



UNIVERSITÀ  
DEGLI STUDI  
DI BRESCIA

# Piano Integrato di Attività e Organizzazione (PIAO) 2024-2026

Gennaio 2024

<b>Premessa.....</b>	<b>3</b>
Fasi del processo di redazione del PIAO 2024-2026 .....	4
<b>Sezione 1. SCHEDA ANAGRAFICA DELL'ENTE .....</b>	<b>5</b>
<b>Sezione 2. VALORE PUBBLICO, PERFORMANCE E ANTICORRUZIONE .....</b>	<b>11</b>
2.1 Valore pubblico .....	11
2.1.1 Il Valore Pubblico e la Strategia .....	11
2.1.2 l'Alleanza Europea UNITA .....	20
2.1.3 La sostenibilità .....	21
2.1.4 Il sistema di gestione della qualità (AVA e ISO) .....	22
2.2 Performance.....	23
2.2.1 la performance 2024-2026 .....	23
2.2.2 il ciclo della performance.....	24
2.2.3 La dimensione della performance di struttura: classificazione degli obiettivi per tipo e prospettiva.....	24
2.2.4 L'albero della performance e la correlazione con gli obiettivi strategici .....	29
2.2.5 Correlazione tra performance e risorse economico-finanziarie: il bilancio unico di Ateneo di previsione per gli anni 2024-2026 .....	30
2.2.6 Le risorse per il programma PRO3 2024-2026.....	33
2.2.7 Gli indicatori economici della performance.....	33
2.2.8 Performance e FFO .....	34
2.2.9 Gli obiettivi della performance organizzativa .....	36
2.2.10 Il Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR).....	38
2.2.11 Il miglioramento dei servizi e l'ascolto degli stakeholder .....	39
2.2.12 Il Gender Equality Plan (GEP) e la Performance.....	41
2.3 Rischi corruttivi e trasparenza.....	46
2.3.1 parte generale.....	46
2.3.2 l'analisi del contesto .....	49
2.3.3 La valutazione del rischio.....	58
2.3.4 Trattamento del rischio .....	60
2.3.5 Le misure generali: elementi essenziali .....	62
2.3.6 Sezione trasparenza.....	70
<b>Sezione 3. ORGANIZZAZIONE E CAPITALE UMANO .....</b>	<b>77</b>
3.1 Struttura organizzativa.....	77
3.2 Organizzazione del lavoro agile.....	80
3.3 Piano triennale dei fabbisogni di personale.....	82

3.3.1 Formazione del personale.....	84
-------------------------------------	----

## **Sezione 4. MONITORAGGIO .....91**

4.1 Monitoraggio del Valore pubblico.....	91
4.2 Monitoraggio della performance .....	94
4.2.1 la relazione sulla performance.....	94
4.2.2 monitoraggio obiettivi di struttura .....	94
4.2.3 Utilizzo dei risultati delle indagini di customer satisfaction .....	95
4.2.4 Ruolo dell’Organismo Indipendente di Valutazione .....	95
4.2.5 Gender Equality Plan e Bilancio di Genere .....	96
4.3 Monitoraggio rischi corruttivi e trasparenza.....	96
4.4 Monitoraggio organizzazione e capitale umano .....	97
4.4.1 Monitoraggio Piano dei fabbisogni di personale .....	97
4.4.2 Monitoraggio Formazione .....	98

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 di programmazione che integra in un'ottica di semplificazione diversi documenti di pianificazione cui sono tenute le pubbliche amministrazioni. 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.

L'Università degli Studi di Brescia sta consolidando il proprio percorso di integrazione degli strumenti di programmazione al fine di migliorarne la qualità e il valore informativo, nel rispetto del principio della trasparenza dell'agire pubblico. Il PIAO è rivolto a tutti gli stakeholder, interni ed esterni, dell'Ateneo.

Il processo di programmazione del nostro Ateneo si sviluppa su più direttrici 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.

La **programmazione operativa** si esplica nella predisposizione del PIAO, a cura del Direttore 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.

A partire dal 2024 il PIAO esplicita in modo ancor più dettagliato l'integrazione con **programmazione economica**. Come verrà illustrato nel paragrafo dedicato, il processo di definizione del Bilancio unico di Ateneo di previsione per il triennio 2024-2026 è avvenuto nell'ottica della finalizzazione delle risorse annuali e pluriennali alla realizzazione delle azioni del Piano strategico. Tale finalizzazione ha preso forma anche grazie all'integrazione tra due applicativi: Sprint, che accoglie e supporta il monitoraggio degli obiettivi strategici, e U-Budget che supporta la progettazione e la redazione del bilancio previsionale. La comunicazione bidirezionale tra i due applicativi ha consentito di riversare un U-budget l'anagrafica degli obiettivi e in Sprint i dati economici delle risorse, economiche e di investimento, assegnate ad ognuno di essi.

Alla stesura del PIAO, al monitoraggio e agli eventuali aggiornamenti partecipano persone appartenenti a diverse categorie all'interno dell'organico del nostro Ateneo (integrazione gerarchica verticale) e professionalità eterogenee in termini di inquadramento funzionale (integrazione orizzontale) con l'obiettivo di avere una visione multidirezionale sui ricchi contenuti del documento, affrontando la sfida del cambiamento introdotta dal nuovo PIAO con un approccio innovativo e trasversale.

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

1. Pianificazione delle attività operative, da parte dei 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 Piano da parte del UOC Controllo di Gestione e Performance.
7. Trasmissione del Piano e dei suoi allegati al Nucleo di Valutazione e al Rettore.
8. Presentazione del Piano al Consiglio di Amministrazione, previa consultazione degli stakeholder e approvazione entro il 31/01/2024.
9. Pubblicazione del Piano aggiornato nella sezione Amministrazione Trasparente.
10. Pubblicazione del Piano nella sezione Amministrazione Trasparente e 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.

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.

### *Articolazione degli Organi dell'Università degli Studi di Brescia*

<b>Organi di Ateneo</b>	<b>Organi Ausiliari di Ateneo</b>
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

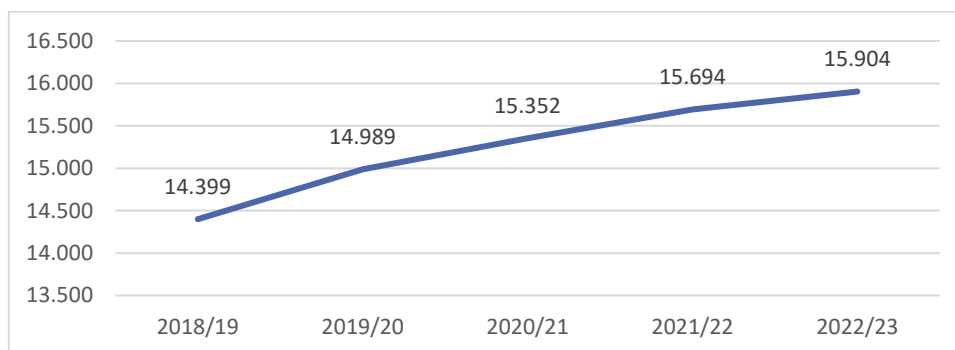
Alla data di redazione del presente PIAO, i dati del numero di studenti iscritti e del numero degli immatricolati per l'anno accademico 2023/24 non sono ancora consolidati, in quanto mancanti delle possibili iscrizioni condizionate ai corsi di laurea magistrale per l'area di economia e ingegneria, ma si prevede un leggero incremento rispetto all'anno accademico 2022/23.

Iscritti 2018-2023

AREA	TIPO CORSO	2018/19	2019/20	2020/21	2021/22	2022/23
ECONOMIA	TRIENNALI	3.112	3.319	3.496	3.724	3.820
	MAGISTRALI	520	547	636	687	649
GIURISPRUDENZA	TRIENNALI	415	435	438	471	486
	MAGISTRALI	1	1	36	45	33
	CICLO UNICO	1.154	1.147	1.114	1.042	1.058
INGEGNERIA	TRIENNALI	3.436	3.866	3.883	3.884	3.893
	MAGISTRALI	951	984	1.082	1.069	1.089
	CICLO UNICO	297	279	282	280	296
MEDICINA	TRIENNALI	2.485	2.346	2.324	2.340	2.361
	MAGISTRALI	190	203	212	224	219
	CICLO UNICO	1.838	1.862	1.849	1.928	2.000
<b>TOTALE ISCRITTI</b>		<b>14.399</b>	<b>14.989</b>	<b>15.352</b>	<b>15.694</b>	<b>15.904</b>

Fonte: UOC Qualità, Statistiche e Reporting - Cruscotto ANS al 16/01/2024

Andamento studenti iscritti dall'a.a. 2018/19 all'a.a. 2022/23

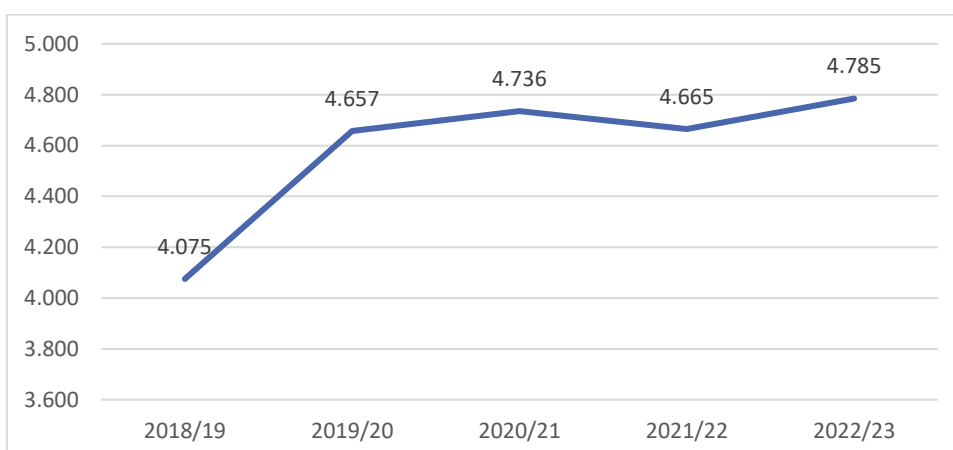


Immatricolati 2018-2023

AREA	TIPO CORSO	2018/19	2019/20	2020/21	2021/22	2022/23
ECONOMIA	TRIENNALI	939	1.039	1.133	1.177	1.170
	MAGISTRALI	227	239	306	270	257
GIURISPRUDENZA	TRIENNALE	112	124	139	142	158
	MAGISTRALI	0	0	36	15	13
	UNICO	208	229	217	201	233
INGEGNERIA	TRIENNALI	1.068	1.394	1.210	1.158	1.226
	MAGISTRALI	366	422	456	403	436
	CICLO UNICO	42	48	56	55	59
MEDICINA	TRIENNALI	854	783	809	835	828
	MAGISTRALI	87	101	101	108	98
	CICLO UNICO	172	278	273	301	307
<b>TOTALE IMMATICOLATI</b>		<b>4.075</b>	<b>4.657</b>	<b>4.736</b>	<b>4.665</b>	<b>4.785</b>

Fonte: UOC Qualità, Statistiche e Reporting - Cruscotto ANS al 16/01/2024

Andamento immatricolati dall'a.a. 2018/19 all'a.a. 2022/23



Iscritti a corsi singoli 2018-2023

AREA	TIPO CORSO	2018/19	2019/20	2020/21	2021/22	2022/23
ECONOMIA	SINGOLI	17	34	37	36	20
GIURISPRUDENZA	SINGOLI	0	2	4	3	3
INGEGNERIA	SINGOLI	10	28	26	15	32
MEDICINA	SINGOLI	2	1	38	2	1
	24CFU	236	130	250	186	1
	5CFU	0	0	0	0	38
	FOUNDATION YEAR	0	0	2	0	19
<b>TOTALE ISCRITTI</b>		265	195	357	242	114

Fonte: UOC Qualità, Statistiche e Reporting, rilevazione da UGOV-Pentaho cubo iscritti, estrazione del 08.01.2024

Nel corso dell'anno solare 2023 si sono laureati 2.752 studenti (compresi i laureati negli ordinamenti di cui al DM 509/1999 e V.O.).

## OFFERTA DIDATTICA

L'Ateneo offre 26 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 49 scuole di specializzazione.

Nell'a.a. 2023/24 sono stati attivati i seguenti nuovi corsi di studio:

- Ingegneria delle tecnologie per l'impresa digitale (LM-29) del DII;
- Marketing per il Made in Italy (LM-77) del DEM presso la sede di Mantova;

nonché l'attivazione in Replica del corso di laurea di I livello già accreditato in Infermieristica (L/SNT1) del DSMC presso la sede di Alzano Lombardo (BG) in collaborazione con l'ASST Bergamo Est.

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



- 1) Farmacia (LM-13) del DMMT per adeguamento Tirocinio pratico valutativo (TPV);
  - 2) Odontoiatria e protesi dentaria (LM-46) del DSMC per adeguamento TPV;
  - 3) Tecniche dell'Edilizia del DICATAM (L23) per adeguamento TPV;
  - 4) Tecniche industriali di prodotto e di processo (L-P03) del DIMI per adeguamento TPV;
  - 5) Sistemi agricoli sostenibili (L-25) del DICATAM;
- Scienze e tecniche delle attività motorie preventive e adattate (LM-67) del DSCS che ha cambiato denominazione in Scienza del movimento per la salute e il benessere.

È previsto per l'a.a. 2024/2025 un ulteriore ampliamento dell'offerta formativa con l'attivazione di alcuni nuovi corsi di laurea:

- Ingegneria fisica e matematica (L-8) del DII;
- Gestione delle amministrazioni pubbliche (LM-63) interdipartimentale DIGI e DEM;

Ortottica ed assistenza oftalmologica (L/SNT2) del DSMC.

È inoltre prevista 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-SC) del DIGI che cambierà nome e diventerà Scienze giuridiche dell'innovazione e della sostenibilità.

## PERSONALE

---

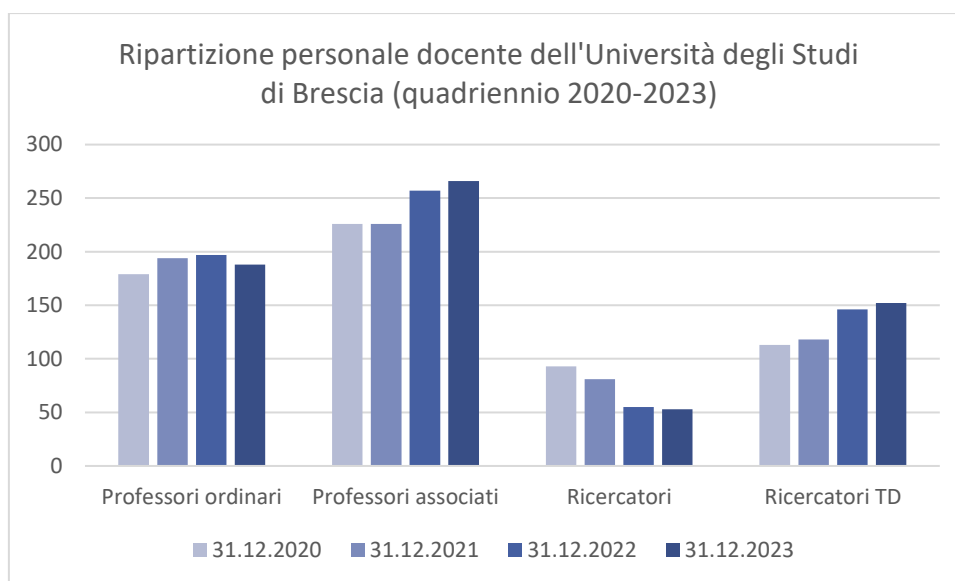
Il personale docente, dirigente e tecnico-amministrativo dell'Università degli Studi di Brescia è ripartito secondo le tabelle che seguono.

*Ripartizione personale docente dell'Università degli Studi di Brescia (quadriennio 2020-2023)*

RUOLO	31.12.2020	31.12.2021	31.12.2022	31.12.2023
<b>Personale docente</b>	<b>611</b>	<b>619</b>	<b>655</b>	<b>659</b>
Professori ordinari	179	194	197	188
Professori associati	226	226	257	266
Ricercatori	93	81	55	53
Ricercatori TD	113	118	146	152

Fonte: Settore Risorse Umane

Ripartizione personale docente dell'Università degli Studi di Brescia quadriennio 2020-2023)



Ripartizione personale Dirigente e Tecnico-Amministrativo dell'Università degli Studi di Brescia (quadriennio 2020-23)

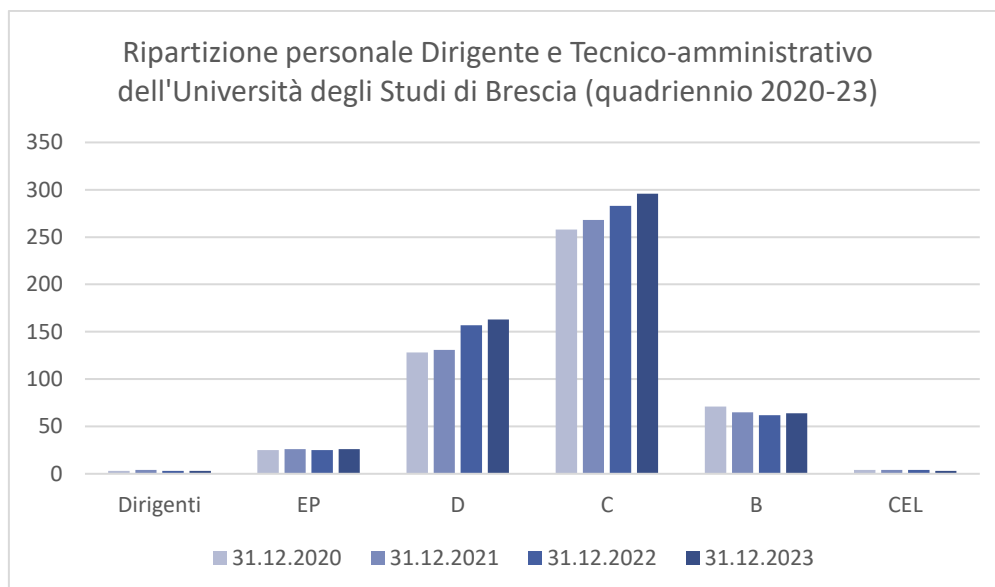
RUOLO	31.12.2020	31.12.2021	31.12.2022	31.12.2023
Dirigenti	3	4	3	3
EP	25	26	25	26
D	128	131	157	163
C	258	268	283	296
B	71	65	62	64
CEL	4	4	4	3
di cui con contratto Tempo determinato**	5	12	14	14
di cui Personale in Comando presso il ns. Ente***	0	0	0	1

\* La voce Dirigenti non include il Direttore Generale e un dirigente in aspettativa

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

\*\*\* Il personale in comando è già stato incluso nei numeri precedenti - Fonte Servizio Risorse Umane

Ripartizione personale Dirigente e Tecnico-Amministrativo dell'Università degli Studi di Brescia (quadriennio 2020-2023)



Analisi caratteristiche qualitative/quantitative del personale dirigente e tecnico-amministrativo al 31.12.2023

INDICATORI	VALORE
Età media personale (anni)	50,45
Età media dei dirigenti (anni)	58
% di dipendenti in possesso di laurea	50,38%
% di dirigenti in possesso di laurea	100%
Ore di formazione complessivamente fruite	21419
Personale part-time	14,76%
Turnover di personale	3,89%
Spesa per formazione	<b>118.232</b>

## 2.1 Valore pubblico

### 2.1.1 IL VALORE PUBBLICO E LA STRATEGIA

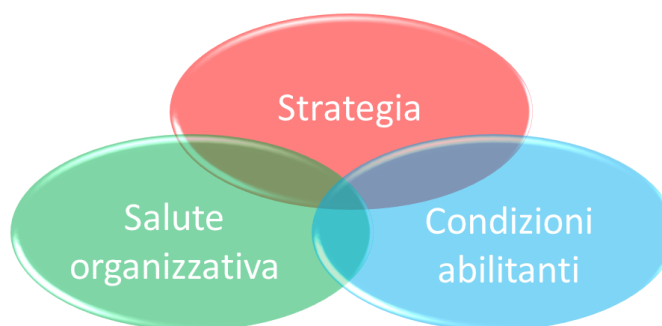
La creazione di Valore Pubblico avviene quando le politiche e le azioni messe in atto contribuiscono al miglioramento del livello di benessere economico-sociale-ambientale della collettività di riferimento in cui opera un'organizzazione, rispetto alle condizioni iniziali di partenza<sup>1</sup>.

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”.*

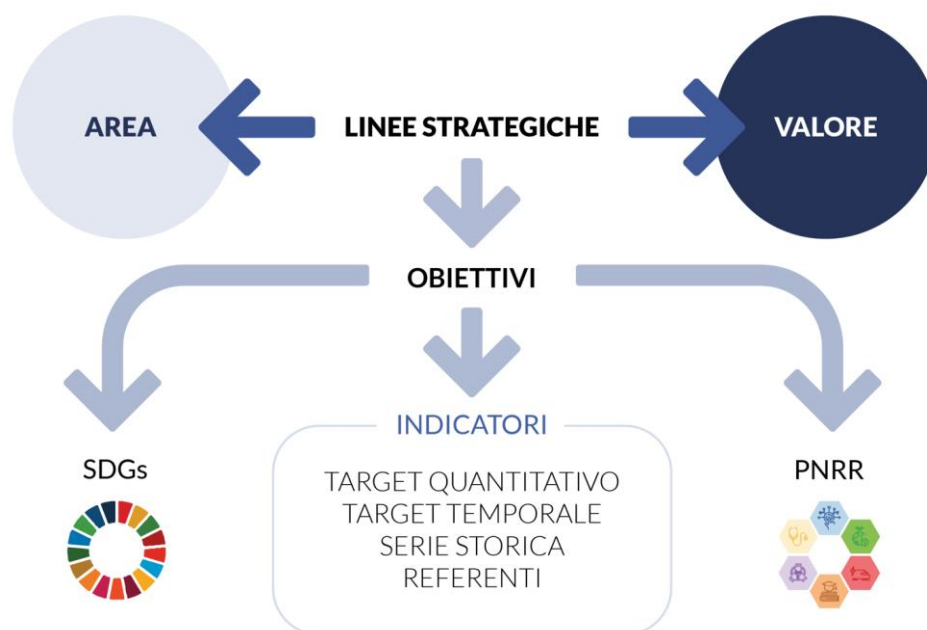
Gli **obiettivi di Valore pubblico** del nostro Ateneo sono orientati primariamente alla realizzazione della *mission* di *“fornire agli studenti gli strumenti necessari per affrontare da protagonisti le sfide del mondo attuale e futuro, attraverso didattica di qualità, ricerca di base e applicata di 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*

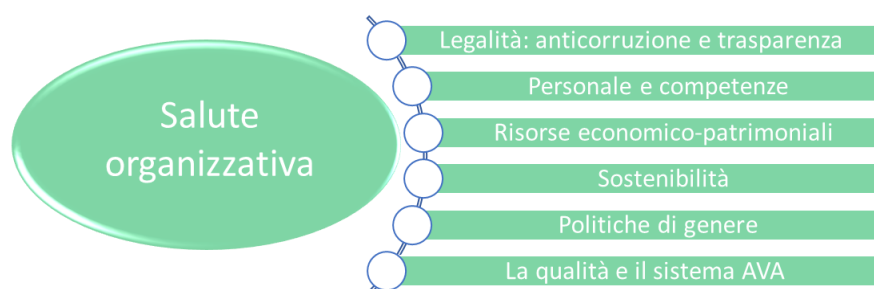


Nel Piano Strategico di Ateneo 2023-2028 sono definite le linee di indirizzo nelle aree strategiche della Didattica, della Ricerca, dell'Impegno Sociale, dell'Internazionalizzazione, delle Persone e dei Luoghi, ispirate dai valori chiave di solidarietà e inclusività, innovazione e responsabilità, formazione 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.

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



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**<sup>2</sup>. 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 Prorettore/trice di riferimento che coadiuva il Rettore nel governo ed è supportato dai e delle delegati/e. Inoltre, per ogni linea strategica e per ogni obiettivo sono esplicitati i 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.

---

<sup>2</sup> 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 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
<b>AREA STRATEGICA "DIDATTICA"</b>							
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	Prorettrice 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	Prorettrice 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	Prorettrice 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	Prorettrice 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	Prorettrice 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	Prorettrice 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	Prorettrice 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	Prorettrice 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	Prorettrice alla Didattica, Delegata/o all'Orientamento	SDG4, SDG5, SDG8, SDG10	M4, M5		Settore Didattica, Ricerca e Impegno nel territorio
<b>AREA STRATEGICA "RICERCA"</b>							
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, Prorettrice 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, Prorettrice 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, Prorettrice 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, Prorettrice 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
<b>AREA STRATEGICA "IMPEGNO SOCIALE"</b>							
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
<b>AREA STRATEGICA "INTERNAZIONALIZZAZIONE"</b>							
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. Direzione Generale; Servizio mobilità internazionale studenti; Servizio Ricerca e Innovazione; UOC Comunicazione
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		

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, Prorettrice 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 Inclusion, partecipazione e residenze Univ; Servizio Ricerca e Innovazione
<b>AREA STRATEGICA "PERSONE E LUOGHI"</b>							
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; UAFS 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	Prorettrice 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	Prorettrice Vicaria, Delegata/o Disabilità e DSA	SDG4, SDG10	M4		Settore Didattica, Ricerca e Impegno nel Territorio; Servizio Diritto allo studio

## 2.1.2 L'ALLEANZA EUROPEA UNITA



[UNITA-Universitas Montium](#) è una delle 50 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 provenienti da sette Paesi con dimensioni e percorsi diversi che riuniscono più di 248.000 studenti e 20.000 membri dello staff.

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 Intelligente 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 e studentesse 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 degli studenti, 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).

---

### 2.1.3 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, promuovendola 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. In via prioritaria, la Commissione programma e attua azioni volte ad armonizzare il rapporto tra spazi, ambiente e persone in un'ottica sostenibile e favorire stili di vita sempre più responsabili, al fine di ridurre l'impronta ecologica (carbonica, idrica, ecc.) e migliorare la qualità della vita negli spazi universitari. Allo stesso tempo promuove, mediante un dialogo sistematico con il territorio e in particolare con i giovani che vi risiedono, la coesione e l'inclusione sociale, la riduzione delle disuguaglianze, 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 2024 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.

---

#### 2.1.4 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, con l'obiettivo di supportare le seguenti dimensioni:

- la formazione innovativa, di qualità e sostenibile, mediante l'erogazione di un'offerta didattica tesa a migliorare i processi di apprendimento e ridurre i fenomeni di abbandono, mettendo al centro gli studenti e appassionandoli alle tematiche studiate;
- la ricerca innovativa, di qualità e sostenibile nei vari campi del sapere, fondamento dell'insegnamento universitario, dello sviluppo culturale e sociale e della competitività del proprio territorio e del Paese;
- la collaborazione con istituzioni di formazione e ricerca nazionali e straniere per la definizione e la realizzazione di programmi di cooperazione scientifica e di formazione qualitativamente elevate;
- lo sviluppo culturale, economico e sociale del territorio di riferimento nella prospettiva di una sostenibilità globale.

L'Università, con il supporto della Direzione e degli Organi preposti, si propone di progettare, pianificare, realizzare, presidiare e migliorare ogni servizio con criteri omogenei e coerenti con la normativa vigente.

L'Ateneo opera in accordo con la normativa vigente, con particolare riferimento al DM 1154/2021 "Autovalutazione, Valutazione, accreditamento iniziale e periodico delle sedi e dei corsi di studio" e alle Linee guida dell'ANVUR inerenti al Sistema AVA (Autovalutazione, Valutazione, Accreditamento periodico), secondo il ciclo illustrato nella [Descrizione del processo di Assicurazione della Qualità di Ateneo](#).

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/della Rettore/Rettrice al Sistema qualità, dai/dalle Responsabili dei Presidi della Qualità dei Dipartimenti (PQD) e da un/una rappresentante degli/delle studenti delegato/a dal/dalla Presidente del Comitato Partecipativo degli/delle Studenti. Nel PQA è prevista inoltre la partecipazione, quali invitati/e permanenti, dei/delle Prorettori/Prorettrici dell'area della Didattica, Ricerca e Terza Missione, di un/una Delegato/a del/della Rettore/Rettrice per le tematiche riguardanti multimedia e ICT, di un/una esperto/a di Sistemi Qualità e del/della 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 i/le Coordinatori/trici 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.

L'Ateneo, in affiancamento a questo 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 corso dell'esercizio 2023 sono stati effettuati gli audit interni su tutti i processi certificati ISO 9001, oltre alla visita di sorveglianza annuale da parte dell'ente certificatore. Nel corso del 2024 è prevista la visita di rinnovo del certificato, che ha durata triennale. È stata inoltre estesa la certificazione ISO 9001 ad un nuovo processo amministrativo interno (ciclo missioni) ed è stata avviata la prima mappatura di un nuovo processo, finalizzata al conseguimento della certificazione (ciclo acquisti sotto la soglia comunitaria).

Si rinvia in particolare ai seguenti documenti di riferimento:

- [Regolamento del Sistema di Assicurazione di Qualità di Ateneo](#), approvato con Decreto Rettorale del 16/04/2021;
- [Politica per la Qualità](#) approvata dal Senato Accademico il 12/12/2022;
- [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.

## 2.2 Performance

### 2.2.1 LA PERFORMANCE 2024-2026

Il Piano della Performance 2024-2026 è stato redatto nel rispetto del Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance 2024 (di seguito SMVP) adottato dal Consiglio di Amministrazione nella seduta del 23 gennaio 2024, il cui meccanismo riprende nella sostanza quanto introdotto dal SMVP 2022, 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), 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 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 del Direttore Generale. Questo meccanismo favorisce il coinvolgimento di tutti i dipendenti nella mission 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 rispondono alle seguenti caratteristiche:

- semplicità, chiarezza e comprensibilità anche per un soggetto esterno;
- chiara riconducibilità e coerenza con gli obiettivi del proprio livello superiore di struttura;
- non devono coincidere con le attività ordinarie;
- misurabilità e verificabilità;
- sostenibilità sia rispetto alle risorse umane ed economiche, sia rispetto ai supporti tecnici disponibili nell'orizzonte temporale previsto.



## 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



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 impediscano 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 del Direttore Generale e dei Dirigenti, 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*

<b>PROSPETTIVA</b>	<b>Descrizione</b>	<b>N. obiettivi pesati in funzione della ricorrenza sulle strutture assegnatarie</b>
<b>Funzionamento</b>	Caratteristica degli obiettivi che mirano al funzionamento delle attività con mantenimento dei livelli di risultato già raggiunti	134
<b>Consolidamento</b>	Appartiene agli obiettivi orientati a consolidare processi e procedure introdotti a seguito di obiettivi realizzati negli anni precedenti o da completare	87
<b>Miglioramento</b>	Propria degli obiettivi che puntano a migliorare in modo incrementale processi e procedure esistenti o di recente introduzione	346
<b>Innovazione</b>	Caratteristica degli obiettivi diretti all'introduzione di processi, procedure, sistemi e criteri nuovi	62
<b>Totali</b>		<b>629</b>

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

*Tipo*

<b>TIPO</b>	<b>Descrizione</b>	<b>N. obiettivi pesati in funzione della ricorrenza sulle strutture assegnatarie</b>
<b>Strategico</b>	Obiettivi prevalentemente collegati al supporto alla realizzazione delle attività del piano strategico	110
<b>Politiche di Qualità</b>	Obiettivi prevalentemente finalizzati all'attuazione delle politiche per la Qualità di Ateneo	28
<b>Funzionale o di efficienza</b>	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	161
<b>Digitalizzazione e semplificazione</b>	Obiettivi collegati all'introduzione di tecnologie digitali per la gestione dei processi o procedimenti in modo più efficiente e per la semplificazione	63
<b>Anticorruzione</b>	Obiettivi legati a processi e attività di prevenzione della corruzione	21

<b>Miglioramento dei servizi</b>	Obiettivi connessi all'ascolto degli utenti per valutare le performance organizzative e individuare fattori di cambiamento in ottica di miglioramento	56
<b>Trasparenza e accessibilità</b>	Obiettivi legati a processi e attività di trasparenza dell'azione amministrativa e di accessibilità alle informazioni	44
<b>Valorizzazione e formazione</b>	Obiettivi che impegnano l'Ateneo nelle sue diramazioni organizzative alla riqualificazione e al rafforzamento delle competenze del personale amministrativo e dirigenziale	146
<b>Totali</b>		629

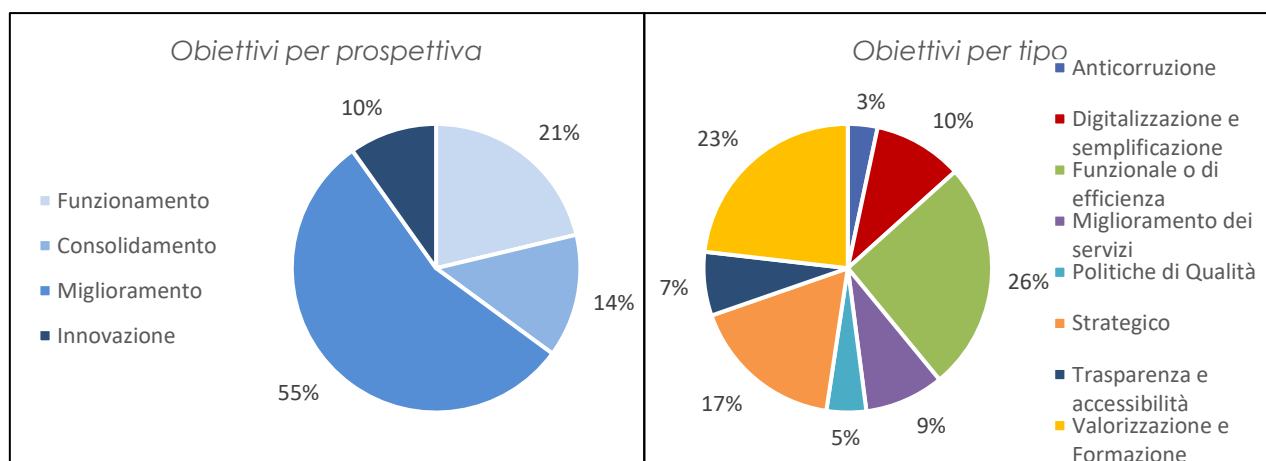
A partire dal ciclo di performance avviato nel 2023 è stata introdotta la categoria “Politiche di Qualità”, dedicata esclusivamente alle azioni che sono orientate all’attuazione delle politiche di Ateneo volte ad assicurare la Qualità (revisione di processi, mantenimento della certificazione, preparazione agli audit, richiesta di nuove certificazioni ecc..).

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 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*



Si osserva un sostanziale equilibrio nella distribuzione degli obiettivi sulle prospettive funzionamento, consolidamento e innovazione, gli obiettivi di miglioramento popolano la maggior parte del piano e, insieme alla prospettiva di innovazione, arrivano a raggiungere il 69% degli obiettivi operativi 2024.

Le prospettive di funzionamento e consolidamento caratterizzano il 31% degli obiettivi assegnati. Esse sono orientate al mantenimento dei risultati raggiunti in precedenza, al perfezionamento di servizi e procedure già in essere e degli

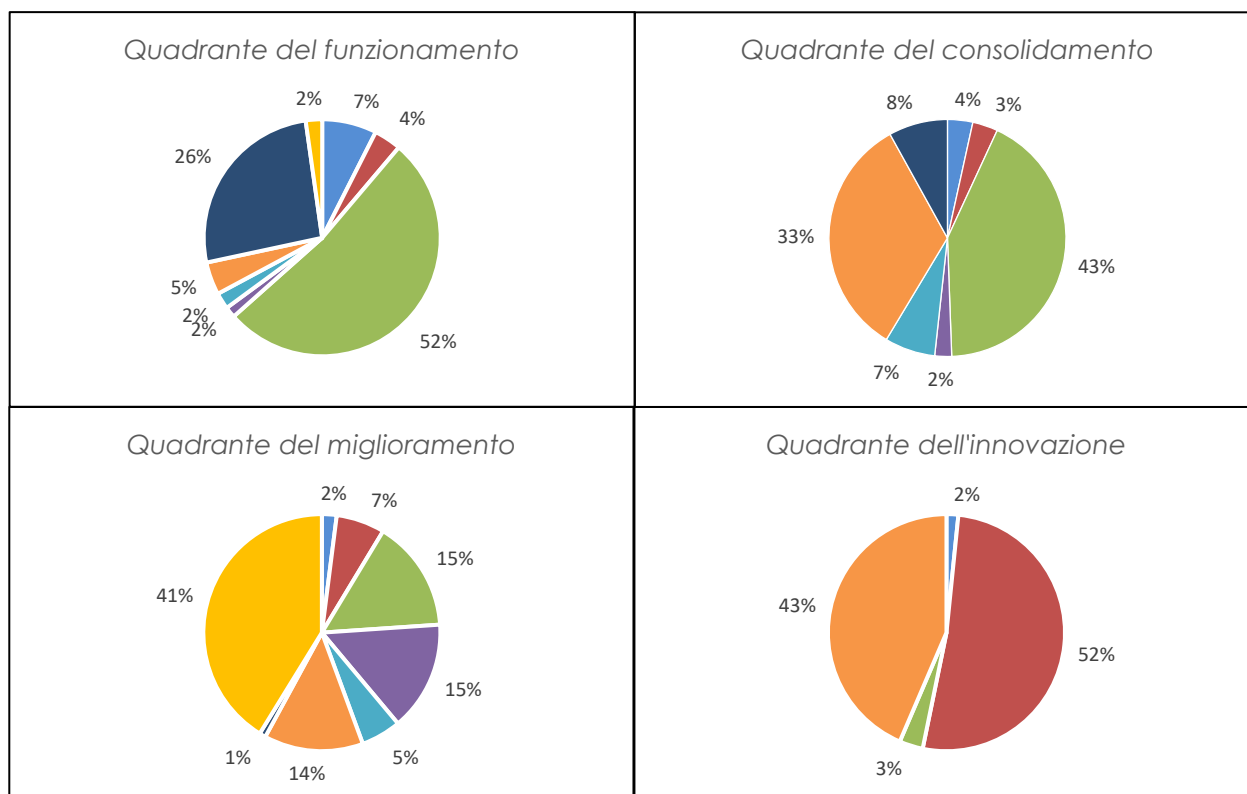
strumenti già in uso, all'arricchimento delle informazioni disponibili, senza significativi impatti in termini di miglioramento, ma meritevoli di particolare attenzione per le criticità che possono presentarsi compromettendo il risultato già raggiunto. In altri termini, possiamo dire che l'ottica conservativa pesa per circa il 30%, mentre quella migliorativa e innovativa per circa il 70%.

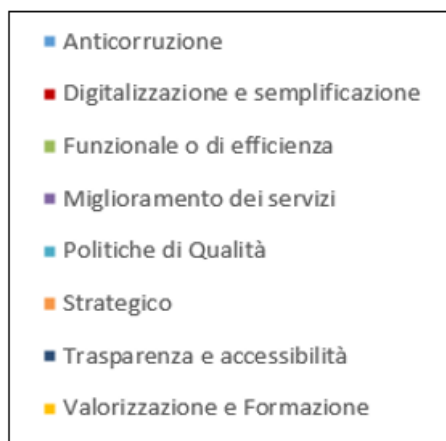
Il grafico per tipologia conferma l'importante presenza degli obiettivi legati all'efficienza e all'uso ottimale delle risorse e degli strumenti a disposizione, tenuto conto della capillarizzazione del coinvolgimento dell'apparato amministrativo, in armonia con la natura delle strutture coinvolte, per 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 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.

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

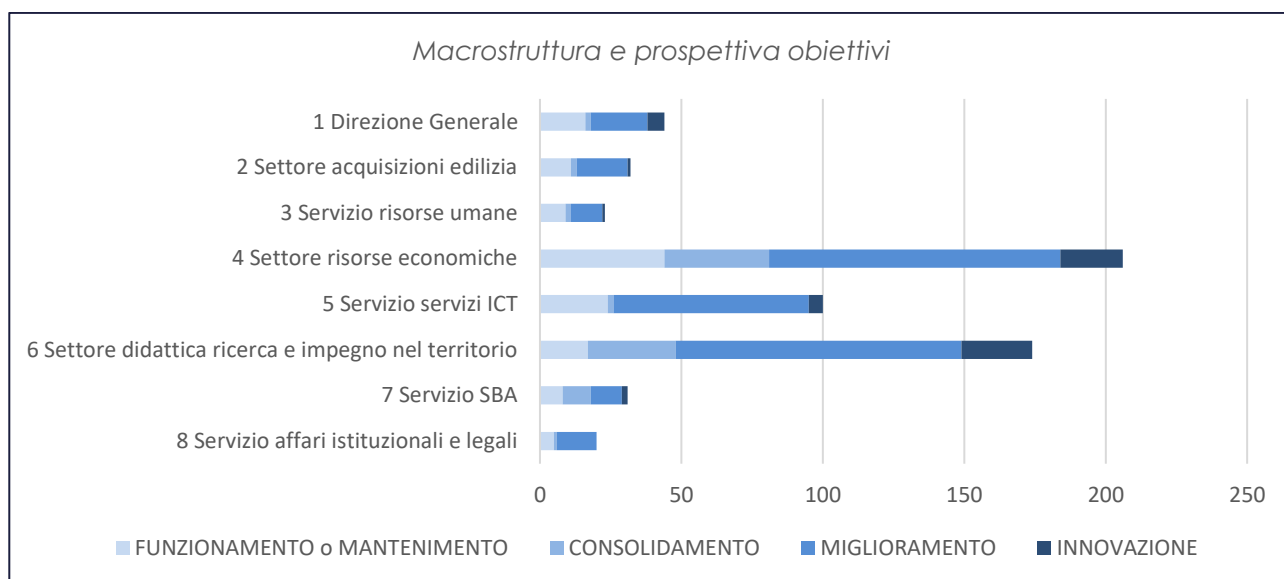


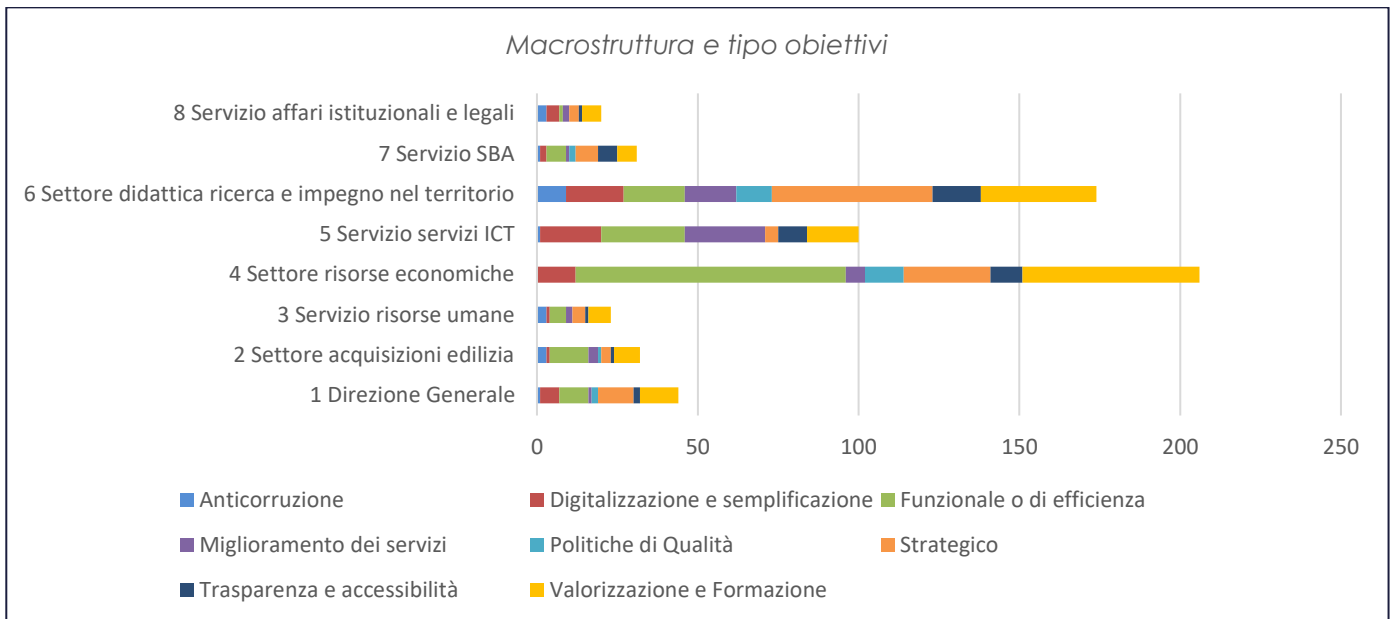


I quadranti del funzionamento e del consolidamento confermano la loro natura conservativa e tutelativa e comprendono per una buona parte obiettivi di efficienza o legati alla trasparenza e all'accessibilità. Gli obiettivi connessi all'ascolto dell'utenza in termini di customer satisfaction ("miglioramento dei servizi") sono accolti per la maggior parte all'interno della prospettiva del miglioramento, in linea con la finalità della categoria. Il quadrante dell'innovazione è composto in gran parte da obiettivi strategici e dagli obiettivi di digitalizzazione e semplificazione.

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.

*Macrostruttura e prospettiva/tipo*





Nei prossimi paragrafi verranno brevemente illustrati i contenuti degli obiettivi per ogni tipologia. Un maggior dettaglio è visibile nel piano degli obiettivi operativi 2024 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 Prorettori e i Delegati, 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 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.

La programmazione della performance operativa per l'anno 2024 non coinvolge, almeno in prima battuta, tra gli obiettivi a supporto della strategia, gli obiettivi e le azioni della programmazione triennale degli Atenei 2024-2026 (PRO3), poiché alla data di adozione del PIAO non è ancora stata formulato il relativo programma ministeriale.

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

Il Direttore Generale, d'intesa con il Rettore, e dopo aver consultato i dirigenti e/o i 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 del Direttore Generale sono assegnati dal Consiglio di Amministrazione, su proposta del Rettore, sentito il Direttore Generale. Al Direttore 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 2024, il Direttore Generale ha trasmesso una nota ai Dirigenti e ai responsabili dei Servizi, oltre che ai responsabili delle strutture in staff alla Direzione generale, invitandoli 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/o con gli obiettivi del Direttore Generale.

I Dirigenti e Responsabili coinvolti, a seguito di un confronto con i Responsabili delle proprie strutture, hanno trasmesso nel termine stabilito nella nota le proposte di obiettivi al Direttore Generale, il quale le ha valutate al fine del loro inserimento nel PIAO, in modo da garantire la coerenza con gli obiettivi strategici. Il Direttore Generale ha, inoltre, assegnato gli obiettivi trasversali comuni a più strutture, dandone opportuna comunicazione ai responsabili. Successivamente all'approvazione da parte del Consiglio di Amministrazione, i 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 Responsabili condividere i contenuti e le logiche del Sistema di Misurazione e Valutazione della performance con tutti i collaboratori. Inoltre, il materiale informativo sulla gestione della performance e il SMVP vengono consegnati ai nuovi assunti 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 CORRELAZIONE TRA PERFORMANCE E RISORSE ECONOMICO-FINANZIARIE: IL BILANCIO UNICO DI ATENEO DI PREVISIONE PER GLI ANNI 2024-2026

Nella definizione [Bilancio unico di Ateneo di previsione per gli anni 2024-2026](#) è stato attuato un importante processo di miglioramento dell'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'Impegno 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 referenti politici degli obiettivi strategici. A supporto del progetto di integrazione, è stata attivata 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. La prospettiva per il 2024 è la rendicontazione delle risorse impiegate attraverso l'integrazione della gestione performance con il sistema di contabilità che rileva gli accadimenti economico-patrimoniali rilevando i costi, i ricavi e gli investimenti.

Le previsioni del budget economico e degli investimenti dell'esercizio 2024 sono state formulate in relazione alle azioni finalizzate al raggiungimento degli obiettivi, che il Piano Strategico dettaglia in ogni scheda obiettivo. Nell'individuazione delle risorse da associare agli obiettivi strategici, si è tenuto conto sia delle azioni già avviate nei precedenti anni e riproposte per il 2024, in continuità anche con i precedenti Piani Strategici, sia delle nuove azioni programmate dalla attuale governance.

Le risorse stanziare nel bilancio di previsione 2024 e legate agli obiettivi strategici ammontano complessivamente a 70.345.191 euro per la copertura dei costi di esercizio e 6.437.855 euro per gli investimenti.

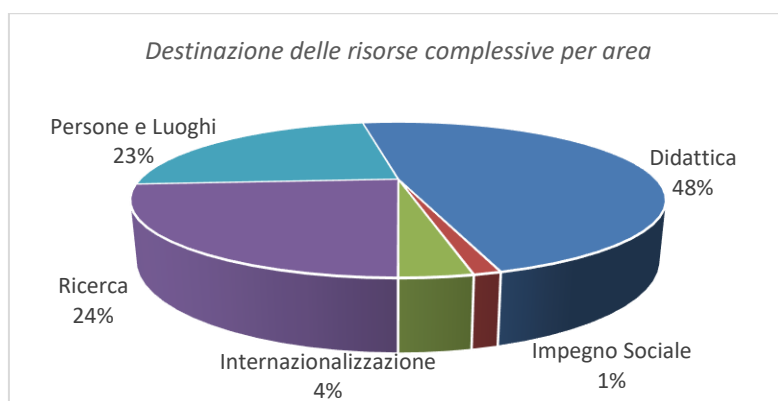
La tabella che segue dettaglia le risorse finalizzate alla realizzazione delle azioni strategiche per l'anno 2024.

*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	1.053.114,00	53.680,00
Didattica	D.LS1.02-02	Promuovere la regolarità degli studi e la riduzione degli abbandoni	1.350.913,00	0
Didattica	D.LS1.03-03	Promuovere e potenziare l'apprendimento di competenze trasversali	301.019,00	0
Didattica	D.LS2.01-04	Potenziare e consolidare le attività di orientamento in ingresso	786.788,00	6.100,00
Didattica	D.LS2.02-05	Potenziare e consolidare le attività di orientamento in itinere	30.154,00	4.000,00
Didattica	D.LS3.01-06	Potenziare e consolidare le attività del placement	188.000,00	0
Didattica	D.LS3.02-07	Assicurazione della qualità e ampliamento dell'offerta formativa dei corsi di Dottorato di Ricerca	39.161,66	0
Didattica	D.LS3.03-08	Assicurazione della qualità dell'offerta formativa delle Scuole di Specializzazione	32.546.400,00	0
Didattica	D.LS3.04-09	Potenziamento dei corsi di alta formazione	495.500,00	0
Ricerca	R.LS1.01-10	Promuovere la libertà, l'integrità e l'autonomia della Ricerca	1.712.492,00	0
Ricerca	R.LS2.01-11	Consolidare la qualità della Ricerca e l'attrattività dei Dottorati di ricerca	6.518.125,88	12.000,00
Ricerca	R.LS2.02-12	Promuovere e sostenere una politica Open Science di Ateneo	658.880,00	0
Ricerca	R.LS3.01-13	Promuovere la competitività della ricerca anche attraverso la partecipazione a bandi competitivi a livello nazionale e internazionale	3.891.080,00	12.415,00
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	227.086,08	0
Ricerca	R.LS4.02-15	Rafforzare le collaborazioni con realtà pubbliche, private e del terzo settore per favorire lo sviluppo del territorio	2.447.905,00	15.000,00
Ricerca	R.LS5.01-16	Accrescere la consapevolezza della comunità universitaria sulle ricadute sociali e la sostenibilità ambientale	76.977,00	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	2.799.490,00	0



Impegno Sociale	IS.LS1.01-18	Incrementare le attività di public engagement a carattere culturale artistico e musicale	356.100,00	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	35.000,00	0
Impegno Sociale	IS.LS2.02-20	Collaborazione con le realtà economiche del territorio per lo sviluppo di progetti comuni	204.000,00	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	32.720,00	0
Impegno Sociale	IS.LS4.01-22	Promuovere iniziative di valorizzazione, consultazione e condivisione della ricerca, anche di rilevanza internazionale	187.350,00	5.000,00
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	185.513,00	0
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	427.850,00	0
Internazionalizzazione	IN.LS1.02-26	Promuovere una comunità universitaria aperta al mondo	447.616,00	9.760,00
Internazionalizzazione	IN.LS2.01-27	Integrare ricercatori/trici e studenti con cittadinanza straniera nel contesto accademico e nella vita del territorio	50.000,00	0
Internazionalizzazione	IN.LS3.01-28	Promuovere il senso di appartenenza al sistema universitario europeo di studenti e del personale docente e tecnico-amministrativo	1.446.000,00	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	290.489,00	0
Persone e Luoghi	PL.LS1.01-30	Migliorare il rapporto personale docente-ricercatore/PTA	2.373.167,02	0
Persone e Luoghi	PL.LS1.02-31	Qualificare e formare profili professionali adeguati per lo sviluppo dell'Ateneo	162.000,00	0
Persone e Luoghi	PL.LS2.01-32	Consolidare e incrementare il sistema di welfare	1.119.444,00	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	1.437.216,00	6.317.900,00
Persone e Luoghi	PL.LS4.01-34	Ampliare le misure a supporto del diritto allo studio	6.467.640,00	2.000,00
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
			<b>70.345.190,64</b>	<b>6.437.855,00</b>




---

### 2.2.6 LE RISORSE PER IL PROGRAMMA PRO3 2024-2026

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 (istituto 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. Sarà compito del Direttore Generale coordinare le attività per la definizione del nuovo programma, correlato di azioni, obiettivi e relativo piano economico per il triennio di programmazione 2024-2026, non appena sarà pubblicato il Decreto Ministeriale che definirà le Linee generali d'indirizzo della programmazione delle Università e gli indicatori per la valutazione periodica dei risultati.

---

### 2.2.7 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)	<b>TOTALE (A)</b>
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)
<b>TOTALE (E)=(B+C+D)</b>	<b>TOTALE (E)=(A+B+C-D)</b>	Tasse/contrib. Universitari al netto dei rimborsi (D)
<b>Rapporto (A/E) = &lt;80%</b>	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)
	<b>TOTALE (H) = (F+G)</b>	<b>TOTALE (G) = (B+C+D-E-F)</b>
	<b>ISEF - Rapporto (82% E/H) =&gt; 1</b>	<b>Rapporto(A/G) =&lt;15%</b>

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.

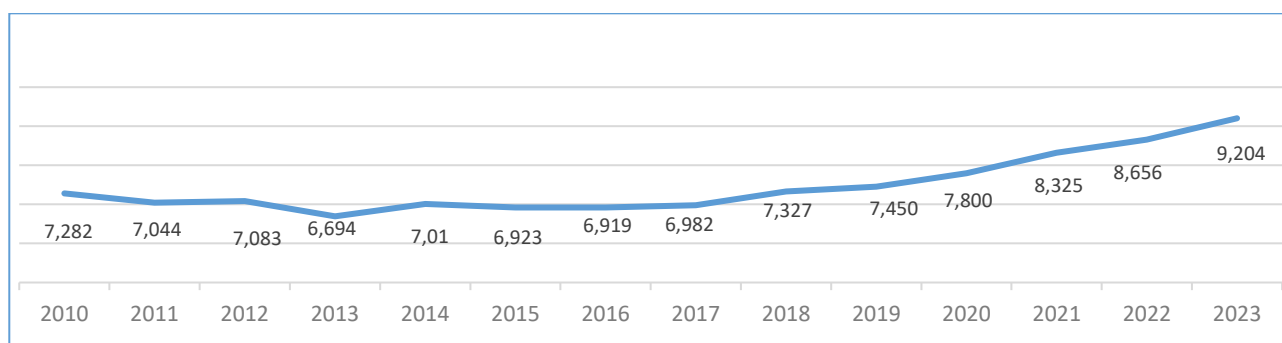
Accanto agli indicatori introdotti per tutte le Università statali dal D.Lgs. 49/2012 e dal DM 47/2013, il nostro Ateneo ha formulato un cruscotto di indicatori costruiti e aggiornati annualmente sulla base dei dati di bilancio dell'esercizio. Il cruscotto è pubblicato nell'area dedicata alla trasparenza 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 31/12/2022.

#### 2.2.8 PERFORMANCE E FFO

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 FFO, hanno delle destinazioni vincolate (ad esempio per il sostegno dei giovani e per favorire la mobilità degli studenti, per le borse per dottorato di ricerca, per i piani straordinari di reclutamento dei Professori e dei Ricercatori).

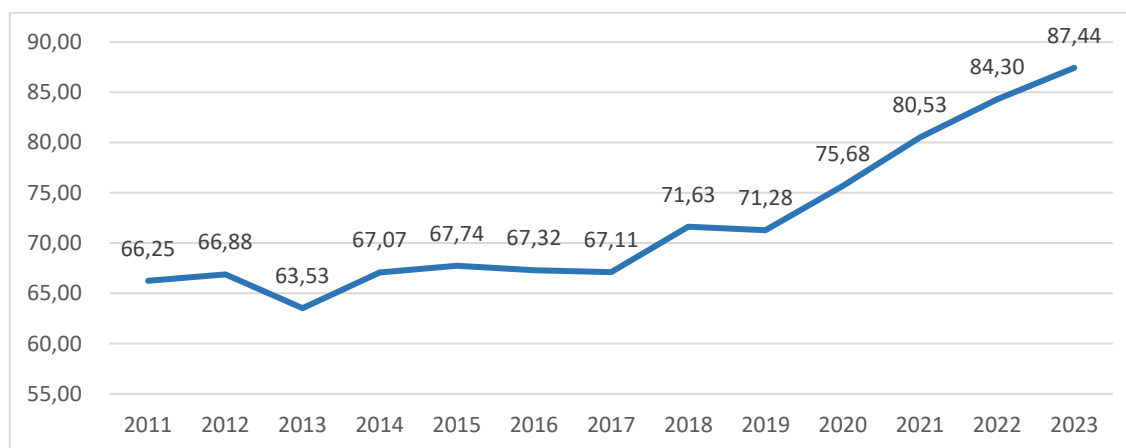
Complessivamente, il finanziamento per gli Atenei statali ha disegnato un trend in crescita a partire dall'anno 2017, passando da 6,987 miliardi di euro a 9,204 miliardi di euro nel 2023.

Andamento delle risorse complessive del FFO del sistema universitario



Il seguente grafico illustra l'andamento del FFO complessivo per l'Ateneo di Brescia.

Andamento del FFO di UniBS (mln/€)



Se analizziamo le componenti del Fondo di Finanziamento ordinario relative alla quota base, premiale, perequativa e dei piani straordinari di reclutamento del personale universitario (docenti e PTA), queste sono in costante aumento nell'ultimo triennio. Le componenti di cui sopra del FFO dell'anno 2022 sono aumentato del 6% rispetto a quelle dell'esercizio 2021; mentre l'incremento per l'anno 2023 rispetto all'anno 2022 è del 7,69%. L'incidenza delle quote complessive dell'FFO del nostro Ateneo per l'anno 2023 sul Sistema universitario è pari a 1,06%, contro un valore di 1,02% dell'esercizio 2022.

Le componenti di performance nel FFO

<b>Quota base</b>	1) Costo standard di formazione per studente in corso: <ul style="list-style-type: none"> <li>- costo della docenza di ruolo</li> <li>- costo della docenza a contratto</li> <li>- costo dei servizi didattici</li> <li>- costo delle infrastrutture per la didattica</li> <li>- costo di altre voci di costo legate a specifici ambiti disciplinari</li> <li>- perequazione regionale</li> </ul> 2) Numerosità degli studenti
<b>Quota premiale</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Valutazione della qualità della ricerca</li> <li>- Politiche di reclutamento</li> <li>- Indicatori ritenuti prioritari dalla programmazione MUR</li> </ul>

Si riporta il dettaglio delle assegnazioni destinate al nostro Ateneo per il 2022, a confronto con l'anno precedente, in riferimento alle voci di FFO in analisi.

Dettaglio FFO base-premiale-perequativo

ATENEUNIBS	Anno 2023	peso 2023 sul sistema	Anno 2022	peso 2022 sul sistema	Incremento 2023-2022
QUOTA BASE	44.892.845	1,04%	43.215.092	1,03%	3,88%
QUOTA PREMIALE	26.935.325	1,08%	25.843.273	1,11%	4,23%
PEREQUATIVO	987.628	0,66%	412.414	0,27%	
Importo una tantum	24.180		22.400		
INTEGRAZIONE quota base DL 34/2020 e DM 1059/2021 art.9	1.483.010	1,06%	1.460.406	1,04%	1,55%
PIANI STRAORDINARI RECLUTAMENTO	9.028.996	1,13%	6.443.735	1,12%	40,12%
<b>TOTALE</b>	<b>83.351.984</b>	<b>1,06%</b>	<b>77.397.320</b>	<b>1,02%</b>	<b>7,69%</b>

---

## 2.2.9 GLI OBIETTIVI DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA

Accanto agli obiettivi finalizzati al supporto della strategia, l'Ateneo orienta la performance organizzativa sui temi anticipati nel paragrafo 2.2.3.

Gli obiettivi **funzionali o di efficienza** raccolgono tutte le 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. Si segnala in particolare l'introduzione di un nuovo obiettivo 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'introduzione di questo obiettivo ha implicato anche l'aggiornamento del SMVP secondo le indicazioni della norma citata. L'assegnazione dell'obiettivo, non solo ai Dirigenti, 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.

Anche la performance di struttura del 2024 accoglie obiettivi, targati **Anticorruzione**, che sono 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.

L'introduzione di tecnologie digitali per la gestione dei processi o procedimenti in modo più efficiente, impone la mappatura di 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 fruitore 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, come il lavoro agile, supportando l'accessibilità alle banche dati e ai sistemi di archiviazione, qualificando la collaborazione a distanza tra colleghi e la condivisione dei documenti di lavoro; potenziando la sicurezza delle reti e la privacy delle informazioni; introducendo strumenti di efficienza, semplificazione, dematerializzazione come la firma digitale; consentendo la rendicontazione e l'analisi delle attività svolte.

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**. Garantire l'accesso alle informazioni, anche attraverso le più moderne forme di comunicazione, è il primo passo per raggiungere la platea dei portatori di interesse.

La performance organizzativa 2024 introduce un obiettivo trasversale tra le strutture che riguarda l'attuazione degli adempimenti di competenza del/la settore/servizio/unità relativi alla normativa GDPR e la gestione del registro dei trattamenti: Si tratta quindi di verificare e accertare che nei processi e nelle procedure presidiati da ogni unità organizzativa siano messe in atto tutte le attività di protezione e corretta gestione dei dati personali che l'unità organizzativa deve trattare nel rispetto del Regolamento Generale per la Protezione dei Dati (GDPR, General Data Protection Regulation- Regolamento UE 2016/679, in seguito "GDPR"), mantenendo costantemente aggiornato il

Registro dei trattamenti per gli aspetti di competenza, assicurandosi che il personale coinvolto risulti adeguatamente formato e informato.

Anche la performance 2024-2026 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, in questa sezione e nella sezione dedicata al monitoraggio.

La performance 2024, in continuità con la scelta intrapresa nel 2023, evidenzia gli obiettivi dedicati alle **Politiche di qualità** in modo separato dagli obiettivi di funzionamento ed efficienza, dedicando una tipologia specifica. Questa categoria accoglie gli obiettivi prevalentemente finalizzati all'attuazione delle politiche per la Qualità di Ateneo. Il focus rimane sul mantenimento della Certificazione ISO 9001 sui processi certificati dell'Ateneo. A questo obiettivo si aggiungono le azioni finalizzate al mantenimento della qualifica di auditor interni del Sistema di Gestione Qualità ISO 9001:2015 per i soggetti che nello scorso anno hanno ricevuto idonea formazione. Sarà infine avviata la procedura finalizzata al conseguimento della certificazione ISO 9001 del processo Ciclo degli Acquisti sottosoglia comunitaria, attraverso una prima mappatura del processo (descrizione e diagramma di flusso).

Dal 2024 è mappata come categoria a sé la **valorizzazione e formazione** del personale tecnico amministrativo. 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. La valorizzazione del capitale umano è mossa soprattutto dalla leva della formazione, che deve avere valore per le Persone e per l'Amministrazione<sup>3</sup>:

- 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 un obiettivo organizzativo assegnato a tutte le strutture, senza esclusioni, 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.

---

<sup>3</sup> Direttiva del Ministro per la Pubblica Amministrazione "Pianificazione della formazione e sviluppo delle competenze funzionali alla transizione digitale, ecologica e amministrativa promosse dal Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza" – marzo 2023

## 2.2.10 IL PIANO NAZIONALE DI RIPRESA E RESILIENZA (PNRR)

La realizzazione dei progetti e delle attività in cui è impegnato l'Ateneo nell'ambito del Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR) impegna una buona parte delle strutture amministrative 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 riguarderanno, 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.

Per quanto concerne l'attività di ricerca scientifica, l'Università di Brescia è coinvolta nei seguenti progetti 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: progetti che riflettono i sei cluster del programma quadro europeo di ricerca ed innovazione 2021-2027, per i quali l'Ateneo ha visto finanziati 34 progetti per un valore complessivo di 2,7 milioni di euro.

L'esecuzione dei progetti PNRR costituisce una rilevante sfida non solo in termini di esecuzione dell'attività scientifica e creazione di network di ricerca, ma anche di supporto amministrativo.

A valle dell'emanazione dei decreti attuativi del PNRR, il MUR ha messo a disposizione fondi per l'attivazione di borse di dottorato di ricerca con l'obiettivo di aumentare, promuovere e valorizzare l'alta formazione e la specializzazione post-laurea, innovando i percorsi di dottorato e promuovendoli anche all'interno delle amministrazioni pubbliche e nel patrimonio culturale, supportando così queste realtà verso una maggiore digitalizzazione, verso la "cultura dell'innovazione" e l'internazionalizzazione.

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.

I fondi ministeriali del D.M. 352/2022 sono assegnati alle Università in qualità di soggetti attuatori della misura di sostegno per il potenziamento delle attività di ricerca e sviluppo nelle imprese. Il sostegno si presenta sotto forma di cofinanziamento al 50% del costo triennale di una borsa di dottorato di ricerca. L'Università degli Studi di Brescia ha ricevuto l'assegnazione di fondi pari a 32 borse, attivabili grazie al contributo di imprese partner. L'obiettivo è 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.

In riferimento al sostegno agli 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

Il PNRR sostiene, inoltre, i progetti di Ateneo dedicati all'edilizia universitaria per la creazione e la assegnazione di posti letto aggiuntivi per gli studenti. Al fine di perseguire gli obiettivi individuati nella comunicazione della Commissione europea dell'11 dicembre 2019 sul Green Deal europeo, sono promossi prioritariamente la ristrutturazione, la trasformazione, anche attraverso interventi di demolizione e ricostruzione, e l'acquisto di strutture ed immobili esistenti con la finalità di perseguire elevati standard ambientali nella costruzione e nella gestione degli interventi.

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.

---

## 2.2.11 IL MIGLIORAMENTO DEI SERVIZI E L'ASCOLTO DEGLI STAKEHOLDER

Il termine stakeholder identifica tutti 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 studenti, i 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 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).

A partire dal 2021 l'Università è rientrata a far parte di Good Practice (GP), progetto promosso e coordinato dal Politecnico di Milano che coinvolge cinquanta atenei italiani e si propone di raccogliere ed elaborare informazioni economiche e no, al fine di migliorare l'efficienza dei servizi amministrativi. Nell'edizione 2022 sono stati erogati i questionari con riferimento all'orizzonte temporale dell'anno solare 2021 per PTA e DDA e l'anno accademico 2021/2022 per gli studenti.

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 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 agli studenti 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 pubblicati 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 53 aree di costo comuni al mondo universitario. Il tutto in un'ottica di confronto e comparabilità interuniversitaria.

Nei precedenti Piani erano stati definiti degli obiettivi di performance legati al superamento di una certa soglia di soddisfazione (3,5 su una scala da 1 a 6).

A partire dalla prima edizione del PIAO (2022-2024) si è voluto raggiungere un obiettivo più ampio, non legato alla mera verifica quantitativa del dato, ma 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 2024 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 40 nuovi obiettivi derivanti dall'individuazione di punti di miglioramento.

---

## 2.2.12 IL GENDER EQUALITY PLAN (GEP) E LA PERFORMANCE

Il Gender Equality Plan (GEP) costituisce uno strumento strategico e operativo che mira all'inclusione di una prospettiva di genere nella ricerca e nel mondo accademico.

L'Ateneo ha istituito una commissione di lavoro interdisciplinare (GEP Team) per la realizzazione del GEP 2022-2024 con Delibera n. 254 del 13 dicembre 2021. Il GEP Team è composto da un coordinatore, una coordinatrice scientifica e da una commissione scientifica di professoresse, ricercatrici e ricercatori, assegniste e dottorande delle macroaree giuridica, economica, medica e ingegneristica, con una competenza specifica sulle tematiche di genere, tra cui alcune componenti del CUG, unitamente ad una componente studentesca e alcune componenti del personale tecnico - amministrativo.

Con Decreto Rettorale del 16 settembre 2022, n. 832 è stata costituita la [Commissione Genere dell'Università degli studi di Brescia](#) per il triennio 2022-2024, composta da 9 membri tra personale docente, ricercatore e Tecnico Amministrativo ed è stata nominata la Presidente. La commissione ha relazionato sull'attività svolta condividendo la [Relazione annuale 2022](#).

Per la redazione del GEP è stato considerato il "Vademecum per l'elaborazione del Gender Equality Plan negli Atenei italiani" a cura del Gruppo di Lavoro GEP della Commissione CRUI sulle Tematiche di genere approvato nell'Assemblea Generale della CRUI lo scorso 22 luglio 2021. Il piano riguarda cinque aree fondamentali:

AREA 1: Cultura dell'organizzazione ed equilibrio vita privata / vita lavorativa

AREA 2: Equilibrio di genere nelle posizioni di vertice negli organi decisionali

AREA 3: Parità di genere nel reclutamento e nelle progressioni di carriera

AREA 4: Integrazione della dimensione di genere nella ricerca e nei programmi degli insegnamenti

AREA 5: Contrasto della violenza di genere, comprese le molestie sessuali

*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, COMPRESSE LE MOLESTIE SESSUALI

Per ogni area sono stati individuati più obiettivi. 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.

Nel 2023 sono proseguite le attività previste dal GEP, con un incremento dei progetti avviati e visibili nella seguente tabella:

Tipologia di attività	Descrizione
Conferenza - 26/01/2023	INCLUSIES OPENING CONFERENCE - INCLUSIVE universities leading to inclusive Societies.
MASTERCLASS - 27/03/2023	MASTERCLASS c/o la sede UNIBS di Brescia e di Mantova - "Dalla diversità all'autenticità".
Attività Didattica e Formativa	Tre incontri tra marzo e aprile 2023: Gendered Innovations Gender Dimension in Horizon Europe Gender Equality Plans.
Seminario - 20/05/2023	Seminario c/o sede la UNIBS di Mantova – "Riconoscere stereotipi e discriminazioni per un mondo più giusto".
Installazione opera di Patrizia Benedetta Fratus - dal 13/03/2023 all'08/04/2023	#VIRGINIAPERTUTTE: opera partecipata, viva, poetica e politica, ispirata dalla lettura di "Una stanza tutta per sé" di Virginia Woolf. L'opera è stata installata presso le sedi delle Facoltà di Medicina, di Ingegneria, di Giurisprudenza e di Economia.
1 prestazione d'opera Erogazione di un corso di formazione pilota, in presenza, sul linguaggio di genere	Obiettivo del corso "Lingua e Genere": fornire le conoscenze e gli strumenti necessari per poter produrre testi (verbali, moduli...) che rispettino le Linee Guida MIUR sull'uso del genere nel linguaggio amministrativo. Si sono svolte 5 edizioni del corso (da 6 ore) destinato al personale docente strutturato e non strutturato dell'Ateneo (47 adesioni) e 3 edizioni del corso (da 7 ore) destinato al PTA (39 adesioni).
4 prestazione d'opera	Attivazione di 4 collaborazioni per attività di revisione della documentazione di Ateneo in ottica di genere ed inclusiva e formazione sulle tematiche di genere e lotta agli stereotipi (AREA 1 obiettivo 2).
1 contratto di collaborazione	Attivazione contratto di collaborazione per la Redazione di questionario e sviluppo di interviste alle posizioni apicali dell'Ateneo sulla percezione della disuguaglianza e focus group con ricercatrici/tori.
1 assegno di ricerca	Attivazione di un assegno di ricerca della durata di 12 mesi a decorrere dal 01/04/2023.
Realizzazione vademecum sul linguaggio di genere	Vademecum sul linguaggio di genere – approvato in Senato Accademico e pubblicato sul sito di Ateneo. Il vademecum è stato sviluppato su iniziativa della Commissione Genere, composta da rappresentanti di tutte le componenti della comunità accademica, docenti, PTA e studenti, e si basa sulle Linee guida per l'uso del genere nel linguaggio amministrativo del MIUR. Obiettivo: fornire suggerimenti utili a tutta la comunità accademica di Unibs. Dai materiali didattici alle comunicazioni ufficiali, dalle mail alla scrittura della tesi, si tratta di una guida pensata per la grande varietà di contesti che caratterizza la comunicazione dell'Ateneo e di tutti i soggetti che ne fanno parte.

<p>Progettazione openbadge “STEM for everyone”</p>	<p>Gli Open Badge sono attestati digitali che certificano conoscenze o abilità personali (soft skills) e competenze acquisite (acquired skills) partecipando a specifiche attività o corsi.</p> <p>Il corso “STEM for everyone” è pensato per indagare le cause che determinano l’orientamento degli studenti e delle studentesse della scuola secondaria di secondo grado nella scelta dei loro percorsi universitari. Si vorrebbe offrire ai partecipanti una maggiore consapevolezza della rilevanza della dimensione di genere nella scienza, contrastando al contempo la diffusione degli stereotipi che vedono le STEM come una prerogativa maschile. L’obiettivo sarebbe quindi quello di creare un team di ragazzi/ragazze con competenze diverse (ad esempio studenti/studentesse provenienti dal Liceo Scientifico/Scienze applicate e dal Liceo Classico/Socio-Psico Pedagogico).</p>
<p>Stampa manifesti per la campagna #FINISCEQUI</p>	<p>Ristampa di materiale informativo contro la violenza verso le donne e per ragioni di genere o preferenza sessuale.</p>
<p>Voucher centri estivi destinati al personale non strutturato di Unibs</p>	<p>Erogazione voucher centri estivi per personale non strutturato presso uno o più enti convenzionati.</p>
<p>Erogazione di un contributo per le spese di asili nido</p>	<p>Erogazione di un contributo a sostegno delle spese sostenute dal personale non strutturato di Unibs (Specializzandi/e, Assegnisti/e, Dottorandi/e, Borsisti/Borsiste) per la fruizione del servizio di asilo nido nel periodo da settembre 2022 - agosto 2023.</p>
<p>Convenzione Unibs - Butterfly Società Cooperativa Sociale</p>	<p>Stipula convenzione con società Butterfly Società Cooperativa Sociale – Centro Antiviolenza con cui il centro si impegna a fornire Accoglienza telefonica 24 ore su 24 attraverso un servizio telefonico;</p>
<p>Convenzione Unibs - Associazione AMLETA APS</p>	<p>Stipula di convenzione con l’associazione AMLETA APS il cui obiettivo sarà di favorire la collaborazione nelle attività di ricerca, raccolta e condivisione dei dati sulle tematiche legate alle discriminazioni di genere nel settore dello spettacolo; nelle attività di realizzazione di azioni positive a favore della comunità universitaria legate alla sensibilizzazione sulle discriminazioni di genere e sul contrasto alla violenza di genere.</p>
<p>Convenzione Unibs - Dipartimento di Informatica dell'Università degli Studi di Torino</p>	<p>Stipula di convenzione con il Dipartimento di Informatica dell'Università degli Studi di Torino, finalizzata alla progettazione e implementazione del modello computazionale alla base del prototipo FairCheck per riconoscere le espressioni non conformi alle Linee guida MUR, in modo da supportare la correzione di documenti amministrativi.</p>
<p>Elaborazione Bilancio di Genere - a supporto del Comitato Unico di Garanzia (organo istituzionale preposto alla redazione del BdG)</p>	<p>Il Bilancio di Genere è di competenza del CUG, tuttavia, la Commissione Genere ha aggiornato i dati raccolti nel primo Bilancio di Genere, pubblicato a settembre 2021 e riferito ai dati raccolti fino all’anno 2019/2020, proponendo una revisione della raccolta e dell’analisi dei dati in un nuovo documento, relativo al periodo 2021. La Commissione Genere ha quindi redatto il prossimo bilancio di genere in via eccezionale, tale bilancio è poi stato sottoscritto dal CUG.</p>
<p>Attivazione progetto “STEM IN GENERE</p>	<p>Progetto per un riequilibrio di genere nelle discipline STEM che prevede la realizzazione di incontri (in)formativi presso le scuole primarie e secondarie di I grado (con lo scopo di affrontare gli eventuali pregiudizi e stereotipi di genere che durante il percorso educativo possono formarsi) e presso le scuole secondarie di II grado, con lo scopo di promuovere un orientamento più consapevole alla scelta universitaria, maggiormente incentrato sui propri</p>

	veri interessi e abilità e meno su una visione stereotipata delle carriere di studio e lavorative.
Progetto Empower The Leader	<p>Erogazione di 10 Percorsi di Coaching individuali dedicati a giovani dottorande che vivono una condizione di precarietà, di bassi livelli reddituali e quindi del rischio superiore di limitata possibilità di accedere alla carriera universitaria, tramite procedura di avviso.</p> <p>Progetto realizzato nell'ambito di intervento dell'Area 2 del Gender Equality Plan 2022-2024 di Ateneo che prevede azioni rivolte prioritariamente al genere sottorappresentato, con l'obiettivo di sviluppare e consolidare qualità collegate a leadership - autostima - gestione di gruppi di lavoro, con un approccio di genere.</p>
Seminario di sensibilizzazione – 30/10/2023	“Seminario di sensibilizzazione per l'eliminazione della violenza contro le donne - Ti amo da morire #ma anche no”, iniziativa che inserita nell'ambito delle attività proposte in occasione del 25 novembre per la Giornata internazionale per l'eliminazione della violenza contro le donne.
Installazione “SU TELA” di Patrizia Benedetta Fratus - dal 11/10/2023 all'02/11/2023	<p>“Su tela - installazione diffusa per Università di Brescia a cura di Barbara Pavan”. Si tratta di un'installazione di quattro tele negli spazi dell'Università Degli Studi di Brescia in occasione dell'11 ottobre per la Giornata Internazionale dei Diritti delle Bambine.</p> <p>L'iniziativa, organizzata dalla Commissione Genere dell'Università degli Studi di Brescia e realizzata in collaborazione con Butterfly CAV, è stata inoltre pubblicata tra gli eventi di Bergamo Brescia 2023 - Capitale Italiana della Cultura.</p>
Spettacolo teatrale “Amorosi Assassini - facciamo finta di niente, dai...”	<p>Realizzazione di uno spettacolo teatrale con dibattito, coerente con le azioni previste dal Gender Equality Plan di comunicazione, sensibilizzazione e formazione sulla tematica della violenza di genere. Sono state organizzate tre repliche all'interno degli spazi dell'Università degli Studi di Brescia, rivolte agli studenti e alla comunità accademica, e una quarta replica aperta alla cittadinanza si è svolta presso il Teatro Mina Mezzadri Santa Chiara.</p> <p>L'attività è stata organizzata dalla Commissione Genere, in collaborazione con il Centro Teatrale Bresciano (CTB), con il patrocinio di Soroptimist International Club Brescia e del Comune di Brescia, in occasione di Bergamo Brescia 2023 - Capitale Italiana della Cultura. L'evento, inoltre, è stato proposto tra le iniziative promosse dal Comune di Brescia in occasione della Giornata Internazionale per l'eliminazione della violenza contro le Donne 2023</p>
Percorso formativo "Integrazione della prospettiva di genere+ nella ricerca e nell'insegnamento accademico"	Attività volta a fornire gli strumenti teorici e le strategie pratiche per integrare in modo efficace la prospettiva di genere+ nella ricerca e negli insegnamenti, allineandosi così alle richieste dell'Unione Europea, in particolare del programma quadro Horizon Europe. La proposta è stata rivolta a docenti, ricercatori/ricercatrici, dottorandi/e, assegnisti/e di tutte le quattro macroaree: Medicina, Ingegneria, Giurisprudenza, Economia.
Adesione al progetto Younique	<p>L'obiettivo del progetto Younique è la realizzazione di una mappa di tutte le realtà e i luoghi sicuri e accoglienti presenti a Brescia per le persone LGBTQIA+ e per tutte le persone vittime di discriminazioni.</p> <p>L'iniziativa è stata proposta dall'Associazione ADL Zavidovici nell'ambito di un progetto finanziato da UNAR (Ufficio Nazionale Antidiscriminazioni Razziali A Difesa delle Differenze) per una campagna di comunicazione volta</p>

	a sensibilizzare e informare la cittadinanza sui diritti delle persone LGBTQIA+ e per la promozione dei servizi del Centro Aristofane, in stretta collaborazione con l'assessorato alle pari opportunità e la Rete Antidiscriminazioni.
Corso di dottorato Aprile-giugno 2023 (9 ore)	Realizzazione di un corso di dottorato interdisciplinare "Gender dimension in Horizon Europe - Gendered Innovations – Gender Equality Plans", mirato a integrare la prospettiva di genere nella ricerca e negli insegnamenti, in linea con le richieste dell'Unione Europea e con il programma Horizon Europe.
Partecipazione a Futura EXPO - dall'08 al 10 ottobre 2023	In occasione di Futura EXPO (la più grande EXPO italiana di incontro tra imprese e cittadini per parlare di sostenibilità), è stato organizzato l'intervento "Le imprese nascono sugli alberi? un viaggio tra visione imprenditoriale femminile, innovazione e chimica dei materiali", a cura dell'INSTM e della Commissione Genere dell'Ateneo.
Elaborazione e somministrazione del questionario inerente alla violenza di genere	Nell'ambito della ricerca legata alla violenza di genere, è stato elaborato e somministrato un questionario a studenti, specializzandi, dottorandi. Terminata la parte di raccolta dei dati, è in corso l'analisi dei risultati per l'elaborazione di un report dettagliato. In programma di proporre il questionario anche al corpo docente e al PTA.
Revisione Statuto Unibs	Revisionato lo Statuto dell'Università degli Studi di Brescia secondo le linee guida del linguaggio inclusivo.
Partecipazione al convegno AIDEA 2023 - 05/10/2023 e 06/10/2023	In occasione del 40esimo convegno nazionale AIDEA "L'aziendalismo crea valore!", è stato presentato il paper "Governance Inclusiva in Università: esperienza di applicazione nella realizzazione del Gender Equality Plan (274) presented by Anna Brescianini, Mariasole Bannò, Camilla Federici".
Partecipazione al Convegno	In occasione della Conferenza paneuropea sulla Convenzione di Istanbul, promossa da OCEAN - Consiglio d'Europa e UNIRE - Università in rete contro la violenza di genere, del 27 e 28 Ottobre presso l'Università di Milano-Bicocca dal titolo "IMPLEMENTING THE ISTANBUL CONVENTION -The role of the educational and academic system" è stato presentato l'extended abstract dal titolo "Harnessing the Power of Theatre: Theatre as an Educational Tool to Address Gender Violence" scritto da Mariasole Bannò, Camilla Federici, Valeria Perdonò.
Cruscotto Bilancio di Genere - a supporto del Comitato Unico di Garanzia	Effettuata dal Settore Risorse Umane e dall'Ufficio Qualità, Statistiche e Reporting la verifica dei dati inseriti sul cruscotto CINECA, secondo la Guida CRUI, relativi al Bilancio di Genere e inerenti agli indicatori di contesto.  Effettuata dall'U.O.C. Bilancio e Progetti la configurazione di un apposito campo nell'applicativo di contabilità U-GOV relativo alle spese, con l'indicazione di costi neutrali e non riconducibili al genere, di costi sensibili al genere e di costi per ridurre le disuguaglianze e favorire le pari opportunità.

Le iniziative da ultimare riguardano:

- Progettazione e messa a disposizione di un percorso formativo in modalità FAD a sincrona sulle tematiche di genere e sull'uso inclusivo del linguaggio, destinato al personale dell'Università di Brescia.

Per il 2024 sono in programmazione nuove iniziative a favore sia del Personale, sia 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 2022-2024.

Nella seduta del 27 Aprile 2022 del Senato Accademico, con delibera n. 90, è stato approvato il [Gender Equality Plan 2022-2024](#) che è stato pubblicato sul sito di Ateneo.

L'adozione del GEP costituisce un requisito richiesto dalla Commissione Europea alle istituzioni di istruzione superiore e agli enti di ricerca per la partecipazione ai bandi Horizon Europe con scadenza 2022 e per accedere ai fondi PNRR. In tale contesto l'adozione del Piano costituisce un obiettivo di struttura del Servizio Ricerca e Innovazione, che si occupa del supporto alla presentazione dei progetti.

Tale Piano si inserisce nell'ambito di altri documenti adottati dall'Ateneo e in particolare dal CUG (Comitato Unico di Garanzia), come il [Bilancio di Genere 2021](#) e il prossimo Bilancio di Genere 2022 dell'Università di Brescia, realizzati con il supporto della Commissione Genere, e il Piano Triennale delle Azioni Positive (PTAP), elaborato sempre con la collaborazione del CUG. Il PTAP 2024-2026, di prossima approvazione, prevede obiettivi pluriennali con progetti riguardanti, tra l'altro:

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

In prospettiva, anche nell'ottica dell'integrazione degli strumenti di programmazione, il GEP costituirà il piano triennale contenente le azioni da intraprendere per la parità di genere. Un obiettivo per il 2024 sarà quello di analizzare e valutare i due documenti formali cardine, Bilancio di Genere e Gender Equality Plan, per identificare strumenti e metodologie che consentano di ottenere una effettiva integrazione funzionale tra i due documenti ed una semplificazione sistemica dei processi di implementazione in ragione della loro dimensione sostanziale e procedurale.

## 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 dal Responsabile del Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza (R.P.C.T.) con il coinvolgimento della Struttura di supporto, nominata con apposita Disposizione, col compito sia di effettuare i monitoraggi in ambito di trasparenza sia di coadiuvare i Responsabili delle strutture, coinvolti nell'individuazione dei rischi e delle relative misure di contrasto alla corruzione.

Nel mese di gennaio 2024 è stata aperta la consultazione agli Stakeholder per raccogliere eventuali osservazioni sulla bozza della Sezione Anticorruzione e Trasparenza del PIAO 2024-2026.

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.

Già col testo dello scorso anno, si è cercato di dare un'impostazione del PIAO quale documento semplice e di facile consultazione, mediante l'utilizzo di un linguaggio fruibile a un pubblico eterogeneo, evitando la "mera giustapposizione di Piani".

## GLI OBIETTIVI STRATEGICI

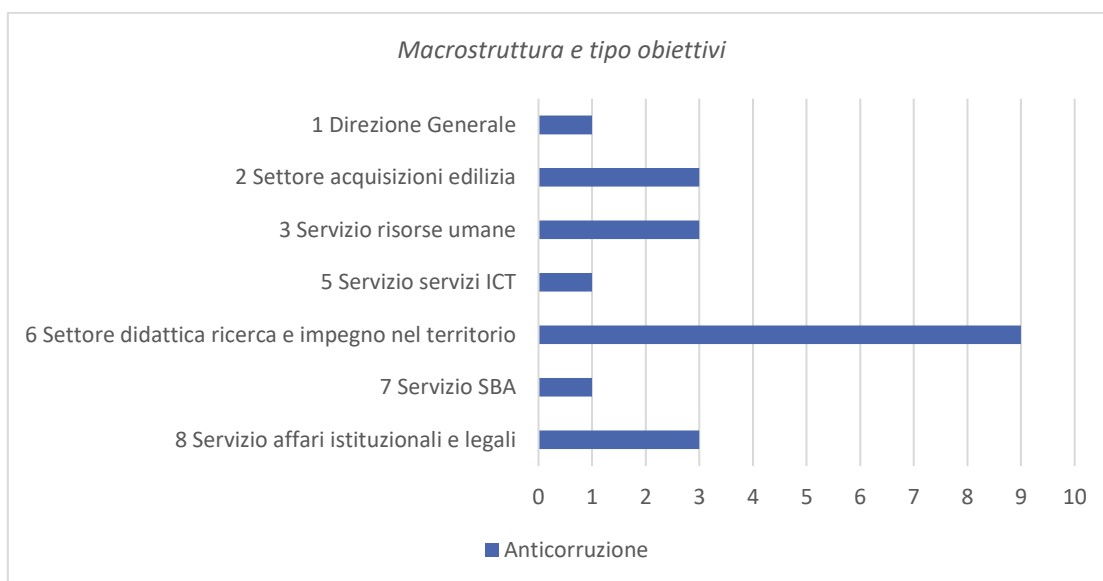
La cultura dell'etica pubblica permea intrinsecamente il Piano Strategico di Ateneo il quale concepisce l'Università come "Bene Comune" per gli studenti, per la cittadinanza e per il territorio di riferimento. Vi è, infatti, la forte consapevolezza che la legalità sia un valore imprescindibile, una precondizione 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.

Nell'assegnazione degli obiettivi operativi di performance 2024 (All. 1) sia il Direttore Generale sia le strutture sono chiamati all'attuazione di misure di anticorruzione e di trasparenza in tutti i rispettivi ambiti di azione.

*Distribuzione degli obiettivi anticorruzione*





Come già effettuato nel corso del 2022 e del 2023, come previsto dagli obiettivi del Dirigente nominato RPCT, detti obiettivi saranno oggetto di specifico monitoraggio attraverso una valutazione di *self assessment* a cura di tutti i 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 del RPCT consolidare tale attività, al termine delle verifiche previste per il 2024, perché diventi ordinaria, mediante una programmazione annuale di verifica, e volga al coinvolgimento di nuovi membri della Struttura di supporto quali soggetti verificatori.

## I SOGGETTI

---

Tra i soggetti coinvolti nell'attività di prevenzione, controllo e contrasto della corruzione e dell'illegalità ha un ruolo di prioritaria importanza il 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 inconfiribilità 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".<sup>4</sup>

L'Organo di indirizzo politico ha 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 del Direttore Generale 30 settembre 2021, n. 494, di essa fanno parte i referenti individuati dalle strutture con aree a maggior rischio corruttivo e assicura il supporto per l'assolvimento dei relativi adempimenti;
- i Referenti per la corruzione e trasparenza delle Strutture decentrate che 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 Responsabile per la formazione e il monitoraggio del PTPCT e per l'attuazione delle misure;
- I Responsabili di struttura e i Dirigenti 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 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

---

<sup>4</sup> Legge 190/2012; PNA 2019-2021; "[Linee guida in materia di accertamento delle inconfiribilità e delle incompatibilità degli incarichi amministrativi da parte del responsabile della prevenzione della corruzione](#)"; d.lgs. 165/2001

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:

- 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.

## PREDISPOSIZIONE E COMUNICAZIONE DEL PIANO

---

A seguito della emanazione della legge 6 agosto 2021, n. 113, e 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, in linea con quanto indicato nel PNA 2019-2021 e nel PNA 2022-2024, si è proceduto alla stesura della Sezione Anticorruzione.

Il testo del presente documento è stato predisposto dal RPCT (Dirigente del Settore Didattica, Ricerca e Impegno sul Territorio) con il supporto delle strutture in Staff al Direttore Generale, del *Legal Specialist* e dei Responsabili dei servizi titolari delle funzioni ad alto rischio.

Nel mese di gennaio 2024, come già anticipato, è stata aperta la consultazione agli Stakeholder per raccogliere eventuali osservazioni, sulla bozza della presente sezione, pubblicata in apposita pagina e accessibile a tutti.

Il PTPCT, pubblicato sul sito web di Ateneo nella sezione "Amministrazione Trasparente" al fine di garantirne la diffusione tra il personale viene, altresì, portato a conoscenza di ciascun dipendente in fase di sottoscrizione del contratto di assunzione.

Con riferimento alle procedure che riguardano l'affidamento di incarichi professionali o di lavori, servizi e forniture, le lettere di invito ed i bandi rivolti agli operatori economici recano l'espresso richiamo al rispetto delle disposizioni del PTPCT dell'Ateneo, prevedendo, altresì, l'avviso di esclusione dalla gara o di risoluzione del contratto nel caso di mancato rispetto del patto di integrità sottoscritto.

Il Piano della Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza 2024-2026, contenuto nel PIAO, è stato approvato il 23 gennaio 2024 da parte del Consiglio di Amministrazione, Organo di indirizzo politico-amministrativo, nel rispetto dei termini fissati per il 2024.

---

### 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

---

Il rapporto SACE 2023, evidenzia che le previsioni del commercio internazionale nel 2024 puntano su una ripresa per i beni e su un prosieguo positivo per i servizi. L'export italiano di beni in valore registrerà un aumento del 4,2% nel 2024. Particolare dinamicità avranno i beni ambientali, previsti crescere del 10% nel 2024, sulla spinta sempre maggiore dei processi di transizione. L'attesa accelerazione delle economie dell'Europa dell'Est avrà riflessi positivi anche per l'export italiano. Buona anche l'attività oltre Oceano. .

Anche lo scenario presentato dall'ISTAT in relazione alla [Fiducia dei consumatori e delle imprese](#) nel mese di dicembre 2023 stima un aumento sia del clima di fiducia dei consumatori, sia dell'indicatore composito del clima di fiducia delle imprese. Si segnala un diffuso miglioramento delle opinioni dei consumatori soprattutto sulla situazione economica generale e sulla situazione futura.

Le [proiezioni macroeconomiche per l'Italia](#) elaborate dagli esperti della Banca d'Italia nell'ambito dell'esercizio coordinato dell'Eurosistema sono circondate da un'incertezza elevata, con rischi per la crescita orientati prevalentemente al ribasso. Il contesto geo-politico rimane uno dei principali fattori di instabilità, da cui possono scaturire nuovi rincari delle materie prime e un deterioramento della fiducia di famiglie, imprese e investitori. Rischi non trascurabili sono anche connessi con l'evoluzione dell'attività economica globale, che potrebbe risentire in misura maggiore delle difficoltà dell'economia cinese e dell'incertezza legata alle tensioni internazionali. Si potrebbe inoltre assistere ad un peggioramento delle condizioni di finanziamento, con un costo del denaro in crescita. Un possibile deterioramento dello scenario internazionale e un impatto più marcato della restrizione monetaria rispetto a quanto stimato nello scenario di base potrebbero tradursi in un andamento più contenuto di salari, margini di profitto e inflazione al consumo.

Quanto alla percezione della corruzione, il 31 gennaio 2023 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, attraverso l'impiego di 13 strumenti di analisi e di sondaggi rivolti ad esperti provenienti dal mondo del business. 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 2022](#) colloca l'Italia al 41° posto, con un punteggio di 56. Dopo il balzo in avanti di 10 posizioni nel CPI 2021, l'Italia conferma il punteggio dello scorso anno e guadagna una posizione nella classifica globale dei 180 Paesi oggetto della misurazione.

L'edizione 2023 del [Global Corruption Index \(GCI\)](#) pubblicata dal Global Risk Profile (GRP), azienda leader nel campo della gestione del rischio di controparti, conferma l'Italia al 35° posto (guadagnando solo una posizione rispetto al 2022) su 196 paesi e territori, l'Italia affronta rischi relativamente bassi di corruzione e altri reati "colletti bianchi". Per il [Environmental, Social and Governance Index \(ESGI\)](#) 2023 l'Italia si conferma al 6° posto su 183 (179 nel 2022) paesi monitorati, con un livello di rischio molto basso. I fattori di riferimento riguardano condizioni ambientali, diritti umani, salute e protezione sociale.

Il suo punteggio GCI (29,66/100) è tuttavia ancora appena al di sotto della media europea (29,80/100), ove si trova l'90% dei paesi più virtuosi (Top 10).

Il suo punteggio ESGI 2022 (21,3/100) è ben al di sotto della media europea (29,45/100), ove si trova, anche in quest'ambito, il 78% dei paesi più virtuosi (Top 10).

## IL TERRITORIO LOCALE

---

Nella classifica generale della 34esima edizione della storica [indagine sulla Qualità della vita del Sole 24 Ore](#), che dà una fotografia dell'intero Paese, la Provincia di Brescia nel 2023 si colloca al 15esimo posto assoluto, guadagnando sette posizioni rispetto al 2022.

L'indagine analizza 90 indicatori statistici. Tra gli indicatori i più performanti hanno riguardato: ricchezza e consumi (+ 1 ↑), affari e lavoro (+ 3 ↑), Giustizia e sicurezza (+1 ↑), Demografia e società (+ 21 ↑) ambiente e servizi (0 =), Cultura

e tempo libero (- 1 ↓ ), 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 77esima posizione, su 107 province, nella classifica generale relativa all'indice di giustizia e sicurezza, piazzandosi prima in classifica per i delitti informatici.<sup>5</sup>

Come è noto il 2023 ha visto [Bergamo e Brescia Capitale Italiana della Cultura](#), le due città in sinergia hanno individuato e sviluppato un progetto attingendo da una comune linfa culturale. Bergamo Brescia Capitale Italiana della Cultura 2023 è la testimonianza di una possibile rinascita attraverso la scelta consapevole della cultura, come elemento centrale per la formazione civile, la creazione delle competenze, il lavoro e la tenuta sociale ed economica.

Quanto all'analisi dei fenomeni criminali maggiormente rilevanti per il territorio, ci rifacciamo alla [Relazione del Procuratore Generale presso la Corte di Appello di Brescia](#) per l'inaugurazione dell'anno giudiziario 2023, in attesa di una nuova relazione per il 2024.<sup>6</sup>

Il Lab24 de il Sole 24ore calcola l'[Indice della Criminalità](#). Brescia si colloca al 39° posto su 106 province prese in esame, ove ai primi posti troviamo le province con un tasso maggiore di criminalità. La nostra provincia si colloca a valori più alti per danneggiamenti (22° posto) e violenze sessuali (23° posto).

Di seguito la situazione evidenziata dalla Prefettura di Brescia relativamente alla Provincia di Brescia (anno 2022):

---

<sup>5</sup> Fonte: La classifica delle province più vivibili - Qualità della vita (<https://lab24.ilsole24ore.com/qualita-della-vita/>)

<sup>6</sup> Fonte: Documenti e Relazioni Corte di appello di Brescia ([https://ca-brescia.giustizia.it/it/documenti\\_e\\_relazioni.page](https://ca-brescia.giustizia.it/it/documenti_e_relazioni.page))



*Prefettura di Brescia*  
Area I - Ordine e Sicurezza Pubblica

ci n. 330793 del  
23/11/22

Università degli Studi di Brescia  
Al Responsabile della prevenzione della corruzione

OGGETTO: Piano Triennale Prevenzione della Corruzione.- Informazioni di contesto esterno.

In riferimento alla richiesta formulata con nota a margine indicata, ai fini dell'analisi del contesto esterno finalizzato all'aggiornamento del Piano Triennale si comunicano di seguito le notizie di interesse.

La provincia di Brescia, con una popolazione di circa 1.256.000 abitanti, è la provincia più estesa della Lombardia (14<sup>a</sup> in Italia), con una superficie di 4.784,36 km<sup>2</sup> ed una densità abitativa di circa 264 abitanti per km<sup>2</sup>. È la 2<sup>a</sup> provincia per numero di abitanti della regione e 5<sup>a</sup> in Italia.

Il territorio si caratterizza per una fiorente economia industriale che ha attirato in zona sodalizi criminali prevalentemente del sud Italia. Negli ultimi anni si assiste sempre di più a segnali di maggiore pervasività dei clan, in particolare nelle zone turistiche lacustri.

Recenti attività investigative hanno confermato come la presenza in questa provincia della criminalità organizzata assuma non più le forme iniziali dell'infiltrazione ma sia ormai declinata in termini di "stanzialità" e radicamento, anche mediante il mimetico inserimento nella locale realtà economica e sociale.

In forza di un saldo legame con il territorio d'origine, questi gruppi operano per acquisire attività commerciali o imprenditoriali con finalità di riciclaggio di capitali illeciti, agendo nel settore delle frodi fiscali e delle false fatturazioni sviluppando nel territorio un proprio *know how* proponendosi nel mercato economico locale come *erogatori di servizi*, mediante imprese compiacenti o create ad hoc per l'emissione di *fatture per operazioni inesistenti*. Ciò che emerge dalle operazioni giudiziarie, infatti, è il crescente connubio tra criminalità organizzata e imprenditoria locale, legate insieme dall'esistenza di 'faccendieri' riferibili comunque ai clan mafiosi.

Parallelamente, la criminalità organizzata ha mostrato interesse anche per:

- il traffico di armi e di sostanze stupefacenti con collegamenti anche di carattere internazionale;
- il finanziamento di sodalizi criminali dediti a reati comuni;
- richieste estorsive e usura nei confronti di imprenditori locali.

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

Prefettura Brescia - ORDINE PUBBLICO - AREA 1 - Prot. Uscita N.0100717 del 19/12/2022



## Prefettura di Brescia

### Area I - Ordine e Sicurezza Pubblica

Per completezza di notizie, si riportano, di seguito, i dati estratti dal database SDI del Ministero dell'Interno<sup>1</sup>, riferibili ai cosiddetti 'reati spia', che corrispondono nella prima tabella ad una tipologia di reati di natura violenta e di controllo del territorio, mentre nella seconda a delitti di inclinazione economica.

Tipo di delitto	2019	2020	2021	2022
<i>Estorsioni</i>	133	178	186	176
<i>Usura</i>	3	5	2	2
<i>Danneggiamenti in seguito a incendi</i>	85	69	54	64

Tipo di delitto	2019	2020	2021	2022
<i>Sfruttamento della prostituzione</i>	9	4	17	1
<i>Riciclaggio</i>	42	34	34	16
<i>Stupefacenti</i>	806	677	595	486

IL VICEREFETTO  
De Stefano

<sup>1</sup> Fast SDI2 in data 6.12.2022

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 riguardo si precisa che per prevenire più efficacemente i fenomeni corruttivi, soprattutto nelle aree a maggior rischio corruzione, è stata avviata la "centralizzazione" di alcune attività di natura amministrativo-contabile caratterizzate da omogeneità e considerate ad alto rischio. Si è provveduto a effettuare attività di supporto ai Dipartimenti per alcuni argomenti, mediante il coinvolgimento di figure professionali appositamente contrattualizzate che offrano chiarimenti e fungano da collettore nella gestione delle tematiche inerenti ai contratti per lavori, servizi e forniture. Il Consiglio di Amministrazione ha approvato nel mese di settembre 2023 l'aggiornamento della procedura per la segnalazione di condotte illecite (Whistleblowing policy), trasmessa a tutto il personale.

Sempre in tema di organizzazione del lavoro, l'Università ha adottato una regolamentazione interna per una corretta applicazione del lavoro agile (smart working) che prevede la sottoscrizione di accordi individuali con i singoli dipendenti interessati. Nel mese di novembre 2023 si è svolta la Giornata della Trasparenza dell'Università degli Studi di Brescia, rivolta a tutta la comunità accademica, che ha trattato il tema della Trasparenza e legalità nelle università, con particolare riferimento alle relazioni tra la componente studentesca, il corpo docente ed il personale tecnico-amministrativo e il segreto d'ufficio. Hanno partecipato, in presenza e da remoto, un totale di 370 unità di personale Tecnico e Amministrativo. La giornata si è configurata come evento formativo per il PTA.

Al fine di completare quanto esposto, di seguito 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 della nostra Università. Al riguardo si rappresenta che l'incidenza complessiva numerica del contenzioso attivo nell'anno 2023 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 2023 si è proceduto ad una rilevazione più analitica, mappando non solo i contenziosi aperti nel corso dell'anno, ma anche il contenzioso complessivamente in gestione.

Si osserva che l'incidenza complessiva numerica del contenzioso attivo nell'anno 2023 non rappresenti criticità, confermando gli anni precedenti: l'attività di consulenza giuridica prestata nell'ambito del Servizio Affari Istituzionali e Legali è fondamentale alla promozione della correttezza tecnico/amministrativa degli atti, prevenendo in numerosi casi il contenzioso.

Per quanto attiene alle singole categorie, nel rispetto della riservatezza, si rappresenta in ordine di incidenza, la seguente situazione aggiornata al 31 dicembre 2023:

**STUDENTI:** rimane la categoria con il maggior numero di pratiche aperte. Si è consolidato il progetto di recupero massivo dei crediti inerenti diversi ambiti (saldo servizi universitari, restituzione borse di studio revocate, recupero contribuzioni universitarie), che sorpassa i ricorsi amministrativi. I crediti, recuperati a mezzo ruolo dell'Agenzia delle Entrate-Riscossione, nel corso dell'anno 2023 hanno superato i 150mila euro.

Residuano i ricorsi amministrativi avverso le procedure di accesso ai corsi di studio a numero programmato, in particolare nel 2023 i TOLC dell'area medica, tutti in fase di monitoraggio. Il numero di nuovi contenziosi che coinvolgono direttamente candidati UniBS nel 2023 è in linea con gli anni precedenti, tale da non comportare criticità per l'Ateneo.

La categoria comprende, infine, alcune posizioni particolari di carattere penale (segnalazioni per false attestazioni, episodi di truffa e comportamenti contrari all'ordine pubblico) per i quali si mantiene il monitoraggio.

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

Permangono alcuni ricorsi amministrativi avverso gli esiti di procedure concorsuali.

E', infine, mappata una posizione di carattere penale, per la quale si tiene costantemente monitorato al fine di verificare eventuali ripercussioni per UniBS.

**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 ad avvocato del libero foro, stante il conflitto di interessi con l'Avvocatura dello Stato. In questa sezione sono mappati anche un caso di recupero crediti presso Ente locale, alcune denunce presentate all'autorità giudiziaria relative a casi di phishing e, in un caso, utilizzo illecito della carta di credito aziendale da parte di ignoti.

**FALLIMENTI/LIQUIDAZIONI:** L'esposizione rimane complessivamente modesta e le prospettive di rientro sono nella maggior parte dei casi limitate, con tempistiche lunghe, in particolare per quanto riguarda le procedure fallimentari. Nel corso 2023, l'Università ha, comunque, visto soddisfare, in minima misura, alcuni crediti ammessi alle procedure in grado chirografario. Per una procedura di amministrazione straordinaria si è peraltro raggiunto il recupero del 50% del dovuto, con ragionevoli prospettive del recupero del totale, pur con tempi non definiti.

**PTA:** poche posizioni, concentrate su riconoscimento di differenze retributive.

**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 gli ormai residuali ricorsi promossi da ex specializzandi contro la Presidenza del Consiglio e le Università interessate per il riconoscimento di differenze retributive. Non presentano particolari criticità e sono, di fatto, in via di definizione.

**RICERCATORI:** residua un unico caso relativo ad una procedura concorsuale.

**RISARCIMENTO DANNI:** il caso più significativo rimane la richiesta di risarcimento dovuta ad attività tecnica. 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.

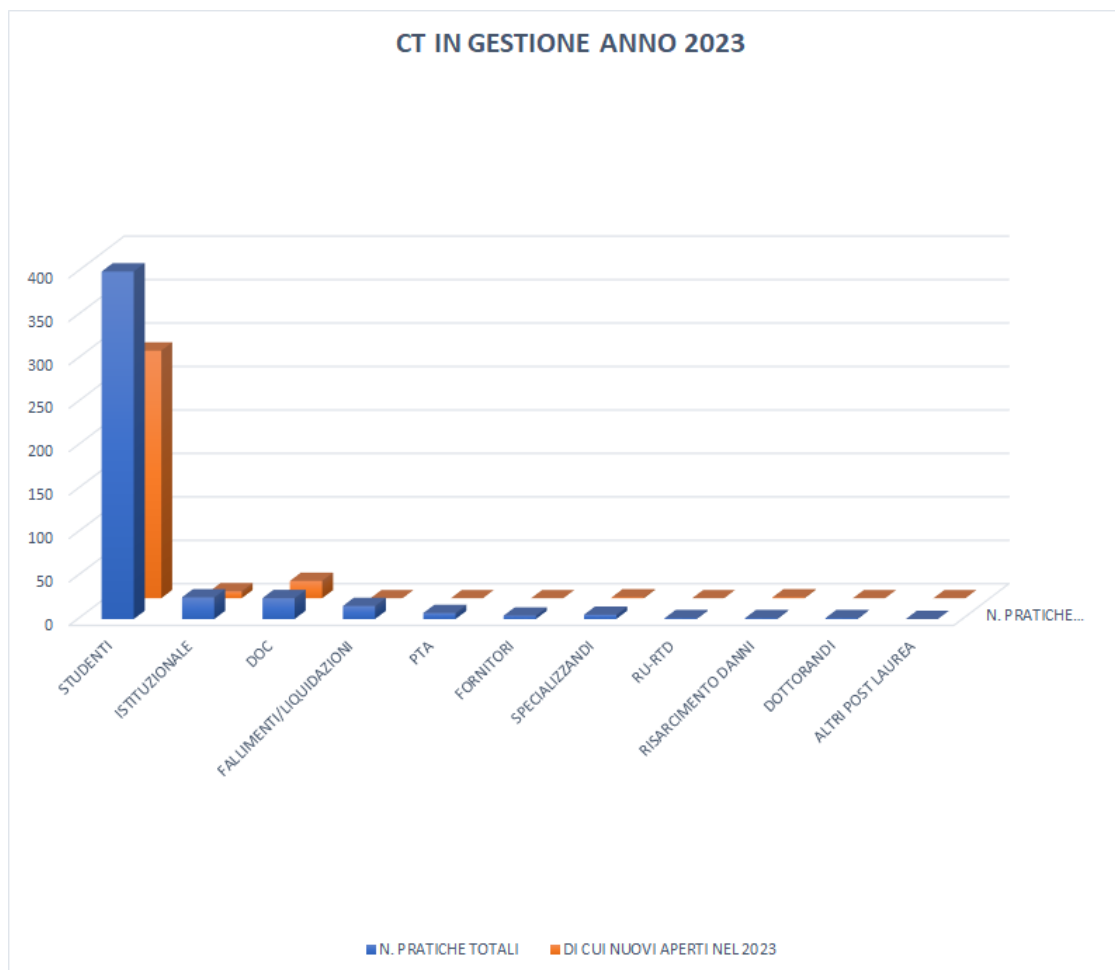
Tutte le posizioni sono costantemente monitorate e comunicate in modalità anonimizzata al Settore Risorse Economiche ai fini della costituzione del fondo rischi e del fondo svalutazione crediti, oltre che in fase di determinazione del budget di previsione pluriennale.

Di seguito è riportato un riepilogo numerico del contenzioso in essere al 31/12/2023:



Tabella esplicativa del numero di pratiche di contenzioso in gestione nel 2023

CATEGORIA	Numero pratiche totali	Numero pratiche aperte nel 2023
STUDENTI	400	285
DOCENTI	24	20
ISTITUZIONALE	25	8
FALLIMENTI/LIQUIDAZIONI	15	0
PTA	7	0
FORNITORI	4	0
SPECIALIZZANDI	5	1
RU-RTD	1	0
RISARCIMENTO DANNI	1	1
DOTTORANDI	1	0
totale pratiche in gestione al 31/12/2023	483	315



La tabella successiva mostra l'andamento dei procedimenti disciplinari avviati nel corso degli ultimi tre anni.

*Procedimenti disciplinari*

Categoria di appartenenza	2021	2022	2023
Docenti/Ricercatori	3	1	2
Personale tecnico/amministrativo	0	1	1
Studenti	0	5	1

Per nessuno dei procedimenti avviati nel 2023 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 vada posta relativamente agli aspetti inerenti ai 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. Per tale motivo nel corso del 2023, gli incontri di verifica presso le

strutture che hanno effettuato la mappatura dei processi, ha comunque tenuto conto delle attività inerenti tali categorie, in particolare presso i dipartimenti di Area Medica e di Giurisprudenza ed Economia

È inoltre in corso l'aggiornamento del codice di comportamento dell'Ateneo. Con delibera del Consiglio di Amministrazione del 22 febbraio 2023, n. 23, è stata approvata la "Social Media Policy" che disciplina ed aggiorna le regole di comportamento e di moderazione che la *community* e i dipendenti sono tenuti ad osservare sui *social media*, per tutelare l'immagine della PA.

Nel 2023 l'Ateneo è entrato ufficialmente nella Rete Antiviolenza territoriale partecipando e collaborando attivamente alla sensibilizzazione e contrasto nei confronti dei reati del c.d. Codice rosso.

Nel corso del 2023 è proseguita l'attività di accoglienza dei condannati a lavori di Pubblica Utilità (LPU, estendendo la disponibilità ai condannati con MAP (Messa alla prova) a seguito della sottoscrizione di apposite convenzioni con il Tribunale di Brescia. Questo tipo di attività, in possibile espansione, attribuisce all'Ateneo caratteristiche di trasparenza e legalità.

## 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 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 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 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 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 P.T.P.C.T. molto partecipato ed inclusivo, che non rappresenti un adempimento formale e possa giovare del principio della gradualità, in un'ottica di miglioramento progressivo e continuo dell'analisi dei processi e della valutazione e del trattamento dei rischi.

Nel corso del 2023 è stata avviata un'attività di implementazione del metodo per l'analisi dei rischi connessi con ogni singolo processo. L'attività verrà approfondita e conclusa nel corso del 2024. 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 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 2023, 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.

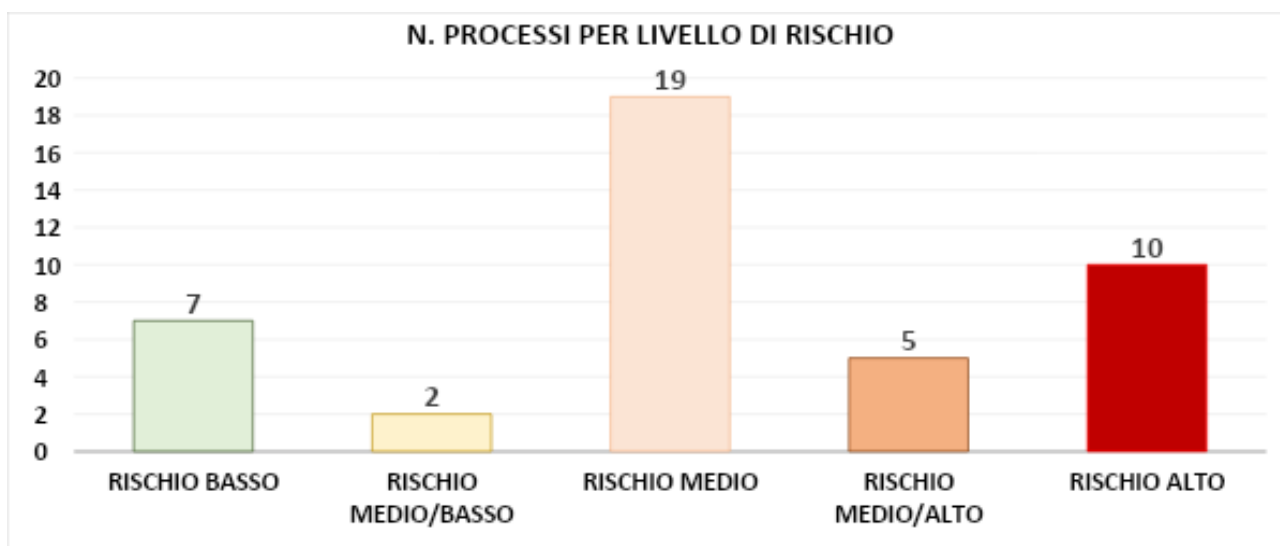
Si intende qui indicare, come evidenziato nell'allegato 4, come le aree dell'Ateneo sono interessate da livelli di rischio sintetico **Alto, Medio/alto, Medio, Medio/basso e basso** al fine di individuare quali aree di attività richiedano una maggiore sorveglianza.

- 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 al Direttore Generale, Servizi ICT e Dipartimenti, limitatamente a Rilascio nulla osta incarichi esterni - Personale Docente e TA e alla Procedura di annullamento atti.

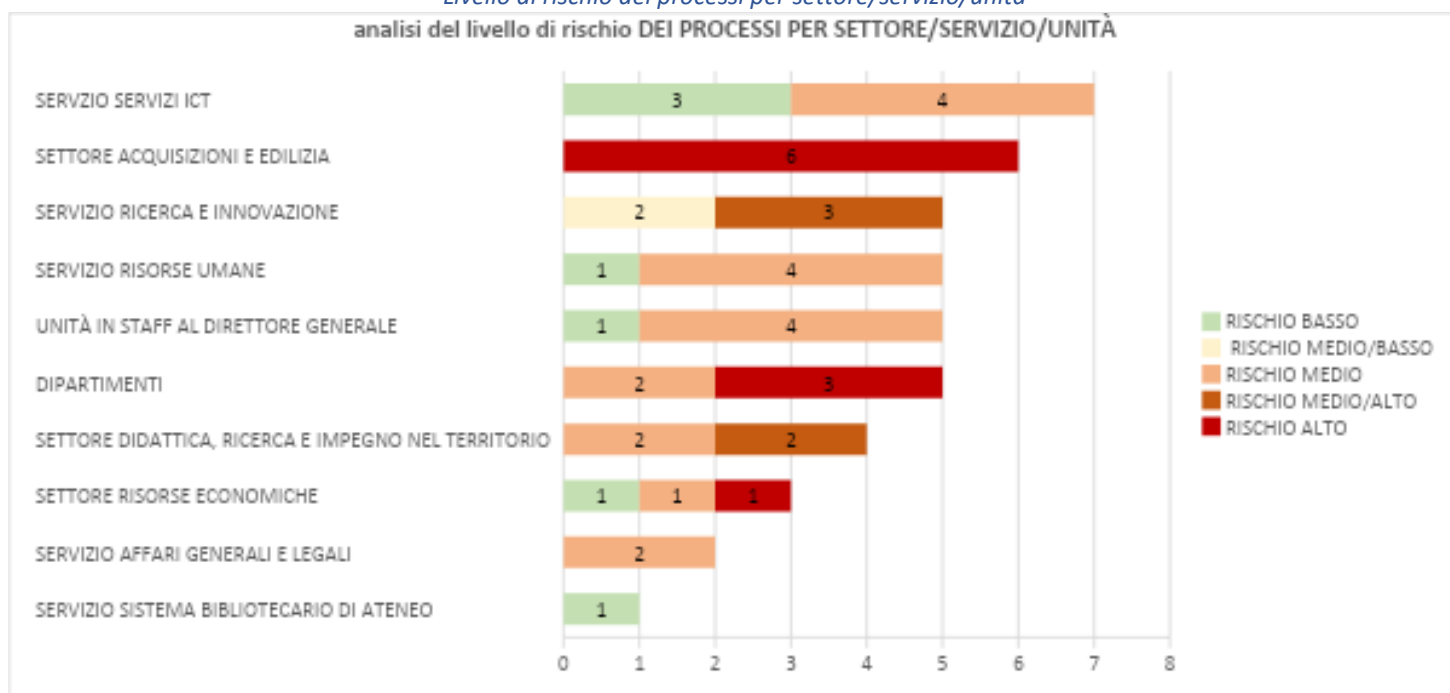
- Medio/basso: Servizio Ricerca e Innovazione
- Basso: Servizio SBA, Servizi ICT, Settore Risorse Umane limitatamente alla gestione dei benefit e Staff del Direttore generale, limitatamente alla gestione delle assenze per il personale medico specializzando.

*Numero processi per livello di rischio*

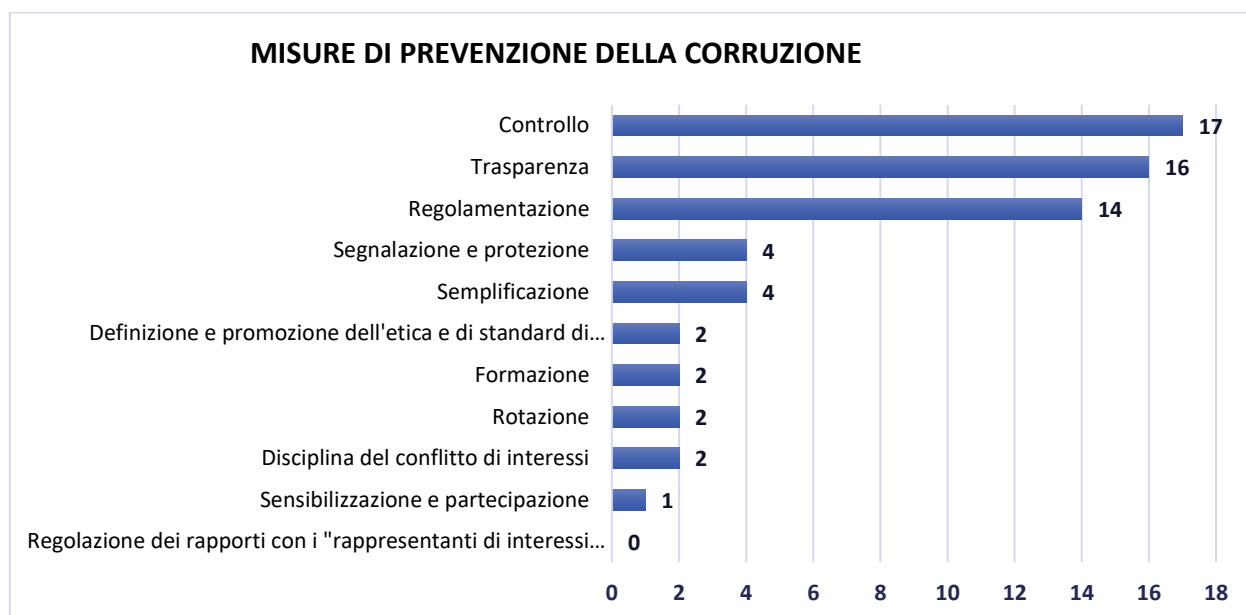


*Livello di rischio dei processi per settore/servizio/unità*

analisi del livello di rischio DEI PROCESSI PER SETTORE/SERVIZIO/UNITÀ



Le misure che sono state inserite nell'allegato fanno prevalentemente riferimento ad attività di **controllo** (18), **trasparenza** (16) e **regolamentazione** (14), mentre solo 4 misure riguardano la **semplificazione** e 2 rispettivamente per misure di **formazione**, **rotazione** e **disciplina del conflitto di interesse**, 1 di **sensibilizzazione** e **partecipazione**.



### 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. Da esse, comunque, prende avvio tutto il processo di mappatura.

#### 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.

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 adattato con D.R. n. 31 del 10 febbraio 2014, contiene una disciplina sia generale che specifica, coerente con la peculiarità delle funzioni universitarie e si applica al personale dipendente. Per i docenti universitari, personale in regime di diritto pubblico, le disposizioni del Codice costituiscono principi di comportamento, in quanto compatibili con le disposizioni dei rispettivi ordinamenti.

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 fornitrici 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 dei Codici è affidata al Direttore Generale e ai dirigenti oltre che all'Ufficio per i procedimenti disciplinari.

La violazione dei doveri compresi nei Codici di comportamento, ivi inclusi quelli relativi all'attuazione del PTPCT, ha 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.

Anche a seguito delle modifiche al D.P.R. 62/2013 intervenute ad opera del D.P.R. 81/2023, l'Università intende effettuare una prossima revisione del Codice di Comportamento per recepire le recenti 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 i dirigenti e la disciplina dei divieti *post-employment* (*pantouflage*).

## 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 verificano 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.

Si intende formalizzare all'interno del Manuale delle procedure una specifica procedura di rilevazione e analisi delle situazioni di conflitto di interessi, potenziale o reale prevedendo una modulistica per la dichiarazione di conflitto di interesse indicando i soggetti ai quali va effettuata la segnalazione e che devono valutare la sussistenza.

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 e prevederà ulteriori disposizioni in occasione di revisione del Codice di Comportamento e del Codice Etico.

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. Tale 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.

L'Ateneo intende promuovere 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.

L'Ateneo verifica che siano svolti controlli sulla sussistenza di eventuali precedenti penali a carico dei soggetti indicati e il RPCT impartisce indicazioni interne per la verifica puntuale.

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

Il Manuale delle procedure assicura che nella descrizione delle procedure siano previste queste condizioni ostative al conferimento degli incarichi.

#### 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 comunicazione 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 indebitamente percettore, 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 allinearli alle indicazioni fornite dall'ANAC e dal MIUR nell'Atto di indirizzo specifico.

L'attuale 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 docenti e prevedendo un sistema di monitoraggio e controllo anche al fine di evitare conflitti di interessi e di non compromettere il rendimento del personale.

Particolare attenzione è posta alla valutazione di incarichi, che rientrano tra quelli consentiti dalla normativa, da svolgere in ragione di crescita professionale, culturale e scientifica che potrebbe avere ricadute positive sullo svolgimento delle attività istituzionali ordinarie.

Anche il manuale delle Procedure contiene una scheda relativa alla definizione di una procedura relativa al conferimento di incarichi extraistituzionali.

#### 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 *pantouflage* 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.

Anche in attuazione delle indicazioni del PNA 2022, la disciplina sui divieti di *post-employment* e l'adozione di specifici adempimenti (es. dichiarazioni di exit e integrazioni dei contratti di assunzione) saranno inserite nella revisione del Codice di Comportamento dell'Ateneo in programma per il 2024.

#### 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 dal Responsabile della prevenzione in raccordo col 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 2023 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
Corso "Le incompatibilità del pubblico dipendente, il pantouflage e le situazioni di conflitto di interessi"	11/12/2023	3	PTA	5
Webinar Paradigma "Annual RPCT" - partecipazione gratuita perchè relatore DG Luzzi	28-29 novembre 2023	15	PTA	2
Giornata della trasparenza	15/11/2023	4	tutto il personale PTA. Corso aperto anche al corpo docente	370
Corso "La gestione efficace del rischio: le norme ISO 31000 e ISO 31010 "	11-12/10/2022	16	Staff Qualità e Supporto RPCT	3
Corso "La riforma del codice dei contratti pubblici"	14/04/2023	6	PTA	70
Corso "PAT - Portale Amministrazione Trasparente"	2-16/02/2023	6	Redattori Amministrazione Trasparente PTA.	50
Partecipazione alla "Comunità di Pratica per RPCT" organizzata da SNA	Durante tutto il 2023		Assistente RPCT	1

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 ed Economia, garantendo al contempo la qualificazione dei 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 partecipano inoltre al Master di II livello "Contratti pubblici e innovazione", l'accesso per qualcuno è stato consentito a seguito della vincita del "Premio Innovazione" che prevedeva la partecipazione gratuita 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 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'avvicinarsi di nuovo personale. Tra queste si segnalano il Settore Risorse Economiche, il Servizio Gestione del Personale.

Come già avvenuto per il 2022 anche nel corso del 2023, 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 ed 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 delle aree ad alto rischio (es. appalti e reclutamento) 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. l-*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 ILLECITO (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 nel corso del 2022 e 2023, 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 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 eccellenza.

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 i 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 riesami 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 l'Ateneo elabora e presenta il Riesame della Direzione (punto 9.2 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. 297 del 12 dicembre 2022, ha aggiornato 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 esterna da parte dell'ente certificatore nel mese di novembre 2023, il certificato generale di Ateneo è stato esteso ad un nuovo processo amministrativo contabile (Gestione delle richieste di autorizzazione e rimborso missioni) e verrà rinnovato nel corso dell'anno 2024.

Anche per il 2024 è confermato l'obiettivo per la Direzione Generale relativo al mantenimento e all'implementazione della Certificazione ISO 9001:2015 per i processi dell'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 verranno eseguite secondo un doppio livello:

- un **primo livello** di controllo (**self assessment**) affidato ai 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 relativo responsabile;

Detto modello di verifica è già stato positivamente attuato nel corso del 2022 e replicato con soddisfazione anche per il 2023. Dalle valutazioni dei 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 il Servizio Ricerca e Innovazione, i dipartimenti di area medica, il dipartimento di Economia e Management e il Dipartimento di Giurisprudenza. .

## 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.portaleamministrazionetrasparente.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 semplificarne 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 perseguimento 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 Responsabile della trasparenza e alla Struttura di Supporto, tutti gli uffici dell'amministrazione, sia centrali che periferici e i relativi dirigenti/responsabili.



Sono stati nominati i **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 Referenti vengono coinvolti in incontri formativi periodici coordinati dal 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 del Direttore Generale e via via, secondo il processo a *cascading* quelli dei dirigenti e dei 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 anti-corruttive 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 2024-2026 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, con D.R. n. 778 del 26 Ottobre 2020 ratificato dalla Delibera del Consiglio di Amministrazione del 30 ottobre 2021 n. 224, è stata nominata Responsabile della prevenzione della corruzione e della trasparenza la dott.ssa Monica Bonfardini, dirigente del Settore Didattica, Ricerca e Impegno nel Territorio, l'incarico è stato confermato con delibera dal Consiglio di Amministrazione del 25 gennaio 2022, n. 18. A fronte di una temporanea ed improvvisa assenza del RPCT il ruolo può essere svolto dal Direttore Generale.

Il Titolare del trattamento dei dati è l'Università degli Studi di Brescia, nella persona del Magnifico Rettore, che ha assegnato l'incarico di RPD alla Società Liguria Digitale SpA l per la durata di un triennio 2024-2026.

Per il monitoraggio sugli obblighi di pubblicazione il Responsabile si avvale dei Dirigenti, responsabili di Struttura o loro delegati e Referenti dei Dipartimenti presenti nella Struttura di supporto al 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 agli studenti, 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 agli studenti, 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 degli 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 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 ad altri Atenei.

Lo Statuto, emanato con D.R. 14 settembre 2020, 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 degli 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 degli 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 al Direttore 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.

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

---

Dall'11 al 20 gennaio 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 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 i redattori e si è scelto uno strumento guidato di pubblicazione delle informazioni, fornito da ISWEB. I componenti della struttura di supporto sono stati tutti formati come redattori 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 2023.

## RESPONSABILI DELLA PUBBLICAZIONE E DELL'AGGIORNAMENTO DEI DATI

---

L'Ateneo individua nei 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 redattori formati, che spesso sono i soggetti responsabili contemporaneamente dell'elaborazione, trasmissione e pubblicazione dei dati. Infatti, tutti coloro che elaborano dati che richiedono la pubblicazione sono formati come redattori della sezione del sito di Amministrazione Trasparente. Nel sito è possibile individuare il redattore che ha pubblicato il dato, mediante l'anagrafica inserita a sistema.

La pubblicazione delle informazioni sul sito ufficiale di Ateneo viene effettuata da ciascun redattore sotto la vigilanza del 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 del Responsabile della prevenzione della corruzione e della trasparenza è tener conto di eventuali rilievi e criticità avanzate dal Nucleo di valutazione 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 costantemente, almeno con cadenza settimanale, 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 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 pagine 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 redattori 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 responsabile della Trasparenza, in collaborazione con la Struttura di supporto al RPCT e i responsabili dei Servizi che la Direzione Generale ha designato.

Il Piano viene comunque condiviso con tutti i 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 Personali 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](http://statistiche.unibs.it) raggiungibile dal Portale di Ateneo nell'area a piè 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.

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	<a href="https://www.unibs.it/it/Ateneo/chi-siamo/il-piano-strategico">https://www.unibs.it/it/Ateneo/chi-siamo/il-piano-strategico</a>
Indagine benessere personale	Realizzazione di indagine sul personale dipendente volta a rilevare il livello di benessere organizzativo e il grado di condivisione del sistema nonché la rilevazione della valutazione del proprio superiore gerarchico	<a href="https://unibs.portaleamministrazionetrasparente.it/pagina716_benessere-organizzativo.html">https://unibs.portaleamministrazionetrasparente.it/pagina716_benessere-organizzativo.html</a>
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	<a href="https://www.unibs.it/it/didattica/scopri-la-didattica/qualita-della-didattica">https://www.unibs.it/it/didattica/scopri-la-didattica/qualita-della-didattica</a>
<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	<a href="https://www.unibs.it/en/university/communication/social-media">https://www.unibs.it/en/university/communication/social-media</a> <a href="https://www.unibs.it/en/university/communication/visual-identity">https://www.unibs.it/en/university/communication/visual-identity</a>

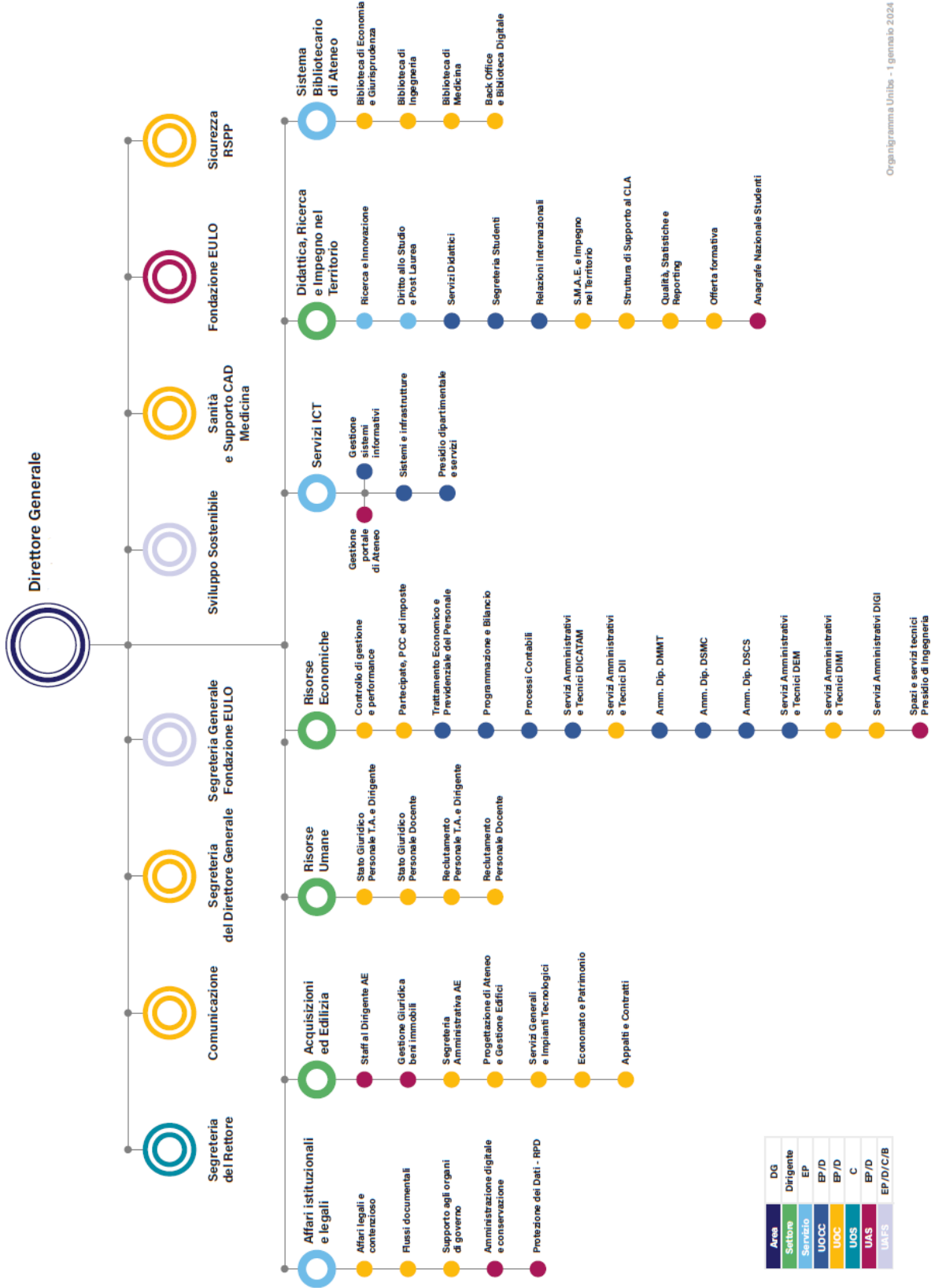
Nella presente sezione vengono illustrate la struttura organizzativa, l'organizzazione del lavoro agile e il piano triennale dei fabbisogni di personale dell'Università degli Studi di Brescia.

### 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:

- Direttore 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.



Organigramma Unibs - 1 gennaio 2024

La tabella seguente riporta la distribuzione del Personale Tecnico Amministrativo suddiviso in base alla categoria di appartenenza, tra le varie strutture al 31/12/2023:

*Distribuzione del personale per categoria*

Strutture/categorie	B	C	D	EP	CEL	Tecnologo	Dirigente	Totale
Acquisizioni e Edilizia	5	24	18	4			1	52
Affari Istituzionali e Legali	1	5	4	2				12
Comunicazione		4	1					5
DEM	15	6	1	1				23
DICATAM	9	14	5	1				29
Didattica, Ricerca e Impegno nel Territorio	7	78	42	4	3	1	1	136
DIGI	1	3	1					5
DII	2	9	7	1				19
DIMI		13	8					21
DMMT	5	22	15	1				43
DSCS	2	16	13	1				32
DSMC	7	18	8	1				34
Fondazione EULO			1					1
ICT		24	15	3				42
Risorse Economiche	2	19	9	2			1	33
Risorse Umane	2	11	6	1				20 (*)
Sanità e Supporto CAD		2	1	1				4
SBA	3	20	6	1				30
Segreteria DG		2	1					3
Segreteria Generale Fondazione EULO		1						1
Segreteria Rettore	2	3						5
Sicurezza	1	2		1				4
Supporto alla Commiss.Sostenibilità di Ateneo			1					1
<b>Totale</b>	<b>64</b>	<b>296</b>	<b>163</b>	<b>25</b>	<b>3</b>	<b>1</b>	<b>3</b>	<b>555 (**)</b>

(\*) di cui n. 1 cat. EP in posizione di comando in entrata fino al 31/12/2023

(\*\*) escluso Direttore Generale

Si riporta altresì la tabella relativa alla consistenza del Personale docente al 31/12/2023 e la relativa afferenza organizzativa.

*Consistenza del Personale docente e afferenza*

Dipartimento/Ruoli	PO	PA	RTD	RU	Totale
DIGI	21	19	8	7	55
DEM	29	34	21	8	92
DII	27	30	22	1	80
DIMI	24	38	18	6	86
DICATAM	19	40	24	3	86
DSMC	19	32	18	12	81
DMMT	23	34	19	13	89
DSCS	26	39	22	3	90
<b>Totale</b>	<b>188</b>	<b>266</b>	<b>152</b>	<b>53</b>	<b>659</b>

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, allo sviluppo della sostenibilità nella fase di ripresa e sviluppo post-pandemico e con l'emendamento in data 22/10/2021 del [Regolamento](#) per lo svolgimento della prestazione lavorativa in modalità lavoro agile (Smart Working) emanato il 02/07/2019. Si è così data attuazione a quanto previsto dal Decreto ministeriale del 8 ottobre 2021 (cd. "Decreto Brunetta").

Tale progetto di Ateneo rappresenta la cornice entro cui ciascun dipendente ha la possibilità di svolgere la propria prestazione di lavoro in modalità agile, in coerenza con il Regolamento di Ateneo e la normativa vigente in attesa che il nuovo CCLN disciplina la materia.

Si è quindi potuto procedere alla stipula dei singoli accordi individuali con il personale che ne ha fatto richiesta e previo accordo con il rispettivo responsabile, ciascuno dei quali riporta:

- 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.

Per quanto riguarda i lavoratori cd. "fragili" fino al 31 dicembre 2023 è stata data la possibilità di usufruire del lavoro agile nella misura del 100% come previsto dalla normativa.

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 adotteranno le misure organizzative atte a garantire, ai lavoratori che documentino gravi, urgenti e non altrimenti conciliabili situazioni di salute, personali e familiari, a svolgere la prestazione lavorativa in modalità agile, anche derogando al criterio della prevalenza dello svolgimento della prestazione lavorativa in presenza.

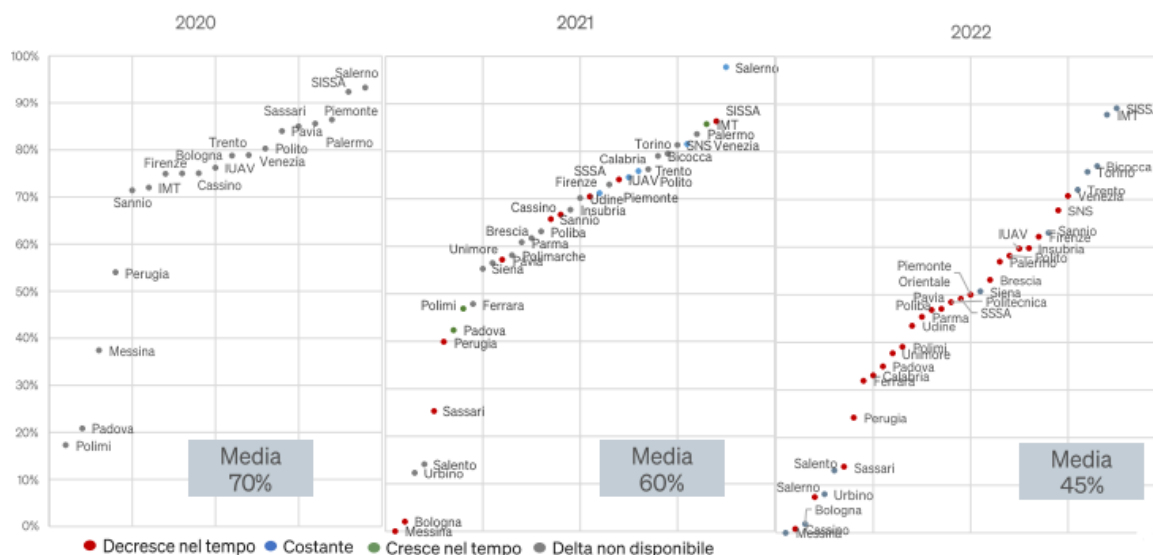
Con riferimento all'art. 4, co. 1, lett. B del D.M. 132/2022, l'Ateneo nell'organizzazione delle modalità del lavoro agile ha ottemperato a quanto previsto dal punto 1 al punto 5.

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 appartenenza del dipendente che svolge parte del proprio lavoro in modalità agile è chiamato a verificare i risultati conseguiti attraverso la prestazione lavorativa svolta.

L'implementazione del lavoro agile è stata supportata dalla stima del livello di "agilità" delle attività amministrative comprese nelle principali aree di Ateneo misurato nell'ambito dell'indagine condotta dal Laboratorio Smart Working all'interno del progetto Good Practice. In merito alla possibilità di introduzione del lavoro agile nei servizi tecnico-amministrativi, i risultati hanno mostrato una elevata potenzialità di introduzione del lavoro agile (circa il 66% delle attività), particolarmente accentuata per supporto alla ricerca (ad esclusione dei laboratori di ricerca) e amministrazione, e maggiormente contenuta per supporto tecnico all'attività di ricerca e servizi bibliotecari.

L'indagine condotta dal progetto GP nell'anno 2022 su un campione di 35 Atenei aderenti si è concentrata sull'approfondimento dell'approccio strategico e dell'impatto sulla performance. Gli esiti dell'indagine evidenziano l'installazione di un significativo cambiamento organizzativo rispetto al periodo pre-pandemia e la percezione della rilevanza strategica del lavoro agile. Tuttavia, l'utilizzo di indicatori di misurazione è ancora piuttosto limitato.

La statistica riguardante la numerosità del personale in smart working durante la pandemia (2020-2021) e successivamente (2022) descrive un andamento in riduzione in relazione al graduale ritorno alla "normalità". Il grafico che segue illustra l'andamento del numero di personale in smart working.



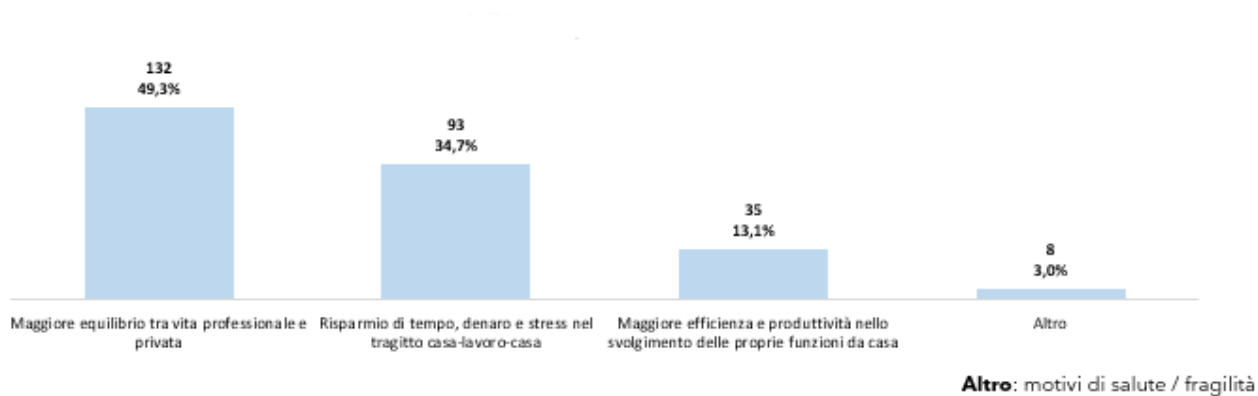
Tra le motivazioni raccolte dagli Atenei per il mancato accesso allo smart working prevalgono l'assenza di interesse da parte del personale e la necessità di svolgere la mansione in presenza.

Nell'anno 2022 il nostro Ateneo ha promosso un'indagine sul lavoro agile rivolta al PTA, compresi coloro che non hanno sottoscritto il contratto individuale per lo svolgimento dell'attività lavorativa in modalità agile.

Il 30,7% dei rispondenti all'indagine dichiara di non aver aderito allo smart working. Di questi, il 62% riporta fattori esogeni, dunque non connessi alla sfera personale, come motivazione della mancata adesione. Tuttavia, il 75,7% di coloro che non ha aderito al progetto individuale di lavoro agile causa fattori esogeni sarebbe disposto, nel futuro, a siglare l'accordo.

Gli aderenti al progetto di Ateneo per il lavoro agile sono una quota pari al 69,3% dei rispondenti. I motivi dell'adesione sono riportati nel grafico che segue.

Motivo dell'adesione



In riferimento al desiderio di poter proseguire l'esperienza di lavoro agile, il 97,4% (261 persone su 268) degli aderenti ha risposto affermativamente.

La soddisfazione complessiva media, su una scala da 1 a 6 si assesta sul 5,5.

Il supporto alla prosecuzione dell'esperienza di smart working risiede certamente anche negli obiettivi di digitalizzazione dei processi che contribuiscono a rendere le attività lavorative più "agili": il lavoro a distanza è tanto più possibile ed

efficace quanto più i processi risultano digitalizzati. Accanto a questi, si pongono gli obiettivi riguardanti la formazione del personale, oltre alla diffusione della cultura dell'organizzazione del lavoro per obiettivi: l'approccio "per obiettivi", rappresenta un prerequisito del lavoro a distanza. Inoltre, migliorando il benessere organizzativo e aumentando l'efficienza del lavoro, diventa una modalità organizzativa auspicabile anche per lo svolgimento delle attività in presenza. Il lavoro a distanza è infatti attuabile, efficiente ed efficace nella misura in cui responsabili e collaboratori riescono ad essere reciprocamente allineati sugli obiettivi da perseguire e le attività da svolgere. Ciò presuppone da parte dei responsabili una cultura organizzativa di project management e doti di leadership.

### 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 categoria EP	0,40
PTA categoria D	0,30
PTA categoria C	0,25
PTA categoria B	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% a decorrere dal 2018);

- 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 2024-2026 si è tenuto conto del personale in servizio alla data del 1° gennaio 2024 e delle assunzioni di personale già bandite che prenderanno servizio nel 2024 (al netto delle cessazioni e dei pensionamenti), nonché dell'utilizzo dei punti organico della programmazione ordinaria del personale anno 2022 (cessazioni 2021), anno 2023 (cessazioni 2023), piano straordinario 2023 e piano straordinario 2024.

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

	Anno 2024	Anno 2025	Anno 2026	Posizione già bandite nel 2023 che prenderanno servizio nel 2024	Data presunta presa servizio assunzioni 2024
Programmazione 2022 destinata a personale doc. e ric.	4,01			4,01	mar-24
Programmazione 2023 destinata a personale doc. e ric.	8,00	3,95		7,4 tenure track	mar-24
Programmazione 2024 destinata a PTA	3,30		2,70		mar-24
Programmazione 2024 destinata a personale doc. e ric.	5,00		7,30		set-24
Piano straordinario reclutamento 2023 doc. e ric.	9,90			1,70	set-24
Piano straordinario reclutamento 2024 PTA	7,55	4,69			gen-24 e lug-24
Piano straordinario reclutamento 2024 doc. e ric.	10,00	11,26			set-24
<b>Totali</b>	<b>47,76</b>	<b>19,90</b>	<b>10,00</b>		
		<b>77,66</b>			
<b>Non a Budget</b>					
Programmazione 2025 (riferita a cessazioni note oggi)		6,70			
Programmazione 2026 (riferita a cessazioni note oggi)			10,20		

Con riferimento al piano triennale dei fabbisogni di personale tecnico amministrativo, ai fini della mappatura dei fabbisogni nei mesi di dicembre 2023 e gennaio 2024 il Direttore Generale ha chiesto ai Responsabili di struttura, i Responsabili Amministrativi dei Dipartimenti e i Direttori di Dipartimento le esigenze di personale relative al triennio 2024-2026, indicando ruolo e profilo, prioritariamente in considerazione della previsione delle cessazioni dei collaboratori 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 2024-2026, 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 ricercatori derivante dall'attuazione dei progetti "PNRR". È inoltre previsto il reclutamento di ulteriori tecnologi a supporto delle attività di ricerca.

#### *Richieste di fabbisogno*

<i>Categoria/anno</i>	<i>2024</i>	<i>2025</i>	<i>2026</i>	<i>Totale</i>
Dirigente	3	0	0	<b>3</b>
EP amministrativo	0	5	1	<b>6</b>
EP tecnico	0	1	2	<b>3</b>
D amministrativo	4	6	1	<b>11</b>
D tecnico	1	14	4	<b>19</b>
D biblioteche	0	1	0	<b>1</b>
C amministrativo	19	10	4	<b>33</b>
C tecnico	4	7	1	<b>12</b>
C Biblioteche	1	1	2	<b>4</b>
B Servizi generali	0	0	0	<b>0</b>
<i>Totale</i>	<b>32</b>	<b>45</b>	<b>15</b>	<b>92</b>

---

### 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 perseguimento 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 ai Dirigenti.

In tema di transizione digitale è stato inserito nella piattaforma di Ateneo un nuovo corso specifico sulla sicurezza informatica. Inoltre, il personale del Servizio ICT offrirà un corso di formazione al personale per l'utilizzo di MailUp. 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 promuoverà eventi formativi e informativi destinati al personale coinvolto nelle procedure di acquisto finalizzati anche alla corretta procedura di scelta del contraente e all'applicazione di eventuali nuove disposizioni normative e di regolamenti di attuazione interni ed esterni. Sarà inoltre promossa, come già fatto nel 2023, la formazione sul nuovo codice dei contratti pubblici, ora disponibile anche nel citato catalogo Syllabus.

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, come RIFORMA Mentis, che si propone di rafforzare le competenze individuali sulla cultura contro le molestie sui luoghi di lavoro e la parità di genere. Tra gli obiettivi del Servizio ICT è presente anche l'integrazione tra Moodle e Bestr per l'assegnazione di Open Badge al personale.

Nell'anno 2023 si è provveduto all'assunzione di 13 unità di personale tecnico amministrativo mediante il contratto "formazione-lavoro", 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 colleghi, sia tramite lezioni teoriche frontali relative ai diversi ambiti lavorativi che connotano il nostro Ateneo, a cui hanno preso parte altri colleghi interessati alle tematiche. Questa attività proseguirà anche negli anni successivi. Per i neoassunti 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.

A supporto dell'obiettivo trasversale dell'attuazione degli adempimenti relativi alla normativa GDPR, saranno riproposti eventi formativi dedicati al personale coinvolto a vario titolo nella gestione e protezione dei dati.

In riferimento alla transizione ecologica, l'Ateneo promuoverà 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.

A supporto della formazione internazionale, sarà riproposto il 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.

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.

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 dipendenti ai percorsi di formazione sarà potenziata l'attività di comunicazione da parte dell'ufficio Organizzazione e Sviluppo del personale.

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 55% entro il 31/12/2024 (considerata anche l'attività svolta nel 2023);
- 2) indicatore di output: incremento delle ore di formazione erogate ad ogni unità di personale. I dati del 2023 dicono che le ore di formazione complessivamente fruite dal PTA sono state 21419 a fronte di 555 unità di personale in servizio al 31/12/2023. Nella media il personale ha usufruito di 38 ore di formazione complessiva, tuttavia il dato è caratterizzato da situazioni di sperequazione. Il target per il 2024 è 24 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

---

Nell'anno 2023 è stato adottato il nuovo programma "U-GOV Formazione" che digitalizza 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 2024, nel mese di novembre 2023 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.

<b>Area tematica corso richiesto</b>	
Comunicazione	Gestione dell'utenza nelle varie forme di comunicazione (in presenza, a distanza, via mail) e gestione dello stress
Comunicazione	Rafforzare le competenze negli ambiti oggetto dei corsi per migliorare i rapporti con l'utenza e con i colleghi.
Comunicazione	Creare un prodotto audiovisivo di qualità per la comunicazione con gli studenti e con la comunità universitaria sui social
Area controllo di gestione	Approfondire il tema del PIAO
Area controllo di gestione	Formazione all'utilizzo e alla configurazione del nuovo programma per l'allocatione dei costi
Area economico-finanziaria	Approfondimento della normativa e novità in merito alla Certificazione Unica anno 2024 redditi 2023.
Area economico-finanziaria	Approfondimento della normativa e novità relative al nuovo contratto del comparto Istruzione e ricerca - Triennio 2019-2021
Area economico-finanziaria	Formazione trasversale fiscale e contabile specifica per gli Atenei
Area giuridico-normativa generale	Acquisire una visione generale delle normativa relativa a docenti, ricercatori borse etc..
Area giuridico-normativa generale	Aggiornamento gestione organi e delibere
Area informatica e telematica	Aggiornamento delle competenze in ambiente Apple
Area informatica e telematica	Utilizzo di Excel
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 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, a personale dirigente o di categoria D - EP.

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

Nel 2023 è stato raggiunto un obiettivo in ambito di docenza interna, ovvero erogare a studenti, docenti, ricercatori e personale tecnico-amministrativo formazione in ambito di sicurezza attraverso corsi realizzati da personale interno, sia attraverso registrazioni disponibili nel portale dedicato Moodle che in presenza.

## DESTINATARI

In coerenza con le aree di intervento individuate attraverso i criteri sopra esposti, l'Amministrazione si avvale sistematicamente del contributo dei 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 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 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 nei periodi gennaio-giugno e settembre-dicembre in orario di lavoro.

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

Al termine di alcuni corsi a campione è prevista una prova di verifica finale e un questionario di gradimento circa l'organizzazione e i contenuti dell'attività formativa.

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 - Servizio 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 verso i 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 "BLS/D 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 saranno erogati tramite apposita piattaforma di e-learning e svolti dal personale in autonomia.

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 2022-2024, che riguarderanno in particolare i temi del linguaggio di genere e della violenza di genere e avranno come destinatari la totalità del personale di Ateneo (personale docente e non docente).

Si segnala inoltre la collaborazione con il Comitato Unico di Garanzia (CUG), che ha finanziato alcuni corsi relativi alla comunicazione.

#### 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.

È stato formalizzato il Protocollo di intesa tra il nostro Ateneo e il Ministro per la Pubblica Amministrazione per l'adesione all'iniziativa "[PA 110 e lode](#)", volta a incentivare e favorire l'accesso a percorsi di istruzione e qualificazione del personale laureato e non laureato.

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. È in fase di definizione un sistema di monitoraggio che definisca le tempistiche della rilevazione e coordini i contributi di tutti gli attori coinvolti. È, inoltre, previsto un momento di revisione a metà mandato.

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. Nell'anno 2024 l'Ateneo sarà impegnato nella misurazione dei risultati del 2023 e nella formulazione di un nuovo programma per il triennio 2024-2026.

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 agli studenti con disabilità e DSA;
- esprimere un parere sulla mobilità interuniversitaria dei 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>	Esperienza dello studente 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 2/3 del periodo didattico fino all'iscrizione all'esame	Studenti dei corsi di studio triennali, magistrali e magistrali a ciclo unico	Datamart di Ateneo tramite profilazione permessi.  Piattaforma <a href="#">SISValDidat</a> con dati pubblici fino al livello del singolo insegnamento dall'a.a. 2022/23, fatta salva la possibilità del singolo docente di oscurare le valutazioni. Per gli anni precedenti i dati sono pubblici fino al livello del corso di studio.	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</i>	Grado di soddisfazione dei servizi amministrativi erogati dall'Ateneo  (es. segreterie, biblioteche, aule, laboratori, servizi informativi)	Somministrato 1 volta all'anno agli/alle studenti, al personale accademico e al personale tecnico-amministrativo nell'ambito del progetto Good Practice (GP)	Studenti dei corsi di studio triennali, magistrali e magistrali a ciclo unico (suddivisi tra primo anno e anni successivi al primo) - Personale accademico -	Portale di <a href="#">Amministrazione Trasparente</a> dell'Ateneo	Responsabili di posizione organizzativa, Gruppi di Riesame dei Corsi di studio, Commissioni Paritetiche Docenti Studenti,

		coordinato dal Politecnico di Milano	Personale tecnico - amministrativo		Nucleo di Valutazione
<i>Questionario 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)	Sito di Ateneo, sezione <a href="#">Dati e Statistiche</a>	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>Profilo dei laureati</i>	Esperienza del laureando sul corso di studi 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)	Sito <a href="#">Almalaurea</a> , sito di Ateneo sezione <a href="#">Dati e Statistiche</a> per report specifici sull'Ateneo, area riservata del Presidio della Qualità per report sui dipartimenti	Gruppi di Riesame dei Corsi di studio, Commissioni Paritetiche Docenti Studenti, Nucleo di Valutazione
<i>Condizione occupazionale dei laureati</i>	Livello di occupabilità dei/delle laureati/e	A cura del Consorzio Almalaurea, erogato ad 1, 3 e 5 anni dal conseguimento del titolo	Laureati/e dell'Ateneo	Sito <a href="#">Almalaurea</a> , sito di Ateneo sezione <a href="#">Dati e Statistiche</a> per report specifici sull'Ateneo, area riservata del Presidio della Qualità per report sui dipartimenti	Gruppi di Riesame dei Corsi di studio, Commissioni Paritetiche Docenti Studenti, Nucleo di Valutazione
<i>Profilo dei dottori di ricerca</i>	Caratteristiche dei Dottori 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	Sito <a href="#">Almalaurea</a>	Dottorati, Nucleo di Valutazione (a partire dalla Relazione 2023)
<i>Condizione occupazionale dei Dottori di ricerca</i>	Inserimento nel mercato del lavoro dei/delle Dottori/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 ad 1 anno dal conseguimento del titolo	Dottori/esse di ricerca dell'Ateneo	Sito <a href="#">Almalaurea</a>	Dottorati, Nucleo di Valutazione (a partire dalla Relazione 2023)
<i>Opinioni di studenti su stage e tirocinio curriculare ed extra-curriculare</i>	Soddisfazione degli/delle studenti sulle attività di stage e tirocinio	A cura del Consorzio Almalaurea	Studenti che hanno svolto tirocini durante il percorso di studi	Sito <a href="#">Almalaurea</a> , sito di Ateneo sezione <a href="#">Dati e Statistiche</a> per report specifici sull'Ateneo	Gruppi di Riesame dei Corsi di studio, Commissioni Paritetiche Docenti Studenti

<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	Sito <a href="#">Almalaurea</a> , sito di Ateneo sezione <a href="#">Dati e Statistiche</a> per report specifici sull'Ateneo	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), erogato 1 volta all'anno.	Personale tecnico - amministrativo	Portale di <a href="#">Amministrazione Trasparente</a> dell'Ateneo  <a href="#">Relazione del CUG</a>	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	Immatricolati/e a corsi di studio triennali, magistrali e magistrali a ciclo unico	Prima edizione in corso di elaborazione	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	Studenti del secondo anno che hanno conseguito meno di 24 CFU o che hanno cambiato corso di studio o hanno abbandonato	Prima edizione in corso di elaborazione	Gruppo di lavoro della didattica, Presidio della qualità di Ateneo

## 4.2 Monitoraggio della performance

### 4.2.1 LA RELAZIONE SULLA PERFORMANCE

La rendicontazione a consuntivo degli obiettivi strategici e organizzativi avviene in occasione della Relazione sulla performance, che per il presente Piano verrà approvata entro giugno 2024 e che riguarderà l'anno solare 2023.

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 dal Direttore Generale, dai Dirigenti e dal personale tecnico - amministrativo, anche in termini di competenze individuali.

### 4.2.2 MONITORAGGIO OBIETTIVI DI STRUTTURA

A partire dal 2022 è stato introdotto il prodotto Sprint di Cineca, che consente l'inserimento, il monitoraggio e l'estrazione di reportistica relativamente agli obiettivi di struttura. È stato costituito un gruppo di lavoro internamente all'Ateneo, con componenti di diversi uffici coinvolti, che ha partecipato alla configurazione dello strumento e all'attività formativa sull'utilizzo. È stata portata avanti, inoltre, la formazione per i Responsabili e il supporto agli eventi di monitoraggio intermedio e finale.

Nel corso dell'anno è stato inoltre configurato l'applicativo HR Valutazione Prestazioni, sempre di Cineca, integrato con Sprint, che supporta la valutazione complessiva della performance del dipendente, costituita dalla dimensione organizzativa e individuale, come definito dal SMVP.

È previsto un monitoraggio intermedio nel mese di luglio, con riferimento al 30/06/2024, che servirà ai 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.

---

#### 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 potranno essere 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 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.

Nel corso degli ultimi due anni, anche grazie alla partecipazione al progetto Good Practice, è stato realizzato un lavoro di mappatura dei servizi dell'Ateneo arrivando ad una ripartizione dei costi dei servizi oggetto di mappatura.

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.

Per l'anno 2023 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](#), oltre alle funzioni legate al Sistema AVA relative alla Didattica, Ricerca e Terza Missione, ricopre anche 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 del/della Direttore/Direttrice 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;
- Valutazione progetti del Premio sull'Innovazione.

Anticorruzione e Trasparenza:

- Esame della Relazione annuale del/della 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. Con Decreto Rettorale del 16 settembre 2022, n. 832 è stata costituita la Commissione Genere dell'Università degli studi di Brescia per il triennio 2022-2024, composta da 9 componenti individuati/e tra il personale Docente e Ricercatore, personale tecnico-amministrativo, Assegnisti/e, Specializzandi/e, Dottorandi/e, Borsisti/borsiste, Studenti/esse. Tra di loro è stata nominata la Presidente che ha funzioni di Referente per le politiche di Genere con il compito di coordinare dal punto di vista strategico e operativo le azioni individuate dall'Ateneo e di fornire gli elementi per valutare lo stato di attuazione delle azioni pianificate dal GEP in merito alla parità di genere nelle varie aree e componenti della comunità universitaria.

### 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 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 relativo responsabile;

Per gli aspetti che riguardano altre sezioni del PIAO, come la rotazione e la formazione, l'RPCT si raccorderà col 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 2023, 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, a campione, viene erogato un test di apprendimento e un questionario di valutazione della qualità del corso erogato.

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.

#### BUDGET

---

Il budget stanziato per la formazione del personale tecnico amministrativo nell'anno solare 2024 è di €150.00,00.

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.