Stakeholder	Programmazione strategica
COMUNITA' ACCADEMICA CITTADINE/CITTADINI	7.3 - Potenziare l'infrastruttura digitale, il cloud e la sicurezza

DIMENSIONE ECONOMICA, FINANZIARIA E PATRIMONIALE

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

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

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

La misurazione e la valutazione delle risorse economiche, finanziarie e patrimoniali è favorita dalle disposizioni in tema di armonizzazione dei bilanci delle pubbliche amministrazioni (L. 196/2009), dal D.lgs. 18/2012 che ha introdotto nelle università il sistema di contabilità economico-patrimoniale e analitica nonché dalle Linee Guida per la gestione integrata dei cicli della performance e del bilancio delle università statali italiane (novembre 2018).

Per il monitoraggio della dimensione economica, finanziaria e patrimoniale l'Università utilizza, tra gli altri, gli indicatori previsti dal D.lgs. 49/2012:

DENOMINAZIONE INDICATORE	TIPOLOGIA	VALORE DI PARTENZA 2025	TARGET 2026	FONTE DATI 2026
Indicatore assunzionale	Indicatore spese del personale (IP) – Rapporto tra le spese del personale a carico Ateneo/Totale delle entrate	76,92%	77,19%	Bilancio Unico di Previsione 2026 – Direzione Amministrazione e Finanza
Indicatore di Sostenibilità Economico-Finanziaria (ISEF)	Rapporto tra entrate nette e il totale delle spese	1,07	1,06	Bilancio Unico di Previsione 2026 – Direzione Amministrazione e Finanza
Indicatore di indebitamento	Rapporto tra ammortamento mutui e totale entrate nette	0	0	Bilancio Unico di Previsione 2026 – Direzione Amministrazione e Finanza
Indicatore di autofinanziamento	Rapporto tra proventi e ricavi autogenerati/ Proventi operativi di budget	26%	28%	Bilancio Unico di Previsione 2026 – Direzione Amministrazione e Finanza

2.2.4 PERFORMANCE INDIVIDUALE

Il percorso di efficientamento e di miglioramento continuo della macchina gestionale-organizzativa dell'Ateneo è passato attraverso la realizzazione di rilevanti e profonde azioni di ridefinizione dalla struttura e delle variabili organizzative dell'Ateneo, realizzate nel corso degli ultimi anni. Tali interventi organizzativi hanno richiesto uno studio approfondito e un aggiornamento contestuale delle modalità di misurazione e valutazione delle prestazioni individuali. Il Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance 2026 (di seguito SMVP) conferma il modello previsto dai Sistemi precedenti relativamente alla previsione di un protocollo di valutazione differenziato in relazione al livello di responsabilità ricoperto nell'ambito della struttura organizzativa.

Il protocollo di misurazione e valutazione della performance individuale del personale si distingue tra personale con incarichi di responsabilità e personale senza incarichi. Sono considerati soggetti con incarichi di responsabilità:

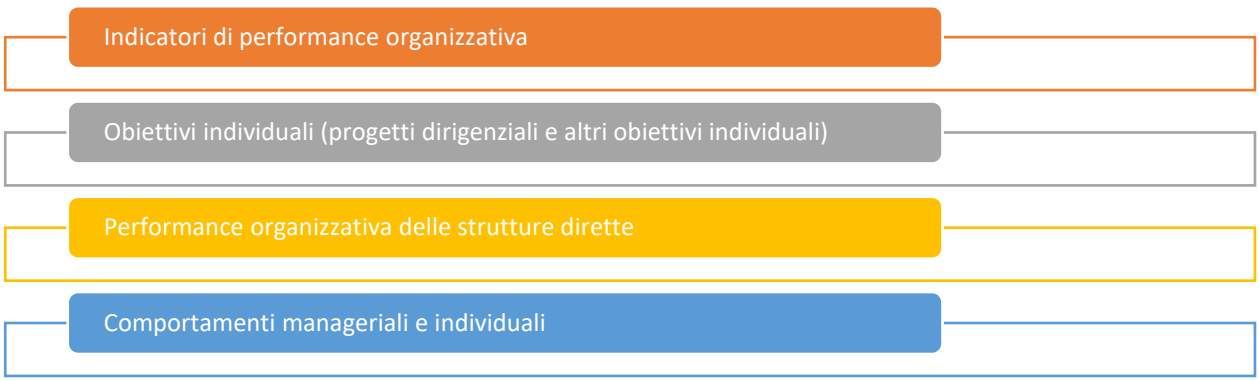
1) Direttore Generale;

2) Dirigenti;

3) altri dipendenti con incarichi di responsabilità.

In conformità all'art. 9 del D.lgs. 150/2009 la performance individuale dei soggetti titolari di incarichi di responsabilità è misurata e valutata in relazione al "Livello di conseguimento degli obiettivi individuali e degli obiettivi dell'unità organizzativa di diretta responsabilità" e alle capacità manageriali e individuali. Come previsto dalle "Linee guida per la misurazione e valutazione della performance individuale n. 5/2019" del Dipartimento della Funzione Pubblica gli obiettivi individuali esprimono il contributo specifico richiesto al singolo rispetto al raggiungimento degli obiettivi previsti nei progetti direzionali.

La valutazione della performance individuale dei/delle dirigenti è misurata e valutata in relazione alle seguenti dimensioni definite nel SMVP che comprendono



La tabella che segue riepiloga, per ciascun dirigente, gli indicatori attraverso cui sarà valutata per l'anno 2026 la dimensione "Indicatori di performance organizzativa".

Tabella 6 - Indicatori di performance organizzativa 2026

INDICATORE	TARGET 2026	PESO PER INDICATORE	DIRIGENTI
Ritardo medio annuale	0	30/35	Direttore della Direzione Amministrazione e Finanza Direttore della Direzione Appalti Edilizia e Patrimonio Direttore della Direzione per il Coordinamento delle Strutture Dipartimentali
Grado di completamento degli obblighi formativi del personale della Direzione *(Formula: % del personale della Direzione che abbia partecipato ad iniziative di formazione per un numero di ore pari a 40 (in misura proporzionale al tempo di effettivo servizio)*	100%	5/35	Direttore della Direzione Amministrazione e Finanza Direttore della Direzione Appalti Edilizia e Patrimonio Direttore della Direzione per il Coordinamento delle Strutture Dipartimentali
		5/30	Direttrice della Direzione Ricerca, Terza Missione e Internazionalizzazione Direttrice della Direzione Offerta Formativa e Servizi agli Studenti Direttrice della Direzione Risorse Umane Direttrice della Direzione Sistema Bibliotecario di Ateneo
Tempo medio di liquidazione delle fatture commerciali	≤ 15 giorni	5/30	Direttrice della Direzione Ricerca, Terza Missione e Internazionalizzazione Direttrice della Direzione Offerta Formativa e Servizi agli Studenti Direttrice della Direzione Risorse Umane Direttrice della Direzione Sistema Bibliotecario di Ateneo
N° attività di Terza Missione per docente (AVA3 E.2.0.C) (Nota metodologica ANVUR):	≥1,46	20/30	Direttrice della Direzione Ricerca, Terza Missione e Internazionalizzazione
Numero di open badge ottenuti dagli studenti a seguito di percorsi di formazione per l'acquisizione di competenze trasversali	4300	20/30	Direttrice della Direzione Offerta Formativa e Servizi agli Studenti
Promuovere il benessere e lo sviluppo delle persone (Numero di interventi realizzati per il welfare)	13	20/30	Direttrice della Direzione Risorse Umane
Numero di nuove iniziative di terza missione	2	20/30	Direttrice della Direzione Sistema Bibliotecario di Ateneo

I progetti direzionali previsti nell'ambito delle dimensioni dei processi interni e della crescita e dell'innovazione costituiscono obiettivi individuali per i direttori delle direzioni (dirigenti).

I risultati aggregati sulle performance individuali dell'anno 2026 saranno descritti nell'ambito della Relazione sulla Performance Integrata di Ateneo da adottare entro il 30 giugno del 2027.

2.3 RISCHI CORRUTTIVI E TRASPARENZA

PREMESSA

La presente sottosezione "*Rischi corruttivi e Trasparenza*" è stata redatta dal RPCT nel rispetto della normativa vigente in materia di anticorruzione e trasparenza, sulla scorta del "Piano-tipo per le amministrazioni pubbliche" con più di 50 dipendenti allegato al DPCM n. 132/2022[4], in conformità agli orientamenti e agli atti di regolazione adottati dall'ANAC nonché in considerazione delle risultanze dei monitoraggi effettuati sulle misure adottate nel PIAO 2025-2027.
La sottosezione in parola, inoltre, è stata elaborata con la collaborazione dei responsabili della stesura delle altre sottosezioni del PIAO al fine di renderlo *"non una mera giustapposizione di Piani bensì prodotto di un approccio unitario, funzionale ed integrato"*[5].
Come indicato dall'ANAC, l'attività di predisposizione e attuazione della strategia di prevenzione è svolta con il supporto di diverse componenti dell'Amministrazione. La normativa in materia di prevenzione della corruzione, insieme a quella disciplinante gli obblighi di trasparenza e il ciclo della performance, può essere considerata come uno dei principali strumenti utili al perseguimento e alla realizzazione del "valore pubblico", inteso quale traguardo finale dell'azione amministrativa. Come precisato da ANAC nel PNA 2022, va privilegiata una nozione ampia di valore pubblico intesa *"come miglioramento della qualità della vita e del benessere economico, sociale, ambientale delle comunità di riferimento, degli utenti, degli stakeholder, dei destinatari di una politica o di un servizio*".
Nel PNA 2025, in relazione al quale al momento della predisposizione della presente sottosezione non è ancora intervenuta l'approvazione definitiva, l'ANAC ha fornito indicazioni volte ad "*indirizzare gli Enti e i RPCT ad un migliore coordinamento tra la Sottosezione "Rischi corruttivi e trasparenza" e quelle che compongono le restanti parti del PIAO*" ed ha elaborato una strategia per la prevenzione della corruzione e per la promozione della trasparenza e dell'integrità pubblica per l'Italia che "*si articola in n. 6 linee strategiche, n. 12 obiettivi, n. 31 azioni concrete a cui sono associati risultati attesi, indicatori e target per il monitoraggio e la valutazione*"[6] . Per ogni linea strategica sono individuati obiettivi specifici declinati in azioni, tempi, risultati attesi, indicatori e target per anno. Gli obiettivi danno attuazione alle linee strategiche e sono posti sia in capo ad ANAC che alle amministrazioni/enti destinatari della disciplina in materia.
Gli obiettivi strategici in materia di prevenzione della corruzione e di trasparenza sono declinati nei paragrafi 2.3.5 e 2.3.7.

2.3.1 SOGGETTI E RUOLI DELLA STRATEGIA DI PREVENZIONE DELLA CORRUZIONE

La prevenzione della corruzione e l'implementazione della trasparenza all'interno dell'Ateneo sono frutto di un lavoro sinergico che coinvolge, a più livelli, la sua intera struttura organizzativa (organi di indirizzo, titolari degli uffici di diretta collaborazione, titolari di

[4] *Cfr.* "Piano-tipo per le amministrazioni pubbliche" allegato al DPCM n. 132 del 30.06.2022. *Cfr.* "Piano-tipo per le amministrazioni pubbliche" allegato al DPCM n. 132 del 30.06.2022.

[5] *Cfr.* ANAC, "Piano triennale di prevenzione della corruzione e della trasparenza (PTPCT) e sezione "Anticorruzione e trasparenza" del PIAO", FAQ n. 7 del 28.02.2024. *Cfr.* ANAC, "Piano triennale di prevenzione della corruzione e della trasparenza (PTPCT) e sezione "Anticorruzione e trasparenza" del PIAO", FAQ n. 7 del 28.02.2024.

[6] *Cfr.* ANAC, PNA 2025

incarichi amministrativi di vertice, responsabili degli uffici), cui è richiesta una collaborazione attiva come di seguito si riporta:

- **il Rettore**: concorre alle iniziative programmate e dà impulso alle attività di promozione della cultura della legalità e della trasparenza. Con D.M. n. 462 del 18.07.2025, il Ministro dell'Università e della Ricerca ha nominato il Prof. Roberto Bellotti "*Rettore dell'Università degli Studi di Bari Aldo Moro, per sei anni, a decorrere dal 1° ottobre 2025*"[7];
- **il Consiglio di Amministrazione**: 1) definisce gli obiettivi strategici in materia di prevenzione della corruzione e trasparenza; 2) individua il Responsabile della prevenzione della corruzione e della trasparenza, cui assicura formazione, funzioni e poteri idonei per lo svolgimento dell'incarico, con piena autonomia ed effettività; 3) approva il Codice di comportamento su proposta del RPCT; 4) crea le condizioni per favorire l'indipendenza e l'autonomia del RPCT nello svolgimento della sua attività, senza pressioni che possano condizionarne le valutazioni, assicurandogli un supporto concreto e garantendogli la disponibilità di risorse adeguate, umane e strumentali; 5) promuove la cultura della valutazione del rischio all'interno dell'organizzazione, incentivando l'attuazione di percorsi formativi e di sensibilizzazione relativi all'etica pubblica, che coinvolgano l'intero personale. La composizione dell'organo è stata rinnovata per il quadriennio 2026-2029;
- **il Senato Accademico**: esprime pareri sugli obiettivi strategici individuati dal C.d.A. in materia di prevenzione della corruzione e trasparenza e nell'ambito del procedimento di formazione/aggiornamento del Codice di comportamento;
- **il Responsabile della prevenzione della corruzione e della trasparenza (RPCT)**[8]: 1) predispone il documento programmatico in tema di prevenzione della corruzione e trasparenza monitorandone e verificandone l'attuazione e l'idoneità; 2) segnala all'organo di indirizzo ed al Nucleo di Valutazione le disfunzioni riscontrate in fase di attuazione delle misure di prevenzione della corruzione e di trasparenza ed indica agli organi di disciplina i nomi dei dipendenti che ne siano stati la causa; 3) richiede e riceve informazioni circa l'osservanza e l'attuazione del piano, potendo indire le audizioni ritenute necessarie; 4) verifica la rotazione degli incarichi negli Uffici maggiormente esposti al rischio di corruzione; 5) relaziona, annualmente, sull'attuazione delle misure adottate e pubblica i risultati sul sito *web* dell'Amministrazione; 6) verifica l'adempimento di pubblicazione dei documenti previsti dalla normativa vigente e segnala le eventuali inottemperanze[9]; 7) collabora con il Nucleo di Valutazione allo scopo di assicurare l'esatto adempimento degli obblighi di pubblicazione previsti dalla normativa vigente; 8) riesamina le istanze di accesso civico in caso di diniego (parziale o totale) o omessa risposta entro i termini di legge da parte dell'Ufficio competente; 9) svolge un ruolo di coordinamento nella procedura di formazione del codice di comportamento; 10) cura la diffusione della conoscenza dei codici di comportamento; 11) vigila sull'effettiva conferibilità/compatibilità degli incarichi dirigenziali assegnati dall'Amministrazione e, quando necessario, adotta i pertinenti provvedimenti per il ripristino della legalità; 12) gestisce le segnalazioni di *whistleblowing*, coadiuvato da unità di personale adeguatamente formate ed individuate con apposito atto organizzativo. Il RPCT dell'Università degli Studi di Bari Aldo Moro è la Dott.ssa Chiara Deninno, anche responsabile della Struttura di supporto al RPCT, nominata dal Consiglio di Amministrazione nella seduta

[7] *Cfr.* D.M. n. 463 del 18.07.2025. *Cfr.* D.M. n. 463 del 18.07.2025.

[8] *Cfr.* Allegato 3 al PNA 2022, "*Il RPCT e la struttura di supporto*"; delibera ANAC n. 840/2018Allegato 3 al PNA 2022, "*Il RPCT e la struttura di supporto*"; delibera ANAC n. 840/2018 sulla "*corretta interpretazione dei compiti del RPCT*".

[9] *Cfr.* delibera ANAC n. 1310/2016 e relativi allegati; delibera ANAC n. 263/2023 e relativo allegato.delibera ANAC n. 263/2023 e relativo allegato.

del 20-23.12.2024[10] per il periodo 01.01.2025 – 31.12.2025 e la cui nomina è stata prorogata nella seduta del 16.12.2025 per il periodo 01.01.2026 – 31.12.2026;

- **la Struttura di Supporto al Responsabile della Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza**: coopera con il RPCT, sotto la sua titolarità, coadiuvandolo nell'espletamento delle sue funzioni;
- **i Referenti per la prevenzione della corruzione e per la trasparenza**[11]: in considerazione della complessa organizzazione dell'Università degli Studi di Bari (ricollocata dal Censis nella categoria dei "*mega atenei statali*")[12] il RPCT, come previsto dalla Circolare D.F.P. n. 1/2013 e dai Piani Nazionali Anticorruzione, si avvale del supporto di collaboratori e referenti per acquisire le informazioni ed i documenti necessari per predisporre la sottosezione di sua competenza nonché per monitorarne l'attuazione e l'efficacia. Nello specifico, i referenti per la prevenzione della corruzione e per la trasparenza sono stati individuati nei: a) Dirigenti amministrativi[13], incluso il Direttore Generale[14] e il Coordinatore dell'Avvocatura; b) Direttori di Dipartimento di didattica e di ricerca; c) Presidenti di Scuola[15]. I Dirigenti, in particolare, per ragioni di competenza, hanno una profonda conoscenza dei processi afferenti alle strutture organizzative dirette e dei profili di rischio ad essi connessi essendo, dunque, i più qualificati ad individuare le misure di prevenzione più efficaci. È compito dei Referenti, a titolo esemplificativo[16]: 1) vigilare sulla tempestiva ed idonea attuazione del codice di comportamento e dell'obbligo di astensione in caso di conflitto di interessi; 2) individuare i dipendenti operanti nei settori maggiormente esposti al rischio corruttivo da avviare a specifici percorsi formativi; 3) verificare lo svolgimento periodico (almeno una volta l'anno) di attività finalizzate alla informazione e sensibilizzazione del personale circa i doveri giuridici ed i principi etici cui si deve costantemente ispirare il loro operato; 4) trasmettere al RPCT *report* periodici sullo stato di attuazione e sull'utilità delle misure di prevenzione della corruzione programmate nonché proporre modifiche o eventuali nuove misure da adottare; 5) segnalare al RPCT i casi emersi di corruzione; 6) in materia di trasparenza, assicurare l'adempimento degli obblighi di pubblicazione ed il rispetto dei relativi termini per la pubblicazione; 7) effettua la valutazione del livello di esposizione al rischio di corruzione connesso ai processi di loro competenza. Il Direttore Generale (anche per la struttura del Rettorato), i Dirigenti dell'Amministrazione Centrale e il Coordinatore dell'Avvocatura individuano un Referente TAC per la trasparenza e l'anticorruzione, allo scopo di favorire la realizzazione degli adempimenti in materia; per i Dipartimenti di didattica e di ricerca e le Scuole tali funzioni sono svolte rispettivamente dai Coordinatori dei Dipartimenti e dai Responsabili di struttura di supporto alle Scuole. I Referenti TAC sono nominati con Decreto del Direttore Generale pubblicato sul sito istituzionale dell'Amministrazione, nel Bollettino Ufficiale. Nella seduta del 16.12.2025, il Consiglio di Amministrazione ha conferito l'incarico di Direttore Generale al Prof. Ernesto Somma, che ha assunto l'incarico, di durata triennale, a decorrere dal 01.01.2026;

---

[10] *Cfr.* sito *web* UniBa, "*Responsabile della prevenzione della corruzione e della trasparenza*". *Cfr.* sito *web* UniBa, "*Responsabile della prevenzione della corruzione e della trasparenza*".

[11] *Cfr.* sito *web* UniBa, "*Referenti per la prevenzione della corruzione e per la trasparenza*". *Cfr.* sito *web* UniBa, "*Referenti per la prevenzione della corruzione e per la trasparenza*".

[12] *Cfr.* "*La classifica Censis delle Università italiane (edizione 2025/2026)*". *Cfr.* "*La classifica Censis delle Università italiane (edizione 2025/2026)*".

[13] *Cfr.* Dirigenti. *Cfr.* Dirigenti.

[14] *Cfr.* Direzione Generale. *Cfr.* Direzione Generale.

[15] *Cfr.* "*Elenco dei direttori dei dipartimenti e dei Presidenti delle Scuole*". *Cfr.* "*Elenco dei direttori dei dipartimenti e dei Presidenti delle Scuole*".

[16] *Cfr. ANAC, PNA 2022, Allegato 3*. *Cfr. ANAC, PNA 2022, Allegato 3*.

- **il Nucleo di valutazione**: svolge le funzioni proprie dell'Organismo Indipendente di Valutazione (OIV) ed i compiti connessi alle attività di anticorruzione e trasparenza. Il Nucleo di Valutazione, nello specifico: 1) verifica che le misure di prevenzione della corruzione e le misure di miglioramento della funzionalità dell'Amministrazione e della *performance* degli uffici e dei funzionari pubblici siano coerenti; 2) accerta che la sottosezione rischi corruttivi e trasparenza del PIAO sia coerente con gli obiettivi stabiliti nel documento di programmazione strategico-gestionale; 3) esamina il contenuto della relazione annuale che il RPCT è tenuto a trasmettergli; 4) offre supporto metodologico al RPCT, nell'ambito delle proprie competenze specifiche, in ordine alla corretta attuazione del processo di gestione del rischio corruttivo; 5) esprime parere obbligatorio nella procedura di formazione/aggiornamento del Codice di comportamento e contribuisce a valutare l'impatto dei doveri di comportamento in esso contenuti sul raggiungimento degli obiettivi e sulla misurazione della *performance* individuale ed organizzativa; 6) attesta l'assolvimento degli obblighi di pubblicazione da parte dell'Amministrazione, avendo facoltà di chiedere al RPCT "*le informazioni e i documenti necessari per lo svolgimento del controllo*"[17];
- **l'Ufficio procedimenti disciplinari**: gestisce i procedimenti disciplinari nell'ambito delle proprie competenze e partecipa alla definizione dei doveri sanciti dal Codice di comportamento;
- **il Responsabile dell'Anagrafe delle Stazione Appaltante (RASA)**: in ottemperanza al disposto di cui all'art. 33 *ter* comma 1 del D.L. n. 179/2012, l'Università di Bari, con D.D.G. n. 1234 del 18.11.2021, ha nominato in qualità di R.A.S.A., a decorrere dal 01.10.2021, il Dott. Alessandro Quarta, Direttore della Direzione Appalti, Edilizia e Patrimonio;
- **tutti i dipendenti dell'Amministrazione**: come previsto dall'art. 8 del D.P.R. n. 62/2013, rispettano "*le misure necessarie alla prevenzione degli illeciti nell'amministrazione*"; si attengono alle "*prescrizioni contenute nel piano per la prevenzione della corruzione*" e prestano "*collaborazione al responsabile della prevenzione della corruzione*". I dipendenti dell'Università di Bari, inoltre, contribuiscono alla definizione dei doveri contenuti nel Codice di comportamento.

2.3.2 PROCESSO DI GESTIONE DEL RISCHIO

Per "*rischio*" o "*evento rischioso*" si intende l'evento che potrebbe, anche solo potenzialmente, verificarsi in relazione ad un determinato processo[18].
Per valutare la natura dei possibili rischi corruttivi connessi all'intera attività istituzionale dell'Università di Bari e, conseguentemente, per misurarne la rispettiva entità, la Struttura di supporto al RPCT annualmente provvede ad esaminare i processi attribuiti alle strutture in cui si articola l'Ateneo, avendo riguardo anche alle eventuali modifiche apportate al suo assetto organizzativo.
Il processo di gestione del rischio è stato attuato sulla scorta delle indicazioni fornite dall'ANAC nell'allegato 1 del PNA 2019[19], così come raccomandato dalla medesima Autorità nel PNA del 2025, articolandosi lo stesso in tre fasi, di seguito descritte e rappresentate nella Figura 1:
Fase 1: analisi del contesto interno e esterno;
Fase 2: valutazione del rischio (identificazione, analisi e ponderazione del rischio);

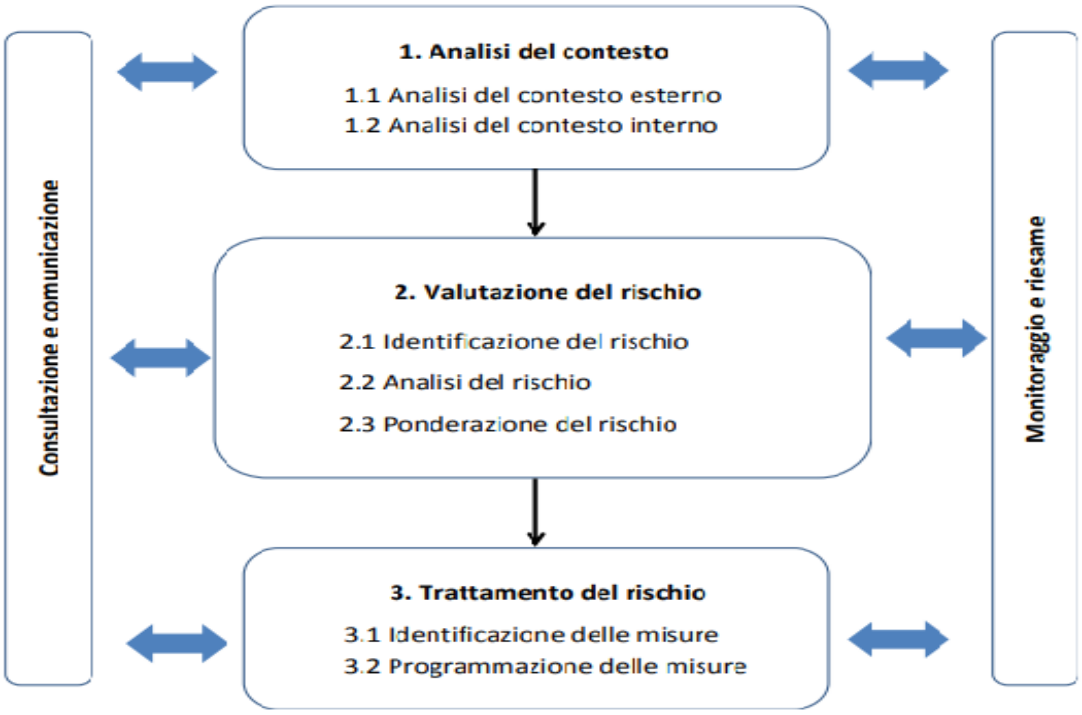
[17] *Cfr.* ANAC, delibera n. 192 del 07.05.2025 (pag. 4). *Cfr.* ANAC, delibera n. 192 del 07.05.2025 (pag. 4).

[18] *Cfr.* Raffaele Cantone, "*Il sistema della prevenzione della corruzione*", Giappichelli Editore, 2020; Armando Pellegrino, "*Il sistema di gestione del rischio corruttivo: il ciclo anticorruzione*", Diritto.it, 23.03.2022.

[19] *Cfr.* ANAC, P.N.A. 2022 – 2024, § 3.1.2; ANAC, Allegato n. 1 al P.N.A. 2019.ANAC, Allegato n. 1 al P.N.A. 2019.

Fase 3: trattamento del rischio (identificazione e programmazione delle misure di prevenzione).
Completano il processo di gestione del rischio corruttivo le fasi trasversali di consultazione e comunicazione e quella di monitoraggio e riesame. In termini di efficienza, ciascun ciclo del processo di gestione del rischio deve tener conto, in una logica di miglioramento progressivo, delle risultanze di quello precedente e degli eventuali cambiamenti del contesto interno ed esterno nel quale opera l'Amministrazione. L'attuazione del processo in disamina prevede il coinvolgimento e la collaborazione attiva degli Organi di indirizzo dell'Università, del Nucleo di Valutazione, dei Referenti per la prevenzione della corruzione e per la trasparenza e dei responsabili della predisposizione delle altre sezioni e sottosezioni del PIAO.

Figura 1 - Il processo di gestione del rischio di corruzione



2.3.2.1 Fase 1: analisi del contesto (esterno ed interno)

L'azione amministrativa dell'Università di Bari è orientata ai principi di buon andamento ed imparzialità, di cui all'art. 97 comma 2 della Costituzione.
In quest'ottica, l'attività di analisi del contesto esterno si prefigge l'obiettivo di considerare e soppesare, in termini di rischio corruttivo, tanto le "*principali dinamiche territoriali*" con le quali l'Amministrazione si confronta abitualmente per perseguire i propri scopi istituzionali, quanto le possibili "*influenze o pressioni*" che le stesse potrebbero esercitare su di essa[20].
Il contesto economico e sociale in cui opera l'Università di Bari (sul piano internazionale, nazionale e locale) sarà, quindi, rapportato e valutato alla luce dei dati relativi alle attività criminali ed ai reati di riciclaggio, corruzione, concussione e peculato.
Sul piano internazionale:

[20] *Cfr.* ANAC, PNA 2022, pag. ANAC, PNA 2022, pag. 31, approvato con delibera n. 7 del 17.01.2023.

A.1) nel corso dell'anno 2024, l'indagine condotta su scala mondiale da Transparency International, volta a determinare l'indice di corruzione percepito in 180 Paesi sulla base del c.d. *corruption perceptions index* (CPI)[21], ha registrato un calo dell'Italia la quale, rispetto al 2023, ha totalizzato il punteggio complessivo di 54 cpi, che in una scala di valore da un minimo di 0 (indicativo di un Paese altamente corrotto) ad un massimo di 100 (indicativo di un Paese trasparente), l'ha posizionata al 52° posto della graduatoria. In ambito comunitario ed europeo, l'Italia si è classificata tra la Spagna e la Repubblica Ceca, entrambe al 46° posto del ranking con 56 cpi, e la Danimarca, al primo posto con 90 cpi. Nel corso del 2023 la Commissione europea ha sottoposto al vaglio del Parlamento Europeo e del Consiglio una "*proposta di direttiva [...] sulla lotta contro la corruzione*"[22] volta ad armonizzare le differenti normative nazionali adottate dagli Stati membri nonché a rafforzare gli strumenti di contrasto del fenomeno a loro disposizione. Detta proposta, ad oggi, è ancora in attesa di essere formalizzata.
A.2) La relazione estesa dalla Commissione Europea su "*La situazione dello Stato di diritto in Italia*"[23], datata 08.07.2025, pur tenendo conto delle iniziative assunte dal nostro Paese nell'ultimo anno, ha evidenziato come "*la percezione fra gli esperti, i cittadini e i dirigenti aziendali è che il livello di corruzione nel settore pubblico continui ad essere relativamente elevato*". La Commissione, quindi, ha rivolto all'Italia le seguenti raccomandazioni: 1) "*completare il sistema digitale di gestione delle cause nelle sedi penali e nelle procure*"; 2) "*adottare la proposta legislativa pendente in materia di conflitti di interessi e intensificare l'impegno per adottare norme complessive sul lobbying per l'istituzione di un registro operativo delle attività dei rappresentanti di interessi, compresa un'impronta legislativa*"; 3) "*intensificare l'impegno per affrontare efficacemente e rapidamente la pratica di incanalare le donazioni attraverso fondazioni e associazioni politiche e introdurre un registro elettronico unico per le informazioni sul finanziamento dei partiti e delle campagne*"; 4) "*portare avanti l'attività legislativa in corso affinché siano in vigore disposizioni o meccanismi che assicurino un finanziamento dei media del servizio pubblico adeguato per l'adempimento della loro missione di servizio pubblico e per garantirne l'indipendenza*"; 5) "*portare avanti il processo legislativo in corso del progetto di riforma sulla diffamazione e sulla protezione del segreto professionale e delle fonti giornalistiche, evitando ogni rischio di incidenza negativa sulla libertà di stampa e tenendo conto delle norme europee in materia di protezione dei giornalisti*"; 6) "*intensificare le iniziative per costituire un'istituzione nazionale per i diritti umani tenendo conto dei principi di Parigi delle Nazioni Unite*".
Sul piano nazionale:
B.1) L'ultimo "*Rapporto quadrimestrale sul mercato dei contratti pubblici*"[24] relativo al secondo quadrimestre del 2025, redatto dall'ANAC, ha raccolto i principali dati relativi alle procedure di affidamento (bandi e inviti di importo a base di gara pari o superiore a 40.000 euro) c.d. perfezionate "*ossia per le quali è stato pubblicato un bando (nel caso di procedure aperte) o è stata inviata una lettera di invito (nel caso di procedure ristrette o negoziate) ovvero è stata manifestata la volontà di affidare l'appalto (nel caso di affidamenti diretti)*". Dal rapporto emerge che il mercato dei contratti pubblici, a livello di importo, rispetto allo stesso periodo del 2024, ha registrato: 1) un incremento delle forniture pari a + 34,7%; 2) un incremento dei lavori del 4,2%; 3) una diminuzione dei servizi, del -35,7%. L'analisi circa la modalità di scelta del

[21] *Cfr.* "*Corruption perceptions index 2024*". *Cfr.* "*Corruption perceptions index 2024*".

[22] *Cfr.* "*Proposta di direttiva del Parlamento Europeo e del Consiglio sulla lotta contro la corruzione*" del 03.05.2023, COM (2023). *Cfr.* "*Proposta di direttiva del Parlamento Europeo e del Consiglio sulla lotta contro la corruzione*" del 03.05.2023, COM (2023).

[23] *Cfr.* "*La situazione dello Stato di diritto in Italia*". *Cfr.* "*La situazione dello Stato di diritto in Italia*".

[24] *Cfr.* ANAC, "*Rapporto sul mercato dei contratti pubblici - II quadrimestre 2025*". *Cfr.* ANAC, "*Rapporto sul mercato dei contratti pubblici - II quadrimestre 2025*".

contraente, sempre rispetto all'analogo quadrimestre 2024, ha rivelato che mentre gli affidamenti diretti mostrano stabilità o lieve crescita numerica, le altre procedure hanno avuto andamenti più marcati: procedure ristrette: in forte crescita (+40,6%); procedure aperte: in flessione del 9,3%; procedure negoziate senza bando: in calo del 20,2%.
B.2) La relazione annuale illustrata dall'ANAC alla Camera dei Deputati in data 20.05.2025, sull'attività svolta nel corso del 2024[25] ha evidenziato come l'Autorità, nel corso di tale anno, abbia aperto n. 1350 fascicoli aventi ad oggetto segnalazioni di *whistleblowing* "*di cui n. 1243 [...] acquisite dalla piattaforma informatica e n. 107 [...] acquisite dal protocollo informatico*". Come riportato nella relazione in questione, 1213 dei 1350 fascicoli aperti hanno ad oggetto segnalazioni di illecito: "*di queste, n. 970 sono state trasmesse da segnalanti del settore pubblico e n. 243 da segnalanti del settore privato*". A seguito dello svolgimento di un'attività preistruttoria, un numero rilevante delle 1213 segnalazioni di illecito, pari a 388, è stata archiviata per ragioni di improcedibilità. Quanto alle segnalazioni procedibili, invece: A) in 263 sono state dichiarate inammissibili, in quanto manifestamente infondate, oppure prive di una descrizione puntuale e circostanziata delle presunte condotte illecite ovvero connotate da una lieve entità delle violazioni rappresentate; B) in 277 sono state dichiarate inammissibili in quanto i fatti in esse segnalati esulavano dall'ambito oggettivo di intervento di ANAC; C) in 285 sono state considerate ammissibili e, conseguentemente, sono state "*oggetto di approfondimento da parte di ANAC*". Le violazioni riportate all'Autorità "*hanno riguardato principalmente l'ambito degli appalti pubblici, quello delle procedure concorsuali, la gestione delle risorse pubbliche, la mancata attuazione della disciplina anticorruzione, nonché numerosi casi di maladministration, talvolta anche con ricadute penali*". Particolarmente rilevante è risultato il numero dei procedimenti sanzionatori avviati a seguito di presunte comunicazioni di misure ritorsive. Su 7 procedimenti aperti, 4 sono stati definiti con una sanzione pecuniaria nei confronti del responsabile delle ritorsioni accertate mentre 3 si sono conclusi con l'archiviazione.
B.3) Uno studio sui reati corruttivi[26], elaborato nel mese di maggio del 2024 dal Servizio di Analisi Criminale presso la Direzione Centrale della Polizia Criminale del Dipartimento della Pubblica Sicurezza, ha evidenziato come nel triennio 2021-2023 i reati di concussione, di corruzione e di peculato siano diminuiti (rispettivamente, da 67 a 61; da 282 a 205 e da 297 a 274).
B.4) Dal rapporto del Ministero dell'Interno sugli "*Atti intimidatori nei confronti degli amministratori locali*"[27], aggiornato a febbraio 2025, è possibile evincere come il fenomeno abbia registrato un aumento "*rispetto alla precedente annualità*".
Sul piano regionale:
C.1) Come attestato dal rapporto annuale della Banca d'Italia sull'economia della Puglia[28], pubblicato il 27.06.2025, "*nel 2024 l'espansione dell'economia pugliese ha continuato a perdere d'intensità*" ed in particolare: 1) con riferimento alle **imprese**, "*l'attività del settore industriale pugliese ha mostrato un andamento peggiore tra le imprese più grandi, penalizzate anche dalla contrazione dell'export. Al calo delle vendite all'estero [...] hanno contribuito soprattutto i prodotti siderurgici, che continuano a risentire delle criticità dello stabilimento di Acciaierie d'Italia di Taranto*"; 2) avendo riguardo al **mercato del lavoro**, "*il rallentamento dell'occupazione è proseguito, interessando soprattutto i lavoratori dipendenti*"; 3) per quanto attiene le **famiglie**,

[25] *Cfr. ANAC,* "*Relazione annuale 2025*" del 20.05.2025. *Cfr. ANAC,* "*Relazione annuale 2025*" del 20.05.2025.

[26] *Cfr.* Servizio Analisi Criminale, "*I reati corruttivi*". *Cfr.* Servizio Analisi Criminale, "*I reati corruttivi*".

[27] *Cfr.* Servizio Analisi Criminale, "*Atti intimidatori nei confronti degli amministratori locali, Report anno 2024*". *Cfr.* Servizio Analisi Criminale, "*Atti intimidatori nei confronti degli amministratori locali, Report anno 2024*".

[28] *Cfr.* Banca d'Italia, "Economie Regionali – L'economia della Puglia", numero 16, giugno 2025. *Cfr.* Banca d'Italia, "Economie Regionali – L'economia della Puglia", numero 16, giugno 2025.

il reddito nominale delle stesse "*ha continuato a crescere, sebbene in misura meno intensa dell'anno precedente, beneficiando dell'incremento del numero di occupati e delle retribuzioni [...] La dinamica positiva si è estesa solo in parte ai consumi, che hanno mostrato una crescita molto contenuta, anche per effetto del peggioramento delle aspettative sul quadro economico*"; 4) in ordine al **mercato del credito**, "*il maggiore utilizzo dei canali bancari digitali si è accompagnato a un ulteriore ridimensionamento della rete regionale degli sportelli*"; 5) la politica di **finanza pubblica decentrata**, ha registrato un aumento della spesa corrente degli enti territoriali pugliesi, "*sospinta dai maggiori costi per l'acquisto di beni e servizi e per il personale*".
C.2) I titoli di studio più elevati sono comunemente associati a maggiori opportunità di lavoro, a livelli retributivi più alti, a migliori condizioni di salute e ad un maggiore impegno sociale degli individui risultando, per questo, attrattivi. Ciononostante, nel periodo 2019-2023, secondo gli ultimi dati resi disponibili dall'ISTAT "*la Puglia presenta livelli di benessere relativo inferiori a quelli rilevati nelle regioni del Nord e del Centro Italia, poiché le rispettive province si collocano nelle classi bassa e medio-bassa*"[29]. Con particolare riferimento all'istruzione ed alla formazione dei cittadini pugliesi, "*quasi tutti gli indicatori del dominio posizionano la Puglia su livelli di benessere inferiori alla media nazionale*". Le province di Bari e Lecce "*continuano a detenere il maggior numero di risultati migliori [...] mentre sul versante opposto si distinguono di nuovo negativamente Foggia e Barletta-Andria-Trani*". Durante il periodo di osservazione preso in considerazione dall'ISTAT: A) a fronte del dato medio nazionale del 16,8%, i bambini che hanno usufruito dei servizi comunali per l'infanzia sono stati l'11,6% nella provincia di Bari, il 14,1% in quella di Brindisi ed il 13,2% in quella di Taranto; B) a fronte del dato medio nazionale del 94%, la partecipazione al sistema scolastico dei bambini di 4-5 anni è stata del 98,3% nella provincia di Bari, del 97,8% in quella di Brindisi e del 96,9% in quella di Taranto; C) a fronte del dato medio nazionale del 65,5%, le persone tra i 25 ed i 64 anni di età con almeno il diploma sono state il 62% nella provincia di Bari, il 53% in quella di Brindisi ed il 52,7% in quella di Taranto; D) a fronte del dato medio nazionale del 30%, le persone tra i 25 ed i 39 anni di età laureatesi o aventi conseguito altri titoli terziari sono state il 28% nella provincia di Bari, il 21,6% in quella di Brindisi ed il 17,9% in quella di Taranto; E) a fronte del dato medio nazionale del 51,7%, le persone che, conseguito il diploma di scuola superiore, sono passate all'Università sono state il 52,2% nella provincia di Bari, il 48,3% in quella di Brindisi ed il 49,5% in quella di Taranto.
C.3) La già citata relazione del Servizio di Analisi Criminale sui reati corruttivi consumatisi in Italia nel triennio 2021-2023, ha evidenziato "*una prevalente distribuzione del fenomeno nelle regioni meridionali*" con "*una spiccata prevalenza di eventi in alcuni capoluoghi (Milano, Napoli, Palermo e Bari) e, soprattutto, nella città metropolitana di Roma*". In Puglia, in particolare, i reati di concussione, corruzione e peculato hanno registrato un'incidenza di 12,61 casi ogni 100.000 abitanti, risultando al di sopra della media nazionale, pari ad "*8,31 eventi per 100 mila abitanti*". In Puglia, in particolare, si sono verificati: 0,66 casi di concussione ogni 100.000 abitanti, essendo la media nazionale pari a 0,44; 2,13 casi di corruzione ogni 100.000 abitanti, essendo la media nazionale pari ad 1,53; 2,25 casi di peculato ogni 100.000 abitanti, essendo la media nazionale pari ad 1,53. Stante la recente abolizione del reato di abuso d'ufficio, di cui all'art. 323 del codice penale, per mere ragioni di completezza espositiva si riporta come tale tipologia di delitto, nel triennio specificato, abbia registrato in Puglia un'incidenza di 7,58 casi ogni 100.000 abitanti, essendo la media nazionale pari a 4,85.
C.4) Il rapporto del Ministero dell'Interno sugli "*Atti intimidatori nei confronti degli amministratori locali*", innanzi richiamato, evidenzia come nel corso del 2024 la regione che ha annoverato il maggior numero di atti intimidatori è stata la Puglia con 85 atti intimidatori

[29] *Cfr.* ISTAT, "*BES dei territori*", "Il benessere equo e sostenibile dei territori – Puglia 2024". *Cfr.* ISTAT, "*BES dei territori*", "Il benessere equo e sostenibile dei territori – Puglia 2024".

registrati (rispetto ai 54 del 2023), con una media di 2,11 episodi ogni 100.000 abitanti, più elevata di quella nazionale attestatasi a 1,04 episodi ogni 100.000 abitanti.
C.6) La Direzione Investigativa Antimafia (DIA) ha relazionato al Parlamento sulle operazioni finanziarie sospette (SOS) esaminate nel corso del 2024. Sebbene le stesse abbiano "*registrato un calo di circa il 7,2% rispetto all'anno precedente il numero delle SOS complessivamente analizzate dalla DIA ammonta a 154.173, a riprova di un flusso notevole che ha portato ad un incremento pari all'1,13 % rispetto all'anno precedente*". Con specifico riferimento alle operazioni finanziarie effettuate nell'ambito delle Regioni di origine delle principali organizzazioni criminali di stampo mafioso le stesse ammontano a 338.873 (in evidente aumento rispetto alle 164.350 intercettate nel corso del 2023), n. 66.207 delle quali effettuate in Puglia[30] (dato più che raddoppiato rispetto alle 29.201 operazioni eseguite nell'anno precedente).
C.7) Il *report* sul *whistleblowing* relativo al 2024[31] esteso dall'associazione Transparency International Italia ha evidenziato come in Puglia, nel periodo di riferimento, sia stata effettuata una sola segnalazione di illeciti, al pari dell'anno precedente.
Sul piano locale:
D.1) La popolazione residente in Puglia, "*definita sulla base del censimento al 31 dicembre 2023*", ammontava a "*3.890.661 residenti, in calo rispetto al 2022 (-17.022 individui; -0,4%); poco più della metà della popolazione vive nelle province di Bari e Lecce (51,1%)*"[32]. Alla data dell'01.01.2025, la popolazione residente nelle province pugliesi risulta così distribuita[33]: 1.218.191 residenti nella città metropolitana di Bari, la sola a superare il milione di abitanti; 763.778 nella provincia di Lecce; 590.304 nella provincia di Foggia; 550.046 nella provincia di Taranto; 376.561 nella BAT e 375.286 nella provincia di Brindisi.
D.2) I nuovi dati pubblicati dal Ministero dell'Economia e delle Finanze (MEF) sulle dichiarazioni dei redditi presentate dagli italiani nel 2024[34], relative all'anno d'imposta 2023, rivelano che "*il reddito imponibile pro capite in Italia è salito a 22.743 euro, con un balzo del 4,6% rispetto al 2022: si tratta però di un incremento sostanzialmente "bruciato" dall'inflazione, che nello stesso periodo si è attestata al 5,7%*". Con particolare riferimento ai redditi dei cittadini pugliesi, gli abitanti del capoluogo leccese hanno confermato il reddito medio *pro capite* più elevato a livello regionale, pari ad € 23.935,00 (€ 902,00 in più rispetto all'anno precedente). In ordine decrescente, gli abitanti degli altri capoluoghi pugliesi hanno complessivamente dichiarato un reddito medio *pro capite*: di € 23.340,00 a Bari (€ 920,00 in più rispetto all'anno precedente); di € 21.056,00 a Taranto (€ 702,00 in più rispetto all'anno precedente); di € 20.734,00 a Brindisi (€ 865,00 in più rispetto all'anno precedente); di € 19.652,00 a Foggia (€ 751,00 in più rispetto all'anno precedente). In ordine ulteriormente decrescente, gli abitanti del capoluogo B.A.T. hanno dichiarato un reddito *pro capite* medio di € 18.245,00 a Trani (€ 672,00 in più rispetto all'anno precedente), di € 16.578,00 a Barletta (€ 628,00 in più rispetto all'anno precedente) e di € 15.461,00 ad Andria (€ 804,00 in più rispetto all'anno precedente).
D.3) Con riferimento all'istruzione ed alla formazione, "*Bari si distanzia considerevolmente dalle altre città metropolitane del Mezzogiorno, risultando meno distante dalla media nazionale. In*

[30] *Cfr.* Direzione Investigativa Antimafia, "Relazione sull'attività svolta e risultati conseguiti nel 2024", gennaio-giugno 2024/luglio-dicembre 2024. *Cfr.* Direzione Investigativa Antimafia, "Relazione sull'attività svolta e risultati conseguiti nel 2024", gennaio-giugno 2024/luglio-dicembre 2024.

[31] *Cfr.* Transparency International Italia, Report whistleblowing 2024. *Cfr.* Transparency International Italia, Report whistleblowing 2024.

[32] *Cfr.* ISTAT, "Il Censimento permanente della popolazione in Puglia" del 14.04.2025, Anno 2023. *Cfr.* ISTAT, "Il Censimento permanente della popolazione in Puglia" del 14.04.2025, Anno 2023.

[33] *Cfr.* "Le province pugliesi per popolazione", dati aggiornati al 01.01.2025. *Cfr.* "Le province pugliesi per popolazione", dati aggiornati al 01.01.2025.

[34] *Cfr.* Sole 24 Ore, "Ancora una volta, l'inflazione vanifica la crescita dei redditi. La mappa delle ricchezza. Italia sempre più diseguale", 24.04.2024. *Cfr.* Sole 24 Ore, "Ancora una volta, l'inflazione vanifica la crescita dei redditi. La mappa delle ricchezza. Italia sempre più diseguale", 24.04.2024.

particolare, sul tasso di passaggio all'università (52,2 per cento, 0,5 punti sopra la media nazionale) e sulla quota di studenti che non raggiungono un livello sufficiente di competenze in italiano (46,7 per cento) e in matematica (39,4 per cento), 2,5 e 0,9 punti di svantaggio rispetto alla media nazionale"[35]. Secondo i medesimi dati ISTAT, a Bari, nel 2023: A) il "*tasso di occupazione (20-64 anni)*" è stato pari al 60,1%; B) il "*tasso di mancata partecipazione al lavoro*" ha raggiunto il 17,8%; C) il "*tasso di occupazione giovanile (15-29 anni)*" è stato pari al 32,7%; D) il "*tasso di mancata partecipazione al lavoro giovanile (15-29 anni)*" ha raggiunto il 33,0%.

D.4) La Direzione Investigativa Antimafia ha evidenziato come "*sotto il profilo della criminalità organizzata il quadro d'insieme della regione Puglia nel 2024 rimane sostanzialmente immutato*"[36] ossia "*la città metropolitana di Bari, così come la sua provincia, sono infiltrati dalla camorra barese, Foggia e la sua provincia dalle c.d mafie foggiane, mentre il Salento, con le province di Lecce e Brindisi e solo parzialmente quella di Taranto, restano appannaggio della sacra corona unita. Discorso a parte va fatto per la provincia BAT, la quale costituisce una sorta di crocevia in cui convergono gli interessi delle mafie locali e di quelle baresi e foggiane. La provincia di Taranto, da ultimo, ad esclusione della zona di Manduria, risulta controllata da gruppi mafiosi locali*". Le evidenze investigative hanno dimostrato come i gruppi mafiosi pugliesi, anche nel corso del 2024, abbiano continuato a perseguire la loro strategia di controllo del territorio e di autosostentamento, con particolare riguardo al settore del traffico di stupefacenti, avvalendosi anche della collaborazione di sodalizi stranieri, specialmente albanesi, ormai da decenni radicati in zona. In particolare: 1) nella città metropolitana di Bari insiste la presenza della camorra barese, *"articolata su 4 clan egemoni*". La principale fonte di sostentamento dei *clan* è costituita dal traffico e dallo spaccio di sostanze stupefacenti, cui vanno ad aggiungersi i reati contro il patrimonio, in particolare le estorsioni, ed altre forme di aggressione più articolate dell'economia locale; 2) la sesta provincia pugliese, la B.A.T., costituisce, di fatto, una sorta di cuscinetto tra le province di Bari e di Foggia e questa sua caratteristica si rispecchia anche nei fenomeni di criminalità organizzata che interessano il suo territorio, "*crocevia strategico non soltanto sul piano economico- produttivo e commerciale ma anche in ambito delinquenziale. Il suo territorio è pertanto una proiezione delle principali consorterie baresi e foggiane*"; 3) nella città di Foggia opera la c.d. "*società foggiana*" composta, storicamente, da tre "*batterie*" (o *clan*); 4) lo scenario criminale mafioso della provincia di Lecce è dominato dalla sacra corona unita e appare sostanzialmente immutato rispetto al passato; 5) la parte nord della provincia di Brindisi continua a far registrare segnali di influenza della criminalità barese e foggiana, soprattutto nel settore dei reati predatori e degli stupefacenti; la fascia sud della provincia, invece, sembrerebbe tendere ad amalgamarsi con la fascia settentrionale della provincia di Lecce soprattutto nella gestione del traffico di stupefacenti, con approvvigionamenti da soggetti locali, albanesi, calabresi e anche campani; 6) nella città di Taranto coesistono svariati gruppi criminali a connotazione mafiosa che si spartiscono zone e quartieri della città secondo criteri di autonomia e supremazia criminale.

D.5) Dalla relazione sull'attività delle commissioni per la gestione straordinaria degli enti sciolti per infiltrazione e condizionamento di tipo mafiosorelazione sull'attività delle commissioni per la gestione straordinaria degli enti sciolti per infiltrazione e condizionamento di tipo mafioso relativa all'anno 2024, pubblicata dal Ministero dell'Interno[37], si ricava che "*nel corso dell'anno 2024, 8 comuni sono stati sottoposti a scioglimento per infiltrazione mafiosa, di cui nel dettaglio,*

---

[35] *Cfr.* ISTAT, "Il benessere equo e sostenibile dei territori – Le città metropolitane", Anno 2024. *Cfr.* ISTAT, "Il benessere equo e sostenibile dei territori – Le città metropolitane", Anno 2024.

[36] Direzione Investigativa Antimafia, "Relazione sull'attività svolta e risultati conseguiti nel 2024", gennaio-giugno 2024/luglio-dicembre 2024. Direzione Investigativa Antimafia, "Relazione sull'attività svolta e risultati conseguiti nel 2024", gennaio-giugno 2024/luglio-dicembre 2024.

[37] *Cfr.* Ministero dell'Interno, "Relazione sull'attività delle commissioni per la gestione straordinaria degli enti sciolti per infiltrazione e condizionamento di tipo mafioso", anno 2024. *Cfr.* Ministero dell'Interno, "Relazione sull'attività delle commissioni per la gestione straordinaria degli enti sciolti per infiltrazione e condizionamento di tipo mafioso", anno 2024.

3 in Calabria, 4 in Campania e 1 in Sicilia". A tutto il 2024, inoltre, in Puglia risultano essere commissariati i comuni di: Neviano, in provincia di Lecce (LE); Ortanova, in provincia di Foggia (FG); Trinitapoli, nella provincia BAT.

D.6) La "*Relazione sull'Amministrazione della Giustizia 1° luglio 2023 – 30 giugno 2024*"[38], estesa dalla Corte di Appello di Bari il 25.01.2025 in occasione dell'inaugurazione del nuovo anno giudiziario, ha attestato il numero di reati di corruzione, concussione e peculato denunciati nell'ultimo triennio alle Procure della Repubblica regionali. In provincia di Bari, sono stati perpetrati 23 reati di corruzione (in leggero aumento rispetto ai 22 dell'anno precedente), 3 reati di concussione (in diminuzione rispetto ai 6 dell'anno precedente) e 26 reati di peculato (in aumento rispetto ai 24 dell'anno precedente).

Con riferimento all'analisi del contesto interno, l'Università degli Studi di Bari, istituita con il Regio Decreto n. 1642 del 09.10.1924, è un Ente pubblico autonomo che persegue finalità di ricerca, didattica e terza missione[39] nel rispetto dei principi sanciti dalla Costituzione della Repubblica Italiana, dalla legge e dal proprio Statuto.

Per quanto attiene le priorità politiche e gli obiettivi strategici dell'Ateneo, le attività di ricerca e terza missione, la didattica e l'offerta formativa (in termini di risultati prodotti, corsi di laurea, corsi di formazione *post* laurea, numero di studenti iscritti e laureati presso l'Università di Bari), l'organizzazione amministrativa (in termini di articolazione degli Uffici e delle strutture ad essi afferenti, di qualità e quantità del personale impiegato, di distribuzione dei ruoli e di attribuzione delle responsabilità), le risorse finanziarie e lo stato patrimoniale, si rimanda alla lettura dell'analisi di contesto presente nel DPI .

In questa sede, invece, si rileva quanto segue.

L'Università di Bari contribuisce attivamente allo sviluppo culturale, sociale ed economico del territorio cittadino e regionale grazie a numerose attività ed a progetti mirati. A mero titolo esemplificativo, nel corso dell'anno 2025, l'Università di Bari, tra l'altro, ha stipulato[40]:

- il 16 aprile, un protocollo d'intesa con varie Università italiane allo scopo di promuovere la coesione territoriale e il rafforzamento delle competenze istituzionali degli enti locali, offrendo strumenti e metodologie per una gestione efficace ed efficiente delle risorse disponibili;
- il 30 aprile, una convenzione con la Regione Puglia volta a definire i compiti dell'Università degli Studi di Bari a supporto della Regione Puglia (Centro Regionale di Farmacovigilanza) sia nell'ambito delle attività ordinarie sia nell'ambito di specifici progetti di farmacovigilanza attiva;
- il 05 giugno, una convenzione con la Confapi di Taranto finalizzata a promuovere nel territorio di questo capoluogo la diffusione della cultura della creatività, dell'imprenditorialità e dell'innovazione, la diffusione dei temi della sostenibilità ambientale, sociale e culturale con particolare attenzione alla dimensione di sviluppo locale ed alle possibili ricadute positive.

All'Università di Bari, inoltre, si deve la realizzazione di uno dei più grandi centri sportivi universitari di tutta Italia, il C.U.S. Bari, importante luogo di aggregazione per la popolazione nonché sede delle attività didattiche dei corsi di laurea in "*Scienze delle attività motorie e sportive*" e "*Scienze e tecniche dello sport*".

Nel corso dell'anno 2025, in seno all'Amministrazione:

- non vi sono stati episodi di corruzione;

---

[38] *Cfr.* Corte di Appello di Bari, "Relazione sull'Amministrazione della Giustizia 1° luglio 2023 – 30 giugno 2024". *Cfr.* Corte di Appello di Bari, "Relazione sull'Amministrazione della Giustizia 1° luglio 2023 – 30 giugno 2024".

[39] Per terza missione si intende l'insieme di attività interattive correnti tra l'Università e la società civile, aventi l'obiettivo di promuovere la crescita economica e sociale del territorio.

[40] *Cfr.* sito istituzionale dell'Università di Bari, "Elenco generale delle Convenzioni anno 2025". *Cfr.* sito istituzionale dell'Università di Bari, "Elenco generale delle Convenzioni anno 2025".

- l'Ufficio Procedimenti Disciplinari ha gestito, complessivamente, 18 procedimenti disciplinari, tutti aventi ad oggetto violazioni del codice di comportamento anche se non configuranti fattispecie penali. Di questi, sei si sono conclusi con l'archiviazione; cinque con l'irrogazione di sanzioni conservative mentre sette, ad oggi, sono ancora pendenti. Non sono stati, invece, avviati procedimenti disciplinari per eventi corruttivi a carico dei dipendenti.
- è pervenuta una segnalazione di *whistleblowing*, tramite l'applicativo informatico.

Si evidenzia, inoltre, quanto segue:

0. in ossequio a quanto disposto dall'art. 6, commi 3 e 4, del decreto del Ministero dell'Interno del 25 settembre 2015 in tema di "*Determinazione degli indicatori di anomalia al fine di agevolare l'individuazione di operazioni sospette di riciclaggio e di finanziamento del terrorismo da parte degli uffici della pubblica amministrazione*"[41], l'Università, ha affidato ad un proprio dipendente la funzione di "*gestore*" delegandolo a valutare e trasmettere le segnalazioni alla UIF[42]. In considerazione dell'importanza che il PNA 2022 ha attribuito alle attività di contrasto al riciclaggio di denaro sporco ed atteso l'elevato numero di operazioni finanziarie sospette (SOS) intercettate in Puglia dalla Direzione Investigativa Antimafia (dettagliatamente riportate in sede di analisi del contesto esterno), l'Università di Bari già nella sottosezione Rischi Corruttivi e Trasparenza 2023-2025 ha introdotto un'apposita misura (cfr. 2.3.6.23);
1. In data 16.12.2025, l'Università di Bari ha sottoscritto un protocollo d'intesa con il Comando Regionale Puglia della Guardia di Finanza volto a prorogare, per la durata di 24 mesi fino alla data del 20.12.2027, la collaborazione già in essere; l'accordo è finalizzato, tra l'altro, allo svolgimento di attività di controllo sulle dichiarazioni reddituali e patrimoniali presentate dagli studenti per poter usufruire di riduzioni ed esenzioni dal pagamento di tasse e contributi universitari o di altre prestazioni agevolate in materia di diritto allo studio. Nel corso del 2025, sono stati effettuati 27 controlli a fronte dei quali sono state riscontrate 14 irregolarità, con un recupero di gettito contributivo, comprensivo di sanzioni, pari ad € 8.471,04;
2. Sempre nel corso del 2025, inoltre l'Università di Bari ha adottato:
   - con D.R. n. 250 del 27 gennaio, il "Regolamento per prestazioni a pagamento, contratti di ricerca, consulenza, servizi e contributi alla ricerca";
   - con D.R. n. 251 del 27 gennaio 2025, il "Regolamento in materia di ripartizione delle quote di incentivazione di cui all'art.45 del D. Lgs. 31/03/2023, n. 36 e dell'Allegato I.10 – Attività tecniche a carico degli stanziamenti previsti per le singole procedure";
   - con D.R. n. 720 del 28 febbraio, le "Linee guida per l'adozione di un linguaggio ampio rispettoso delle differenze";
   - con D.R. n. 828 del 10 marzo, il "Regolamento per il conferimento di contratti di ricerca, ai sensi dell'art. 22, della legge 30.12.2010, n. 240";
   - con D.R. n. 1025 del 20 marzo, il "Regolamento di organizzazione e funzionamento del Presidio della Qualità di Ateneo (PQA)";
   - con D.R. n. 1612 del 13 maggio, il "Regolamento Spin Off";
   - con D.R. n. 1614 del 13 maggio, il "Codice di condotta per la prevenzione e il contrasto delle discriminazioni e delle molestie";
   - con D.R. n. 2115 del 26 giugno, il "Regolamento dell'Organismo Preposto al Benessere degli animali (OPBA di Ateneo)";
   - con D.R. n. 2632 del 9 settembre, il "Regolamento in materia di lavoro agile";

[41] *Cfr.* "*Determinazione degli indicatori di anomalia al fine di agevolare l'individuazione di operazioni sospette di riciclaggio e di finanziamento del terrorismo da parte degli uffici della pubblica amministrazione*". *Cfr.* "*Determinazione degli indicatori di anomalia al fine di agevolare l'individuazione di operazioni sospette di riciclaggio e di finanziamento del terrorismo da parte degli uffici della pubblica amministrazione*".

[42] Provvedimento assunto con D.D.G. n. 112 del 01 marzo 2019.

- con D.R. n. 2624 del 9 settembre, il "Regolamento di Ateneo per il conferimento degli assegni di ricerca";
- con D.R. n. 2954 del 29 settembre, il "Regolamento per la disciplina degli incarichi di ricerca di cui all'art.22-ter della legge 30 dicembre 2010, n. 240";
- con D.R. n. 3845 del 5 dicembre, il "Regolamento dell'Archivio Generale di Ateneo";
- con D.R. n. 3297 del 12 dicembre, il "Regolamento in materia di Dottorato di Ricerca dell'Università degli Studi di Bari Aldo Moro".

4. Con riferimento all'apparato amministrativo dell'Università di Bari, lo stesso è stato parzialmente rimodulato come segue:

- con D.D.G. n. 20 del 14 gennaio, a decorrere dalla data del provvedimento, è stata riattivata la Struttura di supporto al Responsabile della prevenzione della Corruzione e della Trasparenza, "*al fine di garantire la necessaria autonomia al Responsabile della Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza (R.P.C.T.) utile all'espletamento degli adempimenti di competenza previsti dalla normativa vigente*";
- con D.D.G. n. 739 del 29 aprile: presso la Direzione Generale, è stato istituito lo Staff Strategie e Politiche di Ateneo; presso lo Staff Sviluppo Organizzativo, Programmazione, Controllo e Valutazione è stata istituita la U.O. Valutazione delle Performance e valorizzazione del merito; presso lo Staff data engineering è stata istituita la U.O. Tasse e Contributi, "*al fine di provvedere alla risoluzione delle problematiche di carattere tecnico-informatico sulle tasse e contribuzione studentesca*"; sono state rideterminate le competenze della U.O. Contabilità analitica e monitoraggio e della U.O. Budget, ciclo attivo finanziatori e tesoreria, entrambe afferenti alla Sezione contabilità e finanza; la U.O. Gestione amministrativa è stata assegnata alle dirette dipendenze del Direttore della Direzione Appalti, Edilizia e Patrimonio; presso la Sezione Programmazione, sviluppo e miglioramento patrimonio è stata istituita la U.O. Certificazione amministrativa pratiche impiantistiche; la U.O. Appalti pubblici di servizi e forniture della Sezione Contratti e appalti è stata ridenominata U.O. Appalti pubblici di servizi, forniture e concessioni; la U.O. Forniture di beni e servizi della Sezione Economato è stata ridenominata U.O. Forniture di beni e servizi sottosoglia comunitaria e gestione magazzino; la U.O. Fondo economale e inventario della Sezione Economato è stata ridenominata U.O. Fondo economale, inventario e rilascio pergamene; sono state ridefinite le competenze della Sezione Terza Missione e della U.O. Cooperazione internazionale della Sezione internazionalizzazione, sono state ridenominate differenti Strutture afferenti alla Direzione Sistema Bibliotecario di Ateneo; l'U.O. Scuole di specializzazione della Sezione Post laurea ha perso la competenza sulla fase "*rilevazione e monitoraggio presenze medici specializzandi del processo gestione carriera student*"; alle competenze già assegnate alle UU.OO. Affari generali e segreteria di direzione di tutte le Direzioni Amministrative dell'Università degli Studi di Bari sono state aggiunte le fasi "*Gestione e archiviazione della corrispondenza della direzione*" e "*Supporto al monitoraggio raggiungimento obblighi formativi pta della direzione*" nell'ambito del processo Gestione attività di segreteria;
- con D.D.G. n. 1586 del 26 settembre: l'unità operativa Affari generali e segreteria del Direttore Generale è stata incardinata alle dirette dipendenze del Direttore Generale; all'interno dello Staff data engineering è stata istituita la U.O. Servizi Informatici per la Programmazione Didattica; sono state rideterminate le competenze della U.O. Contabilità Ciclo Passivo della Sezione contabilità e finanza; le unità operative afferenti alla Struttura Coordinamento SIBA, della Direzione Sistema Bibliotecario di Ateneo, sono state incardinate alle dirette dipendenze del Direttore di Direzione; l'unità operativa Procedimenti Disciplinari è stata assegnata alle dirette dipendenze del Direttore della Direzione Risorse Umane; in ragione della particolare complessità del reclutamento del personale in regime

di diritto pubblico e del personale contrattualizzato e delle sostanziali differenze di disciplina che impongono di assicurare qualificato presidio ai processi gestiti, sono state istituite la Sezione Reclutamento personale contrattualizzato e la Sezione Reclutamento professori di I e II fascia e ricercatori.

In virtù delle descritte rimodulazioni, l'attuale assetto organizzativo dell'Università di Bari si articola in n. 220 processi ed in n. 875 fasi di processo, riferibili alle seguenti 12 immutate aree di rischio:

1. acquisizione e gestione del personale;
2. affari legali e contenzioso;
3. amministrazione, attività di supporto e servizi agli utenti;
4. contratti pubblici;
5. controlli, verifiche, ispezioni e sanzioni;
6. gestione delle attività di ricerca;
7. gestione della didattica;
8. gestione delle entrate, delle spese e del patrimonio;
9. gestione dei sistemi informativi;
10. incarichi e nomine;
11. provvedimenti ampliativi della sfera giuridica dei destinatari con effetto economico diretto ed immediato per il destinatario;
12. provvedimenti ampliativi della sfera giuridica dei destinatari privi di effetto economico diretto ed immediato per il destinatario.

– Fase 2: valutazione del rischio

Come illustrato dall'ANAC, "*la valutazione del rischio è la macro-fase del processo di gestione del rischio in cui lo stesso è identificato, analizzato e confrontato con gli altri rischi al fine di individuare le priorità di intervento e le possibili misure correttive/preventive*"[43]. L'attività di valutazione del rischio si articola in tre fasi: l'identificazione, l'analisi e la ponderazione. Conseguentemente, sul piano metodologico, sulla base dei processi gestiti dall'Amministrazione sono state analizzate le singole attività (denominate fasi del processo), al fine di riconoscere quelle maggiormente esposte a rischi corruttivi avvalendosi di appositi indicatori (c.d. *key risk indicators*), preliminarmente definiti, in grado di fornire adeguati elementi di valutazione circa il livello di esposizione al rischio di ciascuna fase del processo.
Dall'anno 2020, l'Università di Bari ha adottato un approccio valutativo di tipo c.d. qualitativo; pertanto, come suggerito dall'ANAC nell'Allegato 1 al PNA 2019, la stima dell'esposizione dell'Amministrazione al rischio corruttivo è avvenuta "*in base a motivate valutazioni, espresse dai soggetti coinvolti nell'analisi, su specifici criteri*".
Il RPCT, quindi, si è avvalso della collaborazione dei Referenti, costantemente coinvolti nell'attività di pianificazione, monitoraggio ed adeguamento delle misure di prevenzione della corruzione.
Tenuto conto della peculiare dimensione organizzativa dell'Università di Bari, la predetta collaborazione si è esplicata in audizioni svoltesi presso l'ufficio del RPCT; in sopralluoghi del RPCT presso specifiche strutture amministrative; in incontri e riunioni con i soggetti interessati; in corrispondenze a mezzo email e/o protocollo informatico.
Nel 2025, conclusa l'annuale attività di valutazione del rischio, è stato aggiornato il registro dei rischi che costituisce l'allegato 5 al DPI, anche in considerazione delle rimodulazioni organizzative di cui al paragrafo precedente.

[43] *Cfr.* ANAC, Allegato 1 al PNA 2019, pag. 23. *Cfr.* ANAC, Allegato 1 al PNA 2019, pag. 23.

Identificazione del rischio

L'attività di identificazione degli eventi rischiosi si prefigge lo scopo di porre in risalto quei comportamenti o quei fatti illeciti che, anche solo ipoteticamente, potrebbero verificarsi durante la gestione dei processi di pertinenza dell'Amministrazione.

Fin dal 2015, l'Università di Bari ha implementato un registro dei rischi connessi ai processi gestiti, aggiornato annualmente, affinché possa essere sempre conforme all'effettivo assetto organizzativo dell'Amministrazione. Detto registro riporta gli eventi rischiosi corrispondenti a ciascun processo e fase di processo, articolati in aree di rischio e ha costituito allegato ai PTPCT e successivamente, dal 2022, al DPI.

Per procedere all'identificazione dei rischi sono stati analizzati: 1) i documenti e le banche dati disponibili su diversi siti istituzionali (a titolo esemplificativo, vengono regolarmente consultati i siti della Commissione Europea, del Ministero dell'Interno, della Direzione Investigativa Antimafia, del Servizio di analisi criminale presso la Direzione Centrale della Polizia criminale, dell'ANAC, della Banca d'Italia, dell'ISTAT, ecc.); 2) la documentazione interna all'Amministrazione inerente il suo assetto organizzativo, le convenzioni stipulate, le iniziative patrocinate, l'attività di monitoraggio (costantemente aggiornata), le segnalazioni trasmesse all'Università tramite il canale dedicato alle segnalazioni di *whistleblowing* o canali differenti (URP o società civile); i procedimenti disciplinari avviati dall'UPD, gli eventuali casi giudiziari, di corruzione o di cattiva gestione che, in passato, l'hanno riguardata; 3) in via comparativa, gli eventuali casi giudiziari, di corruzione o di cattiva gestione che abbiano attinto altre Amministrazioni.

Nell'espletamento dell'attività in disamina, inoltre, si è tenuto conto: 1) degli elenchi esemplificativi elaborati dall'ANAC; 2) in via comparativa, dei registri dei rischi realizzati da altri Atenei; 3) degli incontri e degli scambi epistolari intercorsi con i Referenti e/o con altri uffici dell'Amministrazione.

I Referenti per la prevenzione della corruzione e per la trasparenza coadiuvano il lavoro del RPCT nell'identificazione degli eventi rischiosi connessi ai processi da loro gestiti, selezionandoli in un elenco appositamente predisposto.

Analisi del rischio

L'analisi del rischio è un'attività essenziale per comprendere quali fattori, nel contesto in cui opera l'Amministrazione, possano fungere da innesco per condotte corruttive. La corretta analisi di questi fattori, dunque, consente di individuare le misure specifiche di trattamento più efficaci, ossia le azioni di risposta più appropriate per prevenire i rischi.

Come previsto dall'Allegato 1 al PNA 2019, l'analisi del rischio è stata integrata con l'identificazione degli eventuali fattori abilitanti degli eventi corruttivi, ossia i fattori di contesto che possono agevolare il verificarsi di comportamenti o fatti di corruzione.

In particolare, sono stati considerati i seguenti fattori abilitanti del rischio corruttivo:

1. mancanza di misure di trattamento del rischio e/o controlli (in fase di analisi andrà verificato se presso l'amministrazione siano già stati predisposti – ma soprattutto efficacemente attuati – strumenti di controllo relativi agli eventi rischiosi);
2. mancanza di trasparenza;
3. eccessiva regolamentazione, complessità e scarsa chiarezza della normativa di riferimento;
4. esercizio prolungato ed esclusivo della responsabilità di un processo da parte di pochi o di un unico soggetto;
5. scarsa responsabilizzazione interna;

6. inadeguatezza o assenza di competenze del personale addetto ai processi;
7. inadeguata diffusione della cultura della legalità.

I criteri per la valutazione dell'esposizione al rischio di eventi corruttivi possono essere tradotti operativamente in indicatori di rischio (*key risk indicators*) in grado di fornire delle indicazioni sul livello di esposizione al rischio del processo o delle sue attività componenti.

Nello specifico, sono stati presi in considerazione i seguenti indicatori:

1. il livello di interesse "*esterno*";
2. il grado di discrezionalità del decisore interno all'Amministrazione;
3. la manifestazione di eventi corruttivi in passato;
4. l'opacità del processo decisionale;
5. il livello di collaborazione del Responsabile del processo o dell'attività nella costruzione, aggiornamento e monitoraggio del piano;
6. il grado di attuazione delle misure di trattamento.

I Referenti per la prevenzione della corruzione e per la trasparenza hanno coadiuvato il lavoro del RPCT:

1. provvedendo alla valutazione complessiva del livello di esposizione al rischio – secondo la scala NESSUNO/BASSO/MEDIO/ALTO – delle fasi dei processi di competenza delle rispettive strutture organizzative;
2. motivando adeguatamente le proprie valutazioni corredandole, ove necessario, con l'opportuna documentazione di supporto.

Il descritto procedimento di analisi ha tenuto in debita considerazione anche gli "*indicatori di rischio*"[44] individuati dall'ANAC nell'ambito del progetto "*misurazione del rischio di corruzione a livello territoriale e promozione della trasparenza*"[45].

I predetti indicatori "*possono essere considerati come dei campanelli d'allarme o delle red flags, che segnalano situazioni potenzialmente problematiche*", potendosi classificare in tre distinte tipologie:

1. indicatori di contesto, che supportano l'analisi del rischio corruttivo nei territori "*andando ad indagare dimensioni tematiche legate all'istruzione, alla presenza di criminalità, al tessuto sociale, all'economia locale e alle condizioni socio-economiche dei cittadini*"[46];
2. indicatori del rischio corruttivo negli appalti, i quali "*forniscono informazioni legate agli acquisti delle amministrazioni localizzate nella provincia a cui si riferiscono*"[47];
3. indicatori di rischio a livello comunale, che "*raggruppano possibili variabili o indicatori significativamente associati al verificarsi di episodi di corruzione a livello di singola amministrazione*"[48].

Al termine della fase di analisi del rischio, il RPCT ed i Referenti, di concerto, hanno valutato il livello complessivo di esposizione al rischio delle singole fasi di ciascun processo. Le risultanze di tali valutazioni sono state riportate nell'allegato 6 al DPI, contenente le tabelle riferite a ciascuna Struttura in cui si articola l'Amministrazione.

Ponderazione del rischio

[44] *Cfr.* ANAC, "*Gli indicatori di rischio*". *Cfr.* ANAC, "*Gli indicatori di rischio*".

[45] *Cfr.* ANAC, "Il progetto", "Misurazione del rischio di corruzione a livello territoriale e promozione della trasparenza". *Cfr.* ANAC, "Il progetto", "Misurazione del rischio di corruzione a livello territoriale e promozione della trasparenza".

[46] *Cfr.* ANAC, "*Gli indicatori di contesto*". *Cfr.* ANAC, "*Gli indicatori di contesto*".

[47] *Cfr.* ANAC, "Rischio corruttivo negli appalti". *Cfr.* ANAC, "Rischio corruttivo negli appalti".

[48] *Cfr.* ANAC, "Rischio a livello comunale". *Cfr.* ANAC, "Rischio a livello comunale".

L'obiettivo della ponderazione del rischio è quello di "*agevolare, sulla base degli esiti dell'analisi del rischio, i processi decisionali riguardo a quali rischi necessitano un trattamento e le relative priorità di attuazione*"[49]. In altri termini, la fase di ponderazione del rischio mira a definire: 1) le iniziative da assumere allo scopo di ridurre l'esposizione al rischio;2) le priorità di trattamento dei rischi in relazione agli obiettivi fissati dall'Amministrazione.
La ponderazione di un determinato rischio può anche implicare la decisione di non sottoporlo ad ulteriore trattamento ma di limitarsi a mantenere attive o di efficientare le misure già esistenti, sicché: 1) nei casi in cui le misure esistenti sono state ritenute insufficienti per ridurre in modo significativo il rischio corruttivo, anche in via residuale, sono state implementate nuove misure nel rispetto del principio di sostenibilità economica ed organizzativa; 2) allorché è stata riscontrata l'efficacia delle misure di prevenzione già adottate si è ritenuto di mantenere operative quelle esistenti.

2.3.2.3 Fase 3: trattamento del rischio

Il trattamento del rischio è la fase volta ad individuare le misure o i correttivi più idonei a prevenire i rischi, sulla base delle priorità stabilite all'esito della fase di valutazione.
Al fine di neutralizzare o di ridurre il livello di rischio, l'Università di Bari ha adottato, complessivamente, 23 misure di prevenzione della corruzione, generali e specifiche. Le misure generali si applicano all'intera Amministrazione ed incidono, trasversalmente, sul sistema complessivo della prevenzione della corruzione dalla stessa adottata; le misure specifiche agiscono soltanto su determinati rischi, individuati nella fase di valutazione. L'attuale sistema di prevenzione della corruzione dell'Università di Bari si compone, segnatamente, di 12 misure generali e di 11 misure specifiche (allegato n. 4).
Alle predette misure anticorruzione se ne affianca una ulteriore, di portata generale, dedicata alla trasparenza.

Identificazione delle misure

In questa sottofase, l'Amministrazione è chiamata ad individuare le misure più idonee a prevenire i rischi identificati in fase di valutazione in funzione dei loro fattori abilitanti e del loro grado di priorità.
Le misure di prevenzione della corruzione adottate dall'Università di Bari, sono riconducibili alle seguenti categorie: definizione e promozione dell'etica e di *standard* di comportamento; regolamentazione; formazione; rotazione, segnalazione e protezione; disciplina del conflitto d'interessi; sensibilizzazione e partecipazione; controllo; trasparenza.

Programmazione delle misure

La programmazione delle misure consente di creare una rete di responsabilità circa la loro attuazione.
Per questa ragione, ciascuna delle misure programmate, introdotta da una breve presentazione, è corredata da appositi elementi descrittivi volti a specificarne: 1) le fasi di attuazione; 2) i tempi di realizzazione; 3) l'Ufficio responsabile dell'attuazione; 4) gli indicatori di monitoraggio; 5) i valori attesi (*target*).
Ciascuna misura, inoltre, è accompagnata da un rendiconto dei risultati sulla sua attuazione basato sulle risultanze acquisite dal RPCT durante l'attività di monitoraggio.

[49] *Cfr.* norma UNI ISO 31000:2010 Gestione del rischio – Principi e linee guida; ANAC, Allegato 1 al PNA 2019, pag. Allegato 1 al PNA 2019, pag. 31.

2.3.3 MONITORAGGIO DELL'ATTUAZIONE E DELL'IDONEITÀ DELLE MISURE DI PREVENZIONE DELLA CORRUZIONE

Per monitorare l'attuazione delle misure di prevenzione della corruzione adottate, l'Università di Bari adopera un applicativo, denominato SIMPAT-DE (Sistema Informativo per il Monitoraggio del Piano Anticorruzione e Trasparenza)[50], il quale consente di tracciare le attività di controllo effettuate dai Referenti ed al RPCT, in qualità di responsabile dell'attività, di verificare lo stato di attuazione e l'adeguatezza delle predette misure. L'accesso a SIMPAT-DE è consentito unicamente al RPCT ed ai Referenti per l'anticorruzione e la trasparenza, mediante l'utilizzo delle proprie credenziali istituzionali.
In particolare, mediante una procedura guidata, l'applicativo permette a ciascun Referente di generare una dichiarazione descrittiva dello stato di attuazione di ciascuna misura di prevenzione concernente i processi di competenza della propria Struttura organizzativa nonché di esplicitare i motivi dell'eventuale mancata o parziale attuazione delle misure stesse.
La descritta attività di monitoraggio viene svolta con cadenza semestrale, con riferimento ai seguenti periodi:

- dal 01.11 al 30.04 (primo periodo di monitoraggio) e dal 01.05 al 31.10 (secondo periodo di monitoraggio, per quanto attiene alle misure anticorruzione;
- dal 01.01 al 30.06 (primo periodo di monitoraggio) e dal 01.07 al 31.12 (secondo periodo di monitoraggio, per quanto attiene alla misura trasparenza.

Alcune Strutture, inoltre, sono coinvolte annualmente in ulteriori attività di monitoraggio su specifiche misure di prevenzione della corruzione (nello specifico, la Direzione Appalti, Edilizia e Patrimonio, la Direzione Ricerca, Terza Missione e Internazionalizzazione e la Direzione Risorse Umane).
In ogni caso, i Referenti per la prevenzione della corruzione e per la trasparenza sono tenuti al rispetto del generale obbligo di segnalazione "ad evento" delle possibili irregolarità che dovessero riscontrare nel corso dell'anno. Tanto per consentire al RPCT una tempestiva revisione della strategia di prevenzione della corruzione o, nei casi meno gravi ed urgenti, una migliore programmazione dell'annualità successiva.
In considerazione delle risultanze dei monitoraggi eseguiti per accertare l'efficacia delle misure adottate nella sottosezione anticorruzione e trasparenza del PIAO 2025-2027, si ritiene opportuno confermare le stesse integralmente.

2.3.4 RIESAME PERIODICO DELLA FUNZIONALITÀ COMPLESSIVA DEL SISTEMA E AGGIORNAMENTO

Il riesame periodico della funzionalità del sistema di gestione del rischio è improntato al confronto ed al dialogo tra i soggetti coinvolti nella programmazione dell'Amministrazione, riguarda tutte le fasi del processo di gestione del rischio ed è svolto secondo il principio guida del miglioramento progressivo e continuo, al fine di individuare rischi emergenti e prevedere nuovi e più efficaci criteri per l'analisi e la ponderazione del rischio. Tale attività viene svolta annualmente, in occasione della predisposizione del nuovo PIAO per il triennio successivo.
Eventuali aggiornamenti in corso d'anno potranno intervenire in ragione dei seguenti fattori:

- normative sopravvenute che impongono ulteriori adempimenti;
- normative sopravvenute che modificano le finalità istituzionali dell'Università (es.: acquisizione di nuove competenze);
- emersione di rischi non considerati in fase di predisposizione della presente sottosezione;

[50] *Cfr.* Uniba, Simpat-De (Sistema Informativo per il Monitoraggio del Piano Anticorruzione e Trasparenza). *Cfr.* Uniba, Simpat-De (Sistema Informativo per il Monitoraggio del Piano Anticorruzione e Trasparenza).

- eventuali modifiche alla struttura organizzativa.

L'aggiornamento è effettuato con la stessa procedura seguita per l'adozione.

2.3.5 RACCORDO CON I DOCUMENTI DI PROGRAMMAZIONE DELL'UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI BARI ALDO MORO

Nel mese di dicembre del 2025, l'Università di Bari ha proceduto alla definizione delle azioni strategiche per il triennio 2026-2028 e a tal fine ha avviato una rilevazione destinata agli stakeholder di UniBA, nell'ottica di co-progettazione e co-programmazione, intesa a conoscere esigenze, fabbisogni e suggerimenti da far confluire nel Piano Strategico 2026-2028, documento di programmazione che definisce la missione, le politiche e gli obiettivi strategici che UniBA intende raggiungere nel prossimo triennio.

Il Piano strategico, approvato dal Consiglio di Amministrazione nella seduta del 29.12.2025, prevede una strategia di Ateneo articolata su dieci Pilastri del Valore Pubblico, suddivisi in Pilastri Istituzionali intesi come elementi fondamentali che consentono ad UniBa di realizzare le proprie missioni istituzionali, Pilastri di Sistema strumentali al conseguimento degli obiettivi di valore pubblico rientranti nell'ambito istituzionale e Pilastri Trasversali, quali sostenibilità e qualità, aventi un impatto trasversali a quelli istituzionali e di sistema. Tra i pilastri vi è quello relativo alla "*Digitalizzazione, semplificazione e accountability*" attinente all'ambito dell'anticorruzione e della trasparenza che prevede quale obiettivo strategico, tra gli altri, "*Consolidare la trasformazione digitale dei servizi e promuovere la semplificazione dei processi*".

Nell'ambito di tale obiettivo è stata definita una specifica azione strategica in tema di anticorruzione e trasparenza: "*Promozione di maggiori livelli di trasparenza, di standardizzazione delle procedure e di revisione e miglioramento della regolamentazione interna, anche con riferimento alla digitalizzazione*".

Il RPCT concorre al perseguimento del predetto obiettivo mediante l'attuazione del progetto trasversale "*Semplificare e digitalizzare i processi di pubblicazione e di monitoraggio dei procedimenti*" riportato nell'allegato al DPI n. 3 ".

Come indicato nel Piano triennale per l'informatica nella pubblica amministrazione - Aggiornamento 2026, "l'adozione di tecnologie digitali è essenziale per migliorare l'efficienza, aumentare la trasparenza e garantire la qualità dei servizi offerti ai cittadini"[51].

Al fine di agevolare l'implementazione di un programma di attività ben definite e verificabili, le misure di prevenzione della corruzione e di trasparenza previste nella presente sottosezione sono tradotte, in tutti i casi in cui ciò è possibile, in obiettivi organizzativi e individuali di performance assegnati ai Dirigenti e al personale titolare di responsabilità.

2.3.6 SEZIONE TRASPARENZA

2.3.6.1 – Introduzione

Come precisato da ANAC nel PNA 2022, la trasparenza, a seguito dell'introduzione del PIAO, concorre alla protezione e alla creazione di valore pubblico poiché "*favorisce, in particolare, la più ampia conoscibilità dell'organizzazione e delle attività che ogni amministrazione o ente realizza in favore della comunità di riferimento, degli utenti, degli stakeholder, sia esterni che interni*".

Il Consiglio di Stato ha sottolineato, in più occasioni, il ruolo centrale della trasparenza, poiché "*rappresenta il fondamento della democrazia amministrativa in uno Stato di diritti in quanto garantisce l'intelligibilità dei processi decisionali e l'assenza di corruzione*".

[51] *Cfr.* AGID, Piano triennale per l'informatica nella pubblica amministrazione, Edizione 2024-2026, Aggiornamento 2026, Parte seconda, Capitolo 3, pag. 68. *Cfr.* AGID, Piano triennale per l'informatica nella pubblica amministrazione, Edizione 2024-2026, Aggiornamento 2026, Parte seconda, Capitolo 3, pag. 68.

Precondizione per raggiungere i livelli auspicati di trasparenza è la corretta implementazione della Sezione "Amministrazione Trasparente" nei siti istituzionali, fondamentale per rendere accessibili ai cittadini le informazioni sull'organizzazione, sulle attività e sulla gestione delle risorse pubbliche.
La gestione dei documenti da pubblicare sul sito web dell'Ateneo, nella predetta sezione, rappresenta un onere non indifferente anche in considerazione del fatto che le informazioni sono detenute da uffici diversi, spesso decentrati (si pensi, ad esempio, ai Dipartimenti ed alle sedi dislocate a Valenzano, Brindisi e Taranto). L'Autorità Nazionale Anticorruzione, al fine di semplificare la pubblicazione e la consultazione dei dati, documenti e informazioni da pubblicare ai sensi della normativa vigente, ha avviato un percorso per la realizzazione di una Piattaforma Unica della Trasparenza, concepita come unico punto di accesso e consultazione dei dati che le amministrazioni sono chiamate a rendere conoscibili. Si tratta di un sistema centralizzato degli obblighi di trasparenza, facilmente accessibile, che si pone come obiettivo quello di rafforzare i livelli di trasparenza nel settore pubblico nell'ottica della semplificazione burocratica, anche al fine di ridurre gli oneri per le pubbliche amministrazioni, che dovranno comunque garantire le pubblicazioni sul proprio sito.
Nel mese di settembre 2025, la Piattaforma Unica della Trasparenza è stata potenziata con TrasparenzAI, software open source sviluppato per le Pubbliche Amministrazioni al fine di agevolare i controlli degli obblighi di pubblicazione.
Grazie ad un sistema di navigazione e rilevazione automatica, TrasparenzAI consente di verificare la conformità della struttura ovvero la presenza di tutte le sotto sezioni previste in "Amministrazione Trasparente" dal D.lgs. n. 33/2013. Con questo approccio è possibile valutare in modo oggettivo e standardizzato se l'organizzazione delle informazioni rispetti i requisiti normativi, individuando eventuali carenze o difformità. Lo strumento offre così ad ANAC, alle Amministrazioni e ai cittadini un supporto semplice e intuitivo per migliorare qualità, correttezza e completezza delle informazioni pubblicate.[52]
Le informazioni presenti in TrasparenzAI si basano sui dati acquisiti tramite una navigazione automatica dei siti delle Pubbliche Amministrazioni e questi dati andranno a costituire parte della Piattaforma Unica della Trasparenza di Anac, che riunisce banche dati interne all'Autorità e fonti esterne.
Al fine di assicurare l'uniformità, la comparabilità e la qualità dei dati da inserire nella Piattaforma, con Delibera n. 495 del 25 settembre 2024, emanata in attuazione dell'articolo 48, comma 3, del D.lgs. n. 33/2013, l'Autorità ha deliberato l'approvazione di tre schemi di pubblicazione, in modo da favorire le amministrazioni nella gestione della Sezione Amministrazione Trasparente dei portali istituzionali, semplificando le attività di pubblicazione e organizzazione. Le amministrazioni hanno avuto a disposizione un periodo transitorio di dodici mesi, a decorrere dal 21.01.2025, per procedere all'aggiornamento delle relative sottosezioni in "Amministrazione Trasparente" ed adeguare i propri sistemi.
Contestualmente, Anac ha reso disponibili sul sito dell'Autorità ulteriori dieci schemi, non ancora definitivamente approvati, per una sperimentazione di un anno su base volontaria da parte di amministrazioni che intendano avviare una fase pilota, in relazione alle modalità di pubblicazione delle diverse tipologie e settori di dati previsti, considerando le esigenze manifestate dalle amministrazioni/enti di avere maggiore tempo per adeguare i propri sistemi.
Gli schemi approvati riguardano gli obblighi di pubblicazione di cui agli artt. 4-bis (utilizzo delle risorse pubbliche), 13 (organizzazione) e 31 (controlli su attività e organizzazione); dei 3 schemi, 2 sono stati aggiornati con la Delibera n. 481 del 3 dicembre 2025 (artt. 4 e 31).

[52] *Cfr.*, Anac, Comunicato Stampa "TrasparenzAI, software open source per obblighi di pubblicazione delle PA" TrasparenzAI, software open source per obblighi di pubblicazione delle PA"

Al fine di favorire l'attività di adeguamento agli schemi, per il 2025 sono stati formulati gli obiettivi già citati relativi alle fasi 1 e 2 della misura Trasparenza. Tali attività hanno previsto una serie di incontri operativi con le strutture coinvolte finalizzati a individuare soluzioni condivise per l'adeguamento alle nuove disposizioni fornite dall'ANAC.
L'analisi condotta preliminarmente e approfondita in sede di riunione ha evidenziato alcune disomogeneità tra i contenuti pubblicati e le indicazioni fornite nei nuovi schemi di pubblicazione, nei quali è riportata la frase "*l'Autorità si riserva di redigere anche delle specifiche tecniche per la definizione dei vincoli da rispettare nella pubblicazione delle informazioni in conformità dello schema*". In attesa dell'adozione ufficiale delle predette specifiche tecniche, si è ritenuto opportuno fornire alle strutture competenti prime indicazioni operative per la progressiva armonizzazione dei contenuti, così da non rallentare il processo di adeguamento.
Con particolare riferimento allo schema di pubblicazione ex art. 4 bis del D.lgs. n. 33/2013 "*Dati sui pagamenti*", il RPCT in data 11.12.2024 ha informato il Dirigente della Direzione Amministrazione e Finanza dell'introduzione dei nuovi schemi di pubblicazione, richiedendo l'avvio delle attività necessarie alla modifica della tabella pubblicata sul sito, in coerenza con quanto previsto dall'Autorità e nel rispetto della normativa vigente in materia di protezione dei dati personali. Tale adeguamento è stato attuato già con riferimento al primo trimestre del 2025. Il RPCT ha tempestivamente informato il Dirigente della predetta Direzione dell'adozione della delibera 481/2025 di modifica dello schema.
Con riferimento all'obbligo di cui all'art. 31 "*Controlli sull'organizzazione e sull'attività*", il RPCT ha provveduto a fornire indicazioni alle strutture responsabili affinché fosse inserita la data di pubblicazione dei documenti, in modo da garantire la massima tracciabilità delle informazioni.
Per quanto attiene, invece, all'articolo 13 del D.lgs. n. 33/2013, rubricato "Organizzazione", il RPCT, rilevata la necessità di un'approfondita attività di revisione dei contenuti pubblicati, ha convocato una riunione tecnica ad aprile del 2025 con i responsabili della Sezione Supporto gli Organi di Governo, della Sezione Servizi Istituzionali e della U.O. Organizzazione e Programmazione del PTA e CEL. Nel corso dell'incontro è stata condivisa l'opportunità di procedere con la predisposizione di una tabella riepilogativa, redatta secondo il format indicato nello schema fornito dall'ANAC, con specifico riferimento agli organi di indirizzo politico-amministrativo nonché a quelli preposti alle funzioni di amministrazione e gestione. Tale iniziativa si è posta l'obiettivo di assicurare un coerente adeguamento della sezione "*Organizzazione*" al modello definito nella delibera.
Al fine di assicurare il rispetto delle tempistiche e degli obblighi normativi vigenti, è stato concordato, in sede di riunione, che, qualora entro la metà del mese di luglio 2025 non fossero state rese disponibili le specifiche tecniche da parte di ANAC, si sarebbe proceduto alla predisposizione di tabelle in formato Excel, secondo quanto già condiviso nella riunione di aprile 2025, da pubblicare nella Sezione "Amministrazione Trasparente" entro la data del 25 settembre 2025, ritenendo che il periodo transitorio di 12 mesi decorresse dalla data della Delibera 495/2025. Infatti, solo con la predetta Delibera 481/2025 è stato precisato che il periodo transitorio di 12 mesi per l'aggiornamento delle relative sezioni AT decorreva dal 21 gennaio 2025, data di pubblicazione dell'avviso di adozione della suddetta Delibera 495 in Gazzetta Ufficiale.
La decisione assunta è stata formalizzata con mail trasmessa al Responsabile della U.O. Organizzazione e Programmazione del PTA e CEL.
Nel mese di giugno 2025, il RPCT è stato audito dal Nucleo di Valutazione al fine di illustrare lo stato di attuazione delle misure intraprese per l'adeguamento agli schemi di pubblicazione. All'esito dell'incontro, è stata trasmessa formale comunicazione a mezzo PEC all'ANAC per richiedere chiarimenti in merito allo stato di adozione delle specifiche tecniche. L'ANAC ha successivamente risposto che "*le specifiche tecniche per la definizione dei vincoli da rispettare*

nella pubblicazione delle informazioni in conformità agli schemi ex artt. 4-bis, 13 e 31 del d.lgs. 33/2013 sono ancora in corso di adozione da parte dell'Autorità".
Nonostante tali specifiche non siano state ancora rese note, nella Sezione Amministrazione Trasparente del sito istituzionale UniBa sono stati rispettati i tre schemi di pubblicazione.
Inoltre, in conformità con la delibera 495/2025, qualora l'obbligo di pubblicazione non fosse applicabile all'amministrazione, è stata pubblicata la frase "*L'Università di Bari non è tenuta all'obbligo di pubblicazione*", seguita dall'articolo di riferimento.
Si segnala infine che la delibera Anac 495/2024 prevede una particolare procedura di validazione definita come *"un processo che assicura la corrispondenza dei dati finali (pubblicati) con una serie di caratteristiche qualitative"*, sulla base di quanto sancito dall'art. 48, c. 4 lett. *b): "...Gli standard, i modelli e gli schemi di cui al comma 3 recano disposizioni finalizzate: a) ad assicurare il coordinamento informativo e informatico dei dati, per la soddisfazione delle esigenze di uniformità delle modalità di codifica e di rappresentazione delle informazioni e dei dati pubblici, della loro confrontabilità e della loro successiva rielaborazione; b) a definire, anche per specifici settori e tipologie di dati, i requisiti di qualità delle informazioni diffuse, individuando, in particolare, i necessari adeguamenti da parte di singole amministrazioni con propri regolamenti, le procedure di validazione, i controlli anche sostitutivi, le competenze professionali richieste per la gestione delle informazioni diffuse attraverso i siti istituzionali, nonché i meccanismi di garanzia e correzione attivabili su richiesta di chiunque vi abbia interesse*. "
Al fine di dare attuazione alla predetta raccomandazione di ANAC, è stata programmata nell'ambito della misura trasparenza per l'anno 2026 una specifica fase relativa allo studio di fattibilità di una procedura di validazione.

2.3.6.2 – Attuazione degli obblighi di pubblicazione e gestione dei flussi informativi

Con la delibera n. 1310 del 28.12.2016[53]**,** l'ANAC ha emanato le "*Prime linee guida recanti indicazioni sull'attuazione degli obblighi di pubblicità, trasparenza e diffusione di informazioni*".
L'Università ha individuato i responsabili della trasmissione e della pubblicazione dei documenti, delle informazioni e dei dati previsti dalla normativa vigente in un'apposita tabella riepilogativa degli "*Obblighi di pubblicazione*"[54] all'interno della quale, in corrispondenza di ciascun obbligo di pubblicazione, sono riportate le seguenti informazioni: A)"*responsabile della elaborazione/trasmissione dei dati*"; B)"*responsabile della pubblicazione dei dati*"; C)"*termine di scadenza per la pubblicazione*"; D)"*comunicazione al R.P.C.T. – monitoraggio*".
Conformandosi alle indicazione fornite dall'A.G.I.D. (Agenzia per l'Italia Digitale), il RPCT ha dato istruzioni a tutte le strutture amministrative dell'Ateneo affinché pubblichino i documenti soggetti a pubblicazione in formato aperto[55], nel rispetto della normativa vigente in materia di protezione dei dati personali.
Sul punto, si osserva come già nel corso dell'anno 2019 il Rettore dell'Università ed il RPCT allora in carica, a seguito del monitoraggio effettuato, abbiano invitato il personale a pubblicare sul sito *web* istituzionale solo documenti in formato aperto "*derivanti da Word /*

[53] *Cfr.* Anac, delibera n. 1310/2016 e relativi allegati. *Cfr.* Anac, delibera n. 1310/2016 e relativi allegati.

[54] Cfr. UniBa, Obblighi di pubblicazione (allegato) Cfr. UniBa**,** Obblighi di pubblicazione (allegato)

[55] Come precisato dall'A.G.I.D., "il formato dei dati digitali si definisce "aperto" quando ne viene resa pubblica, mediante esaustiva documentazione, la sintassi, la semantica, il contesto operativo e le modalità di utilizzo". Come precisato dall'A.G.I.D., "il formato dei dati digitali si definisce "aperto" quando ne viene resa pubblica, mediante esaustiva documentazione, la sintassi, la semantica, il contesto operativo e le modalità di utilizzo".

Excel / OpenOffice, grazie al semplice salvataggio del file in formato pdf"[56]. Con il medesimo provvedimento, inoltre, è stata fatta chiarezza in ordine alla periodicità con la quale le predette strutture amministrative devono "*controllare l'attualità e l'esattezza delle informazioni pubblicate e a rettificarle ai sensi dell'art. 16 del Regolamento (UE) 2016/679*" e garantire la fruibilità dei documenti pubblicati ("*per un periodo di cinque anni, decorrenti dal 1° gennaio dell'anno successivo a quello da cui decorre l'obbligo di pubblicazione, e comunque fino a che gli atti pubblicati producono i loro effetti*").
Ciò detto, si rileva come l'art. 46 del D.lgs. n. 33/2013 sancisca che l'inadempimento degli obblighi di pubblicazione previsti dalla normativa vigente e il rifiuto, il differimento e/o la limitazione dell'accesso civico, al di fuori delle ipotesi previste dall'articolo 5 bis, costituiscono elemento di valutazione negativa della responsabilità dirigenziale, da valutarsi ai fini della corresponsione della retribuzione di risultato e del trattamento accessorio collegato alla performance individuale dei responsabili.
Nel 2023 è stato completato l'adeguamento del "portale trasparenza" (https://trasparenza.ict.uniba.it/) alla nuova versione del software già in uso per il portale istituzionale Uniba.it; tale versione ha consentito di ottimizzare la fruizione tramite i dispositivi "mobile" (smartphone, tablet ecc.) delle informazioni contenute all'interno del predetto portale e integrate nella Sezione Amministrazione trasparente del sito Uniba.it. In particolare, il "portale trasparenza" (che è parte di Amministrazione trasparente) mostra contenuti relativi ad applicativi gestionali già in uso nell'Università da cui i dati vengono estratti e pubblicati al fine di ottemperare agli adempimenti previsti dal D. lgs n.33/2013.
La migrazione alla versione "mobile" del portale trasparenza rientra tra le attività programmate volte ad ottimizzare il sito web Uniba al fine di migliorarne le prestazioni sia in termini di funzionalità che di usabilità e di qualità grafica.
Al fine di migliorare la funzionalità del sito web istituzionale, in termini di contenuti e navigabilità, l'Università effettua il monitoraggio dei dati di traffico. Per rilevare gli accessi degli utenti interessati alle informazioni contenute nella sezione "Amministrazione Trasparente" l'Università si avvale di uno strumento Open Source chiamato *Matomo*, erogato e manutenuto *on premises* su server UniBa, che consente di analizzare dettagliatamente le statistiche riferibili ai visitatori di un sito web e monitorarle trimestralmente. I dati sono pubblicati nella pagina https://www.uniba.it/it/amministrazione-trasparente/altri-contenuti/dati-uteriori/statistiche .

2.3.6.3 – Attestazioni dell'OIV sull'assolvimento degli obblighi di pubblicazione

Con Delibera n. 192/2025, l'ANAC ha fornito indicazioni circa l'attestazione da parte dell'OIV sull'assolvimento degli obblighi di pubblicazione riferite all'annualità 2024, come previsto dall'art. 14 comma 4 lett. g) del D.lgs. n. 150/2009.
Dal 2023, gli OIV utilizzano un'apposita applicazione disponibile sul sito dell'ANAC ai fini dello svolgimento delle verifiche sull'assolvimento degli obblighi di trasparenza.
L'utilizzo dell'applicativo ha permesso di documentare, mediante specifica scheda di rilevazione, la verifica, effettuata nella Sezione Amministrazione trasparente, non solo sulla pubblicazione dei dati oggetto di attestazione, ma anche sulla loro qualità in termini di completezza, aggiornamento, formato, secondo le indicazioni fornite.
L'applicazione ha consentito, pertanto, all'utente OIV:
• di documentare le verifiche in apposita scheda di rilevazione al 31 maggio 2025;
• di convalidare le verifiche entro il 15 luglio 2025 e con la convalida di trasmetterle all'Autorità;

[56] *Cfr.* Uniba, "Circolare Informativa – Pubblicazione dei dati - Delle informazioni e dei documenti", prot. n. 37235 – I/8. *Cfr.* Uniba, "Circolare Informativa – Pubblicazione dei dati - Delle informazioni e dei documenti", prot. n. 37235 – I/8.

• di estrarre tutti i documenti utili (attestazione e scheda verifiche) ai fini della loro pubblicazione nella Sezione Amministrazione trasparente.
Il Nucleo di Valutazione, in ottemperanza alla succitata delibera ANAC ha attestando che l'Università:
1. ha individuato misure organizzative che assicurano il regolare funzionamento dei flussi informativi per la pubblicazione dei dati nella sezione Amministrazione trasparente;
2. non ha disposto filtri e/o altre soluzioni tecniche atte ad impedire ai motori di ricerca web di indicizzare ed effettuare ricerche all'interno della sezione Amministrazione Trasparente, salvo le ipotesi consentite dalla normativa vigente.
Il Nucleo di Valutazione, altresì, ha attestato all'unanimità "*la veridicità e l'attendibilità [...] di quanto riportato nella scheda verifiche rispetto a quanto pubblicato sul sito dell'Amministrazione*".
L'attestazione, completa della scheda delle verifiche di rilevazione al 31 maggio 2025, è stata pubblicata nell'apposita pagina della Sezione Amministrazione trasparente.
Durante le attività di controllo, sono emerse alcune criticità con riferimento agli obblighi di pubblicazione *Consulenti e collaboratori*; permangono le criticità relative alla mancata pubblicazione dei curricula dovuta alla mancata trasmissione da parte degli stessi di un curriculum "pubblicabile". In sede di controlli effettuati nel 2024 con riferimento agli incarichi conferiti nel 2023, era emersa la disfunzione dell'applicativo di contabilità che non consentiva la pubblicazione dei curricula degli incarichi conferiti a dipendenti di altre amministrazioni. A seguito di approfondimenti svolti, è emerso che secondo le indicazioni del Dipartimento della Funzione Pubblica tale tipologia di incarichi non è soggetta a pubblicazione e a trasmissione. Pertanto, con apposita nota di novembre del 2024 le strutture sono state informate di non dover più procedere al caricamento nell'applicativo di contabilità della predetta tipologia di incarichi.
Come riportato dalla Delibera in oggetto, "*gli OIV, o organismi con funzioni analoghe, in tali evenienze, ossia quelle nella quali il punteggio attribuito è inferiore al 100% (anche in uno solo dei diversi indicatori), a partire dal 16 luglio 2025, avranno cura di monitorare le misure di adeguamento agli obblighi di pubblicazione adottate dalle amministrazioni/enti, società, verificando entro il 30 novembre 2025 il permanere o il superamento delle sole criticità esposte nella citata scheda di rilevazione (punteggi attribuiti inferiori al 100%)*".
Nella predetta scheda sono stati attribuiti punteggi inferiori al 100% all'obbligo di pubblicazione *Consulenti e collaboratori* e precisamente al "*curriculum vitae*", in relazione al quale la percentuale della *Completezza del contenuto* e dell'*Apertura Formato* era risultata compresa nella fascia "67% - 99%". In relazione alla criticità relativa alla percentuale di pubblicazione dei curricula (risultata pari al 82,83%), la stessa è dovuta in parte alla mancata trasmissione di un curriculum "pubblicabile" - ossia privo di dati personali, informazioni eccedenti e firma autografa - da parte di coloro a cui è affidato un incarico, ed in parte alla pubblicazione degli incarichi attribuiti ai dipendenti di altri enti, che, giusta approfondimenti posti in essere, è risultata non rientrante nel perimetro dell'obbligatorietà della pubblicazione.
Con nota prot. 289016 del 05.11.2024, il Direttore Generale aveva provveduto opportunamente a comunicare a tutto il personale che "*non si deve procedere all'inserimento nell'applicativo Easy-Incarichi degli incarichi di consulenza conferiti a dipendenti di altre amministrazioni pubbliche*." Il venir meno della pubblicazione di tale tipologia di incarichi ha comportato una significativa mitigazione della problematica sopra evidenziata, ed infatti per l'anno 2025 alla data del 20.11.2025 risultano pubblicati n. 1.510 *curricula* su n. 1.512 incarichi, evidenziando pertanto un trend positivo.
Con riferimento invece alle "*tabelle relative agli elenchi dei consulenti con indicazione di oggetto, durata e compenso dell'incarico (comunicate alla Funzione pubblica)*", era risultata,

relativamente alla *Completezza del contenuto*, una percentuale compresa nella fascia "67% - 99%". Dagli esiti dei controlli effettuati, la pubblicazione di tali informazioni era comunque pari al 99,57%, calcolata come media tra oggetto (100%), durata (98,72%) e compenso (100%). Con riferimento alla durata, perdura la mancanza del dato per n. 39 incarichi a causa di una problematica durante l'inserimento nell'applicativo Easy. Ad ogni modo, trattasi di incarichi attribuiti a dipendenti presso altre Pubbliche Amministrazioni che non avrebbero dovuto essere caricati e pubblicati.

2.3.6.4 – Accesso civico e disciplina sulla tutela dei dati personali

L'istituto dell'accesso civico è disciplinato dall'art. 5 del D.lgs. n. 33/2013 il quale, al comma 1, assicura il diritto di chiunque di richiedere i documenti, le informazioni o i dati che le pubbliche amministrazioni abbiano l'obbligo di pubblicare e che abbiano omesso di pubblicare (c.d. accesso civico semplice) mentre, al comma 2, sancisce il diritto di chiunque di accedere ai dati e ai documenti detenuti dalle pubbliche amministrazioni, ulteriori rispetto a quelli soggetti ad obbligo di pubblicazione, "allo scopo di favorire forme diffuse di controllo sul perseguimento delle funzioni istituzionali e sull'utilizzo delle risorse pubbliche e di promuovere la partecipazione al dibattito pubblico" (c.d. accesso civico generalizzato).
Al fine di garantire l'esercizio del diritto in questione, l'Università di Bari ha adottato le seguenti misure organizzative:

1. con D.R. n. 1804 del 28.03.2019[57] si è dotata di un regolamento volto a disciplinare i criteri e le modalità di esercizio del diritto di accesso in ogni sua forma;
2. sulle pagine web del proprio sito istituzionale, ha dato rilevanza all'istituto fornendo tutte le indicazioni necessarie per "accedere al servizio"[58];
3. a beneficio degli interessati, ha predisposto un'apposita modulistica, periodicamente aggiornata (da ultimo, nel corso dell'anno 2023), per semplificare l'esercizio del diritto;
4. ha previsto l'accettazione delle istanze di accesso tramite posta elettronica ordinaria e certificata, per semplificarne ed agevolarne il processo di trattazione.

Il registro degli accessi , in forma di banca dati, contiene le richieste di accesso pervenute, il loro oggetto, la data di presentazione dell'istanza ed il relativo esito ed è consultabile nella sottosezione "Altri contenuti" in "Amministrazione trasparente".
Nel corso del 2025 sono pervenute all'Ateneo n. 117 richieste di accesso, precisamente n. 113 istanze di accesso documentale, n. 2 istanze di accesso civico e n. 2 istanze di accesso generalizzato, delle quali: 102 hanno trovato accoglimento, 8 sono incorse in un diniego totale, 3 in un diniego parziale e 4 sono state ritenute inammissibili e/o irricevibili.
In materia di protezione dei dati personali, l'Università di Bari, in seguito all'entrata in vigore del D.lgs. n. 101/2018 che ha adeguato il Codice della privacy (D.lgs. n. 196/2003) alle disposizioni del Regolamento Europeo n. 679/2016, si è impegnata ad effettuare il trattamento degli stessi nel pieno rispetto dei principi di liceità, correttezza, trasparenza, limitazione delle finalità, minimizzazione dei dati, esattezza, limitazione della conservazione, integrità, riservatezza e responsabilizzazione. In quest'ottica l'Ateneo, con Decreto del Rettore n. 1587 del 13.03.2019, ha adottato un proprio "*Regolamento in materia di protezione dei dati personali in attuazione del Regolamento UE 2016/679*" .
Con D.R. n. 1275 del 10.05.2018 è stata nominata quale Responsabile della Protezione dei Dati (RPD) di questa Università la Dott.ssa Rosa Maria Sanrocco. Al RPD spetta il delicato compito

[57] *Cfr.* UniBa, D.R. n. 1804/2019, "Regolamento di attuazione delle norme in materia di procedimento amministrativo e per la disciplina dei procedimenti relativi all'accesso ai sensi della legge 241/1990, all'accesso civico e all'accesso civico generalizzato ai dati e ai documenti detenuti dall'Università degli Studi di Bari". *Cfr.* UniBa, D.R. n. 1804/2019, "Regolamento di attuazione delle norme in materia di procedimento amministrativo e per la disciplina dei procedimenti relativi all'accesso ai sensi della legge 241/1990, all'accesso civico e all'accesso civico generalizzato ai dati e ai documenti detenuti dall'Università degli Studi di Bari".
[58] *Cfr.* UniBa, Accesso civico e accesso civico generalizzato.

di ricercare il giusto equilibrio tra due esigenze contrapposte: quella della full disclosure e della privacy. Con il provvedimento di riorganizzazione delle strutture dell'Ateneo, a decorrere dal 01.01.2022 è stata istituita la U.O. Supporto al Responsabile della protezione dei dati (RPD).
Dal 2024 è operativo il Sistema Gestionale Privacy che consente una gestione più efficace e conforme agli obblighi normativi in materia di protezione dei dati personali, in linea con il Regolamento UE 2016/679. Il processo è completamente digitalizzato. Infatti, dopo aver ricevuto l'autorizzazione, ciascun utente si autentica nel gestionale e scarica l'atto di nomina/autorizzazione: tale azione formalizza la nomina e consente di effettuare le operazioni necessarie a garantire la corretta gestione delle attività di trattamento assegnate. Questo permette una gestione flessibile e distribuita delle responsabilità relative alla protezione dei dati, assicurando che ogni attività di trattamento effettuata dall'Ateneo sia adeguatamente mappata e correttamente eseguita.
Tutti i referenti e gli utenti autorizzati sono stati opportunamente formati ed istruiti per garantire una piena comprensione delle funzionalità e dell'importanza strategica del Sistema Gestionale Privacy. Questa formazione è stata essenziale per assicurare che tutti gli interessati siano ben preparati a utilizzare efficacemente il gestionale nel rispetto delle normative vigenti.

2.3.6.5 – Obiettivi strategici in materia di trasparenza

Gli obiettivi strategici in materia di trasparenza, di cui si è tenuto conto ai fini della redazione della presente sezione, sono riportati nel paragrafo 2.3.6.24 della presente Sottosezione, a cui si rinvia.

2.3.6.6 – "Dati ulteriori"

Gli ulteriori contenuti attualmente pubblicati nella sezione "*Amministrazione Trasparente*" sotto-sezione "*ulteriori dati*" sono:

- giornate della trasparenza;
- atti di notifica;
- statistiche di accesso alla sezione Amministrazione trasparente;
- servizio ispettivo di Ateneo
- gestione documentale
- decisioni degli organi di Ateneo.

La pagina dedicata alla sottosezione "gestione documentale" è stata implementata nel mese di dicembre 2025 ed è finalizzata a raccogliere gli atti adottati dall'Amministrazione in tale ambito (ad esempio "*Manuale di Conservazione dei documenti digitali*", "*Manuale di gestione del protocollo informatico*", ecc.).
Invece, la pagina dedicata alle decisioni degli organi, precedentemente presente nella sottosezione Provvedimenti, è stata spostata in questa sottosezione di Amministrazione trasparente in linea con le indicazioni fornite dalla FAQ ANAC in base alla quale, con riferimento agli "*Obblighi di pubblicazione concernenti i provvedimenti amministrativi (art. 23, d.lgs. 33/2013)*", le amministrazioni sono tenute a pubblicare solamente gli elenchi dei seguenti provvedimenti finali adottati dagli organi di indirizzo e dai dirigenti:
1) scelta del contraente per l'affidamento di lavori, forniture e servizi, anche con riferimento alla modalità di selezione prescelta ai sensi del codice dei contratti pubblici(d.lgs.36/2023) per cui si rinvia ai dati e alle informazioni sui contratti la cui pubblicazione è obbligatoria ai sensi dell'art. 37 del d.lgs. n. 33/2013, dell'art. 28 del d.lgs. 36/2023 e secondo quanto previsto dalle delibere dell'Autorità n. 261/2023 e n. 264/2023 e successivi aggiornamenti;
2) accordi stipulati dall'amministrazione con soggetti privati o con altre amministrazioni pubbliche ai sensi degli artt. 11 e 15 della legge 241/90.

L'Università, nell'ottica di favorire l'implementazione di un sistema di accountability nei confronti di tutti i portatori di interesse e di promuovere un miglioramento continuo dei servizi resi, già da tempo pubblica sul proprio sito, una serie di informazioni che favoriscono la conoscenza della propria organizzazione anche ai fini della valutazione delle attività da parte degli utenti. In relazione a tale aspetto, l'Università si è impegnata a potenziare e migliorare gli strumenti di valutazione esterna dei servizi e ad integrare altresì i risultati ottenuti nei processi decisionali, strategici e operativi, individuando le priorità d'intervento. Con tale finalità, è stato progettato e implementato un sistema di rilevazione del giudizio degli utenti sui servizi a maggior impatto esterno (Progetto "Misuriamoci"), avviato in via sperimentale nel 2018 ed oggetto di implementazione nel 2019 e 2020 (anche in coerenza con le Linee n.4/2019 del DFP).
Inoltre, in coerenza con le "*Linee guida sulla valutazione partecipativa nelle amministrazioni pubbliche*" adottate dal Dipartimento della Funzione pubblica a novembre 2023, l'Amministrazione ha adottato con D.R. n. 2837 del 27.07.2023 il "*Disciplinare per la formazione di una Short List degli studenti valutatori dei servizi dell'Università degli Studi di Bari Aldo Moro*", a cui ha fatto seguito nel 2024 un avviso per la formazione della stessa destinata agli studenti. Tale Short List nasce dalla esigenza di Uniba di favorire la partecipazione degli studenti alle attività valutazione dell'Amministrazione attraverso l'ascolto attivo e di informare/formare gli studenti ad un approccio consapevole alla valutazione dei servizi pubblici.
Nel mese di dicembre 2025, l'Università di Bari ha organizzato la giornata della Trasparenza, rivolta a tutta la comunità universitaria; tale incontro ha costituito un'importante occasione di confronto e approfondimento sui dati emersi dalle indagini sulla qualità della vita e dei servizi UNIBA che hanno coinvolto tutto il personale dell'Ateneo. L'indagine ha riguardato diversi ambiti tra cui benessere organizzativo, impatto sul lavoro agile e qualità dei servizi, che per la prima volta sono stati integrati in un'unica rilevazione.
Nella sezione "*Amministrazione trasparente – Performance – Benessere organizzativo*" vengono pubblicati i risultati delle indagini di Benessere Organizzativo pur non essendo più previsto quale obbligo di pubblicazione in base al D.lgs. 97/2016.

3 ORGANIZZAZIONE E CAPITALE UMANO

3.1 STRUTTURA ORGANIZZATIVA E ANALISI DELLE POSIZIONI ORGANIZZATIVE NON DIRIGENZIALI

La copertura delle posizioni di responsabilità di livello non dirigenziale, al 31/12/2025, compresi gli incarichi assegnati ad interim, per tipologia, fascia, conteggio di genere e inquadramento delle/dei ricoprenti posizione organizzativa, mostra i risultati riportati nella tabella seguente.

Tabella 7 - distribuzione delle posizioni organizzative al 31/12/2025

		Donna			Uomo			
TIPOLOGIA DI POSIZIONE ORGANIZZATIVA	FASCIA POSIZIONE	Area dei Funzionari	Area delle Elevate Professionalità	Donna Totale	Area dei Funzionari	Area delle Elevate Professionalità	Uomo Totale	Totale complessivo
RESPONSABILI DI STRUTTURE DI III LIVELLO DEI DIPARTIMENTI DI DIDATTICA E DI RICERCA	I FASCIA	1	3	4		8	8	12
	II FASCIA	2	1	3	2	2	4	7
RESPONSABILI DI STRUTTURE DI IV LIVELLO DEI DIPARTIMENTI DI DIDATTICA E DI RICERCA	I FASCIA	25	2	27	14	2	16	43
	II FASCIA	31	2	33	23	2	25	58
	III FASCIA	9		9	7	2	9	18
RESPONSABILI DI STRUTTURE DI III LIVELLO DELLE SCUOLE	II FASCIA	1		1				1
	III FASCIA	1		1				1
RESPONSABILI DI STRUTTURE DI IV LIVELLO DELLE SCUOLE	II FASCIA	1		1				1
	III FASCIA	1		1				1
RESPONSABILI DI STRUTTURE DI III LIVELLO DEL SISTEMA BIBLIOTECARIO	I FASCIA	3	2	5				5
RESPONSABILI DI STRUTTURE DI IV LIVELLO DEL SISTEMA BIBLIOTECARIO	I FASCIA	3	2	5				5
	II FASCIA	4	1	5	2		2	7

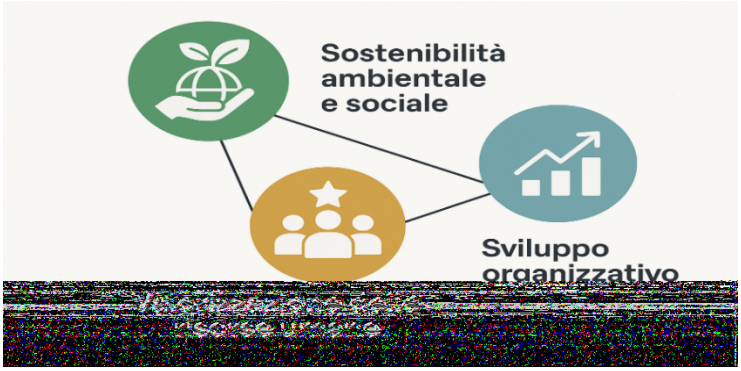
TIPOLOGIA DI POSIZIONE ORGANIZZATIVA	FASCIA POSIZIONE	Donna		Donna Totale	Uomo		Uomo Totale	Totale complessivo
		Area dei Funzionari	Area delle Elevate Professionalità		Area dei Funzionari	Area delle Elevate Professionalità		
	III FASCIA	9		9	1		1	10
RESPONSABILI DI STRUTTURE DI III LIVELLO DELL'AMMINISTRAZIONE CENTRALE	I FASCIA	6	14	20	5	8	13	33
	II FASCIA	2	2	4	1	1	2	6
	III FASCIA	1	2	3	1		1	4
RESPONSABILI DI STRUTTURE DI IV LIVELLO DELL'AMMINISTRAZIONE CENTRALE	I FASCIA	41	4	45	25	3	28	73
	II FASCIA	17	2	19	17	3	20	39
	III FASCIA	10	2	12	4	1	5	17
RESPONSABILI DI STRUTTURE DI III LIVELLO DELL'AVVOCATURA	I FASCIA		1	1				1
RESPONSABILI DI STRUTTURE DI IV LIVELLO DELL'AVVOCATURA	III FASCIA				1		1	1
RESPONSABILI DI STRUTTURE DI IV LIVELLO A SUPPORTO DELL'ORGANO DI VERTICE	I FASCIA	3		3				3
	II FASCIA	1		1				1
Totale complessivo		172	40	212	103	32	135	347

Tale analisi risulta utile alla definizione del fabbisogno delle figure professionali riconducibili agli inquadramenti nell'area delle elevate professionalità e dei funzionari, anche in considerazione dei contenuti del nuovo contratto collettivo nazionale, con riferimento agli artt. 87 e 88. Le suddette posizioni organizzative sono state pesate con un modello approvato dal Consiglio di Amministrazione, previa applicazione delle opportune forme di condivisione sindacale. Il modello prevede quattro fattori generali di valutazione riferiti a: competenze individuali; competenze legate al contesto organizzativo; complessità; livello di responsabilità. La graduazione delle posizioni è articolata in tre fasce.

Dai risultati emerge una prevalenza numerica complessiva delle donne sulle posizioni organizzative di livello non dirigenziale.

3.2 ORGANIZZAZIONE DEL LAVORO AGILE

L'Università degli Studi di Bari Aldo Moro intende il lavoro agile quale strumento di armonizzazione tra tempi di vita e lavoro, di innovazione organizzativa, di modernizzazione dei processi, di promozione della sostenibilità ambientale e di miglioramento del benessere lavorativo.



Il ricorso al lavoro agile nell'ambito dell'Università è uno degli strumenti con cui l'Ateneo dà attuazione alla sua strategia. Il percorso di sviluppo del lavoro agile nell'Università ha avuto impulso con l'adozione del PIAO 2022/2024 con cui sono stati per la prima volta definiti gli strumenti e i processi di gestione del lavoro agile e il sistema di monitoraggio.

Negli ultimi anni questa sezione è stata oggetto di periodico aggiornamento in conseguenza dell'entrata in vigore del CCNL di comparto 2019-2021, dell'emanazione della Direttiva del Ministro per la Pubblica Amministrazione del 29 dicembre 2023 sul lavoro agile e dell'approvazione, da parte di questa Università, di appositi Regolamenti in materia negli anni 2022 e 2024.

Da ultimo, con D.R. n. 2632 del 09.09.2025, l'Università ha emanato un nuovo "Regolamento in materia di Lavoro Agile".
Unitamente al Regolamento l'Università ha elaborato un report di sintesi che riepiloga, per ciascun ufficio, i processi e le fasi dei processi compatibili con forme di lavoro flessibile, una specifica procedura tecnica per il lavoro agile contenente le istruzioni di lavoro ed una specifica procedura tecnica per l'utilizzo del video terminale e le sue periferiche nel telelavoro. Sulla base del nuovo Regolamento il/la lavoratore/lavoratrice può manifestare l'interesse a svolgere la prestazione lavorativa in modalità agile in ogni momento dell'anno.

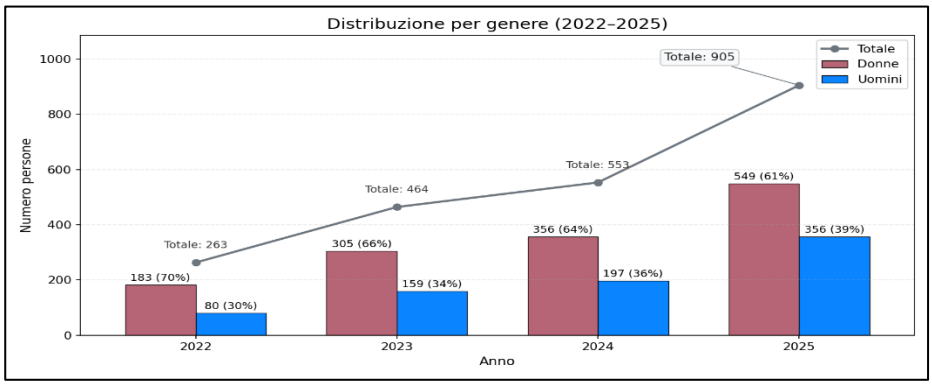
La tabella che segue sintetizza l'ambito di applicazione e le ipotesi di esclusione previste dal nuovo regolamento D.R. n. 2632 del 09.09.2025 a cui si rinvia per un esame di dettaglio delle prescrizioni.

Ambito soggettivo di applicazione	Personale dirigente Personale Tecnico-amministrativo in servizio a tempo indeterminato e determinato di durata non inferiore a 1 anno, con regime di impegno a tempo pieno, a tempo parziale, nonché al personale in comando in entrata.
Esclusioni	Sono esclusi i CEL, i lavoratori a turno ed il personale inquadrato nei settori sociosanitari. Il personale formalmente conferito in convenzione con l'Azienda Ospedaliero-Universitaria Consorziale Policlinico di Bari può accedere al lavoro agile previa comunicazione alla predetta Azienda. È escluso il personale impegnato in attività non praticabili da remoto (sono comunque esclusi i lavori che necessitano costantemente di strumentazioni non utilizzabili da remoto)

L'Amministrazione effettua l'analisi delle attività/fasi/processi che possono essere resi in modalità agile nel rispetto delle opportune forme di partecipazione sindacale.

La quota di personale ammessa alla prestazione lavorativa in modalità agile non può essere inferiore al 50% del totale dei dipendenti in servizio, tenuto conto delle richieste pervenute nel corso dell'anno dal personale interessato.
Il personale all'uopo individuato può svolgere la prestazione lavorativa in modalità agile fino ad un massimo di 12 mesi - decorrenti dalla data di sottoscrizione dell'accordo - e per uno o due giorni a settimana.

LIVELLO DI ATTUAZIONE E DI SVILUPPO DEL LAVORO AGILE
A seguito dell'adozione del nuovo Regolamento, sono stati stipulati n. 905 accordi individuali di lavoro in modalità agile nel corso dell'anno 2025 (registrando un incremento del 64% rispetto al numero di contratti del 2024, corrispondenti a n. 553). Per il 2025 si registra, pertanto, un incremento del rapporto, in termini percentuali, tra il numero di personale che ha usufruito del lavoro agile (n. 905) ed il totale del personale in servizio (n. 1520) che raggiunge il 60%.
La tabella che segue riepiloga l'evoluzione quanti-qualitativa dell'utilizzo del lavoro agile nell'Università.

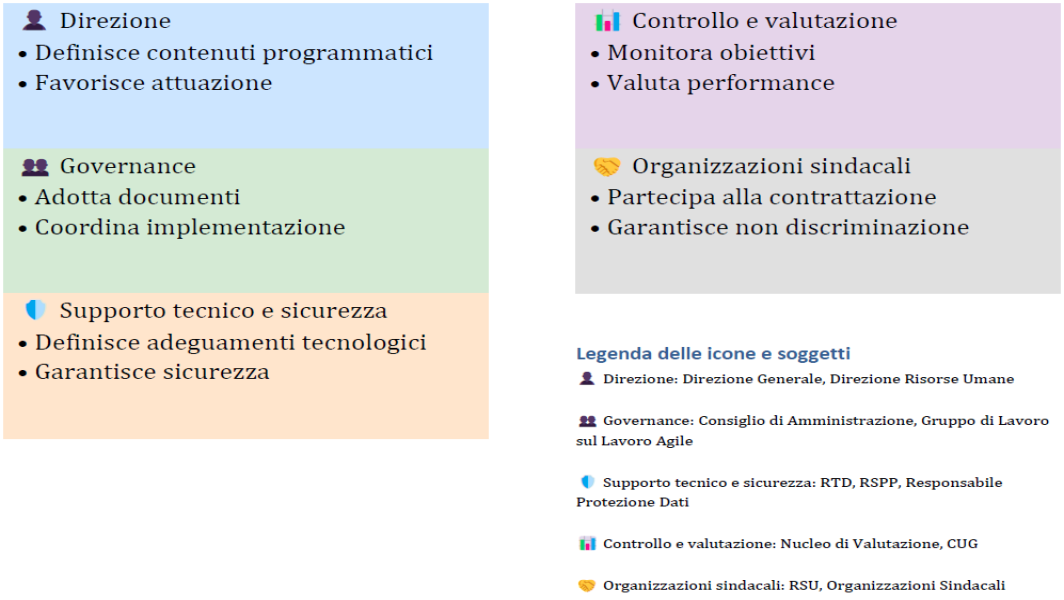


Si evidenzia un progressivo incremento dell'utilizzo dello strumento del lavoro agile da parte del personale tecnico-amministrativo di questo Ateneo ed una costante prevalenza di utilizzo da parte del genere femminile.

PROGRAMMA DI SVILUPPO DEL LAVORO AGILE
Il processo di programmazione del lavoro agile coinvolge diversi soggetti, ciascuno con ruoli e competenze riepilogate nella grafica che segue[59].

[59] IL CUG, nello specifico, partecipa alla definizione dei contenuti del Regolamento sul lavoro agile, anche per gli aspetti che riguardano i criteri di priorità di accesso al lavoro agile, monitora il rispetto del principio di non discriminazione dei lavoratori in lavoro agile e l'applicazione delle misure di rotazione; partecipa alla definizione dei sistemi di monitoraggio del benessere organizzativo.

Figura 13 - Soggetti del processo di programmazione e gestione del lavoro agile



AZIONI DI MIGLIORAMENTO

L'implementazione del lavoro agile si colloca nell'ambito del Pilastro di Valore Pubblico 6 Benessere, Diversità ed Inclusione del Piano strategico 2026-2028 dell'Università. Nell'ambito della programmazione annuale 2026 (Sezione Performance del P.I.A.O), nell'ottica della sostanziale integrazione dei contenuti programmatici, sono definite azioni funzionali all'attuazione del lavoro agile. Nello specifico, oltre a proseguire l'attuazione delle misure già consolidate, s'intende portare a compimento le seguenti attività

Iniziative di formazione rivolte al personale in lavoro agile (descritte con maggiore dettaglio nel paragrafo Piano della Formazione e nei relativi allegati)

modifiche al Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance 2026 relativamente ai protocolli di valutazione per il personale in lavoro agile;

incremento delle piattaforme digitali per la gestione dei flussi informativi;

aggiornamento delle attività realizzabili da remoto alla luce degli interventi di modifica organizzativa.

INDICATORI DI MONITORAGGIO DEL LAVORO AGILE

L'Università monitora l'implementazione del lavoro agile attraverso un sistema di indicatori di salute organizzativa, di risultato, di monitoraggio e di impatto rappresentati nella tabella seguente.

INDICATORI	RISULTATI 2025	TARGET 2026	FONTE DI PROVENIENZA DEL DATO
Competenze direzionali: % di dirigenti/posizioni organizzative che hanno partecipato a corsi di formazione sulle competenze direzionali in materia di lavoro agile nell'ultimo anno	In corso di quantificazione	80%	DIREZIONE RISORSE UMANE
Competenze organizzative: % di lavoratori agili che hanno partecipato ai corsi di formazione sulle competenze organizzative specifiche del lavoro agile nell'ultimo anno	In corso di quantificazione	90%	DIREZIONE RISORSE UMANE
Competenze digitali: % di lavoratori agili che hanno partecipato a corsi di formazione sulle competenze digitali nell'ultimo anno	In corso di quantificazione	90%	DIREZIONE RISORSE UMANE
(€) investimenti in supporti hardware e infrastrutture digitali funzionali al lavoro agile	54.500,00	70.000,00	CENTRO SERVIZI INFORMATICI

INDICATORI	RISULTATI 2025	TARGET 2026	FONTE DI PROVENIENZA DEL DATO
(€) Costi per formazione delle competenze direzionali, organizzative e digitali funzionali al lavoro agile	In corso di misurazione	10000	DIREZIONE RISORSE UMANE
Livello di soddisfazione sul lavoro agile di dirigenti/posizioni organizzative e dipendenti, articolato per genere (indicatore di qualità percepita)	Da rilevare nell'ambito dell'indagine sul benessere - 4,5 (anno 2024)	4,6	DIREZIONE GENERALE
Livello di soddisfazione sui servizi da parte degli utenti	In fase di somministrazione	> annualità 2025	DIREZIONE GENERALE
Livello di benessere organizzativo complessivo	Rilevazione feb. 2026 4,08 (2024)	> annualità 2025	DIREZIONE GENERALE

3.3 PIANO TRIENNALE DEI FABBISOGNI DI PERSONALE

Il **Piano triennale dei fabbisogni di personale 2026-2028**, di seguito anche PTFP, relativo al personale dirigente, tecnico-amministrativo e CEL, è parte integrante del PIAO (ai sensi del D.L. 80/2021). La programmazione è vincolata alla sostenibilità finanziaria, nel rispetto dei parametri del D.Lgs. 49/2012, e alle facoltà assunzionali vigenti. La sostenibilità è verificata attraverso due indicatori chiave:

- Indicatore spese di personale (limite 80% delle entrate): rapporto tra le spese complessive sostenute per il personale (docente e tecnico-amministrativo) e le entrate correnti dell'ateneo (costituite principalmente dal Fondo di Finanziamento Ordinario - FFO e dalle tasse studentesche);
- Indicatore ISEF (Indicatore di Sostenibilità Economico-Finanziaria): introdotto dal D.M. 47/2013, è un indicatore di sintesi che monitora la "salute" gestionale dell'università misurando l'equilibrio tra risorse e costi (personale e ammortamenti), dove un valore positivo (>=1) indica sostenibilità.

In assenza di nuove proroghe normative (con riferimento ai termini già fissati dai precedenti "Decreti Milleproroghe"), l'Ateneo deve gestire il rischio di perenzione dei punti organico (PO) non utilizzati[60]. La quantificazione definitiva delle risorse assunzionali (PO) per ogni annualità è condizionata dall'emanazione dei decreti ministeriali di assegnazione dei punti organico relativi alle cessazioni degli anni precedenti.

Il PTFP risponde, inoltre, alle disposizioni dell'articolo 6 del decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165 e tiene conto delle risorse finanziarie destinate alla sua attuazione. L'azione combinata dell'incremento delle spese di personale, soprattutto per effetto dei piani straordinari di reclutamento, e della sensibile riduzione delle entrate rinvenienti dalle fonti di finanziamento ordinario, ha prodotto una stima del trend dei suddetti indicatori che, pur restando nei limiti della sostenibilità finanziaria, ha impedito all'Ateneo di appostare nel bilancio di previsione 2026 risorse dedicate ad una nuova programmazione, stabilendo un periodo di monitoraggio al fine di stabilire, nel corso della gestione, l'eventuale definizione di una programmazione assunzionale nel corso del presente esercizio. Tale andamento, per i cui valori di dettaglio si rimanda al paragrafo del PTFP ad essi dedicato, risulterebbe esteso all'intero sistema università, visti i valori riportati nell'ultimo provvedimento ministeriale.

Pertanto, in questa sezione si fornisce un'analisi di tutti gli elementi costitutivi, previsti dalla normativa per la redazione del PTFP per il triennio 2026-2028 e comunque ritenuti utili

[60] In sede di conversione (LEGGE 21 febbraio 2025, n. 15) del decreto-legge 27 dicembre 2024, n. 202 (Milleproroghe) sono state apportate le seguenti modifiche:

All'articolo 1:
dopo il comma 1 è inserito il seguente:
«1-bis. A decorrere dall'anno 2025, le facoltà assunzionali autorizzate in favore delle università statali con decreto del Ministro dell'università e della ricerca ai sensi dell'articolo 66, comma 13-bis, del decreto-legge 25 giugno 2008, n. 112, convertito, con modificazioni, dalla legge 6 agosto 2008, n. 133, hanno una validità non superiore a tre anni e non possono essere ulteriormente prorogate. In via transitoria, alle facoltà assunzionali relative ad annualità pregresse al 2025, autorizzate o da autorizzare con il decreto di cui al primo periodo e non ancora esercitate, si provvede, relativamente alle cessazioni verificatesi negli anni 2017, 2018, 2019 e 2020, entro il 31 dicembre 2025, relativamente alle cessazioni verificatesi negli anni 2021 e 2022, entro il 31 dicembre 2026 e, relativamente alle cessazioni verificatesi nell'anno 2023, entro il 31 dicembre 2027»

all'individuazione di un fabbisogno che possa, eventualmente, tradursi in una programmazione assunzionale nel corso dell'esercizio.

Il PTFP mira a migliorare la qualità dei servizi e a concorrere alla generazione di Valore Pubblico. L'Ateneo punta a consolidarsi come "comunità sostenibile, digitale ed inclusiva", orientando il reclutamento verso competenze chiave per la transizione ecologica e digitale.

L'Ateneo adotta un approccio basato su due direttrici principali:

- Sviluppo Organizzativo: Mappatura dei profili professionali che integri processi, responsabilità e competenze. Questo modello guida il reclutamento, la formazione e la valutazione delle performance;
- Benessere Organizzativo: Promozione di politiche di equità di genere, diversità, inclusione e welfare aziendale, finalizzate alla conciliazione vita-lavoro e alla valorizzazione del capitale umano.

L'integrazione del PTFP nella Sezione Organizzazione e Capitale Umano del PIAO assicura che il fabbisogno sia coerente con la strategia pluriennale dell'Ateneo.

3.3.1 LE AZIONI REALIZZATE NELLA PROGRAMMAZIONE PRECEDENTE

Le azioni realizzate, al 31/12/2025, nell'ambito della **precedente programmazione**, Piano triennale dei Fabbisogni di Personale Tecnico Amministrativo e CEL 2025-2027, approvato dal Consiglio di Amministrazione il 29/01/2025 e adottato con D.R. N. 357 del 31 gennaio 2025, sono riportate nella tabella seguente:

Tabella 8 - sintesi del livello di soddisfacimento complessivo del fabbisogno rilevato nella programmazione precedente

				Programmazione 2025				Azioni realizzate	
pilastri UniBA 2025-2027	profilo professionale	inquadramento	settore professionale	N. posizioni esterne	di cui N. posizioni obbligatorie	N. posizioni riservate al personale	N. totale posizioni	N. di posizioni istituite	N. di assunti
A - Comunità sostenibile, digitale ed inclusiva	H.12 - Responsabile della Sezione Rilevazione e Monitoraggio Orario di Lavoro Personale Contrattualizzato e medico-veterinario	ELEVATE PROFESSIONALITA'	Amministrativo-gestionale	1			1	1	
	M.8 - Esperto informatico	FUNZIONARI	Tecnico-informatico	1			1	1	1

				Programmazione 2025				Azioni realizzate	
pilastri UniBA 2025-2027	profilo professionale	inquadramento	settore professionale	N. posizioni esterne	di cui N. posizioni obbligatorie	N. posizioni riservate al personale	N. totale posizioni	N. di posizioni istituite	N. di assunti
	H.11 - Responsabile della U.O. Supporto organizzativo e monitoraggio procedure concorsuali e accesso alle scuole di specializzazione	FUNZIONARI	Amministrativo-gestionale			1	1	1	1
	I.2 - Esperto in Validazione e Certificazione delle Competenze (EVCC)	FUNZIONARI	Amministrativo-gestionale	1			1	1	1
	C.10 - Supporto alla attività di Organizzazione, Programmazione, Controllo e Valutazione	COLLABORATORI	Amministrativo	1			1	1	
	M.2 - Informatico applicativi	COLLABORATORI	Tecnico, scientifico, tecnologico, informatico, servizi generali	2			2	2	2
	M.5 - Sistemista	COLLABORATORI	Tecnico, scientifico, tecnologico, informatico, servizi generali	1			1	1	1
B - Qualità e innovazione della formazione	D.7 - Direttore della Direzione Offerta Formativa e Servizi agli Studenti	Dirigente		1			1	1	1
	D.5 - Responsabile della Sezione segreterie studenti di scienze mediche	ELEVATE PROFESSIONALITA'	Amministrativo-gestionale			1	1	1	1
	D.6 - Responsabile della Sezione Post laurea	ELEVATE PROFESSIONALITA'	Amministrativo-gestionale	1			1	1	
	I.5 - Responsabile del Career Management Service	ELEVATE PROFESSIONALITA'	Amministrativo-gestionale	1			1	1	
	J.1 - Bibliotecario	COLLABORATORI	Biblioteche	9			9	9	9

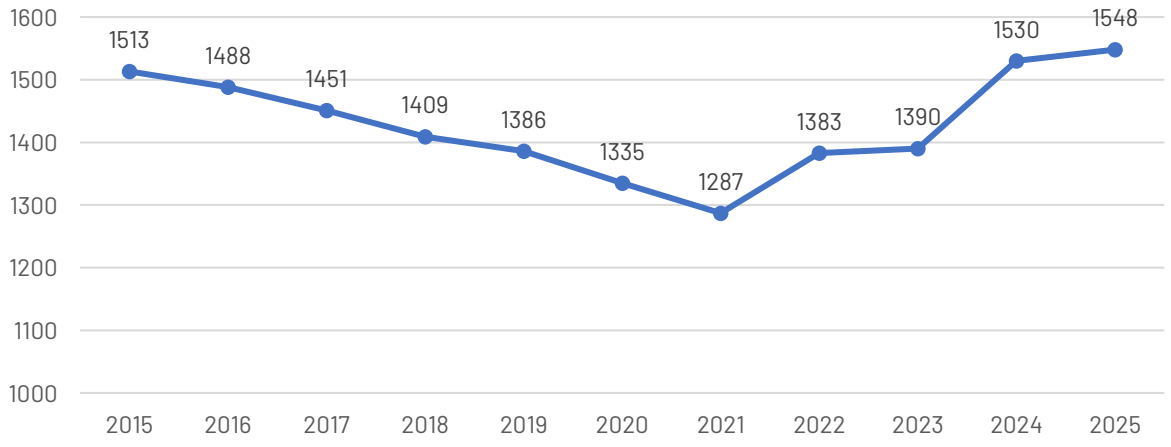
pilastri UniBA 2025-2027	profilo professionale	inquadramento	settore professionale	Programmazione 2025				Azioni realizzate	
				N. posizioni esterne	di cui N. posizioni obbligatorie	N. posizioni riservate al personale	N. totale posizioni	N. di posizioni istituite	N. di assunti
C - Impatto della ricerca d' eccellenza	F.12 - Specialista Tecnico di Laboratorio	ELEVATE PROFESSIONALITA'	Scientifico-tecnoclogico			2	2	2	2
	F.12_01 - Specialista Tecnico di Laboratorio per le esigenze del Dipartimento di "Medicina di Precisione e Rigenerativa e Area Jonica - (DiMePRe-J)"	ELEVATE PROFESSIONALITA'	Scientifico-tecnoclogico	1			1	1	
	F.12_02 - Specialista Tecnico di Laboratorio per le esigenze del Dipartimento di Scienze della terra e geoambientali	ELEVATE PROFESSIONALITA'	Scientifico-tecnoclogico	1			1	1	
	F.6 - Tecnico Esperto di laboratorio	FUNZIONARI	Scientifico-tecnologico	3		2	5	5	2
	F.5 - Tecnico di laboratorio	COLLABORATORI	Tecnico, scientifico, tecnologico, informatico, servizi generali	4			4	4	
Trasversale a tutti i Pilastri di VP	K.10 - Responsabile della Sezione Organi dipartimenti di didattica e di ricerca, Scuole, Centri e SiBA	ELEVATE PROFESSIONALITA'	Amministrativo-gestionale			1	1	1	1
	C.7 - Coordinatore amministrativo dipartimento di didattica e di ricerca	ELEVATE PROFESSIONALITA'	Amministrativo-dipartimentale	1		1	2	2	2
	B.3 - Avvocato di Ateneo	ELEVATE PROFESSIONALITA'	Amministrativo-gestionale			1	1	1	1
	K.15 - Responsabile dello Staff Strategie e Politiche di Ateneo	ELEVATE PROFESSIONALITA'	Amministrativo-gestionale	1			1	1	1
	A.5 - Responsabile Sezione Contratti e Appalti	ELEVATE PROFESSIONALITA'	Amministrativo-gestionale			1	1	1	1
	K.13 - Responsabile della U.O. Affari generali e segreteria di direzione della Direzione Appalti, Edilizia e Patrimonio	FUNZIONARI	Amministrativo-gestionale			1	1	1	

pilastri UniBA 2025-2027	profilo professionale	inquadramento	settore professionale	Programmazione 2025				Azioni realizzate	
				N. posizioni esterne	di cui N. posizioni obbligatorie	N. posizioni riservate al personale	N. totale posizioni	N. di posizioni istituite	N. di assunti
	K.14 - Responsabile della U.O. Notifiche e pubblicazione atti Organi di Governo	FUNZIONARI	Amministrativo-gestionale			1	1	1	1
	K.6 - Collaboratori Amministrativi delle strutture organizzative	COLLABORATORI	Amministrativo	2		10	12	12	12
	F.16 - Collaboratori del Settore tecnico,scientifico, tecnologico, informatico e dei servizi generali	COLLABORATORI	Tecnico, scientifico, tecnologico, informatico, servizi generali			9	9	9	9
	K.4 - Supporto amministrativo alle direzioni centrali	OPERATORI	Amministrativo	28	12		28	28	27
	L.3 - Supporto nell'ambito dei servizi generali e tecnici	OPERATORI	Servizi generali e tecnici	5	5		5	5	2
				65	**17**	**31**	**96**	**96**	**78**

3.3.2 LO STATO DELLE RISORSE

Al fine di fornire una panoramica sullo **stato delle risorse,** si riportano, di seguito, alcune rappresentazioni quantitative e qualitative della consistenza del personale contrattualizzato di ruolo, per comprendere lo stato delle risorse, la loro evoluzione e le prospettive collegate alle cessazioni.

Figura 14 - Serie storica della consistenza del personale contrattualizzato di ruolo, in servizio al 31 dicembre, dal 2015 al 2025



Fonti: Proper/CSA

Il grafico, che tiene conto degli aggiornamenti derivanti dalle chiusure, a consuntivo, dei dati 2024 presenti su PROPER, evidenzia, dopo anni di diminuzione progressiva della consistenza del personale dovuta ad un limitato turnover, il progressivo recupero ed infine il superamento dei valori del 2015, realizzato anche grazie alle risorse assunzionali derivanti dai Piani straordinari di reclutamento.

Si riportano, di seguito, i dati di flusso delle assunzioni degli ultimi sei anni:

Tabella 9 - Entrati e Usciti negli ultimi 6 anni

	Entrati[61]	Usciti[62]
Evoluzione dal 31.12.2024 al 31.12.2025	68	47
Evoluzione dal 31.12.2023 al 31.12.2024	195	54
Evoluzione dal 31.12.2022 al 31.12.2023	82	75
Evoluzione dal 31.12.2021 al 31.12.2022	180	81
Evoluzione dal 31.12.2020 al 31.12.2021	23	71
Evoluzione dal 31.12.2019 al 31.12.2020	23	74
TOTALE	**571**	**402**

Fonte: PROPER

Di seguito, si fornisce una rappresentazione quali-quantitativa della consistenza dell'organico 31/12/2025.

Tabella 10 - Ripartizione del Personale contrattualizzato, in organico, per area e settore professionale di inquadramento, genere e range di età al 31.12.2025

INQUADRAMENTO	Donna					Uomo					
Settore professionale	<=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	Totale complessivo
AREA DEGLI OPERATORI											281
Amministrativo	21	34	36	16	4	21	24	10	5		171
Amministrativo-gestionale			1								1
Servizi generali e tecnici	5	17	11	11	4	9	10	20	16	6	109
AREA DEI COLLABORATORI											557
Amministrativo	8	47	61	68	32	5	19	31	42	17	330
Biblioteche	2	7	8	5	2	5	2	1	2	1	35
Comunicazione e informazione									1		1
Socio-sanitario				1	2						3
Tecnico, scientifico, tecnologico, informatico, servizi generali	4	13	14	21	10	10	12	29	47	27	187
Tecnico-informatico			1								1
AREA DEI FUNZIONARI											595
Amministrativo-dipartimentale		8	18	38	30	1		12	21	14	142
Amministrativo-gestionale	2	20	35	46	25	2	6	19	22	13	190
Biblioteche		1	3	15	4		1		1	4	29
Comunicazione e informazione					1						1
Scientifico-tecnologico		12	16	25	10		4	10	22	11	110
Socio-sanitario		1		17	12				3	4	37
Tecnico-informatico	1	6	7	13	4	1	5	11	27	11	86

[61] Entrati: soggetti che precedentemente non erano in servizio nell'ateneo
[62] Usciti: soggetti che non sono più in servizio nell'ateneo

INQUADRAMENTO	Donna					Uomo					
Settore professionale	<=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	Totale complessivo
AREA DELLE ELEVATE PROFESSIONALITÀ											72
Amministrativo-dipartimentale			1	2	3			1	6	3	16
Amministrativo-gestionale			5	8	7			1	5	3	29
Biblioteche				2	1						3
Medico-odontoiatrico e socio-sanitario				1	1						2
Scientifico-tecnologico				2	3				3	4	12
Tecnico-informatico				5					3	2	10
COLLABORATORI ESPERTI LINGUISTICI											35
			1	7	14		1	3	1	8	35
DIRIGENTI											8
				3	1				3	1	8
Totale complessivo	**43**	**166**	**218**	**306**	**170**	**54**	**84**	**148**	**230**	**129**	**1548**

La rappresentazione della distribuzione del personale contrattualizzato, in servizio attivo, appartenente alle aree degli operatori, dei collaboratori, dei funzionari e delle elevate professionalità all'interno dell'organizzazione, classificata in macrostrutture di appartenenza, risulta essere, al 31/12/2025, la seguente:

Tabella 11 - distribuzione sulle macrostrutture del personale TAB, in servizio attivo, al 31/12/2025

MACROSTRUTTURA	Donna					Uomo					Totale complessivo
AREA DI INQUADRAMENTO	<=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	
STRUTTURE DEI DIPARTIMENTI DI DIDATTICA E DI RICERCA											
Area degli Operatori	14	20	22	11	4	14	15	16	10	4	130
Area dei Collaboratori	1	18	39	47	23	2	8	23	48	27	236
Area dei Funzionari	1	14	28	81	54	1	3	20	47	34	283
Area delle Elevate Professionalità			1	4	7			1	10	7	30
STRUTTURE DELLE SCUOLE											
Area degli Operatori			1				1		1		3
Area dei Collaboratori				1				1	1	1	4
Area dei Funzionari			1	2							3
STRUTTURE DEL SISTEMA BIBLIOTECARIO											
Area degli Operatori		2		2	1			1	1		7
Area dei Collaboratori	2	5	8	8	4	4	2	2	5	2	42
Area dei Funzionari			3	17	4		1	1	1	4	31
Area delle Elevate Professionalità				2	1						3

MACROSTRUTTURA / AREA DI INQUADRAMENTO	Donna <=30	Donna da 31 a 40	Donna da 41 a 50	Donna da 51 a 60	Donna >60	Uomo <=30	Uomo da 31 a 40	Uomo da 41 a 50	Uomo da 51 a 60	Uomo >60	Totale complessivo
STRUTTURE DELL'AMMINISTRAZIONE CENTRALE											
Area degli Operatori	11	27	23	12	3	12	12	12	7	1	120
Area dei Collaboratori	8	42	34	34	16	9	21	26	32	10	232
Area dei Funzionari	1	25	39	47	22	3	10	22	31	13	213
Area delle Elevate Professionalità			2	9	6			1	7	4	29
STRUTTURE A SUPPORTO DELL'ORGANO DI VERTICE											
Area degli Operatori							1			1	2
Area dei Collaboratori				1				1		1	3
Area dei Funzionari		1	1	1	3		1				7
Area delle Elevate Professionalità				1							1
STRUTTURE DELLA DIREZIONE GENERALE											
Area degli Operatori	1	2	2	1		3	5	1	2		17
Area dei Collaboratori	2	1	1	4	2	5	2	8	6	4	35
Area dei Funzionari		5	3	4	1			5	13	5	36
Area delle Elevate Professionalità			2	3						1	6
AVVOCATURA DI ATENEO											
Area degli Operatori						1					1
Area dei Funzionari	1	1	1		2				1		6
Area delle Elevate Professionalità			1	1							2
Totale complessivo	**42**	**163**	**212**	**293**	**153**	**54**	**82**	**141**	**223**	**119**	**1482**

L'analisi dei dati relativi al personale mostra come la struttura demografica dell'Ateneo sia caratterizzata da una significativa correlazione positiva tra età media e seniority, nonché dalla prevalenza numerica femminile nella maggior parte dei profili:

Tabella 12 - età media del personale in servizio al 31/12/2025

	Donna		Uomo		Totali	
Inquadramento	N. unità	Età media	N. unità	Età media	N. unità	Età media
Area degli Operatori	160	41,54	121	40,21	281	40,97
Area dei Collaboratori	306	48,71	251	49,67	557	49,14
Area dei Funzionari	370	52,57	225	54,12	595	53,15
Area delle Elevate Professionalità	41	56,75	31	57,97	72	57,27
Collaboratore esperto linguistico (500 ore)	22	61,50	13	56,15	35	59,51
Dirigenti	4	55,86	4	58,71	8	57,29
Totale complessivo	**903**	**49,87**	**645**	**50,20**	**1548**	**50,01**

I più giovani rientrano nell'Area degli Operatori, con un'età media vicina ai 40 anni (40,97), effetto delle assunzioni più recenti in questi profili di ingresso. L'età media più alta si riscontra tra i Collaboratori esperti linguistici (CEL), con una media di quasi 60 anni, seguiti dall'Area delle Elevate Professionalità (57,27). L'Area dei Funzionari e quella dei Collaboratori rappresentano la massa critica del personale (oltre 1.100 unità) e presentano un'età compresa tra i 49 e i 53 anni.

3.3.3 ANALISI DELLE CESSAZIONI

L'analisi delle cessazioni riferita al triennio 2025, 2026 e 2027 tiene in considerazione il numero di unità di personale in uscita, i relativi inquadramenti e la proiezione della riduzione del tempo effettivo di impiego. Le cessazioni stimate per l'anno 2027 si basano esclusivamente sui dati anagrafici e di carriera attualmente disponibili; pertanto, tali previsioni restano soggette a variazioni in funzione di scelte individuali o modifiche del quadro normativo.

I dati esposti potrebbero subire scostamenti in relazione all'evoluzione della disciplina pensionistica.

Per quanto riguarda il personale tecnico-amministrativo, il calcolo della capacità assunzionale prodotta dalle cessazioni (paragrafo seguente) è stato integrato con la valutazione della riduzione del tempo di impiego effettivo, contabilizzando tutti gli istituti normativi e contrattuali che determinano una contrazione del tempo di servizio (es. part-time, aspettative, congedi). Tali evidenze risultano fondamentali per le analisi organizzative volte a garantire la continuità operativa dei servizi.

Di seguito si riporta la rappresentazione tabellare delle cessazioni previste per il triennio 2025-2027, distinte per inquadramento. L'analisi include tutte le figure professionali, comprese quelle a "impatto zero" sullo sviluppo dei Punti Organico (es. personale di ruolo cessato per passaggio ad altro ruolo; personale cessato nello stesso anno dell'assunzione; personale assunto con procedure di cui alla L. 66/99).

Tabella 13 - Riduzione del numero di unità e del relativo FTE negli anni 2025, 2026 e 2027

	Donna			Uomo			TOTALI
	2025	2026	2027	2025	2026	2027	
Area degli Operatori	3 (FTE: 3)	1 (FTE: 1)		6 (FTE: 5,58)	1 (FTE: 1)	1 (FTE: 1)	12 (FTE: 11,58)
Area dei Collaboratori	11 (FTE: 10,86)	3 (FTE: 2,86)	10 (FTE: 9,86)	14 (FTE: 13,72)	8 (FTE: 7,4133)	4 (FTE: 4)	50 (FTE: 48,7133)
Area dei Funzionari	19 (FTE: 18,5533)	9 (FTE: 8,9166)	11 (FTE: 10,3257)	22 (FTE: 21,72)	9 (FTE: 8,5)	11 (FTE: 10,9166)	81 (FTE: 78,9322)
Area delle Elevate Professionalità	8 (FTE: 7,86)	5 (FTE: 4,86)	2 (FTE: 2)	3 (FTE: 3)	2 (FTE: 2)	2 (FTE: 2)	22 (FTE: 21,72)
CEL		3 (FTE: 3)	4 (FTE: 4)		3 (FTE: 3)	1 (FTE: 1)	11 (FTE: 11)
Totale complessivo	**41 (FTE: 40,2733)**	**21 (FTE: 20,6366)**	**27 (FTE: 26,1857)**	**45 (FTE: 44,02)**	**23 (FTE: 21,9133)**	**19 (FTE: 18,9166)**	**176 (FTE: 171,9455)**

Le Aree più impattate dalle cessazioni del triennio 2025-2027 sono:

- Area dei Funzionari: 81 cessazioni (FTE: 78,93) → circa il 46% del totale.

- Area dei Collaboratori: 50 cessazioni (FTE: 48,71) → circa il 28% del totale.

3.1.4 PUNTI ORGANICO

L'analisi delle cessazioni di personale costituisce la base per la determinazione dello sviluppo dei Punti Organico (P.O.), unità di misura definita dal MUR per quantificare le facoltà assunzionali potenziali degli Atenei. A ciascun profilo professionale corrisponde un valore specifico in termini di P.O., come sintetizzato nella tabella seguente:

Tabella 14 - Equivalenze P.O. per il Personale Contrattualizzato

Area Professionale	Valore P.O.
Operatori / CEL	0,20
Collaboratori	0,25
Funzionari	0,30
Elevate Professionalità (EP)	0,40
Dirigenti	0,65

La programmazione per il triennio 2026-2028 tiene conto dell'evoluzione normativa introdotta dal DPCM 27 novembre 2024 e dei successivi decreti attuativi. Si evidenziano i seguenti punti chiave:

- le risorse assunzionali sono composte da una quota base (50%) derivante dalle cessazioni dell'anno precedente e da una quota premiale, distribuita dal MUR in base agli indicatori del D.Lgs. 49/2012;
- il calcolo dello sviluppo delle facoltà assunzionali si basa sull'analisi delle cessazioni, verificate e certificate, a consuntivo, sul portale PROPER. Si attende, pertanto, il consolidamento degli indicatori ministeriali per la definizione del contingente esatto.

La programmazione monitora attentamente la scadenza dei residui P.O. degli anni precedenti, per garantirne l'utilizzo entro i termini di legge ed evitare la perenzione delle facoltà assunzionali non esercitate.

Sulla base di quanto già deliberato dal Consiglio di Amministrazione, considerando i posti già istituiti ma non ancora coperti e le stime sulle cessazioni programmate, si presenta il prospetto delle disponibilità di P.O. per il triennio di riferimento. I valori stimati sulle cessazioni 2025, 2026 e 2027 restano subordinati all'effettiva emanazione dei Decreti Ministeriali di assegnazione annuale e alla verifica della sostenibilità finanziaria complessiva dell'Ateneo.

Tabella 15 - Calcolo dei residui disponibili, al 31/12/2025, dei punti organico ordinari assegnati dal CdA alla programmazione del personale contrattualizzato

DESCRIZIONE ASSEGNAZIONI	P.O. ASSEGNATI DAL CDA	SPESI	Δ (Assegnati – spesi)	ACCANTONATI SU PROCEDURE IN CORSO	DISPONIBILI
P.O. 2023 (D.M. n. 1560 del 01-12-2023)	20,4	14,94	5,46	5,46	0,00
P.O. 2024 (D.M. n. 36 del 23-01-2025)	19,1	0	19,1	0,34	18,76
		TOTALE	**24,56**	**5,80**	**18,76**

Tabella 16 - Altre risorse assunzionali disponibili

DESCRIZIONE ASSEGNAZIONI	P.O. ASSEGNATI DAL CDA	SPESI	Δ (Assegnati – spesi)	ACCANTONATI SU PROCEDURE IN CORSO	DISPONIBILI
Decreto Ministeriale n. 795 del 26-06-2023 – PIANO STRAORDINARIO	25,3	24,4	0,90	0,00	0,90
RISORSE DIPARTIMENTI DI ECCELLENZA - Progetto Eccellenza MAR.V.E.L. del Di.S.S.P.A.	0,7	0,6	0,10	0,00	0,10
		TOTALE	**1,00**	**0,00**	**1,00**

Tabella 17 - Proiezione dello sviluppo di P.O. relativi alle cessazioni 2025, 2026 e 2027

Anno di cessazione	Sviluppo P.O. da cessazione sui diversi inquadramenti					Totale P.O. da cessazione	Quota base (50%)
	Area degli Operatori	Area dei Collaboratori	Area dei Funzionari	Area delle Elevate Professionalità	CEL		
2025	0,2	3,5	5,7	3,6		13	6,5
2026	0,4	2,7	4,5	2,8	1,2	11,6	5,8
2027	0,2	3,45	6,5	1,6	1	12,75	6,375
Totale complessivo	0,8	9,65	16,7	8	2,2	**37,35**	**18,675**

L'ultimo contingente assunzionale, relativo all'anno 2025, assegnato con Decreto Ministeriale n. 719 del 9-10-2025 ha riconosciuto all'Ateneo un turnover del 78%, pari a **24,25 P.O.**.

3.1.5 SOSTENIBILITÀ DELLA SPESA DI PERSONALE, EQUILIBRI DI BILANCIO E PROIEZIONE DEI COSTI

La programmazione dei fabbisogni assunzionali deve garantire la piena sostenibilità delle spese di personale, in coerenza con quanto previsto dall'articolo 3 e nel rigoroso rispetto dei limiti definiti dagli articoli 5 e 7 del D.Lgs. 29 marzo 2012, n. 49.

L'ultimo calcolo degli indicatori certificato sulla piattaforma PROPER si riferisce all'annualità 2024 e riporta i seguenti valori:

Tabella 18 - Indicatori 2024 d.lgs 49/2012

Indicatore spese del personale (IP)	73.77%
Indicatore di indebitamento (IDEB)	0,00%
Indicatore di sostenibilità economico-finanziaria (ISEF)	1.11%

La contrazione del Fondo di Finanziamento Ordinario (FFO) registrata nell'ultimo triennio, unitamente al contestuale slancio assunzionale generato dai Piani straordinari di reclutamento, ha prodotto risultati sull'analisi dinamica degli indicatori del D.Lgs. 49/2012 (già rilevati nel PIAO 2025-2027) che hanno portato l'Ateneo ad adottare una politica di bilancio improntata alla massima cautela. Per l'annualità 2026, infatti, non sono state iscritte a bilancio risorse destinate ad una nuova programmazione del personale.

L'azione amministrativa, almeno per la prima parte del 2026, sarà focalizzata esclusivamente sulla prosecuzione e conclusione delle procedure di reclutamento già avviate nell'ambito della programmazione precedente, al fine di salvaguardare gli equilibri economico-finanziari dell'Ente.

Sulla base dei dati consolidati e delle proiezioni per il triennio di riferimento, l'Ateneo ha effettuato un'attenta analisi dell'andamento dei costi e dei vincoli di bilancio, che hanno consentito di stimare i seguenti valori degli indicatori di sostenibilità di cui agli articoli 5, 6 e 7 del D.Lgs. 49/2012:

Tabella 19 - stima degli indicatori 2025, 2026, 2027 e 2028 d.lgs. 49/2012

2025	Indicatore spese del personale (IP)	76,92%
	Indicatore di indebitamento (IDEB)	0,00%
	Indicatore di sostenibilità economico-finanziaria (ISEF)	1,07 %
2026	Indicatore spese del personale (IP)	77,19%
	Indicatore di indebitamento (IDEB)	0,00%
	Indicatore di sostenibilità economico-finanziaria (ISEF)	1,06 %
2027	Indicatore spese del personale (IP)	74,87%
	Indicatore di indebitamento (IDEB)	0,00%
	Indicatore di sostenibilità economico-finanziaria (ISEF)	1,10 %
2028	Indicatore spese del personale (IP)	72,82%
	Indicatore di indebitamento (IDEB)	0,00%
	Indicatore di sostenibilità economico-finanziaria (ISEF)	1,13 %

La scelta di non procedere all'iscrizione di nuove risorse a bilancio per la programmazione assunzionale mostra gli effetti desiderati nel triennio 2026-2028. Infatti, dopo un picco nel 2026 (77,19%) sull'indicatore IP che registra l'inerzia delle politiche assunzionali delle programmazioni precedenti, segue una progressiva riduzione fino al 72,82% nel 2028.

L'ateneo è sempre al di sotto della soglia critica (80%), dimostrando una gestione prudente. Tuttavia, valori superiori al 75% (come per il 2025 e 2026) sono vicini alla soglia di allerta, mentre la discesa verso il 72% nel 2028 garantisce una maggiore solidità.

L'Indicatore di ISEF, in assenza di indebitamento, segue un andamento inversamente proporzionale all'indicatore IP.

3.1.6 STRATEGIE ASSUNZIONALI

L'Università degli Studi di Bari Aldo Moro definisce le proprie strategie di reclutamento orientandole alla generazione di Valore Pubblico e al consolidamento di una comunità che sia sostenibile, digitale e inclusiva. In linea con gli obiettivi di transizione ecologica e digitale, l'Ateneo adotta un approccio basato sullo sviluppo e sul benessere organizzativo, mappando i profili professionali per integrare competenze, responsabilità e processi.

Le procedure concorsuali si ispirano ai principi di trasparenza e massima valorizzazione del merito, in conformità con la Direttiva n. 3/2018. Per le figure di elevata professionalità, la selezione non si limita all'accertamento delle nozioni teoriche, ma mira a valutare la capacità dei candidati di contestualizzare le conoscenze e risolvere problemi pratici complessi. Particolare attenzione è rivolta al monitoraggio della parità di genere, garantendo l'allineamento con le linee guida nazionali per la gestione del rapporto di lavoro nelle pubbliche amministrazioni.

Al fine di promuovere la crescita professionale interna, l'Ateneo prevede l'attivazione di progressioni verticali (ex art. 52, comma 1-bis, d.lgs. 165/2001). Tali procedure possono coprire fino al 50% delle posizioni disponibili in programmazione. Questa modalità è applicabile a tutti i profili, con l'eccezione delle posizioni dirigenziali, dell'area degli Operatori, dei CEL e dei Collaboratori del settore biblioteche (per mancanza di inquadramenti immediatamente inferiori).

A causa della contrazione del Fondo di Finanziamento Ordinario (FFO) e dell'incremento delle spese di personale derivante anche dai precedenti piani straordinari, l'Ateneo adotta una politica di massima cautela finanziaria. Per l'esercizio 2026, l'azione amministrativa è così articolata:

- focus esclusivo sulla conclusione dei reclutamenti già avviati per salvaguardare gli equilibri di bilancio;
- controllo costante dell'Indicatore Spese di Personale (IP), con l'obiettivo di ridurre l'incidenza dal picco del 77,19% (2026) verso valori più solidi vicini al 72% entro il 2028;
- utilizzo strategico delle facoltà assunzionali residue per evitare la perenzione dei punti non esercitati e attesa del consolidamento dei decreti ministeriali per nuove programmazioni.

L'assegnazione del personale alle strutture dipartimentali avviene tramite un sistema di benchmarking interno. Questo strumento analizza le unità operative gestionali standard dei 19 Dipartimenti, confrontando il fabbisogno teorico (FTE di confronto) con le risorse effettivamente in servizio per individuare le aree di intervento più urgenti e garantire un'equa distribuzione delle competenze.

3.1.7 MONITORAGGIO ASSUNZIONI OBBLIGATORIE

Ai sensi degli artt. 35 e 39 del d.lgs. 165/2001 e s.m.i., l'Università degli Studi di Bari Aldo Moro assicura l'assolvimento degli obblighi previsti dalla Legge 12 marzo 1999, n. 68, recante "Norme per il diritto al lavoro dei disabili". L'Ateneo garantisce, pertanto, l'assunzione di lavoratori

disabili e appartenenti alle altre categorie protette, nella misura prevista dalla normativa vigente.

Quanto alla modalità di determinazione della base di computo e alla conseguente quantificazione della quota d'obbligo, l'Ateneo si attiene costantemente alle Linee guida fornite dal Ministro per la Pubblica Amministrazione con Direttiva n. 1/2019, nonché alle più recenti circolari applicative in materia di inclusione lavorativa.

A seguito delle operazioni di chiusura del calcolo del Prospetto Informativo UNIPI, inviato in data 21 gennaio 2026 a Sintesi Bari – Regione Puglia, lo stato delle scoperture al 31/12/2025 risulta essere il seguente:

Tabella 20 - Scoperture assunzioni obbligatorie (al 31.12.2025)

N. scoperture disabili (L.68/99 art.1)	13
N. scoperture categorie protette (L.68/99 art.18)	5

Con riferimento alle cinque scoperture dell'art. 18, tre posizioni (Area degli Operatori – settore professionale dei servizi generali e tecnici) sono già a concorso con bando emanato con DDG 1328/25, in quanto rilevate nel prospetto di chiusura di gennaio 2025 (delibera di istituzione: CdA del 07/03/2025).

Il prospetto della tabella precedente non era disponibile al momento dell'approvazione del bilancio di previsione 2026-2028, nel quale l'Ateneo, per le ragioni evidenziate nel presente documento, non ha appostato risorse dedicate ad una nuova programmazione nell'esercizio 2026. Pertanto, l'Ateneo provvederà, nel corso del 2026, a rispondere agli adempimenti previsti dalla normativa.

3.1.8 RICOLLOCAZIONE PROFESSIONALE DEI MILITARI VOLONTARI CONGEDATI E DEGLI OPERATORI VOLONTARI DEL SERVIZIO CIVILE

L'art. 1014 del D.Lgs. 15 marzo 2010, n. 66 (Codice dell'Ordinamento Militare) stabilisce una riserva del 30% dei posti nei concorsi per l'assunzione di personale non dirigente a favore dei volontari in ferma breve, prefissata o in servizio permanente, congedati senza demerito.

Il D.L. 11/2024 (Legge di Conversione n. 38/2024) ha ulteriormente chiarito l'obbligatorietà di queste riserve, specificando che, qualora la riserva non possa essere applicata integralmente nel singolo concorso (per numero esiguo di posti), i resti si accumulano per i bandi successivi.

L'Università degli Studi di Bari Aldo Moro opera in piena conformità con il dettato normativo vigente. Alla data dell'ultima verifica, la situazione relativa alla copertura delle quote di riserva presso l'Università degli Studi di Bari Aldo Moro risulta così sintetizzata:

Tabella 21 - monitoraggio riserve militari

Numero di posti banditi	248
Numero di posti da riservare	74,4
Numero di riserve inserite	73

È in corso di pubblicazioni un bando per una posizione riservata - Area delle elevate professionalità - Settore professionale Scientifico-tecnologico, deliberata dal CdA in data 07/03/2025, a copertura del Δ (74,4-73=1,4).

L'Università degli Studi di Bari Aldo Moro, in conformità con il quadro normativo vigente delineato dalla Legge 21 giugno 2023, n. 74, conferma l'applicazione della riserva pari al 15% dei posti messi a bando nei concorsi pubblici per le assunzioni di personale non dirigenziale destinata agli operatori volontari che abbiano concluso il Servizio Civile Universale senza demerito, ai sensi dell'art. 1, comma 9-bis, del D.L. 44/2023.

L'Ateneo assicura il monitoraggio costante di tale riserva per garantire l'equilibrio delle quote previste dalla normativa nazionale e il rispetto dei principi di valorizzazione dell'esperienza di cittadinanza attiva.

Alla data dell'ultima verifica, la situazione relativa alle suddette riserve risulta la seguente:

Tabella 22 - monitoraggio riserve volontari servizio civile

Numero di posti banditi	71
Numero di posti da riservare	10,65
Numero di riserve inserite	10

3.1.9 PROGRAMMAZIONE DELLE RISORSE UMANE E CRITERI DI ASSEGNAZIONE DELLE RISORSE

L'Università degli Studi di Bari Aldo Moro definisce il proprio fabbisogno di personale attraverso un processo integrato che mira alla generazione di Valore Pubblico e al consolidamento di una comunità sostenibile, digitale e inclusiva. La strategia assunzionale non si limita alla semplice copertura del turnover, ma si basa su una mappatura analitica dei profili professionali volta a integrare competenze, responsabilità e processi.

Il piano dei fabbisogni viene costruito considerando i seguenti criteri chiave:

- Sostenibilità Finanziaria e Monitoraggio Indicatori: la programmazione è rigorosamente vincolata al rispetto dei limiti del D.Lgs. 49/2012. A causa della contrazione del Fondo di Finanziamento Ordinario (FFO) e dell'aumento delle spese fisse, l'Ateneo adotta una politica di massima cautela, monitorando l'Indicatore delle Spese di Personale (IP) per ridurne l'incidenza dal picco del 77,19% stimato per il 2026 verso valori più solidi (circa 72%) entro il 2028;
- Gestione Strategica dei Punti Organico (P.O.): l'Ateneo programma l'utilizzo delle risorse assunzionali derivanti dalle cessazioni per evitare la perenzione dei residui e garantire la continuità operativa. Le proiezioni per il triennio 2025-2027 stimano un recupero complessivo di 37,35 P.O., con un impatto maggiore nell'Area dei Funzionari (46% delle cessazioni totali);
- Valorizzazione del Capitale Umano Interno: in linea con l'art. 52, comma 1-bis del D.Lgs. 165/2001, l'Ateneo prevede l'attivazione di progressioni verticali fino al limite massimo

del 50% delle posizioni programmate, ad esclusione dei profili dirigenziali, degli Operatori, dei CEL e dei collaboratori del settore biblioteche;

- Equità e Benchmarking Interno: per garantire una distribuzione omogenea delle risorse alle strutture dipartimentali, l'Ateneo utilizza un sistema di benchmarking che analizza le unità operative gestionali standard dei 19 Dipartimenti. Questo strumento confronta il fabbisogno teorico (FTE di confronto) con il personale in servizio per individuare le strutture con carenze più urgenti;
- Inclusione e Riserve di Legge: la programmazione assicura il costante adempimento degli obblighi per le categorie protette (L. 68/99) e il rispetto delle riserve per i militari volontari congedati (30%) e gli operatori del Servizio Civile Universale (15%).

Per l'esercizio 2026 l'azione amministrativa si concentrerà prioritariamente sulla conclusione delle procedure di reclutamento già avviate.

3.4 PIANO DELLA FORMAZIONE 2026-2028

3.4.1 RUOLO DELLA FORMAZIONE NELLA STRATEGIA D'ATENEO

Il Piano della Formazione rappresenta lo strumento di sintesi delle politiche di sviluppo delle competenze del personale e costituisce un elemento centrale per l'attuazione della Strategia di Ateneo 2026-2028, con particolare riferimento al *Pilastro 6 – Benessere, diversità e inclusione*.

La formazione contribuisce in modo diretto alla realizzazione degli obiettivi strategici:

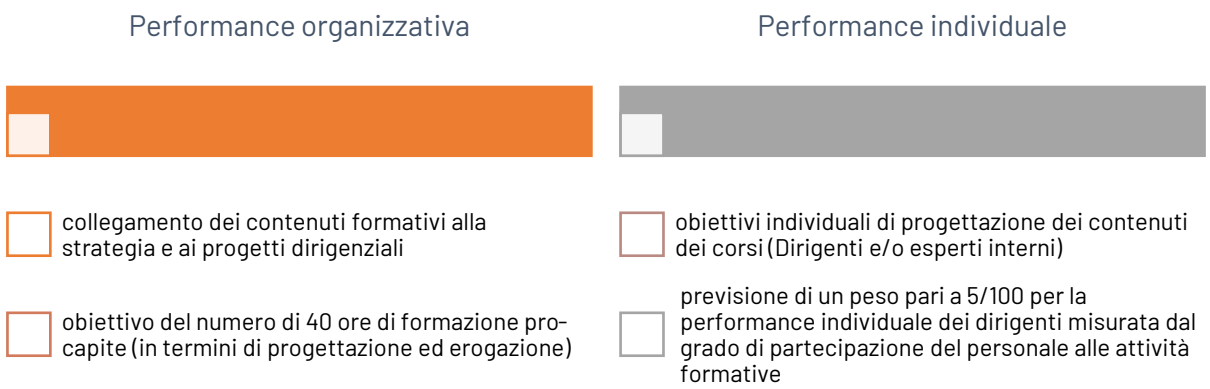
- 6.1 – Promozione del benessere organizzativo
- 6.2 – Sviluppo e valorizzazione delle persone

In tale direzione, il Piano strategico 2026-2028 individua le seguenti azioni:

- Implementazione del sistema di onboarding dei neoassunti.
- Potenziamento della cultura del lavoro agile e della collaborazione in contesti ibridi.
- Attività formative e di sensibilizzazione sui temi della diversità, dell'inclusione e della parità di genere.
- Formazione su project management, qualità, competenze digitali, linguistiche e metodologiche.
- Mappatura e analisi delle competenze del personale.
- Sperimentazione di nuove modalità formative (staff exchange, outdoor training, bonus alta formazione).
- Definizione di un sistema strutturato di valutazione del gradimento e dell'impatto formativo.

La formazione rappresenta dunque una leva strategica per presidiare tutte le priorità del Piano Strategico e della Sezione Performance che attua il disegno strategico attraverso progetti direzionali coordinati dai/dalle dirigenti dell'Ateneo.

L'integrazione sostanziale tra sezione Performance e Piano della formazione è realizzata attraverso la previsione di obiettivi organizzativi e individuali:



L'Amministrazione ha, inoltre, individuato un progetto direzionale dal titolo "Sviluppo del sistema integrato della formazione per la valorizzazione delle competenze del personale" (cod. 2026_PROG_RU_01) per i cui contenuti si rinvia alla sottosezione Performance e all'allegato n. 3 (Progetti direzionali).

3.4.2 QUADRO DI RIFERIMENTO E PROCESSO DI PROGRAMMAZIONE DEL PIANO DELLA FORMAZIONE

Il Piano si sviluppa in coerenza con le principali direttive del Ministro per la Pubblica Amministrazione, in particolare:

- Pianificazione della formazione e sviluppo delle competenze funzionali alla transizione digitale, ecologica e amministrativa (23/03/2023);
- Nuove indicazioni sulla misurazione e valutazione della performance individuale (28/11/2023);
- Riconoscimento, prevenzione e superamento della violenza contro le donne (29/11/2023);
- Valorizzazione delle persone e produzione del valore pubblico attraverso la formazione (14/01/2025);

La definizione del Piano della Formazione 2026–2028 è basata su:

- Monitoraggio del Piano precedente (2025–2027);
- Obiettivi della programmazione operativa 2026–2028;
- Esigenze delle famiglie professionali e dei diversi ruoli organizzativi;
- Indagini "Mappatura dei fabbisogni formativi del personale tecnico-amministrativo e bibliotecario" (periodo di rilevazione 9 -22 dicembre 2025) e "Mappatura dei fabbisogni formativi del personale dei collaboratori esperti linguistici" (22 dic. 2025 – 9 gen. 2026).

L'indagine, che ha coinvolto 503 unità di personale, è stata realizzata in via sperimentale nel 2025 nelle more di una strutturale mappatura delle competenze. Sono stati oggetto di analisi:

1. Dati anagrafici e professionali
2. Descrizione delle attività
3. Autovalutazione delle competenze
4. Bisogni formativi percepiti
5. Preferenze sulla modalità di erogazione

Analisi dei Gap Formativi

Il gap è stato calcolato come differenza tra l'importanza percepita per il ruolo e il livello di competenza attuale (Scala 1-5). Le aree critiche sono:

- ✓ Transizione Digitale e IA (Rappresenta il divario più profondo):
  - Uso consapevole dell'IA: Gap medio di +1,208 (Importanza 3,95 vs Livello 2,74);
  - Soluzioni tecnologiche innovative: Gap di +1,138;
- ✓ Transizione Amministrativa:
  - Valutazione del Valore Pubblico (PIAO): Gap di +0,858 (Importanza 3,18 vs Livello 2,32);
  - Cybersecurity e Privacy: Molti dipendenti dichiarano una competenza di base (2/5) a fronte di una necessità di aggiornamento massima (5/5);
  - Lingua Inglese: È il gap trasversale più netto; circa l'80% del campione valuta la propria competenza come "insufficiente" rispetto alle necessità di internazionalizzazione dell'Ateneo.

Le esigenze variano significativamente in base all'afferenza organizzativa:

Area	Priorità Emergenti	Caratteristiche del Gap
Amministrazione Centrale	Cloud, IA, Nuovo Codice Contratti, Valutazione Performance	Gap elevato su Governance e progettazione dei processi
Dipartimenti e Scuole	Gestione Esse3, Titulus, Sicurezza Laboratori, Relazione con l'utenza	Focus Operativo: "come usare gli strumenti"

Analisi per Ruolo e Inquadramento:

- ✓ Collaboratori: Le priorità sono la gestione delle carriere (Esse3), il protocollo informatico e la comunicazione al pubblico;
- ✓ Funzionari: Focus su Codice dei Contratti Pubblici, Project Management e Leadership;
- ✓ Responsabili di U.O.: Presentano i gap più alti in assoluto sull'IA e digitalizzazione (valori > +1,4);
- ✓ Personale di Laboratorio: Richiesta specifica su sicurezza e tracciabilità dei dati (gap IA fino a +2,0).

I dipendenti hanno indicato come e quando vorrebbero formarsi (scala 1-5):

- ✓ E-learning asincrono: La modalità preferita in assoluto (3,99);
- ✓ Webinar e Laboratori: punteggi di 3,75 e 3,74;
- ✓ Fasce Orarie: La mattina è il momento ideale. Le preferenze massime si concentrano alle 10:00 (158 "Sì"), seguite dalle 9:00 (135) e dalle 11:00 (127). Nel pomeriggio si registra un drastico calo di interesse.

3.4.3 ARCHITETTURA DEL SISTEMA FORMATIVO

La programmazione della formazione, di seguito descritta, si basa sul framework teorico definito dalla Direttiva del Ministro per la Pubblica Amministrazione "Valorizzazione delle persone e produzione del valore pubblico attraverso la formazione. Principi, obiettivi, strumenti" del 14.01.2025.

I contenuti delle attività formative sono classificati secondo due categorie di competenze:

A. COMPETENZE (O CULTURA) DI BASE che comprendono temi a contenuto totalmente trasversale, non direttamente connessi a specifiche famiglie professionali;
B. COMPETENZE SPECIALISTICHE necessarie per presidiare determinati processi di lavoro e che si rivolgono in maniera diretta a specifiche famiglie professionali intese quali gruppi di unità di personale che operano su processi omogenei (macro-processi).

La soddisfazione del fabbisogno è garantita attraverso le seguenti risorse:

- Formazione programmata ed erogata da UNIBA (c.d. Formazione autoprodotta);
- Formazione erogata da operatori del mercato (in particolare, per la tipologia «Tecnico-specialistica»);
- Formazione erogata da enti pubblici (corsi SNA; corsi INPS - Valore PA);
- Formazione erogata a mezzo di piattaforme ministeriali (es. Syllabus);
- Formazione on the job (erogata da tutor esperti interni);
- Progetti, convenzioni e adesione a network nazionali (es. COINFO, CRUI, AGID, SNA, LineAtenei, APRE, Convenzione per il job shadowing, ecc.).

Il Piano di Sviluppo delle conoscenze e delle competenze del personale UNIBA è descritto analiticamente nell'allegato n. 8 e riporta, per ciascun corso, i seguenti contenuti di dettaglio, utili alla gestione delle attività di formazione, al monitoraggio e alla rendicontazione:

1) integrazione con i pilastri di valore pubblico (sezione Valore Pubblico del PIAO);
2) ambito di competenza (di base o specialistica);
3) ambito di intervento (per quella di base) o famiglia professionale (per la formazione specialistica);
4) argomento/corso;
5) numero di ore (con l'indicazione di n. p. = non programmabili per i corsi attivabili attraverso il ricorso ad altri enti pubblici/privati)
6) modalità di erogazione della formazione (es. apprendimento autonomo; presenza; webinar)
7) risorse attivabili (es. Syllabus; SNA; formazione autoprodotta; altro)
8) anno di erogazione
9) semestre di erogazione (limitatamente all'annualità 2026);
10) referente della progettazione (dirigente; responsabile di linea d'azione; esperto interno della materia);
11) integrazione con i progetti direzionali (sezione Performance del PIAO)
12) destinatari
13) area della competenza trasversale (Classificata ai sensi della Direttiva Zangrillo del 14.01.2025).

L'attuazione del Piano è misurata attraverso i seguenti indicatori organizzativi:

Realizzazione formazione autoprodotta: target 70%
Ore pro-capite: > 40
Budget speso / programmato: 90%
Adeguatezza percorsi PTA (PRO3): 17 ore medie

Con riferimento a quest'ultimo indicatore, l'Università, in coerenza con il Documento di Programmazione Integrata 2024-2026 (approvato dal Consiglio di Amministrazione il 30 gennaio 2024 e adottato con D.R. n. 404 del 31 gennaio 2024), ha presentato, nell'ambito della Programmazione triennale 2024-2026 (ex DM n. 773 del 10/06/2024), un proprio programma di intervento che si propone tra l'alto di valorizzare il personale delle università attraverso lo sviluppo delle competenze. Il Progetto conferma la consapevolezza di UNIBA della rilevanza strategica e preziosa del proprio capitale umano e il suo impegno in un piano strategico di formazione continua in quanto significativo per la qualità della sua performance. Quest'ultima evidenza, infatti, è ampiamente confermata dal ruolo cruciale giocato dalle competenze professionali intese come set articolato di hard (saperi, abilità) e soft skills (risorse psico-sociali) che concorrono a rendere distintiva l'expertise organizzativa in riferimento alla sua mission.

Ulteriori strumenti per il potenziamento delle competenze:

A. *Misure di agevolazione per il conseguimento di titoli universitari per il personale interno:*

- Adesione al Protocollo d'intesa con il Dipartimento della Funzione Pubblica PA 110 e Lode;
- permessi straordinari retribuiti, nella misura massima di 150 ore individuali per ciascun anno solare attraverso un avviso interno (regolamento in fase di aggiornamento;
- esoneri parziali e totali per l'iscrizione a corsi di laurea, post laurea e competenze trasversali previsti nel Regolamento sulla contribuzione studentesca;

B. *Misure di accompagnamento al percorso in ingresso (c.d. Onboarding):*
L'Ateneo a partire dal 2022 ha attivato un percorso di accompagnamento all'inserimento delle nuove risorse all'interno dell'organico (Onboarding). L'onboarding aziendale è uno strumento per mezzo del quale le/i neoassunte/i acquisiscono le conoscenze di lavoro, le abilità e i comportamenti necessari per diventare membri efficaci dell'organizzazione. Lo scopo è permettere alla nuova risorsa di prepararsi al ruolo da ricoprire ed alle nuove responsabilità, sentirsi accolta, ottenere le conoscenze necessarie per poter lavorare nel modo migliore e divenire velocemente una risorsa utile alla comunità. Il sistema di onboarding messo in campo da Uniba prevede cinque tappe consecutive e complementari;

C. *Strumenti e iniziative di formazione on the job* (linee guida, gruppi professionali, pillole formative/ informative, sessioni di approfondimento svolte da process owner, pagine intranet dedicate alla diffusione della conoscenza interna);

D. *Iniziative di diversity training,* finalizzate a sviluppare maggiore consapevolezza ed a superare gli stereotipi ed i pregiudizi latenti nelle relazioni professionali (relativi al genere, all'età, al ruolo, alla modalità lavorativa, al tipo di contratto ecc.) che possono inficiare il clima organizzativo, il benessere delle persone e dei gruppi e la qualità del lavoro.

4. MONITORAGGIO

Il monitoraggio costituisce l'attività di controllo periodico volta a verificare l'attuazione di quanto programmato. Tale sistema consente di individuare eventuali scostamenti rispetto agli obiettivi prefissati, nonché le relative cause, e si concretizza sia nel controllo in itinere dell'azione amministrativa sia nell'adozione, ove necessario e in modo tempestivo, di adeguati meccanismi correttivi.

Con l'adozione del Piano Integrato di Attività e Organizzazione (PIAO), le amministrazioni sono chiamate a rafforzare il proprio impegno nel monitoraggio effettivo delle azioni programmate. Il legislatore ha infatti posto particolare attenzione al tema del monitoraggio, prevedendolo sia con riferimento alle singole sezioni che compongono il PIAO, sia in relazione al Piano nel suo complesso.

Come evidenziato dall'ANAC nel Piano Nazionale Anticorruzione (PNA) 2022, con il PIAO «è stato configurato un nuovo e particolare modello di monitoraggio, inteso come funzionale, integrato e permanente, avente ad oggetto congiuntamente tutti gli ambiti della programmazione dell'amministrazione».

L'attività di monitoraggio delle misure in materia di trasparenza e prevenzione della corruzione è disciplinata nella specifica sezione "Anticorruzione e Trasparenza" del presente documento. Per quanto riguarda, invece, il monitoraggio della performance strategica e operativa, il processo, la tempistica e i soggetti coinvolti sono definiti nell'ambito del Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance 2026.

Il paragrafo 4.2 descrive le modalità di realizzazione del monitoraggio delle diverse sezioni del PIAO, in conformità a quanto previsto dall'articolo 6, comma 3, del decreto-legge n. 80/2021.

4.1 IL PROCESSO DI ASSEGNAZIONE, MONITORAGGIO E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA

Il processo di monitoraggio è definito dal Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance 2026 con riferimento ai diversi ambiti della Performance Organizzativa dell'Università degli Studi di Bari Aldo Moro (POUB).

Per gli ambiti del Valore Pubblico creato (VP) e la Performance Strategica (Ps) il processo di misurazione intermedia e finale è avviato dal Direttore Generale attraverso le strutture amministrative di supporto, per ciascun ambito di competenza. Il grado di conseguimento degli obiettivi strategici è misurato, a livello centralizzato, dalla Direzione Generale attraverso l'utilizzo di dati e informazioni di provenienza interna ed esterna.

Con riferimento al monitoraggio operativo, i responsabili delle unità organizzative assegnatarie di obiettivi, entro il 31 luglio di ogni anno, procedono alla misurazione intermedia degli indicatori e alla verifica dello stato di raggiungimento degli obiettivi al primo semestre. Le criticità riscontrate all'esito del monitoraggio intermedio sono immediatamente

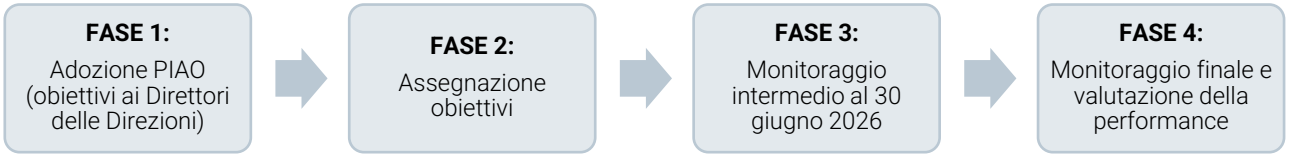
comunicate al superiore gerarchico e a quello funzionale (ove presente) e, quindi, al Direttore Generale.

L'esito della misurazione intermedia degli indicatori è comunicato agli Organi di Governo anche per valutare l'adozione di misure correttive in corso d'anno. Il Rettore e il Direttore Generale trasmettono, inoltre, al NdV l'esito del monitoraggio intermedio e relazionano sulle azioni correttive poste in essere.

I risultati e le modifiche intervenute sugli obiettivi, indicatori e/o target sono inseriti nella relazione annuale sulla performance integrata di Ateneo.

Di seguito si riepiloga il processo di assegnazione, monitoraggio e valutazione della performance organizzativa per l'annualità 2026:

Figura 15 - Il processo di assegnazione, monitoraggio e valutazione della performance organizzativa



Fase 1 – Adozione del PIAO

Periodo: da novembre 2025 a gennaio 2026

La fase di adozione del PIAO è finalizzata alla definizione e condivisione degli indirizzi strategici dell'Ateneo e si articola nelle seguenti attività:

- condivisione degli obiettivi strategici con i Direttori delle Direzioni e con i responsabili di Sezione, Staff, Uffici e Direttori di Polo;
- predisposizione delle proposte relative ai progetti dirigenziali;
- valutazione della sostenibilità organizzativa e finanziaria degli obiettivi individuati, attraverso l'integrazione tra la programmazione operativa e la programmazione di bilancio;
- condivisione finale degli obiettivi strategici con i Direttori delle Direzioni, ai fini della predisposizione della versione definitiva del Piano.

Fase 2 – Assegnazione degli obiettivi

Periodo: da gennaio 2026 a marzo 2026

Questa fase è dedicata alla traduzione della strategia in obiettivi operativi assegnati alle strutture organizzative:

4. diffusione dei contenuti del PIAO 2026-2028 alle strutture amministrative e alle strutture di supporto alla didattica e alla ricerca;
5. raccolta delle proposte di obiettivi delle strutture di livello III e IV, in coerenza con la strategia di Ateneo;
6. adozione formale e assegnazione degli obiettivi alle strutture di livello III e IV mediante decreto del Direttore Generale.

Fase 3 – Monitoraggio intermedio (stato di avanzamento al 30 giugno 2026)
Periodo di svolgimento: da luglio 2026 a settembre 2026

Il monitoraggio intermedio è finalizzato alla verifica dell'andamento degli obiettivi nel corso dell'esercizio:

- avvio, da parte della Direzione Generale, delle attività di misurazione degli indicatori associati agli obiettivi strategici e operativi;
- misurazione degli indicatori da parte delle strutture di IV livello;
- dichiarazione sullo stato di avanzamento degli obiettivi da parte dei responsabili di livello II e III, utilizzando la seguente scala di giudizio:
    - *in linea con il target*;
    - *in ritardo*;
    - *irraggiungibile*;
- condivisione dei risultati del monitoraggio con il Nucleo di Valutazione di Ateneo e formulazione di eventuali proposte di azioni correttive.

Fase 4 – Monitoraggio finale e valutazione della performance
Periodo: da gennaio 2027 a giugno 2027

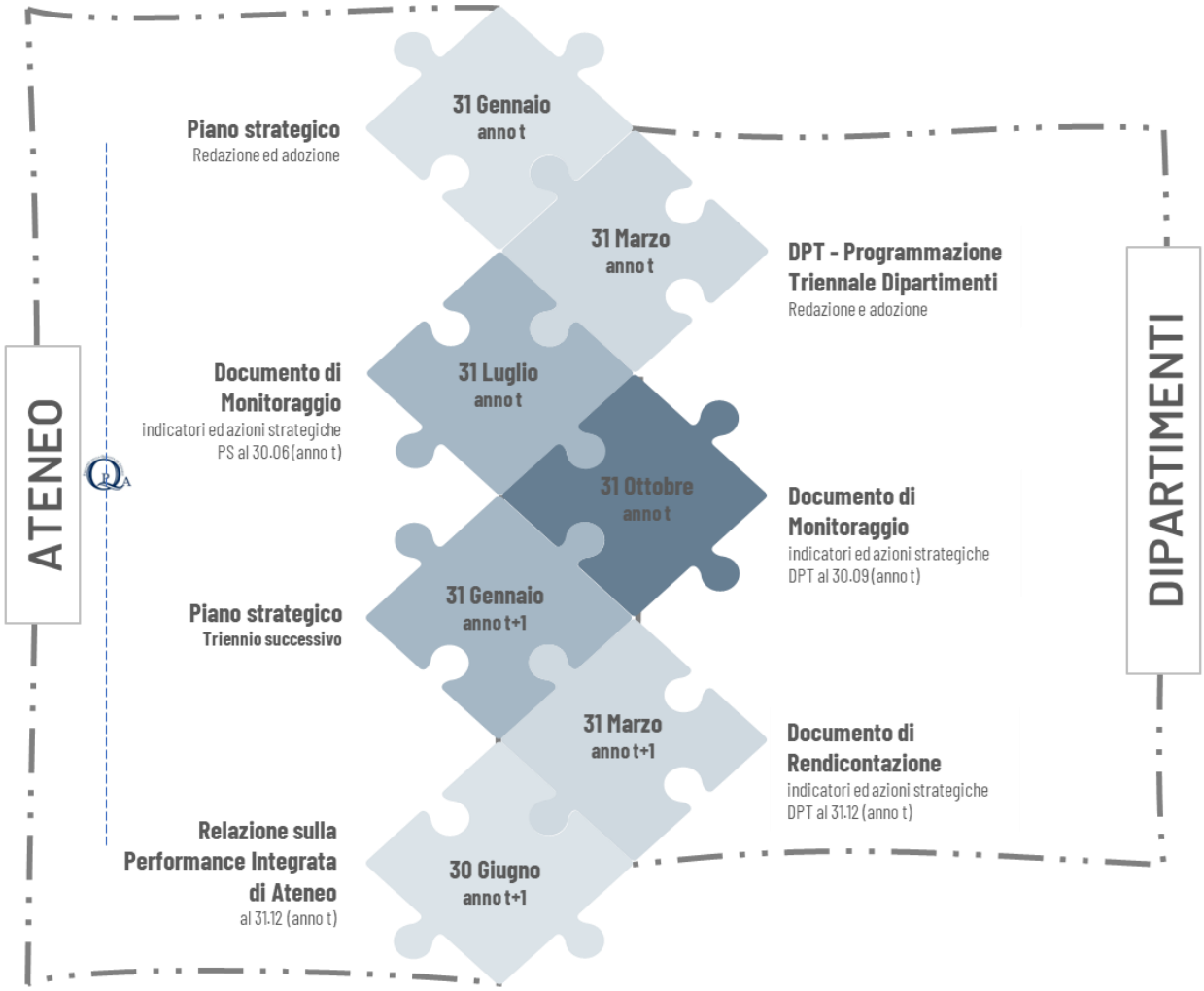
La fase conclusiva è dedicata alla valutazione complessiva dei risultati raggiunti e alla rendicontazione della performance:

- misurazione finale degli indicatori e valutazione del grado di conseguimento degli obiettivi;
- calcolo della performance organizzativa sui diversi livelli organizzativi;
- valutazione dei comportamenti organizzativi e svolgimento dei colloqui di valutazione;
- redazione, adozione e validazione del documento "Relazione sulla performance integrata di Ateneo".

Inoltre, il Sistema di misurazione e Valutazione della Performance 2026 ha provveduto ad allineare le tempistiche per il monitoraggio della programmazione dei Dipartimenti di Didattica e di Ricerca.

Di seguito si riepiloga l'intero processo di programmazione, monitoraggio e rendicontazione dei Dipartimenti, evidenziando le interconnessioni documentali e informative tra la strategia di Ateneo e la strategia dipartimentale.

Figura 16 - Integrazione del ciclo della performance di Ateneo e dei Dipartimenti



4.2 MONITORAGGIO DEL PIAO

Per ciascuna sezione, si riepilogano i soggetti coinvolti e la frequenza delle attività di monitoraggio.

SEZIONE DEL PIAO: VALORE PUBBLICO, PERFORMANCE E ANTICORRUZIONE
Frequenza del monitoraggio: semestrale

VALORE PUBBLICO	PERFORMANCE	RISCHI CORRUTTIVI E TRASPARENZA
☐ Rettore	☐ Rettore	☐ RPCT
☐ Delegati del Rettore	☐ Consiglio di Amministrazione	☐ Direttore Generale e Dirigenti
☐ Senato Accademico	☐ Nucleo di Valutazione	☐ Strutture Amministrative responsabili dell'attuazione
☐ Consiglio di Amministrazione	☐ Direttore Generale e Dirigenti	☐ Consiglio di Amministrazione
☐ Nucleo di Valutazione	☐ Responsabili delle strutture amministrative	☐ Nucleo di valutazione
☐ Presidio della Qualità	☐ CUG	☐ Stakeholders
☐ Direttore Generale e Dirigenti	☐ Stakeholders	☐ Referenti per la prevenzione della corruzione e per la trasparenza
☐ Stakeholders		☐ Referenti TAC

SEZIONE DEL PIAO: ORGANIZZAZIONE E CAPITALE UMANO
Frequenza del monitoraggio: semestrale

ORGANIZZAZIONE DEL LAVORO AGILE	PIANO TRIENNALE DEI FABBISOGNI DI PERSONALE	PIANO DELLA FORMAZIONE DEL PERSONALE
☐ Rettore	☐ Rettore	☐ Rettore
☐ Consiglio di Amministrazione	☐ Consiglio di Amministrazione	☐ Consiglio di Amministrazione
☐ Nucleo di Valutazione	☐ Nucleo di Valutazione (frequenza: triennale)	☐ Nucleo di Valutazione (frequenza: triennale)
☐ Direttore Generale e Dirigenti	☐ Direttore Generale e Dirigenti	☐ Direttore Generale e Dirigenti
☐ Responsabili delle strutture amministrative	☐ CUG	☐ CUG
☐ CUG	☐ OO.SS. e RSU	☐ OO.SS. e RSU
☐ OO.SS. e RSU		
☐ Stakeholders		

Gli stakeholder sono coinvolti nell'attività di monitoraggio con frequenza almeno annuale. La tabella che segue riepiloga, per ciascuna sezione, gli strumenti utilizzati e gli utenti destinatari.

Sezione	Strumenti di monitoraggio	Tipologie di utenti coinvolti
VALORE PUBBLICO	Indagine sulla qualità della vita e dei servizi in Uniba Indagine sui laureati Almalaurea	Personale interno (Docenti, Personale Tecnico-Amministrativo, CEL e Dirigenti) Laureati
PERFORMANCE	Rilevazione Misuriamoci sulla qualità dei servizi offerti Indagine sulla qualità della vita e dei servizi in Uniba Rilevazione "Bottom up" Focus group	Studenti; Frequentanti corsi post-laurea; Specializzandi, Personale Interno; Enti e Imprese; Dottorandi; Futuri studenti; Studenti della Short List degli Studenti Valutatori
RISCHI CORRUTTIVI E TRASPARENZA	Procedura aperta	Utenti interni ed esterni
ORGANIZZAZIONE DEL LAVORO AGILE	Indagine sulla qualità della vita e dei servizi in Uniba	Personale tecnico amministrativo Studenti della Short List degli Studenti Valutatori

Gli esiti delle indagini sugli stakeholder sono riepilogati nella Relazione annuale sulla performance integrata di Ateneo e sono pubblicati sul sito istituzionale.