



Piano Integrato di Attività e Organizzazione (PIAO)

2025-2027

Gennaio 2025

SOMMARIO

Premessa.....3

Fasi del processo di redazione del PIAO 2025-2027 4

Sezione 1. SCHEDA ANAGRAFICA DELL'ENTE5

Sezione 2. VALORE PUBBLICO, PERFORMANCE E ANTICORRUZIONE12

2.1 Valore pubblico 12

 2.1.1 Il Valore Pubblico e la Strategia 12

 2.1.2 Il programma PRO3 2024-2026: Sviluppo e innovazione dell'offerta formativa e valorizzazione del Personale dell'Università degli Studi di Brescia 21

 2.1.3 l'Alleanza Europea UNITA 23

 2.1.4 La sostenibilità 25

 2.1.5 Il sistema di gestione della qualità (AVA e ISO) 26

 2.1.6 Il Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR) 27

2.2 Performance..... 29

 2.2.1 La performance 2025-2027..... 29

 2.2.2 Il ciclo della performance..... 30

 2.2.3 La dimensione della performance di struttura: classificazione degli obiettivi per tipo e prospettiva..... 31

 2.2.4 L'albero della performance e la correlazione con gli obiettivi strategici 37

 2.2.5 Gli obiettivi della performance organizzativa 38

 2.2.6 Il miglioramento dei servizi e l'ascolto degli stakeholder 42

 2.2.7 Il Gender Equality Plan (GEP) e la Performance..... 43

 2.2.8 Correlazione tra performance e risorse economico-finanziarie: il bilancio unico di Ateneo di previsione per gli anni 2025-2027 49

 2.2.9 Le risorse per il programma PRO3 2024-2026 51

 2.2.10 Gli indicatori economici della performance..... 52

2.3 Rischi corruttivi e trasparenza..... 53

 2.3.1 parte generale..... 53

 2.3.2 l'analisi del contesto 57

 2.3.3 La valutazione del rischio 66

 2.3.4 Trattamento del rischio 68

 2.3.5 Le misure generali: elementi essenziali 70

 2.3.6 Sezione trasparenza 78

Sezione 3. ORGANIZZAZIONE E CAPITALE UMANO85

3.1 Struttura organizzativa..... 85

3.2 Organizzazione del lavoro agile..... 88

3.3 Piano triennale dei fabbisogni di personale	89
3.3.1 Formazione del personale.....	91
Sezione 4. MONITORAGGIO	98
4.1 Monitoraggio del Valore pubblico.....	98
4.2 Monitoraggio della performance	103
4.2.1 la relazione sulla performance.....	103
4.2.2 monitoraggio degli obiettivi di struttura e della performance individuale	103
4.2.3 Utilizzo dei risultati delle indagini di customer satisfaction	104
4.2.4 Ruolo dell'Organismo Indipendente di Valutazione	104
4.2.5 Gender Equality Plan e Bilancio di Genere	105
4.3 Monitoraggio rischi corruttivi e trasparenza.....	105
4.4 Monitoraggio organizzazione e capitale umano	106
4.4.1 Monitoraggio Piano dei fabbisogni di personale	106
4.4.2 Monitoraggio Formazione	107

Il Piano Integrato di Attività e Organizzazione (PIAO), introdotto dall'art. 6 del D.L. n. 80/21 recante Misure urgenti per il rafforzamento della capacità amministrativa delle pubbliche amministrazioni funzionale all'attuazione del Piano nazionale di ripresa e resilienza (PNRR) e per l'efficienza della giustizia, convertito con modificazioni dalla L. 113/2021, rappresenta uno strumento attraverso il quale il nostro Ateneo definisce e coordina le proprie politiche, strategie e obiettivi istituzionali, al fine di garantire un'efficace e trasparente gestione delle risorse e delle attività. In linea con le disposizioni normative, il PIAO promuove l'efficienza, l'efficacia e l'equità dell'azione amministrativa, perseguitando l'obiettivo di un continuo miglioramento della qualità dei servizi offerti alla comunità accademica e alla società. Il PIAO ha durata triennale e viene aggiornato annualmente.

Il processo di programmazione ha finalità di *governance* e di *accountability*. La finalità di *governance* si traduce sia nella definizione degli obiettivi che l'Ateneo intende perseguire per migliorare le proprie performance istituzionali nelle aree strategiche e nell'amministrazione, sia delle modalità operative da attuare per favorire il conseguimento degli obiettivi stessi, tenendo conto della pianificazione delle risorse, economiche e professionali, disponibili e reperibili. La finalità di *accountability* si traduce nel coinvolgimento negli impegni assunti dall'Ateneo di tutti i soggetti interessati, rendendoli partecipi della definizione degli obiettivi e della responsabilità del raggiungimento degli stessi, richiamandoli al dovere di rendere conto delle proprie scelte e delle risorse impiegate.

Il presente PIAO si inserisce in un contesto di crescente complessità normativa e gestionale, in cui è fondamentale perseguire la razionalizzazione delle risorse e l'ottimizzazione dei processi. A tal fine, il PIAO integra gli aspetti di programmazione strategica, operativa ed economico-patrimoniale dell'Ateneo, identificando obiettivi specifici e azioni concrete volte a migliorare la performance e la trasparenza dell'organizzazione.

Il processo di programmazione del nostro Ateneo si sviluppa su più direttive che partono dalla programmazione strategica. Il **Piano Strategico di Ateneo** illustra le azioni che l'Ateneo intende perseguire in relazione alle aree strategiche nelle quali si configura la *mission* istituzionale. Nell'ottica di garantire la sua vocazione alla formazione dei giovani attraverso una didattica di qualità, allo sviluppo della ricerca di base e applicata, all'innovazione, all'internazionalizzazione, all'impegno per la valorizzazione delle persone, nonché alla creazione di valore pubblico all'interno di un più ampio contesto di sviluppo della comunità, in linea con gli impegni assunti nel Mandato del Rettore, il Piano Strategico approvato per il sessennio 2023-2028 è formulato con una validità di medio-lungo periodo e costituisce il principale strumento di programmazione nel quale trovano fondamento la programmazione strategica dei Dipartimenti e la programmazione operativa dell'apparato amministrativo. Accanto al Piano Strategico, che traccia le linee guida generali per lo sviluppo istituzionale, si affianca il documento di **Programmazione Triennale 2024-2026 (PRO3)** presentato nell'ambito della Programmazione ministeriale, prevista dall'articolo 1-ter della Legge 43 del 2005, che definisce con cadenza triennale e previo parere di CUN, CRUI e CNSU, gli obiettivi di sviluppo del sistema universitario. Tali obiettivi forniscono un coerente quadro di insieme entro il quale ciascuna Università possa valorizzare la propria autonomia nelle politiche di internazionalizzazione, offerta formativa, servizi agli studenti, sviluppo delle politiche del personale e della ricerca. La **programmazione operativa** si esplica nella redazione del PIAO, a cura della Direzione Generale e del personale tecnico-amministrativo di riferimento. Il documento, la cui approvazione spetta al Consiglio di Amministrazione, raccoglie in un unico atto gli obiettivi di performance, anticorruzione, trasparenza, fabbisogno di personale, organizzazione del lavoro agile, formazione e sviluppo delle competenze, benessere organizzativo, qualità, semplificazione e digitalizzazione. La programmazione operativa definisce anche le tempistiche per il conseguimento degli obiettivi e le risorse necessarie.

La **programmazione economica** dell'Ateneo è il processo che definisce e orienta l'allocazione delle risorse finanziarie a supporto delle attività strategiche e di funzionamento dell'università. Si tratta di un aspetto cruciale per garantire la sostenibilità economica dell'istituzione, il raggiungimento degli obiettivi istituzionali e l'efficienza nell'uso delle risorse disponibili. Il processo di definizione del Bilancio unico di Ateneo di previsione per il triennio 2025-2027 è avvenuto nell'ottica della finalizzazione delle risorse annuali e pluriennali alla realizzazione delle azioni del Piano strategico.

La redazione del PIAO, il monitoraggio e gli eventuali aggiornamenti sono processi che coinvolgono figure appartenenti a diversi livelli dell'organizzazione dell'Ateneo, dalle posizioni dirigenziali a quelle più operative (integrazione gerarchica verticale) e professionalità eterogenee all'interno dell'organico dell'Ateneo, indipendentemente dal livello gerarchico (integrazione orizzontale) con l'obiettivo di avere una visione multidirezionale sui ricchi contenuti del documento, affrontando la sfida del cambiamento con un approccio innovativo e trasversale. Grazie alla collaborazione tra diversi settori, il PIAO potrà essere sviluppato e aggiornato in modo innovativo, favorendo la condivisione delle buone pratiche e l'adozione di soluzioni nuove ed efficaci.

Fasi del processo di redazione del PIAO 2025-2027

Il processo seguito per la redazione del PIAO si è svolto secondo le seguenti fasi:

1. Pianificazione delle attività operative, da parte dei/le referenti, sulla base della normativa di riferimento.
2. Ricognizione delle Fonti e raccolta puntuale, delle informazioni e di tutti i dati necessari alla predisposizione del Piano, con il supporto degli Uffici competenti.
3. Disamina delle osservazioni dell'OIV contenute nella relazione annuale.
4. Valutazione delle informazioni raccolte.
5. Trasmissione delle sezioni del Piano.
6. Redazione finale del documento.
7. Trasmissione del Piano e dei suoi allegati al Nucleo di Valutazione e al Rettore.
8. Presentazione del Piano al Senato Accademico e Consiglio di Amministrazione, previa consultazione degli stakeholder e approvazione entro il 31/01/2025.
9. Pubblicazione del Piano aggiornato nella sezione Amministrazione Trasparente.
10. Pubblicazione del Piano sul [portale PIAO del Dipartimento della Funzione Pubblica](#).

Sezione 1. SCHEDA ANAGRAFICA DELL'ENTE

In questa sezione si illustrano in forma sintetica i dati qualitativi e quantitativi che caratterizzano l'Amministrazione e, più in generale, l'Ateneo per quanto concerne le attività strumentali e di supporto alla didattica e alla ricerca.

L'Università degli Studi di Brescia, fondata nel 1982, è una giovane università pubblica di medie dimensioni, fortemente radicata in un territorio tra i più ricchi e innovativi d'Europa. [Lo Statuto di Autonomia](#) emanato con Decreto Rettoriale del 6 febbraio 2024 n.107 all'articolo 1 dichiara che l'Università degli Studi di Brescia:

- è un'istituzione pubblica di alta cultura, indipendente, laica e pluralista, sede primaria della ricerca scientifica e dell'istruzione superiore;
- è una comunità composta dal corpo studentesco, dal personale docente, dal personale ricercatore, dal personale dirigente e tecnico-amministrativo, che realizza i propri fini istituzionali nel rispetto della dignità e dei diritti fondamentali della persona, valorizzando il merito e promuovendo azioni di contrasto alle diseguaglianze e di prevenzione di ogni forma di discriminazione;
- garantisce la libertà di manifestazione del pensiero, di associazione e di riunione, allo scopo di realizzare la valorizzazione e il pieno concorso di tutte le sue componenti alla vita democratica della comunità, assicurando il benessere lavorativo, impegnandosi per il superamento delle barriere nei confronti delle persone diversamente abili e promuovendo attività culturali, sociali, sportive e ricreative; si impegna al conseguimento degli obiettivi di sviluppo sostenibile nelle loro dimensioni sociali, economiche e ambientali, in un'ottica di cooperazione, di benessere e di pace;
- agisce nel rispetto dei principi di legalità, imparzialità, trasparenza, efficacia, efficienza, economicità e pari opportunità;
- tutela e valorizza i beni culturali, naturalistici e le raccolte artistiche, bibliografiche, storiche e scientifiche del suo patrimonio;
- persegue, attraverso il sistema di assicurazione della qualità, l'obiettivo del miglioramento continuo delle proprie attività istituzionali.

Scheda Anagrafica

Denominazione	Università degli Studi di Brescia
Codice fiscale/Partita IVA	98007650173 / 01773710171
Sede legale	Piazza del Mercato, 15 - 25121 Brescia
Rappresentante legale	Prof. Francesco Castelli (Magnifico Rettore)
Forma giuridica	Ente Pubblico non economico
Numero REA	BS - 569152
Indirizzo PEC	ammcentr@cert.unibs.it
Sito internet	https://www.unibs.it
Codice IPA	USBre
Social	<p>Facebook @unibs.official </p> <p>Instagram @unibs.official </p> <p>X @unibs_official </p> <p>LinkedIn @Università degli Studi di Brescia </p> <p>Youtube @unibs_official </p> <p>Flickr unibs_official </p>

L'ateneo si sviluppa in più poli nell'area del centro e nella zona nord di Brescia, per complessivi 150.000 mq netti, distribuiti in aule, laboratori, servizi comuni e uffici. L'attività didattica è svolta prevalentemente a Brescia, ma l'offerta formativa si estende anche a Mantova con il corso di Laurea Triennale in Economia e gestione aziendale con curriculum in Economia e gestione delle attività culturali e con il corso di Laurea Magistrale in Marketing per il Made in Italy, a Cremona, Mantova, Esine (BS), Chiari (BS), Desenzano del Garda (BS), Alzano Lombardo (BG) con i corsi delle [Professioni Sanitarie](#).

Articolazione degli Organi dell'Università degli Studi di Brescia

Organi di Ateneo	Organi Ausiliari di Ateneo
Rettore	Collegio di Disciplina
Senato Accademico	Presidio di Qualità di Ateneo
Consiglio di Amministrazione	Comitato Unico di Garanzia (CUG)
Direttore Generale	Garante degli studenti
Collegio dei Revisori dei Conti	Comitato per lo Sport Universitario
Nucleo di Valutazione	Comitato Partecipativo degli Studenti
	Comitato Partecipativo del Personale Tecnico-Amministrativo

I DIPARTIMENTI

L'Ateneo è organizzato in 8 dipartimenti.

- DEM (Dipartimento di Economia e Management)
- DIGI (Dipartimento di Giurisprudenza)
- DII (Dipartimento di Ingegneria Informatica)
- DICATAM (Dipartimento di Ingegneria Civile, Architettura, Territorio, Ambiente e di Matematica)
- DIMI (Dipartimento di Ingegneria Meccanica e Industriale)
- DMMT (Dipartimento di Medicina Molecolare e Traslazionale)
- DSCS (Dipartimento di Scienze Cliniche e Sperimentali)
- DSMC (Dipartimento di Specialità Medico-Chirurgiche, Scienze Radiologiche e Sanità Pubblica)

L'AMMINISTRAZIONE IN CIFRE

STUDENTI

Alla data di redazione del presente PIAO, i dati del numero di studenti iscritti e del numero degli immatricolati per l'anno accademico 2024/25 non sono ancora consolidati, in quanto mancanti delle possibili iscrizioni condizionate ai corsi di laurea magistrale per l'area di economia e ingegneria.

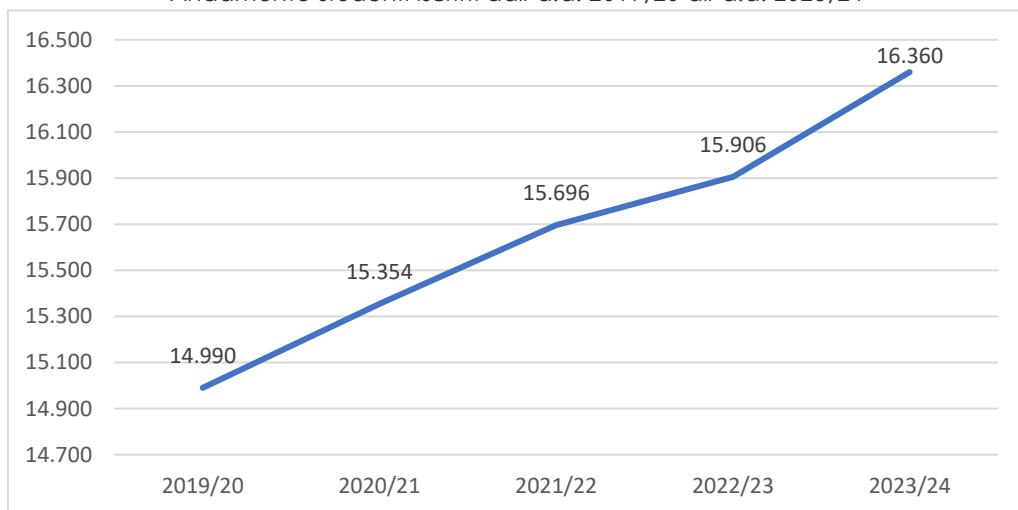
Iscritti 2019-2024

AREA	TIPO CORSO	2019/20	2020/21	2021/22	2022/23	2023/24
ECONOMIA	TRIENNIALI	3.319	3.496	3.725	3.820	3.848
	MAGISTRALI	547	636	687	649	662

AREA	TIPO CORSO	2019/20	2020/21	2021/22	2022/23	2023/24
GIURISPRUDENZA	TRIENNIALI	435	438	471	486	490
	MAGISTRALI	1	36	45	33	43
	CICLO UNICO	1.146	1.114	1.042	1.058	1.067
INGEGNERIA	TRIENNIALI	3.866	3.884	3.885	3.894	4.092
	MAGISTRALI	984	1.082	1.069	1.090	1.125
	CICLO UNICO	279	282	280	296	320
MEDICINA	TRIENNIALI	2.347	2.325	2.341	2.361	2.355
	MAGISTRALI	203	212	224	219	213
	CICLO UNICO	1.863	1.849	1.927	2.000	2.145
TOTALE ISCRITTI		14.990	15.354	15.696	15.906	16.360

Fonte: Cruscotto ANS cubo iscritti, estrazione del 14.01.2025

Andamento studenti iscritti dall'a.a. 2019/20 all'a.a. 2023/24

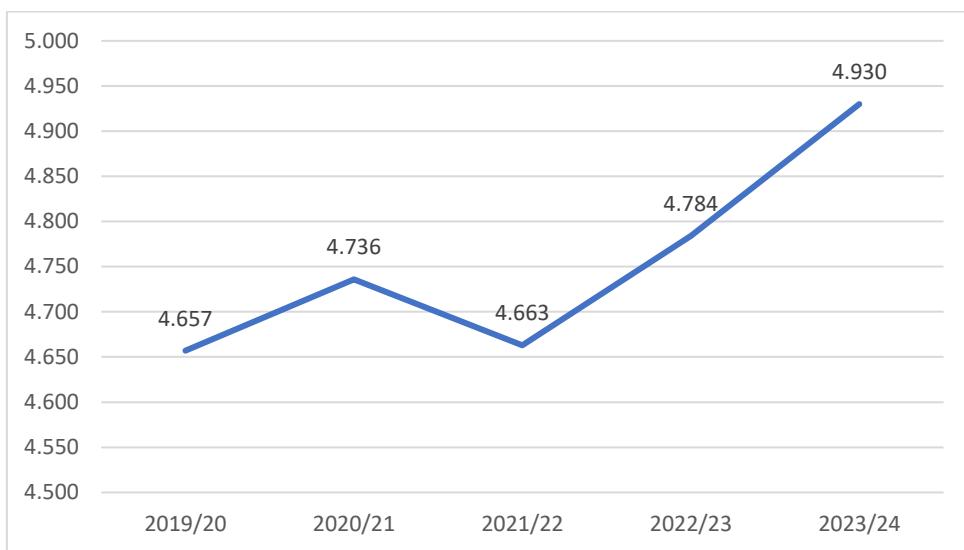


Immatricolati 2019-2024

AREA	TIPO CORSO	2019/20	2020/21	2021/22	2022/23	2023/24
ECONOMIA	TRIENNIALI	1.039	1.133	1.177	1.165	1.186
	MAGISTRALI	239	306	270	257	279
	CICLO UNICO	124	139	142	158	135
GIURISPRUDENZA	MAGISTRALI	0	36	15	13	23
	CICLO UNICO	229	217	201	233	256
	TRIENNIALI	1.394	1.210	1.158	1.229	1.257
INGEGNERIA	MAGISTRALI	422	456	403	437	439
	CICLO UNICO	48	56	55	59	61
	TRIENNIALI	783	809	834	825	828
MEDICINA	MAGISTRALI	101	101	108	98	105
	CICLO UNICO	278	273	300	310	361
	TOTALE IMMATRICOLATI	4.657	4.736	4.663	4.784	4.930

Fonte: Cruscotto ANS cubo immatricolati, estrazione del 14.01.2025

Andamento immatricolati dall'a.a. 2019/20 all'a.a. 2023/24



Iscritti a corsi singoli 2019-2024

AREA	TIPO CORSO	2019/20	2020/21	2021/22	2022/23	2023/24
ECONOMIA	SINGOLI	34	37	36	20	34
GIURISPRUDENZA	SINGOLI	2	4	3	3	2
INGEGNERIA	SINGOLI	28	26	15	32	37
MEDICINA	SINGOLI	1	38	2	1	0
	24CFU	130	250	186	1	0
	5CFU	0	0	0	38	0
	FOUNDATION YEAR	0	2	0	19	19
TOTALE ISCRITTI		195	357	242	114	92

Fonte: UOC Qualità, Statistiche e Reporting, rilevazione da UGOV-Pentaho cubo iscritti, estrazione del 14.01.2025

Nel corso dell'anno solare 2024 si sono laureati 2.851 studenti (compresi laureati negli ordinamenti di cui al DM 509/1999 e V.O.).

OFFERTA DIDATTICA

L'Ateneo offre 28 corsi di laurea triennale, 2 corsi di laurea professionalizzanti abilitanti, 23 corsi di laurea magistrale, 5 corsi di laurea magistrale a ciclo unico, 12 corsi di dottorato di ricerca e 46 scuole di specializzazione.

Nell'a.a. 2024/25 sono stati attivati i seguenti nuovi corsi di studio:

- Ortottica ed assistenza oftalmologica (L/SNT2) del DSMC;
- Ingegneria fisica e matematica (L-8 R) del DII;
- Governo delle amministrazioni pubbliche (LM-63 R) interdipartimentale DIGI-DEM, con erogazione della didattica in modalità mista.

È stata effettuata la modifica dell'ordinamento didattico dei seguenti corsi:

1) Tecniche di radiologia medica, per immagini e radioterapia (L/SNT3) del DSMC

2) Scienze Giuridiche dell'innovazione (LM/SCGIUR) del DIGI che ha modificato la denominazione in Scienze Giuridiche dell'innovazione e della sostenibilità ed ha modificato la modalità di erogazione della didattica da convenzionale a mista.

È previsto per l'a.a. 2025/2026 un ulteriore ampliamento dell'offerta formativa con l'attivazione dei seguenti nuovi corsi di studio:

- Business and Economics (L-18 R) del DEM, in lingua inglese;

- Economia e gestione delle imprese culturali e creative (L-18 R) del DEM, presso la sede di Mantova;

- Scienze politiche e sociali (L-36 R) interdipartimentale DIGI e DEM, con erogazione della didattica in modalità mista.

È inoltre prevista la modifica dell'ordinamento didattico di tutti i corsi di studio già accreditati, ad eccezione dei corsi delle professioni sanitarie e ad orientamento professionale, a seguito dell'entrata in vigore dei Decreti ministeriali 1648 e 1649 del 19 dicembre 2023 di riforma delle classi di Laurea e Laurea Magistrale.

Verrà infine disattivato il corso di Laurea Magistrale in Economia sociale e imprese cooperative (LM 56) del DEM.

PERSONALE

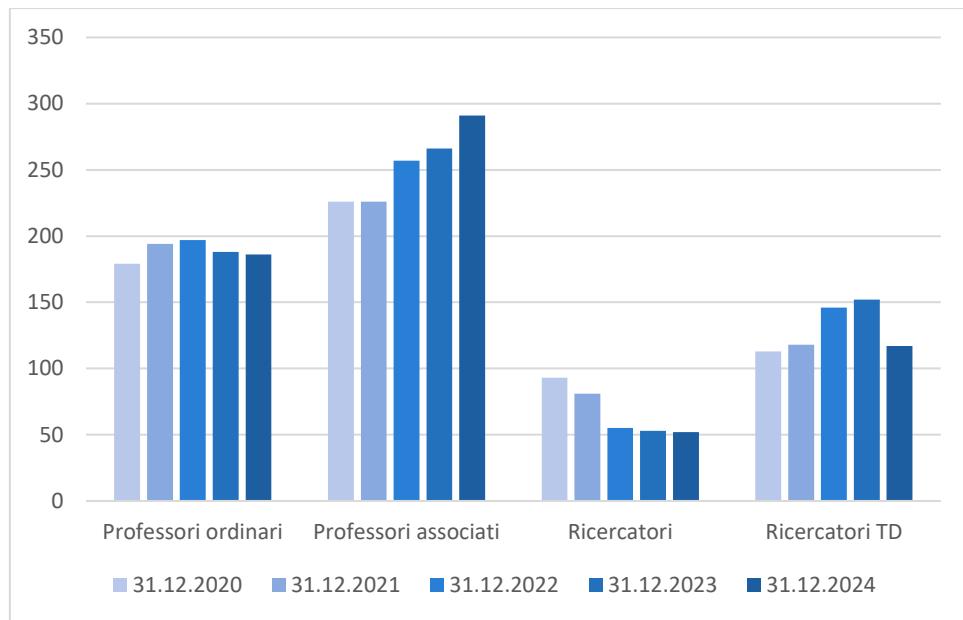
LA numerosità del personale docente e non docente dipendente dell'Università degli Studi di Brescia al 31 dicembre 2024 ammonta complessivamente a 1212 unità. Le tabelle che seguono dettagliano la composizione delle due categorie.

Personale docente dell'Università degli Studi di Brescia (quinquennio 2020-2024 per ruolo)

RUOLO	31.12.2020	31.12.2021	31.12.2022	31.12.2023	31.12.2024
Personale docente	611	619	655	659	648
Professori ordinari	179	194	197	188	186
Professori associati	226	226	257	266	291
Ricercatori	93	81	55	53	52
Ricercatori TD	113	118	146	152	117
Professori TD					2

Fonte: UOC Qualità, Statistiche e Reporting, rilevazione da UGOV-Pentaho cubo personale, estrazione del 10.01.2025

Personale docente dell'Università degli Studi di Brescia quinquennio 2020-2024)



Personale Dirigente e Tecnico-Amministrativo
dell'Università degli Studi di Brescia (quinquennio 2020-24) per Area

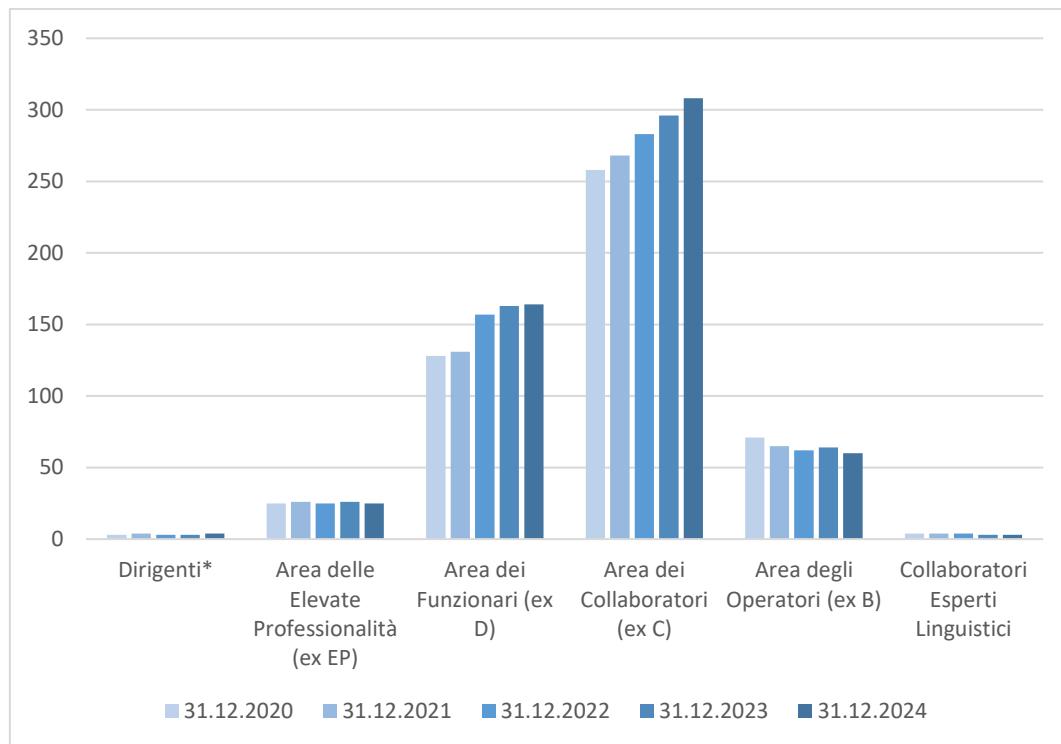
RUOLO	31.12.2020	31.12.2021	31.12.2022	31.12.2023	31.12.2024
Personale Dirigente e Tecnico Amministrativo	489	498	534	555	564
Dirigenti*	3	4	3	3	4
Area delle Elevate Professionalità (ex EP)	25	26	25	26	25
Area dei Funzionari (ex D) **	128	131	157	163	164
Area dei Collaboratori (ex C)	258	268	283	296	308
Area degli Operatori (ex B)	71	65	62	64	60
Collaboratori Esperti Linguistici	4	4	4	3	3
di cui con contratto Tempo determinato***	5	12	14	14	20

* La voce Dirigenti non include la Direttrice Generale e una dirigente in aspettativa

** La voce Area dei Funzionari include nr.1 Tecnologo

*** Il personale a Tempo determinato è già stato incluso nei numeri precedenti - Fonte Servizio Risorse Umane

**Personale Dirigente e Tecnico-Amministrativo
dell'Università degli Studi di Brescia (quinquennio 2020-2024)**



Analisi caratteristiche qualitative/quantitative del personale dirigente e tecnico-amministrativo al 31.12.2024

INDICATORI	VALORE 2024
Età media personale (anni)	49,74
Età media dei dirigenti (anni)	54,5
% di dipendenti in possesso di laurea	52,58%
% di dirigenti in possesso di laurea	100%
Personale part-time	14,92%
Turnover di personale	1,62%

2.1 Valore pubblico

2.1.1 IL VALORE PUBBLICO E LA STRATEGIA

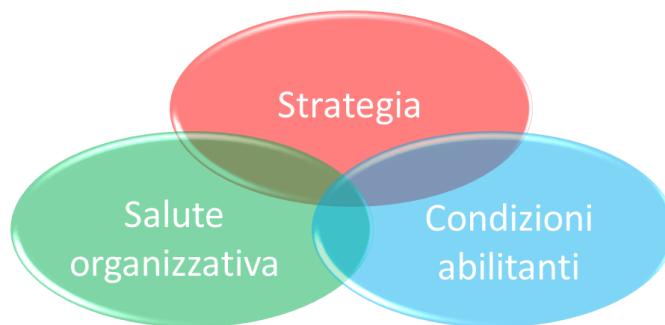
La creazione di Valore Pubblico avviene quando le politiche e le azioni messe in atto contribuiscono al miglioramento del livello di benessere economico-sociale-ambientale della collettività di riferimento in cui opera un'organizzazione, rispetto alle condizioni iniziali di partenza¹.

Nel [Piano Strategico di Ateneo 2023-2028](#) è illustrata la *vision* dell'Università degli studi di Brescia:

“Fortemente radicata nel territorio, ma con lo sguardo rivolto al contesto internazionale, l’Università degli Studi di Brescia favorisce la circolazione delle conoscenze tra ricerca, sistema produttivo e società, per migliorare responsabilmente la qualità della vita e il benessere delle persone secondo i principi di equità e di sostenibilità sociale, istituzionale, economica e ambientale al fine di creare una comunità plurale, inclusiva, solidale. La nostra Università si inserisce nella prospettiva del bene comune, come orizzonte di progresso e di felicità al quale tendere in tempi di rapida evoluzione sociale e tecnologica”.

Gli **obiettivi di Valore pubblico** del nostro Ateneo sono orientati primariamente alla realizzazione della *mission* di “fornire agli studenti gli strumenti necessari per affrontare da protagonisti le sfide del mondo attuale e futuro, attraverso didattica di qualità, ricerca di base e applicata di eccellenza, promuovendo al contempo istanze scientifiche e formative che si inseriscono in un più ampio e virtuoso disegno di sviluppo della comunità”.

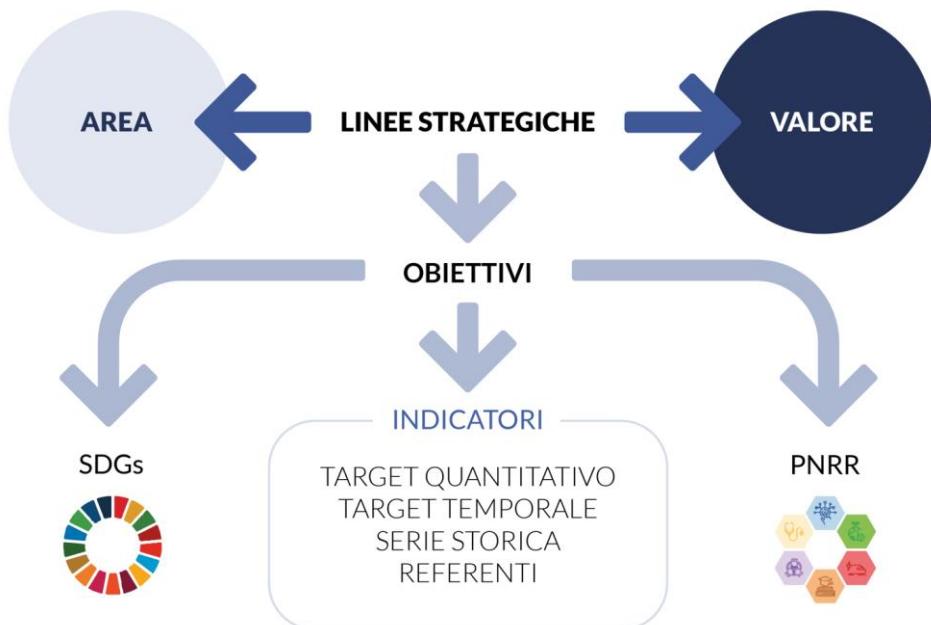
Il Valore Pubblico per Unibs



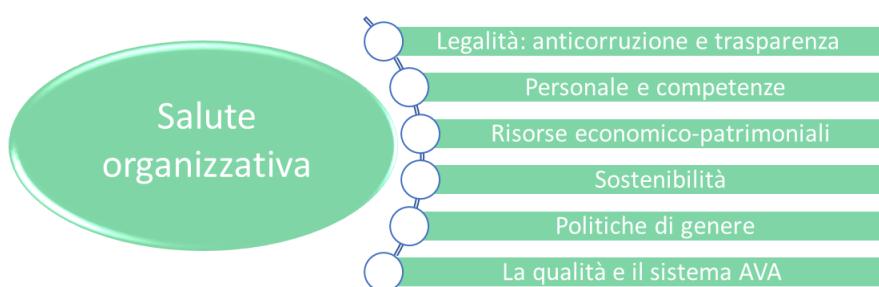
Nel Piano Strategico di Ateneo 2023-2028 sono definite le linee di indirizzo nelle aree strategiche della Didattica, della Ricerca, dell'Impiego Sociale, dell'Internazionalizzazione, delle Persone e dei Luoghi, ispirate dai valori chiave di solidarietà e inclusività, innovazione e responsabilità, formazione e competenza, benessere e sviluppo sostenibile, in armonia con il territorio, l'Europa e il mondo. Per ciascuna area, il Piano Strategico formula le linee strategiche di sviluppo che si declinano in obiettivi. Gli obiettivi strategici sono il riferimento per la programmazione dell'Ateneo e delle strutture dipartimentali. Ad essi infatti sono mirate le azioni, ossia interventi di carattere generale ma strumentali per il raggiungimento degli obiettivi. La realizzazione delle singole azioni viene osservata e verificata in itinere e al termine del primo triennio.

¹ Dipartimento della Funzione Pubblica, Linee guida per il Piano della performance – Ministeri, N. 1, giugno 2017

Il PSA di Unibs Aree-Linee-Valori-Obiettivi



Se il valore pubblico è determinato dal livello di benessere economico, sociale, ambientale degli utenti (impatto esterno), esso non sarebbe sostenibile laddove l'università non riuscisse a tutelare e migliorare le condizioni di salute delle proprie risorse (impatti interni). Con questo spirito, la programmazione strategica è integrata con tutti gli ambiti della programmazione organizzativa affinché sia salvaguardata la molteplicità dei fattori che costituiscono la **salute organizzativa**.



Sono funzionali alla creazione o alla protezione del Valore Pubblico e contribuiscono alla misura dello stato di salute dell'Istituzione:

- le misure di gestione dei rischi corruttivi e della trasparenza;
- gli interventi in tema di sviluppo organizzativo, di abilitazione, di formazione e professionalizzazione delle risorse umane;
- la pianificazione delle risorse economico, finanziarie e patrimoniali;
- la pianificazione per lo Sviluppo Sostenibile di Ateneo;
- le politiche per la parità di genere, esplicitate nel Gender Equality Plan
- la Politica della Qualità di Ateneo e il sistema degli indicatori AVA: in affiancamento a quanto previsto da ANVUR con il sistema AVA, UniBs ha negli anni contribuito a supportare la Qualità sviluppando ed estendendo anche numerosi processi in SGQ in Sistema di Gestione di Qualità secondo la norma ISO 9001:2015.

Accanto allo sviluppo delle linee strategiche e alla salvaguardia della salute organizzativa, l'Ateneo si impegna nell'attivazione delle **condizioni abilitanti**². Si tratta di aspetti facilitanti in presenza dei quali l'attività dell'organizzazione è consapevolmente finalizzata al raggiungimento degli obiettivi di valore pubblico. UniBs individua tra le condizioni abilitanti di origine interna il *commitment* politico, la performance operativa delle strutture amministrative e del personale, il coinvolgimento del personale attraverso la condivisione delle linee strategiche e operative, l'ascolto degli stakeholder nella progettazione strategica e nelle fasi di verifica della performance operativa, la trasformazione digitale, il superamento dell'approccio adempimentale a favore della programmazione integrata, la finalizzazione dell'efficienza, dell'efficacia e dell'economicità al valore pubblico.

In riferimento all'aspetto del *commitment* politico nell'ottica della creazione di valore pubblico, è importante sottolineare come la responsabilità politica del Piano Strategico di Ateneo risieda nella governance e che lo stesso sia nato attraverso un processo di confronto con tutte le componenti dell'Università e le altre parti interessate. Le aree strategiche sono associate a un/a Prorettore/trice di riferimento che coadiuva il Rettore nel governo ed è supportato/a dai/lle delegati/e. Inoltre, per ogni linea strategica e per ogni obiettivo sono esplicitati/e i/le referenti politici e gestionali (amministrativi) che ne promuovono l'attuazione. Infine, il Piano Strategico costituisce il riferimento per i Dipartimenti, che sono chiamati a declinare le linee strategiche in piani triennali nel rispetto delle loro specificità.

La condivisione della Strategia con gli stakeholder di riferimento (corpo docente, studenti, personale tecnico-amministrativo, comitati e commissioni, organi di indirizzo, Nucleo di valutazione), in alcuni casi già dalle prime fasi di elaborazione e redazione, ha consentito di effettuare un'analisi SWOT identificando i punti di forza e di debolezza dell'Istituzione e individuando le opportunità e le minacce derivanti dal contesto esterno ed interno, nello spirito di una sempre maggior consapevolezza delle leve disponibili, dei limiti e dei margini di miglioramento.

Infine, alla creazione del Valore Pubblico contribuisce l'impulso programmatico del PIAO. Una normativa chiara e tempestiva, corredata da puntali indicazioni metodologiche da parte del Dipartimento della Funzione Pubblica, linee guida che forniscono una chiave di lettura semplificata ed omogenea da parte di ANAC e di ANVUR, la condivisione di pratiche nei network di riferimento, la presenza di percorsi formativi qualificati, sono le condizioni abilitanti di origine esterna che consentono al PIAO di essere strumento per la creazione del Valore Pubblico.

² Deidda Gagliardo, 2021



Tutti i temi introdotti nel quadro generale esposto nelle righe precedenti saranno illustrati nelle pagine a seguire all'interno delle sezioni dedicate del PIAO, secondo lo schema-tipo introdotto dal Decreto del Ministro della Funzione Pubblica n.132 del 24 giugno 2022.

Per la misurazione del valore pubblico, l'Ateneo si avvale degli indicatori del Piano Strategico. Il valore pubblico viene raggiunto attraverso l'operatività dell'Ateneo, che si traduce in azioni concrete per il beneficio della collettività. Per un maggior dettaglio sulle linee strategiche e sulle azioni che si intendono implementare si rimanda [Piano Strategico 2023-2028](#); gli obiettivi del piano strategico, raggruppati per area, ai quali è connessa la performance operativa, sono qui elencati.

Gli obiettivi del Piano Strategico 2023-2028

Codice Proprio	Nome	Valori	Referente Politico	SDGs	PNRR	PNR 2021-2027	Referente Gestionale
AREA STRATEGICA "DIDATTICA"							
D.LS1.01-01	Potenziare e razionalizzare l'offerta formativa di corsi di laurea e post-laurea, garantendo l'inclusione, e implementare metodologie di didattica innovativa	V1 - Solidarietà e inclusività; V3 - Formazione e competenza	Prorettore alla Didattica, Direttori e Direttrici di Dipartimento, Presidenti dei Corsi di Studio, Preside di Facoltà	SDG4, SDG5, SDG10		M5	Settore Didattica, Ricerca e Impegno nel territorio
D.LS1.02-02	Promuovere la regolarità degli studi e la riduzione degli abbandoni	V1 - Solidarietà e inclusività; V3 - Formazione e competenza	Prorettore alla Didattica, Delegata/o all'Orientamento, Direttori e Direttrici di Dipartimento, Preside di Facoltà, Presidenti dei Corsi di Studio	SDG4, SDG5, SDG10		M5	Settore Didattica, Ricerca e Impegno nel territorio
D.LS1.03-03	Promuovere e potenziare l'apprendimento di competenze trasversali	V1 - Solidarietà e inclusività; V3 - Formazione e competenza	Prorettore alla Didattica	SDG4, SDG5, SDG10		M5	Settore Didattica, Ricerca e Impegno nel territorio
D.LS2.01-04	Potenziare e consolidare le attività di orientamento in ingresso	V1 - Solidarietà e inclusività; V3 - Formazione e competenza	Prorettore alla Didattica	SDG4, SDG5, SDG10		M4, M5	Settore Didattica, Ricerca e Impegno nel territorio
D.LS2.02-05	Potenziare e consolidare le attività di orientamento in itinere	V1 - Solidarietà e inclusività; V3 - Formazione e competenza	Prorettore alla Didattica	SDG4, SDG5, SDG10		M4, M5	Settore Didattica, Ricerca e Impegno nel territorio
D.LS3.01-06	Potenziare e consolidare le attività del placement	V1 - Solidarietà e inclusività; V3 - Formazione e competenza	Prorettore alla Didattica, Delegata/o al Placement, Delegata/o all'Orientamento, Delegata/o ai Dottorati e Formazione alla Ricerca	SDG4, SDG5, SDG8, SDG10		M4, M5	Settore Didattica, Ricerca e Impegno nel territorio

Codice Proprio	Nome	Valori	Referente Politico	SDGs	PNRR	PNR 2021-2027	Referente Gestionale
D.LS3.02-07	Assicurazione della qualità e ampliamento dell'offerta formativa dei corsi di Dottorato di Ricerca	V1 - Solidarietà e inclusività; V3 - Formazione e competenza	Proretrice alla Didattica, Delegata/o al Placement, Delegata/o all'Orientamento, Delegata/o ai Dottorati e Formazione alla Ricerca	SDG4, SDG5, SDG8, SDG10	M4, M5		Settore Didattica, Ricerca e Impegno nel territorio
D.LS3.03-08	Assicurazione della qualità dell'offerta formativa delle Scuole di Specializzazione	V1 - Solidarietà e inclusività; V3 - Formazione e competenza	Proretrice alla Didattica, Delegata/o all'Orientamento	SDG4, SDG5, SDG8, SDG10	M4, M5		Settore Didattica, Ricerca e Impegno nel territorio
D.LS3.04-09	Potenziamento dei corsi di alta formazione	V1 - Solidarietà e inclusività; V3 - Formazione e competenza	Proretrice alla Didattica, Delegata/o all'Orientamento	SDG4, SDG5, SDG8, SDG10	M4, M5		Settore Didattica, Ricerca e Impegno nel territorio
AREA STRATEGICA "RICERCA"							
R.LS1.01-10	Promuovere la libertà, l'integrità e l'autonomia della Ricerca	V1 - Solidarietà e inclusività; V3 - Formazione e competenza	Prorettore alla Ricerca, Delegata/o Valorizzazione della Ricerca e D.A., Delegata/o Rapporti per il Personale, Delegata/o Disabilità e DSA, Commissione di genere	SDG4, SDG5, SDG10	M4, M5	1, 2	Servizio Ricerca e innovazione; UOCC Dottorati e Placement, UOC Inclusione, Partecipazione e Residenze Univ.
R.LS2.01-11	Consolidare la qualità della Ricerca e l'attrattività dei Dottorati di ricerca	V3 - Formazione e competenza	Prorettore alla Ricerca, Delegata/o Ricerca internazionale, Delegata/o Valorizzazione della Ricerca e D.A., Delegata/o Innovazione e Trasfer.Tecnologico, Delegata/o ai Dottorati e Formazione alla Ricerca	SDG4, SDG8	M1, M4	2	Servizio Ricerca e innovazione; UOCC Dottorati e Placement, Settore Acquisizioni ed Edilizia
R.LS2.02-12	Promuovere e sostenere una politica Open Science di Ateneo	V3 - Formazione e competenza	Prorettore alla Ricerca, Proretrice alla Didattica, Delegata/o Valorizzazione della Ricerca e D.A., Delegata/o sistema bibliotecario di Ateneo, Delegata/o ai Dottorati e Formazione alla Ricerca, Delegato/a Conto terzi e brevetti	SDG4, SDG8	M1, M4	2	Servizio Ricerca e innovazione; SBA; Servizio ICT
R.LS3.01-13	Promuovere la competitività della ricerca anche attraverso la partecipazione a bandi competitivi a livello nazionale e internazionale	V4 - Benessere e sviluppo sostenibile	Prorettore alla Ricerca, Proretrice alla Didattica, Delegata/o Valorizzazione della Ricerca e D.A., Delegata/o sistema bibliotecario di Ateneo, Delegata/o ai Dottorati e Formazione alla Ricerca, Delegato/a Conto terzi e brevetti	SDG9, SDG11, SDG12	M1, M3	2, 3	Servizio Ricerca e innovazione; SBA; Servizio ICT
R.LS4.01-14	Valorizzare e consolidare le azioni per l'Innovazione e lo sviluppo tecnologico rafforzando la cultura della legalità, dell'imprenditorialità e della originalità	V2 - Innovazione e responsabilità	Prorettore alla Ricerca, Proretrice alla Didattica, Prorettore all'Impegno Sociale, Delegata/o Innovazione e Trasfer.Tecnologico, Delegata/o ai Dottorati e Formazione alla Ricerca, Delegata/o Spin Off	SDG4, SDG8, SDG9, SDG10	M1, M4, M5	2, 4	Servizio Ricerca e innovazione; Servizio Diritto allo Studio e Postlaurea; Settore Acquisizione e Edilizia

Codice Proprio	Nome	Valori	Referente Politico	SDGs	PNRR	PNR 2021-2027	Referente Gestionale
R.LS4.02-15	Rafforzare le collaborazioni con realtà pubbliche, private e del terzo settore per favorire lo sviluppo del territorio	V2 - Innovazione e responsabilità	Prorettore alla Ricerca, Prorettore alla Didattica, Delegata/o Innovazione e Trasfer.Tecnologico, Delegata/o ai Dottorati e Formazione alla Ricerca, Delegato/a Conto terzi e brevetti, Delegata/o ICT	SDG4, SDG8, SDG9, SDG10	M1, M4, M5	2, 4	Servizio Ricerca e innovazione; Servizio ICT; Settore Risorse economiche
R.LS5.01-16	Accrescere la consapevolezza della comunità universitaria sulle ricadute sociali e la sostenibilità ambientale	V5 - Territorio, Europa e mondo	Prorettore alla Ricerca, Prorettore all'Impegno Sociale, Delegata/o Innovazione e Trasfer.Tecnologico, Delegata/o Valorizzazione della Ricerca e D.A.	SDG3, SDG4, SDG8, SDG9, SDG11, SDG17	M3, M4, M6	1, 5, 6	Servizio Ricerca e innovazione; UAFS Supporto alla commissione sostenibilità di Ateneo; UOC Comunicazione
R.LS5.02-17	Sostenere la ricerca di base e applicata sui temi della Salute e le sue ricadute sull'ambiente e le reti assistenziali	V5 - Territorio, Europa e mondo	Rettore, Prorettore alla Ricerca, Prorettore all'Impegno Sociale, Delegata/o Innovazione e Trasfer.Tecnologico, Delegata/o Valorizzazione della Ricerca e D.A., Delegata/o Ricerca internazionale	SDG3, SDG4, SDG8, SDG9, SDG11, SDG17	M3, M4, M6	1, 5, 6	Servizio Ricerca e innovazione
AREA STRATEGICA "IMPEGNO SOCIALE"							
IS.LS1.01-18	Incrementare le attività di public engagement a carattere culturale artistico e musicale	V1 - Solidarietà e inclusività	Prorettore all'Impegno Sociale	SDG11	M5		Direzione Generale; Dipartimenti; UOC Comunicazione
IS.LS2.01-19	Promuovere la partecipazione di ricercatori e ricercatrici e di docenti a progetti di ricerca e sviluppo con partenariati pubblico-privati e stimolare la nascita di nuove imprese spin-off	V2 - Innovazione e responsabilità	Prorettore all'Impegno Sociale, Delegato/a Conto terzi e brevetti	SDG8, SDG9	M1, M4		Servizio Ricerca e innovazione
IS.LS2.02-20	Collaborazione con le realtà economiche del territorio per lo sviluppo di progetti comuni	V2 - Innovazione e responsabilità	Delegata/o ai rapporti con le imprese	SDG8, SDG9	M1, M4		Servizio Ricerca e innovazione
IS.LS3.01-21	Valorizzare le iniziative di educazione alla cittadinanza a favore del mondo della scuola e le iniziative di tutela della salute pubblica	V3 - Formazione e competenza	Prorettore all'Impegno Sociale	SDG4, SDG16	M5		Servizio Ricerca e innovazione; Dipartimenti

Codice Proprio	Nome	Valori	Referente Politico	SDGs	PNRR	PNR 2021-2027	Referente Gestionale
IS.LS4.01-22	Promuovere iniziative di valorizzazione, consultazione e condivisione della ricerca, anche di rilevanza internazionale	V1 - Solidarietà e inclusività; V5 - Territorio, Europa e mondo	Prorettore all'Impegno Sociale	SDG4	M4		Settore Didattica, Ricerca e Impegno nel territorio
IS.LS5.01-23	Incrementare il benessere nella comunità accademica, favorendo l'uguaglianza di genere e riducendo il divario nelle posizioni di vertice e negli avanzamenti di carriera	V4 - Benessere e sviluppo sostenibile	Prorettore all'Impegno Sociale	SDG3, SDG5, SDG6, SDG12, SDG15	M5, M6		Servizio Risorse Umane; Dipartimenti
IS.LS5.02-24	Fornire supporto alle realtà del territorio che si occupano di persone fragili	V4 - Benessere e sviluppo sostenibile	Prorettore all'Impegno Sociale	SDG4, SDG16	M5		Servizio Ricerca e innovazione; Dipartimenti

AREA STRATEGICA "INTERNAZIONALIZZAZIONE"

IN.LS1.01-25	Incrementare la comunità studentesca internazionale	V1 - Solidarietà e inclusività; V2 - Innovazione e responsabilità; V3 - Formazione e competenza; V5 - Territorio, Europa e mondo	Prorettore all'Internazionalizzazione, Delegata/o Orientam.Internaz. e doppi titoli	SDG4, SDG17	M4, M5		Settore Didattica, Ricerca e Impegno nel territorio
IN.LS1.02-26	Promuovere una comunità universitaria aperta al mondo	V1 - Solidarietà e inclusività; V2 - Innovazione e responsabilità; V3 - Formazione e competenza; V5 - Territorio, Europa e mondo	Prorettore all'Internazionalizzazione, Delegata/o Orientam.Internaz. e doppi titoli	SDG4, SDG17	M4, M5		Settore Didattica, Ricerca e Impegno nel territorio
IN.LS2.01-27	Integrare ricercatori/trici e studenti con cittadinanza straniera nel contesto accademico e nella vita del territorio	V1 - Solidarietà e inclusività; V2 - Innovazione e responsabilità; V5 - Territorio, Europa e mondo	Prorettore all'Internazionalizzazione, Prorettrice alla Didattica, Delegata/o cooperazione allo sviluppo	SDG4, SDG5, SDG8, SDG9, SDG10, SDG11, SDG16	M4, M5		Dirigente Settore Didattica, Ricerca e Impegno nel territorio; UOCC Segreteria Studenti; UOC Tirocini e placement; Settore AE; UOC Inclusione, partecipazione e Residenze Univ.
IN.LS3.01-28	Promuovere il senso di appartenenza al sistema universitario europeo di studenti e del personale docente e tecnico-amministrativo	V1 - Solidarietà e inclusività; V3 - Formazione e competenza; V5 - Territorio, Europa e mondo	Prorettore all'Internazionalizzazione, Delegata/o Erasmus e relazioni con Ist.Europee, Prorettore alla Ricerca, Delegata/o Ricerca internazionale	SDG4, SDG8, SDG9, SDG16	M4, M5		Direzione Generale; Servizio mobilità internazionale studenti; Servizio Ricerca e Innovazione; UOC Comunicazione

Codice Proprio	Nome	Valori	Referente Politico	SDGs	PNRR	PNR 2021-2027	Referente Gestionale
IN.LS4.01-29	Promuovere collaborazioni di formazione e ricerca con i Paesi a risorse limitate per la crescita di competenze in grado di supportare processi di sviluppo sostenibile	V1 - Solidarietà e inclusività; V2 - Innovazione e responsabilità; V3 - Formazione e competenza; V4 - Benessere e sviluppo sostenibile; V5 - Territorio, Europa e mondo	Prorettore all'Internazionalizzazione, Prorettore alla Ricerca, Prorettice alla Didattica, Delegata/o cooperazione allo sviluppo	SDG2, SDG3, SDG6, SDG7, SDG11, SDG12		M4, M5	Direzione Generale; UOCC Dottorati e Placement; Servizio Ricerca e innovazione; UOC Inclusione, partecipazione e residenze Univ; Servizio Ricerca e Innovazione
AREA STRATEGICA "PERSONE E LUOGHI"							
PL.LS1.01-30	Migliorare il rapporto personale docente-ricercatore/PTA	V2 - Innovazione e responsabilità; V3 - Formazione e competenza; V4 - Benessere e sviluppo sostenibile	Delegata/o Rapporti per il Personale, Direttori e Direttrici di Dipartimento	SDG3, SDG4, SDG5, SDG8		M5	Direzione Generale; Servizio Risorse Umane
PL.LS1.02-31	Qualificare e formare profili professionali adeguati per lo sviluppo dell'Ateneo	V2 - Innovazione e responsabilità; V3 - Formazione e competenza; V4 - Benessere e sviluppo sostenibile	Delegata/o Rapporti per il Personale, Direttori e Direttrici di Dipartimento	SDG3, SDG4, SDG5, SDG8		M5	Direzione Generale; Servizio Risorse Umane
PL.LS2.01-32	Consolidare e incrementare il sistema di welfare	V1 - Solidarietà e inclusività; V5 - Territorio, Europa e mondo	Delegata/o Rapporti per il Personale	SDG3, SDG4, SDG5, SDG10		M5	Servizio Risorse Umane; Servizio ICT
PL.LS3.01-33	Favorire lo sviluppo di ambienti di lavoro, didattica, studio, ricerca, attività sportive, ristoro sicuri, confortevoli, accessibili, flessibili e volto agli scambi internazionali	V2 - Innovazione e responsabilità; V5 - Territorio, Europa e mondo	Delegata/o edilizia universitaria e campus sosten., Energy Manager	SDG3, SDG4, SDG11, SDG17		M1	Settore AE; UAES Supporto Commissione Sostenibilità di Ateneo
PL.LS4.01-34	Ampliare le misure a supporto del diritto allo studio	V1 - Solidarietà e inclusività; V4 - Benessere e sviluppo sostenibile	Prorettice Vicaria, Prorettore all'Internazionalizzazione, Delegata/o al Bilancio	SDG4, SDG10		M4	Settore Didattica, Ricerca e Impegno nel Territorio; Servizio Diritto allo studio
PL.LS4.02-35	Incrementare le attività a beneficio di studenti con disabilità e disturbi specifici dell'apprendimento e studenti in carcere	V1 - Solidarietà e inclusività; V4 - Benessere e sviluppo sostenibile	Prorettice Vicaria, Delegata/o Disabilità e DSA	SDG4, SDG10		M4	Settore Didattica, Ricerca e Impegno nel Territorio; Servizio Diritto allo studio

2.1.2 IL PROGRAMMA PRO3 2024-2026: SVILUPPO E INNOVAZIONE DELL'OFFERTA FORMATIVA E VALORIZZAZIONE DEL PERSONALE DELL'UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI BRESCIA

La programmazione ministeriale, prevista dall'articolo 1-ter della Legge 43 del 2005, definisce con cadenza triennale gli obiettivi di sviluppo del sistema universitario. Tali obiettivi forniscono un coerente quadro di insieme entro il quale ciascuna Università può valorizzare la propria autonomia nelle politiche di internazionalizzazione, offerta formativa, servizi alla comunità studentesca, sviluppo delle politiche del personale e della ricerca. Le Università statali e non statali legalmente riconosciute adottano i loro programmi triennali in coerenza con gli indirizzi ministeriali assicurando l'integrazione del PIAO con la programmazione triennale.

Per il triennio 2024-2026 il MUR ha fornito le linee generali di indirizzo individuando azioni, obiettivi ed opportuni indicatori per la valutazione dei risultati. La programmazione del sistema universitario è finalizzata all'innalzamento della qualità del sistema universitario, assicurando il progressivo miglioramento del benessere dei/le studenti.

Costituiscono obiettivi specifici della programmazione:

- A. innovare la didattica universitaria e ampliare l'accesso alla formazione universitaria;
- B. promuovere le reti di ricerca e valorizzare l'attrattività del Paese;
- C. potenziare i servizi per il benessere dei/le studenti e per la riduzione delle diseguaglianze;
- D. promuovere la dimensione internazionale dell'alta formazione e della ricerca;
- E. valorizzare il personale delle università, anche attraverso la mobilità.

È destinato al conseguimento degli obiettivi della programmazione triennale il complesso delle risorse per il sistema universitario secondo la programmazione finanziaria indicata all'art. 2 del DM 773 del 10 giugno 2024 e al relativo allegato 1. Contribuiscono inoltre al raggiungimento degli specifici obiettivi, in connessione alle ulteriori risorse stanziate sul PNRR e sul fondo per il finanziamento ordinario a favore della ricerca e dei/le studenti universitari, in particolare:

- le risorse del fondo per la programmazione triennale;
- le risorse del fondo per il finanziamento ordinario stanziate dall'art. 238, co. 5, del d.l. 19 maggio 2020, n. 34, convertito con modificazioni dalla l. 17 luglio 2020, n. 77, per promuovere l'attività di ricerca svolta dalle università e valorizzare il contributo del sistema universitario alla competitività del Paese;
- la quota premiale del fondo per il finanziamento ordinario e del contributo di cui alla l. 243/1991;
- il fondo per il sostegno dei giovani e per favorire la mobilità dei/le studenti, il piano Lauree Scientifiche e i Piani per l'Orientamento e il Tutorato.

Il conseguimento degli obiettivi di Ateneo nell'ambito della programmazione triennale, e la relativa assegnazione di risorse, viene valutato in relazione ai risultati conseguiti sulla base degli indicatori ritenuti significativi e indicati nel citato DM 773 del 10 giugno 2024.

Inoltre, a partire dal 2025, i risultati conseguiti dagli Atenei contribuiscono al giudizio di accreditamento periodico degli stessi.

Per il triennio di programmazione 2024-2026, il programma di Ateneo, presentato al MUR il giorno 11 ottobre 2024 e ricevuto dal MUR con il codice 46_2024-2026, comprende due progetti, con le relative azioni:

1 - INNOVARE LA DIDATTICA UNIVERSITARIA

Il progetto di Ateneo propone un'iniziativa strategica per innovare la didattica universitaria attraverso l'introduzione della didattica mista, mediante insegnamenti offerti in modalità blended, al fine di valorizzare le metodologie digitali, l'interattività tra pari, l'accessibilità ai contenuti e la flessibilità di fruizione degli stessi da parte dei/le studenti. Parallelamente, il progetto mira a potenziare le competenze trasversali dei/le studenti attraverso attività formative/*micro-credentials* validate attraverso il rilascio di open badge, certificazioni digitali che attestano competenze specifiche acquisite in ambiti come la comunicazione, il *problem solving*, la tecnica e l'informatica. Questi strumenti, nati dalla crescente necessità di flessibilità e personalizzazione nel mondo accademico, hanno l'obiettivo di migliorare

l'esperienza formativa e le opportunità future dei/le studenti, favorendo un percorso formativo più personalizzato e orientato al mondo del lavoro, supportando la crescita professionale e personale dei/le studenti.

2 - VALORIZZARE IL PERSONALE DELLE UNIVERSITÀ

Il progetto di Ateneo rappresenta un'iniziativa strategica volta a promuovere l'innovazione nella didattica universitaria e a potenziare le competenze del personale amministrativo, con l'obiettivo di migliorare l'efficienza e la qualità complessiva dei servizi offerti alla comunità studentesca e al personale docente. La combinazione di formazione avanzata per i docenti e di mobilità internazionale per il personale tecnico-amministrativo è una risposta alle sfide dell'educazione superiore moderna, in cui digitalizzazione, innovazione pedagogica e internazionalizzazione sono elementi centrali. Nello specifico, per quanto riguarda l'area del personale docente strutturato, l'Ateneo intende contribuire al miglioramento dell'offerta didattica universitaria attraverso un progetto di formazione in ambito pedagogico sulle metodologie di didattica innovativa, includendo l'uso di tecnologie digitali e approcci didattici attivi e inclusivi. In riferimento all'area del personale, il progetto punta a rafforzare le competenze del personale amministrativo attraverso programmi di mobilità internazionale, offrendo opportunità di scambio con altre università per acquisire nuove conoscenze, pratiche gestionali e favorire l'internazionalizzazione dell'Ateneo.

I progetti proposti trovano le proprie basi nel Piano strategico di Ateneo:

- nell' Area Didattica - Linea strategica 1 “Potenziare l'offerta formativa e promuovere forme di didattica innovativa per una formazione di qualità, efficace, inclusiva e sostenibile per favorire il percorso di apprendimento”. Gli obiettivi strategici di riferimento sono “Promuovere la regolarità degli studi e la riduzione degli abbandoni”, contrassegnato con il codice D.LS1.02-02, “Promuovere e potenziare l'apprendimento di competenze trasversali”, contrassegnato con il codice D.LS1.03-03 e “Potenziare e razionalizzare l'offerta formativa di corsi di laurea e post-laurea, garantendo l'inclusione, e implementare metodologie di didattica innovativa”, contrassegnato con il codice D.LS1.01-01;
- nell'Area Internazionalizzazione - Linea strategica 3 “L'Europa è fatta, ora facciamo la popolazione universitaria europea” – l'obiettivo strategico di riferimento è “Promuovere il senso di appartenenza al sistema universitario europeo di studenti e personale docente e tecnico-amministrativo”, contrassegnato con il codice IN.LS3.01-28

Gli obiettivi e gli indicatori selezionati dall'Ateneo sono i seguenti:

Obiettivo e azioni PRO3	Indicatore PRO3
Obiettivo A - Innovare la didattica universitaria e ampliare l'accesso alla formazione universitaria	
Azione 1 - Valutazione delle competenze acquisite dagli studenti e riduzione della dispersione studentesca	Indicatore A-i: Numero di <i>open badge</i> ottenuti dagli studenti che partecipano a percorsi di formazione per l'acquisizione di competenze trasversali
Azione 3 - Attrattività dei corsi di studio e formazione a distanza	Indicatore A-g: Proporzione di corsi di studio (L, LMCU, LM) offerti in modalità mista o prevalentemente/integralmente a distanza nelle università non telematiche
Obiettivo E - Valorizzare il personale delle università, anche attraverso gli incentivi alla mobilità	
Azione 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)	Indicatore E-f: Rapporto tra ore di formazione per la didattica innovativa erogate ai docenti e numero di docenti in servizio
Azione 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)	Indicatore E-l: Proporzione personale TA impegnato in periodi di mobilità internazionale nell'ambito del programma Erasmus

2.1.3 L'ALLEANZA EUROPEA UNITA



[UNITA-Universitas Montium](#) è una delle 64 alleanze finanziate dalla Commissione europea nell'ambito del programma Erasmus+ European Universities initiative.

Creata nel 2020, l'alleanza, coordinata dall'Università di Torino, è ad oggi composta da 12 Atenei appartenenti a 7 Paesi con dimensioni e percorsi diversi che riuniscono più di 250.000 studenti, 22.000 membri dello staff e più di 50 partner.



UNITA - Universitas Montium si propone di trasformare le preesistenti dinamiche formative, amministrative e di gestione della mobilità, coinvolgendo docenti, studenti e staff amministrativo in un processo partecipativo che prevede diverse azioni strategiche:

- innovare la didattica, anche con riferimento alla digitalizzazione
- creare un campus virtuale internazionale
- promuovere ricerca e innovazione nelle aree tematiche Cultural Heritage, Green Energies, Circular Economy and Environment, Global Health, Digital Transition, Inclusive Societies
- promuovere il multilinguismo attraverso l'intercomprensione tra lingue romanze
- promuovere la cittadinanza europea in regioni di confine e in aree rurali e montane
- favorire l'inclusione attraverso l'uso attivo di lingue affini.

UNITA ha avuto come membri fondatori l'Università di Beira Interior (Portogallo), l'Università di Saragozza (Spagna), l'Università di Torino (Italia), l'Università di Vest din Timisoara (Romania), l'Università di Pau et des Pays de L'Adour e l'Università Savoie Mont Blanc (Francia). Nel settembre 2021, l'alleanza UNITA si è allargata includendo a pieno titolo altre quattro istituzioni universitarie, tra cui l'Università degli Studi di Brescia e altri membri si sono uniti come partner associati.

Seguendo la geografia europea da Ovest a Est, i partner dell'alleanza sono i seguenti:

- Universidade da Beira Interior,

- Instituto Politécnico da Guarda,
- Universidad Pública de Navarra,
- Universidad de Zaragoza,
- Université de Pau et des Pays de l'Adour,
- Université Savoie Mont Blanc,
- Università degli Studi di Torino,
- Università degli Studi di Brescia,
- Haute Ecole Spécialisée de Suisse Occidentale,
- Universitatea de Vest din Timisoara,
- Universitatea Transilvania Brasov,
- Yuriy Fedkovych Chernivtsi National University in Ukraine.

Le tre caratteristiche fondamentali costitutive, che identificano il progetto e lo differenziano da tutte le altre alleanze Europee che si sono create, sono:

- l'ubicazione nelle regioni montane rurali e transfrontaliere dell'Europa meridionale, centrale e orientale: Serra da Estrela, Pirenei, Alpi e Monti del Banato, ovvero in ecosistemi che condividono sfide simili;
- l'intenzione di utilizzare attivamente le lingue romanze oltre all'inglese, valorizzando così la diversità linguistica e promuovendo l'inclusione;
- la condivisione di ambiti formativi e di ricerca innovativi, soprattutto nei settori delle Energie Rinnovabili, dei Beni Culturali e dell'Economia Circolare, in particolare la Bioeconomia, che producono un notevole impatto divulgativo, sia in termini di sostenibilità degli ecosistemi che in termini di occupabilità per studenti e cittadini.

La scelta di queste tre aree corrisponde a diversi ambiti delle Strategie di Specializzazione Intelligent sviluppate dalle varie Regioni, contribuendo così a rafforzare le sinergie tra università e attori locali in termini di sostegno finanziario da parte dell'UE e di offerta di laureati.

Uno degli obiettivi principali del progetto, che ha un orizzonte di sviluppo decennale, è favorire la mobilità di studenti come veicolo per una formazione internazionale e interculturale all'interno dello spazio europeo dell'istruzione superiore.

La Commissione Europea ha valutato i primi tre anni di lavoro come altamente meritevoli, considerando anche l'allargamento del numero dei membri dell'Alleanza, e ha assegnato al consolidamento del progetto un budget totale di oltre 14 milioni di euro. Di questo contributo, l'Università degli Studi di Brescia disporrà di fondi per oltre 1.232.417 euro per attuare iniziative a favore della mobilità della comunità studentesca, sulla costruzione dello European degree, sul consolidamento delle reti di ricerca e innovazione e sullo sviluppo di nuovi hub di innovazione negli ambiti salute, scienze sociali e data science.

La strategia dell'Unione Europea mira ad aumentare la competitività dell'istruzione superiore nei Paesi membri attraverso la cooperazione didattica e scientifica tra le istituzioni, il potenziamento della mobilità di studenti, docenti e personale amministrativo, la condivisione di risorse, corsi, competenze, dati e infrastrutture.

Con questa nuova alleanza, l'Università degli Studi di Brescia attua una delle principali azioni previste dalla propria linea strategica 3 dell'area Internazionalizzazione promuovendo nella comunità universitaria il rafforzamento del senso di cittadinanza europea (IN.LS3.01-28).

Nel mese di ottobre 2024, l'Università di Brescia ha organizzato ed ospitato il Governance Board di UNITA, una riunione tra i/le Rettori/trici delle 12 università coinvolte e il management del progetto, per confrontarsi sull'andamento delle attività e sulle prossime azioni da intraprendere per proseguire la cooperazione. Tra i lavori del meeting è stato presentato il report "UNITA Phase 2 - First-Year Progress Report", che raccoglie i *deliverables* e i *milestones* di progetto

completati finora. Tra questi spicca l'adozione della "UNITA Agilent Management Guide", una guida il cui scopo è quello di rendere il lavoro in UNITA più efficiente e flessibile, definendo le funzioni operative dell'Alleanza.

In riferimento agli interventi organizzativi, l'Ateneo ha istituito un "UNITA Office" con l'obiettivo di supportare e facilitare le attività e per coordinare le iniziative dell'Ateneo. L'UNITA Office funge da punto di riferimento per gestire e implementare le azioni previste dall'Alleanza, rafforzando il coinvolgimento dell'Ateneo nelle reti europee e contribuendo alla realizzazione degli obiettivi condivisi di UNITA.

Inoltre, in relazione alla performance operativa di Ateneo, è stato assegnato un obiettivo trasversale che coinvolge il personale amministrativo che collabora a vario titolo all'interno dei task di progetto. Questo obiettivo implica che ogni struttura coinvolta contribuisca in modo coordinato e collaborativo alle attività specifiche legate alla propria area di competenza.

2.1.4 LA SOSTENIBILITÀ

La [Commissione di Ateneo per lo Sviluppo Sostenibile](#) ha la finalità di promuovere trasversalmente l'applicazione del principio di sostenibilità, secondo le seguenti definizioni, tra loro sinergiche ed in qualche modo complementari:

- nel rapporto Brundtland del 1987 come sviluppo che assicura i bisogni presenti senza compromettere la possibilità delle future generazioni di soddisfare le proprie necessità e realizzare i propri obiettivi;
- nella pubblicazione di "Caring for the Earth: A Strategy for Sustainable Living" da parte di World Conservation Union (IUCN), United Nations Environment Programme (UNEP) e dal World Wide Fund for Nature (WWF) come l'integrazione tra conservazione e sviluppo: conservazione per mantenere le nostre attività ben al di sotto dei limiti di capacità della Terra, sviluppo per consentire a tutte le persone di godere di esistenze longeve, salubri e gratificanti.

L'Ateneo applica il principio di sostenibilità trasversalmente nei propri processi, funzioni e attività, orientando i comportamenti dei soggetti che operano al suo interno, promuovendo la ricerca sui diversi ambiti (ambientale, economico, sociale) della sostenibilità e impegnandosi nella divulgazione e della condivisione della conoscenza e dei risultati. L'Università degli Studi di Brescia, inoltre, si ispira ai 17 Obiettivi di sviluppo sostenibile (SDGs) definiti dall'ONU e partecipa attivamente alla RUS (Rete delle Università per lo Sviluppo Sostenibile) soprattutto per quanto riguarda la definizione di strategie ed azioni volte all'applicabilità dei 17 SDGs negli Atenei e il coordinamento di alcuni gruppi di lavoro. Nel 2022 l'Università è stata eletta membro del comitato di coordinamento della RUS, e nel 2024 gli è stata riconfermata questo incarico.

Dall'agosto del 2021 l'Università ha creato un ufficio amministrativo, UAFS Sviluppo Sostenibile, di supporto per la diffusione e messa a terra delle iniziative e dei progetti di sviluppo sostenibile interne all'Ateneo. L'ufficio ha lo scopo, attraverso azioni volte ad armonizzare il rapporto tra spazi, ambiente e persone in un'ottica sostenibile e favorire stili di vita sempre più responsabili, di ridurre l'impronta ecologica (carbonica, idrica, ecc.) e migliorare la qualità della vita negli spazi universitari. Di concerto, la UAFS Sviluppo Sostenibile e la Commissione promuovono, mediante un dialogo sistematico con i/le giovani e la comunità accademica, la coesione e l'inclusione sociale, la riduzione delle diseguaglianze, la pace e la giustizia, la promozione della crescita culturale e del progresso economico sostenibile della società.

Il [Piano d'Ateneo per lo Sviluppo Sostenibile](#) è il principale strumento di coordinamento e attuazione degli SDGs dell'Agenda 2030 dell'ONU per l'Università di Brescia, in cui l'Ateneo si impegna ad individuare e attuare un modello organizzativo e gestionale che sostenga, attraverso strategie e azioni concrete, lo sviluppo sostenibile in tutti i processi e a sviluppare progetti per la sua diffusione e promozione, miranti a coinvolgere attivamente la comunità universitaria e il territorio. La definizione e pianificazione delle strategie è affidata alla Commissione, che propone al Magnifico Rettore, al Senato Accademico e – quando vi siano implicazioni economiche - al Consiglio di Amministrazione dell'Università, apposite strategie e piani e interventi specifici.

Il primo Piano d'Ateneo per lo Sviluppo Sostenibile è stato presentato ed approvato nel 2018, nel 2025 verrà presentato il nuovo Piano.

Nel 2023 è stato redatto il [Rapporto di sostenibilità relativo al 2022](#), cui il presente PIAO rimanda per un maggior dettaglio sugli obiettivi, sui target, sulle azioni, sugli impegni.

2.1.5 IL SISTEMA DI GESTIONE DELLA QUALITÀ (AVA E ISO)

L'Ateneo adotta un Sistema di Gestione della Qualità (SGQ) sia nell'ambito delle attività relative a Didattica, Ricerca e Terza Missione, sia nell'ambito dei Servizi tecnico amministrativi.

L'Ateneo ha definito una [Politica per la Qualità di Ateneo](#) per garantire e migliorare continuamente la qualità nelle cinque aree strategiche (didattica, ricerca, impegno per il territorio, internazionalizzazione, persone e luoghi), in coerenza con i principi statutari e i valori del Piano Strategico di Ateneo 2023-2028, nel rispetto delle indicazioni dell'Agenzia Nazionale di Valutazione del sistema Universitario e della Ricerca (ANVUR) e del Ministero dell'Università e della Ricerca (MUR) relative al sistema di Autovalutazione, Valutazione e Accreditamento delle università italiane (AVA), secondo il ciclo illustrato nella [Descrizione del processo di Assicurazione della Qualità di Ateneo](#). Inoltre, sono recepiti i principi internazionali enunciati nello Standard 1.1. "Policy for Quality Assurance" del documento "European Standards and Guidelines for Quality Assurance in the European Higher Education Area" (ESG).

I principali attori del Sistema AVA all'interno dell'Ateneo, tenendo conto delle recenti innovazioni introdotte dal Modello AVA3, sono: per la Didattica, i Corsi di studio e i Gruppi di Riesame, i Presidi della Qualità dei Dipartimenti per la Didattica, le Commissioni Paritetiche Docenti Studenti, i Dottorati di ricerca; per la Ricerca, i Dipartimenti e i Presidi della Qualità dei Dipartimenti per la Ricerca; per la Terza Missione, i Dipartimenti e i Presidi della Qualità di Dipartimento per la Terza Missione. Trasversalmente a questi ambiti operano il Presidio della Qualità di Ateneo (PQA), con funzioni di coordinamento e monitoraggio, e il Nucleo di Valutazione, con funzioni di verifica.

In seguito all'introduzione del Regolamento del Sistema di Assicurazione di Qualità di Ateneo approvato ad aprile 2021 il [Presidio della Qualità di Ateneo](#) è composto dal/dalla Delegato/a del Rettore al Sistema qualità, dai/dalle Responsabili dei Presidi della Qualità dei Dipartimenti (PQD) e da un/una rappresentante degli/Ile studenti in rappresentanza del Comitato Partecipativo Studentesco. Nel PQA è prevista inoltre la partecipazione, quali invitati/e permanenti, dei/Ile Prorettori/trici dell'area della Didattica, Ricerca e Terza Missione, di un/una Delegato/a rettorale per le tematiche riguardanti multimedia e ICT, di una figura esperta di Sistemi Qualità e del/la Responsabile dell'ufficio incaricato del supporto al PQA.

Sono presenti tre Tavoli di Coordinamento del PQA, uno per ciascuna delle tre aree di Didattica, Ricerca e Terza Missione, al fine di interagire nel modo più efficace con le figure di coordinamento dei PQD e con il personale tecnico amministrativo di supporto, sia a livello centrale che dipartimentale. L'obiettivo di tale organizzazione, definita nel Regolamento del Sistema di Assicurazione di Qualità di Ateneo, è quello di consolidare il rapporto tra gli attori dell'intero SGQ di Ateneo, nel rispetto delle indicazioni dell'ANVUR relative al Sistema AVA. Nel corso del 2023 sono stati avviati i primi passi per l'inclusione dei dottorati di ricerca all'interno del sistema di assicurazione della qualità AVA, a cui è seguita una fase di maggiore integrazione nel 2024. Il documento "[Politica per la Qualità di Ateneo](#)" è stato aggiornato nel 2024 per tenere conto delle novità introdotto da ANVUR, dell'integrazione con il Piano Strategico di Ateneo e dell'avvenuto rinnovo del Certificato ISO 9001 di Ateneo.

L'Ateneo, in affiancamento a quanto previsto da ANVUR con il sistema AVA, supporta la qualità dei propri servizi tecnico-amministrativi mantenendo ed estendendo a numerosi processi un [Sistema di Gestione di Qualità](#) secondo la norma UNI EN ISO 9001:2015. Nel mese di gennaio 2024 si è svolta la visita di rinnovo del certificato, estendendone la durata di altri tre anni.

Si rinvia in particolare ai seguenti documenti di riferimento:

- [Regolamento del Sistema di Assicurazione di Qualità di Ateneo](#), approvato con Decreto Rettoriale del 16/04/2021;
- [Politica per la Qualità di Ateneo](#) approvata dal Senato Accademico il 22/04/2024;
- [Relazioni annuali del Presidio della Qualità](#);
- [Descrizione del processo di Assicurazione della Qualità di Ateneo](#) a cura del Presidio della Qualità di Ateneo e della U.O.C. Qualità, Statistiche e Reporting;
- [Certificato ISO 9001 di Ateneo 2024-2027](#).

2.1.6 IL PIANO NAZIONALE DI RIPRESA E RESILIENZA (PNRR)

I finanziamenti ottenuti nell'ambito del [Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza \(PNRR\)](#) a valere sulle risorse del programma Europeo Next Generation EU, hanno permesso di effettuare rilevanti investimenti sia nel campo della ricerca che della didattica potenziando ulteriormente i processi di innovazione che impegnano il nostro Ateneo. La realizzazione dei progetti PNRR costituisce una rilevante sfida non solo in termini di attuazione dell'attività scientifica e creazione di network di ricerca, ma anche di supporto amministrativo. Molte sono le strutture amministrative coinvolte nell'attuazione delle procedure previste dalle linee guida per la gestione e la rendicontazione dei progetti. Parallelamente, sono stati attivati sistemi di controllo interni finalizzati al monitoraggio delle risorse e della regolarità amministrativo - contabile delle spese esposte a rendicontazione. Il controllo e la rendicontazione riguardano, pertanto, sia gli aspetti necessari ad assicurare il corretto conseguimento dei traguardi e degli obiettivi (*milestone* e *target*) che quelli necessari ad assicurare che le spese sostenute per la realizzazione dei progetti del PNRR siano regolari e conformi alla normativa vigente e congruenti con i risultati raggiunti.

L'Università di Brescia partecipa a diverse proposte progettuali attinenti alla Missione 2- Rivoluzione verde e transizione ecologica, alla Missione 4 - Istruzione e Ricerca, alla Missione 6 – Salute.

Di seguito la partecipazione dell'Università degli Studi di Brescia alle diverse Missioni del PNRR:

- CENTRO NAZIONALE PER LO SVILUPPO DI TERAPIA GENICA E FARMACI CON TECNOLOGIA RNA - CN3 (Missione 4, Componente 2, Investimento 1.4) – L'Università di Brescia è parte della struttura di HUB e, inoltre, è Affiliato allo Spoke n.2 “Cancer”;
- CENTRO NAZIONALE PER LA MOBILITA' SOSTENIBILE - CN4 (Missione 4, Componente 2, Investimento 1.4) – l'Università di Brescia è parte della struttura di HUB e, inoltre, è Affiliato agli Spoke n. 5) “Light Vehicle and Active Mobility”, n. 7) “CCAM: Reti connesse e Smart Infrastructure”, e n. 11 “Materiali innovativi e alleggerimento”;
- PARTENARIATO ESTESO 11 – MADE IN ITALY CIRCOLARE E SOSTENIBILE (Missione 4, Componente 2, Investimento 1.3) – l'Università di Brescia è parte della struttura di HUB e, inoltre, è Affiliato agli Spoke n. 5) “Factories and processes for sustainability and circularity” e n. 8 “Digitally oriented factory design and management through AI and data drive approaches”;
- INFRASTRUTTURA TECNOLOGICA DELL'INNOVAZIONE - Lifescience Good Healthcare Technology (LIGHT) (Missione 4, Componente 2, Investimento 3.1) – l'Università di Brescia è soggetto promotore di un partenariato pubblico privato (formalizzato mediante la prossima costituzione di una società mista) per l'ammodernamento di una infrastruttura tecnologica dell'Innovazione;
- RICERCA E SVILUPPO SULL'IDROGENO (Missione 2, Componente 3, Investimento 3.5) – l'Università di Brescia partecipa come mandante al progetto “Produzione di H2 verde da acqua di mare tramite elettrolizzatore innovativo ad alta temperatura”;
- VALORIZZAZIONE E POTENZIAMENTO DELLA RICERCA BIOMEDICA (Missione 6, Componente 2, Investimento 2.1) – l'Università di Brescia è coinvolta in un progetto PNRR-MR1-2022-12376524 dal titolo Cardiac organoids towards iPSC exploitation for a novel personalized medicine approach to arrhythmogenic cardiomyopathy.

- progetti PRIN: il fondo è finalizzato a rafforzare le misure di sostegno alla ricerca scientifica indicate nel Programma Nazionale per la Ricerca (PNR) 2021-2027 che riflettono i sei cluster del Programma quadro europeo di ricerca e innovazione 2021-2027. L'Ateneo ha visto finanziati 34 progetti per un valore complessivo di 2,7 milioni di euro e due progetti su bandi a cascata PNRR.

Nell'ambito della ricerca sono state attratte risorse per un valore complessivo di 26,50 milioni di euro che coinvolgono le tre missioni sopra citate.

A valle dell'emanazione dei decreti attuativi del PNRR, il Ministero ha messo a disposizione fondi per l'attivazione di borse di dottorato di ricerca con caratterizzazione industriale: l'obiettivo, confermato dal massiccio investimento globale sullo strumento, è quello potenziare le competenze di alto profilo, in modo particolare nelle aree delle tecnologie abilitanti, attraverso l'istituzione di borse di dottorato con il contributo e il coinvolgimento diretto delle imprese. Tra questi, rilevano i finanziamenti per dottorati innovativi che rispondono ai fabbisogni delle imprese e promuovono l'assunzione dei ricercatori da parte di queste ultime, per dottorati di ricerca rientranti, comunque, negli ambiti di interesse del PNRR, per dottorati per la Pubblica Amministrazione, per il patrimonio culturale e per dottorati in programmi dedicati alle transizioni digitali e ambientali. Il sostegno si presenta sotto forma di cofinanziamento al 50% del costo triennale di una borsa di dottorato di ricerca, pari a 30.000,00 euro. L'Università degli Studi di Brescia ha ricevuto per il 2023 l'assegnazione di fondi pari a 88 borse, attivabili grazie al contributo di imprese partner.

In riferimento al sostegno agli/alle studenti, il PNRR ha stanziato fondi significativi, fino al 2026, per l'erogazione di borse di studio finalizzate a fronteggiare l'incremento delle domande, anche a causa della crisi economica e sociale. Il nostro Ateneo beneficia di questa assegnazione, cogliendo l'opportunità di aumentare l'importo delle borse di studio ed estendere le stesse a una quota più ampia di iscritti. Inoltre, il progetto PrOMETEUS, propone corsi di orientamento rivolti a studenti della scuola secondaria superiore con l'obiettivo di consentire loro di conoscere il contesto della formazione superiore, informarsi sulle diverse proposte formative, fare esperienza di didattica disciplinare attiva, autovalutarsi e consolidare le proprie conoscenze.

Il PNRR sostiene, inoltre, i progetti di Ateneo dedicati all'edilizia universitaria per la creazione e la assegnazione di posti letto aggiuntivi per la comunità studentesca. La Missione 4, Componente 1, Riforma 1.7 - "Riforma della legislazione sugli alloggi per studenti e investimenti negli alloggi per studenti (M4C1-R 1.7-27-30)", prevede, infatti, lo stanziamento di 300 milioni di euro per il traguardo della creazione e assegnazione di posti letto aggiuntivi almeno pari a 7.500.

L'Università di Brescia è partner del progetto ministeriale Edvance, nell'ambito della Missione 4, Componente 1, investimento 3.4, partecipando al Digital Education Hubs per migliorare la capacità del sistema di istruzione superiore di offrire istruzione digitale a studenti universitari e lavoratori/trici. Il progetto prevede la realizzazione di MOOC e la contestuale formazione di Docenti e Tecnici alla produzione e utilizzo di questi strumenti per la didattica innovativa ed inclusiva. Il progetto promuove inoltre l'organizzazione di sale di ripresa interne con la finalità di proseguire in questa azione anche a valle della chiusura del progetto, a vantaggio dello sviluppo di una didattica multimediale di qualità.

Il Dipartimento della Ragioneria dello Stato, con la circolare n.30 dell'11 agosto 2022, fornisce linee di orientamento e di indirizzo per garantire l'efficace e tempestiva attuazione del Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza, il corretto utilizzo delle risorse finanziarie assegnate e il soddisfacente raggiungimento degli obiettivi. A fronte di tutte le assegnazioni illustrate, gli Enti che sono coinvolti nell'attuazione del PNRR hanno l'obbligo di rendicontazione degli interventi attuati e delle spese sostenute, secondo standard di reportistica uniforme.

La presenza e implementazione di misure di prevenzione, individuazione e contrasto alle frodi e alla corruzione introdotte dalle Amministrazioni coinvolte nei processi attuativi del PNRR, costituisce elemento specifico di cui le stesse devono dotarsi ed è oggetto di controllo da parte degli Organi competenti, nel corso delle proprie verifiche sull'efficace funzionamento dei sistemi di gestione e controllo dei Piani.

2.2 Performance

2.2.1 LA PERFORMANCE 2025-2027

L'ambito programmatico della performance 2025-2027 è stato redatto nel rispetto del Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance 2025 (di seguito SMVP) adottato dal Consiglio di Amministrazione nella seduta del 28 gennaio 2025 e del D.Lgs 150/2009. Si è inoltre tenuto conto della Nota di indirizzo ANVUR di cui alla delibera del Consiglio direttivo del 20 dicembre 2017, delle Linee Guida ANVUR per la gestione integrata dei cicli della performance e del bilancio delle Università (Delibera n.18 del 23 gennaio 2019), delle "Linee guida 2024 per la Relazione Annuale dei Nuclei di Valutazione" approvate il 4 aprile 2024 e delle Linee Guida, n. 5 di dicembre 2019, per la Misurazione e Valutazione della Performance individuale dal Dipartimento della Funzione Pubblica, per quanto compatibili con il Sistema Universitario. La programmazione è inoltre aderente con il DL 24 febbraio 2023 n.13, convertito dalla L. 21 aprile 2023 n.41, recante "Disposizioni urgenti per l'attuazione del Piano nazionale di ripresa e resilienza (PNRR) e del Piano nazionale degli investimenti complementari al PNRR (PNC), nonché per l'attuazione delle politiche di coesione e della politica agricola comune". È recepita la circolare N.1, prot.2449 del 03 gennaio 2024, emanata congiuntamente dal Dipartimento della Ragioneria Generale dello Stato e dal Dipartimento della Funzione Pubblica, ad oggetto "Disposizioni in materia di riduzione dei tempi di pagamento delle pubbliche amministrazioni – Attuazione dell'articolo 4-bis del decreto-legge 24 febbraio 2023, n. 13, convertito, con modificazioni, dalla legge 21 aprile 2023, n. 41. Prime indicazioni operative". Infine, il documento recepisce quanto previsto dalle Direttive del Ministro per la Pubblica Amministrazione del 24 marzo 2023 in materia di "Pianificazione della formazione e sviluppo delle competenze funzionali alla transizione digitale, ecologica e amministrativa promosse dal Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza", del 28 novembre 2023 ad oggetto "Nuove indicazioni in materia di misurazione e di valutazione della performance individuale" e del 14 gennaio 2025 ad oggetto "Valorizzazione delle persone e produzione di valore pubblico attraverso la formazione. Principi, obiettivi e strumenti", nonché la nota del Ministro per la pubblica Amministrazione prot.3702 del 25 gennaio 2024 ad oggetto "Prime indicazioni operative in materia sulla misurazione e di valutazione della performance individuale".

La logica programmatica del PIAO, accolta dal Piano della Performance, è ispirata a tre principi:

- la **finalizzazione** verso la protezione e la generazione di Valore Pubblico
- l'**integrazione**, o coerenza verticale (rispetto alle strategie) e orizzontale (rispetto altri documenti di programmazione)
- l'**adeguatezza** degli obiettivi e degli indicatori rispetto alle linee di azione che la programmazione intende intraprendere

In linea generale, gli obiettivi delle strutture sono definiti secondo una logica di *cascading* a partire dal Piano Strategico e dagli obiettivi della Diretrice Generale. Questo meccanismo favorisce il coinvolgimento di tutti i dipendenti nella missione e nel mandato dell'Ateneo e contribuisce a responsabilizzare il personale, a consolidare il senso di appartenenza e a promuovere un clima organizzativo favorevole.

Gli obiettivi di struttura sono stati formalizzati nel rispetto dei seguenti requisiti:

- semplicità, chiarezza e comprensibilità: gli obiettivi devono essere formulati in modo tale da essere facilmente compresi da chiunque, inclusi soggetti esterni all'organizzazione, senza la necessità di conoscenze specifiche o tecniche;
- chiara riconducibilità e coerenza con gli obiettivi del proprio livello superiore di struttura: gli obiettivi di un livello inferiore devono essere allineati e coerenti con quelli del livello superiore, in modo da garantire che ogni obiettivo contribuisca al raggiungimento della visione e degli scopi globali dell'organizzazione;
- non devono coincidere con le attività ordinarie: gli obiettivi di struttura si devono distinguere dalle attività quotidiane, rappresentando obiettivi strategici o di sviluppo che vanno oltre la routine operativa;

- misurabilità e verificabilità: gli obiettivi devono essere formulati in modo che siano possibili da misurare e verificare, così da poter monitorare i progressi e valutarne il raggiungimento in modo oggettivo;
- sostenibilità sia rispetto alle risorse umane ed economiche, sia rispetto ai supporti tecnici disponibili nell'orizzonte temporale previsto: gli obiettivi devono essere pianificati considerando le risorse disponibili e il contesto temporale, in modo da essere raggiungibili senza compromettere l'efficienza o la stabilità a lungo termine.

Questi requisiti contribuiscono a garantire che gli obiettivi di struttura siano realistici, chiari e orientati al successo, favorendo l'allineamento strategico e la gestione efficace delle risorse.

2.2.2 IL CICLO DELLA PERFORMANCE

Il ciclo della performance è un processo che riflette la tensione dell'organizzazione verso il miglioramento. I nuovi obiettivi, in linea generale, vengono definiti tenendo conto sia delle finalità dell'organizzazione, sia dei risultati da essa conseguiti in precedenza, con il fine della conservazione o del miglioramento.



Il ciclo della performance dell'Ateneo si snoda secondo le seguenti fasi e sottofasi, in coerenza con i metodi e i tempi indicati nel SMVP:

- programmazione e gestione:
 - definizione della strategia, dell'*outcome* atteso e degli obiettivi strategici
 - allocazione delle risorse di budget delle macroaree strategiche e ai centri di responsabilità;
 - formulazione degli obiettivi operativi delle Strutture, secondo il meccanismo del *cascading*, con i rispettivi indicatori (KPI o attività) e target (valore o *output*);
 - presentazione del planning degli obiettivi all'OIV e al Consiglio di Amministrazione;
 - gestione dei programmi e degli interventi orientata al raggiungimento degli obiettivi
- misurazione e valutazione:
 - monitoraggio in itinere: analisi degli scostamenti, azioni correttive, eventuali modifiche su obiettivi o target in caso di comprovate ragioni che ne impediscono il raggiungimento
 - misurazione del grado di raggiungimento degli obiettivi alla chiusura del periodo
 - valutazione della performance del personale secondo le regole del SMVP
 - correlazione tra esito della valutazione della performance con il trattamento economico del personale secondo meccanismi premianti e incentivanti
- rendicontazione interna ed esterna dei risultati, anche ai fini della corretta e razionale attività di successiva programmazione

2.2.3 LA DIMENSIONE DELLA PERFORMANCE DI STRUTTURA: CLASSIFICAZIONE DEGLI OBIETTIVI PER TIPO E PROSPETTIVA

Per raggiungere i risultati prestazionali attesi dall'organizzazione, declinati negli obiettivi strategici e negli obiettivi della Direzione Generale e del personale Dirigente, il sistema di assegnazione degli obiettivi operativi guida le azioni degli individui all'interno delle strutture organizzative, individuando le aree di intervento, le interdipendenze funzionali e la prospettiva, che nell'ambito della performance del nostro Ateneo, è associata all'impatto sul grado di miglioramento delle prestazioni dei processi.

Ai parametri indicati da ANVUR del miglioramento e dell'innovazione (nuovi risultati) sono stati affiancati anche gli aspetti del consolidamento, che è finalizzato a tenere traccia del collegamento tra due periodi di pianificazione successivi, tipicamente annuali, e del funzionamento, inteso come conservazione e protezione dei risultati raggiunti, anche se non collegati alla realizzazione di obiettivi specifici.

In riferimento a quest'ultimo aspetto, sono stati individuati quattro livelli di impatto prospettico:

Prospettiva

PROSPETTIVA	Descrizione	N. obiettivi pesati in funzione della ricorrenza sulle strutture assegnatarie
Funzionamento	Caratteristica degli obiettivi che mirano al funzionamento delle attività con mantenimento dei livelli di risultato già raggiunti	244
Consolidamento	Appartiene agli obiettivi orientati a consolidare processi e procedure introdotti a seguito di obiettivi realizzati negli anni prevedenti o da completare	25
Miglioramento	Propria degli obiettivi che puntano a migliorare in modo incrementale processi e procedure esistenti o di recente introduzione	272
Innovazione	Caratteristica degli obiettivi diretti all'introduzione di processi, procedure, sistemi e criteri nuovi	102
	Totali	643

Le aree d'intervento sono identificate dalla dimensione "tipo" di obiettivo e sono esplicitate nella tabella che segue:

Tipo

TIPO	Descrizione	N. obiettivi pesati in funzione della ricorrenza sulle strutture assegnatarie
Strategico	Obiettivi prevalentemente collegati al supporto alla realizzazione delle attività del piano strategico	101
Politiche di Qualità	Obiettivi prevalentemente finalizzati all'attuazione delle politiche per la Qualità di Ateneo	13
Funzionale o di efficienza	Obiettivi collegati a processi e attività per migliorare l'efficienza, per l'uso ottimale delle risorse, per il buon funzionamento delle attività ordinarie e per assicurare l'adeguatezza allo scopo dell'azione amministrativa	241

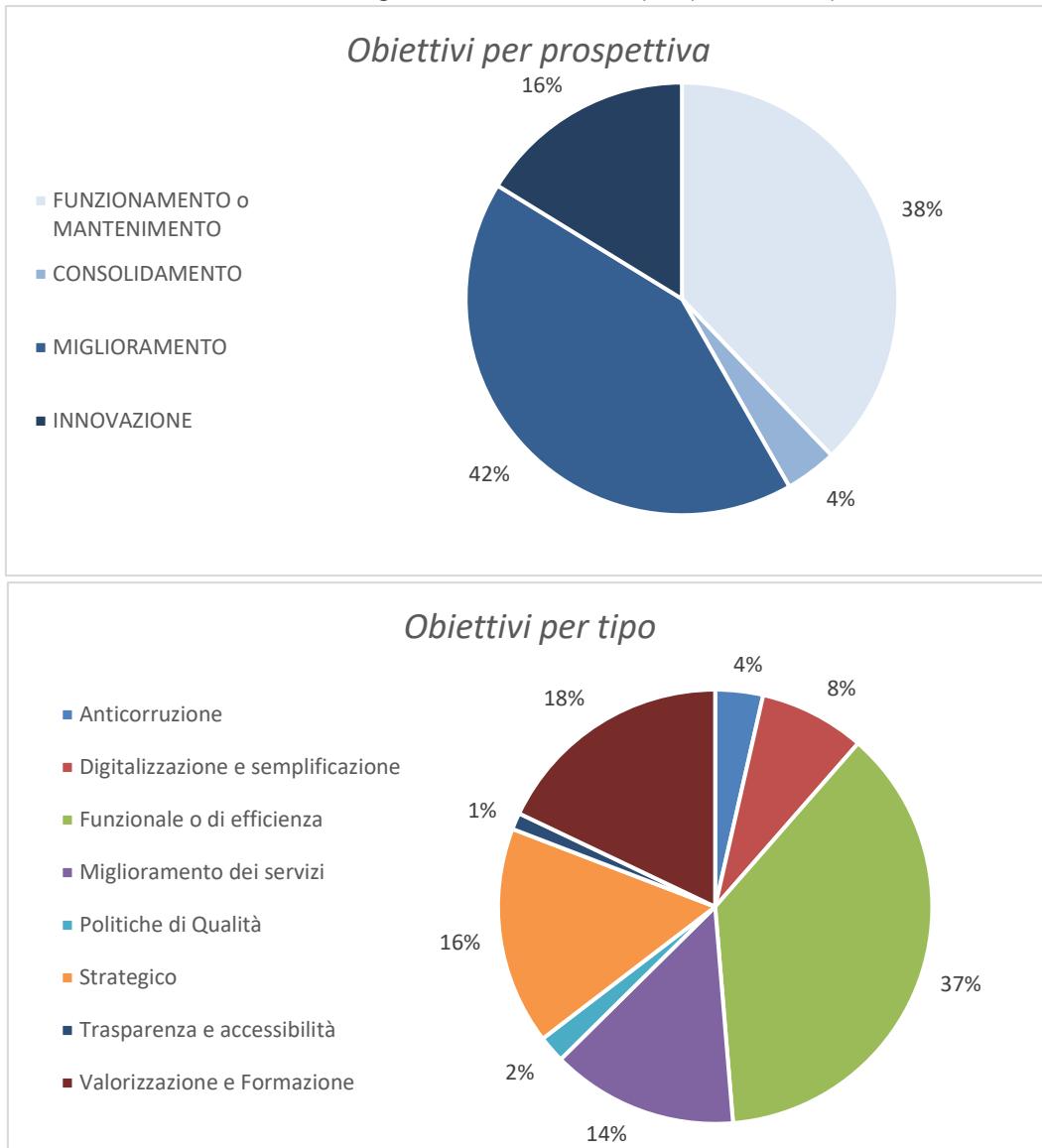
Digitalizzazione e semplificazione	Obiettivi collegati all'introduzione di tecnologie digitali per la gestione dei processi o procedimenti in modo più efficiente e per la semplificazione	51
Anticorruzione	Obiettivi legati a processi e attività di prevenzione della corruzione	23
Miglioramento dei servizi	Obiettivi connessi all'ascolto degli utenti per valutare le performance organizzative e individuare fattori di cambiamento in ottica di miglioramento	90
Trasparenza e accessibilità	Obiettivi legati a processi e attività di trasparenza dell'azione amministrativa e di accessibilità alle informazioni	8
Valorizzazione e formazione	Obiettivi che impegnano l'Ateneo nelle sue diramazioni organizzative alla riqualificazione e al rafforzamento delle competenze del personale amministrativo e dirigenziale	116
Totali		643

Il recepimento delle indicazioni fornite dal Ministro per la PA in relazione alla formazione e allo sviluppo delle conoscenze, delle competenze e delle capacità del personale della PA è stata l'occasione per introdurre a partire dal 2024 nel sistema di classificazione degli obiettivi una nuova coordinata, denominata **Valorizzazione e formazione**.

Benché sia ricorrente individuare nella natura di ogni obiettivo la compresenza di diverse finalità e che, di conseguenza, ogni intervento finalizzato al raggiungimento dei target possa essere visto nell'ottica di più tipologie tra quelle elette dal presente PIAO, lo sforzo di classificazione, focalizzando l'osservazione sull'area di intervento principale (tra quelle indicate nella categoria "tipo"), supporta l'analisi del quadro nel suo complesso.

La distribuzione degli obiettivi, pesati in funzione della loro ricorrenza, per prospettiva e per tipo è illustrata nei seguenti grafici.

Distribuzione degli obiettivi secondo la prospettiva e il tipo



Le prospettive di funzionamento e consolidamento caratterizzano il 42% degli obiettivi assegnati. Esse sono orientate al mantenimento dei risultati raggiunti in precedenza, al perfezionamento di servizi e procedure già in essere e degli strumenti già in uso, all'arricchimento delle informazioni disponibili, senza significativi impatti in termini di miglioramento, ma meritevoli di particolare attenzione per le criticità che possono presentarsi compromettendo il risultato già raggiunto. Rientrano in questa casistica gli obiettivi assegnati in modo trasversale a più strutture, con il coordinamento della Direzione Generale e del settore Didattica, inerenti alla predisposizione del Rapporto di Autovalutazione di Sede in previsione della visita di accreditamento ANVUR.

Le prospettive di miglioramento e innovazione caratterizzano il 58% degli obiettivi. Rientrano in queste categorie le azioni che mirano identificare e articolare le opportunità di crescita per creare valore, sia a livello organizzativo, che di processo e di servizio, introducendo anche nuovi modelli, procedure e tecnologie. In altri termini, possiamo dire che l'ottica conservativa pesa per circa il 42%, mentre quella migliorativa e innovativa per circa il 58%.

Il grafico per tipologia conferma l'importante presenza degli obiettivi legati all'efficienza e all'uso ottimale delle risorse e degli strumenti a disposizione, tenuto conto della capillarizzazione del coinvolgimento dell'apparato amministrativo, in armonia con la natura delle strutture coinvolte, per il buon funzionamento delle attività ordinarie, anche non direttamente correlati a obiettivi strategici, ma rilevanti in termini di supporto alle attività dell'Ateneo nel suo complesso. Rilevante è la presenza della componente strategica, che rafforza il legame della performance operativa con

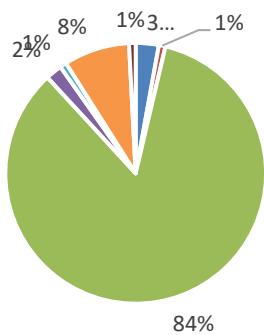
la strategia e che è sostenuta dal buon andamento delle attività funzionali ordinarie, viste sopra. Vi è infine un equilibrio nella presenza delle altre voci. Si evidenzia l'impatto degli obiettivi di **valorizzazione e formazione**, a conferma dell'impegno dell'Ateneo rivolto allo sviluppo delle competenze, generiche e specifiche, e delle soft skills del personale amministrativo e tecnico.

È bene ricordare che per molti obiettivi l'esercizio di classificazione mirato a inquadrare una tipologia precisa, non è sempre lineare e immediato e, leggendo il Piano degli obiettivi (All.1) da un punto di vista che si allontana dal particolare, il confine tra le aree di non è così marcato. Oltre al naturale legame tra anticorruzione e trasparenza, ci sono, ad esempio, punti di intersezione tra la digitalizzazione e la funzionalità, tra la strategia e l'accessibilità, tra l'anticorruzione e la funzionalità, e così via. In questa ottica, è opportuno sottolineare come tutti gli obiettivi di valorizzazione e formazione siano immediatamente connessi alla strategia, rimandando all'area strategica delle persone e dei luoghi e, precisamente, alla linea strategica n.1, e siano funzionali nel processo di qualificazione (*upskilling*) del personale tecnico amministrativo. È inoltre fondamentale evidenziare che gli obiettivi correlati all'assicurazione della qualità della formazione sono generalmente considerati all'interno delle politiche di qualità, in quanto mirano a garantire e migliorare gli standard accademici e la qualità dei servizi offerti alla comunità studentesca. Tuttavia, in questa fase della vita dell'Ateneo, tali obiettivi assumono un ruolo più ampio e sono stati pertanto etichettati come strategici.

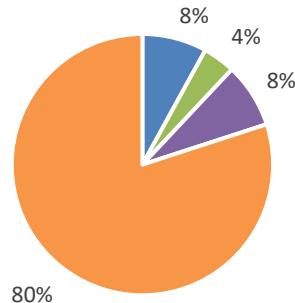
Osservando la distribuzione per tipo, all'interno dei quattro parametri della prospettiva, in relazione al numero di obiettivi, pesati in funzione della loro ricorrenza, connessa al grado di trasversalità, in termini di numero delle strutture assegnatarie, è possibile costruire una rappresentazione grafica della composizione dei quattro quadranti.

I quadranti della prospettiva

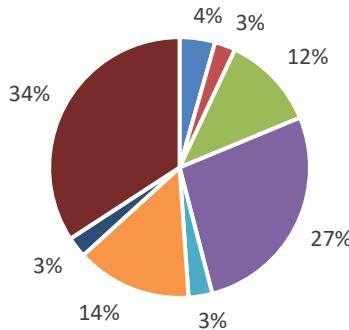
Quadrante del funzionamento



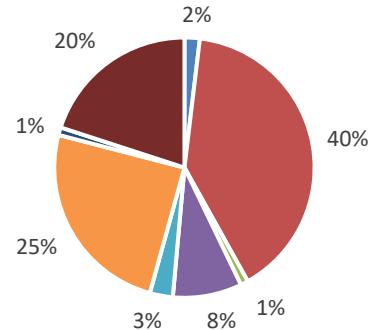
Quadrante del consolidamento

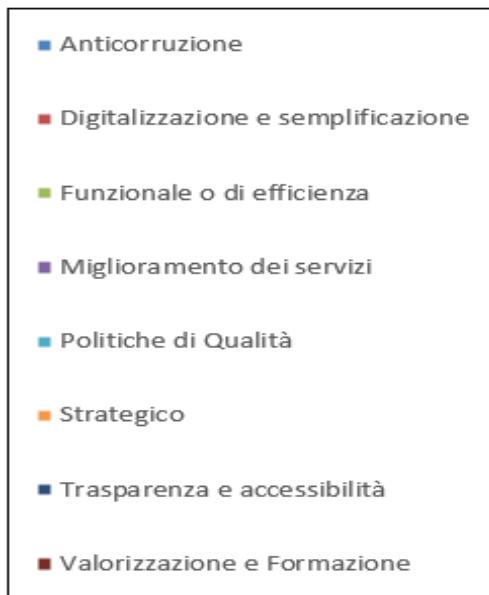


Quadrante del miglioramento



Quadrante dell'innovazione



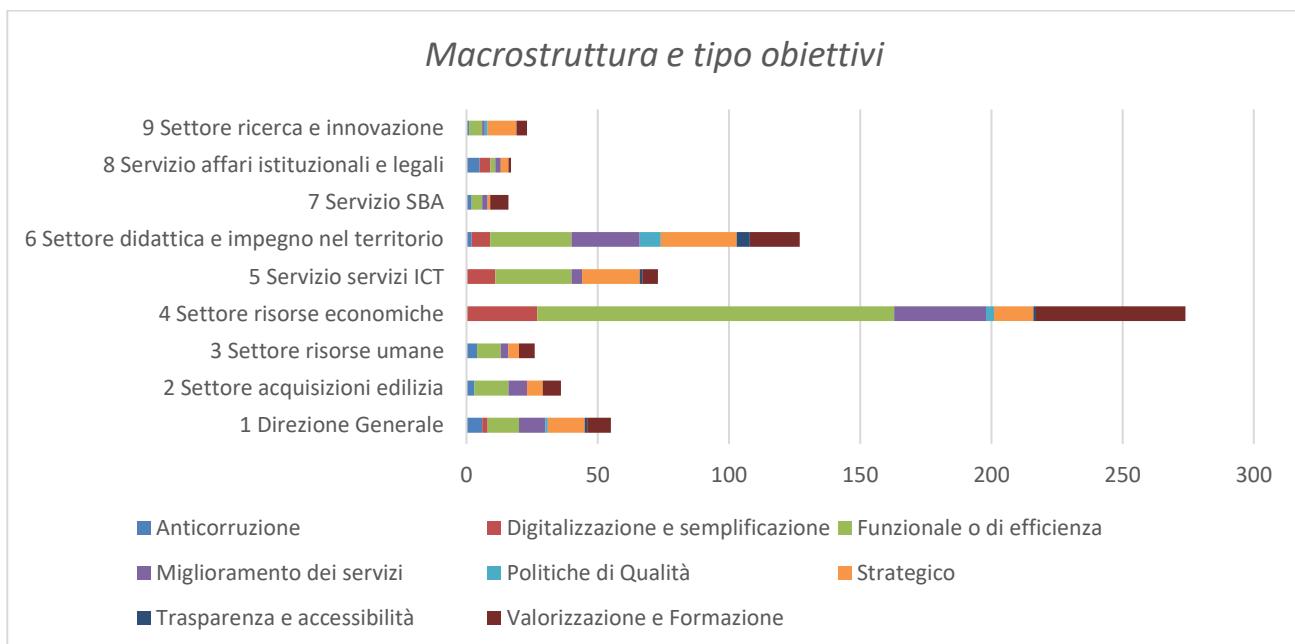
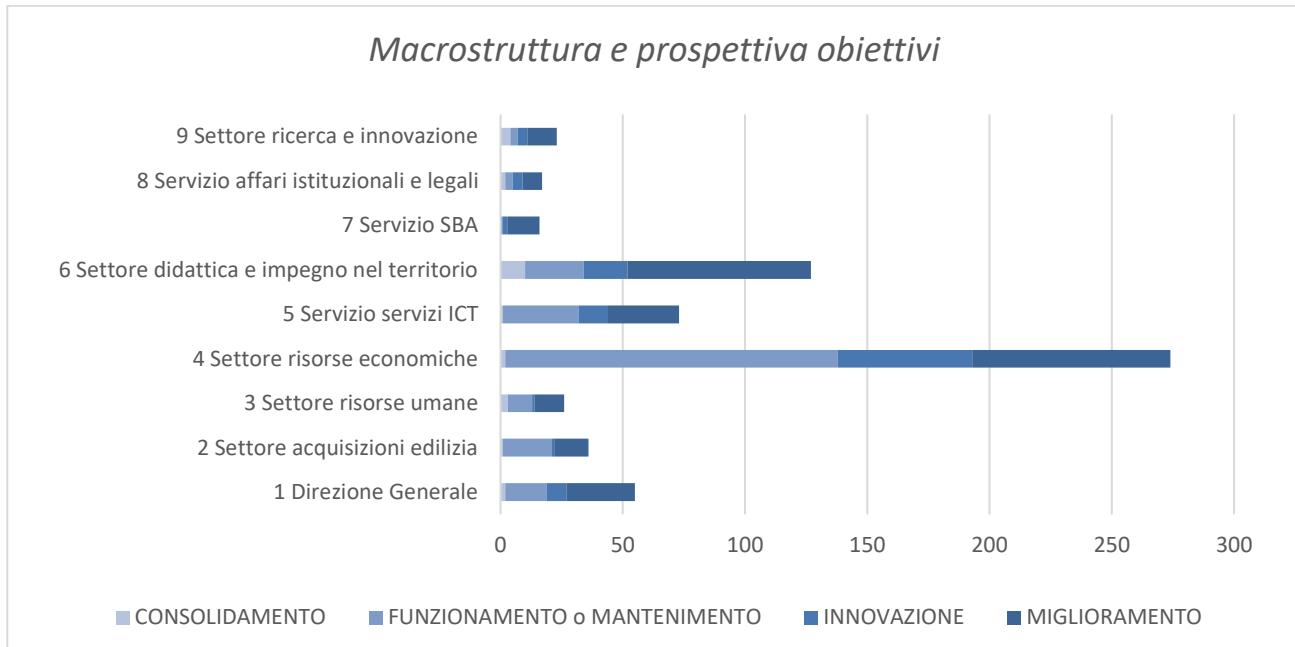


La digitalizzazione e la strategia si dimostrano i driver principali dell'**innovazione** per diverse ragioni, che riflettono l'evoluzione del mondo accademico e le sfide contemporanee. La digitalizzazione fornisce gli strumenti per una didattica innovativa, per ottimizzare la gestione e per stimolare la ricerca, mentre la finalizzazione delle performance operativa al supporto della strategia è essenziale per mantenere l'Università competitiva e in grado di rispondere alle esigenze della società e degli studenti.

Il quadrante del **miglioramento** si concentra su obiettivi di efficienza, miglioramento dei servizi (sulla base dell'ascolto dell'utenza) e valorizzazione del personale perché questi fattori sono interconnessi e fondamentali per il progresso e il successo di qualsiasi istituzione. L'efficienza aiuta a ottimizzare risorse e processi, il miglioramento dei servizi garantisce la soddisfazione degli studenti e di tutti i portatori di interessi e la valorizzazione del personale è la chiave per sostenere il cambiamento e l'innovazione a lungo termine. Questi obiettivi non solo contribuiscono a un ambiente accademico di alta qualità, ma anche a un funzionamento più fluido, produttivo e soddisfacente per tutti gli attori coinvolti. L'efficienza è uno degli aspetti fondamentali per il miglioramento continuo. Le Università, così come altre istituzioni, sono sempre più chiamate a fare di più con meno, e l'efficienza è il mezzo per raggiungere tale obiettivo. Ascoltare i bisogni dei propri portatori di interessi primari e migliorare i servizi è un obiettivo essenziale nel contesto del miglioramento, poiché il successo di un'università dipende in gran parte dalla qualità dei servizi offerti a studenti, docenti, ricercatori e personale amministrativo. Questi servizi comprendono non solo quelli accademici, ma anche quelli di supporto, come l'assistenza amministrativa, le infrastrutture tecnologiche, e le attività di orientamento e carriera. Il miglioramento non riguarda solo i processi e i servizi, ma anche le persone che costituiscono l'organizzazione. Formazione e supportare la crescita professionale del personale è fondamentale perché le risorse umane sono il motore che guida l'efficienza e l'innovazione all'interno delle università.

La presenza di obiettivi a supporto della strategia nel quadrante del **consolidamento** testimonia che l'organizzazione sta lavorando per mantenere i risultati ottenuti e stabilizzare i progressi raggiunti. Questi obiettivi, spesso derivanti da iniziative avviate negli anni precedenti o da attività da completare, sono fondamentali per consolidare le basi su cui costruire ulteriori successi e per garantire che le azioni precedenti non vengano vanificate nel tempo. In sostanza, il consolidamento assicura la continuità delle performance e l'implementazione della strategia nel lungo periodo.

Spostando l'analisi sulle macrostrutture che raggruppano le unità organizzative oggetto della valutazione, è possibile osservare come si sia distribuita la scelta degli obiettivi in base alla classificazione per prospettiva e tipo.



Nei prossimi paragrafi verranno brevemente illustrati i contenuti degli obiettivi per ogni tipologia. Un maggior dettaglio è visibile nel piano degli obiettivi operativi 2025 allegato (All. 1) al presente documento. Il piano è condiviso in formato file Excel per consentire al lettore una visione completa e una navigazione sui contenuti anche attraverso lo strumento del filtro secondo il tipo o la prospettiva di interesse.

2.2.4 L'ALBERO DELLA PERFORMANCE E LA CORRELAZIONE CON GLI OBIETTIVI STRATEGICI

Il Rettore con i/le Prorettori/trici e i/le Delegati/e, definiscono il Piano Strategico, sulla base della missione istituzionale dell'Ateneo, delle priorità generali definite per le politiche delle pubbliche amministrazioni e di quelle specifiche del Sistema universitario, delle novità che scaturiscono dalla normativa nazionale, degli esiti delle attività di valutazione dell'ANVUR (Sistema AVA e VQR), dei risultati della performance economica degli anni precedenti (FFO) e degli esiti delle valutazioni del grado di soddisfazione dei principali stakeholder rispetto alle attività e ai servizi erogati. Il Piano strategico viene approvato dal Consiglio di Amministrazione.

A corredo degli obiettivi definiti all'interno del Piano Strategico 2023-2028, la programmazione 2025-2027 accoglie tra gli obiettivi di strategia anche gli obiettivi individuati dall'Ateneo nell'ambito della programmazione triennale 2024-2026 (PRO3).

Gli obiettivi sono definiti secondo una logica di *cascading*. Questo meccanismo favorisce il coinvolgimento di tutti i dipendenti nella missione e nel mandato dell'Ateneo e contribuisce a responsabilizzare il personale, a consolidare il senso di appartenenza e a promuovere un clima organizzativo favorevole.

La Diretrice Generale, d'intesa con il Rettore, e dopo aver consultato Dirigenti e/o Responsabili delle unità organizzative, definisce gli Obiettivi di Ateneo (Obiettivi Operativi con rispettivi KPI e target), ossia i risultati di breve periodo attesi dallo svolgimento delle attività amministrative di Ateneo che implementano le priorità strategiche.

Gli obiettivi della Diretrice Generale sono assegnati dal Consiglio di Amministrazione, su proposta del Rettore. Alla Diretrice Generale sono affidati gli obiettivi collegati al conferimento dell'incarico e, annualmente, questi possono subire modifiche o integrazioni in relazione a variazioni dello scenario di riferimento o alla sostituzione di obiettivi già raggiunti.

Per la definizione del Piano degli obiettivi 2025, la Diretrice Generale ha trasmesso una nota al personale dirigenziale e responsabile dei Servizi e delle strutture in staff alla Direzione generale, con l'invito a proporre obiettivi (con indicatori e target) per le rispettive strutture, in coerenza con la normativa di riferimento, con gli obiettivi del Piano strategico e della Programmazione triennale trasmessa al MUR. Sono stati organizzati due incontri di coordinamento durante i quali la Diretrice Generale ha presentato le linee guida per la performance organizzativa, prendendo in considerazione anche la bozza degli obiettivi elaborata dalla Direzione Generale.

I/Le Dirigenti e Responsabili coinvolti/e, a seguito di un confronto con i/le Responsabili delle proprie strutture, hanno trasmesso nel termine stabilito le proposte di obiettivi alla Diretrice Generale, la quale le ha valutate al fine del loro inserimento nel PIAO, in modo da garantire la coerenza con gli obiettivi strategici. La Diretrice Generale ha, inoltre, assegnato gli obiettivi trasversali comuni a più strutture, dandone opportuna comunicazione alle strutture. Successivamente all'approvazione da parte del Consiglio di Amministrazione, i/le responsabili hanno preso visione dei propri obiettivi e li hanno condivisi in via definitiva con le strutture di riferimento. Gli obiettivi sono resi disponibili per la consultazione nella scheda di valutazione individuale di ogni soggetto.

A questo proposito, tutte le strutture organizzative tecnico-amministrative sono state coinvolte, nei rispettivi vertici e nelle articolazioni interne, in attività di informazione e condivisione della programmazione generale e nella esplicitazione della performance operativa. È compito dei/lle Responsabili condividere i contenuti e le logiche del Sistema di Misurazione e Valutazione della performance con tutti i/le collaboratori/trici. Inoltre, il materiale informativo sulla gestione della performance e il SMVP vengono consegnati al nuovo personale assunto al momento della presa di servizio.

Dagli obiettivi strategici di Ateneo discendono gli obiettivi operativi delle sue articolazioni organizzative. La rappresentazione degli obiettivi negli allegati del Piano dà conto di questa logica mostrando il collegamento anche tra gli obiettivi a vari livelli (performance organizzativa e individuale) e le relazioni trasversali tra strutture.

2.2.5 GLI OBIETTIVI DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA

La performance organizzativa dell'Università degli Studi di Brescia è sintetizzata nelle macroaree di intervento indicate nel paragrafo 2.2.3 ed è dettagliata nel **Piano degli obiettivi** allegato al presente PIAO.

Qui di seguito sono declinate le azioni che si traducono in obiettivi di performance per la Direzione Generale, le Aree Dirigenziali e i Servizi apicali. Secondo la citata logica del *cascading*, sono delineati gli obiettivi del personale delle strutture amministrative e tecniche. Il Piano degli obiettivi riporta per ogni Unità organizzativa gli obiettivi, il periodo di realizzazione, i/le referenti, gli indicatori e i target. Il Piano riporta anche l'area di intervento (coordinata Tipo) di ogni obiettivo, gli stakeholder di riferimento e il rimando agli obiettivi strategici o del/la Responsabile apicale.

OBIETTIVI A SUPPORTO DELLA STRATEGIA	
La performance organizzativa a supporto della strategia evidenzia l'importanza di una gestione efficace delle risorse e delle performance aziendali, che risulta fondamentale per tradurre la strategia in azioni concrete e misurabili.	
Direzione Generale	
• Coordinamento e monitoraggio dello stato di avanzamento dei progetti di edilizia dell'Ateneo	
• Rispetto dell'indicatore di spesa del personale ai sensi dell'art.5 d.lgs. 49/2012 e reclutamento personale fino alla concorrenza dei punti organico disponibili per il PTA	
• Potenziamento comunicazione esterna dell'Ateneo e miglioramento comunicazione interna	
• Attuazione interventi per la realizzazione del Piano Strategico	
• Iniziative per favorire il senso di appartenenza UNIBS	
• Attività rivolte alla verifica dei requisiti richiesti per l'accreditamento periodico delle sedi e dei corsi di studio, secondo il modello AVA3	
Aree Dirigenziali e i Servizi apicali	
• Avvio dei Massive Open Online Courses (MOOC)	
• Azioni volte al conseguimento dei target PRO3	
• Iniziative per favorire il senso di appartenenza UNIBS	
• Contributo alle attività dei tasks di afferenza nell'ambito del progetto UNITA	
• Partecipazione alla stesura del Rapporto di AutoValutazione (RAV) di Sede	
• Costituzione dell'Osservatorio della Ricerca di Ateneo	
• Proposta Regolamento per l'Open Science	
• Adesione dell'ateneo ai CLUSTER Tecnologici	
• Monitoraggio dell'indicatore delle spese di personale ai sensi dell'art. 5 d.lgs 49/2012	
• Monitoraggio dell'equilibrio economico finanziario	
• Supporto alle attività del CERA - formazione in merito a sicurezza e integrità della ricerca	
• Censimento dei laboratori e delle grandi attrezzature ai fini del popolamento dei moduli di IRIS	
• Emanazione di un regolamento di Ateneo per l'Open Science	
• Promozione dell'open science presso docenti, ricercatori, dottorandi	
• Implementazione di strumenti per il supporto dell'analisi dei dati sull'internazionalizzazione	
• Predisposizione piano di adeguamento alla normativa europea "NIS2" nell'ambito della sicurezza digitale	
• Attivare l'autenticazione a 2 fattori nell'ambito della sicurezza digitale	
• Definizione di un processo di produzione dei Massive Open Online Courses (MOOC)	
• Promozione e implementazione del Centro di Ateneo Spazio Studenti	
• Realizzazione di focus group dedicati al personale e alla popolazione studentesca finalizzati a rafforzare il senso di appartenenza	

OBIETTIVI FUNZIONALI O DI EFFICIENZA	
Azioni indirizzate al miglioramento delle modalità di lavoro e della capacità di risposta alle richieste dell'utenza, all'uso ottimale delle risorse, per il buon funzionamento delle attività ordinarie e per assicurare l'adeguatezza allo scopo dell'azione amministrativa	
Direzione Generale	
• Rispetto dei tempi di pagamento delle fatture commerciali previsti dalle vigenti disposizioni ai sensi dell'art.4-bis del DL 13/2023 convertito in Legge n.41/2023	
• Interventi riorganizzativi	
• Definizione di una procedura per semplificazione e garanzia dei tempi necessari per il processo di firma del Rettore	
Aree Dirigenziali e i Servizi apicali	
• Rispetto dei tempi di pagamento delle fatture commerciali previsti dalle vigenti disposizioni ai sensi dell'art.4-bis del DL 13/2023 convertito in Legge n.41/2023	
• Completamento della revisione del regolamento in materia di incentivi alle funzioni tecniche	

- Coordinamento delle proposte di aggiornamento regolamentare in allineamento con Statuto e RGA
- Revisione/aggiornamento regolamenti di area Didattica
- Attuazione dell'*internal audit* previsto dal Regolamento di Ateneo per l'amministrazione e la contabilità
- Monitoraggio dell'indicatore di tempestività dei pagamenti
- Implementazione e aggiornamento dei dati di competenza nella funzione "Gestione Organi" in GDA
- Monitoraggio degli indicatori previsti dalla normativa (art.18 legge 240/2010 e decreto legislativo 49/2012)
- Predisposizione calendario annuale scadenze del Servizio per passaggio consegne
- Coordinamento della procedura di messa in sicurezza delle attrezzature
- Revisione e aggiornamento della documentazione e modulistica a disposizione delle commissioni di concorso per l'espletamento delle procedure di reclutamento del personale docente e ricercatore
- Catalogazione del materiale documentale in vista della sua conservazione, riallocazione e/o smaltimento
- Revisione regolamenti didattici dei corsi di studio
- Catalogazione elettronica accordi ricerca

Si evidenzia in particolare la riproposizione dell'obiettivo introdotto a partire dallo scorso anno, e trasversale a buona parte delle strutture dell'Ateneo, finalizzato al rispetto dei tempi di pagamento delle fatture commerciali previsti dalle vigenti disposizioni ai sensi dell'art.4-bis del DL 13/2023 convertito in Legge n.41/2023. Tra le riforme abilitanti del PNRR che l'Italia si è impegnata a realizzare, in linea con le raccomandazioni della Commissione europea, è prevista la Riforma n. 1.11 - Riduzione dei tempi di pagamento delle pubbliche amministrazioni e delle autorità sanitarie. Tale riforma prevede che entro il primo trimestre 2025 (Q1 2025), con conferma al primo trimestre 2026 (Q1 2026), siano conseguiti specifici obiettivi quantitativi (target) in termini di tempo medio di pagamento e di tempo medio di ritardo per le pubbliche amministrazioni. L'assegnazione dell'obiettivo, non solo al personale Dirigente, ma anche a tutte le strutture impegnate a vario titolo nella "filiera" del pagamento consente di coinvolgere e finalizzare lo sforzo di tutti verso il raggiungimento dell'obiettivo comune.

OBIETTIVI ANTICORRUZIONE

Obiettivi attinenti a processi ed attività legate alla prevenzione della corruzione. La prevenzione della corruzione all'interno dell'Ateneo è frutto di un lavoro che coinvolge, a più livelli, tutti i soggetti operanti all'interno dell'Amministrazione, ai quali è richiesta una collaborazione attiva nella prevenzione di fenomeni corruttivi. Si rimanda per i dettagli alla sezione dedicata.

Direzione Generale

- Obiettivo generale di promuovere una cultura di integrità, trasparenza e responsabilità all'interno dell'Ateneo, contribuendo a prevenire e contrastare fenomeni di corruzione
- Revisione convenzione con ASST

Aree Dirigenziali e i Servizi apicali

- Verifica del rispetto del Piano Triennale per la Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza
 - Supporto agli uffici di ateneo per un aggiornamento sistematico del registro di trattamento GPD Cineca
 - Svolgimento di 2 incontri di verifica con gli uffici per il rispetto del Piano Triennale per la Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza normativa in materia di anticorruzione (L. 190/20212)
- Revisione della regolamentazione interna relativa alle acquisizioni conseguente all'adozione del correttivo al codice dei contratti in fase di emanazione
- Verifica e controllo dei requisiti di carattere generale e speciale degli operatori economici, secondo i dettami normativi
- Rinnovo presentazione domanda di qualificazione stazione appaltante in scadenza
- Coordinamento e supervisione delle attività degli Uffici in relazione alla redazione dei Regolamenti di competenza del Settore
- Realizzazione dei passaggi necessari per l'attivazione della procedura di affidamento per una infrastruttura informativo-gestionale modello SaaS per il Sistema Bibliotecario di Ateneo
- Completamento regolamento del Collegio di Disciplina
- Completamento revisione regolamento c/terzi

OBIETTIVI DI DIGITALIZZAZIONE E SEMPLIFICAZIONE

La digitalizzazione è vista come supporto alla semplificazione. Per questa ragione nella classificazione adottata da questo Ateneo i due concetti sono stati associati. Il punto di vista è quello del destinatario del servizio o del fruttore dello strumento di digitalizzazione. Il fine è l'aumento dell'efficienza, la riduzione dei tempi di esecuzione delle attività e di risposta all'utente, la dematerializzazione. Le tecnologie ICT consentono anche l'adozione di strumenti organizzativi innovativi, supportando l'accessibilità alle banche dati e ai sistemi di archiviazione; qualificando la collaborazione a distanza; potenziando la sicurezza delle reti e la protezione delle informazioni; introducendo strumenti di efficienza, semplificazione, dematerializzazione.

Direzione Generale

- Potenziamento e implementazione di strumenti per il monitoraggio tramite la realizzazione di un sistema di reporting direzionale

Aree Dirigenziali e i Servizi apicali

- Verifica e controllo dei requisiti di carattere generale e speciale degli operatori economici, secondo i dettami normativi
- Supporto nella fase di implementazione del sistema Titulus Organi 5 a livello Centrale e aggiornamento FAQ relative
- Adozione ed utilizzo a regime pieno del sistema Titulus Organi 5
- Sperimentazione dell'utilizzo dell'AI nella redazione dei documenti amministrativi
- Predisposizione di una funzionalità in service desk per supporto amministrativo e gestionale al personale sul programma di gestione documentale Titulus 5
- Revisione di tutte le FAQ della UOC Flussi Documentali presenti nella intranet di Ateneo a seguito del passaggio a Titulus 5 e inserimento di nuove FAQ per la corretta gestione documentale
- Predisposizione di uno scadenzario integrato con il sistema di gestione documentale Titulus
- Gestione progetto di attivazione University Planner e Student Booking
- Attivazione Portale per la sicurezza sui luoghi di lavoro (RSPP)
- Proposta di revisione del processo di assegnazione alloggi con procedura automatizzata anche a seguito nuovo capitolato per servizi informatici

OBIETTIVI DI TRASPARENZA E ACCESSIBILITÀ

La **trasparenza** è uno dei pilastri della politica anticorruzione e coinvolge tutte le funzioni amministrative, integrando il diritto del Cittadino a una buona amministrazione. La trasparenza si realizza mediante la pubblicazione e l'aggiornamento dei dati, delle informazioni e dei documenti individuati dal D. Lgs. n. 33/2013, nell'apposita sezione "Amministrazione Trasparente", collocata nella "home page" del sito internet di Ateneo, nel rispetto delle disposizioni e dei vincoli specifici, tra i quali figura la protezione dei dati personali. La trasparenza è inoltre intesa nella sua accezione più ampia di raggiungibilità e fruibilità delle informazioni ed è quindi associata all'**accessibilità**. L'accessibilità implica che tutte le persone, indipendentemente dalle loro capacità fisiche, sensoriali, cognitive o tecnologiche, possano accedere alle informazioni, ai servizi e agli spazi in modo paritario. La trasparenza, d'altra parte, riguarda la chiarezza, l'apertura e la disponibilità delle informazioni, con l'obiettivo di rendere tutto visibile, comprensibile e facilmente reperibile. L'Università che integra questi principi contribuisce a un cambiamento culturale che promuove l'uguaglianza e l'inclusione, rendendo la comunità accademica più equa, responsabile e dinamica.

Direzione Generale

- Obiettivo generale di garantire che ogni individuo non solo possa fruire dei servizi, ma abbia anche l'opportunità di comprendere come e perché vengono prese certe decisioni, come vengono gestite le risorse, e come può interagire con l'organizzazione.

Aree Dirigenziali e i Servizi apicali

- Attivazione e sperimentazione della piattaforma Eye Able, o equivalente, per l'accessibilità degli utenti portatori di disabilità alla consultazione del portale
- Miglioramento attività di tirocinio nei confronti studenti non italofoni
- Ricezione documentazione titoli esteri direttamente dalle istituzioni della formazione superiore
- Impostazione modelli standard e modulistica di base
- Restyling dell'identità visiva e produzione del Brand Book
- Implementazione di un sistema di notifica della decadenza

OBIETTIVI DI POLITICHE DI QUALITÀ

Nella performance 2025-2027 la categoria degli obiettivi dedicati alle Politiche di qualità si ibridizza con la strategia: gli obiettivi di qualità sono un elemento essenziale per raggiungere gli obiettivi strategici. La qualità diventa un motore fondamentale per attuare la strategia, creando un sistema interconnesso dove il miglioramento continuo dei servizi (didattici, di ricerca, amministrativi) è parte integrante delle scelte strategiche a lungo termine.

Per questa ragione, l'obiettivo trasversale del monitoraggio e del mantenimento dei requisiti per l'accreditamento periodico delle sedi e dei corsi di studio, secondo il modello AVA3, e della partecipazione all'autovalutazione di ogni ambito, per ogni punto di attenzione e gli aspetti da considerare specifici, obiettivo promosso dal Presidio di Qualità dell'Ateneo, è eletto per il triennio 2025-2027 a obiettivo strategico.

Direzione Generale

- Coordinamento delle attività rivolte alla verifica dei requisiti richiesti per l'accreditamento periodico delle sedi e dei corsi di studio, secondo il modello AVA3

Aree Dirigenziali e i Servizi apicali

- Coordinamento delle attività rivolte alla verifica dei requisiti richiesti per l'accreditamento periodico delle sedi e dei corsi di studio, secondo il modello AVA3
- Supporto alla Direzione Generale per le attività di verifica dei requisiti di accreditamento periodico delle sedi e dei corsi di studio previsti da AVA3
- Partecipazione alla stesura del Rapporto di AutoValutazione (RAV) di Sede
- Valutazione della Qualità della Ricerca 2020-2024
- Attuazione dell'internal audit Regolamento di Ateneo per l'amministrazione e la contabilità
- Creazione pagina web contenente la normativa ministeriale per le procedure relative all'istituzione e attivazione dei Corsi di laurea e laurea magistrale

OBIETTIVI DI VALORIZZAZIONE E FORMAZIONE	
La formazione e lo sviluppo delle conoscenze, delle competenze e delle capacità del personale della pubblica amministrazione costituiscono strumento fondamentale nella gestione delle risorse umane e si collocano al centro del processo di rinnovamento della pubblica amministrazione. Qualsiasi organizzazione, infatti, per essere in linea con i tempi e rispondere ai mutamenti culturali e tecnologici della società, deve investire sulle competenze del proprio personale, attraverso una adeguata formazione. Il tema della formazione del capitale umano presenta oggi una rinnovata attualità nel quadro del processo di riforma della pubblica amministrazione se si tiene conto della significativa immissione di nuovo personale all'interno delle amministrazioni italiane, delle necessità di adeguarsi alla rapidità dei cambiamenti del contesto e delle tecnologie, degli obiettivi di innovazione individuati dal Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza.	
Direzione Generale	
<ul style="list-style-type: none"> • Introduzione valutazione bottom-up nel Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance • Proposta nuovo regolamento per la premialità e integrazione fondo premialità 	
Aree Dirigenziali e i Servizi apicali	
<ul style="list-style-type: none"> • Partecipazione ad attività formative finalizzate all'aggiornamento e/o al miglioramento delle conoscenze e delle competenze che prevedano un impegno non inferiore a 40 ore annue, prioritariamente sui temi della leadership e delle soft skills, e promozione di attività di formazione per il personale assegnato (obiettivo di 40 ore/anno, a partire dal 2025) • Primo step formazione contabilità <i>Accrual</i>: quadro concettuale e formazione su almeno di due ITAS • Incontro informativo/formativo pratico destinati a tutto il personale collocato nella struttura Acquisizioni ed Edilizia e al personale collocato nei Dipartimenti e nel Sistema Bibliotecario di Ateneo esercente funzione di acquisto a seguito dell'entrata in vigore del nuovo Codice, finalizzati anche alla corretta procedura di scelta del contraente e a eventuali nuove disposizioni normative e dell'adozione dei regolamenti di attuazione, interni ed esterni • Formazione al fine della gestione di eventi minanti la sicurezza dei luoghi di lavoro durante gli eventi quali le sessioni di laurea • Progettazione ed erogazione di un percorso formativo per migliorare le soft skills, e, in particolare, le capacità comunicative e di corretta gestione dell'utenza, interna ed esterna. Il percorso sarà dedicato al personale che svolge attività di guardiania e portierato 	

La valorizzazione del capitale umano è mossa soprattutto dalla leva della formazione, che deve avere valore per le Persone e per l'Amministrazione:

- per i dipendenti, la formazione e la riqualificazione costituiscono un "diritto soggettivo" e, al tempo stesso, un dovere. Le attività di apprendimento e formazione, in particolare, devono essere considerate ad ogni effetto come attività lavorative;
- per le amministrazioni, la formazione e la riqualificazione del proprio personale devono costituire un investimento organizzativo necessario e una variabile strategica non assimilabile a mera voce di costo nell'ambito delle politiche relative al lavoro pubblico.

La scelta del nostro Ateneo di introdurre, a partire dal 2024, un obiettivo organizzativo assegnato a tutte le strutture, riferito all'acquisizione di competenze digitali grazie anche alla fruizione della formazione disponibile sulla piattaforma ministeriale [Syllabus](#), è di grande impatto nel quadro degli equilibri della performance organizzativa ed è espressione del rinnovato impegno della Governance verso lo sviluppo delle competenze, generiche e specifiche, e delle *soft skills* del personale amministrativo e tecnico. Per l'obiettivo "Completamento delle attività di *assessment* e conseguimento dell'obiettivo formativo riferito al superamento di almeno un livello nel citato percorso di Syllabus Competenze digitali per la PA", il target di Ateneo per l'anno 2025 è innalzato al 75%.

Il PIAO recepisce la recente Direttiva del Ministro per la Pubblica Amministrazione del 14 gennaio 2025 e integra gli obiettivi formativi del personale Dirigente, presenti nel quadro degli obiettivi già dallo scorso anno, incrementando a 40 ore/annue il target formativo, in particolare sullo sviluppo delle competenze di leadership e sulle *soft skill*. È, inoltre, compito dirigenziale gestire le persone assegnate, sostenendone lo sviluppo e la crescita professionale. La promozione della formazione costituisce, quindi, uno specifico obiettivo di performance di ogni dirigente che deve assicurare la partecipazione attiva dei/le dipendenti alle iniziative formative, in modo da garantire il conseguimento dell'obiettivo del numero di ore di formazione pro-capite annue, a partire dal 2025, non inferiore a 40.

L'Amministrazione del nostro Ateneo intende, inoltre, gettare le basi all'introduzione progressiva della valutazione *bottom-up*. Nella [Direttiva del novembre 2023](#), il Ministro per la Pubblica amministrazione sottolinea l'importanza di

una valutazione continua e trasparente, con l'obiettivo di promuovere una cultura della responsabilità e del miglioramento. In questo ambito, è promosso un progressivo superamento della semplice valutazione gerarchica e unidirezionale, nella quale il/la superiore valuta il/la sottoposto/a, a vantaggio di sistemi in cui la valutazione è frutto del contributo di una pluralità di soggetti, interni o esterni all'organizzazione. Il Ministro per la Pubblica Amministrazione parla di valutazione *bottom-up* riferendosi a un cambiamento nei processi decisionali e di valutazione delle politiche pubbliche, che coinvolge direttamente i soggetti operativi, anziché concentrarsi solo sui vertici dell'amministrazione. Nella sperimentazione della valutazione *bottom-up* che sarà introdotta a partire dal ciclo della performance 2026 i/le collaboratori/trici saranno chiamati ad esprimere, in forma rigorosamente anonima, un giudizio sul/la proprio/a superiore (ad esempio, con questionari anonimi volti a verificare se l'operato del personale Dirigente è orientato a valorizzare le attitudini del personale, a incentivarne la produttività, a garantire il benessere organizzativo, etc.).

Anche la performance 2025-2027 accoglie l'obiettivo, assegnato a più strutture, dedicato al **miglioramento dei servizi** e all'ascolto degli stakeholder. Si rimanda ai paragrafi dedicati del presente documento (paragrafo 2.2.6. e sezione dedicata al monitoraggio).

2.2.6 IL MIGLIORAMENTO DEI SERVIZI E L'ASCOLTO DEGLI STAKEHOLDER

Il termine stakeholder identifica tutti/e coloro che hanno un interesse nell'attività dell'Ateneo e/o coloro che ne determinano o influenzano in modo decisivo le scelte, senza il cui appoggio l'organizzazione non è in grado di sopravvivere, includendo anche i gruppi non legati da un rapporto economico con l'Ente.

La performance operativa di Ateneo individua due categorie di stakeholder:

- gli **stakeholder primari**, ovvero tutti quegli individui e gruppi ben identificabili da cui l'Ateneo dipende per la sua sopravvivenza o senza la cui partecipazione continua l'Ateneo non può sopravvivere come complesso funzionante. Appartengono a questa categoria gli/le studenti, i/le docenti, il personale tecnico amministrativo e la governance;
- gli **stakeholder**, nel senso più ampio, definiti **secondari**, ovvero ogni individuo o gruppo ben identificabile che può influenzare o essere influenzato dall'attività dell'Ateneo in termini di servizi prodotti, politiche e processi, oppure, individui e gruppi che, pur non avendo rapporti diretti con l'Ateneo, sono comunque influenzati indirettamente dalle sue attività. Appartengono a questa categoria i partner istituzionali, le altre Università, i fornitori e le imprese in genere, il mondo no-profit, l'ambiente e la comunità in generale: il "cittadino".

La performance di Ateneo rinnova annualmente la valorizzazione dell'ascolto sistematico degli stakeholder primari (studenti, docenti e personale tecnico amministrativo), nel ruolo di protagonisti della valutazione, mettendo in atto un meccanismo di miglioramento dei servizi amministrativi che inizia con l'analisi e l'interpretazione degli esiti delle indagini di customer e si sviluppa nell'individuazione di obiettivi e nella realizzazione di progetti, mirati al miglioramento degli aspetti individuati come critici.

Ai fini del miglioramento continuo annualmente l'Ateneo rileva il grado di soddisfazione dei servizi amministrativi erogati. La rilevazione avviene mediante la somministrazione di un questionario a studenti, personale tecnico amministrativo (PTA) e corpo docente (DDA - professori ordinari, associati, ricercatori a tempo indeterminato e determinato, assegnisti e dottorandi).

L'Università di Brescia aderisce al progetto Good Practice (GP) promosso e coordinato dal Politecnico di Milano che coinvolge 58 atenei italiani (di cui 7 non statali) e quattro scuole superiori e si propone di raccogliere ed elaborare informazioni economiche e no, al fine di migliorare l'efficienza dei servizi amministrativi. I questionari somministrati nell'indagine di *customer satisfaction* di Ateneo seguono l'impostazione e la formulazione prevista e concordata con gli altri partner del progetto GP. Per l'anno 2025 i questionari saranno somministrati nel mese di febbraio per DDA e PTA, con riferimento all'anno solare 2024, e tra febbraio e marzo per la popolazione studentesca, con riferimento all'anno

accademico 2024/2025 per gli/le studenti. È inoltre in corso di valutazione la realizzazione dell'indagine sul Benessere organizzativo mediante l'adesione alla proposta del Politecnico.

La struttura delle indagini proposta dal gruppo di lavoro del Politecnico ricalca uno schema per servizi trasversali, con la possibilità di aggiungere, previo confronto con gli uffici interessati, domande di interesse dell'Ateneo volte ad indagare specifici aspetti.

I risultati delle indagini sono pubblicati sul portale di [Amministrazione Trasparente](#), dandone avviso all'intera comunità universitaria.

I risultati del questionario studenti sono disaggregati per macroarea di appartenenza dello/a studente (economia, giurisprudenza, medicina, ingegneria), in quanto i servizi offerti si differenziano per sede (zona nord di medicina e ingegneria, zona centro per giurisprudenza ed economia). Le domande legate alle infrastrutture e alla logistica sono ulteriormente disaggregate per sede del corso di studio (Brescia, Cremona, Mantova, Esine, Desenzano del Garda e Chiari).

L'indagine sui servizi amministrativi rivolta alla comunità studentesca è preceduta da una serie di quesiti, volti ad indagare il grado di soddisfazione circa l'organizzazione dei corsi di studio. I risultati di questa ulteriore indagine sono pubblicato nella sezione "Dati e statistiche" del sito d'Ateneo e commentati dai gruppi di riesame, con apposito format predisposto dal Presidio della Qualità di Ateneo (PQA).

I risultati del questionario PTA e DDA sono disaggregati per macro-servizio secondo la classificazione condivisa tra gli Atenei partecipanti al progetto.

In generale i benefici della partecipazione al progetto GP impattano su due prospettive:

- lato efficacia: l'adesione al Progetto GP ha permesso alla nostra Università di ampliare la sfera di utilizzo dei risultati di customer, consentendo un confronto spaziale (tra atenei) oltre che temporale;
- lato efficienza: grazie alla partecipazione al gruppo di lavoro e all'utilizzo di un applicativo dedicato, è stato possibile ripartire i costi amministrativi (costo del personale tecnico amministrativo, delle collaborazioni studentesche, del tutorato e dei servizi acquistati dall'esterno) tra aree di costo comuni al mondo universitario. Il tutto in un'ottica di confronto e comparabilità interuniversitaria.

Anche per il 2025 la scelta dell'Ateneo è di integrare la performance organizzativa con l'obiettivo trasversale volto a garantire il miglioramento dei servizi offerti, grazie all'individuazione delle eventuali aree di criticità e alla proposta di azioni migliorative. L'attuazione di tali azioni migliorative si è concretizzata nella creazione di nuovi obiettivi di performance per gli uffici coinvolti, la cui efficacia sarà verificata grazie al monitoraggio annuale della *customer satisfaction*.

Nel Piano degli obiettivi 2025 sono stati targati con il tipo "miglioramento dei servizi" tutti gli obiettivi che nascono dalla formulazione di azioni di miglioramento a seguito dell'analisi dei questionari.

Le strutture coinvolte nell'analisi ai fini del miglioramento sono 16. A queste è stato assegnato l'obiettivo "Monitoraggio della qualità percepita del servizio in ottica di miglioramento". Inoltre, le strutture coinvolte, hanno proposto complessivamente 90 nuovi obiettivi derivanti dall'individuazione di punti di miglioramento.

2.2.7 IL GENDER EQUALITY PLAN (GEP) E LA PERFORMANCE

Il [Gender Equality Plan](#) costituisce un documento progettuale e programmatico che mira all'inclusione di una prospettiva di genere nella ricerca, nell'innovazione e nel mondo accademico, favorendo la cultura del rispetto, il contrasto alle discriminazioni e la promozione dell'uguaglianza di genere.

In accordo con le indicazioni emanate dalla CRUI e con il Vademecum per l'elaborazione del Gender Equality Plan negli Atenei Italiani (realizzato dal "Gruppo di Lavoro GEP" della Commissione CRUI sulle Tematiche di genere, approvato nell'Assemblea Generale della CRUI il 22 luglio 2021), l'Università degli Studi di Brescia sta consolidando l'impianto metodologico per la raccolta dei dati e la messa a sistema degli strumenti che realizzino l'uguaglianza di genere e che integrino le politiche delle pari opportunità e i principi di equità ed inclusione in tutti i documenti programmatici dell'Ateneo.

Tale metodologia consente di affiancare al Piano Triennale di Azioni Positive (PTAP) il Bilancio di Genere (BdG) e il Gender Equality Plan (GEP), per l'inserimento di una prospettiva di genere nel Piano Strategico di Ateneo. In una logica di relazione e di continuità tra i documenti, mentre il BdG contribuisce all'analisi della situazione esistente e illustra la situazione dell'Ateneo con riferimento alla rappresentazione dei generi nei differenti livelli organizzativi, il GEP contiene azioni correttive concrete e innovative, individuando obiettivi e indicatori di risultato, al fine di correggere eventuali distorsioni e diseguaglianze di genere e di favorire un cambiamento organizzativo di carattere generale. Il [Piano triennale azioni positive 2024-2026](#) (PTAP) prevede inoltre obiettivi pluriennali con progetti riguardanti:

1. Promozione della cultura di genere e contro le discriminazioni
2. Promozione del benessere organizzativo
3. Promozione di politiche di conciliazione tempi di lavoro/tempi di vita

Il primo Gender Equality Plan (GEP) 2022-2024, redatto dal gruppo di lavoro appositamente costituito (GEP Team) e approvato con delibera del Senato Accademico del 27 Aprile 2022 n. 90, ha previsto tra le sue azioni la necessità di una vera e propria Commissione Genere dell'Università degli Studi di Brescia, il cui obiettivo è dare attuazione al GEP in raccordo con le competenze specifiche del Comitato Unico di Garanzia (CUG), tra cui l'elaborazione del Bilancio di Genere, offrendo supporto all'integrazione funzionale tra i due organismi. La prima Commissione Genere 2022-2024 è stata nominata con Decreto Rettoriale del 16 settembre 2022 n. 832. La commissione ha relazionato sull'attività svolta condividendo la [Relazione annuale 2023](#) riferita alle attività realizzate nel corso del 2023 in linea con quanto pianificato nel Gender Equality Plan 2022-2024.

A seguito dell'emanazione del Regolamento per la disciplina della Commissione Genere di Ateneo con Decreto Rettoriale del 25 ottobre 2024 n. 1031 e al termine del mandato triennale delle componenti della prima Commissione, è stata costituita la Commissione Genere 2025-2027, con Decreto Rettoriale del 17 dicembre 2024 n. 1221, in andamento con il Gender Equality Plan 2025-2027 che è stato approvato con delibera del Consiglio di Amministrazione del 17 dicembre 2024 n. 356.

Il GEP si articola in cinque aree fondamentali:

Le aree tematiche del GEP

Area 1	Area 2	Area 3	Area 4	Area 5
•CULTURA DELL'ORGANIZZAZIONE E EQUILIBRIO VITA PRIVATA/VITA LAVORATIVA	•EQUILIBRIO DI GENERE NELLE POSIZIONI DI VERTICE NEGLI ORGANI DECISIONALI	•PARITÀ DI GENERE NEL RECLUTAMENTO E NELLE PROGRESSIONI DI CARRIERA	•INTEGRAZIONE DELLA DIMENSIONE DI GENERE NELLA RICERCA E NEI PROGRAMMI DEGLI INSEGNAMENTI	•CONTRASTO DELLA VIOLENZA DI GENERE, COMPRESE LE MOLESTIE SESSUALI

Per ogni area sono stati individuati più obiettivi e, per la realizzazione di ogni obiettivo, sono indicate più azioni, con destinatari diretti e indiretti, responsabili istituzionali e operativi, risorse umane, risorse finanziarie, indicatori di valutazione, cronoprogramma e *Sustainable Development Goals (SDG)* correlati.

L'adozione del GEP costituisce inoltre un requisito richiesto dalla Commissione Europea alle istituzioni di istruzione superiore e agli enti di ricerca per la partecipazione ai bandi Horizon Europe e costituisce, pertanto, un obiettivo di struttura del Servizio Ricerca e Innovazione che si occupa del supporto alla presentazione dei progetti.

Nel 2024, a conclusione del triennio 2022-2024, sono state realizzate numerose attività, riconducibili alle aree tematiche del GEP, con un notevole incremento dei progetti avviati e visibili nella seguente tabella:

Tipologia di attività	Descrizione
Attività di “Supporto alle azioni del Gender Equality Plan 2022-2024: analisi e report dei risultati del questionario previsto nell’Area 5 - Contrasto alla violenza di genere”.	Affidamento di una prestazione d’opera per attività di analisi dei dati ed elaborazione scritta dei risultati emersi dal questionario precedentemente somministrato nell’ambito dell’Area 5 del <i>Gender Equality Plan 2022-2024</i> , relativo all’indagine conoscitiva sulla percezione della violenza di genere nel corpo studentesco.
Evento “Grammanti - dialogo con Vera Gheno” (22/05/2024).	Evento divulgativo aperto al pubblico e organizzato in collaborazione con il Comune di Brescia (Assessorato alle Politiche educative, alle Pari opportunità, alle Politiche giovanili e alla Sostenibilità sociale) con ospite la linguista e saggista italiana Vera Gheno, incentrato sull’uso delle parole e del linguaggio. L’incontro si è svolto il 22/05/2024 presso la Sala del Camino di Palazzo Martinengo delle Palle.
Progetto STEM in Genere - attività 2024 (con il coinvolgimento di 7 enti).	Il progetto, alla sua terza edizione, ha l’obiettivo di contrastare lo squilibrio di genere nelle aree di studio riconducibili alle STEM (Science, Technology, Engineering, Mathematics) per informare e sensibilizzare gli/le studenti della scuola primaria e secondaria, i/le docenti, le famiglie e tutta la cittadinanza sulle tematiche legate agli stereotipi e alle discriminazioni di genere.
Webinar “Unconventional strategies and low-key actions to overcome resistance to organisational change in GEPs”.	Il webinar è stato dedicato al tema dell’implementazione del GEP nel mondo accademico e dell’integrazione di una dimensione genere+ nell’insegnamento e nella ricerca, identificando strategie innovative per superare la resistenza al cambiamento.
Seminario “L’arte e le discriminazioni di genere” (2 date: 22/03/2024 e 18/04/2024).	Iniziativa di sensibilizzazione sul tema delle discriminazioni di genere nel mondo del teatro, in continuità con le azioni promosse dalla Commissione in collaborazione con Amleta APS.
Progetto Amleta - conferenza stampa in collaborazione con il Centro Teatrale Bresciano dedicata alla ricerca sulla parità di genere nei teatri italiani (17/06/2024).	Presentazione dei risultati della mappatura realizzata insieme ad Amleta APS (“associazione di promozione sociale il cui scopo è contrastare la disparità e la violenza di genere nel mondo dello spettacolo”) analizzando i dati del triennio ministeriale 2017-2020 del FUS (Fondo Unico per lo Spettacolo dal vivo), al fine di trasmettere e divulgare l’analisi e i dati relativi alle discriminazioni di genere all’interno del contesto e del settore teatrale che riguarda sia i Teatri Nazionali sia i Teatri di Rilevante Interesse Culturale.
Progettazione digitale di materiale grafico e illustrato relativo alla ricerca condotta insieme ad Amleta APS.	Rielaborazione grafica e illustrata per la realizzazione di un artefatto visivo e digitale che illustra i risultati emersi dalla ricerca condotta dalla Commissione

	Genere insieme ad Amleta APS e finalizzata alla sensibilizzazione sul tema delle discriminazioni di genere nel mondo del teatro.
Progetto Amleta - seminario “Attrici, Registe, Drammaturge: Rompere il Sipario di Cristallo nei Teatri Italiani” (07/11/2024).	<p>Seminario di sensibilizzazione dedicato alla presentazione dei risultati della ricerca condotta dalla Commissione Genere dell’Ateneo insieme all’Associazione Amleta e finalizzata alla sensibilizzazione sul tema delle discriminazioni di genere nel mondo del teatro e nel settore dello spettacolo.</p> <p>L’evento, proposto tra le iniziative previste in occasione del 25 novembre, si è svolto il 07/11/2024 presso il Teatro Santa Chiara Mina Mezzadri.</p> <p>L’iniziativa è stata realizzata in collaborazione con la Commissione Pari Opportunità del Comune di Brescia, il CTB, l’Associazione Amleta, Soroptimist International Club Brescia, il progetto GAPP e la Consigliera di Parità regionale.</p>
Rinnovo assegno di ricerca.	Rinnovo di un assegno di ricerca dell’assegno di ricerca dal titolo “Gender Equality Plan in accademia e nella ricerca: il caso di studio dell’Università di Brescia”.
Progetto “Deeper Signals per la mappatura del potenziale e lo sviluppo individuale - percorso di crescita personale” rivolto alle dottorande.	<p>Proposta rivolta a tutte le dottorande dell’Ateneo (a seguito del successo del progetto “Empower The Leadher” realizzato nel 2023).</p> <p>Tramite l’uso di test psicometrici avanzati (Deeper Signals) che consentono di mappare tratti di personalità e fattori motivazionali, è stato un percorso di sviluppo individuale per acquisire maggiori consapevolezze personali relative ai punti di forza, alle aree di miglioramento e al potenziale che può tradursi in future competenze professionali.</p>
Workshop fotografico #FINISCEQUI.	Il progetto, in continuità con la precedente campagna comunicativa #finiscequi, è stato strutturato in sei incontri rivolti alle/agli studenti dei corsi magistrali dell’Ateneo, con lo scopo di favorire la riflessione sui temi di gender gap e stereotipi di genere, utilizzando la fotografia come strumento per sviluppare e migliorare empowerment, consapevolezza di sé ed empatia e per riconoscere forme di linguaggio giudicante e stereotipato, comportamenti lesivi della dignità della persona e altre forme di discriminazione nella propria quotidianità.
Seconda parte del progetto fotografico #FinisceQui.	Progettazione e realizzazione di quattro totem finalizzati all’esposizione, all’interno degli spazi dell’Ateneo, delle immagini prodotte dagli e dalle studenti durante il precedente workshop fotografico #finiscequi che si è svolto nel periodo compreso da maggio a giugno 2024.
Seminario “Diversity nello sport - quanto è importante la diversità nello sport?” (10/04/2024).	Seminario realizzato rivolto alle e agli studenti, nell’ambito del percorso di Scienze Motorie a Medicina, dedicato all’approfondimento di come la diversità possa arricchire il mondo dello sport e promuovere l’inclusione.
Progetto “Analisi scenario ed elaborazione piano strategico di comunicazione e disseminazione -	Realizzazione tecnica, grafica e creativa di un video-corso di formazione online sulle tematiche di genere e sull’uso inclusivo del linguaggio, nell’ambito di un piano progettuale di analisi e mappatura delle attività svolte dalla Commissione Genere nel triennio delle azioni previste dal GEP 2022-2024 e in

<p>con primo output per la realizzazione di un video corso”.</p>	<p>funzione della programmazione e della predisposizione del nuovo documento programmatico che entrerà in vigore nel 2025.</p>
<p>Seminario e laboratorio realizzato dall’Associazione Maschile Plurale (9/10/2024 e 23/10/2024).</p>	<p>Percorso formativo di due incontri rivolto al corpo docente e ricercatore, ad assegnisti/e, dottorandi/e, specializzandi/e, al PTA, con lo scopo di accompagnare i partecipanti e le partecipanti ad una riflessione sulle problematiche del sessismo e delle discriminazioni nei contesti di lavoro, della promozione della parità e della condivisione dei carichi di cura, per intraprendere un percorso di consapevolezza e di libertà che coinvolga sia uomini che donne e favorire così nuove relazioni basate sulla valorizzazione delle differenze.</p>
<p>Percorso formativo (due incontri) “Dibattito e parità di genere: esplorare il potenziale del Debate nell'affrontare temi controversi” (07/10/2024 e 14/10/2024).</p>	<p>Sono stati realizzati due incontri per approfondire la metodologia didattica "Debate" che consiste in un confronto argomentato e regolamentato tra due gruppi su un tema controverso e di fronte a una giuria. Il metodo prevede una partecipazione attiva e cooperativa, in grado di sviluppare competenze di riflessione critica, di comunicazione efficace, di leadership e lavoro di gruppo, nonché competenze sociali, pedagogiche e civiche.</p> <p>Gli argomenti affrontati durante il dibattito guidato sono stati incentrati sui temi della parità di genere per favorire il confronto sullo sviluppo di una società più equa, equilibrata e inclusiva. La proposta è stata rivolta a docenti, ricercatori/trici, assegnisti/e, dottorandi/e, specializzandi/e, studenti magistrali.</p>
<p>Installazione “RI-GUARDIAMO” ad opera dell’artista Patrizia Benedetta Fratus - mese di novembre.</p>	<p>Esposizione dell’installazione dal titolo “RI_GUARDIAMO” presso le strutture didattiche di Medicina, a seguito e a completamento della trilogia avviata con le precedenti opere realizzate nel 2023 (“VIRGINIA PERTUTTE” e “SU TELA”).</p> <p>Quest’ultima importante opera di sensibilizzazione, rivolta sia alla comunità accademica che alla cittadinanza, invita ad una costante riflessione personale: gli occhi sono l’organo che ci rende partecipi dell’intorno ma vedere va oltre l’atto fisico, è l’atto della presa di coscienza. Vedere coincide con sapere, diverso dal solo guardare, ed evoca all’unisono la responsabilità e la possibilità di riconoscere ciò che accade sotto i nostri occhi.</p>
<p>Evento “Dagli stereotipi alla violenza di genere - Dialogo con Paola di Nicola Travaglini e monologo teatrale di Cinzia Spanò” (18/10/2024).</p>	<p>Evento di confronto e sensibilizzazione che si è svolto presso il Teatro Borsoni del CTB. L’iniziativa è stata realizzata con la collaborazione del Comune di Brescia, del Centro Teatrale Bresciano, dell’Ordine degli Avvocati di Brescia, dell’Associazione Casa delle Donne (CaD) di Brescia, della Cooperativa Butterfly di Brescia, del Centro di Ateneo sugli Studi di Genere (LOG) e di Soroptimist International Club Brescia.</p>
<p>Proposta formativa “Ti amo da vivere” finalizzata al contrasto alla violenza sulle donne.</p> <p>(29/10/2024, 05/11/2024, 12/11/2024, 19/11/2024).</p>	<p>Seminario tenuto dalle referenti di Butterfly - Centro Antiviolenza e Case Rifugio e articolato in 4 incontri: un incontro rivolto specificamente alle e agli studenti e 3 incontri (all’interno dell’area medica, giuridica e ingegneristica) aperti al personale accademico e al personale tecnico amministrativo.</p>

	Obiettivo dell'iniziativa: contribuire alla conoscenza del fenomeno della violenza di genere con un particolare focus su “conoscere ed educare per prevenire” attraverso un approccio multidisciplinare.
“Seminario sul linguaggio come strumento strategico di gestione della diversità e inclusione” (07/11/2024 e 11/11/2024).	Seminario articolato in due incontri online rivolti alle/agli studenti: “Strategie di diversity inclusion nella comunicazione pubblica scritta e parlata” e “Gestione etica del marketing rispetto alla diversity inclusion. Efficacia e criticità delle strategie comunicative in italiano”.
Seminario “Benvegnuda Pincinella - la strega di Nave” (07/11/2024).	Presentazione di Benvegnuda Pincinella, medica condannata come strega: rilettura degli atti processuali attraverso una ricostruzione storico-femminista delle ragioni, degli effetti e dei significati della stregoneria e della caccia alle streghe. L'iniziativa è stata organizzata da Gruppo Donne Sant'Eufemia con la Commissione Genere, nell'ambito del Gender Equality Plan 2022-2024 con il Patrocinio di STEM in Genere, con la collaborazione del Comune di Brescia e della Commissione Pari Opportunità del Comune di Brescia.

Per il 2025 sono in programmazione nuove iniziative a favore sia del personale docente e ricercatore, del personale tecnico-amministrativo e della comunità studentesca, volte a incrementare il più possibile l'inclusività di genere, a contrastare ogni forma di discriminazione o di violenza di genere e a sensibilizzare circa la rappresentazione stereotipata della realtà, in linea con le azioni previste da ogni area di intervento del Gender Equality Plan 2025-2027. Tra le proposte in fase di progettazione:

- “Una valutazione sull'implementazione dei GEP nelle Università e nei Centri di Ricerca italiani”, convegno pianificato il 31 gennaio 2025. La proposta si inserisce nell'ambito delle azioni previste dall'Area 1 del Gender Equality Plan (cultura dell'organizzazione) con lo scopo di favorire il confronto e la riflessione con i e le referenti degli altri Atenei rispetto alla redazione del documento e al raggiungimento degli obiettivi prefissati.
- “ALATE: DONNE IN VOLO NELLA SCIENZA - Un evento speciale per celebrare la giornata delle donne nella scienza con spettacoli, talk e divertimento”, in programma martedì 11 febbraio 2025. La proposta è rivolta alle classi delle scuole secondarie di secondo grado di Brescia e Provincia, l'ingresso è libero e gratuito. La proposta si inserisce nell'ambito delle azioni previste dall'Area 4 del Gender Equality Plan, con particolare riferimento all'obiettivo 4.5 che prevede azioni e interventi per sviluppare e potenziare l'integrazione della dimensione di genere nell'orientamento in ingresso.
- A seguito del lavoro di analisi ed elaborazione di un piano strategico di comunicazione e disseminazione con primo output per la realizzazione di un video-corso dedicato alle tematiche di genere, è stato avviato un progetto per lo sviluppo di un piano di comunicazione integrato, di supporto creativo e tecnico-operativo, per il posizionamento della Commissione Genere, del Gender Equality Plan e delle attività ad esso connesse.

La commissione ha inoltre fornito indicazioni e suggerimenti utili a tutta la comunità accademica in materia di linguaggio inclusivo attraverso l'emanazione del [Vademecum sul linguaggio di genere](#).

2.2.8 CORRELAZIONE TRA PERFORMANCE E RISORSE ECONOMICO-FINANZIARIE: IL BILANCIO UNICO DI ATENEO DI PREVISIONE PER GLI ANNI 2025-2027

Nella definizione [Bilancio unico di Ateneo di previsione per gli anni 2025-2027](#) è illustrata l'integrazione tra pianificazione economica e programmazione strategica. Nella Nota illustrativa al Bilancio, sono, infatti, esposte le risorse destinate alle azioni finalizzate al raggiungimento degli obiettivi previsti nelle aree strategiche della Didattica, della Ricerca, dell'Impiego Sociale, dell'Internazionalizzazione, delle Persone e dei Luoghi. Tale processo di integrazione è stato favorito dalla condivisione degli obiettivi strategici con tutto il personale tecnico amministrativo e dal dialogo sinergico tra le strutture amministrative e i/le referenti politici/che degli obiettivi strategici. A supporto del progetto di integrazione, è stata attivata dallo scorso anno una comunicazione bidirezionale tra applicativi in uso per la gestione del ciclo della performance, da un lato, e per il supporto alla programmazione economico-finanziaria, dall'altro. Le previsioni del budget economico e degli investimenti dell'esercizio 2025 sono state formulate in relazione alle azioni finalizzate al raggiungimento degli obiettivi, che il Piano Strategico dettaglia in ogni scheda obiettivo.

Le risorse stanziate nel bilancio di previsione 2025 legate agli obiettivi strategici sono il 70,68% delle risorse totali stanziate, ed ammontano complessivamente a 137,3 milioni di euro, di cui 6,8 euro costituiscono costi pluriennali.

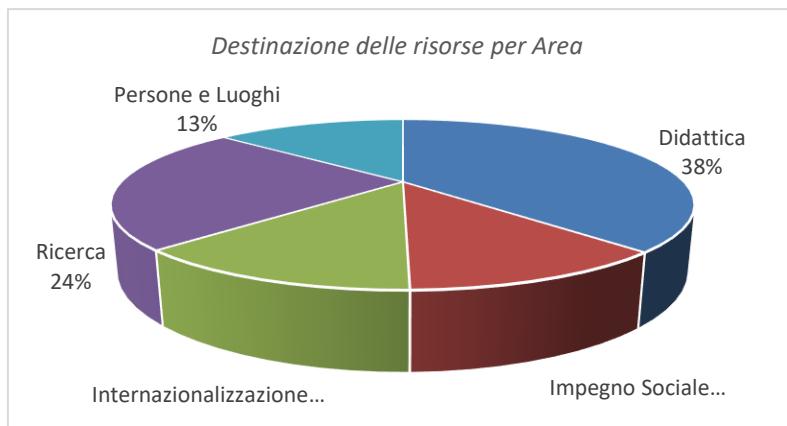
La tabella che segue dettaglia le risorse finalizzate alla realizzazione delle azioni strategiche per l'anno 2025.

Destinazione delle risorse

Area Strategica	Codice Proprio	Nome	Costi	Investimenti
Didattica	D.LS1.01-01	Potenziare e razionalizzare l'offerta formativa di corsi di laurea e post-laurea, garantendo l'inclusione, e implementare metodologie di didattica innovativa	16.271.510	4.000
Didattica	D.LS1.02-02	Promuovere la regolarità degli studi e la riduzione degli abbandoni	1.478.479	0
Didattica	D.LS1.03-03	Promuovere e potenziare l'apprendimento di competenze trasversali	273.548	0
Didattica	D.LS2.01-04	Potenziare e consolidare le attività di orientamento in ingresso	449.500	0
Didattica	D.LS2.02-05	Potenziare e consolidare le attività di orientamento in itinere	3.099	0
Didattica	D.LS3.01-06	Potenziare e consolidare le attività del placement	201.960	0
Didattica	D.LS3.02-07	Assicurazione della qualità e ampliamento dell'offerta formativa dei corsi di Dottorato di Ricerca	16.462	0
Didattica	D.LS3.03-08	Assicurazione della qualità dell'offerta formativa delle Scuole di Specializzazione	32.389.400	0
Didattica	D.LS3.04-09	Potenziamento dei corsi di alta formazione	826.485	0
Ricerca	R.LS1.01-10	Promuovere la libertà, l'integrità e l'autonomia della Ricerca	1.734.893	0
Ricerca	R.LS2.01-11	Consolidare la qualità della Ricerca e l'attrattività dei Dottorati di ricerca	5.427.616	0

Area Strategica	Codice Proprio	Nome	Costi	Investimenti
Ricerca	R.LS2.02-12	Promuovere e sostenere una politica Open Science di Ateneo	678.478	0
Ricerca	R.LS3.01-13	Promuovere la competitività della ricerca anche attraverso la partecipazione a bandi competitivi a livello nazionale e internazionale	18.283.893	43.260
Ricerca	R.LS4.01-14	Valorizzare e consolidare le azioni per l'Innovazione e lo sviluppo tecnologico rafforzando la cultura della legalità, dell'imprenditorialità e della originalità	158.000	0
Ricerca	R.LS4.02-15	Rafforzare le collaborazioni con realtà pubbliche, private e del terzo settore per favorire lo sviluppo del territorio	2.915.892	0
Ricerca	R.LS5.01-16	Accrescere la consapevolezza della comunità universitaria sulle ricadute sociali e la sostenibilità ambientale	88.623	0
Ricerca	R.LS5.02-17	Sostenere la ricerca di base e applicata sui temi della Salute e le sue ricadute sull'ambiente e le reti assistenziali	3.577.504	0
Impegno Sociale	IS.LS1.01-18	Incrementare le attività di public engagement a carattere culturale artistico e musicale	510.100	0
Impegno Sociale	IS.LS2.01-19	Promuovere la partecipazione di ricercatori e ricercatrici e di docenti a progetti di ricerca e sviluppo con partenariati pubblico-privati e stimolare la nascita di nuove imprese spin-off	9.500	0
Impegno Sociale	IS.LS2.02-20	Collaborazione con le realtà economiche del territorio per lo sviluppo di progetti comuni	213.712	0
Impegno Sociale	IS.LS3.01-21	Valorizzare le iniziative di educazione alla cittadinanza a favore del mondo della scuola e le iniziative di tutela della salute pubblica	20.520	0
Impegno Sociale	IS.LS4.01-22	Promuovere iniziative di valorizzazione, consultazione e condivisione della ricerca, anche di rilevanza internazionale	15.327.125	23.300
Impegno Sociale	IS.LS5.01-23	Incrementare il benessere nella comunità accademica, favorendo l'uguaglianza di genere e riducendo il divario nelle posizioni di vertice e negli avanzamenti di carriera	203.138	50.000
Impegno Sociale	IS.LS5.02-24	Fornire supporto alle realtà del territorio che si occupano di persone fragili	0	0
Internazionalizzazione	IN.LS1.01-25	Incrementare la comunità studentesca internazionale	531.700	30.000
Internazionalizzazione	IN.LS1.02-26	Promuovere una comunità universitaria aperta al mondo	465.276	0
Internazionalizzazione	IN.LS2.01-27	Integrare ricercatori/trici e studenti con cittadinanza straniera nel contesto accademico e nella vita del territorio	13.000	0
Internazionalizzazione	IN.LS3.01-28	Promuovere il senso di appartenenza al sistema universitario europeo di studenti e del personale docente e tecnico-amministrativo	16.305.225	0
Internazionalizzazione	IN.LS4.01-29	Promuovere collaborazioni di formazione e ricerca con i Paesi a risorse limitate per la crescita di competenze in grado di supportare processi di sviluppo sostenibile	309.489	0
Persone e Luoghi	PL.LS1.01-30	Migliorare il rapporto personale docente-ricercatore/PTA	650.243	0

Area Strategica	Codice Proprio	Nome	Costi	Investimenti
Persone e Luoghi	PL.LS1.02-31	Qualificare e formare profili professionali adeguati per lo sviluppo dell'Ateneo	155.000	0
Persone e Luoghi	PL.LS2.01-32	Consolidare e incrementare il sistema di welfare	537.050	0
Persone e Luoghi	PL.LS3.01-33	Favorire lo sviluppo di ambienti di lavoro, didattica, studio, ricerca, attività sportive, ristoro sicuri, confortevoli, accessibili, flessibili e volto agli scambi internazionali	2.038.885	6.714.300
Persone e Luoghi	PL.LS4.01-34	Ampliare le misure a supporto del diritto allo studio	8.410.498	3.000
Persone e Luoghi	PL.LS4.02-35	Incrementare le attività a beneficio di studenti con disabilità e disturbi specifici dell'apprendimento e studenti in carcere	0	0
			130.475.803	6.867.860



2.2.9 LE RISORSE PER IL PROGRAMMA PRO3 2024-2026

Come anticipato nel paragrafo dedicato (2.1.2), nell'ambito del fondo di finanziamento ordinario (FFO), è confluito a decorrere dall'anno 2014 il fondo per la programmazione dello sviluppo del sistema universitario (istituito dall'articolo 1, comma 5, lettera c) della Legge 537/93). Con la presentazione del programma PRO3, ogni Ateneo è chiamato a formulare le azioni e gli obiettivi che intende raggiungere, selezionare gli indicatori, formulare i target e indicare il budget, specificando la quota richiesta a finanziamento sul fondo PRO3 e la quota di risorse proprie e/o finanziate da altre fonti. La sintesi economica del programma presentato da questo Ateneo prevede, a fronte di un budget complessivo di 4.537.962 euro, una quota a valere sulle risorse MUR di 3.937.962 euro e un cofinanziamento a valere su risorse proprie o di altre fonti di 600.000 euro, per l'intero triennio di programmazione. In relazione a quanto previsto dall'art. 5, co. 6, del DM 773/2024, l'ammissione a finanziamento del programma di Ateneo comporta l'assegnazione provvisoria nel corso del triennio del totale del finanziamento attribuito. Al termine del triennio si potrà provvedere all'eventuale recupero delle risorse attribuite in proporzione al grado di raggiungimento, se parziale, dei target prefissati. In questo momento, tutti i progetti presentati dagli Atenei sono oggetto di valutazione da parte di un Comitato misto MUR-ANVUR nominato con decreto del Ministro. I criteri di valutazione e le modalità di ammissione a finanziamento all'esito della valutazione sono riportati all'art. 5, commi 3-5, del DM 773/2024. In particolare, si

evidenzia che spetterà a tale Commissione proporre l'ammissione a finanziamento dei progetti graduando l'entità del finanziamento alla valutazione espressa entro i limiti del finanziamento richiesto.

2.2.10 GLI INDICATORI ECONOMICI DELLA PERFORMANCE

Gli indicatori economici sono misura della salute economico-finanziaria dell'Ateneo e della capacità di attrarre risorse e generare valore impiegandole in modo efficiente e in linea con programmi di breve e lungo periodo.

Gli indicatori definiti dal D. Lgs. 49/2012 e dal DM 47/2013 (c.d. indicatori Proper) sono finalizzati ad assicurare la sostenibilità e l'equilibrio della gestione economico-finanziaria e patrimoniale delle università. I decreti disciplinano, infatti, i limiti massimi di incidenza delle spese di personale e di indebitamento per gli atenei, individuando come valore soglia di riferimento rispettivamente l'80% e il 10%. Il superamento di questi limiti mette in atto misure di limitazione alla possibilità di assumere organico e di contrarre indebitamento.

Le seguenti tabelle riassumono le modalità di calcolo e le componenti di costo di ogni indicatore.

La composizione degli indicatori Proper

Indicatore di personale	Indicatore sostenibilità economico finanziaria (ISEF)	Indicatore di indebitamento
Spese per il personale a carico Ateneo (A)	FFO (A)	Ammortamento mutui (capitale + interessi)
FFO (B)	Programmazione Triennale (B)	TOTALE (A)
Programmazione triennale (C)	Tasse/contrib. Universitari al netto dei rimborsi (C)	FFO (B)
Tasse/contrib. Universitari al netto dei rimborsi (D)	Fitti Passivi (D)	Programmazione triennale (C)
TOTALE (E)=(B+C+D)	TOTALE (E)=(A+B+C+D)	Tasse/contrib. Universitari al netto dei rimborsi (D)
Rapporto (A/E) = <80%	Spese per il personale a carico Ateneo (F)	Spese per il personale a carico Ateneo (E)
	Ammortamento mutui (G=capitale + interessi)	Fitti passivi a carico Ateneo (F)
	TOTALE (H) = (F+G)	TOTALE (G) = (B+C+D-E-F)
	ISEF - Rapporto (82% E/H) = > 1	Rapporto(A/G) = < 15%

Il valore di questi indicatori registrato dagli atenei nel tempo è visionabile sul [portale](#) dedicato del MUR.

Il nostro Ateneo rispetta i limiti previsti dalla normativa. Nella sezione monitoraggio di questo documento sono indicate le misure messe in atto per la verifica periodica dell'andamento degli indicatori.

Accanto agli indicatori introdotti per tutte le Università statali dal D.Lgs. 49/2012 e dal DM 47/2013, il nostro Ateneo ha formulato un cruscotto di indicatori costruiti e aggiornati annualmente sulla base dei dati di bilancio dell'esercizio. Il cruscotto è pubblicato nell'area dedicata alla trasparenza del portale di Ateneo nella sezione [Piano degli indicatori e dei risultati attesi di bilancio](#). In questo momento sono disponibili i dati relativi al bilancio chiuso il 31/12/2023.

Il principale finanziamento del sistema universitario pubblico, erogato annualmente dal Ministero dell'Università e della Ricerca agli Atenei attraverso è il Fondo di Finanziamento Ordinario (FFO), è destinato alla copertura delle spese di funzionamento a destinazione libera e prevede, inoltre, una serie di interventi specifici che, pur facendo parte del Fondo, hanno delle destinazioni vincolate (ad esempio per il sostegno dei giovani e per favorire la mobilità studentesca, per le borse per dottorato di ricerca, per i piani straordinari di reclutamento del personale docente e ricercatore).

La distribuzione dell'FFO agli Atenei è progettata per premiare quegli aspetti che migliorano la qualità complessiva delle università, come la didattica, la ricerca, l'efficienza gestionale, l'inclusività e l'attrattività internazionale. L'FFO quindi agisce come un meccanismo per incentivare le università a perseguire un continuo miglioramento nelle loro performance. Nelle relative modalità di assegnazione agli Atenei, si individuano aspetti riconducibili direttamente alla

performance di Ateneo e pertanto meritevoli di particolare considerazione, poiché frequentemente connessi agli obiettivi strategici.

La tabella che segue sintetizza le componenti della quota base e della quota premiale di FFO legate alla performance di Ateneo.

Le componenti di performance nel FFO

Quota base	1) Costo standard di formazione per studente in corso: - costo della docenza di ruolo - costo della docenza a contratto - costo dei servizi didattici - costo delle infrastrutture per la didattica - costo di altre voci di costo legate a specifici ambiti disciplinari - perequazione regionale 2) Numerosità degli studenti
Quota premiale	- Valutazione della qualità della ricerca - Politiche di reclutamento - Indicatori ritenuti prioritari dalla programmazione MUR

2.3 Rischi corruttivi e trasparenza

2.3.1 PARTE GENERALE

Il presente Piano è stato redatto secondo le indicazioni dell’Autorità Nazionale Anticorruzione (ANAC) che in data 3 febbraio 2022 ha presentato e diffuso il documento “Orientamenti per la Pianificazione Anticorruzione e Trasparenza 2022” e tiene conto delle indicazioni offerte dalla Guida alla compilazione del Piano-tipo per le amministrazioni pubbliche indicate nel Regolamento, emanato con DM 24 giugno 2022 del Ministro della Pubblica Amministrazione di concerto con il Ministro dell’Economia e delle Finanze, che definisce il contenuto del Piano integrato di attività e organizzazione, di cui all’articolo 6, comma 6, del decreto-legge 9 giugno 2021, n. 80, convertito, con modificazioni, dalla legge 6 agosto 2021, n. 113.

Questo strumento ha l’obiettivo di fornire alle amministrazioni tutte le indicazioni sia di indirizzo, già contenute nel Piano Nazionale Anticorruzione 2019-2021(PNA) integrato e adeguato, e confermate dal PNA 2022-2025.

Con la delibera n. 605 del 19 dicembre 2023, l’Autorità Nazionale Anticorruzione ha approvato l’Aggiornamento 2023 del PNA 2022. Tale aggiornamento ha riguardato solo l’ambito dei contratti pubblici a seguito dell’entrata in vigore del nuovo Codice, individuando i primi impatti che esso sta avendo anche sulla predisposizione di presidi di anticorruzione e trasparenza.

Recependo le indicazioni di ANAC, il presente Piano si propone come un documento sintetico ed immediato nel quale la descrizione della normativa nazionale ed internazionale in materia di anticorruzione, l’elenco dei provvedimenti dell’Autorità Nazionale Anticorruzione e del Ministero dell’Università e della Ricerca, nonché altri elementi descrittivi già presenti in documenti programmatici dell’Università sono soltanto richiamati e, se di interesse, fruibili attraverso specifici link ipertestuali. Il coordinamento del documento nella sua interezza è stato curato dalla Responsabile del Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza (R.P.C.T.) con il coinvolgimento della U.O.C. Protezione Dati, Anticorruzione e Trasparenza col compito sia di effettuare i monitoraggi in ambito di trasparenza sia di coadiuvare i/le Responsabili delle strutture, coinvolti nell’individuazione dei rischi e delle relative misure di contrasto alla corruzione.

Nel mese di dicembre 2024 è stata aperta la consultazione agli Stakeholder per raccogliere eventuali osservazioni sulla bozza della Sezione Anticorruzione e Trasparenza del PIAO 2025-2027.

La presente versione è aggiornata ai contenuti del Piano Strategico di Ateneo 2023-2028 approvato dal Consiglio di Amministrazione con delibera n. 119 del 23 maggio 2023.

GLI OBIETTIVI STRATEGICI

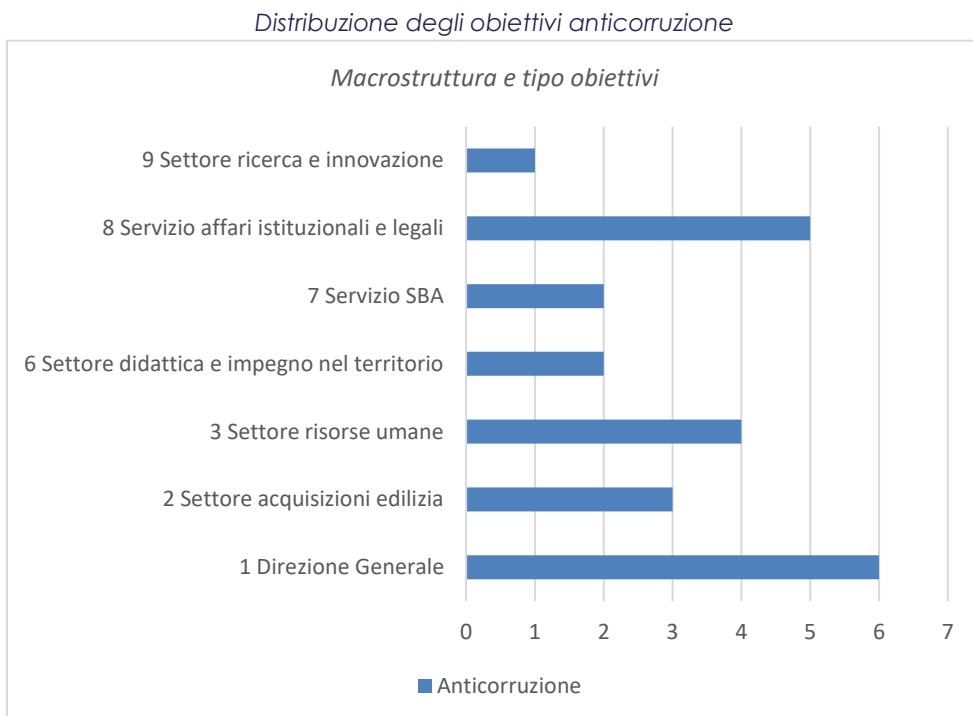
La cultura dell’etica pubblica permea intrinsecamente il Piano Strategico di Ateneo (PSA) il quale concepisce l’Università come “Bene Comune” per gli/le studenti, per la cittadinanza e per il territorio di riferimento. Vi è, infatti, la forte consapevolezza che la legalità sia un valore imprescindibile, una precondizione necessaria perché l’Università pubblica possa assolvere pienamente la propria missione istituzionale e sociale.

Verso l’esterno, l’Università intende partecipare attivamente a *network* istituzionali antimafia e promuovere occasioni di divulgazione, anche organizzando dibattiti pubblici per accrescere la consapevolezza del fenomeno e stimolare una solida coscienza sociale (cfr. Piano Strategico, obiettivo 1 IS.LS4.01-22)

Nel PSA 2023-2028 anche le misure di gestione dei rischi corruttivi e della trasparenza sono considerate categorie funzionali alla creazione o alla protezione del Valore Pubblico e contribuiscono alla rilevazione dello stato di salute dell’Istituzione.

A questo proposito si intende organizzare, nei primi mesi del 2025, una Giornata della Trasparenza incentrata su queste tematiche, tre anni dall’adozione del PIAO.

Nell’assegnazione degli obiettivi operativi di performance 2025 (All. 1) sia la Diretrice Generale sia le strutture sono chiamati all’attuazione di misure di anticorruzione e di trasparenza in tutti i rispettivi ambiti di azione.



In continuità con quanto effettuato a partire dal 2022 e come previsto dagli obiettivi della Dirigente nominata RPCT, detti obiettivi saranno oggetto di specifico monitoraggio attraverso una valutazione di *self assessment* a cura di tutti i/le responsabili (controllo di primo livello). Inoltre, il RPCT e la struttura di supporto effettueranno un’ulteriore verifica su alcune aree esposte a maggior rischio (controllo di secondo livello). È intenzione della RPCT consolidare tale attività mediante una programmazione annuale di verifica.

I SOGGETTI

Tra i soggetti coinvolti nell'attività di prevenzione, controllo e contrasto della corruzione e dell'illegalità ha un ruolo di prioritaria importanza la **Responsabile della Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza** (R.P.C.T.) che:

- elabora ogni anno la proposta di Piano della prevenzione, adottato poi dall'Organo di indirizzo politico entro la data prevista dalla legge;
- vigila sull'efficace attuazione del Piano e la sua idoneità;
- propone modifiche al Piano in caso di accertamento di significative violazioni o di mutamenti dell'organizzazione; verifica, d'intesa con la struttura competente, l'effettiva individuazione di modelli per la rotazione degli incarichi negli uffici preposti allo svolgimento delle attività nel cui ambito è più elevato il rischio corruttivo;
- individua il personale da inserire nei percorsi di formazione sui temi dell'etica e della legalità;
- pubblica ogni anno sul sito web dell'amministrazione una relazione recante i risultati dell'attività svolta nei tempi previsti dalla legge e la trasmette all'Organo di indirizzo politico dell'amministrazione;
- vigila sul rispetto delle norme in materia di inconferibilità e incompatibilità;
- cura la diffusione della conoscenza dei codici di comportamento nell'amministrazione, il monitoraggio annuale e la loro attuazione;
- pubblica il Piano sul sito internet dell'Università all'apposita sezione "Amministrazione Trasparente".³

Quale **Organo di indirizzo politico**, il **Consiglio di Amministrazione** svolge un ruolo proattivo nella definizione delle strategie di gestione del rischio corruttivo e contribuisce alla creazione di un contesto istituzionale e organizzativo favorevole che sia di reale supporto al RPCT. Crea le condizioni per favorire l'indipendenza e l'autonomia del RPCT nello svolgimento della sua attività senza pressioni che possono condizionarne le valutazioni, assicura al RPCT un supporto concreto, garantendo la disponibilità di risorse umane e digitali adeguate, al fine di favorire il corretto svolgimento delle sue funzioni, promuove una cultura della valutazione del rischio all'interno dell'organizzazione.

Inoltre, il R.P.C.T. si avvale, prioritariamente, delle seguenti figure di supporto:

- la **Struttura di Supporto per l'Anticorruzione e Trasparenza** è un organismo stabile istituito con **Disposizione della Diretrice Generale 30 settembre 2021, n. 494 e aggiornata con DDG del 10 febbraio 2023, n. 110**. Di essa fanno parte i/le referenti individuati/e dalle strutture con aree a maggior rischio corruttivo e assicura il supporto per l'assolvimento dei relativi adempimenti; i/le **Referenti nominati/e anche nelle strutture decentrate** garantiscono il raccordo con i Dipartimenti consentendo una penetrazione più efficace a tutti i livelli dell'organizzazione e possono svolgere una costante attività informativa nei confronti del/la Responsabile per la formazione e il monitoraggio del PTPCT e per l'attuazione delle misure;
- i/le **dirigenti e i/le responsabili di struttura** che partecipano attivamente al processo di gestione del rischio, coordinandosi con il RPCT, fornendo i dati e le informazioni necessarie per realizzare l'analisi del contesto, la valutazione, il trattamento del rischio e il monitoraggio delle misure;
- il **Nucleo di Valutazione** che svolge le funzioni di OIV nell'ambito delle azioni di prevenzione della corruzione, come previsto dalle modifiche apportate alla L. 190/2012 ad opera del D. Lgs. 97/2016: offre, nell'ambito delle proprie competenze specifiche, un supporto metodologico al RPCT e agli altri attori, con riferimento alla corretta attuazione del processo di gestione del rischio corruttivo; fornisce, qualora disponibili, dati e informazioni utili all'analisi del contesto (inclusa la rilevazione dei processi), alla valutazione e al trattamento dei rischi; favorisce l'integrazione metodologica tra il ciclo di gestione della performance e il ciclo di gestione del rischio corruttivo.

Gli ulteriori soggetti/attori del processo di prevenzione della corruzione sono così individuati:

³ Legge 190/2012; PNA 2019-2021; "[Linee guida in materia di accertamento delle inconferibilità e delle incompatibilità degli incarichi amministrativi da parte del responsabile della prevenzione della corruzione](#)"; d.lgs. 165/2001

- i dipendenti (personale tecnico-amministrativo e docente) che partecipano al processo di gestione del rischio, che osservano le misure contenute nel P.T.P.C.T., segnalano le situazioni di illecito ed i casi di conflitto di interesse di cui siano a conoscenza al proprio superiore al R.P.C.T. o all'U.P.D.
- i collaboratori, ossia i soggetti che a qualsiasi titolo instaurano con l'Ateneo un rapporto formalizzato derivante dalla stipula di un contratto nonché gli altri soggetti e le imprese che eseguono lavori e che forniscono beni e servizi in favore dell'Amministrazione. Tali soggetti osservano le misure contenute nel P.T.P.C.T. e segnalano le eventuali situazioni di illecito.

Da ultimo si segnala che nel mese di settembre 2024 è stato costituita la struttura **U.O.C. Protezione Dati, Anticorruzione e Trasparenza** che, tra le funzioni assegnate, si occupa di:

- Supporto al RPCT e agli uffici di ateneo per gli adempimenti in materia di anticorruzione (l. 190/2012) e trasparenza (d.lgs. 33/2013);
- Supporto nella predisposizione del PTPCT;
- Supporto agli organi competenti negli adempimenti periodici in tema di anticorruzione e trasparenza (verifiche, relazioni annuali, ...);
- Supporto al RPCT nella gestione delle segnalazioni Whistleblowing;
- Aggiornamento regolamentazione interna in materia di anticorruzione e trasparenza;
- Monitoraggio interno sulla corretta attuazione degli obblighi di anticorruzione e trasparenza;
- Elaborazione schede ed approfondimenti su novità giuridico amministrative in tema di anticorruzione e trasparenza;
- Riferimento per la redazione del portale PAT.

La costituzione di questa nuova struttura dimostra l'attenzione prioritaria e crescente che l'Ateneo manifesta verso le tematiche dell'anticorruzione e della trasparenza, con l'intenzione di garantire un maggiore supporto amministrativo alla RPCT e alle attività connesse.

PREDISPOSIZIONE E COMUNICAZIONE DEL PIANO

Il testo del presente Piano Triennale per la Prevenzione della Corruzione per la Trasparenza, parte del PIAO, è stato predisposto dalla RPCT (Dirigente del Settore Didattica, Ricerca e Impegno sul Territorio) con il supporto della U.O.C. Protezione Dati, Anticorruzione e Trasparenza. La stesura tiene conto della legge 6 agosto 2021, n. 113, delle indicazioni pervenute dal Dipartimento della Funzione Pubblica circa la redazione del Piano Integrato di Attività e Organizzazione, nonché alla luce delle precisazioni fatte da ANAC con il documento "Orientamenti per la Pianificazione Anticorruzione e Trasparenza 2022" e, infine, di quanto indicato nel PNA 2019-2021 e nel PNA 2022-2024.

Nel mese di dicembre 2024, come già anticipato, la proposta di Piano è stata pubblicata in consultazione per raccogliere eventuali osservazioni da parte di stakeholder e cittadini.

Il Piano è stato approvato il 28 gennaio 2025 da parte del Consiglio di Amministrazione dell'Università, nel rispetto dei termini di legge e delle indicazioni dell'Autorità Nazionale Anticorruzione.

Il PTPCT, come approvato, è pubblicato sul sito web di Ateneo nella sezione "Amministrazione Trasparente" al fine di garantirne la massima diffusione.

2.3.2 L'ANALISI DEL CONTESTO

ANALISI DEL CONTESTO ESTERNO

Per contesto esterno si considerano gli aspetti culturali, sociali ed economici, che caratterizzano il territorio in cui opera l'Ateneo, che possano condizionare impropriamente l'attività dell'Amministrazione ai fini dell'esposizione al rischio corruttivo.

IL DATO NAZIONALE

Moody's, nel rapporto sull'economia italiana, prevede che la crescita economica italiana rimanga modesta, rimanendo al di sotto dell'1% nel corso dell'anno. Tale previsione è motivata dalla debolezza sia della domanda interna che delle esportazioni, con un particolare riferimento all'influenza negativa determinata dal rallentamento economico della Germania, principale partner commerciale dell'Italia.

La valutazione di Moody's sottolinea le difficoltà congiunturali del sistema economico italiano, evidenziando come la crescita sia frenata da fattori sia interni che esterni, con un contesto internazionale poco favorevole che contribuisce a limitare le potenzialità di espansione economica del Paese.⁴

Riguardo alla nota sull'andamento dell'economia italiana, [il rapporto ISTAT](#) evidenzia che nel terzo trimestre 2024, il Pil italiano è rimasto sostanzialmente fermo rispetto ai tre mesi precedenti, mostrando performance peggiori rispetto agli altri paesi europei. Il settore manifatturiero ha registrato un calo della produzione dello 0,4% a settembre, mentre le esportazioni sono diminuite dello 0,6% nei primi otto mesi dell'anno, con particolare debolezza nei mercati dell'Unione Europea.

Il mercato del lavoro ha mostrato segni di criticità, con un calo dell'occupazione a settembre dopo tre mesi di crescita, interessando in modo trasversale uomini, donne e lavoratori/trici tra i 35 e i 49 anni. Sul fronte dei prezzi, l'inflazione italiana è cresciuta più lentamente rispetto alla media europea.

Il quadro economico è stato ulteriormente appesantito dal peggioramento del clima di fiducia: le famiglie hanno mostrato pessimismo sulla situazione economica attuale e futura, mentre le imprese hanno evidenziato un deterioramento del sentimento, specialmente nei settori manifatturiero e dei servizi di mercato.⁵

Il [Bollettino economico n. 4 - 2024](#) della Banca d'Italia indica, che nel corso dei mesi estivi del 2024, l'economia italiana ha mostrato una crescita moderata, caratterizzata da un'espansione nel settore dei servizi contrapposta alla debolezza del comparto manifatturiero. La domanda aggregata è stata principalmente trainata dai consumi, sostenuti da una ripresa del reddito disponibile. Tuttavia, le esportazioni nette hanno fornito un contributo negativo, in un contesto di generale rallentamento economico delle principali economie dell'eurozona.⁶

Riguardo alla nota sui conti economici trimestrali, il [rapporto ISTAT](#) indica che nel terzo trimestre del 2024, l'economia italiana registra una crescita sostanzialmente nulla del PIL, con una variazione tendenziale dello 0,4% e una crescita acquisita per l'anno pari allo 0,5%.

⁴ Fonte: Sole24ore 2024 (https://www.ilsole24ore.com/art/rating-attesa-il-giudizio-moody-s-ecco-situazione-dell-italia-finora-AGR7daKB?refresh_ce&nof)

⁵ Fonte: Istat 2024 (<https://www.istat.it/comunicato-stampa/nota-sull-andamento-delleconomia-italiana-settembre-ottobre-2024-2/>)

⁶ Fonte: Banca d'Italia 2024 (<https://www.bancaditalia.it/pubblicazioni/bollettino-economico/2024-4/index.html?dotcache=refresh&dotcache=refresh>)

La dinamica economica mostra andamenti differenziati tra le componenti. Dal lato della domanda interna, i consumi delle famiglie apportano un contributo positivo di 0,8 punti percentuali, mentre gli investimenti incidono negativamente per 0,3 punti. La spesa pubblica rimane neutrale e le scorte contribuiscono con +0,2 punti. La domanda estera invece presenta un impatto negativo di 0,7 punti percentuali.

Settorialmente, l'industria registra un calo dello 0,7%, l'agricoltura resta stabile e i servizi crescono dello 0,2%. Sul fronte occupazionale, si osservano incrementi moderati: +0,2% per le ore lavorate, +0,5% per le posizioni lavorative e +0,9% per i redditi pro-capite.⁷

Quanto alla percezione della corruzione, il 30 gennaio 2024 è stato presentato a Roma il Report CPI, l'Indice di Percezione della Corruzione, elaborato annualmente da Transparency International, che classifica i Paesi in base al livello di corruzione percepita nel settore pubblico. Il punteggio finale è determinato in base ad una scala che va da 0 (alto livello di corruzione percepita) a 100 (basso livello di corruzione percepita). Il [CPI 2023](#) colloca l'Italia al 42° posto, mantenendo un punteggio di 56. L'Italia conferma il punteggio dello scorso anno e perde una posizione nella classifica globale dei 180 Paesi oggetto della misurazione. In Europa l'Italia si colloca al 17° posto tra i 27 Paesi membri dell'Unione.

IL TERRITORIO LOCALE

Nella classifica generale della 35esima edizione della storica [indagine sulla Qualità della vita del Sole 24 Ore](#), che dà una fotografia dell'intero Paese, la Provincia di Brescia nel 2024 si colloca al 20esimo posto assoluto, perdendo cinque posizioni rispetto al 2023.

L'indagine analizza 90 indicatori statistici e fotografa il benessere nelle province italiane in sei categorie: ricchezza e consumi (-28 ↓), affari e lavoro (-25 ↓), Giustizia e sicurezza (+5 ↑), Demografia società e salute (0 =) ambiente e servizi (+ 16 ↑), Cultura e tempo libero (- 9 ↓), spicca in Ambiente e servizi la voce "illuminazione pubblica sostenibile" che vede Brescia ancora al 1° posto).

La provincia di Brescia si colloca invece in 34esima posizione, su 107 province, nella classifica generale relativa all'indice di giustizia e sicurezza, piazzandosi ancora prima in classifica per i delitti informatici.⁸

Nel [Report Istat sul benessere equo e sostenibile dei territori della Lombardia del 2024](#), Brescia si colloca in una posizione intermedia rispetto alle altre province della Lombardia. In termini di benessere, Brescia mostra una distribuzione degli indicatori che la posiziona prevalentemente nelle classi medio-alta e media. La provincia eccelle in alcuni ambiti, come il lavoro e la conciliazione dei tempi di vita, dove si distingue per un tasso di occupazione giovanile tra i più alti della regione. Tuttavia, presenta anche alcune criticità, come una maggiore incidenza di infortuni sul lavoro rispetto alla media regionale e un elevato sovraffollamento negli istituti di pena.

Il numero medio di figli per donna nella provincia di Brescia (1,28) è leggermente più alto della media nazionale (1,20).

Per quanto riguarda la qualità della vita, Brescia offre un buon livello di servizi, con una copertura della rete fissa di accesso ultra veloce a internet e un servizio di raccolta differenziata dei rifiuti urbani che copre una larga parte della popolazione. Tuttavia, la provincia deve affrontare sfide ambientali, come la qualità dell'aria, che presenta livelli di PM10 e PM2.5 superiori ai limiti raccomandati dall'OMS.

⁷ Fonte: Istat 2024 (<https://www.istat.it/comunicato-stampa/conti-economici-trimestrali-iii-trimestre-2024/>)

⁸ Fonte: La classifica delle province più vivibili - Qualità della vita (<https://lab24.ilsole24ore.com/qualita-della-vita/>)

In sintesi, Brescia si posiziona in una fascia di benessere medio-alta, con punti di forza nel settore economico e del lavoro, ma con alcune aree di miglioramento, soprattutto in ambito ambientale e di sicurezza sul lavoro.⁹

Quanto all'analisi dei fenomeni criminali maggiormente rilevanti per il territorio, ci si riferisce alla [Relazione del Procuratore Generale presso la Corte di Appello di Brescia](#) per l'inaugurazione dell'anno giudiziario 2024, in attesa di una nuova relazione per il 2025.¹⁰

Di seguito la situazione evidenziata dalla Prefettura di Brescia relativamente alla Provincia di Brescia (anno 2023):

⁹ Fonte: BES dei Territori Istat (https://www.istat.it/wp-content/uploads/2024/11/Lombardia_BesT_2024.pdf)

¹⁰ Fonte: Documenti e Relazioni Corte di appello di Brescia (https://ca-brescia.giustizia.it/cmsresources/cms/documents/LIBRO_da_inviare_.pdf)



Prefettura di Brescia
Area I Ordine e Sicurezza Pubblica

Protocollo a margine
Rif nota del 12.01.2024

data del protocollo

Al Università degli Studi di BRESCIA

OGGETTO: Elementi di contesto ai fini della stesura del Piano anticorruzione. Anno 2023

In esito alla richiesta di cui alla nota sopra distinta, si confermano gli elementi informativi comunicati lo scorso anno. Per completezza di notizie si trasmette, in allegato, il prospetto con i dati relativi ai reati commessi nel corso del 2023, estrapolati dal Centro Elaborazione Dati Interforze del Ministero dell'Interno significando che, non essendo ancora consolidati, sono oggetto di eventuali ulteriori aggiornamenti.

IL VICEPREFETTO
(*Verrusio*)

Ufficio Area I - Ordine e Sicurezza Pubblica
Telefono 03037643609-497
Pec: sicurezza.prefbs@pec.interno.it



Prefettura di Brescia

Area I Ordine e Sicurezza Pubblica

Reati di natura violenta e di controllo del territorio (Anno 2023)

TIPO DELITTO	
Estorsioni	196
Usura	1
Danneggiamenti in seguito a incendi	76

Reati di inclinazione economica (Anno 2023)

TIPO DELITTO	
Sfruttamento della prostituzione	14
Riciclaggio e impiego di denaro	20
Stupefacenti	559

*Ufficio Area I - Ordine e Sicurezza Pubblica
Telefono 03037643609-497
Pec: sicurezza.pre@pec.interno.it*

Ogni anno UNIBS si distingue nelle più importanti classifiche universitarie NAZIONALI e INTERNAZIONALI per dinamismo e competitività, sia in termini di qualità della didattica e della ricerca che di impegno verso la sostenibilità.

Ranking nazionali e internazionali sono consultabili al seguente [link](#).

ANALISI DEL CONTESTO INTERNO

L'analisi del contesto interno riguarda gli aspetti legati all'organizzazione e alla gestione per processi che possono in qualche maniera presentare criticità tali da poter dare origine a fenomeni corruttivi.

Per il contesto interno, sotto il profilo organizzativo, si rinvia al paragrafo 3.1 della sezione Organizzazione e capitale umano.

Al fine di completare quanto esposto nel paragrafo 3.1, si riportano alcune informazioni di sintesi relative al contenzioso in essere presso l'Ateneo che rappresentano elementi sintomatici anche ai fini dell'individuazione e valutazione del grado di esposizione al rischio corruttivo delle diverse aree di attività dell'Università. Al riguardo si rappresenta che l'incidenza complessiva numerica del contenzioso attivo nell'anno 2024 non rappresenta particolari criticità, come già per gli anni precedenti, sempre grazie all'attività di consulenza giuridica prestata nell'ambito del Servizio Affari Istituzionali e Legali, che contribuisce a promuovere la correttezza tecnico/amministrativa degli atti e permette di limitare il contenzioso.

La gestione amministrativa del contenzioso si avvale di TeamSystem "Netlex - Enterprise Legal", programma scelto tra i gestionali più aderenti alle esigenze della struttura amministrativa, infatti è costruito per gli uffici dell'area legale delle PA.

Per l'anno 2024 si è mantenuta la modalità analitica di rilevazione, mappando sia i contenziosi aperti nel corso dell'anno, sia quelli complessivamente in gestione.

Si osserva che l'incidenza complessiva numerica del contenzioso attivo nell'anno 2024 non rappresenta criticità, in linea con gli anni precedenti. Il numero complessivo si è incrementato rispetto al 2023, peraltro unicamente in riferimento ad alcune fattispecie seriali legate alla categoria "STUDENTI", che non rappresentano problematiche particolari.

Per una migliore lettura dello stato del contenzioso ed in particolare dell'attività di prevenzione dello stesso, da quest'anno si ritiene di mostrare alcuni dati relativi ai casi più salienti di consulenza giuridica prestata nell'ambito del Servizio Affari Istituzionali e Legali, fondamentale anche alla promozione della correttezza tecnico/amministrativa degli atti.

Per quanto attiene alle **pratiche di contenzioso o precontenzioso**, nel rispetto della riservatezza, si rappresenta in ordine di incidenza, la seguente situazione aggiornata al 31 dicembre 2024:

STUDENTI: permane la categoria con il maggior numero di pratiche in gestione, riferite per la maggior parte a posizioni seriali relative ai ricorsi per l'accesso ai corsi di studio in medicina e odontoiatria, oltre che al recupero massivo dei crediti inerenti diversi ambiti (saldo servizi universitari, restituzione borse di studio revocate, recupero contribuzioni universitarie). I crediti sono recuperati sia in via stragiudiziale che a mezzo ruolo dell'Agenzia delle Entrate-Riscossione. La categoria comprende, infine, alcune posizioni di carattere penale (segnalazioni per false attestazioni, episodi di truffa e comportamenti contrari all'ordine pubblico) per le quali si mantiene il monitoraggio.

ISTITUZIONALE: comprende i ricorsi seriali promossi nel 2021 da alcuni Enti locali che evocano UniBS quale mero controinteressato. Permane un caso di recupero credito verso Agenzia pubblica, con affidamento del patrocinio legale a avvocato del libero foro, stante il conflitto di interessi con l'Avvocatura dello Stato. In questa sezione sono mappate anche alcune denunce presentate all'autorità giudiziaria relative a casi di phishing, utilizzo illecito della carta di credito aziendale da parte di ignoti, contraffazione di titoli o certificati accademici.

DOCENTI: comprende il contenzioso seriale in ordine al riconoscimento di differenziali retributivi, avviato nel 2021. Le singole posizioni si sono peraltro ridotte e accorpate, in considerazione dell'andamento del contenzioso.

Sono in corso di definizione alcuni ricorsi amministrativi avverso gli esiti di procedure concorsuali.

E', infine, mappata una posizione di carattere penale, non ancora definita, per la quale si tengono costantemente monitorati gli sviluppi, al fine di verificare eventuali ripercussioni per UniBS.

FALLIMENTI/LIQUIDAZIONI: L'esposizione permane complessivamente modesta, con prospettive di rientro nella maggior parte dei casi limitate e tempistiche lunghe, in particolare per quanto riguarda le procedure fallimentari.

PTA: poche posizioni, concentrate su riconoscimento di differenze retributive. Nel 2024 è stata aperta una sola nuova posizione, sul medesimo tema, in corso di gestione.

FORNITORI: si riferisce a residui ricorsi avverso gli esiti di procedure di appalto, oltre ad un ricorso per risarcimento danni all'esito di risoluzione contrattuale, di valore contenuto.

SPECIALIZZANDI: comprende i residuali ricorsi promossi da ex specializzandi contro la Presidenza del Consiglio e le Università interessate per il riconoscimento di differenze retributive, oltre ad un ricorso inerente problematiche di gestione del contratto di formazione. Non presentano particolari criticità.

RICERCATORI: residua un unico caso relativo ad una procedura concorsuale, in via di definizione.

RISARCIMENTO DANNI: il caso più significativo rimane la richiesta di risarcimento dovuta ad attività tecnica, in probabile definizione nell'anno 2025. Il valore massimo di rischio è elevato, pur se coperto da polizze assicurative.

DOTTORANDI: Risulta tuttora attivo il recupero di una borsa di studio. Il credito è in affidamento ad Agenzia delle Entrate-Riscossione, con ridotte speranze di rientro.

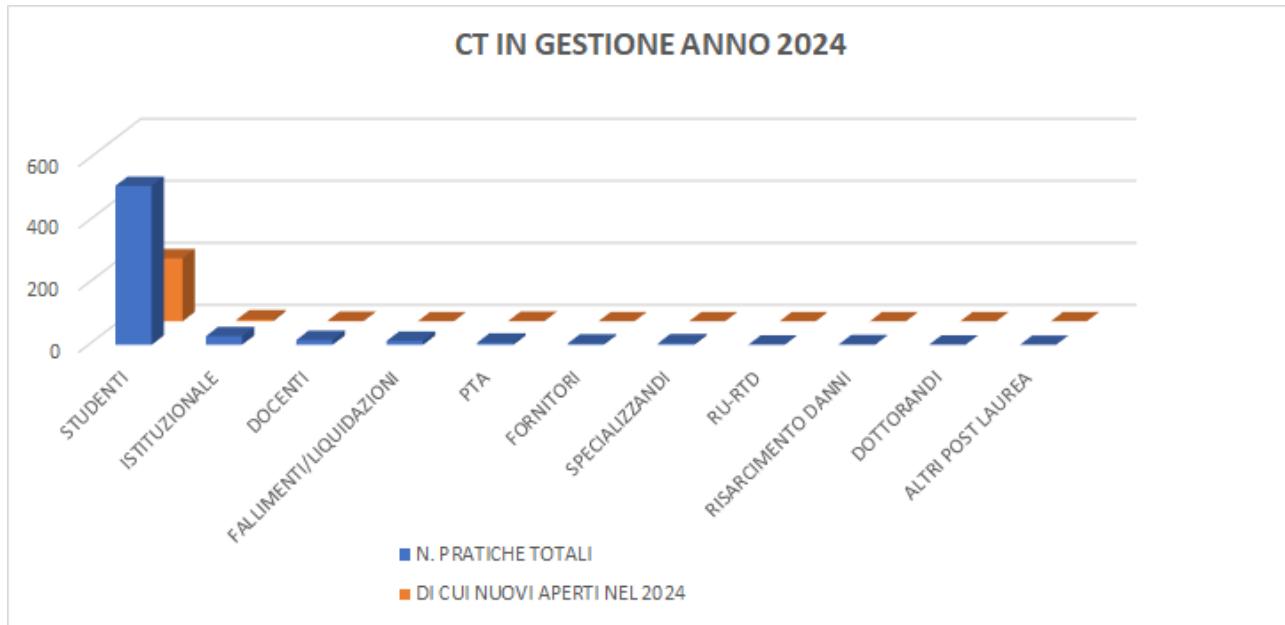
Tutte le posizioni sono costantemente monitorate e comunicate in modalità anonimizzata al Settore Risorse Economiche ai fini della costituzione del fondo rischi e del fondo svalutazione crediti, oltre che in fase di determinazione del budget di previsione pluriennale.

Di seguito è riportato un riepilogo numerico del contenzioso in essere al 31/12/2024:

Tabella esplicativa del numero di pratiche di contenzioso in gestione nel 2024

ESTRAZIONI TS EFFETTUATE IL 31/12/2024

CT APERTI	N. PRATICHE TOTALI	DI CUI NUOVI APERTI NEL 2024
CATEGORIA		
STUDENTI	513	203
ISTITUZIONALE	28	6
DOCENTI	16	1
FALLIMENTI/LIQUIDAZIONI	13	0
PTA	7	1
FORNITORI	4	0
SPECIALIZZANDI	5	0
RU-RTD	1	0
RISARCIMENTO DANNI	2	0
DOTTORANDI	1	0
ALTRI POST-LAUREA	0	0
TOTALE CT APERTI AL 31/12/24	590	211



Per quanto attiene alle **principali attività di consulenza e supporto agli uffici**, anche in questo caso si rappresenta in ordine di incidenza, la seguente situazione aggiornata al 31 dicembre 2024.

La voce più importante è relativa alla categoria “ISTITUZIONALE” che ricomprende le seguenti attività:

- aggiornamento regolamentare
- accessi agli atti
- supporto agli uffici nei rapporti con altri enti (es. rapporti con gli enti della sanità, gestione nuove convenzioni, ecc.)
- approfondimenti giuridici ai fini della revisione di bandi e procedure selettive
- supporto nella valutazione di casi di denuncia- querela di competenza di altre strutture

Segue la voce “STUDENTI” in relazione al supporto agli uffici interessati per le istanze di accesso agli atti, provvedimenti di carriera, interpretazioni giuridiche normative e di revisione regolamentare, consulenza per i procedimenti disciplinari.

Per quanto attiene ai/lle “DOCENTI” si sottolinea l’attività di ausilio al recupero credito erariale e di consulenza per i procedimenti disciplinari.

Per tutte le altre categorie mappate, le attività di supporto riguardano sostanzialmente procedimenti disciplinari del PTA, gestione della contrattualistica in ausilio ai RUP, approfondimenti su procedure selettive.

Pur non essendo formalmente mappato, l’Ufficio si occupa inoltre dell’aggiornamento giuridico-normativo e informativo al personale mediante invio di rassegna quotidiana e la cura di approfondimenti, sia d’ufficio che su richiesta.

Grafico attività di consulenza 2024



Procedimenti disciplinari

Categoria di appartenenza	2022	2023	2024
Docenti/Ricercatori	1	2	3
Personale tecnico/amministrativo	1	1	2
Studenti	5	1	13*

* di cui 2 si sono conclusi senza sanzione e 2 sono stati archiviati in quanto gli/le studenti avevano nel frattempo rinunciato agli studi

Per nessuno dei procedimenti avviati nel 2024 si sono configurati reati riconducibili a eventi corruttivi.

VALUTAZIONE DI IMPATTO DEL CONTESTO INTERNO ED ESTERNO

In relazione a quanto evidenziato nel contesto esterno si considera che la maggiore attenzione circa il rischio corruttivo si concentri prevalentemente nei procedimenti connessi con l'affidamento di Contratti Pubblici sia per i fondi messi a disposizione dal PNRR, sia in relazione ai reati segnalati. Anche la gestione dei Concorsi per l'arruolamento del Personale sia Tecnico Amministrativo sia Docente rimangono oggetto di attenzione costante.

L'Ateneo è entrato ufficialmente nella Rete Antiviolenza territoriale, a decorrere dal 2023, partecipando e collaborando attivamente alla sensibilizzazione e contrasto nei confronti dei reati del c.d. Codice rosso.

Prosegue l'attività di accoglienza dei condannati a lavori di Pubblica Utilità (LPU), estesa ai condannati con MAP (Messa alla prova) a seguito della sottoscrizione di apposite convenzioni con il Tribunale di Brescia. Questo tipo di attività attribuisce all'Ateneo caratteristiche di trasparenza e legalità e trova richiesta di accoglienza sia da parte dei diretti interessati, sia da parte degli avvocati di riferimento I posti disponibili sono, infatti, sempre coperti.

MAPPATURA DEI PROCESSI

I processi a rischio sono stati mappati nelle tabelle allegate (All. 2, All. 3, All. 4 e All.5).

2.3.3 LA VALUTAZIONE DEL RISCHIO

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 (trattamento del rischio).

La valutazione del rischio si snoda in tre fasi: l'identificazione, l'analisi e la ponderazione.

Nel corso degli ultimi anni, su sollecitazione del RPCT e con la preziosa collaborazione di tutti i/le responsabili e componenti delle strutture, l'Università ha identificato i processi e valutato la possibile esposizione al rischio corruttivo, come riepilogato negli allegati n. 3 e 4.

L'elenco dei processi individuati è stato aggregato nelle cosiddette "aree di rischio", intese come raggruppamenti omogenei di processi. Le aree di rischio possono essere distinte in generali e specifiche. Quelle generali sono comuni a tutte le amministrazioni (es. contratti pubblici, acquisizione e gestione del personale), mentre quelle specifiche riguardano la singola amministrazione e dipendono dalle caratteristiche peculiari delle attività da essa svolte. In particolare, le aree di rischio individuate da A.N.A.C. per l'Università (aggiornamento 2017 al PNA, Determinazione ANAC n. 1208 del 22/11/2017) sono: gestione dell'attività didattica, gestione dell'attività di ricerca, reclutamento dei/le docenti, gestione delle autorizzazioni dei professori universitari allo svolgimento di attività esterne e gestione degli enti e delle attività esternalizzate dalle università.

Come risulta dalla tabella dei processi a rischio mappati (All. 2), sono stati individuati oltre 50 processi, inquadrati in 11 distinte aree di rischio.

Ogni processo è stato opportunamente descritto, indicandone gli elementi caratterizzanti, utili ai fini della comprensione del loro funzionamento, come: l'elemento che innesca il processo (input), il risultato atteso (output), tempi di conclusione del processo e soggetto/struttura responsabile.

A dicembre 2023, i processi sono stati riverificati grazie al contributo ed alla valutazione dei/le responsabili dei rispettivi uffici e strutture.

IDENTIFICAZIONE DEL RISCHIO

L'identificazione dei possibili rischi tende a verificare quei comportamenti o eventi che possano costituire le condizioni affinché si realizzino fenomeni corruttivi.

In questa operazione è stato fondamentale il coinvolgimento della struttura organizzativa dato che i/le responsabili delle unità organizzative, operando quotidianamente in quello specifico contesto e ambito di competenze, hanno maggiore contezza delle diverse attività svolte e possiedono, pertanto, gli strumenti più idonei ai fini della corretta identificazione del rischio.

È stato quindi definito l'oggetto dell'analisi (il processo) utilizzando specifiche tecniche di identificazione e fonti informative.

Per ogni processo rilevato nella mappatura sono stati identificati gli eventi rischiosi che possono manifestarsi.

Si è inteso pianificare iniziative finalizzate ad affinare le metodologie e a migliorare con gradualità il livello di approfondimento dell'analisi già condotta in occasione della redazione del Manuale delle procedure, tenendo conto delle indicazioni fornite inizialmente dall'ANAC ed effettuando un periodico aggiornamento.

In questo sforzo di miglioramento l'Amministrazione intende utilizzare progressivamente le seguenti tecniche: l'analisi del contesto, di documenti, di banche dati, della mappatura dei processi, l'esame delle segnalazioni, le interviste/incontri (audit) con il personale dell'amministrazione, i *workshop* e *focus group* nonché i confronti (*benchmarking*) con amministrazioni simili per le analisi dei casi di corruzione.

Gli eventi rischiosi individuati utilizzando le fonti informative disponibili vengono progressivamente inseriti nel PTPCT attraverso la formalizzazione di un registro dei rischi (o catalogo dei rischi) dove per ogni oggetto di analisi (processo) si riporta la descrizione degli eventi rischiosi che sono stati individuati.

ANALISI DEL RISCHIO

L'analisi del rischio conduce, da un canto, ad una riflessione più profonda degli eventi rischiosi, attraverso l'analisi dei cosiddetti fattori abilitanti della corruzione, e, dall'altro, ad una stima del livello di esposizione dei processi al rischio.

Per fattori abilitanti si intendono gli elementi di contesto che possono favorire la realizzazione di eventi corruttivi. Questa analisi è utile al fine di individuare le azioni correttive o preventive.

I fattori abilitanti possono essere rappresentati da molteplici elementi, tra cui una scarsa chiarezza della normativa, l'assenza o scarsità di controlli, l'assenza di rotazione degli incarichi, la inadeguata competenza del personale dedicato o scarsa diffusione della cultura della legalità.

Il RPCT ha pertanto coinvolto le strutture amministrative dell'Ateneo al fine di individuare correttamente e in via prudenziale detti fattori utili per comprendere il grado di esposizione al rischio.

L'analisi è stata condotta seguendo un criterio di valutazione di tipo qualitativo mediante l'acquisizione di informazioni da parte dei soggetti coinvolti e di dati, cercando di effettuare un percorso di definizione del nuovo PTPCT partecipato ed inclusivo, che non rappresenti un adempimento formale e possa giovarsi del principio della gradualità, in un'ottica di miglioramento progressivo e continuo dell'analisi dei processi e della valutazione e del trattamento dei rischi.

A partire dal 2023 è stata avviata un'attività di implementazione del metodo per l'analisi dei rischi connessi con ogni singolo processo. Congiuntamente, nel corso del 2024, è stata messa a punto un'analisi dei rischi per le attività oggetto di certificazione. Tale modello si ritiene possa essere utilizzato anche per l'analisi del rischio dei processi mappati nell'ambito della prevenzione della corruzione. Beneficiando dell'esperienza maturata nel corso degli anni precedenti e mutuando la prassi seguita anche da altri Atenei, si utilizzeranno un elenco di indicatori (*Key risk indicators*) da accostare ad ogni processo individuato.

Una volta concluso, tale lavoro sarà recepito nei prossimi aggiornamenti del PIAO, sezione anticorruzione.

PONDERAZIONE DEL RISCHIO

Una volta conclusa la fase di identificazione del rischio, la ponderazione consente di individuare le azioni da pianificare e realizzare al fine di ridurre l'esposizione al rischio, le priorità di trattamento dei rischi tenendo presente gli obiettivi strategici e operativi dell'Università e il contesto in cui essa svolge le proprie attività.

Occorre stabilire l'adeguatezza delle misure già in atto e, in caso negativo, l'opportunità di pianificarne di nuove maggiormente efficaci e rispondenti alla finalità di prevenzione del rischio.

Si è, pertanto, provveduto a raccogliere con il coinvolgimento dei/le responsabili delle strutture una serie di misure di prevenzione al fine di valutare se quanto posto in essere lasci un rischio residuo e se lo stesso meriti di essere oggetto di apprezzamento ai fini dell'adozione di ulteriori misure evitando al contempo di appesantire inutilmente l'attività amministrativa e di comportare costi eccessivi in termini di risorse umane e finanziarie.

L'identificazione delle misure, la sostenibilità delle stesse ed il livello di efficacia rispetto all'effettiva riduzione del rischio sono stati monitorati nel corso del 2024, mediante una valutazione specifica richiesta ad ogni responsabile di Struttura. In ottica di aggiornamento e miglioramento, il presente Piano recepisce le indicazioni e le valutazioni espresse in sede di monitoraggio.

2.3.4 TRATTAMENTO DEL RISCHIO

INDIVIDUAZIONE E PROGRAMMAZIONE DELLE MISURE GENERALI E SPECIFICHE

Il trattamento del rischio è finalizzato ad individuare i correttivi e le modalità più idonee a ridurre i rischi individuati, soprattutto intervenendo sui rispettivi fattori abilitanti. Tale processo considera gli elementi di debolezza e di maggiore esposizione al rischio che ogni singolo processo presenta individuando le misure più efficaci per intervenire.

Le misure possono essere generali, se riguardano tutta l'amministrazione, o specifiche se attengono a specifici ambiti di rischio.

La programmazione e attuazione delle misure rappresentano la parte maggiormente strategica del Piano in quanto costituiscono la risposta dell'Istituzione al profilarsi di eventuali rischi corruttivi.

In coerenza con quanto indicato nei Piani Nazionali Anticorruzione di ANAC, l'Ateneo ha **individuato misure generali e specifiche** ritenute idonee a prevenire i rischi, in funzione della loro pericolosità e dei loro fattori abilitanti, così come definite, in relazione alla loro natura, nel prospetto allegato al presente Piano (All. 3).

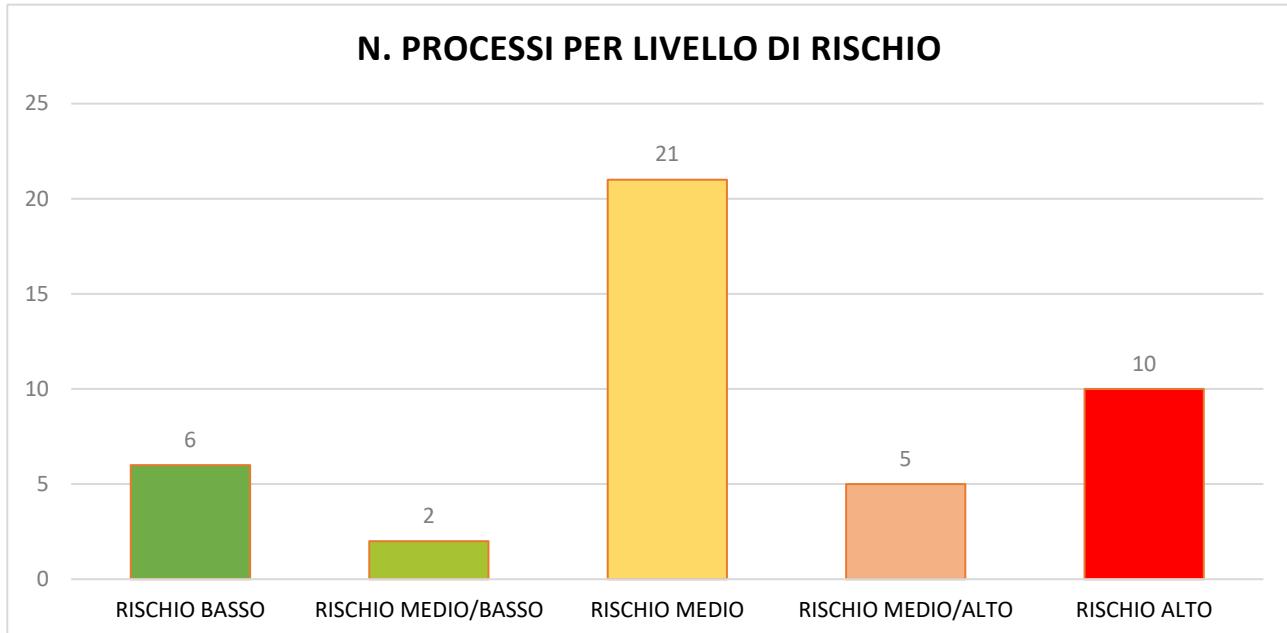
Definite le tipologie di misure di prevenzione o contrasto del rischio corruttivo sono stati individuati anche degli indicatori, indispensabili per effettuare il monitoraggio circa l'idoneità e l'effettiva attuazione delle misure, fissando anche dei *target* di misurazione oggettiva degli stessi.

Tutte le misure individuate prevedono un aspetto di **programmazione**, in alcuni casi attraverso specifiche fasi e tempistiche. Per ciascuna è stata individuata la Struttura di riferimento, l'output atteso e i criteri di monitoraggio. In alcuni casi sono state anche fornite evidenze documentali.

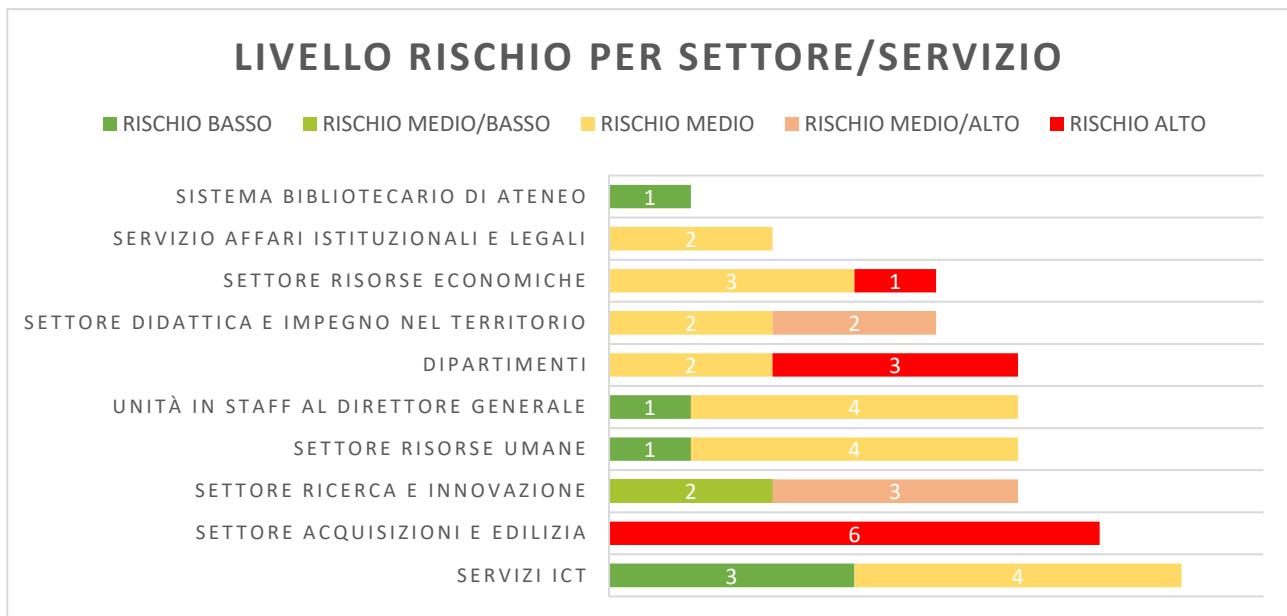
Si intende qui indicare, come evidenziato nell'allegato 4, come le aree dell'Ateneo sono interessate da livelli di rischio sintetico **Alto, Medio/alto, Medio, Medio/basso e Basso** al fine di individuare quali aree di attività richiedano una maggiore sorveglianza.

- Alto: Settore Acquisizioni ed Edilizia, Settore Risorse Economiche, Dipartimenti;
- Medio/alto: Settore Didattica, Ricerca e Impegno sul Territorio;
- Medio: Settore Risorse Umane, Settore Affari Istituzionali e Legali, Settore Risorse Economiche, limitatamente all'erogazione delle borse di Studio, Settore Acquisizioni ed Edilizia, limitatamente alla gestione dei contratti di locazione, Strutture in Staff alla Diretrice Generale, Servizi ICT e Dipartimenti, limitatamente a Rilascio nulla osta incarichi esterni - Personale Docente e TA e alla Procedura di annullamento atti.
- Medio/basso: Servizio Ricerca e Innovazione
- Basso: Servizio SBA, Servizi ICT, Settore Risorse Umane limitatamente alla gestione dei benefit e Staff della Diretrice Generale, limitatamente alla gestione delle assenze per il personale medico specializzando.

Numero processi per livello di rischio

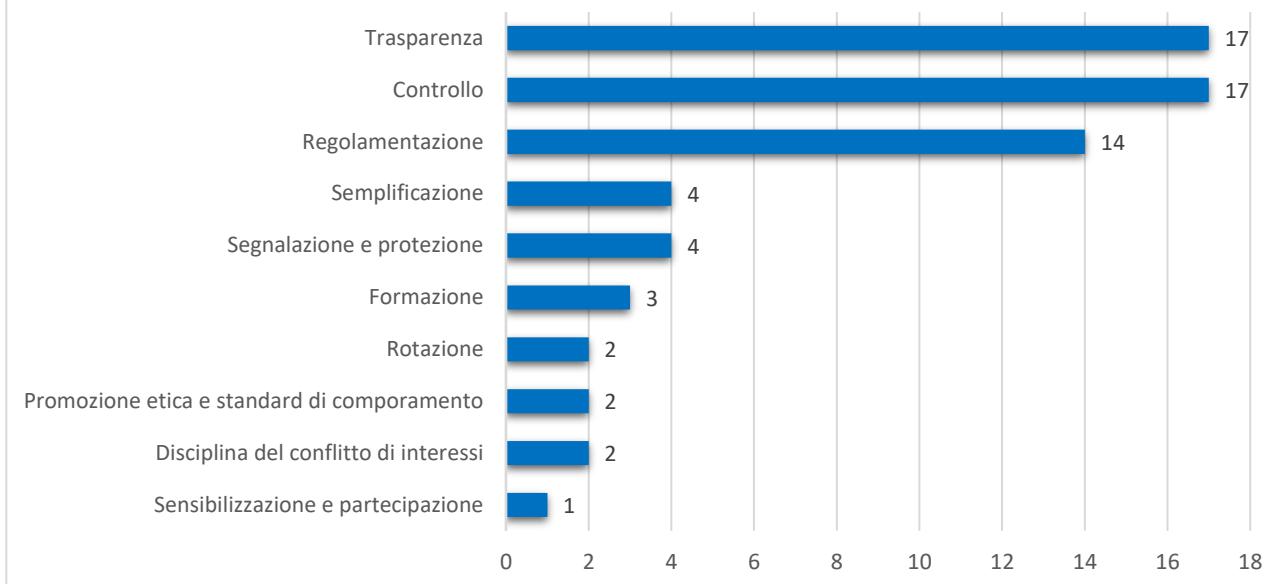


Livello di rischio dei processi per settore/servizio/unità



Le misure che sono state inserite nell'allegato fanno prevalentemente riferimento ad attività di **controllo** (17), **trasparenza** (17) e **regolamentazione** (14), mentre solo 4 misure riguardano rispettivamente la **semplificazione** e la **segnalazione e protezione**, 3 misure riguardano la **formazione**, 2 misure riguardano rispettivamente la **rotazione**, **la promozione etica** e la **disciplina del conflitto di interesse**, 1 è la misura di **sensibilizzazione e partecipazione**.

MISURE DI PREVENZIONE DELLA CORRUZIONE



2.3.5 LE MISURE GENERALI: ELEMENTI ESSENZIALI

Le misure generali intervengono trasversalmente sull'intera Amministrazione e incidono sul sistema complessivo della prevenzione della corruzione. Ad esse si devono affiancare le misure specifiche al fine di agire in maniera puntuale su alcuni rischi che meritano di essere trattati con un'azione puntuale e mirata.

IL CODICE DI COMPORTAMENTO

I Codici di comportamento rappresentano uno strumento fondamentale nell'ambito delle misure per l'anticorruzione, in quanto finalizzati alla disciplina dei comportamenti del personale dipendente. Così, anche l'adozione del Codice da parte dell'Ateneo ha rappresentato una delle misure principali di attuazione della strategia di prevenzione della corruzione conseguita attraverso la definizione dei doveri dei dipendenti.

Il Codice di comportamento dell'Università è stato adottato, in prima battuta, con D.R. n. 31 del 10 febbraio 2014, definendo una disciplina contestualizzata con la peculiarità delle funzioni universitarie; le disposizioni del codice sono direttamente applicabili al personale tecnico amministrativo e, in quanto compatibili con le disposizioni del rispettivo ordinamento, anche al personale docente in regime di diritto pubblico.

Accanto alle previsioni del Codice di comportamento, trovano applicazione anche le disposizioni del Codice Etico (Art. 2, co.4 L. 240/2010) rivolto a tutta la comunità universitaria (pta, personale docente e ricercatore, corpo studentesco).

Gli obblighi di condotta sono estesi anche a tutti i collaboratori o consulenti, con qualsiasi tipologia di contratto o incarico e a qualsiasi titolo, ai titolari di organi di indirizzo nonché ai collaboratori a qualsiasi titolo di imprese fornitrice di beni o servizi e che realizzano opere in favore dell'amministrazione. Con riferimento a questi ultimi, l'Ateneo ha predisposto gli schemi di incarico, contratto, bando, inserendo sia l'obbligo di osservare il Codice di comportamento, sia disposizioni o clausole di risoluzione o di decadenza del rapporto in caso di violazione degli obblighi derivanti dal Codice.

La vigilanza sull'applicazione del Codice di Comportamento è affidata alla Direttrice Generale e al personale Dirigente oltre che all'Ufficio per i procedimenti disciplinari.

La violazione dei doveri compresi nel Codice di comportamento, ivi inclusi quelli relativi all’attuazione del PTPCT, assume una rilevanza disciplinare. Al riguardo si è ritenuto opportuno rivedere l’attuale disciplina e organizzazione interna delle competenze disciplinari al fine di garantire un processo più snello ed efficace e in linea con la normativa sopravvenuta. L’Ateneo ha pubblicato sul sito di Ateneo il Codice nella sezione dedicata alla Normativa al fine di creare le condizioni che agevolino la più ampia conoscenza dello stesso e il rispetto delle prescrizioni in esso contenute.

A seguito delle modifiche al D.P.R. 62/2013 intervenute ad opera del D.P.R. 81/2023, l’Università ha effettuato una revisione del Codice di Comportamento per recepire le indicazioni di ANAC e le intervenute novità normative. Tra i principali temi oggetto di integrazione ed aggiornamento si segnalano la gestione e l’utilizzo dei canali *social*, le disposizioni particolari per il personale Dirigente e la disciplina dei divieti *post-employment (pantoufage)*.

MISURA DI DISCIPLINA DEL CONFLITTO DI INTERESSI

Uno strumento efficace per evitare fenomeni corruttivi è l’individuazione e la gestione del conflitto di interessi. La situazione di conflitto di interessi si realizza in presenza di circostanze di fatto che potenzialmente potrebbero influenzare il comportamento del funzionario nel raggiungimento del pubblico interesse laddove lo stesso potrebbe confliggere con interessi personali del funzionario medesimo.

Il rischio che si verifichino dei casi di *maladministration* impone una corretta gestione del conflitto di interesse, a prescindere dal verificarsi o meno di una condotta illegittima.

Nel Codice di comportamento dell’Ateneo sono previsti i medesimi obblighi rapportati alle specifiche funzioni dell’Università, per la violazione dei quali sono previste sanzioni disciplinari, fatte salve le altre ulteriori responsabilità.

L’Amministrazione dovrà vigilare affinché il funzionario si astenga su tutti gli atti delle diverse fasi del procedimento.

Le indicazioni ministeriali, tra cui l’obbligo di astensione nei concorsi universitari in caso di conflitto di interessi, sono state già recepite nei Regolamenti interni in materia di reclutamento.

In materia di incarichi extraistituzionali, le potenziali situazioni di conflitto di interessi con l’Università vengono valutate in concreto in occasione del rilascio dell’autorizzazione. Al riguardo l’Ateneo ha già modificato, recependo le indicazioni ministeriali, il Regolamento interno in materia di incarichi extraistituzionali.

Il Codice dei contratti pubblici ha aggiunto specifiche disposizioni in materia al fine di contrastare fenomeni corruttivi nello svolgimento delle procedure di affidamento degli appalti e concessioni e garantire la parità di trattamento degli operatori economici, a tutela del principio di concorrenza e del prestigio della pubblica amministrazione. In particolare, il codice dei contratti pubblici richiede alle stazioni appaltanti la previsione di misure adeguate a contrastare frodi e corruzione nonché per individuare, prevenire e risolvere in modo efficace ogni ipotesi di conflitto di interessi nello svolgimento delle procedure di aggiudicazione degli appalti e delle concessioni, in modo da evitare qualsiasi distorsione della concorrenza e garantire la parità di trattamento di tutti gli operatori economici. Le misure adottate dall’Ateneo in questo ambito sono indicate nell’allegato 6.

La disciplina del conflitto d’interessi è stata individuata quale misura di prevenzione dei fenomeni corruttivi in 2 diversi processi.

Di questi è stato mappato quello relativo alle Procedure selettive e concorsuali - Assegni Borse di ricerca e prestazioni occasionali, attraverso verifiche di incompatibilità con le attività oggetto della collaborazione in contrasto con quanto previsto dai Regolamenti, attraverso verifica a campione sulle domande degli ammessi prima dell’approvazione atti e nomina del vincitore effettuata dal Dipartimento.

L’altro riguarda l’attività di progettazione per la predisposizione di capitolati d’appalto per lavori, forniture e servizi. Nel settore degli appalti alta è l’attenzione riguardo questa tematica.

INCONFERIBILITÀ/INCOMPATIBILITÀ DI INCARICHI

La disciplina dettata dal decreto legislativo 8 aprile 2013, n. 39, concerne le ipotesi di inconferibilità e incompatibilità di incarichi nelle pubbliche amministrazioni.

L'art. 20 del d.lgs. 39/2013 pone in capo all'interessato l'obbligo di rilasciare, all'atto di nomina, una dichiarazione sulla insussistenza delle situazioni di inconferibilità o incompatibilità previste dallo stesso decreto. La dichiarazione è condizione di efficacia dell'incarico (art. 20, c. 4). Pertanto, il procedimento di conferimento dell'incarico si deve perfezionare solo all'esito della verifica sulla dichiarazione resa dall'interessato che va pubblicata nei termini di legge.

L'Ateneo ha approntato una apposita modulistica al fine di acquisire la suddetta dichiarazione consultabile sul sito.

L'attività di verifica in materia di inconferibilità e incompatibilità è rimessa prioritariamente al RPCT che ha il potere di avvio del procedimento di accertamento e di verifica della situazione di inconferibilità, di dichiarazione della nullità dell'incarico e il potere di applicare la sanzione inibitoria (per un periodo pari a tre mesi) nei confronti dell'organo che ha conferito l'incarico, previo contraddittorio con gli interessati.

Per il 2025, l'Ateneo intende implementare forme di controllo, anche a campione, per verificare la veridicità delle dichiarazioni rese dai soggetti nominati.

LA DISCIPLINA SPECIFICA IN MATERIA DI FORMAZIONE DI COMMISSIONI E ASSEGNAZIONI AGLI UFFICI

Ai fini dell'applicazione dell'art. 35-bis del d.lgs. 165/2001 e dell'art. 3 del d.lgs. 39/2013, le Amministrazioni verificano la sussistenza di eventuali precedenti penali a carico di dipendenti o soggetti cui intendano conferire incarichi che riguardino commissioni per l'affidamento di contratti pubblici o commissioni di concorso; all'atto dell'assegnazione di dipendenti dell'area direttiva agli uffici che presentino le caratteristiche indicate dall'art. 35-bis del d.lgs. 165/2001; all'atto del conferimento degli incarichi dirigenziali e degli altri incarichi specificati dall'art. 3 del d.lgs. 39/2013.

Nella documentazione preventiva all'assegnazione dei compiti indicati vi è chiaro riferimento ai divieti di partecipazione.

INCARICHI EXTRAISTITUZIONALI

L'art. 53 del d.lgs. 165/2001 disciplina lo svolgimento di incarichi extraistituzionali.

I dipendenti pubblici con rapporto di lavoro a tempo pieno e indeterminato non possono intrattenere altri rapporti di lavoro dipendente o autonomo o svolgere attività che presentano i caratteri dell'abitudine e professionalità o esercitare attività imprenditoriali, secondo quanto stabilito agli articoli 60 e seguenti del D.P.R. 10 gennaio 1957, n. 3.

Per quanto concerne i professori e i ricercatori, la disciplina generale va integrata con quella specifica per le Università contenuta nell'art. 6 della Legge 240/2010 e nel D.P.R. 382/1980.

Il legislatore ha previsto una specifica misura di trasparenza all'art. 18 del d.lgs. 33/2013 che prevede l'obbligo di pubblicare i dati relativi agli incarichi conferiti o autorizzati ai propri dipendenti, con l'indicazione della durata e del compenso spettante.

Il dipendente è tenuto a comunicare formalmente all'amministrazione anche l'attribuzione di incarichi gratuiti, ai quali è esteso l'obbligo per le amministrazioni di comunicare al Dipartimento della Funzione Pubblica (art. 53, c. 12).

È prevista un'ipotesi di responsabilità erariale per il caso di mancato versamento del compenso da parte del dipendente pubblico indebito perceptor, con espressa indicazione della competenza giurisdizionale della Corte dei conti (art. 53, c. 7-bis).

Nel 2023 è stato disposto un aggiornamento del "Regolamento di Ateneo sui criteri e le procedure per il rilascio ai Professori e ai Ricercatori dell'autorizzazione allo svolgimento di incarichi esterni" al fine di allinearla alle indicazioni fornite dall'ANAC e dal MIUR nell'Atto di indirizzo specifico. Detto Regolamento ha riordinato la materia riconducendo

le disposizioni a quanto prescritto dalla normativa vigente, recependo anche i consolidati orientamenti giurisprudenziali maturati negli ultimi anni in materia di incarichi extra istituzionali dei/le docenti.

Nel corso del 2024, è stato inoltre adottato il Regolamento del Servizio Ispettivo ai sensi dell'art. 1, comma 62, della legge 23 dicembre 1996, n. 662 che prevede la costituzione di una Commissione Ispettiva volta ad effettuare controlli a campione circa la veridicità delle dichiarazioni rese dal personale dipendente per lo svolgimento di attività extra-istituzionali.

DIVIETI POST-EMPLOYMENT (PANTOUFLAGE)

L'art. 53 del d.lgs. 165/2001 il c. 16-ter dispone il divieto per i dipendenti che, negli ultimi tre anni di servizio, abbiano esercitato poteri autoritativi o negoziali per conto delle pubbliche amministrazioni, di svolgere, nei tre anni successivi alla cessazione del rapporto di lavoro, attività lavorativa o professionale presso i soggetti privati destinatari dell'attività dell'amministrazione svolta attraverso i medesimi poteri.

I contratti di lavoro e gli incarichi conferiti in violazione del divieto sono nulli e i soggetti privati che hanno concluso contratti o conferito incarichi in violazione del divieto non possono contrattare con la pubblica amministrazione per i successivi tre anni e hanno l'obbligo di restituire compensi eventualmente percepiti.

L'Amministrazione precisa all'interno dei bandi di gara e negli atti prodromici all'affidamento di appalti la predetta condizione tra i requisiti di partecipazione. Analoghe previsioni in merito a detto divieto sono contenute negli atti di assunzione del personale nonché negli atti di cessazione dal servizio.

Il RPCT, qualora venga a conoscenza della violazione del divieto di *pantoufage* da parte di un ex dipendente, segnala detta violazione ai vertici dell'amministrazione ed eventualmente anche al soggetto privato presso cui è stato assunto l'ex dipendente pubblico.

LA FORMAZIONE

La formazione in materia di etica, integrità ed altre tematiche inerenti al rischio corruttivo rappresenta una misura di prevenzione di particolare interesse che l'Ateneo ha sempre curato con la massima attenzione e costanza negli anni.

I fabbisogni formativi sono individuati dalla RPCT in raccordo con il/la Dirigente del Settore Risorse Umane e trovano collocazione nella sezione dedicata al capitale umano e allo sviluppo formativo. Le richieste di formazione in ambito relativo alla digitalizzazione e all'utilizzo degli applicativi sono tenute in alta considerazione. La formazione in questo senso si ritiene utile sia ai fini della Trasparenza sia dell'Anticorruzione.

L'obiettivo della formazione è quello di favorire un approfondimento delle conoscenze e un aggiornamento continuo del personale al fine di garantire la correttezza delle procedure, la creazione di competenze specifiche per lo svolgimento dell'attività nelle aree a più elevato rischio di corruzione, l'approfondimento di temi anche sulla base della disamina della giurisprudenza maturata negli ultimi anni anche al fine di evitare contenziosi.

Nel corso del 2024 l'Ateneo ha organizzato diverse occasioni formative, alcune rivolte specificamente a RPCT e gruppo di supporto, altre aperte a tutti i dipendenti:

Corsi di formazione

Titolo	Data	Ore	Destinatari	Partecipanti
Privacy e protezione dati personali	tutto il 2024	4h	PTA	514
Titulus V	17-20/09/2024	3h	PTA	209
Titulus V simulazione	10/09/2024	2h	PTA	10

Titolo	Data	Ore	Destinatari	Partecipanti
Titulus V operatori avanzati	25/07/2024	4h	PTA	7
Titulus per formazione lavoro	13/05/2024	2:30h	PTA	4
Titulus	13/05/2024	2:30h	PTA	11
ISWEB - Sincronizza la trasparenza con BDNCP e gestisci i micro-affidamenti	23/07/2024	1h	PTA	1
Gli adempimenti antiriciclaggio delle P.A anche alla luce del PNRR	29/02/2024	4h	PTA	1
Nuovo Codice degli appalti: digitalizzazione in vigore dal 1° gennaio 2024. Novità in ambito fiscale.	27-29 febbraio 2024	13h	PTA	5
PA - Il Nuovo Codice Appalti nello SDA "Alimenti e Ristorazione": la creazione di un AS per il Servizio di Ristorazione	08/02/2024	1:30H	PTA	2
PA - Il Nuovo Codice Appalti nello SDA "ICT": la creazione di un Appalto Specifico (AS)	13/02/2024	1:30H	PTA	1
Nuovo Codice Appalti - Corso Avanzato	dall'8/5 al 5/6 2024	22h	PTA	1
L'affidamento di appalti di lavori e servizi di ingegneria: formazione con parte teorica e con esercitazioni pratiche	07/06/2024	7h	PTA	2
Nuovo Codice degli Appalti: digitalizzazione in vigore dal 1° gennaio 2024	16 e 17/10/2024	14h	PTA	1
Le novità in materia di cybersecurity nelle università: responsabilità e strumenti	03/12/2024	3h	PTA	1
Master "Contratti Pubblici e Innovazione".	dal 10/2023 al 09/2024	1500h	PTA	3
GLATEP - Gruppo di Lavoro Trasparenza, Anticorruzione e Privacy	10-11/10/2024	2GG	PTA	2
Partecipazione alla "Comunità di Pratica per RPCT" organizzata da SNA	luglio-ottobre 2024		Assistente RPCT	1
Formazione disponibile sulla piattaforma ministeriale Syllabus: Il nuovo codice dei contratti pubblici (d.lgs. 36/2023)	2024		PTA	69
Formazione disponibile sulla piattaforma ministeriale Syllabus: Competenze digitali per la PA e Cybersicurezza: sviluppare la consapevolezza nella PA	2024		PTA	310

Nel quadro della divulgazione di materiali attinenti alla materia, è stata creata una apposita sezione della intranet che si ripropone di condividere materiale e informazioni in materia di anticorruzione e trasparenza.

Oltre a questo, si segnala che il Servizio Affari Istituzionali e legali, con il supporto della UOC Affari Legali e Contenzioso ha attivato diversi canali per l'aggiornamento e l'approfondimento normativi e di rassegna stampa specifica, in grado di rispondere con tempestività e professionalità ai bisogni informativi delle strutture amministrative. Per tutto il personale interno sono disponibili le pagine Intranet per la consultazione della [rassegna](#) e nell'[archivio](#).

Inoltre, sui provvedimenti di maggior impatto, come ad esempio, la Legge annuale di Bilancio e il Decreto-Legge "Milleproroghe" vengono convocate, periodicamente, delle sessioni di approfondimento dedicate, anche in modalità telematica, cui partecipa regolarmente tutto il personale dirigente e titolare di posizione organizzativa.

La formazione iniziale dei dipendenti prevede un'informativa sui Codici di comportamento così da approfondire la consapevolezza su quelli che sono i valori e le regole che devono presidiare il rapporto di lavoro.

Si ricorrerà, come in passato, alla docenza interna (professori universitari e dirigenti) anche prevedendo la frequenza di alcuni moduli dei corsi universitari di Giurisprudenza e Economia, garantendo al contempo la qualificazione dei/le docenti e l'economicità, sul piano dei costi. Si intende, inoltre, consentire la partecipazione di alcuni dipendenti a corsi su specifici argomenti di interesse di singoli dipendenti erogati dalla Scuola Nazionale per l'amministrazione (SNA).

Si intende proseguire, come negli anni passati, ad aprire la partecipazione ai corsi erogati dall'Università anche agli RPCT e funzionari delle altre pubbliche amministrazioni che operano sul territorio anche al fine di promuovere sinergie e confronti nonché per pianificare iniziative congiunte.

Da ottobre 2023 a settembre 2024, 3 unità di PTA hanno partecipato al Master di II livello "Contratti pubblici e innovazione", l'accesso per qualcuno è stato consentito a seguito della vincita del "Premio Innovazione" che ha consentito l'accesso gratuito a un corso organizzato dall'Università.

Il RPCT organizza annualmente una giornata della Trasparenza con lo scopo di sensibilizzare sia il personale (docente e PTA), sia gli/le studenti nei confronti dei temi della legalità e dell'etica che si configuri come formazione di carattere generale.

La formazione è stata individuata, inoltre, quale misura di prevenzione specifica per il trattamento e la riduzione del rischio in 1 processo mappato.

LA ROTAZIONE ORDINARIA E STRAORDINARIA

La rotazione "ordinaria" del personale, in particolare di quello addetto alle aree a più elevato rischio di corruzione, rappresenta una misura fondamentale tra le misure di prevenzione della corruzione, in base a quanto previsto espressamente dalla legge 190/2012.

Nell'Ateneo negli anni è stata applicata questa misura prevedendo una graduale rotazione dei dipendenti titolari delle posizioni organizzative per prestazioni fungibili, ove possibile. Anche per i prossimi anni si intende garantire una progressiva rotazione, compatibilmente con la consistenza di personale in servizio.

Con riferimento agli ultimi anni, si segnala che alcune posizioni (dirigenziali ed elevate professionalità) con funzioni di responsabilità e coordinamento, anche afferenti ad uffici considerati a maggior rischio, sono state interessate dall'avvicendarsi di nuovo personale. Tra queste si segnalano il Settore Didattica, e il Settore Risorse Umane, con la nomina per entrambi di una nuova Dirigente, e il Servizio Affari Istituzionale e Legali, con l'istituzione della nuova UOC Protezione Dati, Anticorruzione e Trasparenza.

Anche nel corso del 2024, l'Università ha proceduto all'espletamento di concorsi pubblici volti a selezionare nuovi collaboratori per rafforzare l'organico interno e creare le condizioni per una maggiore ripartizione delle attività tra colleghi ed uffici.

Quanto all'organizzazione degli uffici e agli spostamenti interni, si segnala altresì che l'Università procede con la pubblicazione di avvisi interni che garantiscono trasparenza e pari condizioni e consentono al personale interessato di presentare la candidatura.

Ciò detto, si evidenzia che altresì che la corretta gestione di alcune attività e funzioni specifiche richiede una approfondita conoscenza e competenza da parte dei dipendenti delle rispettive materie che si acquisisce in molti anni, a seguito di formazione specifica ed esperienza professionale maturata sul campo, su cui investe l'Amministrazione

impegnando apposite cospicue risorse finanziarie. Pertanto, la programmazione della rotazione non può non considerare gli effetti di questo tipo di investimento, finalizzato a garantire la correttezza e la legalità dell'azione amministrativa in settori di particolare delicatezza anche perché relativo ad atti oggetto di frequenti ricorsi giurisdizionali.

Oltre a questo, l'Università ricorre ad ulteriori strumenti volti a una più ampia condivisione delle attività fra gli operatori, evitando così l'isolamento di certe mansioni o la concentrazione in capo a un singolo funzionario, favorendo la trasparenza "interna" delle attività e l'articolazione delle competenze, c.d. "segregazione delle funzioni".

La rotazione straordinaria, prevista dal d.lgs. 30 marzo 2001 n. 165 all'art. 16, co. 1, lett. I-*quater* rappresenta, invece, una misura successiva al verificarsi di fenomeni corruttivi. La norma citata prevede, infatti, la rotazione "del personale nei casi di avvio di procedimenti penali o disciplinari per condotte di natura corruttiva".

Inoltre, la rotazione di personale è stata individuata quale misura di prevenzione specifica per la prevenzione dei fenomeni corruttivi in un processo in un altro è stata individuata come misura di prevenzione nei confronti degli operatori economici cui è stato affidato il maggior numero di forniture (totale 2 processi).

TUTELA DEL DIPENDENTE CHE EFFETTUA SEGNALAZIONI DI ILLICITO (WHISTLEBLOWING)

Nel 2023 è stato emanato con DR 11 ottobre 2023, n. 965 l' aggiornamento della [Procedura per la segnalazione di condotte illecite \(Whistleblowing policy\)](#) che recepisce il Decreto Legislativo 10 marzo 2023, n. 24, al fine di facilitare l'emersione di fatti corruttivi e stimolare l'attivazione di azioni preventive. Nella sezione del Sito dedicata è riportato il link alla [piattaforma informatica](#) che l'Università mette a disposizione come canale principale di segnalazione per la ricezione delle segnalazioni che utilizza strumenti di crittografia e garantisce la tutela del segnalante.

Il *software* informatico utilizzato per dialogare con i segnalanti è gratuito, e garantisce l'anonimato: Whistleblowing PA, progetto nato dalla volontà di [Transparency International Italia](#) e di [Whistleblowing Solutions Impresa Sociale](#). La piattaforma digitale è conforme ai requisiti previsti dalla normativa vigente.

L'Ateneo garantisce così un sistema rafforzato tutelando la riservatezza dell'identità del segnalante, l'esclusione di misure ritorsive o discriminatorie eventualmente adottate nonché l'esclusione dalla responsabilità nel caso in cui il *whistleblower* sveli, per giusta causa e nei casi previsti, notizie coperte dall'obbligo di segreto d'ufficio, aziendale, professionale, scientifico o industriale ovvero violi l'obbligo di fedeltà. La segnalazione è sottratta al diritto di accesso agli atti amministrativi.

In merito all'oggetto della segnalazione l'Ateneo esclude quelle anonime e cioè quelle del soggetto che non fornisce le proprie generalità in quanto la tutela prevista dalla norma opera solo nei confronti di soggetti individuabili e riconoscibili.

Resta fermo che le segnalazioni anonime possono essere considerate attraverso canali distinti e differenti da quelli approntati per le segnalazioni di *whistleblowing* qualora siano particolarmente circostanziate e qualora contengano informazioni che meritino un approfondimento.

PROGETTI E ATTIVITÀ FINANZIATE CON FONDI DEL PNRR – SPECIFICA ATTIVITÀ DI MONITORAGGIO

In ragione di finanziamenti assegnati dal 2022, l'Università di Brescia svolge attività finanziate con fondi PNRR per realizzazione di specifici progetti.

In particolare, l'Ateneo risulta coinvolto nei progetti come già descritti nella precedente sezione 2.2.15.

In considerazione dell'eccezionalità dei fondi nonché della necessità di assicurare efficacia ed efficienza nella spesa degli stessi, l'Università intende **monitorare** con particolare attenzione l'esecuzione di tali attività.

Il monitoraggio sarà effettuato anzitutto tramite la rendicontazione puntuale, come prevista dai rispettivi bandi ministeriali attraverso il caricamento sui portali informatici ministeriali di tutta la documentazione nel tempo disponibile.

Secondo quanto previsto dal PNA 2022, saranno inoltre adottate le misure necessarie per la verifica della titolarità effettiva con riferimento ai contratti pubblici stipulati in attuazione dei progetti PNRR.

VALUTAZIONE DELLE PRESTAZIONI – MONITORAGGIO, MISURAZIONE, ANALISI, VALUTAZIONE E MIGLIORAMENTO CONTINUO

La volontà di mantenere e migliorare un efficace sistema anticorruzione trova espressione nel suo inserimento nel Sistema della Performance. A tutti i livelli sono previsti obiettivi di performance relativi al sistema anticorruzione. In particolare, vengono definiti:

- a) ciò che deve essere monitorato e misurato;
- b) chi è il/la responsabile per il monitoraggio;
- c) i metodi per il monitoraggio, la misurazione, l'analisi e la valutazione, a seconda del caso, al fine di garantire risultati validi;
- d) quando devono essere eseguiti il monitoraggio e la misurazione.

L'Università migliora continuamente l'idoneità, adeguatezza e l'efficacia del sistema di gestione anticorruzione, definendo idonei obiettivi misurabili.

CERTIFICAZIONE DI QUALITÀ

Tra le misure di prevenzione della corruzione rientra la certificazione di qualità: l'Ateneo adotta un Sistema di Gestione della Qualità conforme alla Norma internazionale ISO 9001:2015 per numerosi processi relativi sia all'ambito amministrativo che alle biblioteche e ai laboratori di ricerca.

La formalizzazione di procedure, condivise e attuate quotidianamente, oltre che monitorate periodicamente da verificatori interni ed esterni, garantisce che lo svolgimento dei processi certificati ottenga risultati di qualità minimizzando gradi di discrezionalità degli operatori e rendendo trasparente l'attuazione delle diverse fasi operative. La Norma ISO 9001 prevede infatti che l'organizzazione sia tenuta a definire i requisiti cogenti dei propri prodotti e servizi (punto 8.2.2) e che possieda e riesamini tali requisiti (punto 8.2.3.1) conservando le informazioni documentate relative allo svolgimento di tali attività (punto 8.2.3.2). Il mantenimento della Certificazione ISO 9001 richiede visite di sorveglianza annuali da parte dell'ente certificatore, che è tenuto a verificare ogni processo certificato almeno una volta nel triennio di durata della certificazione. In occasione di ogni visita di sorveglianza, come anche durante le visite per il rinnovo della certificazione, viene osservato un campione di processi certificati, seguendo un criterio di rotazione periodica. Alla fine di gennaio 2024 è stata effettuata la visita di rinnovo, con esito positivo ed emissione del Certificato d'Ateneo ISO 9001 con decorrenza dal 7 febbraio 2024 e scadenza il 27 giugno 2027.

Inoltre, l'Ateneo elabora e presenta il Riesame della Direzione (punto 9.3 della Norma ISO 9001), strumento attraverso il quale riesamina il proprio Sistema di Gestione della Qualità per assicurarne adeguatezza, efficacia e allineamento agli indirizzi strategici dell'organizzazione.

Si tratta di profili operativi che, una volta attuati, costituiscono uno strumento di prevenzione nei confronti dei fenomeni corruttivi, in quanto riconducibili alla capacità dell'organizzazione stessa di affrontare adeguatamente tutti i rischi associati al contesto sia interno che esterno.

Il Senato Accademico, con delibera n. 92 del 22 aprile 2024, ha approvato il documento Politica per la Qualità che riconosce il Sistema di Gestione della Qualità secondo la norma ISO 9001:2015 come uno strumento gestionale da conservare e sviluppare nel tempo.

A seguito dell'ultima visita di sorveglianza da parte dell'ente certificatore nel mese di novembre 2024 è stata verificata la corrispondenza dei processi dell'organizzazione ai requisiti della norma ISO 9001:2015, confermando pertanto la validità del certificato generale di Ateneo.

Anche per l'anno 2024 quindi la Direzione Generale ha raggiunto l'obiettivo relativo al mantenimento della Certificazione ISO 9001:2015 per i processi dell'Ateneo. Nel 2025 continueranno le attività finalizzate al mantenimento di tale certificazione, fattore distintivo per l'Ateneo.

VERIFICHE INTERNE SULL'EFFETTIVA APPLICAZIONE DELLE MISURE

L'Università degli Studi di Brescia ha strutturato un **sistema di verifica** interno per controllare l'effettiva attuazione delle misure generali e specifiche previste nella presente Sezione del PIANO e nei relativi allegati.

Le verifiche sono eseguite secondo un doppio livello:

- un **primo livello** di controllo (**self assessment**) affidato ai/lle responsabili di ciascuna struttura i quali sono chiamati periodicamente a monitorare l'effettiva attuazione delle misure anticorruzione previste dal Piano, con l'impegno di segnalare al RPCT eventuali criticità riscontrate;
- un **secondo livello** di controllo affidato al **RPCT** ed al gruppo di supporto i quali, dando priorità ai processi con maggior rischio e ai processi che implicano l'utilizzo di fondi PNRR, effettueranno una ulteriore attività di verifica mediante colloqui con la struttura competente e con il/la relativo/a responsabile;

Detto modello di verifica è già stato attuato a partire dal 2022. Dalle valutazioni dei/le responsabili di struttura (primo livello) è emersa la generale adeguatezza delle misure previste dal Piano, l'effettiva attuazione delle stesse, la conoscenza delle misure da parte dei collaboratori e la sostenibilità delle misure rispetto all'attività ordinaria d'ufficio. Le strutture verificate dal RPCT e dal gruppo di supporto (secondo livello) sono state l'UOC Affari Legali e contenzioso e il Settore Risorse Economiche.

ANALISI CRITICITÀ E AZIONI CORRETTIVE

Nel caso dovessero emergere alcune criticità, l'Università degli Studi di Brescia reagisce prontamente adottando adeguati correttivi.

Valuta la necessità di agire per eliminare la causa critica, in modo che essa non si ripeterà o si verificherà altrove:

- 1) riesaminando criticità;
- 2) determinando le cause della criticità;
- 3) determinando se criticità simili si siano verificate o possano verificarsi potenzialmente;
- 4) esaminando l'efficacia di eventuali azioni correttive adottate;
- 5) apportando modifiche al sistema di gestione anticorruzione, se necessario.

2.3.6 SEZIONE TRASPARENZA

La Trasparenza, misura di prevenzione della corruzione, occupa una sezione apposita del Piano secondo la connotazione e la definizione che fornisce la normativa di riferimento. La sua applicazione è tesa a garantire il miglioramento continuo dei servizi rivolti all'utenza mediante il coinvolgimento della collettività stessa in una forma di controllo "diffuso" sull'attività amministrativa in cui è coinvolto direttamente il cittadino.

La pubblicazione dei dati avviene nella apposita sezione sul sito “Amministrazione trasparente”, nel rispetto delle prescrizioni dettate dalla normativa, che prevede, uno schema unico per le pubbliche amministrazioni in modo da facilitare il cittadino nella consultazione delle pagine.

La sezione “Amministrazione Trasparente” dell’Università degli Studi di Brescia, *on line* all’indirizzo <https://unibs.portaleamministrazionetransparente.it>, rinnovata nella sua struttura a metà del 2021 e il cui impianto è stato affidato alla società ISWEB che opera nel comparto della “progettazione e sviluppo di software per gli ambienti di rete”, è arrivata ad oggi a completo regime, superando le residue criticità di carattere strutturale. Le pagine sono costantemente implementate e aggiornate. In alcuni casi le informazioni e i documenti previsti dalla legislazione sono già pubblicati in altre parti del sito istituzionale; pertanto, nelle sottosezioni sono inseriti dei collegamenti ipertestuali ai contenuti stessi.

L’obbligo di pubblicare documenti, informazioni o dati comporta il diritto di chiunque di richiedere i medesimi, nei casi in cui sia stata omessa la loro pubblicazione (accesso civico semplice). Questa tipologia di accesso consente il “controllo” sociale previsto dal d.lgs. 33/2013.

Sull’istituto dell’accesso civico generalizzato che si affianca all’accesso civico semplice, l’Autorità, chiamata dallo stesso d.lgs. 33/2013 e s.m.i. a definire le esclusioni e i limiti, d’intesa con il Garante per la protezione dei dati personali e sentita la Conferenza unificata, ha adottate specifiche Linee guida con delibera n. 1309/2016.

Di particolare delicatezza è il tema del bilanciamento tra diritto alla riservatezza dei dati personali e quello dei cittadini al libero accesso ai dati ed alle informazioni detenuti dalle pubbliche amministrazioni. La Corte Costituzionale ha statuito che entrambi i diritti sono “contemporaneamente tutelati sia dalla Costituzione che dal diritto europeo, primario e derivato”.

Pertanto, il RGDP (Regolamento (UE) 2016/679) prevede la figura del RPD (Responsabile della Protezione dei Dati) con un ruolo di garanzia, deputata a stimolare e a verificare il corretto adeguamento alla normativa in materia di protezione dei dati personali. Presso Unibs a decorrere dal 1 gennaio 2024, e fino al 31 dicembre 2026, l’RPD designato a seguito di procedura negoziata, è la Società Liguria Digitale SpA, con sede a Genova, che opera con il supporto di uno staff costituito da personale dell’Ateneo, cui appartengono diverse professionalità e in sinergia con l’RPCT e i membri della struttura di supporto, per un costante confronto.

Nel *footer* del sito di Ateneo, al fine di semplificare il raggiungimento, esiste la voce “diritto d’accesso” che permette l’apertura di una [pagina](#) ove è possibile essere indirizzati sia alle istruzioni per la richiesta di accesso documentale sia alla [pagina](#) della sezione “Amministrazione Trasparente” dedicata alle richieste di accesso civico semplice e generalizzato, alla richiesta di riesame e al Registro degli accessi. Tali richieste vengono automaticamente indirizzate all’indirizzo del RPCT e quindi alla PEC di Ateneo e il protocollo provvede all’assegnazione al RPCT e alle strutture coinvolte. Il diritto di accesso può essere anche esercitato inviando direttamente alla PEC la richiesta relativa.

La sezione “Amministrazione Trasparente” di Ateneo viene aggiornata costantemente, anche in ottemperanza alle disposizioni di Anac, il cui sito viene costantemente presidiato, e i dati sono monitorati al fine della pubblicazione in formato aperto per essere fruibili a tutti. L’obiettivo è quello di:

- rendere note, attraverso il sito istituzionale, informazioni relative a ogni aspetto dell’organizzazione e dell’attività dell’Ateneo allo scopo di favorire forme diffuse di controllo sul perseguitamento delle funzioni istituzionali e sull’utilizzo delle risorse pubbliche;
- coordinare a livello informativo e informatico i dati, per soddisfare le esigenze di uniformità delle modalità di codifica e di rappresentazione delle informazioni e della loro successiva rielaborazione;
- sviluppare, anche per specifici settori e tipologie di dati, i requisiti di qualità delle informazioni diffuse, individuando in particolare, i necessari adeguamenti con propri regolamenti, le procedure di validazione, i controlli anche sostitutivi, le competenze professionali richieste per la gestione delle informazioni, nonché i meccanismi di garanzia e correzione attivabili su richiesta di chiunque vi abbia interesse;
- abilitare nuovi meccanismi di partecipazione e collaborazione con i cittadini.

La sezione definisce le misure, i modi e le iniziative per l'attuazione degli obblighi di pubblicazione e assicura la regolarità e la tempestività della pubblicazione dei dati. L'elenco degli atti e dei dati per i quali corre tale obbligo sono riportati nell'allegata griglia della Trasparenza (All. 6).

All'attuazione delle misure di trasparenza concorrono, oltre al/la Responsabile della trasparenza e alla Struttura di Supporto, tutti gli uffici dell'amministrazione, sia centrali che periferici e i/le relativi/e dirigenti/responsabili.

Sono stati/e nominati/e i/le Referenti per la trasparenza a livello dipartimentale e di singola struttura, per garantire un maggior presidio sul rispetto degli obblighi di pubblicazione da parte di ogni singola struttura, centrale o decentrata (inserimento e aggiornamento dei contenuti). I/Le Referenti vengono coinvolti/e in incontri formativi periodici coordinati dal/la Responsabile per la trasparenza e in monitoraggi almeno semestrali.

Questo consente di delineare una mappatura delle funzioni, dei titolari delle stesse (Responsabile della Trasparenza, Dirigenti, Responsabili delle strutture e Referenti) e delle rispettive responsabilità così da presidiare costantemente l'ambito della trasparenza anche rispetto agli obblighi di pubblicazione previsti dal Sistema AVA.

OBIETTIVI STRATEGICI IN MATERIA DI TRASPARENZA

Tra i contenuti necessari del PTPCT vi sono gli **obiettivi strategici** in materia di prevenzione della corruzione e della trasparenza, dai quali derivano in diretta discendenza alcuni obiettivi della Direttrice Generale e via via, secondo il processo a *cascading* quelli del personale Dirigente e dei/lle responsabili di Servizi, UOCC e UOC.

Gli obiettivi strategici, di cui già fatto cenno in precedenza, contemplano interventi di anticorruzione e trasparenza, secondo criteri individuati dagli organi di indirizzo. La stretta correlazione tra il ciclo della performance e con le misure anticorruttive previste dalla normativa vigente garantisce un presidio della legalità, dell'etica e del buon andamento dell'amministrazione.

Sebbene le linee strategiche di riferimento siano sedimentate (anche grazie allo sforzo profuso nel corso degli ultimi anni), l'articolazione degli obiettivi di struttura riprende l'argomento Trasparenza e Anticorruzione sotto molteplici aspetti, che vanno dalla semplificazione, alla digitalizzazione, al monitoraggio circa le pubblicazioni sul sito. Tali obiettivi sono allegati della sezione *Performance* di questo Piano.

Infine, attraverso la pubblicazione del Sistema di Misurazione e Valutazione delle Performance (SMVP) e del Piano, nella Sezione dedicata alla *Performance*, si rende pubblica e condivisa la programmazione del triennio 2025-2027 che mette in evidenza gli obiettivi e gli indicatori coerenti con la programmazione strategica e finanziaria dell'Ateneo, con ciò realizzando la diffusione delle informazioni relative alla *Performance*, inclusi gli aspetti di prevenzione della corruzione e di trasparenza.

I SOGGETTI COINVOLTI

Per garantire il necessario raccordo in termini organizzativi tra gli adempimenti in ordine alla prevenzione dei fenomeni di corruzione e quelli in ordine alla trasparenza, è stata nominata Responsabile della prevenzione della corruzione e della trasparenza la dott.ssa Valentina Resaz, dirigente del Settore Didattica, l'incarico è stato approvato con delibera dal Consiglio di Amministrazione del 22 ottobre 2024, n.310. A fronte di una temporanea ed improvvisa assenza del RPCT il ruolo può essere svolto dalla Direttrice Generale.

Per il monitoraggio sugli obblighi di pubblicazione la Responsabile si avvale dei/lle Dirigenti, responsabili di Struttura o loro delegati/e e Referenti dei Dipartimenti presenti nella Struttura di supporto alla Responsabile della Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza per le attività previste dalla L. 6 novembre 2012, n. 190.

COINVOLGIMENTO DEGLI STAKEHOLDERS

L'attuazione della disciplina della trasparenza, quale misura fondamentale per la promozione della cultura della legalità e dell'integrità, non si esaurisce con la mera pubblicazione *on line* dei dati, ma è strumento indispensabile anche il coinvolgimento e il controllo sociale da parte degli stakeholder interessati.

L'Ateneo realizza nel corso dell'anno vari momenti di incontro, nell'ambito delle iniziative di orientamento, di ricerca e di Impegno Sociale, con le diverse categorie di stakeholder interessati, affrontando differenti temi che spaziano da argomenti di attualità, ad approfondimenti tematici socio-scientifici, ad aspetti più strettamente gestionali. Ulteriore documentazione a carattere istituzionale (*brand identity*, relazioni del Rettore e contributi relativi ai principali eventi di Ateneo) è disponibile all'indirizzo <https://www.unibs.it/it/chi-siamo>.

L'Università intensifica ogni anno, anche nell'esercizio della terza missione, la sua attività di informazione e divulgazione diretta ai portatori di interesse, in particolare alla comunità studentesca, assegnisti, aziende, enti locali e cittadinanza diffondendo notizie in merito alle attività didattiche e di ricerca condotte dai dipartimenti e dai centri di ricerca creando una interazione utile anche con il territorio.

Questo coinvolgimento è finalizzato a garantire un accesso diffuso da parte dell'intera collettività, in primis alla comunità studentesca, a tutte le informazioni relative alle attività universitarie così da innescare anche forme di controllo diffuso indiretto.

Oltre che col Comitato Partecipativo degli Studenti, il coinvolgimento dei/lle studenti, anche attraverso la figura del Garante, apporta notoriamente un valore aggiunto nella pianificazione delle attività, soprattutto nella fase di promozione dell'Offerta formativa e nelle attività di orientamento, perché i giovani sono portatori di idee innovative, di innovazioni tecnologiche e sono capaci di individuare i canali più idonei per raggiungere gli/le studenti e comprenderne al meglio le esigenze.

Nell'ambito dell'alta formazione, al fine di gestire in modo ancora più uniforme e trasparente le varie proposte formative, la *School of Management and Advanced Education* (SMAE) si occupa della promozione dei corsi di formazione, perfezionamento e *master* che l'Ateneo intende proporre, anche in collaborazione con strutture esterne a altri Atenei.

Lo Statuto, emanato con D.R. 6 febbraio 2024 ha aggiunto ai cd. "organi necessari" ex L. 240/2010 (Rettore, Senato accademico, Direttore Generale, Nucleo di valutazione e Collegio dei Revisori dei conti) i cd. "organi ausiliari" e ha qualificato come organo ausiliario il Comitato partecipativo degli Studenti, organismo consultivo e propositivo sui servizi e sui temi direttamente correlati ai percorsi formativi; altro organismo che vede il coinvolgimento dei/lle Studenti, oltre che le tradizionali rappresentanze negli Organi di Governo di Ateneo, sono le Commissioni paritetiche, ove sono coinvolti anche nell'esprimere un parere sull'istituzione e soppressione dei corsi; altro strumento che assicura trasparenza è l'accesso alle risultanze, in forma aggregata, della rilevazione dell'opinione dei/lle studenti.

Ai sensi dello Statuto è qualificato parimenti come organo ausiliario, anche il Comitato partecipativo del personale tecnico-amministrativo con compiti di promozione del confronto sulle politiche gestionali e formative del personale stesso, compresa la presentazione di eventuali proposte alla Direttrice Generale.

Annualmente all'atto dell'approvazione del Bilancio d'esercizio, l'Ateneo presenta anche una relazione sui risultati di ricerca, formazione e trasferimento tecnologico e numerosi altri documenti di natura gestionale che danno conto delle ragioni e degli andamenti dei risultati conseguiti.

Nel corso del 2024 si è inoltre provveduto al rinnovo degli Organi collegiali dell'Ateneo, del Senato Accademico e del Consiglio di Amministrazione.

INIZIATIVE E STRUMENTI DI COMUNICAZIONE PER LA DIFFUSIONE DEI CONTENUTI DEL PROGRAMMA E DEI DATI PUBBLICATI

Dall' dicembre 2024 la sezione Anticorruzione e Trasparenza (PTPCT) del PIAO è stata pubblicata, in consultazione per raccogliere eventuali contributi da parte degli stakeholder interni ed esterni

Terminata la consultazione, il documento è stato approvato dall'Ateneo e debitamente pubblicato nelle pagine di Amministrazione Trasparente.

Il Piano, nella sua versione aggiornata, è pubblicato sul sito istituzionale per garantirne ampia diffusione. Nel corso dell'anno vengono organizzati appositi incontri con i/le responsabili di Settore/Servizio/UOCC/UOC per condividere,

quando necessario, la pianificazione delle attività finalizzate all’attuazione degli obiettivi di miglioramento nell’ambito della trasparenza e dell’anticorruzione.

CANALI DI COMUNICAZIONE

L’Università degli Studi di Brescia negli ultimi anni ha potenziato l’utilizzo dei *social network* (*Facebook*, *Twitter*, *Instagram* e *YouTube*) che consentono la diffusione dell’informazione su eventi e attività universitarie in modo immediato e capillare favorendo anche la raccolta istantanea di *feedback* sulle singole iniziative.

FORMAZIONE

Nell’ambito del Piano triennale delle attività e misure volte alla Prevenzione della corruzione, viene stata svolta una formazione capillare per tutti/e i/le redattori/trici e si è scelto uno strumento guidato di pubblicazione delle informazioni, fornito da ISWEB. I/Le componenti della struttura di supporto sono stati/e tutti/e formati/e come redattori/trici della sezione. Anche i nuovi assunti sono stati coinvolti nel popolamento dei contenuti della Sezione Amministrazione Trasparente.

Oltre a ciò, sono stati già elencati i corsi svolti nel 2024.

RESPONSABILI DELLA PUBBLICAZIONE E DELL’AGGIORNAMENTO DEI DATI

L’Ateneo individua nei/nelle Responsabili di Settore e di Servizio i soggetti tenuti alla trasmissione e alla pubblicazione dei documenti e dei dati ai sensi dell’art.10 del d.lgs. 33/2013.

La pubblicazione delle informazioni nella sezione Amministrazione Trasparente è a cura dei/lle redattori/trici formati/e, che spesso sono i soggetti responsabili contemporaneamente dell’elaborazione, trasmissione e pubblicazione dei dati. Infatti, tutti/e coloro che elaborano dati che richiedono la pubblicazione sono formati/e come redattori/trici della sezione del sito di Amministrazione Trasparente. Nel sito è possibile individuare il/la redattore/trice che ha pubblicato il dato, mediante l’anagrafica inserita a sistema.

La pubblicazione delle informazioni sul sito ufficiale di Ateneo viene effettuata da ciascun/a redattore/trice sotto la vigilanza del/la responsabile dei settori/servizi competente. La regia è in capo al Comitato di coordinamento editoriale dell’Ateneo, in linea con le disposizioni dell’art. 43, comma 3 del d.lgs. 33/2013 che prevedono esplicitamente che “*i dirigenti responsabili degli uffici dell’amministrazione garantiscono il tempestivo e regolare flusso delle informazioni da pubblicare ai fini del rispetto dei termini stabiliti dalla legge*”.

In merito all’applicazione delle disposizioni di cui all’art. 37 del d.lgs. 33/2013 e dell’art. 1, comma 32 della legge 190/2012 relativamente all’obbligo di pubblicazione concernente i contratti pubblici di lavori, servizi e forniture, si è proceduto tramite pubblicazione automatica da parte del sistema UGOV a questo [link](#). In questo specifico caso i dati fluiscono quindi direttamente da un sistema (U-GOV) a un altro (PAT) in maniera automatica.

Compito della Responsabile della prevenzione della corruzione e della trasparenza è tener conto di eventuali rilievi e criticità avanzate dal Nucleo di valutazione (NuV) riguardo la corretta pubblicazione dei dati e segnalare, anche a mezzo la struttura di supporto, l’esigenza della loro regolarizzazione.

Ai fini dell’aggiornamento delle procedure di trasparenza il sito di ANAC viene tenuto monitorato, e la partecipazione alle diverse comunità di pratica, anche tramite mailing list, consente una tempestiva conoscenza delle novità normative e delle più recenti indicazioni pubblicate dall’Autorità.

Per quanto riguarda l’applicazione delle disposizioni di cui all’art. 35 del d.lgs. 33/2013, relativo agli obblighi di pubblicazione relativi ai procedimenti amministrativi, si è proceduto sulla base dell’elenco uniforme dei procedimenti amministrativi e dei tempi di conclusione, declinati all’interno dell’Ateneo con identificazione del/la responsabile di ciascun procedimento.

MISURE ORGANIZZATIVE VOLTE AD ASSICURARE LA REGOLARITÀ E TEMPESTIVITÀ DEI FLUSSI INFORMATIVI

Per quanto attiene alla consultazione delle informazioni e dei dati, la modalità di pubblicazione *on-line* utilizzata dall'Amministrazione per i documenti presenti nel sito rispetta le indicazioni fornite. Nel *footer* del sito di Ateneo è presente un *link* che attualmente rimanda direttamente alla sezione “*Amministrazione trasparente*”, accessibile da qualunque pagina del portale. Al suo interno sono le sottosezioni che corrispondono alla griglia prevista dall'ANAC con la delibera 1310/2016. Esse sono accessibili mediante un sottomenù presente sulla sinistra ed organizzato gerarchicamente ad albero. Inoltre, al fine di consentire una lettura immediata di quanto pubblicato, le informazioni ad oggi disponibili sono state tutte rese fruibili in tale sezione o memorizzandole direttamente in pagine o sottosezioni ad essa interne o mediante il rinvio, tramite appositi collegamenti, ad altre pagine del sito ritenute più idonee ad ospitarle in relazione alla specificità del loro contenuto. Da qualsiasi pagina della sezione è inoltre possibile accedere all’“Archivio Trasparenza” che contiene tutti i dati caricati prima del passaggio al nuovo sito e interamente consultabili.

Tutti i documenti sono pubblicati in formato PDF; l'Ateneo ha dotato gli operatori di apposito *software* in grado di rendere accessibile il contenuto di eventuali documenti in formato PDF frutto della scansione di originali cartacei e di convertire in PDF accessibile documenti in altri formati. La maggior parte dei contenuti di tali documenti è contestualizzata, nella pagina *web* in cui sono caricati, rispetto ai riferimenti normativi, all'oggetto e al periodo cui si riferisce, così da rendere facilmente individuabile la natura e la validità dei dati. L'azione di inserire tali riferimenti nei documenti stessi per facilitarne l'accesso tramite motori di ricerca è demandata ai/le redattori/trici che pubblicano i documenti.

Le informazioni pubblicate rispettano i principi di integrità, aggiornamento, completezza, tempestività, semplicità di consultazione, comprensibilità, omogeneità, facile accessibilità, conformità con i documenti originali in possesso dell'amministrazione, indicazione della loro provenienza e riutilizzabilità.

La pubblicazione dei dati viene effettuata tempestivamente sul sito di Ateneo in molti casi a cura di procedure automatiche che producono le pagine *web* prelevando le informazioni dai database gestionali.

SISTEMA DI MONITORAGGIO CON L'INDIVIDUAZIONE DEI DIRIGENTI RESPONSABILI

Il contenuto della presente sezione è attuato attraverso il coordinamento del RPCT, in collaborazione con la Struttura di supporto e i/le responsabili dei Servizi che la Diretrice Generale ha designato.

Il Piano viene comunque condiviso con tutti/e i/le responsabili delle strutture dell'Ateneo e vede coinvolti per l'alimentazione delle informazioni soprattutto, con le loro articolazioni, i Settori Acquisizioni ed Edilizia, Didattica, Ricerca e Impegno nel territorio, Risorse Umane e Risorse Economiche, i Servizi Affari Istituzionali e Legali, Sistema Bibliotecario d'Ateneo, ICT, Ricerca e Innovazione nonché tutti i Servizi che si occupano di didattica e studenti.

Nella pubblicazione delle informazioni, si raccomanda sempre l'osservanza delle indicazioni fornite dal Garante per la Protezione dei Dati Personalini attraverso le apposite linee guida.

STRUMENTI E TECNICHE DI RILEVAZIONE DELL'EFFETTIVO UTILIZZO DEI DATI DA PARTE DEGLI UTENTI

Attualmente l'indicatore delle visite è riportato sul sito statistiche.unibs.it raggiungibile dal Portale di Ateneo nell'area a pie' pagina. Nel 2024 si procederà alla valutazione della fattibilità tecnica di visualizzazione di un indicatore sul Portale di Ateneo dedicato alla Trasparenza.

ULTERIORI DATI

Nella presente sezione possono trovare luogo informazioni ulteriori rispetto a quelle previste dal d.lgs 33/2013. Le pubbliche amministrazioni possono disporre la pubblicazione nel proprio sito istituzionale di dati, informazioni e documenti che non hanno l'obbligo di pubblicare ai sensi del presente decreto o sulla base di specifica previsione di

legge o regolamento, fermi restando i limiti e le condizioni espressamente previsti da disposizioni di legge, procedendo alla anonimizzazione dei dati personali eventualmente presenti.

Pubblicazioni nel sito di Ateneo

Tipologia dato	Descrizione	Termine pubblicazione
Documento di Programmazione strategica	Documento che descrive e fissa, in un arco temporale pluriennale, gli obiettivi strategici dell'Ateneo e le principali azioni da porre in essere per il suo raggiungimento	https://www.unibs.it/it/Ateneo/chi-siamo/il-piano-strategico
Politica per la Qualità	Documento che definisce le linee di attuazione del sistema di gestione della qualità in coerenza con i valori e gli indirizzi strategici dell'Ateneo	https://www.unibs.it/sites/default/files/2024-09/Politica%20per%20la%20Qualit%C3%A0%2020240.pdf
<i>Social Media Policy</i> <i>Brand Identity</i>	Linee guida <i>pagine social</i> Presentazione del nuovo marchio di comunicazione di Ateneo e del Manuale di identità visiva	https://www.unibs.it/en/university/communication/social-media https://www.unibs.it/en/university/communication/visual-identity

Sezione 3. ORGANIZZAZIONE E CAPITALE UMANO

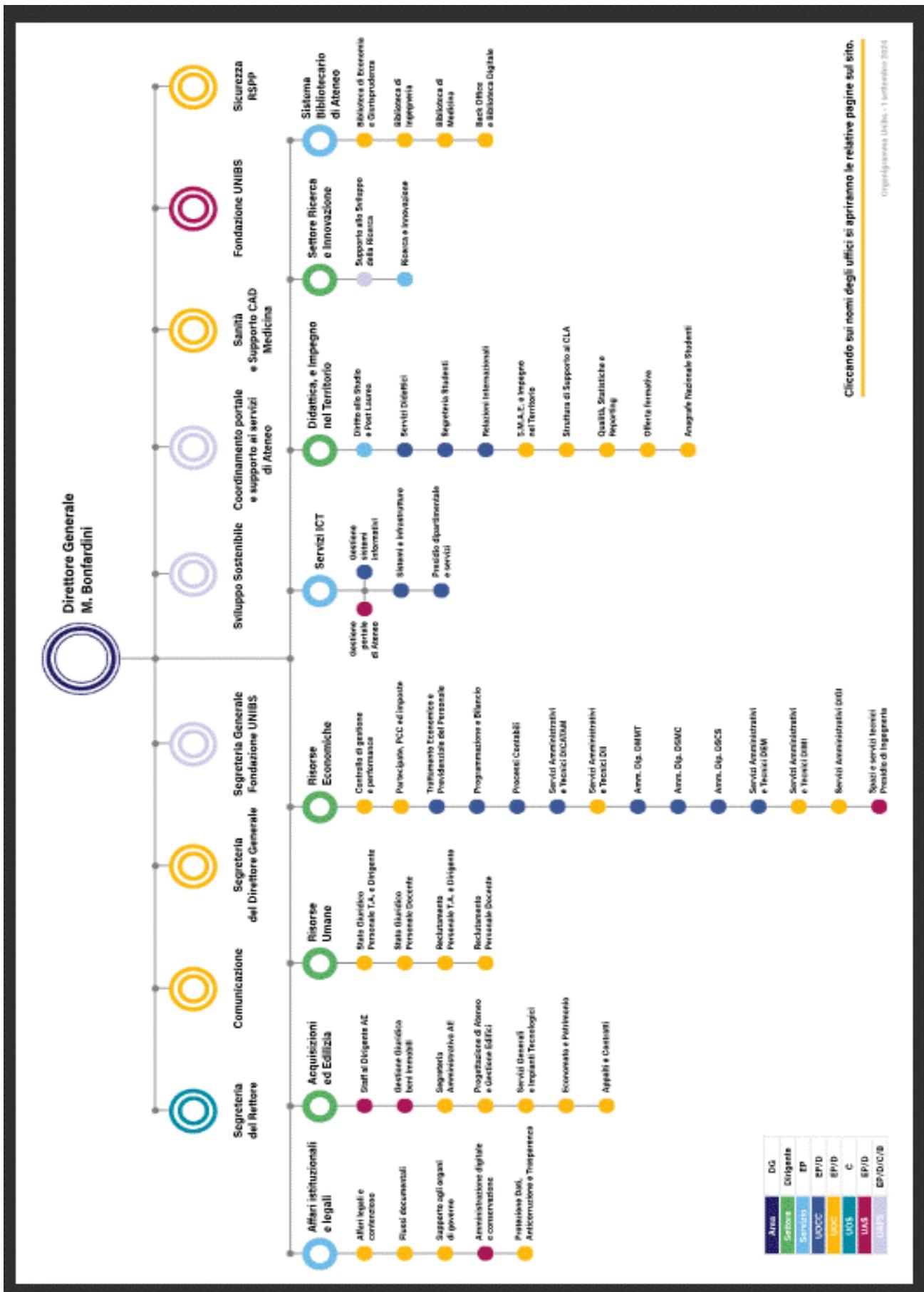
Nella presente sezione vengono illustrate la struttura organizzativa, l'organizzazione del lavoro agile e il piano triennale dei fabbisogni di personale dell'Università degli Studi di Brescia.

3.1 Struttura organizzativa

La struttura organizzativa dell'Università degli Studi di Brescia è rappresentata dall'organigramma generale sotto riportato, pubblicato sul portale di Ateneo al seguente [link](#) ove sono reperibili maggiori dettagli sulla struttura organizzativa.

Di seguito si riportano i livelli di responsabilità attualmente previsti dal modello organizzativo:

- Direttrice Generale
- Dirigente di Settore
- Personale non dirigente con responsabilità organizzativa nelle seguenti strutture: Servizio, Unità Operativa Complessa di Coordinamento, Unità Operativa Complessa, Unità Operativa Semplice e Unità di Alta Specializzazione.



La tabella seguente riporta la distribuzione del Personale Tecnico Amministrativo suddiviso in base alla categoria di appartenenza, tra le varie strutture al 31/12/2024:

Distribuzione del personale per categoria

Strutture/categorie	Operatori	Collaboratori	Funzionari	Elevate professionalità	CEL	Tecnologo	Dirigente	Totale
Acquisizioni e Edilizia	5	25	19	4			1	54
Affari Istituzionali e Legali	1	5	4	3				13
Comunicazione		4	1					5
Coord. portale e supporto ai servizi di Ateneo		1						1
Didattica e Impegno nel Territorio	5	76	39	2	3		1	126
Settore Ricerca e Innovazione		7	6	1				14
DEM	13	6	1	1				21
DICATAM	9	13	4	1				27
DIGI	1	3	1					5
DII	3	9	8	1				21
DIMI		14	8					22
DMMT	5	24	14	1				44
DSCS	2	17	10	1		1		31
DSMC	7	20	7	1				35
Fondazione UNIBS			1					1
ICT		24	16	3				43
Risorse Economiche	2	21	8	2			1	34
Risorse Umane	1	11	7				1	20
Sanità e Supporto CAD		1	1	1				3
SBA	3	20	4	2				29
Segreteria DG		1	1					2
Segreteria Generale Fondazione UNIBS		1						1
Segreteria Rettore	2	3						5
Sicurezza	1	1	2	1				5
Supporto alla Commissione Sostenibilità di Ateneo		1	1					2
Totale	60	308	163	25	3	1	4*	564*

(*) esclusa Direttrice Generale e Dirigenti in aspettativa

Si riporta altresì la tabella relativa alla consistenza del Personale docente al 31/12/2024 e la relativa afferenza organizzativa.

Consistenza del Personale docente e afferenza AL 31/12/2024

Dipartimento/Ruoli	PO	PA	RTD	RU	PD	Totale
DIGI	21	19	6	7	0	53
DEM	28	38	16	8	0	90
DII	29	31	18	1	0	79
DIMI	23	41	15	6	0	85
DICATAM	20	45	17	3	0	85
DSMC	18	38	15	11	1	83
DMMT	21	38	19	12	0	84
DSCS	26	41	18	3	1	89
Totale	186	291	117	52	2	648

Fonte: Settore Risorse Umane

3.2 Organizzazione del lavoro agile

Il tema del lavoro agile all'interno dell'Università degli Studi di Brescia si è consolidato nel 2021 con il Progetto volto alla conciliazione dei tempi di vita e di lavoro, con l'emendamento in data 22/10/2021 del Regolamento per lo svolgimento della prestazione lavorativa in modalità lavoro agile (Smart Working) che, sulla base dell'esperienza maturata in questi anni, ha visto l'emanazione di un nuovo aggiornamento con decreto rettoriale n. 1281 del 24/12/2024.

Il personale può quindi svolgere la propria prestazione lavorativa in modalità agile stipulando accordi individuali in conformità alle esigenze dell'unità organizzativa di appartenenza, ciascuno dei quali riporta, oltre alle informazioni obbligatorie previste dal CCNL siglato il 18/01/2024, anche i seguenti elementi:

- 1) la descrizione della prestazione resa in modalità agile;
- 2) la definizione delle modalità e dei tempi di esecuzione della prestazione e le specifiche fasce di contattabilità;
- 3) le modalità e i criteri di misurazione della prestazione lavorativa svolta in modalità di lavoro agile anche attraverso la redazione di una relazione sintetica.

Per quanto riguarda i/le lavoratori/trici cd. "fragili" dal 1° gennaio 2024, facendo seguito alla Direttiva del Ministro per la pubblica amministrazione del 29.12.2023 avente per oggetto "Lavoro agile", in accordo con il Medico Competente si sono adottate le misure organizzative atte a garantire che ai/lle lavoratori/trici che documentino gravi, urgenti e non altrimenti conciliabili situazioni di salute, personali e familiari, sia possibile svolgere la prestazione lavorativa in modalità agile, anche derogando al criterio della prevalenza dello svolgimento della prestazione lavorativa in presenza.

Il lavoro agile, come strumento di innovazione organizzativa e di bilanciamento dei tempi di vita e di lavoro, introduce un nesso importante con la performance organizzativa, configurando l'idea di tradurre le attività da svolgere da remoto e gli obiettivi della prestazione resa in modalità agile in obiettivi di performance. In generale, secondo il regolamento in vigore, ciascun dirigente o responsabile della struttura di afferenza del/la dipendente che svolge parte del proprio lavoro in modalità agile è chiamato a verificare i risultati conseguiti attraverso la prestazione lavorativa svolta.

Attualmente sono in vigore 334 accordi di lavoro agile a fronte di 543 dipendenti.

TELELAVORO

L'Università degli Studi di Brescia ha introdotto a partire dal 2025 il concetto di telelavoro, adottando il Regolamento per lo svolgimento della prestazione lavorativa in modalità da remoto, emanato con Decreto Rettoriale n. 1280 del 24 dicembre 2024.

Il lavoro da remoto si aggiunge quindi al lavoro agile come ulteriore modalità flessibile di gestione del personale e del lavoro al fine di favorire e conciliare le necessità delle unità organizzative con migliori condizioni di vita dei/lle dipendenti, salvaguardando al contempo il sistema di relazioni personali e collettive in termini di formazione, crescita professionale, motivazione e responsabilizzazione, coniugando innovazione e benessere organizzativo e permettendo al contempo di favorire le pari opportunità.

L'accesso al lavoro da remoto, nei casi ammessi dal Regolamento, avviene su base volontaria tramite istanza del lavoratore secondo apposito bando annuale pubblicato nella rete intranet di Ateneo, in cui è indicato il numero di postazioni messe a disposizione. Le domande verranno valutate secondo stilando una graduatoria basata su criteri di priorità a punteggio che tengono conto della situazione personale e familiare del/la dipendente.

PIATTAFORMA WELFARE

L'Università degli Studi di Brescia nell'ottica di sviluppo di un modello welfare globale rivolto a tutte le sue componenti sia con azioni specifiche per la salvaguardia della salute, sia con interventi di sostegno del reddito ha firmato un accordo con la società Welion – Generali per l'implementazione di una piattaforma di welfare aziendale.

Attraverso questo supporto sarà quindi possibile integrare gli interventi a supporto del welfare già esistenti con quelli aggiuntivi che possono derivare dalla contrattazione o dall'offerta di servizi a condizioni di favore.

La piattaforma denominata Staiwel, grazie alle caratteristiche di interazione e accessibilità da qualsiasi dispositivo ad un portale online, consente al personale di accedere alla lista dei benefit offerti dall'azienda e di ricevere una serie di crediti che possono spendere per acquistare i benefit che meglio si adattano alla condizione personale e familiare di ciascuno/a.

3.3 Piano triennale dei fabbisogni di personale

Il piano triennale dei fabbisogni del personale è un documento di programmazione originariamente previsto dall'art. 6 del D. Lgs. 30 marzo 2001, n. 165 e ora ricompreso all'interno del Piano Integrato di Attività e Organizzazione (PIAO), ai sensi di quanto previsto dall'art. 6, comma 2, lettera c) del D.L. 9 giugno 2021, n. 80/2021 convertito dalla Legge 6 agosto 2021, n. 113.

In esecuzione della Legge n.240/2010 e del D.Lgs. n.49/2012, l'Università degli studi di Brescia adotta un sistema di programmazione del personale direttamente dipendente dalle prospettive di sviluppo dichiarate nel Piano Strategico, tenuto conto delle risorse finanziarie disponibili nel triennio e dei vincoli normativi, garantendo la sostenibilità dell'offerta didattica, della ricerca e del trasferimento tecnologico, dell'efficienza e dell'efficacia dell'apparato amministrativo e la qualità dei servizi erogati.

Il reclutamento del personale universitario è condizionato da vincoli normativi, soprattutto correlati alle risorse messe a disposizione dal sistema universitario nazionale e calibrate al fine di garantire l'equilibrio della spesa pubblica, a indicatori di Ateneo di sostenibilità economico finanziaria, alle cessazioni dell'anno precedente e al rapporto tra consistenza del personale docente e quella del personale ricercatore. Nel sistema delle Università statali le facoltà assunzionali sono attribuite annualmente, con decreto del Ministro. Per rendere la programmazione delle assunzioni flessibile in termini di posizioni da assumere e contestualmente assicurare la sostenibilità dei bilanci degli atenei nel tempo, a ogni ateneo è attribuito annualmente un budget in termini di Punti Organico.

Il punto organico rappresenta il valore medio, a livello di sistema, del costo del professore di I fascia che costituisce il parametro di riferimento per graduare il costo delle altre qualifiche. Per il personale docente, ricercatore e il personale tecnico, amministrativo e bibliotecario i Punti Organico (P.O.) si traducono in:

RUOLO	P.O.
Professore I fascia	1,00
Professore II fascia	0,70
Ricercatore tipo b)/RTT	0,50
Ricercatore tipo a)	0,40
Dirigente	0,65
PTA Elevate Professionalità	0,40
PTA Funzionari	0,30
PTA Collaboratori	0,25
PTA Operatori	0,20

L'attribuzione annuale dei P.O. tiene conto:

- del limite massimo nazionale relativo al turn over stabilito dalla normativa statale (80% nel 2017, 100% dal 2018 al 2024, 75% nel 2025);
- dell'assicurazione ad ogni ateneo di poter contare su un budget annuale minimo pari al 50% delle risorse derivanti dalle proprie cessazioni dell'anno precedente

- degli indicatori di sostenibilità di ogni ateneo introdotti dal decreto legislativo 29 marzo 2012, n.49.

Nel nostro Ateneo, il modello di riparto tra strutture di base (Dipartimenti) e strutture dirigenziali investe tutte le categorie, ovvero Professori, Ricercatori, tecnici ed amministrativi.

Con specifico riferimento al Personale Docente la programmazione tiene conto sia della programmazione Didattica e dell'offerta formativa, sia della programmazione della ricerca e di Terza missione. I presupposti per le deliberazioni relative alla programmazione del personale docente sono le cessazioni per collocamento a riposo, le disponibilità finanziarie, come detto sopra, e i risultati riportati nella Relazione sulla performance.

Nella programmazione del triennio 2025-2027 si è tenuto conto del personale in servizio alla data del 1° gennaio 2025 e delle assunzioni di personale già bandite che prenderanno servizio nel 2025 (al netto delle cessazioni e dei pensionamenti), nonché dell'utilizzo dei punti organico della programmazione ordinaria del personale anno 2024 (cessazioni 2024) e piano straordinario B 2024.

I punti organico sono stati iscritti nel budget triennale nel seguente modo:

Punti Organico:	Ruolo	Budget 2025	Budget 2026	Budget 2027	Descrizione assegnazione anno 2025
Programmi e Piani					
Programmazione 2023 cessazioni 2022	PO/PA/RU	5,5	0		n. 4,8 punti già destinati per n. 24 tenute track presa di servizio a marzo
	PTA				
	Totale	5,5	0		
Programmazione 2024 cessazioni 2023	PO/PA/RU	1,53	4,8		per PO/PA con presa di servizio per il 50% a marzo ed il 50% a settembre; per il PTA per nuove assunzioni di cui il 50% a febbraio e 50% a settembre
	PTA	2,02	1		
	Totale	3,55	5,8	0	
Programmazione 2025 cessazioni 2024	PO/PA/RU	0	1,65	5,2	
	PTA	0	0	2,35	
	Totale	0	1,65	7,55	
Piano straordinario B	PO/PA/RU	5,97	0		per PO/PA con presa di servizio per il 50% a marzo ed il 50% a settembre - per PTA 1,25 per l'eventuale regolarizzazione del PFL, 0,24 per CCNL, 3,49 per l'assunzione di nuovo personale di cui 1,07 il 50% febbraio e 50% a settembre, mentre 2,42% da luglio
	PTA	4,98	0		
	Totale	10,95	0		
TOTALE COMPLESSIVO		20	7,45	7,55	

Con riferimento al piano triennale dei fabbisogni di personale tecnico amministrativo, ai fini della mappatura dei fabbisogni, nel mese di novembre 2024 la Diretrice Generale ha chiesto ai/le Responsabili di struttura e ai/le Responsabili Amministrativi dei Dipartimenti le esigenze di personale relative al triennio 2025-2027, indicando ruolo e profilo, prioritariamente in considerazione della previsione delle cessazioni dei/le collaboratori/trici al momento conosciute. Il piano dei fabbisogni del personale è stato quindi redatto nel rispetto dei vincoli di spesa, evidenziando la necessità di superare la logica del mero turn over quantitativo, in favore di una programmazione legata al profilo specifico e qualitativo delle nuove risorse da reclutare, in un'ottica di responsabilità e di consapevolezza, come previsto in materia dalle "Linee di indirizzo per la predisposizione dei piani dei fabbisogni di personale da parte delle

amministrazioni pubbliche” del Ministro per la semplificazione e la pubblica amministrazione di cui al protocollo 17842 del 15 maggio 2018.

Nella tabella seguente si rappresenta la sintesi del fabbisogno triennale di personale, il cui ammontare è giustificato dalla considerazione condivisa che, nel triennio 2025-2027, l’Ateneo si pone l’obiettivo, indicato nel Piano Strategico – area 5 obiettivo 1, di arrivare al rapporto PTA-docenti/ricercatori pari a 0,9 o, quanto meno, di ridurre il più possibile la distanza tra le due macrocategorie di personale universitario, tenendo in considerazione l’incremento del numero dei/lle ricercatori/trici derivante dall’attuazione dei progetti “PNRR”. È inoltre previsto il reclutamento di ulteriori tecnologi a tempo determinato a supporto delle attività di ricerca.

Richieste di fabbisogno

<i>Categoria/anno</i>	<i>2025</i>	<i>2026</i>	<i>2027</i>	<i>Totale</i>
Dirigente	0	1	1	2
Elevate Professionalità - amministrativo	5	1	0	6
Elevate Professionalità - tecnico	2	0	1	3
Funzionario - amministrativo	2	4	0	6
Funzionario - tecnico	2	4	1	7
Collaboratore - amministrativo	11	3	5	19
Collaboratore - tecnico	4	3	0	7
Collaboratore - Biblioteche	0	1	0	1
<i>Totale</i>	26	17	8	51

La tabella di sintesi del fabbisogno di personale rappresenta una stima delle necessità, ma la realizzazione concreta è vincolata alle facoltà assunzionali e alle disponibilità economiche, tenuto conto anche dei limiti introdotti dalla legge di bilancio 2025.

3.3.1 Formazione del personale

OBIETTIVI FORMATIVI DI ATENEO

Il Piano Strategico dell’Università degli Studi di Brescia rivolge una particolare attenzione alla formazione del personale come leva strategica per il miglioramento della performance organizzativa.

Sia il personale tecnico amministrativo sia il personale docente sono riconosciuti come un valore fondamentale per l’Ateneo, presupposto necessario per ogni obiettivo di crescita e di sviluppo. Impegno primario è quindi la valorizzazione del personale in servizio, raggiungibile anche attraverso l’implementazione, la realizzazione e la promozione delle attività formative.

Il Piano della Formazione annuale ha l’obiettivo di offrire uno strumento continuo al personale per arricchire ed aggiornare le proprie conoscenze e competenze con l’effetto di migliorare al contempo i servizi all’utenza erogati dall’Ateneo.

Il Piano di Formazione è stato redatto in attuazione delle priorità formative promosse dal PNRR, finalizzate alla realizzazione della **transizione digitale, amministrativa ed ecologica**, riprese e integrate dalla Direttive del Ministro per la PA, che aggiungono il tema della **formazione del personale neoassunto**, lo sviluppo delle **soft skills**, l’attenzione alla **formazione internazionale**.

I principi che hanno ispirato la redazione del Piano di Formazione sono i seguenti:

- valorizzazione delle risorse umane attraverso il rafforzamento delle conoscenze e delle competenze necessarie al perseguitamento degli obiettivi strategici di Ateneo;
- garantire, mediante la formazione, più elevati standard di qualità, produttività ed efficienza delle strutture;
- coinvolgimento diretto del personale nella programmazione dei corsi di formazione;
- sviluppo di competenze trasversali per favorire il benessere organizzativo del personale tecnico-amministrativo;
- promuovere la formazione sulle competenze digitali;
- mantenere aggiornate le competenze in riferimento all'utilizzo degli applicativi gestionali;
- proseguire lo sviluppo delle competenze linguistiche del personale;
- qualificazione dei corsi di formazione anche mediante la valorizzazione delle competenze universitarie interne;
- sistemi di valutazione della docenza e verifica finale al termine dei corsi;
- ottimizzazione della spesa per la formazione del personale.

In ottemperanza alle Direttive del Ministro per la Pubblica Amministrazione emanate nel marzo 2023 ad oggetto “Pianificazione della formazione e sviluppo delle competenze funzionali alla transizione digitale, ecologica e amministrativa promosse dal Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza” e nel novembre 2023 ad oggetto “Nuove indicazioni in materia di misurazione e di valutazione della performance individuale”, sono state promosse la formazione rivolta al personale tramite l'adesione alla piattaforma [Syllabus](#) del Dipartimento della funzione pubblica e l'incremento delle proposte formative rivolte al personale Dirigente.

In tema di transizione digitale, oltre al corso specifico sulla sicurezza informatica, è stato inserito nella piattaforma di Ateneo un nuovo corso specifico di introduzione all'intelligenza artificiale. Inoltre, il personale del Servizio ICT offrirà un corso di formazione al personale per l'utilizzo delle piattaforme di utilizzo per condivisione dei dati e lavoro collaborativo, oltre che per la sicurezza del dato. L'offerta di Ateneo integra le proposte presenti in Syllabus sullo sviluppo delle Competenze digitali per la PA e sulla cybersicurezza.

In riferimento alla transizione amministrativa, il Dirigente del settore Acquisizioni ed Edilizia, che nel 2024 ha promosso eventi formativi e informativi destinati al personale coinvolto nelle procedure di acquisto finalizzati anche alla corretta procedura di scelta del contraente. E' stata inoltre garantita al personale deputato la frequenza relativa alla formazione dedicata all'applicazione del Nuovo Codice degli Appalti. Sarà inoltre promossa, come già fatto nel 2024, la formazione sul nuovo codice dei contratti pubblici, disponibile ed aggiornato anche nel citato catalogo Syllabus.

Nel 2025 l'intento è senz'altro di consolidare le competenze e uniformarsi ad eventuali aggiornamenti normativi.

Per quanto concerne lo sviluppo delle soft skills, sono confermati e riproposti, con tematiche inclusive e di partecipazione, corsi in ambito di comunicazione e leadership che si aggiungono alle offerte proposte dal catalogo Syllabus, che nel 2024 ha introdotto il corso RIForma Mentis, che si propone di rafforzare le competenze individuali sulla cultura contro le molestie sui luoghi di lavoro e la parità di genere. Inoltre, è prevista in piattaforma l'introduzione di una formazione dedicata allo sviluppo delle soft skills ed alla cultura del rispetto.

Proseguendo quanto iniziato nell' anno 2023, in cui si era provveduto all'assunzione di 13 unità di personale tecnico amministrativo mediante il contratto “formazione-lavoro”, nel 2024 sono stati assunte 5 unità di personale. Tale progetto è promosso dalla Regione Lombardia, il quale prevede l'erogazione di 66 ore di formazione da svolgersi entro un anno. La formazione è stata erogata sia in forma di affiancamento pratico da parte dei/le colleghi/e, sia tramite lezioni teoriche frontali relative ai diversi ambiti lavorativi che connotano il nostro Ateneo, a cui hanno preso parte altri/e colleghi/e interessati/e alle tematiche. Per i/le neoassunti/e sono disponibili sulla piattaforma dei corsi in e-learning percorsi di formazione sulle tematiche della sicurezza nei luoghi di lavoro, del GDPR, della sicurezza informatica, dell'anticorruzione e trasparenza.

In riferimento alla transizione ecologica, l'Ateneo ha promosso i corsi disponibili sulla piattaforma Syllabus sul ruolo della PA per la trasformazione sostenibile, sui principi alla base dello sviluppo sostenibile, sugli Obiettivi dell'Agenda 2030 e le competenze per la transizione ecologica, oltre che il corso hoc per la gestione dei rifiuti gestito in collaborazione con l'ufficio preposto.

A supporto della formazione internazionale, sono state riproposte più edizioni (con l'intento di proseguire nel futuro con l'incremento dei posti a disposizione) del programma Erasmus+ docenti e PTA, che permette al personale docente, ricercatore e tecnico-amministrativo di svolgere un periodo di docenza (STA) o formazione (STT) presso un Ateneo di uno dei Paesi partecipanti al Programma, titolare di ECHE, con cui sia stato stipulato un accordo bilaterale che preveda la mobilità del personale. In particolare, per il PTA sono previsti eventi di formazione all'estero e periodi di Job Shadowing/periodi di osservazione/formazione presso un istituto d'istruzione superiore partner o altra organizzazione di interesse all'estero. Una novità introdotta nel 2024, rispetto a quanto svolto in precedenza, è la possibilità di ricevere maggiori punteggi per la selezione optando per uno dei paesi aderenti al progetto UNITA.

Per l'accrescimento culturale e dei titoli di studio del personale, saranno adottate le consuete misure per garantire al personale il diritto di godere di 150 ore di permessi retribuiti e il diritto a turni di lavoro che agevolino la frequenza ai corsi e la preparazione agli esami. Verranno promossi il progetto "PA 110 e lode" e le agevolazioni per iscrizioni ai corsi attivati all'interno dell'offerta formativa annuale di Ateneo.

In particolare, per i corsi di alta formazione e master organizzati dal nostro Ateneo, viene prevista la possibilità, previo bando e selezione interna, di partecipazioni gratuite per alcune unità del personale tecnico amministrativo dell'Ateneo.

Sarà inoltre promossa la partecipazione a comunità di pratica, come i progetti ISOIVA, Procedamus, Good Practice, UniSTUD e i gruppi e i sottogruppi di lavoro all'interno del CODAU.

Al personale Dirigente è assegnato l'obiettivo della promozione di un'adeguata partecipazione del personale ad attività di formazione. Per favorire la partecipazione dei/le dipendenti ai percorsi di formazione sarà potenziata l'attività di comunicazione da parte dell'ufficio Organizzazione e Sviluppo del personale.

L'Ateneo prevede inoltre la realizzazione di un intervento formativo dedicato a tutto il Personale, rivolto all'illustrazione degli obiettivi strategici dell'Università e della loro connessione con il processo di autovalutazione (AVA) e di accreditamento. Questo intervento formativo è essenziale per garantire che tutto il personale dell'Ateneo comprenda le linee guida strategiche e l'importanza dell'accreditamento, in modo che tutti possano contribuire attivamente al raggiungimento degli obiettivi di qualità e al mantenimento degli standard richiesti dal sistema di accreditamento. Questo intervento formativo è finalizzato ad assicurare l'allineamento delle azioni individuali con le politiche e gli obiettivi di sviluppo istituzionale, contribuendo a creare un ambiente di lavoro coeso e consapevole del ruolo che ciascuno ha nell'assicurare l'eccellenza accademica e amministrativa. La fruizione di questa formazione sarà obbligatoria per il Personale Dirigente e Tecnico-Amministrativo e sarà una attività proposta per il corpo Docente.

Gli obiettivi di performance organizzativa in tema di formazione, assegnati in modo trasversale a tutte le strutture amministrative sono finalizzati al raggiungimento dei target di due importanti indicatori assegnati dal Ministro per la PA nelle citate Direttive del 2023:

- 1) indicatore di outcome: completamento delle attività di assessment e conseguimento dell'obiettivo formativo riferito al superamento di almeno un livello nel citato percorso di Syllabus "Competenze digitali per la PA" da parte di una quota di personale non inferiore al 75% entro il 31/12/2025 (considerata anche l'attività svolta negli anni 2023 e 2024);
- 2) indicatore di output: incremento delle ore di formazione erogate ad ogni unità di personale. Il target per il 2024 è 40 ore pro-capite con un maggiore sforzo verso il coinvolgimento di soggetti che nell'anno precedente hanno usufruito di un minor numero di ore di formazione.

RILEVAZIONE DEI FABBISOGNI

Dal 2023 è stato introdotto il programma "U-GOV Formazione", che ha digitalizzato i processi dell'ufficio Formazione e supporta il personale tecnico-amministrativo nelle procedure di richiesta e gestione curriculum formativo individuale e monitoraggio degli accessi agli eventi formativi:

- inoltrare richieste formative di partecipazione a corsi esterni all'Ateneo;

- inoltrare richieste di iscrizione ai corsi di formazione organizzati dall'Ateneo;
- monitorare lo stato delle richieste di iscrizione a corsi interni/esterni l'Ateneo;
- visualizzare, stampare ed aggiornare con corsi personali il proprio cv formativo.

Ai fini della predisposizione del Piano della Formazione 2025, nel mese di novembre 2024 il Dirigente delle Risorse Umane ha sottoposto ai responsabili amministrativi, tramite il nuovo programma U-GOV Formazione, un questionario relativo alle necessità formative del personale tecnico-amministrativo, al fine di effettuare una pianificazione delle attività formative puntuale e accurata, ottimizzando il budget e le risorse a disposizione. Alla luce di tale finalità, la somministrazione è avvenuta in modalità non anonima: solo in questo modo è stato possibile identificare le esigenze formative specifiche dei singoli uffici.

Area tematica corso richiesto	
Comunicazione	Introduzione ed impatto dell'Intelligenza Artificiale nella Pubblica Amministrazione
Comunicazione	Rafforzare le competenze negli ambiti oggetto dei corsi per migliorare i rapporti con l'utenza e con i colleghi.
Comunicazione	Introdurre una comunicazione etica ed efficace
Area controllo di gestione	Formazione per RUP e DEC
Area economico-finanziaria	Partecipazione al seminario biennale dedicato all'area economico finanziaria "ISOIVA"
Area economico-finanziaria	Aspetti normativi e fiscali sull'emissione di notule ed aspetti pensionistici
Area economico-finanziaria	Formazione trasversale fiscale e contabile specifica per gli Atenei
Area giuridico-normativa generale	Assicurazione della qualità del Corso di Studio: aggiornamento in vista delle visite CEV del 2026
Area giuridico-normativa generale	Aggiornamento gestione documentale
Area informatica e telematica	Corsi specifici in ambito informatico (es. Corso macOS Specialist)
Area informatica e telematica	Utilizzo di piattaforme per meglio gestire la comunicazione (Teams e Meet)
Area linguistica	Implementare la lingua inglese
Area tecnico-specialistica	Aggiornamento professionale e miglioramento delle competenze nei vari settori professionali

DOCENZA

Nell'ambito dell'Offerta formativa l'Amministrazione, al fine di garantire l'alta qualificazione dei corsi e, al contempo, garantire l'ottimizzazione della spesa, intende coinvolgere, in primis, i/le docenti dell'Ateneo e il personale dirigente e tecnico-amministrativo in possesso delle specifiche competenze richieste dai singoli eventi formativi, riservandosi di ricorrere in via residuale all' offerta formativa esterna, secondo le modalità previste dalla normativa vigente.

Le docenze, che, qualora siano svolte fuori dall'ordinario orario di servizio, vengono retribuite secondo il tariffario previsto dal ["Regolamento per lo svolgimento delle attività di formazione per il personale T.A."](#), possono essere affidate al personale docente dell'Ateneo oppure, preferibilmente, al personale dirigente o appartenenti all'area delle Elevate Professionalità o dei Funzionari.

Gli incarichi di docenza possono essere affidati a personale dell'area dei Collaboratori solo nel caso in cui il curriculum vitae comprovi inequivocabilmente la professionalità e il livello di formazione richiesti dalla tipologia del corso.

Nel 2024 in particolare è stato al personale tecnico-amministrativo un corso di formazione livello base ed intermedio per l'utilizzo di Excel.

DESTINATARI

In coerenza con le aree di intervento individuate attraverso i criteri sopra esposti, l'Amministrazione si avvale sistematicamente del contributo dei/lle Responsabili delle strutture di Ateneo, sia nella fase di rilevazione dei fabbisogni di formazione, che nella fase di progettazione e successiva erogazione delle attività formative.

Viene favorita la massima partecipazione dei/lle dipendenti ad ogni iniziativa formativa, compatibilmente con gli obiettivi del corso, con le esigenze dei rispettivi uffici e con i vincoli economici e organizzativi. Al fine di favorire la più ampia partecipazione dei/lle dipendenti alle iniziative formative, è prevista la possibilità di programmare più edizioni dei corsi per i quali risulti una più alta richiesta di partecipazione.

I corsi possono prevedere, previo accordo con gli Enti interessati, anche la partecipazione di dipendenti di altre amministrazioni o esterni.

MODALITÀ DI SVOLGIMENTO DEI CORSI

I corsi di formazione, a seconda della loro tipologia, prevedono l'utilizzo di diverse metodologie didattiche, anche integrate (modalità blended: una parte frontale, una parte e-learning) e si svolgono da gennaio a dicembre in orario di lavoro.

Le ore di partecipazione ai corsi obbligatori eccedenti l'orario di lavoro sono recuperate d'intesa con il/la Responsabile di struttura, che è tenuto/a ad assicurare la partecipazione del personale.

Il personale può singolarmente monitorare tutti i corsi frequentati, con l'inserimento dei relativi attestati di presenza, attraverso la gestione del proprio cv formativo in U-Web Formazione.

Per tutto il personale è stata predisposta, all'interno della piattaforma Moodle, un'apposita area denominata "Archivio della formazione di Ateneo" nella quale, per ciascun anno, sono riportati tutti i corsi organizzati dall'Ateneo, con il relativo materiale didattico, le esercitazioni, e le registrazioni degli incontri; questo consente al personale di formarsi in autonomia implementando le proprie competenze lavorative.

FORMAZIONE INTERNA

Interventi Formativi

Area giuridico amministrativa	
Interventi formativi	Destinatari
PIAO	Personale amministrativo vario
Corso AVA3	Personale amministrativo vario
Anticorruzione e trasparenza - corso avanzato	Livello specifico per personale con funzioni ad alto rischio
ISO 9001	Personale amministrativo vario
La contrattualistica pubblica - aggiornamento normativo	Settore Risorse Economiche
	Personale Serv. Amm. Dipartimenti
	Servizio Diritto allo Studio – Servizio Ricerca
	Settore Acquisizioni e Edilizia
	Affari Generali e Legali
	Segreteria Rettore/DG
Pratiche per la gestione degli archivi cartacei e digitali	Settore protocollo
Procedamus	Affari Generali e Legali
Corso sulla Protezione dei dati (GDPR e GDPR 2022)	Personale senza distinzioni
Syllabus	Personale senza distinzioni

Area economico finanziaria	
Interventi formativi	Destinatari
Contabilità generale - scritture contabili	Settore Risorse Economiche
	Personale Serv. Amm. Dipartimenti
	Servizio Diritto allo Studio - Settore Ricerca
	Settore Acquisizioni ed Edilizia
Il ruolo del RUP	Personale nel ruolo RUP
Ciclo corsi ISOIVA	Settore Risorse Economiche
	Personale Serv. Amm. Dipartimenti
	Servizio Diritto allo Studio – Servizio Ricerca
	Settore Acquisizioni e Edilizia
Il nuovo codice dei contratti pubblici	Settore Acquisizioni e Edilizia
Aggiornamento in materia di Appalti	Settore Risorse Economiche
	Responsabili PO
	Settore Acquisizioni e Edilizia
La gestione dei progetti - ideazione, realizzazione, rendicontazione	Settore Risorse Economiche
	Personale Serv. Amm. Dipartimenti
	Settore Didattica
	Servizio Ricerca

Area comunicazione relazionale	
Interventi formativi	Destinatari
Pensare ed agire come un'unica squadra	Responsabili PO
Le competenze indispensabili per gestire i rapporti all'interno dell'ufficio tra colleghi/e e verso i/le responsabili	Personale senza distinzioni

Area informatica	
Interventi formativi	Destinatari
Applicativi specifici per la gestione dei progetti (Microsoft Project, U-Budget, U GOV-Progetti)	Personale senza distinzioni
Office 365 – One Drive	Personale senza distinzioni
Excel – funzionalità base e avanzate	Personale senza distinzioni
Gestione Database	Personale senza distinzioni
Corso sulla sicurezza informatica	Personale senza distinzioni
	Personale Serv. Amm. Dipartimenti
Corso MD 102	Personale ICT
Syllabus	Personale senza distinzioni

Area linguistica	
Interventi formativi	Destinatari
Lingua inglese – corsi vari livelli	Personale senza distinzioni

Area tecnica	
Interventi formativi	Destinatari
Microscopie: Un viaggio alla scoperta dell'infinitamente piccolo"	Personale tecnico Area Medica

Area sicurezza	
Interventi formativi	Destinatari
Formazione/aggiornamento obbligatorio sulla Sicurezza e Salute nei Luoghi di lavoro ai sensi del D.Lgs. 81/08	Personale amministrativo e tecnico senza distinzioni
Formazione e aggiornamento "BLSD all'uso dei defibrillatori"	Personale addetto
Corso sulla gestione dei rifiuti in Ateneo	Personale coinvolto nel processo
Aggiornamento antincendio e primo soccorso	Personale addetto all'emergenza

I corsi di lingua inglese sono stati erogati tramite apposita piattaforma di e-learning e svolti dal personale in autonomia.

Per quanto concerne le altre lingue straniere, la formazione è stata erogata grazie al supporto del Centro Linguistico di Ateneo, con il quale sarà previsto per il 2025 l'erogazione anche della lingua inglese.

Saranno organizzati corsi in aula qualora emergano esigenze di formazione specifica e dedicata da parte di Settori/Servizi (es. servizio bibliotecario/segreterie studenti).

Nell'ambito della promozione della inclusione, delle pari opportunità e dell'uguaglianza di genere, si segnalano le attività formative previste dal Gender Equality Plan (GEP) per il triennio 2025-2027, che riguarderanno in particolare i temi del linguaggio di genere, uso incluso inclusivo del linguaggio, seminari per il sostegno alla genitorialità ed al care condiviso, formazione dedicata al rientro dopo lunghi periodi di congedo e avranno come destinatari la totalità del personale di Ateneo (personale docente e non docente). Verranno inoltre calendarizzati eventi formativi di sensibilizzazione sull'importanza della dimensione di genere per una ricerca equa ed inclusiva.

Si segnala inoltre la collaborazione con il Comitato Unico di Garanzia (CUG), che nel 2024 ha finanziato un ciclo formativo relativo alla comunicazione ed interazione, destinato al personale docente e ricercatore, oltre che diversi incontri con personaggi di spicco in ambito sociale e culturale, aperti a tutta la comunità universitaria. Nel 2025 è in previsione la produzione di uno spettacolo teatrale per il quale è stata aperta la possibilità di partecipare a persone di genere maschile della comunità accademica.

FORMAZIONE ESTERNA

È previsto il ricorso all'offerta formativa esterna laddove, per rispondere alle esigenze specifiche di determinati settori o di singoli, sia verificata la non percorribilità dell'organizzazione di corsi interni, oppure nel caso in cui ciò sia richiesto da specifici progetti di ricerca o da contratti/convenzioni in essere anche nell'ambito di comunità professionali cui l'Ateneo aderisca (ISOIVA, Procedamus, Cineca).

Da diversi anni il nostro Ateneo aderisce al bando INPS "Valore PA". Il progetto consente al personale tecnico amministrativo di partecipare a corsi di perfezionamento - di differente livello e durata - in materie che vanno dal potenziamento delle competenze trasversali e delle competenze tecnico-specialistiche al rafforzamento delle competenze manageriali e di leadership.

Sezione 4. MONITORAGGIO

In questa sezione si ripercorrono tutti gli aspetti relativi al monitoraggio delle sezioni precedenti con evidenza degli strumenti, delle tempistiche, delle modalità e delle responsabilità.

4.1 Monitoraggio del Valore pubblico

Misurare il valore pubblico generato dall'Ateneo mediante le proprie azioni strategiche si esplicita concretamente nel misurare i risultati raggiunti nelle aree istituzionali e strategiche di didattica, ricerca, impegno nel territorio, internazionalizzazione, persone e luoghi delineati nel Piano strategico 2023 – 2028 e rendicontati nella Relazione sulla Performance e nella Scheda di monitoraggio annuale di Ateneo.

Il 17 settembre 2024, con il parere favorevole del Senato accademico, il Consiglio di amministrazione ha dottato un Documento di monitoraggio del Piano Strategico (All.7). Il Documento illustra le finalità, le modalità, le responsabilità e le scadenze del monitoraggio del Piano Strategico di Ateneo 2023-2028 e si inserisce nel processo di integrazione degli strumenti di programmazione e verifica che l'Università degli Studi di Brescia sta portando avanti negli ultimi anni al fine di migliorare il valore informativo e la qualità dei documenti programmatici, nel rispetto del principio della trasparenza dell'agire pubblico. Il Piano Strategico di Ateneo prevede monitoraggi annuali e una eventuale revisione al termine del primo triennio, sulla base degli esiti dei monitoraggi annuali e di una valutazione dell'andamento delle azioni messe in atto per il raggiungimento degli obiettivi, in considerazione anche delle evoluzioni del contesto interno ed esterno all'ateneo. Successivamente all'adozione del documento di monitoraggio si è svolto il primo monitoraggio del Piano Strategico per l'anno 2024.

Come riportato nel Documento di monitoraggio, cui si rimanda per i dettagli, la Responsabilità politica è in capo alla governance che ha predisposto e sviluppato il PSA e la Responsabilità amministrativa è in capo alle strutture amministrative di supporto, ognuna per il proprio ambito di competenza. Nel PSA sono, inoltre, esplicitate le Strutture amministrative referenti per la raccolta dei dati e la costruzione degli indicatori degli obiettivi. Seguendo lo stesso schema, il Documento di monitoraggio coinvolge nel processo del monitoraggio i/le Responsabili politici/che e i/le Responsabili amministrativi/e degli obiettivi e i/le Referenti degli indicatori. Le fasi, le Responsabilità e i tempi del monitoraggio annuale sono dettagliati nella tabella che segue. La scadenza del monitoraggio è fissata al 30 settembre di ogni anno.

PROCESSO	RESPONSABILE	PERIODO
Avvio e coordinamento del monitoraggio annuale	Direttore/Diretrice Generale	Luglio
Misurazione degli indicatori e inserimento dei dati in Sprint	Referenti degli indicatori	Settembre
Analisi degli indicatori e redazione del commento al monitoraggio	Responsabili politici degli obiettivi con il supporto dei/le Responsabili amministrativi/e	Settembre
Stesura del report di monitoraggio	UOC controllo di Gestione e performance	Settembre
Analisi del report e redazione della valutazione del PSA	Rettore/Rettrice, Prorettori/Prorettrici e Direttore/Diretrice Generale	Settembre
Valutazione finale e approvazione del monitoraggio	CDA	Settembre
Redazione della relazione di monitoraggio	UOC Comunicazione	Ottobre

I risultati conseguiti dall’attuazione dei programmi nell’ambito del progetto PRO3 sono oggetto di monitoraggio annuale e valutazione al termine del triennio da parte del MUR, sulla base degli indicatori scelti per ciascun obiettivo e dei relativi target. In caso di raggiungimento dei target prefissati al termine del triennio, viene disposta la conferma dell’assegnazione del finanziamento previsto; diversamente si provvede al recupero, a valere sul FFO o sul contributo di cui alla legge 243/1991, delle somme attribuite per ciascun obiettivo in misura proporzionale allo scostamento medio tra i risultati conseguiti riferiti ai relativi indicatori e ai rispettivi target. In riferimento al programma di Ateneo presentato nell’ambito della Programmazione triennale 2024-2026, è previsto in capo alla Dirigente del settore Didattica e Impegno nel territorio un obiettivo di coordinamento delle azioni volte al conseguimento dei target PRO3.

In riferimento alla sostenibilità, la Commissione Sostenibilità di Ateneo redige periodicamente il [Rapporto di sostenibilità](#) nel quale relaziona sul grado di attuazione degli obiettivi del Piano di Ateneo per lo Sviluppo Sostenibile, monitorati annualmente. Il Rapporto contiene, per ciascuna area tematica, le strategie specifiche di lungo termine e un piano di azioni, articolato su quattro livelli: gli obiettivi, le azioni attivate, gli impegni e le procedure di coinvolgimento diretto di tutte le componenti della comunità universitaria e confronto con i principali portatori di interessi (istituzionali e non) del territorio.

All’interno del Sistema AVA le Commissioni Paritetiche Docenti-Studenti (CPDS) svolgono un importante ruolo di monitoraggio interno a livello di Dipartimento. Le Relazioni annuali delle CPDS vengono analizzate dai Gruppi di Riesame ad inizio anno e prese in considerazione per l’avvio di azioni correttive e preventive che vengono tracciate secondo lo schema e le modalità stabilite dal Presidio della Qualità di Ateneo.

I Gruppi di Riesame e i Presidi della Qualità dei Dipartimenti svolgono inoltre periodicamente un’attività di riesame, di analisi dei questionari e degli indicatori ANVUR nonché di avvio e monitoraggio interno delle azioni correttive dei corsi di studio avviate autonomamente o in risposta a sollecitazioni interne o esterne, come, ad esempio, la situazione degli esami bloccanti. A livello di Ateneo il ruolo di monitoraggio viene svolto dal Nucleo di Valutazione. In accordo con quanto disposto dalla normativa vigente e in particolare dal DM 1154/2021 “Autovalutazione, Valutazione, accreditamento iniziale e periodico delle sedi e dei corsi di studio”, dalle Linee guida dell’ANVUR, dallo Statuto e dal Regolamento Generale e dal Regolamento Didattico di Ateneo, il Nucleo si occupa di:

- esprimere parere vincolante sul possesso dei requisiti per l’accreditamento iniziale ai fini dell’istituzione di nuovi corsi di studio;
- esprimere parere sulla coerenza e sostenibilità degli eventuali piani di raggiungimento dei requisiti di docenza;
- verificare il corretto funzionamento del sistema di assicurazione della qualità e fornire supporto all’ANVUR e al MUR nel monitoraggio del rispetto dei requisiti di accreditamento iniziale e periodico dei corsi di studio e delle sedi;
- fornire supporto agli organi di governo dell’Ateneo e all’ANVUR nel monitoraggio dei risultati conseguiti rispetto agli indicatori per la valutazione periodica, nonché all’Ateneo nell’elaborazione di ulteriori indicatori per il raggiungimento degli obiettivi della propria programmazione strategica;
- redigere una Relazione annuale, secondo le tempistiche e i contenuti indicati da ANVUR (sezione rilevazione studenti e sezione sistema AVA);
- effettuare audit presso i Corsi di Studio, i Dipartimenti e i Dottorati di ricerca per verificare il soddisfacimento dei requisiti di assicurazione della qualità previsti dal Sistema AVA;
- condurre analisi della pianificazione strategica e operativa dell’Ateneo in merito all’ambito della gestione delle risorse previsto dal sistema AVA3, valutando la coerenza del sistema adottato con riferimento alle missioni e alle attività istituzionali e gestionali, anche conducendo audizioni con le aree gestionali di vertice;
- validare e monitorare gli indicatori della Programmazione triennale Pro3 secondo quanto stabilito dal MUR e dall’ANVUR;
- esprimere un parere sull’accreditamento dei Dottorati, secondo le indicazioni del MUR e dell’ANVUR;
- esprimere un parere non vincolante sul potenziale formativo dei Corsi di Studio a programmazione locale;
- esprimere un parere sui curricula dei professori per i contratti di alta qualificazione ex art. 23, comma 1, L. 240/2010;

- effettuare una valutazione degli interventi a favore di studenti con disabilità attraverso l'analisi della Relazione annuale sui servizi offerti a studenti con disabilità e DSA;
- esprimere un parere sulla mobilità interuniversitaria dei/lle docenti, ex art. 7, comma 3, L. 240/2010.

Ai fini del monitoraggio e del miglioramento continuo riveste particolare importanza l'attività di analisi dei questionari. Si riportano di seguito i principali questionari somministrati a livello di Ateneo:

Questionari somministrati

Questionario	Contenuto	Somministrazione	A chi è rivolto	Pubblicazione risultati	Chi lo utilizza
<i>Rilevazione Opinioni Studenti sulla Didattica</i>	Opinioni studenti sul singolo insegnamento, sulla base della Scheda 1 e 3 del questionario Anvur, integrato da alcune domande individuate dal Presidio della Qualità di Ateneo	A cura dell'Ateneo, durante il primo e il secondo semestre, a partire dai due terzi del periodo didattico fino all'iscrizione all'esame	Studenti dei corsi di studio triennali, magistrali e magistrali a ciclo unico	Pubblici sulla piattaforma SISValDidat fino al livello del singolo insegnamento dall'a.a. 2022/23, fatta salva la possibilità del singolo docente di oscurare le valutazioni. Link dal sito di Ateneo alla pagina Dati e Statistiche Datamart di Ateneo tramite profilazione permessi per report specifici.	Gruppi di Riesame dei Corsi di studio, Commissioni Paritetiche Docenti Studenti, Presidi della Qualità di Dipartimento, Presidio della Qualità di Ateneo, Nucleo di Valutazione
<i>Questionario di soddisfazione sui servizi amministrativi (Good Practice)</i>	Grado di soddisfazione dei servizi amministrativi erogati dall'Ateneo (es. segreterie, biblioteche, aule, laboratori, servizi informativi)	Somministrato 1 volta all'anno alla comunità studentesca, al personale accademico e al personale tecnico-amministrativo nell'ambito del progetto Good Practice (GP) coordinato dal Politecnico di Milano	Studenti dei corsi di studio triennali, magistrali e magistrali a ciclo unico (suddivisi tra primo anno e anni successivi al primo) - Personale accademico - Personale tecnico - amministrativo	Pubblici sul Portale di Amministrazione Trasparente dell'Ateneo Link dal sito di Ateneo alla pagina Dati e Statistiche	Responsabili di posizione organizzativa, Gruppi di Riesame dei Corsi di studio, Commissioni Paritetiche Docenti Studenti, Nucleo di Valutazione
<i>Rilevazione opinioni studenti sull'organizzazione dei corsi di studio</i>	Grado di soddisfazione sull'organizzazione dei corsi di studio (carico di studio, organizzazione complessiva, orario delle lezioni, soddisfazione complessiva)	A cura dell'Ateneo, erogato 1 volta all'anno in coincidenza con il questionario sui servizi amministrativi	Studenti dei corsi di studio triennali, magistrali e magistrali a ciclo unico (suddivisi tra primo anno e anni successivi al primo)	Pubblici sul sito di Ateneo alla pagina Dati e Statistiche	Gruppi di Riesame dei Corsi di studio, Commissioni Paritetiche Docenti Studenti, Presidio della Qualità di Ateneo, Presidi della Qualità di Dipartimento, Nucleo di Valutazione
<i>Rilevazioni delle Opinioni dei Dottorandi (primo e secondo anno)</i>	Opinioni dei dottorandi del primo e secondo anno sull'organizzazione del	A cura del Consorzio Almalaurea, erogato 1 volta all'anno.	Dottorandi del primo e del secondo anno	Ad accesso riservato a figure specifiche tramite la	Coordinatori e referenti qualità dei dottorati,

Questionario	Contenuto	Somministrazione	A chi è rivolto	Pubblicazione risultati	Chi lo utilizza
<i>Profilo dei laureati</i>	Corso di Dottorato di appartenenza.	Svolta con riferimento all'a.a. 2022/23 in poi.		piattaforma SISValDidat	Nucleo di valutazione
<i>Condizione occupazionale dei laureati</i>	Esperienza dei laureandi e delle laureande sul corso di studio frequentato e l'Ateneo	A cura del Consorzio Almalaurea, erogato 1 volta prima del conseguimento del titolo	Studenti che stanno per conseguire il titolo (corsi di studio triennali, magistrali e magistrali a ciclo unico)	Pubblici sul sito Almalaurea . Pubblici sul sito di Ateneo alla pagina Dati e Statistiche per report specifici di area. Elaborazioni di confronto in area riservata del Presidio della Qualità.	Gruppi di Riesame dei Corsi di studio, Commissioni Paritetiche Docenti Studenti, Nucleo di Valutazione
<i>Profilo dei dotti di ricerca</i>	Livello di occupabilità dei/le laureati/e	A cura del Consorzio Almalaurea, erogato dopo 1, 3 e 5 anni dal conseguimento del titolo	Laureati/e dell'Ateneo	Pubblici sul sito Almalaurea . Pubblici sul sito di Ateneo alla pagina Dati e Statistiche per report specifici di area. Elaborazioni di confronto in area riservata del Presidio della Qualità.	Gruppi di Riesame dei Corsi di studio, Commissioni Paritetiche Docenti Studenti, Nucleo di Valutazione
<i>Condizione occupazionale dei Dotti di ricerca</i>	Caratteristiche dei Dotti di ricerca, delle attività di didattica e di ricerca svolte, delle esperienze maturate durante l'università e della valutazione del percorso di studi concluso	A cura del Consorzio Almalaurea, erogato 1 volta prima del conseguimento del titolo	Dottorandi/e che stanno per conseguire il titolo	Pubblici sul sito Almalaurea Link dal sito di Ateneo alla pagina Dati e Statistiche	Dottorati, Nucleo di Valutazione (a partire dalla Relazione 2023)
<i>Opinioni di studenti su stage e tirocinio curriculare ed extra-curriculare</i>	Inserimento nel mercato del lavoro dei/le Dotti/esse di ricerca, delle caratteristiche del lavoro trovato, tra cui la professione e la retribuzione, dell'utilizzo nel lavoro delle competenze acquisite all'università	A cura del Consorzio Almalaurea, erogato dopo 1 anno dal conseguimento del titolo	Dottori/esse di ricerca dell'Ateneo	Pubblici sul sito Almalaurea Link dal sito di Ateneo alla pagina Dati e Statistiche	Dottorati, Nucleo di Valutazione (a partire dalla Relazione 2023)
	Soddisfazione dei/le studenti sulle attività di stage e tirocinio	A cura del Consorzio Almalaurea	Studenti che hanno svolto tirocini durante il percorso di studi	Pubblici sul sito di Ateneo alla Dati e Statistiche per report specifici sull'Ateneo Accesso solo con credenziali per addetti sul sito Almalaurea	Gruppi di Riesame dei Corsi di studio, Commissioni Paritetiche Docenti Studenti

Questionario	Contenuto	Somministrazione	A chi è rivolto	Pubblicazione risultati	Chi lo utilizza
<i>Opinioni di enti e imprese su stage e tirocinio curriculare ed extra-curriculare</i>	Soddisfazione di aziende ed enti sulle attività di tirocinio	A cura del Consorzio AlmaLaurea	Enti e imprese in convenzione con l'Ateneo che hanno ospitato i tirocini	Pubblici sul sito di Ateneo alla Dati e Statistiche per report specifici sull'Ateneo Accesso solo con credenziali per addetti sul sito AlmaLaurea	Gruppi di Riesame dei Corsi di studio, Commissioni Paritetiche Docenti Studenti
<i>Indagine sul benessere organizzativo</i>	Indagini sul benessere organizzativo, sul grado di condivisione del sistema di valutazione e sulla valutazione del superiore gerarchico	A cura del Comitato Unico di Garanzia (CUG). Nel 2024 non è stato erogato.	Personale tecnico - amministrativo	Riportati e analizzati nelle relazioni annuali del CUG reperibili dalla pagina dedicata	CUG, Governance dell'Ateneo
<i>Questionario immatricolati</i>	Dati di ingresso sul percorso scolastico, dati sulla famiglia, motivazioni della iscrizione	A cura dell'Ateneo, all'atto dell'immatricolazione. Svolta dall'a.a. 2023/24.	Immatricolati/e a corsi di studio triennali, magistrali e magistrali a ciclo unico	Elaborazioni non pubbliche	Gruppo di lavoro della didattica, Presidio della qualità di Ateneo
<i>Questionario silenti</i>	Indagine sull'esperienza del primo anno di corso e sulle difficoltà riscontrate	Erogazione a cura dell'Ateneo, elaborazioni a cura di un gruppo di lavoro dedicato. Svolta dall'a.a. 2023/24.	Studenti del secondo anno che hanno conseguito meno di 24 CFU o che hanno cambiato corso di studio o hanno abbandonato	Elaborazioni non pubbliche	Gruppo di lavoro della didattica, Presidio della qualità di Ateneo

Per accesso “pubblico” si intende sempre una visualizzazione in forma aggregata dei risultati garantendo l’anonimato dei rispondenti.

4.2 Monitoraggio della performance

4.2.1 LA RELAZIONE SULLA PERFORMANCE

La rendicontazione a consuntivo degli obiettivi organizzativi avviene in occasione della Relazione sulla performance, che per il presente Piano verrà approvata entro giugno 2026 e che riguarderà l'anno solare 2025.

Nella Relazione sulla performance confluiscono i dati dell'organizzazione, per quanto riguarda la sintesi delle informazioni di interesse degli stakeholder, l'analisi del contesto interno ed esterno di riferimento, l'analisi dei punti di forza e di debolezza, l'analisi dei risultati raggiunti e le valutazioni ricevute dalla Diretrice Generale, dal personale Dirigente e dal personale tecnico - amministrativo, anche in termini di competenze individuali.

4.2.2 MONITORAGGIO DEGLI OBIETTIVI DI STRUTTURA E DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE

Come previsto dal Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance, gli obiettivi di struttura sono monitorati nel corso dell'anno. In particolare, è previsto un monitoraggio intermedio nel mese di luglio, con riferimento al 30/06/2025, che servirà ai/lle responsabili di posizione organizzativa cui sono stati assegnati obiettivi per auto valutare quanto prodotto, evidenziare criticità ed eventualmente concordare rimodulazioni degli obiettivi con i vertici. Il monitoraggio sarà inoltre occasione per valutare, a livello centrale, lo stato degli obiettivi. Inoltre, il monitoraggio in itinere della performance ai sensi dell'art. 6 del decreto 150/2009 spetta all'OIV, che può segnalare in corso d'anno al CdA correttivi da adottare anche in relazione al verificarsi di circostanze imprevedibili tali da alterare l'assetto dell'organizzazione e delle risorse disponibili. Dette variazioni sono inserite nella Relazione della performance e valutate dall'OIV in fase di validazione di cui all'art. 14, c. 4, lett. c), entro il 30 giugno dell'anno successivo.

Il SMVP 2025 sottolinea la rilevanza del monitoraggio, esplicitando in particolare, a beneficio di tutti gli attori coinvolti, gli impatti negativi che l'assenza di un monitoraggio può generare sul ciclo della performance e sulla valutazione del personale coinvolto. È fondamentale che il mancato adempimento venga identificato tempestivamente e che vengano adottate misure correttive, come una riassegnazione delle responsabilità o una formazione aggiuntiva, per evitare ripercussioni più gravi.

Il monitoraggio, la misurazione finale del grado di raggiungimento degli obiettivi e la successiva valutazione sono effettuati mediante piattaforme digitali. Gli applicativi consentono da un lato di gestire tutti gli aspetti riguardanti gli obiettivi (anagrafe, pesi, indicatori e target, strutture assegnatarie e responsabili dei monitoraggi, relazioni di monitoraggio, analisi degli scostamenti ed eventuali evidenze documentali a supporto dei risultati rendicontati), dall'altro lato, la gestione della valutazione individuale che integra la componente di performance con la componente comportamentale, applicando i pesi in relazione alla tipologia di inquadramento del personale, così come disciplinato dal SMVP.

In relazione al monitoraggio alla performance individuale del Personale Dirigente e Tecnico-Amministrativo, il SMVP 2025 richiama il valore del confronto sistematico tra valutatore e valutato, come strumento centrale per garantire una valutazione trasparente e orientata al miglioramento continuo, promuovendo un dialogo costruttivo che favorisca una comprensione reciproca e l'orientamento verso risultati sempre più efficaci ed efficienti, anche in relazione alle competenze comportamentali. Il SMVP 2025 identifica specifici momenti chiave in cui questo dialogo dovrebbe avvenire:

- **la programmazione:** questo momento, precedente o contestuale alla fase di assegnazione degli obiettivi, prevede un colloquio che funge da strumento di motivazione e responsabilizzazione per i collaboratori, affrontando anche i comportamenti attesi e cercando di valorizzare le loro potenzialità e risorse. L'esito di questa fase si concretizza attraverso l'accettazione degli obiettivi assegnati. L'accettazione può anche eventualmente essere formalizzata all'interno dell'applicativo dedicato;
- **il monitoraggio intermedio:** in prossimità della misurazione intermedia del grado di raggiungimento degli obiettivi, o in altri momenti nell'anno qualora se ne riscontrasse la necessità, il colloquio serve ad evidenziare eventuali criticità o problematiche individuate dal valutatore, dando al collaboratore l'opportunità di intraprendere azioni correttive per risolvere le difficoltà riscontrate;
- **il monitoraggio finale:** in sede di valutazione finale, questo colloquio permette di condividere con il collaboratore le osservazioni e le motivazioni che giustificano la valutazione.

4.2.3 UTILIZZO DEI RISULTATI DELLE INDAGINI DI CUSTOMER SATISFACTION

Il sistema di monitoraggio si rafforza con la dimensione della qualità dei servizi e della soddisfazione degli utenti, mediante:

- la rilevazione della soddisfazione dell'utenza per i servizi erogati e il confronto con i risultati di analoghe realtà universitarie (individuazione di benchmark e analisi degli scostamenti);
- il costante controllo degli indicatori introdotti nella Carta dei servizi del Sistema Bibliotecario di Ateneo che sono stati formulati in modo mirato, anche al fine di accrescere e migliorare l'offerta.

Grazie all'adesione al Progetto GP, i risultati delle indagini di *customer satisfaction*, rivolte al corpo docente, al Personale tecnico amministrativo e alla popolazione studentesca sono utilizzati per effettuare sia un confronto temporale che interuniversitario.

Le indagini vengono rese disponibili nel periodo di ottobre anche alle Commissioni paritetiche docenti-studenti e ai/lle responsabili dei Gruppi di Riesame dei Corsi di studio, previsti dal Sistema AVA, affinché possano prenderne visione e commentarli nell'ambito della attività di monitoraggio dei Corsi di studio.

Il monitoraggio della qualità percepita del servizio in ottica di miglioramento con la produzione di un commento sull'esito della più recente indagine Good Practice ed eventuale proposta di azioni migliorative mira a promuovere non solo il monitoraggio di un certo standard di qualità, ma il suo miglioramento, partendo dalle possibili aree di criticità.

Anche per l'anno 2025 sono stati proposti, tra gli altri, obiettivi legati ad azioni di miglioramento di aspetti individuati come critici o semplicemente migliorabili nell'indagine di customer effettuata.

4.2.4 RUOLO DELL'ORGANISMO INDIPENDENTE DI VALUTAZIONE

Il [Nucleo di Valutazione di Ateneo](#) ricopre sia le funzioni legate al Sistema AVA relative alla Didattica, Ricerca e Terza Missione che il ruolo di Organismo Indipendente di Valutazione (OIV).

In accordo con quanto disposto dalla normativa vigente e in particolare dal D.Lgs. 150/2009 e s.m.i., dal D.Lgs. 33/2013 e s.m.i., dalle linee guida e circolari di ANVUR e ANAC, il Nucleo si occupa delle seguenti attività:

Performance:

- [Parere vincolante sul Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance](#);
- Esame del Piano della Performance (contenuto nel PIAO);

- [Validazione della Relazione sulla Performance](#);
- Esame della proposta di Valutazione della Diretrice Generale;
- Esame monitoraggio intermedio obiettivi di struttura;
- Stesura della sezione sulla valutazione della Performance della [Relazione annuale del Nucleo](#), valida come [Relazione sul funzionamento complessivo del Sistema](#) di valutazione, trasparenza e integrità dei controlli interni;
- [Relazione al Bilancio consuntivo](#) (ai sensi L. 537/93, art. 5, c. 21);
- Valutazione progetti del Premio sull'Innovazione.

Anticorruzione e Trasparenza:

- Esame della Relazione annuale del/la Responsabile della Prevenzione della corruzione e trasparenza (RPCT);
- Esame del Piano Anticorruzione e Trasparenza (contenuto nel PIAO);
- Stesura del [Documento di attestazione](#) sulla verifica sulla pubblicazione, sulla completezza, sull'aggiornamento e sull'apertura del formato di ciascun documento, dato ed informazione elencati dall'ANAC relativamente alla sezione "amministrazione trasparente" del sito di Ateneo, secondo le indicazioni fornite annualmente da ANAC.

Per l'espletamento delle sue attività è previsto il diritto di accesso in favore dell'OIV a tutti gli atti e documenti utili all'espletamento dei propri compiti, nonché a tutti i sistemi informativi, compreso il sistema di controllo di gestione.

4.2.5 GENDER EQUALITY PLAN E BILANCIO DI GENERE

All'interno del Gender Equality Plan, per la realizzazione delle azioni di ciascun obiettivo strategico sono indicati i e le responsabili istituzionali, i e le responsabili operativi/e e gli indicatori di valutazione, nonché il relativo cronoprogramma. La prima Commissione Genere 2022-2024 è stata nominata con Decreto Rettoriale del 16 settembre 2022 n. 832. A seguito dell'emanazione del Regolamento per la disciplina della Commissione Genere di Ateneo con Decreto Rettoriale del 25 ottobre 2024 n. 1031 e al termine del mandato triennale delle componenti della prima Commissione, è stata costituita la Commissione Genere 2025-2027, con Decreto Rettoriale del 17 dicembre 2024 n. 1221, in andamento con il Gender Equality Plan 2025-2027 che è stato approvato con delibera del Consiglio di Amministrazione del 17 dicembre 2024 n. 356.

4.3 Monitoraggio rischi corruttivi e trasparenza

IL MONITORAGGIO E IL RIESAME

Le azioni qui analizzate riguardano attività fondamentali ai fini della prevenzione della corruzione. Il **monitoraggio** consiste in una verifica continuativa delle singole misure di trattamento del rischio per quanto riguarda la loro attuazione e la loro idoneità. In questa fase del processo di gestione del rischio l'Ateneo ha definito tre principali strumenti di lavoro nelle tabelle allegate che costituiranno la base per l'attività di monitoraggio.

Tale attività si può intersecare in fase di consolidamento dei processi con il **riesame** che ha una frequenza di attuazione programmabile con cadenza annuale.

In occasione delle verifiche annuali previsti il monitoraggio dovrà mettere in evidenza i seguenti aspetti:

- i processi e delle attività oggetto del monitoraggio;
- la periodicità delle verifiche;
- la modalità di svolgimento della verifica.

Le verifiche sono state eseguite a due livelli:

- un **primo livello** di controllo (**self assessment**) affidato ai/lle responsabili di ciascuna struttura i quali sono chiamati periodicamente a monitorare l'effettiva attuazione delle misure anticorruzione previste dal Piano, con l'impegno di segnalare al RPCT eventuali criticità riscontrate;
- un **secondo livello** di controllo affidato al **RPCT** ed al gruppo di supporto i quali, dando priorità ai processi con maggior rischio e ai processi che implicano l'utilizzo di fondi PNRR, effettueranno una ulteriore attività di verifica mediante colloqui con la struttura competente e con il/la relativo/a responsabile;

Per gli aspetti che riguardano altre sezioni del PIAO, come la rotazione e la formazione, l'RPCT si raccorderà con il/la Dirigente del Settore Risorse Umane, così che le risultanze del monitoraggio siano condivise, ai fini dell'aggiornamento delle sezioni relative al capitale umano e allo sviluppo organizzativo.

Tali risultanze saranno poi utilizzate per prevedere misure correttive rispetto a quelle già individuate al fine di un continuo e graduale miglioramento della strategia di gestione del rischio corruttivo.

L'attività di **riesame** si attua al fine di valutare il funzionamento di prevenzione della corruzione nel suo complesso e con una prospettiva più ampia, di raccordo anche col Piano Strategico 2023-2028.

Il riesame della funzionalità complessiva del sistema si avvale anche degli esiti dell'attività di monitoraggio, ha una periodicità programmata e coinvolge, attraverso momenti di confronto, i soggetti coinvolti nella programmazione dell'amministrazione.

L'attività di riesame permette di individuare rischi emergenti, identificare processi organizzativi tralasciati in fase di mappatura, prevedere nuovi criteri per l'analisi e la ponderazione del rischio. Si prevede di programmarla annualmente in vista della redazione della sezione anticorruzione del piano con il coinvolgimento degli organismi deputati alla valutazione delle performance.

Monitoraggio e riesame consentiranno così di produrre un sistema di prevenzione della corruzione semplificato che trovi le misure più adeguate e si alleggerisca di quelle ridondanti o inadeguate.

L'esito delle attività di verifica svolte nel 2024, hanno confermato quanto mappato nell'allegato 3 e 4. Si è aggiornato l'allegato 5 in funzione delle novità normative introdotte dal nuovo Codice degli Appalti.

4.4 Monitoraggio organizzazione e capitale umano

4.4.1 MONITORAGGIO PIANO DEI FABBISOGNI DI PERSONALE

Ai fini della programmazione triennale del personale lo strumento principale di monitoraggio è rappresentato dal portale ministeriale PROPER, che consente la programmazione del fabbisogno di personale, la verifica delle spese di personale, dell'indebitamento, della sostenibilità economico finanziaria, la numerosità e il turn-over del personale universitario nel rispetto dei vincoli normativi in vigore.

Le misure economiche di riferimento per il calcolo degli indicatori PROPER sono costantemente monitorate dall'ufficio Controllo di gestione e performance, che, nel corso dell'anno, effettua delle stime periodiche degli indicatori, sulla base delle previsioni di andamento della gestione.

Le simulazioni sono effettuate:

nel mese di aprile, in occasione della chiusura dell'esercizio e della redazione del Bilancio unico d'Ateneo: stima degli indicatori sulla base dei dati consuntivi, in attesa del calcolo ufficiale da parte del MUR;

- mensilmente da luglio a dicembre, in base all'aggiornamento delle previsioni di chiusura dell'esercizio in corso;
- nel mese di dicembre, in occasione della redazione del Bilancio unico di Ateneo di previsione: le stime riguardano sia l'anno in corso che i successivi due (il primo e il secondo anno del triennio di previsione economica).

4.4.2 MONITORAGGIO FORMAZIONE

Al fine di monitorare l'efficacia di ciascuna attività formativa organizzata internamente all'Ateneo vengono erogati, a campione, un test di apprendimento e un questionario di valutazione della qualità del corso.

Quest'ultimo, in particolare, è stato strutturato con l'obiettivo di indagare i seguenti aspetti:

- coerenza e grado di approfondimento del corso;
- adeguatezza del tempo dedicato ai singoli argomenti e utilità delle eventuali esercitazioni;
- competenza, chiarezza espositiva, disponibilità del docente e capacità di coinvolgimento dei partecipanti;
- soddisfazione complessiva e spazio per eventuali suggerimenti.

Al termine di ogni anno è possibile rendicontare il numero di corsi (interni ed esterni), l'ammontare complessivo delle ore di formazione erogate, il numero di partecipanti e la spesa totale per le attività formative, grazie al supporto del nuovo programma U-GOV Formazione.

La piattaforma ministeriale Syllabus prevede una sezione, il **Fascicolo formativo del dipendente**, dedicata alla raccolta e alla valorizzazione dei dati sulla formazione svolta sulla piattaforma, con l'obiettivo di esporre sinteticamente e in tempo reale i risultati di apprendimento conseguiti e le competenze sviluppate grazie alla fruizione dei contenuti formativi.

La sezione offre anche, per ogni programma formativo assegnato, una visione aggregata sui test di verifica delle competenze svolti in piattaforma, con la possibilità di scaricare il relativo report e un quadro delle competenze acquisite e dei connessi badge ottenuti.

Ciascun dipendente, inoltre, può verificare il tempo complessivo investito nelle attività di formazione in termini di ore e minuti, anche ai fini della partecipazione al raggiungimento dell'obiettivo formativo indicato nelle Direttive del Ministro per la pubblica amministrazione 23 marzo 2023 (almeno tre giorni di formazione/anno) e del 14 gennaio 2025 (almeno 40 ore di formazione/anno).

BUDGET

Il budget stanziato per la formazione del personale tecnico amministrativo nell'anno solare 2025 è di €150.00,00. Lo stesso importo è previsto per ognuno dei due anni successivi 2026 e 2027.

La maggior parte del budget per la formazione del PTA sarà utilizzata per l'organizzazione di iniziative in house di formazione trasversale, manageriale e obbligatoria.