

PIANO INTEGRATO

Triennio 2019-2021



Gennaio 2019

**Il Direttore Generale
Avv. Alessandra Moscatelli**



**UNIVERSITÀ
DEGLI STUDI
DI BRESCIA**

INDICE

1. PRESENTAZIONE	5
2. SINTESI DELLE INFORMAZIONI DI INTERESSE PER I CITTADINI E GLI <i>STAKEHOLDER</i> ESTERNI	7
2.1. CHI SIAMO	7
2.2. COSA FACCIAMO	7
2.3. COME OPERIAMO	8
2.3.1. ORGANI DI ATENEO	8
2.3.2. GLI ALTRI ORGANISMI	9
2.3.3. STRUTTURE DIDATTICHE E DI RICERCA	12
2.3.4. L'AMMINISTRAZIONE	12
2.3.5. IL BILANCIO	15
3. L'IDENTITA'	19
3.1. L'ISTITUZIONE IN CIFRE	19
3.1.1. OFFERTA FORMATIVA	19
3.1.2. STUDENTI	22
3.1.3. PERSONALE	24
3.2. MANDATO ISTITUZIONALE E MISSIONE	27
4. ANALISI DEL CONTESTO	28
4.1. ANALISI DEL CONTESTO ESTERNO	28
4.1.1. CONTESTO NAZIONALE	28
4.1.2. CONTESTO REGIONALE E PROVINCIALE	31
4.2. ANALISI DEL CONTESTO INTERNO	33
4.2.1. ORGANIZZAZIONE (ORG)	33
4.2.2. RISORSE STRUMENTALI ED ECONOMICHE (RSE)	34
4.2.3. RISORSE UMANE (RU)	34
4.2.4. SALUTE FINANZIARIA (SF)	35
4.2.5. DIDATTICA (D)	36
4.2.6. RICERCA (R)	36
5. SEZIONE <i>PERFORMANCE</i>	37
5.1. IL CICLO DELLA <i>PERFORMANCE</i>	37
5.1.1. L'ALBERO DELLA <i>PERFORMANCE</i> : IL COLLEGAMENTO TRA MANDATO E AREE STRATEGICHE – IL PIANO STRATEGICO 2017/2019	38
5.1.2. GLI OBIETTIVI STRATEGICI DEL PIANO INTEGRATO DELLA <i>PERFORMANCE</i>	40
5.1.3. <i>PERFORMANCE</i> ORGANIZZATIVA	45
5.2. <i>PERFORMANCE</i> INDIVIDUALE: GLI OBIETTIVI DEL DIRETTORE GENERALE, DEI DIRIGENTI E DEL PERSONALE TITOLARE DI POSIZIONE ORGANIZZATIVA	46
5.2.1. IL DIRETTORE GENERALE	46
5.2.2. I DIRIGENTI	47

5.2.3 IL PERSONALE TECNICO AMMINISTRATIVO	48
5.3 RACCORDO CON IL CICLO DI PROGRAMMAZIONE ECONOMICO-FINANZIARIA E DI BILANCIO	49
6. SEZIONE TRASPARENZA	51
6.1. CONTESTO NORMATIVO DI RIFERIMENTO	51
6.2 SEZIONE 'AMMINISTRAZIONE TRASPARENTE'	53
6.3 OBIETTIVI STRATEGICI IN MATERIA DI TRASPARENZA POSTI DAGLI ORGANI DI VERTICE NEGLI ATTI DI INDIRIZZO E COLLEGAMENTI CON IL PIANO DELLA PERFORMANCE	54
6.4 UFFICI E DIRIGENTI COINVOLTI PER L'INDIVIDUAZIONE DEI CONTENUTI DEL PROGRAMMA	55
6.5 MODALITA' DI COINVOLGIMENTO DEGLI <i>STAKEHOLDERS</i> E RISULTATI	56
6.6 INIZIATIVE E STRUMENTI DI COMUNICAZIONE PER LA DIFFUSIONE DEI CONTENUTI DEL PROGRAMMA E DEI DATI PUBBLICATI	57
6.7 NUOVI CANALI DI COMUNICAZIONE	57
6.8 FORMAZIONE	58
6.9 RESPONSABILI DELLA PUBBLICAZIONE E DELL'AGGIORNAMENTO DEI DATI	59
6.10 MISURE ORGANIZZATIVE VOLTE AD ASSICURARE LA REGOLARITA' E TEMPESTIVITA' DEI FLUSSI INFORMATIVI	59
6.11 SISTEMA DI MONITORAGGIO CON L'INDIVIDUAZIONE DEI DIRIGENTI RESPONSABILI	60
6.12 STRUMENTI E TECNICHE DI RILEVAZIONE DELL'EFFETTIVO UTILIZZO DEI DATI DA PARTE DEGLI UTENTI DELLA SEZIONE "AMMINISTRAZIONE TRASPARENTE"	61
6.13 ULTERIORI DATI	61
7. SEZIONE ANTICORRUZIONE	62
7.1. PREMessa	62
7.2 ANALISI DEL CONTESTO	64
7.3 CONTESTO INTERNO	65
7.3.1 IL CONTENZIOSO DI ATENEO	65
7.4 OGGETTO E FINALITÀ	67
7.4.1. ANALISI DI TUTTE LE AREE DI ATTIVITÀ, MAPPATURA DEI PROCESSI E PROCEDIMENTI AMMINISTRATIVI	68
7.4.2 PROCESSO DI ADOZIONE DEL PTPC: SOGGETTI INTERNI	69
7.5 RESPONSABILE DELLA PREVENZIONE DELLA CORRUZIONE E DELLA TRASPARENZA	69
7.6 INDIVIDUAZIONE DELLE ATTIVITÀ CON PIÙ ELEVATO RISCHIO DI CORRUZIONE	71
7.7. LE MISURE DI TRATTAMENTO DEL RISCHIO	74
7.7.1 SERVIZI STRUMENTALI	74
7.7.2 RICERCA	78
7.7.3 DIDATTICA	80
7.8 FORMAZIONE, CONTROLLO E PREVENZIONE DEL RISCHIO	82
7.9 OBBLIGHI INFORMATIVI E VERIFICHE	83

7.10 OBBLIGHI DI TRASPARENZA	85
7.11 ROTAZIONE DEGLI INCARICHI	86
7.12 IL <i>PANTOUFLUAGE</i>	88
7.13 RELAZIONE DELL'ATTIVITÀ SVOLTA	88
7.14 PIANIFICAZIONE TRIENNALE	88
8. FASI, SOGGETTI E TEMPI DEL PROCESSO DI REDAZIONE DEL PIANO	88

ALLEGATI:

1. Sistema di misurazione e valutazione della *performance*
2. Obiettivi strategici
3. Obiettivi delle strutture (Direttore Generale, *Performance* organizzativa e individuale)
4. Piano per lo Sviluppo Sostenibile dell'Università degli Studi di Brescia
5. Piano di Comunicazione 2019-2021
6. Obblighi di pubblicazione

1. PRESENTAZIONE

Il Piano integrato 2019-2021 è stato redatto nel rispetto delle Linee Guida per la gestione integrata del Ciclo della *performance* delle Università diramate dall'ANVUR (edizione luglio 2015), delle Linee guida ANVUR di cui alla delibera del Consiglio direttivo del 20 dicembre 2017 nonché delle Linee Guida ANVUR per la gestione integrata dei cicli della *performance* e del bilancio delle Università (poste in consultazione fino al 14 dicembre 2018). Sono stati tratti spunti anche dal recentissimo documento di gennaio 2019, trasmesso dal Dipartimento della Funzione Pubblica, '*Indicatori comuni per le funzioni di supporto nelle amministrazioni pubbliche*', per quanto compatibili con il Sistema Universitario. Il Piano tiene, altresì, conto dell'aggiornamento 2018 al Piano Nazionale Anticorruzione, adottato con Delibera Anac n. 1074 del 21 novembre 2018.

Le Linee Guida dell'ANVUR sopra richiamate hanno fornito indicazioni operative per la gestione e la valutazione delle attività amministrative secondo i principi di semplificazione e di integrazione, nel rispetto dell'autonomia garantita alle Università dall'art.33 della Costituzione e della specificità del Sistema universitario, tenuto anche conto delle modifiche intervenute con il Decreto legislativo 25 maggio 2017, n. 74.

Va precisato, in via preliminare, che l'Università affianca alle tradizionali funzioni istituzionali (didattica, ricerca e terza missione), di cui sono titolari i professori e i ricercatori, personale in regime di diritto pubblico ai sensi dell'art. 3 del d.lgs. 30 marzo 2001, n.165, le funzioni di supporto, strumentali alle citate funzioni finali, svolte dal personale dirigente e tecnico-amministrativo.

Sotto il profilo metodologico, come già evidenziato nel Piano dello scorso anno, la scelta dell'Ateneo è stata quella di considerare nel documento l'Università nel suo complesso, non concentrando l'attenzione sulle sole funzioni e ambiti di azione del personale dirigente e tecnico-amministrativo, diretto destinatario del d.lgs. 150/2009.

Sono state, quindi, ricomprese anche le aree della ricerca, della didattica e della terza missione, funzioni proprie del corpo docente, e sulle quali sono già in essere paralleli sistemi di misurazione e valutazione a livello nazionale (Sistema AVA sull'accREDITamento delle sedi e dei corsi di studio nonché la VQR).

Il presente Piano integrato, dopo una presentazione dell'Ateneo e del contesto in cui opera, individua gli obiettivi strategici, in una logica di stretta integrazione con la programmazione economico-finanziaria; illustra, inoltre, gli indicatori della misurazione e la valutazione della *performance* dell'Amministrazione in tutte le sue articolazioni organizzative e gli obiettivi individuali del personale. Sempre in una prospettiva di integrazione, il Piano ricomprende al proprio interno, in apposite sezioni dedicate (6 e 7), gli strumenti programmatici in tema di trasparenza e di anticorruzione.

L'arco temporale di riferimento è il triennio e coincide con quello dei documenti di programmazione economico-finanziaria cui il piano, come si diceva, è strettamente correlato. Gli obiettivi strategici, infatti, individuati nel Piano sono collegati al Piano strategico di Ateneo deliberato dagli Organi di governo il 29 giugno 2017 e coincidono con quelli contenuti nella relazione del Rettore di accompagnamento al bilancio 2019.

Il presente Piano viene adottato a seguito della visita della CEV, svoltasi presso l'Ateneo nel mese dicembre 2018, ai fini dell'Accreditamento periodico della sede e dei corsi di studio.

La visita ha rappresentato per l'Università un momento importante di confronto con l'ANVUR anche ai fini del progressivo miglioramento del Sistema AQ di Ateneo.

La CEV ha avuto modo di sottolineare nel 'documento di restituzione di fine visita', consegnato al termine delle quattro giornate a Brescia, *'lo spirito di collaborazione con cui si è svolta la visita come elemento fondante dell'approccio orientato al miglioramento continuo oltre che di esperienza e di crescita reciproca.'* Ha apprezzato, altresì, *'il coinvolgimento attivo del personale tecnico-amministrativo e l'impegno dimostrato nello svolgimento dei propri compiti per la visita'.*

Si auspica che la visita abbia rafforzato la consapevolezza che il Sistema di qualità e il Sistema di misurazione della performance debba coinvolgere tutte le componenti di personale dell'Ateneo e pervadere le rispettive funzioni, tenuto conto della normativa generale, diretta a tutte le Pubbliche amministrazioni, e di quelle speciali del Sistema universitario (AVA e VQR per la didattica, per la ricerca e per la terza missione). Anche gli utenti finali dei servizi (studenti, imprese e altri Enti) devono essere maggiormente coinvolti nella realizzazione del Sistema consolidando i meccanismi di partecipazione legati alla rilevazione del grado di soddisfazione sui servizi erogati dall'Ateneo (questionari sulla soddisfazione).

Come si è avuto modo di precisare nel Piano precedente, la visione dell'attuale Governance ricomprende all'interno di un unico concetto semantico di 'Qualità' le dimensioni della legalità, dell'anticorruzione, della trasparenza e della *performance* (didattica, ricerca e funzioni strumentali) garantendo sempre una perfetta integrazione anche con il ciclo del bilancio. Da questa consapevolezza della stretta integrazione e correlazione tra le dimensioni sopra esposte nell'ambito di un unitario 'Sistema di qualità' scaturisce la scelta dell'Ateneo di mantenere, anche sotto il profilo redazionale, all'interno di un unico Piano integrato, i documenti programmatici della *performance*, della trasparenza e dell'anticorruzione, seppure trattati separatamente e in sezioni distinte (rispettivamente, 5,6 e 7).

L'Ateneo sarà, pertanto, impegnato nell'ulteriore potenziamento di un Sistema integrato di qualità che coinvolga tutte le funzioni istituzionali (didattica, ricerca, terza missione e servizi strumentali), nel rispetto delle disposizioni introdotte dalla legge 190/2012 in materia di anticorruzione e dal d.lgs. 33/2013 in materia di trasparenza, tenuto conto degli indirizzi contenuti nel recente Aggiornamento 2018 del Piano nazionale anticorruzione.

In particolare, l'Ateneo, in coerenza con il Piano strategico deliberato dagli Organi di Governo a giugno 2017, ha individuato per il prossimo triennio come obiettivo prioritario, in una generale prospettiva di contenimento e razionalizzazione della spesa, un miglioramento *'qualitativo'* di tutte le prestazioni correlate alle funzioni istituzionali mediante un'ulteriore potenziamento e qualificazione dell'offerta formativa, della ricerca, della terza missione, con particolare attenzione alla dimensione internazionale dell'Università.

Particolare cura sarà rivolta, da un canto, alle misure finalizzate al presidio dell'etica, della legalità e della trasparenza, dall'altro al progressivo miglioramento continuo dei servizi, in particolare quelli rivolti agli studenti, consolidando la cultura della qualità, del miglioramento delle *performance*, della valutazione stimolando meccanismi incentivanti correlati alle migliori prestazioni. Le misure sono contenute negli obiettivi assegnati alle strutture e al personale (allegato 3).

2. SINTESI DELLE INFORMAZIONI DI INTERESSE PER I CITTADINI E GLI STAKEHOLDER ESTERNI

2.1. CHI SIAMO

L'Università degli Studi di Brescia, istituita ufficialmente con Legge 14 agosto 1982 n. 590, nasce con tre Facoltà (Economia e Commercio, Ingegneria, Medicina e Chirurgia).

La fase di gestazione risale però all'inizio degli anni Sessanta: i primi tentativi di portare a Brescia corsi universitari furono promossi dalla Camera di Commercio e dall'Amministrazione provinciale, con l'avvio delle trattative per l'istituzione di un biennio in Ingegneria, come sezione staccata del Politecnico di Milano al quale si aggiunse, nei primi anni Settanta, il Corso di Laurea in Medicina e Chirurgia delle Università di Milano e di Parma e poi quello di Economia e Commercio dell'Università di Parma. La scelta iniziale delle Facoltà attivate – considerata anche la presenza a Brescia dell'Università Cattolica a copertura dell'area umanistica – si è dimostrata pienamente coerente con le caratteristiche del territorio che presentava (e presenta) un settore manifatturiero tra i più importanti in Italia e una struttura sanitaria, gli Spedali Civili, tra le più grandi ed efficienti del Paese. Dal punto di vista urbanistico, la scelta è stata mantenere separati gli insediamenti di Medicina e Ingegneria, ubicati a nord della città, da quelli di Economia e Giurisprudenza (che nascerà solo nell'a.a. 92/93), situati nel cuore del centro storico cittadino.

Nel tempo, l'offerta formativa è rimasta fedele a tale impostazione originaria, con l'evoluzione dei corsi di studio, commisurata alle reali esigenze del territorio e alle effettive competenze di docenza e di ricerca dell'Ateneo.

Risale appunto al 1992-93, presso la Facoltà di Economia, l'attivazione del Corso di Laurea in Giurisprudenza, diventato Facoltà autonoma nel 1996-97, in risposta all'esigenza sentita dalla società locale essendo Brescia sede di Corte d'Appello e sezione del Tar. La riforma degli ordinamenti universitari ha poi determinato un arricchimento dell'offerta formativa, tradotto nel passaggio da 17 a 45 corsi di studio attuali.

2.2. COSA FACCIAMO

L'art. 1 dello Statuto definisce l'Università degli Studi di Brescia come un'istituzione pubblica, sede primaria della ricerca scientifica e dell'istruzione superiore.

Il mandato dell'Università è declinato nell'art. 2 dello Statuto, come riportato più avanti al paragrafo 3.2.

L'Ateneo presenta una ampia e qualificata offerta formativa che prevede: corsi di laurea, corsi di laurea magistrale, master universitari, scuole di specializzazione e corsi di perfezionamento nonché corsi di dottorato con sede amministrativa presso l'Università degli studi di Brescia (vedi per il dettaglio il paragrafo 3.1.1).

Nel 2018 è stata istituita la SMAE, Scuola di Alta Formazione "*School of Management and Advanced Education*" che rappresenta un ponte tra l'Università ed il mondo delle professioni e delle imprese. Con l'avvio della Scuola, l'Università, quale sede primaria per la formazione e l'aggiornamento, intende rispondere concretamente alle esigenze espresse dalle istituzioni, in particolare quelle del territorio, in merito alla necessità di attivare corsi di alta formazione e aggiornamento permanente.

L'Università degli Studi di Brescia promuove una formazione innovativa e di qualità, anche sperimentando nuove modalità di apprendimento, attraverso progetti creativi e interdisciplinari che favoriscano l'incontro tra diversi approcci scientifici e tra le differenti aree di ricerca dell'Ateneo.

Strettamente correlate alla formazione, sono le attività di ricerca e di terza missione dell'Ateneo. L'Ateneo incentiva la ricerca scientifica anche sui temi della sostenibilità, attraverso progetti che aumentino la conoscenza dei fenomeni globali e proponcano nuove soluzioni, sostenendone l'applicazione diretta nella società e nel territorio.

Le attività assistenziali vengono svolte dai docenti convenzionati dell'area medica con le modalità e nei limiti concertati con la Regione Lombardia; è garantita l'inscindibilità delle funzioni assistenziali dei docenti di materie cliniche da quelle di insegnamento e di ricerca.

2.3. COME OPERIAMO

2.3.1 ORGANI DI ATENEO

Gli Organi di Governo presenti nello Statuto sono: Rettore, Senato Accademico, Consiglio di Amministrazione, Collegio dei Revisori, Nucleo di Valutazione, Direttore Generale e la Consulta degli Studenti.

Il **Rettore** è il legale rappresentante dell'Ateneo. Al Rettore sono attribuite le funzioni di indirizzo, di iniziativa e di coordinamento delle attività scientifiche e didattiche. Il Rettore è responsabile del perseguimento delle finalità dell'Ateneo secondo criteri di qualità e nel rispetto dei principi di efficacia, efficienza, trasparenza e promozione del merito.

Il **Senato Accademico** è l'Organo di rappresentanza della comunità accademica e svolge funzioni normative e consultive nonché di indirizzo, raccordo e coordinamento dei Dipartimenti e delle altre strutture scientifiche e delle relative attività, sentita anche la Commissione Ricerca, per quanto di competenza.

Il **Consiglio di Amministrazione** svolge le funzioni di indirizzo strategico e vigila sulla sostenibilità finanziaria delle attività dell'Ateneo, nel rispetto dei principi di

decentramento delle decisioni e di separazione tra le funzioni di indirizzo e quelle di gestione.

Il **Collegio dei Revisori dei Conti** è titolare delle funzioni di vigilanza sulla gestione amministrativo-contabile, finanziaria e patrimoniale dell'Ateneo e dei suoi centri di spesa.

Il **Nucleo di valutazione** svolge tutte le funzioni di valutazione previste dalla normativa vigente secondo criteri e modalità predeterminati dal Nucleo medesimo, in conformità con gli indirizzi impartiti dall'Agenzia Nazionale di Valutazione del sistema Universitario e della Ricerca. Opera in piena autonomia rispetto agli altri organi, ai quali riferisce i risultati dell'attività di valutazione compiuta garantendo la massima trasparenza e pubblicità. Il Nucleo opera, altresì, in conformità con gli indirizzi della Funzione Pubblica e con quelli già forniti ed ancora in vigore dalla Commissione per la valutazione, la trasparenza e l'integrità delle amministrazioni pubbliche, per quanto applicabili al sistema universitario.

Al **Direttore Generale** spetta la complessiva organizzazione e gestione dei servizi, delle risorse strumentali e del personale tecnico-amministrativo, sulla base degli indirizzi forniti dal Consiglio di Amministrazione.

2.3.2. GLI ALTRI ORGANISMI

Lo Statuto di Autonomia dell'Università degli Studi di Brescia, ha previsto all'art. 17, la costituzione di una **Struttura di coordinamento dell'attività didattica di Medicina e Chirurgia (Facoltà)**, che ha il compito di gestire i servizi comuni, il coordinamento e la razionalizzazione delle attività didattiche, la proposta di attivazione o soppressione di Corsi di studio, l'espressione di pareri in merito alle proposte di selezione del corpo docente e ricercatore formulate da ciascun Dipartimento dell'area medica e sulla rispettiva offerta formativa. E' previsto un delegato del Rettore come referente nei confronti del Servizio Sanitario Nazionale per tutte le problematiche riguardanti il convenzionamento.

Il **Collegio di disciplina** è competente a svolgere la fase istruttoria dei procedimenti disciplinari promossi nei confronti di professori e ricercatori e a esprimere parere conclusivo in merito. Il Collegio opera secondo il principio del giudizio fra pari, nel rispetto del contraddittorio. Il Collegio di disciplina è nominato dal Senato Accademico e la durata del suo mandato si esaurisce alla scadenza del mandato del Senato accademico che lo ha nominato.

La **Commissione Ateneo per Le Disabilità** è nata nel 1999, quando con la Legge 17, è stata istituita la figura del Delegato del Rettore per Le Disabilità.

La Commissione Ateneo per Le Disabilità, permette di avere la presenza di un referente in tutte le macro aree dell'Ateneo: Ingegneria, Medicina, Giurisprudenza ed Economia, che diventa un punto di riferimento per gli studenti con disabilità iscritti all'Università degli Studi di Brescia, garantendo l'eliminazione di quelle barriere fisiche, ma soprattutto relazionali che si possono incontrare durante la quotidianità della vita accademica.

Il **Comitato per lo sport universitario** coordina le attività sportive a vantaggio dei componenti la comunità universitaria e sovrintende agli indirizzi di gestione degli impianti sportivi e ai programmi di sviluppo e promozione delle attività sportive a carattere ricreativo e agonistico.

Il Comitato per lo sport universitario ha le competenze previste dalla legge 28 giugno 1977, n. 394 e successive modificazioni ed integrazioni.

Il **Comitato Unico di Garanzia** svolge compiti propositivi, consultivi e di verifica per l'ottimizzazione della produttività del lavoro attraverso il miglioramento dell'efficienza delle prestazioni collegate alla garanzia del benessere organizzativo.

Il **Tavolo per la Mobilità** ha il compito di esaminare le problematiche relative alla mobilità e all'accessibilità delle strutture universitarie e avanzare proposte di soluzione.

Il **Comitato partecipativo del personale tecnico, amministrativo e ausiliario** promuove il confronto sulle politiche gestionali e formative del personale e viene convocato dal Direttore generale almeno quattro volte l'anno.

Il **Presidio della Qualità di Ateneo** monitora il continuo aggiornamento delle schede SUA, sia per la didattica nei Corsi di Studio (SUA-CdS), sia per la ricerca nei Dipartimenti (SUA-RD). Sovrintende al corretto funzionamento delle procedure di assicurazione della Qualità di Ateneo (QA) per le attività didattiche e di ricerca. Assicura il corretto flusso informativo da e verso il Nucleo di Valutazione.

Le **Commissioni Paritetiche** Docenti-Studenti dei dipartimenti dell'Ateneo, competente ai sensi dell'art.2 della Legge 240/2010 a svolgere: attività di monitoraggio dell'offerta formativa e della qualità della didattica nonché dell'attività di servizio agli studenti da parte dei professori e dei ricercatori; ad individuare indicatori per la valutazione dei risultati delle stesse; a formulare pareri sull'attivazione e la soppressione dei corsi di studio.

attingendo alle informazioni contenute nella SUA-CdS e da altre fonti rese disponibili dall'Ateneo, valutano annualmente i progetti dei Corsi di Studio, formula proposte per il miglioramento tramite una relazione annuale che pubblica entro il 31 dicembre, esprime pareri in ordine all'istituzione e alla soppressione dei corsi di studio.

Il **Garante degli Studenti** fornisce consulenza e assistenza agli studenti nell'esercizio dei loro diritti e per meglio garantire loro l'imparzialità, la correttezza e la tempestività dell'azione amministrativa Viene nominato dal Senato Accademico con votazione a scrutinio segreto. Il Garante presenta annualmente al Senato Accademico una dettagliata relazione sull'attività da lui svolta.

L'ateneo bresciano, che dispone di cinque indagini (dal 2013 al 2017) sul benessere lavorativo, considera un importante traguardo l'aver previsto la figura della **Consigliera di fiducia**, ad integrazione e in coerenza con il Codice di condotta per la tutela della dignità della persona, il Codice Etico, il Codice di Comportamento e il Codice disciplinare dell'Ateneo.

La **Commissione Etica** ha il compito di garantire la corretta attuazione dei precetti contenuti nel Codice Etico, emanato con D.R. n. 666/11 del 19.07.2011 ai sensi dell'art. 3 dello Statuto di Ateneo.

Tavola n. 1 - Organi di Ateneo e altri Organismi

Rettore
Senato Accademico
Consiglio di Amministrazione
Collegio dei Revisori
Nucleo di Valutazione
Direttore Generale
Struttura di coordinamento dell'attività didattica di Medicina e Chirurgia*
Commissione Ateneo per Le Disabilità
Comitato per lo sport universitario
Comitato Unico di Garanzia
Tavolo per la Mobilità
Comitato partecipativo del personale tecnico, amministrativo e ausiliario
Consigliera di fiducia
Presidio di Qualità
Commissione Paritetica
Garante degli studenti
Collegio di disciplina
Commissione Etica

2.3.3. STRUTTURE DIDATTICHE E DI RICERCA

Le funzioni didattiche e di ricerca sono svolte dagli 8 Dipartimenti suddivisi nelle 4 Macroaree.

Tavola n. 2 - Macroaree e Dipartimenti

Macroaree	Dipartimenti
Scienze economiche	Economia e Management (DEM)
Scienze giuridiche	Giurisprudenza (DIGI)
Scienze ingegneristiche	Ingegneria Civile, Architettura, Territorio, Ambiente e di Matematica (DICATAM)
	Ingegneria dell'Informazione (DII)
	Ingegneria Meccanica e Industriale (DIMI)
Scienze mediche e biologiche	Medicina Molecolare e Traslazionale (DMMT)
	Scienze Cliniche e Sperimentali (DSCS)
	Specialità Medico-Chirurgiche, Scienze Radiologiche e Sanità Pubblica (DSMC)

2.3.4. L'AMMINISTRAZIONE

- Le attività inerenti al funzionamento dell'organizzazione (ambito amministrativo, finanziario e tecnico) sono svolte dalle strutture dell'Amministrazione, gerarchicamente dipendenti dalla Direzione Generale, suddivise in settori e servizi per ambiti di competenza e a loro volta ripartiti in U.O.C.C. (Unità Operativa Complessa di Coordinamento), U.O.C. (Unità Operativa Complessa), U.A.S. (Unità Alta Specializzazione) e (U.O.S) Unità Organizzative Semplici

Con DD.DD.GG n 112 del 08/03/2018 e n. 514 del 23/11/2018, è stata adottata una progressiva riorganizzazione della tecnostruttura per rendere l'amministrazione più funzionale alle nuove esigenze correlate all'attuale contesto normativo.

Le Unità organizzative in capo alla Direzione Generale sono:

2 Settori (coordinati da personale Dirigente)

- Acquisizioni, Edilizia e Sicurezza
- Risorse Economiche da cui dipendono gerarchicamente anche i Servizi di amministrazione dipartimentale che fanno capo a 5 Responsabili Amministrativi (RASD) e che coordinano le attività amministrativo-

contabile degli 8 Dipartimenti dell'Ateneo. I RASD hanno un riporto funzionale ai Direttori di Dipartimento.

5 Servizi (coordinati da personale di cat. EP) in linea

- Risorse Umane
- ICT
- Ricerca e trasferimento tecnologico
- Diritto allo Studio e Post-Laurea
- Didattica, Internazionalizzazione e Segreterie Studenti

1 UOCC (coordinata da personale di cat. D) in linea

- Sistema Bibliotecario di Ateneo

2 Servizi in staff alla Direzione Generale

- Affari Generali e Legali
- Valutazione e *Reporting*

3 UOC in staff alla Direzione Generale:

- Sanità e supporto CAD Medicina
- Flussi Documentali
- Affari Giuridici e Protezione Dati

Dipendono, invece, direttamente dal Rettore:

- la UOS Segreteria Rettore
- la UOC Comunicazione
- la UAS Supporto Rettore e Delegati

Un quadro rappresentativo dell'Organizzazione è contenuto nella tavola n. 3.

Sistema Bibliotecario di Ateneo – SBA

Il Sistema Bibliotecario di Ateneo (SBA) è stato costituito nel 2011 con la fusione, a livello organizzativo e amministrativo, delle biblioteche preesistenti. Con la costituzione dello SBA sono state create nuove unità operative trasversali, per organizzare e gestire, entro un sistema integrato e coordinato, i servizi bibliotecari e il patrimonio bibliografico dell'Università secondo principi di efficacia ed efficienza.

Il Sistema Bibliotecario di Ateneo persegue tre finalità principali: (a) selezione, acquisizione, catalogazione, conservazione e aggiornamento del patrimonio bibliografico dell'Università; (b) erogazione e sviluppo dei servizi bibliotecari, documentari e informatici a supporto della ricerca e della didattica; (c) ampliamento e continuo adeguamento dei sistemi tecnologici per la consultazione e la fruizione dell'informazione bibliografica in rete.

Il Sistema Bibliotecario di Ateneo opera dunque sui due fronti della Ricerca e della Didattica e anche per questo, sul versante strutturale e logistico, si è mantenuta la partizione per macroarea delle Biblioteche, così organizzate:

- Biblioteca di Economia e Giurisprudenza;
- Biblioteca d'Ingegneria;
- Biblioteca di Medicina.

Le Biblioteche sono dislocate nelle sedi delle diverse aree scientifiche, o in prossimità di esse, al fine di favorire la migliore fruizione da parte di docenti e studenti.

Il Sistema Bibliotecario di Ateneo opera secondo il Sistema di Gestione per la Qualità (SGQ) dell'Ateneo, e dal 12 agosto 2013 ha ottenuto la certificazione di qualità secondo la norma UNI EN ISO 9001:2008, tuttora confermata.

2.3.5 IL BILANCIO

Dal 2010 al 2016 le risorse complessivamente assegnate al Sistema universitario (Fondo di Finanziamento Ordinario, Programmazione e sviluppo del sistema universitario, Dottorato di ricerca, Assegni di ricerca, Diritto allo studio, Residenze universitarie, etc.) hanno registrato una costante diminuzione. Nel 2017 si è realizzato un lieve incremento, non percepibile nelle assegnazioni definitive, mentre nel 2018 l'incremento risulta più evidente.

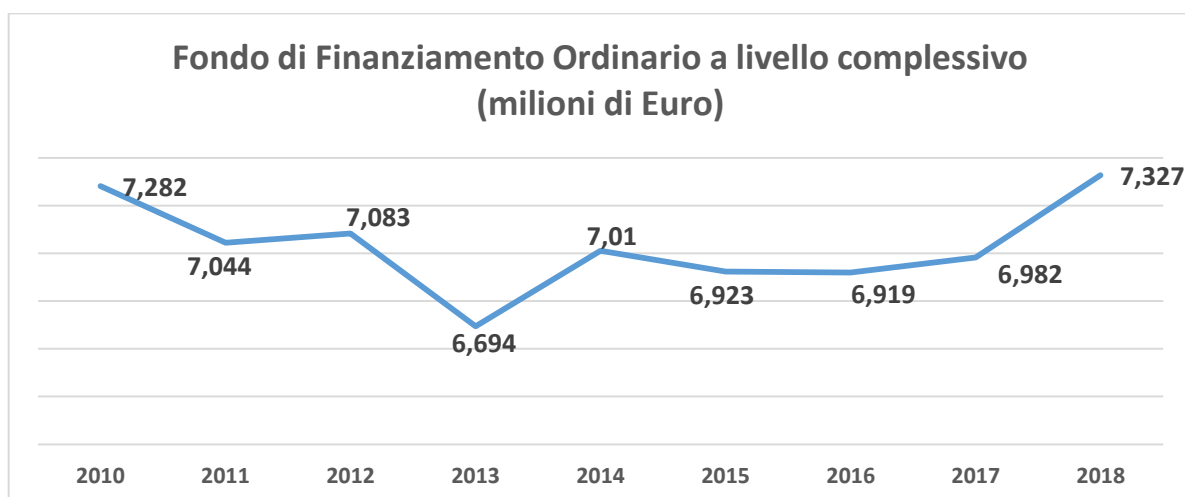
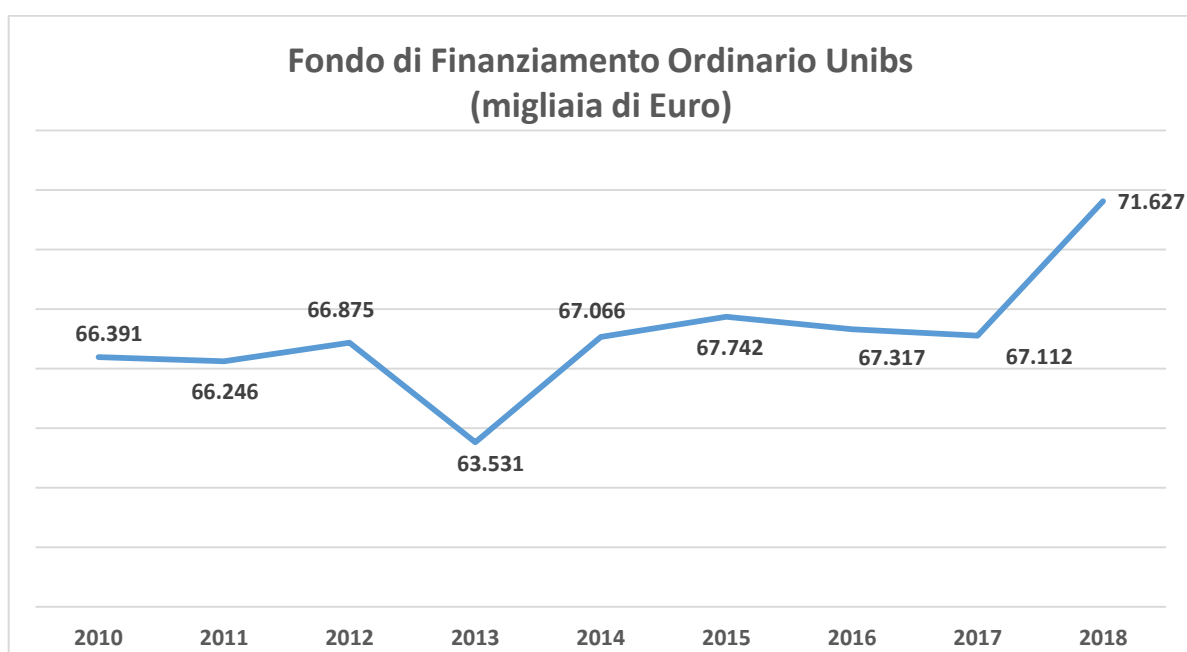
La legge di bilancio fissa l'ammontare complessivo di risorse destinate al programma Sistema universitario e formazione *post-lauream* per il 2019 a 7.404 miliardi di euro contro i 7.327 miliardi definitivamente assegnati per l'anno finanziario 2018. Per il 2019 e il 2020 è previsto un ulteriore incremento di 100 miliardi per anno.

L'andamento storico del FFO, a livello di Sistema, è illustrato nella tabella sottostante.

Tavola n. 4 – Andamento strico FFO

	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Fondo di Finanziamento Ordinario (mld €)	7,282	7,044	7,083	6,694	7,01	6,923	6,919	6,982	7,327
Variatz. assoluta (mld €)	-0,23	-0,24	0,04	-0,39	0,32	-0,09	-0,01	0,063	0,345
Variatz. assol. cumulata (mld €)	-0,23	-0,47	-0,43	-0,82	-0,51	-0,59	-0,6	-0,537	-0,192
Variazione % annua	-3,10%	-3,27%	0,55%	-5,49%	4,72%	-1,24%	-0,05%	0,91%	4,94%
Variazione % cumulata	-3,10%	-6,27%	-5,75%	-10,92%	-6,72%	-7,88%	-7,91%	-7%	-2,03%

Fonte: decreti di assegnazione FFO di ciascun anno

Tavola n. 5 – Grafico FFO a livello complessivo**Tavola n. 6 – Grafico FFO Unibs**

Il DM 587/2018 assegna nel dettaglio all'Ateneo le seguenti somme sulle singole voci del FFO 2018,

- Quota base Euro 45.428.362
- Quota premiale Euro 17.830.674
- Intervento perequativo Euro 536.079
- Una tantum Euro 7.463
- Piani straordinari docenti Euro 2.794.375
- Compensazione per il minor gettito di contribuzione studentesca in seguito all'applicazione della no tax area Euro 841.379
- Quota 2018 – programmazione triennale 2016-2018 Euro 453.247
- Quota 2018 – dipartimenti eccellenza 2018-2022 Euro 3.193.166
- Compensazione blocco stipendiali Euro 542.050

Nelle tabelle seguenti viene rappresentato il dettaglio dell'assegnazione 2018 a confronto con l'anno precedente:

Tavola n. 7 – Dettaglio assegnazione 2017-2018

ATENEIO UNIBS	Delta 2018 V/ 2017	Anno 2018	Peso FFO su sistema	Anno 2017	Peso FFO su sistema
TOTALE QUOTA BASE	- 2.575.259,00	45.428.362,00	1,03%	48.003.621,00	1,05%
TOTALE QUOTA PREMIALE	2.703.036,00	17.830.674,00	1,05%	15.127.638,00	0,99%
TOTALE PEREQUATIVO	149.173,00	536.079,00	0,37%	386.906,00	0,27%
importo una tantum	1.911,00	7.463,00		5.552,00	
PIANI STRAORDINARI DOCENTI - ANNO 2018	70.111,00	2.794.375,00	1,14%	2.724.264,00	1,15%
TOT FFO 2018 (base+premiale+perequativo+ piani straordinari)	348.972,00	66.596.953,00	1,02%	66.247.981,00	1,02%
No TAX AREA (compensazione minor gettito contribuzione studentesca)	384.422,00	841.379,00	0,80%	456.957,00	0,83%
QUOTA 2018 programmazione triennale 2016-2018	- 1,00	453.247,00	1,03%	453.248,00	1,04%
Recupero F. Giovani (solo 2017)	46.268,00			- 46.268,00	2,63%
Accordi di programma (importo max attribuibile)	-				
QUOTA 2018 dipartimenti eccellenza 2018-2022	3.193.166,00	3.193.166,00	1,18%		
Compensazione blocco scatti stipendiali	542.050,00	542.050,00	1,08%		
FFO 2018	4.514.877,00	71.626.795,00	1,02%	67.111.918,00	1,01%

ATENEIO UNIBS	Delta 2018 V/ 2017	Anno 2018	Peso FFO su sistema	Anno 2017	Peso FFO su sistema
QUOTA COSTO STD (22% FFO)	133.580,00	14.696.340,00	1,06%	14.562.760,00	1,13%
QUOTA STORICA	- 2.713.651,00	30.732.022,00	1,01%	33.445.673,00	1,01%
correzione quota base accordi Camerino e Macerata	4.812,00	-		- 4.812,00	
TOTALE	- 2.575.259,00	45.428.362,00	1,03%	48.003.621,00	1,05%
% QUOTA BASE su sistema	-0,02%	1,03%		1,05%	
VQR A	1.018.603,00	10.925.581,00	1,08%	9.906.978,00	1,08%
Poltiche reclutamento B	1.028.132,00	3.540.031,00	1,05%	2.511.899,00	0,82%
Valorizzazione dell'autonomia responsabile degli Atenei C	659.840,00	3.398.675,00	1,00%	2.738.835,00	0,89%
correzione quota premiale per accordi Camerino e Macerata	- 3.539,00	- 33.613,00		- 30.074,00	
TOTALE	2.703.036,00	17.830.674,00	1,05%	15.127.638,00	0,99%
% QUOTA PREMIALE su sistema	0,06%	1,05%		0,99%	
PEREQUATIVO EX POLICLINICI A	-	-		-	
RISORSE NECESSARIE PER SALVAGUARDIA (-2%+3%)B	-	-		-	
QUOTA ACCELERAZIONE C	151.084,00	543.542,00	1,07%	392.458,00	1,04%
importo una tantum	1.911,00	7.463,00		5.552,00	
TOTALE (sottratto una tantum)	149.173,00	536.079,00	0,37%	386.906,00	0,27%
% PEREQUATIVO su sistema	0,10%	0,37%		0,27%	
TOTALE FFO 2018 (BASE + PREMIALE + PEREQUATIVO): assegnazione iniziale	278.861,00	63.802.578,00	1,02%	63.523.717,00	1,01%
TOTALE FFO 2017 (BASE + PREMIALE + PEREQUATIVO)	- 946.827,00	63.501.810,00		64.448.637,00	
DIFFERENZA	1.225.688,00	300.768,00		- 924.920,00	
% DIFFERENZA		0,47%		-1,44%	
Peso FFO 2018 su sistema	0,01%	1,02%		1,01%	

Sulla 'quota base' del FFO 2018 l'Ateneo ha registrato un decremento (peso sul sistema pari a 1,03 rispetto a 1,05 nel 2017) derivante: dalla progressiva riduzione della

quota base sul totale del FFO (dal 72 % nel 2017 al 63% nel 2018), dalla riduzione della quota storica (dal 70% nel 2017 al 68% nel 2018) all'interno della quota base e dalla performance non positiva del Costo standard del nostro Ateneo (da un peso sul sistema nel 2017 pari al 1,13 % a un peso sul sistema nel 2018 pari al 1,06%).

Il nostro Ateneo, considerando la sola 'quota storica' pesa sul sistema 1,01%, mantenendo lo stesso peso del 2017 (1,01%), legato alle ragioni suesposte.

In merito al Costo standard, parametro legato agli 'studenti regolari', va precisato che il numero pari a 11.181 corrisponde al numero di iscritti nella durata legale del corso + quello degli iscritti al primo anno fuori corso. Il confronto con i 10.060 dell'anno precedente parrebbe segnare un incremento; in realtà è solo l'effetto del cambio di 'definizione di studente regolare'. Fino al 2017 erano considerati solo gli studenti iscritti nella durata legale del corso. Si tratta di grandezze non omogenee e, pertanto, non paragonabili. Si osserva, invero, che il numero di studenti regolari 2018 dell'Ateneo, secondo la definizione 2017 (iscritti nella durata legale del corso), ammonta a 9.875, segnando quindi un decremento rispetto al valore dello stesso dato del 2017. L'effetto del decremento combinato alle migliori performance degli altri Atenei ha determinato il decremento del peso di Ateneo sul sistema sul parametro del Costo standard (da un peso sul sistema nel 2017 pari al 1,13 % a un peso sul sistema nel 2018 pari al 1,06%).

Sulla 'quota premiale', che negli anni ha subito un incremento percentuale sul totale del FFO (dal 22% nel 2017 al 24% nel 2018) si registra, invece, un miglioramento su tutti gli indicatori: la prima componente è quella collegata alla ricerca – VQR (60%), la seconda è connessa alle Politiche di reclutamento (20%) e la terza è legata alla c.d. 'valorizzazione dell'autonomia responsabile' (20%).

Sulla 'VQR' il peso dell'Ateneo sul sistema (1,09%) è il medesimo del 2017, in quanto sono stati utilizzati gli stessi dati, ovvero quelli relativi alla VQR 2011-2014, nella quale l'Ateneo ha ottenuto una buona prestazione complessiva. L'importo assegnato vede, rispetto al 2017, comunque un aumento del pari a 1.018.603 euro, determinato dall'incremento complessivo della quota premiale sul totale del FFO.

Le 'politiche di reclutamento' (20%) riguardano la valutazione dei prodotti di ricerca dei docenti che negli anni 2015, 2016 e 2017 sono stati reclutati dall'Ateneo o incardinati in una fascia superiore. Anche in questo ambito l'Ateneo registra un miglioramento rispetto all'anno precedente, passando da un peso di 0,83 nel 2017 (prestazione negativa in quanto inferiore al peso dello stesso anno sul sistema nella quota storica 1,01%) a 1,06%, per un importo aggiuntivo di 1.028.132.

La 'valorizzazione dell'autonomia responsabile' (20%) riguarda gli indicatori scelti autonomamente dall'Ateneo in una rosa proposta dal Ministero. Gli Organi di governo hanno scelto, nelle sedute di dicembre 2016, indicatori legati al numero di CFU acquisiti dagli studenti regolari all'estero e al numero degli studenti regolari che abbiano acquisito almeno 40 CFU nell'anno solare. Su questo parametro si registra un miglioramento con un passaggio da un peso sul sistema dello 0,90% nel 2017 (prestazione negativa in quanto inferiore al peso dello stesso anno sul sistema nella quota storica 1,01%) a 1,02% per un importo aggiuntivo pari a 659.840 euro.

Il Peso complessivo dell'Ateneo sul Sistema, per l'effetto di tutto quanto sopra illustrato, registra un miglioramento passando da 1,01% nel 2017 a 1,02% nel 2018. Da questa analisi emergono le aree di debolezza e quelle di forza dell'Ateneo da cui dipende il finanziamento ministeriale.

E' indispensabile, pertanto, concentrare l'impegno sull'aumento degli 'studenti regolari'. Questo obiettivo si raggiunge, in primo luogo, aumentando il numero di matricole e di iscritti alle lauree magistrali. Questo incremento produce un doppio beneficio: da una parte per gli effetti sul FFO, dall'altra come variabile finanziaria collegata all'incasso della contribuzione studentesca e, quindi, anche al rapporto ex D.Lgs. 49/2012 tra entrate e spese di personale. Sul fronte dell'aumento delle matricole il nostro Ateneo già registra una progressiva crescita negli anni, ma questo obiettivo va affiancato a quello di ridurre gli abbandoni, soprattutto entro la durata legale del corso, e a quello di migliorare il numero di CFU acquisiti dagli studenti.

Passando alla performance nel campo della ricerca ed in particolare della produzione scientifica, nel periodo 2011-2014 (VQR), si rilevano ottime performance su alcune aree, mentre altre manifestano qualche criticità, così come le politiche di reclutamento. In questi ambiti occorre un ulteriore miglioramento delle prestazioni da parte dei Dipartimenti da stimolare anche mediante l'utilizzo dei sistemi di valutazione della ricerca acquisiti dall'Ateneo.

3. L'IDENTITA'

3.1 L'ISTITUZIONE IN CIFRE

3.1.1 OFFERTA FORMATIVA

L'offerta didattica per l'a.a. 2018/19 consta di: n. 24 Corsi di Laurea (Triennali), n. 16 Corsi di Laurea Magistrale, n. 4 corsi di laurea magistrale a ciclo unico, n. 9 corsi di Dottorato di Ricerca, n. 44 Scuole di Specializzazione attive, n. 1 corsi Master di I livello e 1 Master di II livello.

Tavola n. 8 – Corsi di studio

CORSI DI LAUREA TRIENNALE 2018/2019	CORSI DI LAUREA MAGISTRALI 2018/2019
Assistenza sanitaria	Biotecnologie mediche
Banca e finanza	<i>Civil Environmental Engineering</i>
Biotecnologie	<i>Communication Technologies and multimedia</i>
Consulente del lavoro e giurista d'impresa	Consulenza aziendale e libera professione
Dietistica	Ingegneria civile
Economia	Ingegneria dell'automazione industriale

Economia e gestione aziendale	Ingegneria elettronica
Educazione professionale	Ingegneria gestionale
Fisioterapia	Ingegneria informatica
Igiene dentale	Ingegneria meccanica
Infermieristica	Ingegneria meccanica dei materiali
Ingegneria civile	Ingegneria per l'ambiente e il territorio
Ingegneria dell'automazione industriale	<i>Management</i>
Ingegneria elettronica e delle telecomunicazioni	<i>Moneta, finanza e risk management</i>
Ingegneria gestionale	Scienze e tecniche delle attività motorie preventive e adattative
Ingegneria informatica	Scienze infermieristiche ed ostetriche
Ingegneria meccanica e dei materiali	
Ingegneria per l'ambiente e il territorio	
Ostetricia	
Scienze motorie	
Tecnica della riabilitazione psichiatrica	
Tecniche della prevenzione nell'ambiente e nei luoghi di lavoro	
Tecniche di laboratorio biomedico	
Tecniche di radiologia medica, per immagini e radioterapia	
	LAUREE MAGISTRALI A CICLO UNICO 2018/2019
	Giurisprudenza
	Ingegneria edile-architettura
	Medicina e chirurgia
	Odontoiatria e protesi dentaria

Tavola n. 9 – Scuole di Specializzazione

NOME SCUOLA	DIPARTIMENTO
ACCESSO LAUREA NON MEDICA	
Farmacologia e Tossicologia Clinica	Dipartimento di Medicina Molecolare e Traslazionale
Microbiologia e Virologia	
Patologia Clinica e Biochimica Clinica	
ACCESSO LAUREA MEDICA	
Anatomia Patologica	Dipartimento di Medicina Molecolare e Traslazionale
Microbiologia e Virologia	
Patologia Clinica e Biochimica Clinica	
Allergologia e Immunologia Clinica	Dipartimento di Scienze Cliniche e Sperimentali
Cardiochirurgia	
Chirurgia Generale	
Chirurgia Pediatrica	
Dermatologia e Venereologia	
Ematologia	

Endocrinologia		
Geriatria		
Ginecologia e Ostetricia		
Malattie dell'Apparato Digerente		
Malattie dell'Apparato Respiratorio		
Malattie Infettive e Tropicali		
Medicina dello Sport e dell'Esercizio Fisico		
Medicina d'Emergenza-Urgenza		
Medicina Interna		
Neurologia		
Neuropsichiatria Infantile		
Pediatria		
Psichiatria		
Reumatologia		
Anestesia Rianimazione, Terapia Intensiva e del Dolore		Dipartimento di Specialità Medico-Chirurgiche, Scienze Radiologiche e Sanità Pubblica
Igiene e Medicina Preventiva		
Malattie dell'Apparato Cardiovascolare		
Medicina del Lavoro		
Medicina Nucleare		
Nefrologia		
Neurochirurgia		
Oftalmologia		
Oncologia Medica		
Ortopedia e Traumatologia		
Otorinolaringoiatria		
Radiodiagnostica		
Radioterapia		
Urologia		
SCUOLE DI SPECIALIZZAZIONE AREA ODONTOIATRICA	Dipartimento di Specialità Medico-Chirurgiche, Scienze Radiologiche e Sanità Pubblica	
Chirurgia Orale		
Odontoiatria Pediatrica		
Ortognatodonzia	Dipartimento di Giurisprudenza	
SCUOLA DI SPECIALIZZAZIONE PER LE PROFESSIONI LEGALI		
Scuola di Specializzazione per le Professioni Legali		

Tavola n. 10 – Dottorati e Master

CORSI DI DOTTORATO 2018/2019	MASTER di I livello 2018/2019
Modelli e metodi per l'Economia e il Management	Igiene dentale 3.0: l'esperienza incontra la tecnologia

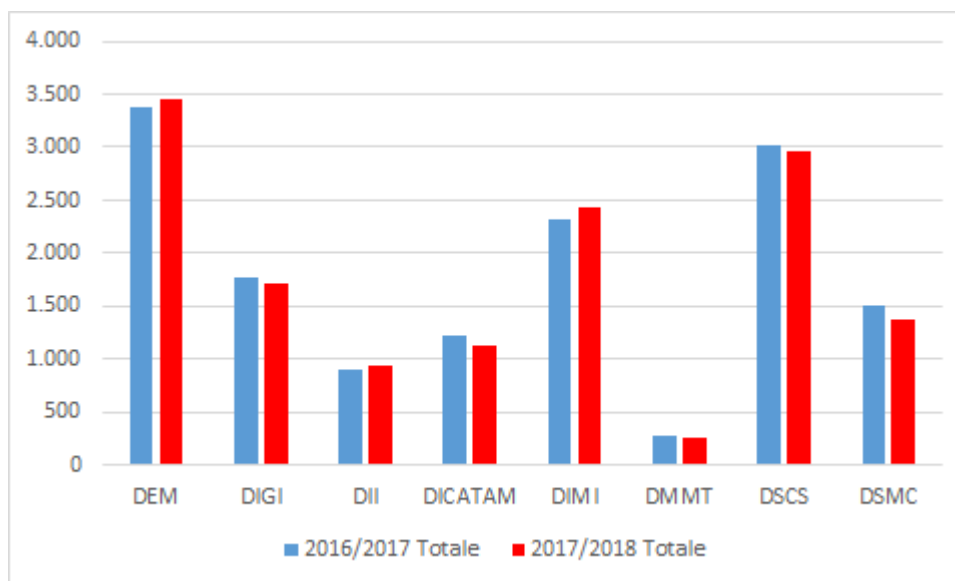
<i>Business & Law, Istituzioni e Impresa: valore, regole e responsabilità</i> Ingegneria civile, ambientale, della cooperazione internazionale e di matematica Ingegneria meccanica e industriale Ingegneria dell'informazione <i>Technology for Health</i> Genetica molecolare, biotecnologie e medicina sperimentale Scienze biomediche e medicina traslazionale <i>Precision Medicine</i>	
	MASTER di II livello 2018/2019
	Anestesia, terapia intensiva neonatale e pediatrica

3.1.2 STUDENTI

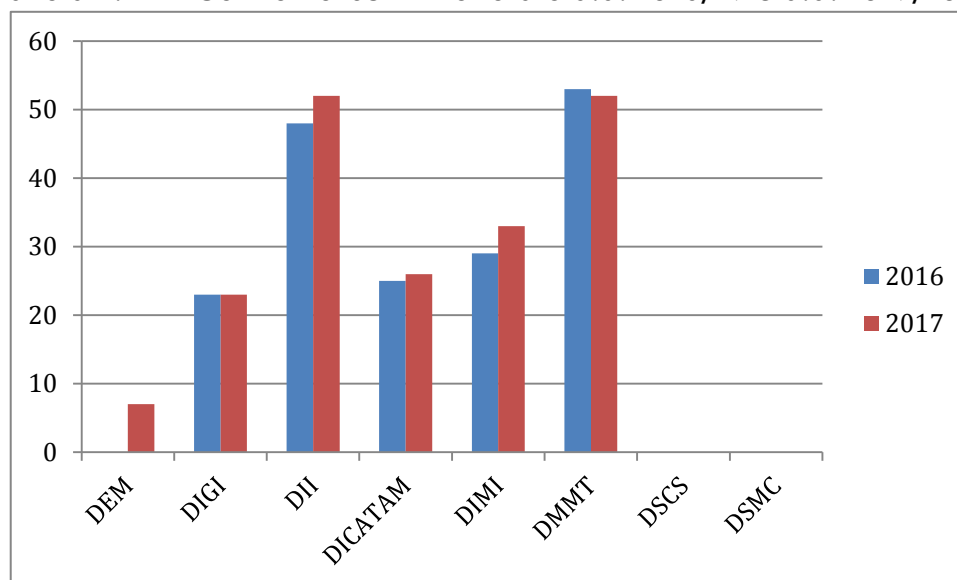
Per l'anno accademico 2017/18 (dati ufficiali più recenti disponibili) si è registrato un numero di studenti iscritti pari a 14.289, comprese le matricole (3.923).

Tavola n. 11 – Confronto matricole e iscritti a.a. 2016/17 e a.a. 2017/2018

DIPARTIMENTO	2016/2017			2017/2018		
	Matricole/Inizio carriera	Isritti	Totale	Matricole/Inizio carriera	Isritti	Totale
DEM	1.072	2.302	3.374	1091	2357	3448
DIGI	214	1.553	1.767	347	1375	1722
DII	309	587	896	283	665	948
DICATAM	233	1.001	1.234	241	889	1130
DIMI	804	1.511	2.315	799	1628	2427
DMMT	123	150	273	111	158	269
DSCS	597	2.422	3.019	580	2389	2969
DSMC	523	984	1.507	471	905	1376
Totale complessivo	3.875	10.510	14.385	3923	10366	14289

Tavola n. 12 - Iscritti a.a. 2016/17 e a.a. 2017/2018

DOTTORATI E MASTER DI I E II LIVELLO
Tavola n. 13 - Inizio carriera e iscritti Dottorato - a.a. 2016/17 e a.a. 2017/2018

DIPARTIMENTO	2016/2017			2017/2018		
	Inizio carriera	Iscritti	Totale	Inizio carriera	Iscritti	Totale
DEM	0	0	0	7		7
DIGI	8	15	23	7	16	23
DII	18	30	48	18	34	52
DICATAM		15	25	8	18	26
DIMI		19	29	16	17	33
DMMT	16	37	53	17	35	52
DSCS	0	0	0			
DSMC	0	0	0			
Totale complessivo	62	116	178	73	120	193

Tavola n. 14 – Confronto iscritti Dottorato a.a. 2016/17 e a.a. 2017/2018**MASTER di I e II LIVELLO****Tavola n. 15 – Iscritti ai Master di I e II livello – a.a. 2016/17 e 2017/18**

MASTER				
DIPARTIMENTO	2016/2017		2017/2018	
	I livello	II livello	I livello	II livello
DIGI	0	32	0	28
DSCS	0	6	0	50
DSMC	0	14	14	27
Totale complessivo	0	52	14	105

3.1.3 PERSONALE

Il **personale** docente, dirigente e tecnico dell'Università di Brescia è ripartito secondo la tabella seguente (dati al 31.12.2018).

Tavola n. 16 - Ripartizione personale docente, dirigente e tecnico-amministrativo

PERSONALE DOCENTE	Numero	PERSONALE DIRIGENTE E TECNICO-AMMINISTRATIVO	Numero
Professori Ordinari	157	Dirigenti	2
Professori Associati	219	Categoria EP	28
Ricercatori	129	Categoria D	128
Ricercatori a tempo determinato	71	Categoria C	241
		Categoria B	84

		Collaboratori Linguistici	4
Totale Docenti <i>(professori ordinari e associati ricercatori, assistenti)</i>	576	Totale Personale Dirigente e Tecnico Amministrativo	487

Tavola n. 17 - Ripartizione personale dirigente e tecnico-amministrativo per area funzionale

Area funzionale	Dirigenti	Cat.E.P.	Cat.D	Cat.C	Cat.B	Cel	Totali Per Area
Amm.va	0	0	0	152	42	0	194
Amm.va-Gest.	1	23	59	0	0	0	84
Biblioteche	0	0	7	10	0	0	17
Tecnica, T.S. e E.D.(*)	0	5	62	79	0	4	150
Servizi G.T.A.	0	0	0	0	42	0	42
Totali per Categoria	2	28	128	241	84	4	487

(*) compresa S.S.

Nelle tabelle che seguono sono sintetizzati l'età media, il titolo di studio posseduto, la formazione, il benessere organizzativo e il *turn over* dei soggetti che operano nell'organizzazione.

Tavola n. 18 - Analisi caratteri qualitativi/quantitativi Personale dirigente e tecnico-amministrativo

INDICATORI	VALORE
Età media personale (anni)	51,14anni
Età media dei dirigenti (anni)	52,03 anni
% di dipendenti in possesso di laurea	37,21 %
% di dirigenti in possesso di laurea	100%
Ore di formazione (media per partecipante ore 23)	Ore 10.170 per n. 446 partecipanti
Turnover di personale	0,63%
Spesa per formazione	30.522,00 euro

Tavola n. 19 - Analisi Benessere organizzativo

INDICATORI	VALORE
Tasso di assenze (totale dei giorni di assenza di tutto il personale/ totale dei giorni lavorativi dell'anno x totale personale) x 100	10,58
Tasso di dimissioni premature (n. 18 cessazioni di cui n. 14 prima del collocamento obbligatorio)	2,91 % (sul totale del personale) 77,78% (sul personale cessato)
Tasso di richieste di trasferimento	0,21%
Tasso di infortuni (Infortuni tot. gg. n. 258 di cui: 52 gg. sul lavoro pari al 20,16% 206 gg in itinere pari al 79,84%)	1,64% sul totale 0,33% sul lavoro 1,29% in itinere
% di personale reclutato a tempo indeterminato nel 2018	4,78%

Tavola n. 20 - Analisi di genere

INDICATORI	VALORE
% di dirigenti donne	50%
% di donne rispetto al totale del personale	65,07%
% di personale femminile assunto a tempo indeterminato	56,52% sul totale del personale assunto nel 2018 (n. 23 assunti di cui n. 13 donne)
Età media del personale femminile (distinto per personale dirigente e non)	Personale T.A. 51,48 anni Personale dirigente 47 anni
% di personale femminile laureato rispetto al totale personale femminile	31.80%
Ore di formazione femminile (media per partecipante di sesso femminile ore 23.05)	Ore 6.754 per n. 293 partecipanti

Gli assegnisti dell'Università di Brescia sono ripartiti secondo la tabella seguente (dati al 31.12.2018).

Tavola n. 21 - Ripartizione Assegnisti per Dipartimento

DIPARTIMENTO	Totale
DEM	10
DIGI	7
DII	21
DICATAM	17
DIMI	25
DMMT	23
DSCS	13
DSMC	16
Totale complessivo	132

Totale n. 132 assegnisti dei quali n. 64 maschi e n. 68 femmine

3.2 MANDATO ISTITUZIONALE E MISSIONE

Lo Statuto, emanato nel 2011 ai sensi della legge 30 dicembre 2010, n. 240, con Decreto Rettorale n. 23 del 2.12.2011, pubblicato sulla G.U. n. 289 del 13.12.2011, individua il mandato istituzionale dell'Università degli Studi di Brescia.

L'art. 2 dello Statuto recita:

comma 1 *“L'Università garantisce la libertà di insegnamento e l'autonomia delle strutture didattiche per quanto attiene l'organizzazione dell'offerta formativa e i contenuti scientifici e culturali delle varie discipline nell'ambito dei rispettivi ordinamenti. Compito delle strutture didattiche è anche di garantire la coerenza delle attività formative con le professionalità richieste, e di assicurare il coordinamento dei programmi degli insegnamenti impartiti affinché si realizzino - anche mediante l'utilizzazione di metodologie di e-learning - gli obiettivi stabiliti dagli ordinamenti didattici.”*

comma 7 *“L'Università, al fine di consentire l'acquisizione di nuove conoscenze, fondamento dell'insegnamento universitario e dello sviluppo culturale e sociale del Paese, fornisce gli strumenti necessari allo svolgimento della ricerca scientifica di base e applicata e promuove e regola il trasferimento delle conoscenze scientifiche al mondo delle imprese.”*

comma 8 *“L'Università provvede ad assicurare la conoscenza dei risultati dell'attività scientifica svolta al proprio interno, agevolandone e regolandone l'accesso a chiunque vi abbia interesse.”*

L'art. 3 dello Statuto recita:

comma 1 *“L'Università, in attuazione degli articoli 3 e 34 della Costituzione, promuove l'elevazione culturale dei propri studenti, con particolare attenzione a quelli capaci e meritevoli ma sfavoriti socialmente ed economicamente, attraverso la gestione del*

diritto allo studio. In particolare, essa concede forme di esonero totale o parziale da tasse e contributi, e inoltre agevola la frequenza ai Corsi e alle strutture universitarie attraverso la possibilità di usufruire di servizi abitativi e di ristorazione."

La *mission* dell'Ateneo è quella di realizzare e valorizzare le attività di didattica e ricerca, con la finalità di favorire la crescita professionale, culturale, umana ed economica dei propri *stakeholder*, studenti e dottorandi, assegnisti, famiglie, comunità locali, ordini professionali, imprese e altri enti. L'Università intende ricoprire un ruolo attivo nello sviluppo economico e sociale al quale vuole contribuire con le competenze apportate dai propri laureati e con il trasferimento del *know-how* della ricerca.

4. ANALISI DEL CONTESTO

Obiettivo dell'analisi è combinare l'esame del contesto esterno e interno che comprende le minacce e le opportunità emerse dall'analisi esterna nonché le forze e le debolezze che si evincono dall'analisi interna.

4.1 ANALISI DEL CONTESTO ESTERNO

4.1.1 CONTESTO NAZIONALE

In uno scenario di progressivo rallentamento dell'attività economica, nel terzo trimestre 2018 il Pil italiano ha registrato, dopo tre anni di espansione, una crescita congiunturale nulla, che ha riflesso prevalentemente la fase di contrazione dell'attività industriale. Anche i più recenti dati sul commercio estero e gli ordinativi segnalano la persistenza di una fase di debolezza del ciclo economico che, secondo e l'indicatore anticipatore elaborato dall'Istat, è attesa estendersi anche al quarto trimestre.

Nel 2018, il Pil è quindi atteso aumentare dell'1,1% supportato dall'espansione della domanda interna. I consumi delle famiglie, seppure in significativa decelerazione, e la spesa per investimenti forniranno un contributo positivo alla crescita. In un contesto caratterizzato da un rallentamento degli scambi internazionali e in particolare delle esportazioni, il contributo della domanda estera netta risulterebbe negativo (-0,2 punti percentuali).

Nel 2019, il tasso di crescita del Pil è previsto pari all'1,3%, in lieve accelerazione rispetto al 2018, sostenuto ancora dal contributo positivo della domanda interna, che risentirebbe positivamente di alcune delle misure di politica fiscale contenute nella Legge di Bilancio come quelle di contrasto alla povertà e l'impulso agli investimenti pubblici.

La domanda estera netta fornirebbe un contributo nullo alla crescita. Nel biennio di previsione, in un contesto caratterizzato da una stabilizzazione dei ritmi produttivi su livelli inferiori a quelli degli anni precedenti, il mercato del lavoro manterrà comunque una dinamica positiva con un ulteriore aumento dell'occupazione e una riduzione del tasso di disoccupazione, che rimarrà comunque significativamente superiore a quello dell'area euro.

L'inflazione è prevista in accelerazione seppure con tassi di crescita inferiori a quelli dell'area euro¹.

In termini di competitività a livello internazionale, i dati del *Global Competitiveness Index* mostrano che nel 2018 l'Italia si colloca al 31esimo posto su 140 Paesi (Francia al 17esimo posto, Spagna al 26esimo posto) e al 17esimo posto a livello europeo.

Si conferma la forte competitività dell'Italia con riguardo a salute della popolazione (6° posto), dimensione del mercato (12esimo posto) e infrastrutture (21esimo posto).

L'Italia rivela inoltre un'elevata capacità di innovazione (22° posto), che secondo il rapporto potrebbe migliorare ulteriormente investendo sull'adozione dell'ICT nella società e sul potenziamento dell'innovazione a livello di produzione e nuovi modelli di business nelle imprese (le dimensioni ICT adoption e Business dynamism infatti vedono l'Italia ancora a metà classifica, rispettivamente al 52esimo e al 42esimo posto).

Rimangono invece punti di debolezza soprattutto relativamente all'efficienza del mercato del lavoro (79esimo posto) e all'amministrazione pubblica (56esimo posto), mentre serve lavorare ancora su stabilità macroeconomica (58esimo posto) e sviluppo dei mercati finanziari (49esimo posto), ambiti in cui l'Italia è al di sotto della media europea e del Nord-America².

Per il 2018 le previsioni fornite da imprese e istituzioni confermano un ulteriore aumento della spesa in R&S (Ricerca e Sviluppo) intra-muros (+3,4% sul 2017): in particolare, istituzioni pubbliche +5,6%, istituzioni private non profit +4,9% e imprese +2,9%.³

La "*Digital Trasformation*" e l'Ecosostenibilità avranno un peso determinante nel caratterizzare i fabbisogni occupazionali dei diversi settori economici, arrivando a coinvolgere circa il 30% dei lavoratori di cui imprese e Pubblica Amministrazione avranno bisogno nei prossimi 5 anni.

In particolare, si stima che imprese e PA ricercheranno tra 210.000 e 267.000 lavoratori con specifiche competenze matematiche e informatiche, digitali o connesse a "Industria 4.0". Fra le figure professionali emergenti maggiormente richieste sul mercato ci saranno gli esperti nell'analisi dei dati, nella sicurezza informatica, nell'intelligenza artificiale e nell'analisi di mercato. Le nuove professioni emergenti in questo campo saranno quelle del *Data Scientist*, *Big Data Analyst*, *Cloud Computing Expert*, *Cyber Security Expert*, *Business Intelligence Analyst*, *Social Media Marketing Manager*, *Artificial Intelligence Systems Engineer*.

Uno dei dati più interessanti è, peraltro, che la ricerca di competenze digitali non sarà confinata alle aree funzionali "tecniche" (*Information technology*, Progettazione e Ricerca e sviluppo), ma sarà sempre più presente anche nelle altre aree: quella

¹ Fonte: Istat - le prospettive per l'economia italiana nel 2018-2019

² Fonte: *The Global Competitiveness Report 2018 - 2019*

³Fonte: Istat - Ricerca e Sviluppo in Italia anni 2016-2018

amministrativa, le risorse umane, i servizi generali e le funzioni di staff. Oramai a oltre 9 profili su 10 è associata la richiesta di competenze digitali.

Le indagini Excelsior hanno evidenziato come le imprese facciano molta fatica già oggi a trovare candidati con competenze digitali. Oltretutto – e questo è il tema più critico – le difficoltà nel reperire i candidati dipendono non solo da una insufficiente offerta quantitativa, ma anche da non adeguati livelli di preparazione, riconducibili anche a carenze del sistema formativo.

Come noto, inoltre, la "Digital Trasformation" non interessa solo l'industria, ma si estende a monte e a valle, creando un ecosistema digitale diffuso, reso possibile dallo sviluppo di tecnologie avanzate che intervengono lungo tutta la filiera, dalla progettazione alla produzione, dalla logistica alla personalizzazione dei servizi post-vendita.

La connettività diffusa, la digitalizzazione e le nuove tecnologie pervadono l'intera economia con impatti su tutte le strutture funzionali aziendali e sul modello di business dell'impresa. La *Digital Trasformation* crea una discontinuità rispetto al passato, introduce un nuovo paradigma produttivo e nuovi modelli organizzativi, con ricadute in termini del personale nonché sulla domanda di competenze e di nuove professionalità.

In tema di economia circolare (che indica, sostanzialmente, un modo di produrre più rispettoso dell'ambiente, con ottimizzazione/riduzione nell'utilizzo di materie prime ed energia, sviluppo del riciclo, riduzione e riutilizzo degli scarti, utilizzo di fonti energetiche rinnovabili), l'Italia sembra in posizione di vantaggio rispetto agli altri paesi, grazie alla costante capacità di innovare che ha portato settori dell'industria italiana ad anticipare gli orientamenti approvati a livello comunitario. È il caso delle recenti proposte della Commissione Europea sull'Economia Circolare (*Circular Economy Strategy*), alle quali l'industria italiana non può che guardare con interesse.

Saranno ricercati nel prossimo quinquennio dalle imprese italiane tra 480.000 e 600.000 lavoratori con competenze green per cogliere al meglio le opportunità offerte dall'"economia circolare".

La domanda di competenze green riguarderà, in maniera trasversale, tanto le professioni ad elevata specializzazione che le professioni tecniche, gli impiegati come gli addetti ai servizi commerciali e turistici, gli addetti ai servizi alle persone come gli operai e gli artigiani.⁴

Si conferma il ruolo dell'istruzione quale fattore protettivo. Nel 2017 il tasso di occupazione cresce per tutti i livelli di istruzione, con un incremento più elevato per i laureati. Nell'ultimo decennio la riduzione del tasso di occupazione è stata più contenuta per i laureati, che hanno quasi recuperato il livello del 2008 (78,3 per cento contro il 78,5). Nel 2017 sono occupate poco più di quattro persone su dieci con al massimo la licenza media e quasi due terzi dei diplomati.

In merito ai canali di accesso al lavoro dei giovani laureati, il ruolo dell'università nel favorire l'inserimento nel mercato del lavoro è rilevante per il 21,5 per cento dei laureati in ingegneria e il 19,2 per cento di quelli del gruppo scientifico, mentre è decisamente marginale per i gruppi giuridico e psicologico (2,8 e 3,1 per cento,

⁴ Fonte: Previsione dei fabbisogni occupazionali in Italia a medio termine 2019-2023 - Union camere - Sistema informativo Excelsior

rispettivamente) per i quali l'accesso al mondo del lavoro prevede il superamento di un ulteriore esame. La differente composizione per genere delle scelte universitarie influenza la maggiore segnalazione degli uomini da parte delle università (12,6 per cento). L'accesso alla professione grazie a tirocini o stage è dichiarato soprattutto dai laureati in quegli ambiti disciplinari per i quali rappresenta un requisito di accesso alla professione (scienze psicologiche 15,6 per cento, scienze economico-statistiche 15,2 per cento e giuridiche 14,3 per cento).⁵

4.1.2 CONTESTO REGIONALE E PROVINCIALE

L'espansione dell'attività economica è proseguita in Lombardia nella prima parte del 2018, sebbene con un'intensità che si è attenuata nel corso dell'anno.

Nella manifattura, nei primi nove mesi la produzione è cresciuta rispetto al 2017, ma ha progressivamente perso slancio: l'indicatore, al netto della stagionalità, è aumentato in modo marcato nel primo trimestre, ma è diminuito nel secondo e nel terzo. Gli ordini, interni ed esteri, hanno sostenuto l'attività, ma sono stati espressi timori per i possibili contraccolpi derivanti da un eventuale inasprimento delle tensioni commerciali internazionali. I risultati del sondaggio della Banca d'Italia confermano il quadro ancora positivo, fornendo indicazioni di aumento del fatturato nei primi nove mesi dell'anno e di tenuta dei piani di investimento. Nelle attese delle imprese, la dinamica espansiva della domanda dovrebbe proseguire nei prossimi mesi, ma prevalgono indicazioni di stabilità per quanto riguarda l'accumulazione di capitale nel 2019. Il terziario ha avuto un andamento eterogeneo, con un peggioramento del quadro congiunturale nel commercio al dettaglio e risultati nel complesso ancora favorevoli, sebbene in rallentamento, negli altri servizi. Nelle costruzioni si è consolidato il recupero dell'attività, con una crescita del fatturato e la stabilizzazione della produzione, cui si è associata una espansione delle compravendite e delle quotazioni sul mercato immobiliare. La redditività delle imprese dell'industria e dei servizi si è mantenuta elevata e indicazioni nel complesso positive provengono anche dal settore delle costruzioni; tali risultati si sono riflessi in un aumento delle disponibilità liquide nel sistema produttivo.

L'espansione dell'attività economica si è associata a un limitato miglioramento delle condizioni sul mercato del lavoro, con un contenuto incremento degli occupati e una lieve diminuzione del tasso di disoccupazione.⁶

Nel primo semestre è proseguita la moderata crescita dei prestiti erogati al settore privato non finanziario. I finanziamenti alle imprese sono stati favoriti da condizioni di offerta ancora distese e da un contenuto recupero della domanda. Le aziende hanno continuato a diversificare le fonti finanziarie ricorrendo a nuove emissioni obbligazionarie. I prestiti alle famiglie hanno lievemente accelerato ed è proseguita l'accumulazione del risparmio nelle forme più liquide e nei fondi comuni. L'andamento congiunturale e le operazioni di cessione e stralcio di posizioni deteriorate effettuate dalle banche si sono riflessi positivamente sulla qualità del

⁵ Fonte: Istat – Rapporto annuale 2018

⁶ Fonte: Banca d'Italia l'Economia della Lombardia

credito: sono scesi sia il flusso di nuove posizioni con difficoltà di rimborso, sia l'incidenza dei crediti deteriorati sul totale dei prestiti.⁷

La Lombardia si conferma la regione italiana che ha il tasso di occupazione più alto per i giovani che hanno conseguito il diploma di laurea.

Entro un anno dalla laurea di primo livello lavorano con una percentuale dell'80 per cento. Ha chances anche chi si prende qualche mese in più o decide di continuare gli studi con master e corsi di specializzazione: il tasso di occupazione tra laureati in Lombardia arriva all'84,7%, bruciando anche la media dei 28 Paesi dell'Unione europea, che si attesta, stando ai dati Eurostat, sull'82,7%.

In Lombardia il tasso di disoccupazione generale nel 2017 è sceso al 6,4%, contro una media in Italia dell'11,2%, e quello di occupazione (si considerano occupati, seguendo la definizione adottata dall'Istat, tutti coloro che sono impegnati in un'attività retribuita, di lavoro o di formazione) al 67,3%, contro una media italiana del 58%, e quindi tutto rientra in un panorama generalizzato di ripresa rispetto alla crisi del 2008.

Per quanto concerne i Neet, ossia i ragazzi non impegnati né nello studio, né nel lavoro né nella formazione, siamo di fronte ad un fenomeno che ancora in Italia coinvolge, nel 2017, oltre il 24% della popolazione fra i 15 e i 29 anni, ossia 2.189 mila ragazzi. In Lombardia i dati indicano che è più limitato, non arriva al 16%, anche grazie al combinato di scuola, famiglia, territorio e politiche di incentivo al lavoro come Garanzia giovani, il piano europeo per favorire l'inserimento lavorativo di ragazzi fino a 29 anni di età. In generale, in Lombardia i Neet sono 226 mila (-30 mila rispetto al 2014): sul totale della popolazione fra i 15 e i 29 anni rappresentano, appunto, il 15,9%, contro il 18,2% del 2014.⁸

Nel Rapporto "iCity Rate" che vede tra i partecipanti anche A2A Smart City per stilare una classifica delle città italiane più smart, in particolare, dotate di sistemi intelligenti per migliorare la viabilità dei centri urbani, Brescia è scesa dal 12° al 31° posto in due anni e con un ulteriore calo nell'ultimo anno tra il 2017 e il 2018.

Brescia compare tra le migliori dieci solo quando, tra gli indicatori, si parla di economia e mobilità sostenibile. Dati opposti, invece, sul fronte dell'ambiente dove la città si piazza al 100° posto su 107 Comuni per qualità dell'acqua e dell'aria. Risultati scarsi, secondo il rapporto, anche per quanto riguarda le zone verdi e il consumo di suolo. Tuttavia, parlando di metropolitana, piste ciclabili e parcheggi arriva nei primi cinque posti in Italia. E' nella parte alta della classifica anche a livello di ricerca e innovazione e lavoro, mentre è 38° per istruzione. Dal punto di vista turistico raggiunge il 32° grazie al resto della provincia ed è positivo anche su servizi digitali e sicurezza.⁹

Brescia è la terza provincia manifatturiera più specializzata d'Europa dopo le tedesche Böblingen e Ingolstadt.

Brescia assicura il secondo Prodotto Interno Lordo della Lombardia ed il quinto in Italia. Brescia esporta mediamente il 60% della produzione. L'export macina record: 8,6

⁷Fonte: Banca d'Italia, Economie regionali - L'economia della Lombardia - Aggiornamento congiunturale - 20 novembre 2018

⁸ Fonte: Regione Lombardia - Lombardia notizie

⁹ Fonte: Rapporto iCity Rate 2018

miliardi di euro nei primi sei mesi del 2018, con un +9,1% rispetto allo stesso periodo dell'anno precedente.

Dopo tre anni di crescita ininterrotta, la produzione industriale della nostra provincia nell'ultimo trimestre 2018 si è arrestata con una crescita solo dello 0,1%.

Anche il tasso di utilizzo della capacità produttiva ha perso terreno. Nell'ultimo trimestre 2018 si è fermato al 75%, un punto in meno rispetto allo stesso periodo dell'anno precedente e in calo di ben due punti rispetto all'ultima rilevazione di giugno.

A Brescia la disoccupazione è scesa al 6,2%, al di sotto della media della Lombardia (6,4%). È un dato positivo che tuttavia si inserisce in un contesto nazionale ben più grave.

L'Osservatorio fra AIB e le principali Agenzie per il Lavoro (ApL) attive in provincia di Brescia ha evidenziato, nel terzo trimestre del 2018, una brusca e inaspettata flessione del 26% della domanda di lavoratori in somministrazione, di quello che viene comunemente chiamato lavoro interinale.

Per Brescia la trasformazione digitale è un'opportunità unica.

Brescia ha ospitato il primo road show dedicato alla presentazione ufficiale del Manifesto di Confindustria "La Responsabilità sociale per l'Industria 4.0", rivolto alle imprese che cambiano con l'obiettivo di rendere più sostenibile il Paese.¹⁰

4.2 ANALISI DEL CONTESTO INTERNO

Per l'analisi del contesto interno sono state utilizzate 6 dimensioni:

- 1) Organizzazione (ORG)
- 2) Risorse strumentali ed economiche (RSE)
- 3) Risorse umane (RU)
- 4) Salute finanziaria (SF)
- 5) Didattica (D)
- 6) Ricerca e Terza missione (R)

Le dimensioni di analisi del contesto interno sono indagate in termini di punti di forza e punti di debolezza.

4.2.1 ORGANIZZAZIONE (ORG)

Punti di forza

1. La recente riorganizzazione della tecnostruttura risponde alle esigenze funzionali che scaturiscono dal vigente contesto normativo. La riorganizzazione è stata affiancata da una progressiva revisione dei processi, dall'adozione di un apposito Manuale delle procedure e dallo sviluppo delle competenze specialistiche del personale attraverso specifici percorsi formativi volti a garantire l'aggiornamento e la formazione dei dipendenti.
2. La struttura organizzativa dell'Ateneo si interfaccia costantemente e con efficacia con gli *stakeholder* consolidando nel tempo *partnership* e istituzionalizzando la

¹⁰ Relazione del Presidente di AIB – 12 novembre 2018

partecipazione alle attività degli ordini professionali, di Enti e di altre organizzazioni rappresentative delle imprese mediante Tavoli di lavoro e consultazioni.

3. L'organizzazione si relaziona con gli studenti, che oltre ad essere presenti negli Organi di Governo in base a quanto previsto dalla norma, sono direttamente coinvolti e sentiti sia nella fase di pianificazione che nella gestione delle attività e dei servizi che li riguardano. Si ricorre frequentemente all'apporto delle collaborazioni studentesche per il supporto amministrativo e tecnico al fine del miglioramento dei servizi per gli studenti.
4. La politica dell'organizzazione è resa trasparente attraverso la pubblicazione sul sito di Ateneo non solo dei dati prescritti dalla normativa vigente in materia, ma anche di ulteriori informazioni direttamente attinenti al funzionamento e alle attività degli Organi, delle strutture e del personale. Sul sito sono consultabili nelle sezioni relative agli Uffici dell'Amministrazione: le competenze degli Uffici, la normativa di riferimento, il personale afferente con i recapiti, l'eventuale modulistica per accedere ai servizi, ecc.
5. Coinvolgimento dei Dipartimenti nella fase di programmazione degli obiettivi di Ateneo e di redazione del bilancio.
6. Ripartizione del budget 2019 ai Dipartimenti secondo meccanismi incentivanti legati ai parametri di ripartizione del FFO

4.2.2 RISORSE STRUMENTALI ED ECONOMICHE (RSE)

Punti di forza

1. Diffusione della tecnologia a tutti i livelli e per la maggior parte dei servizi privilegiando in tutti i settori e procedure la modalità telematica di erogazione. Attenzione all'innovazione e alla tecnologia con particolare riferimento alle esigenze degli studenti e alla digitalizzazione delle procedure amministrative per favorire l'accesso ai servizi e migliorarne l'efficacia.
2. Investimento in infrastrutture nell'ottica di miglioramento, adeguamento ed ampliamento dei servizi erogati.
3. Contenimento progressivo e razionalizzazione delle spese comprimibili senza alterare la qualità dei servizi

Punti di debolezza

1. Presenza di limiti stringenti di finanza pubblica e del fabbisogno finanziario.
2. Difficoltà nella gestione delle banche dati, non di immediata accessibilità e uso.

4.2.3 RISORSE UMANE (RU)

Punti di forza

1. Riattivazione delle progressioni economiche e giuridiche per il personale al fine di valorizzare e accrescere la professionalità dei dipendenti.
2. Particolare attenzione rivolta alla formazione, come leva strategica per il miglioramento della performance organizzativa. Nel 2018 sono stati realizzati specifici e mirati interventi formativi per il personale secondo un Piano redatto in base agli esiti di un questionario somministrato ai Dipendenti a fine 2017 per la ricognizione dei bisogni formativi. Il dato relativo al personale formato è passato da n. 306 partecipanti nel 2017 a 446 nel 2018 (+ 45,75%), per un totale di ore di formazione somministrate passato da 3.920 nel 2017 a 10.170 nel 2018 (+ 159,44%); questo a fronte di una sensibile riduzione di spesa per tutta l'attività formativa, grazie al ricorso come docenti dei nostri professori dei corsi di studio universitari. Analoga iniziativa sarà realizzata nel 2019 (il questionario è già stato, a tal fine, somministrato a fine 2018). In linea con l'anno precedente, si intende valorizzare per la docenza dei corsi l'apporto fornito dai docenti di Ateneo prevedendo anche la frequenza di alcune unità di personale, in base alle rispettive competenze, ai corsi erogati presso le strutture didattiche.
3. Istituzione del Premio Innovazione ai sensi dell'art. 22 del Decreto legislativo 150/2009, mediante l'utilizzo di quota parte delle risorse per il salario accessorio, per gratificare il personale che ha introdotto progetti innovativi.
4. Sistema di politiche a sostegno delle famiglie dei dipendenti attraverso l'erogazione di sussidi economici per spese scolastiche, di trasporto e sanitarie (in particolare il 2019 sarà il quarto anno di attuazione di un Piano di assistenza sanitaria integrativa per i dipendenti e i loro familiari).

Punti di debolezza

1. Limitata consistenza dei fondi del trattamento accessorio; in particolare, per i dirigenti e per le categorie EP l'impossibilità giuridica di incrementare i fondi impedisce il reclutamento di tutte le figure che sarebbero necessarie nella struttura amministrativa.
2. Le limitazioni previste dal quadro normativo vigente in materia di reclutamento e *turn over* non consentono un proporzionale ricambio del personale a seguito delle numerose cessazioni e l'acquisizione di nuove figure professionali necessarie per la tecnostruttura.
3. Persistente difficoltà della maggior parte del personale apicale a proporre obiettivi di miglioramento della performance organizzativa della propria struttura e obiettivi individuali per sé stessi e per il personale delle proprie unità organizzative. Permane la tendenza a proporre obiettivi che coincidono con le attività e le funzioni ordinarie della struttura o che sono poco sfidanti.

4.2.4 SALUTE FINANZIARIA (SF)

Punti di forza

1. Indicatore del rapporto ex D.lgs.49/2012 tra entrate (FFO e TASSE) e spese di

personale < 80% (67,57% al 31.12.2017)

2. Sostenibilità economico-finanziaria Indicatore ISEF > 1 (1,21)
3. Incremento nell'assegnazione del FFO 2018 rispetto all'anno precedente, legato alle *performance* positive dell'area della ricerca e a un miglioramento nelle politiche di reclutamento dei professori e ricercatori

Punti di debolezza

1. Incremento della spesa di personale non affiancata da un 'proporzionale' aumento del FFO
2. Utilizzo delle riserve del patrimonio per garantire il pareggio di bilancio

4.2.5 DIDATTICA (D)

Punti di forza

1. Incremento complessivo delle immatricolazioni rispetto all'anno accademico precedente (a.a. 2018/19 vs/ 2017/18)
2. Lieve incremento del numero degli iscritti rispetto all'anno precedente (a.a. 2018/19 vs/ 2017/18)
3. Miglioramento della percentuale di laureati occupati ad un anno dal conseguimento del titolo in determinate classi
4. Miglioramento della soddisfazione degli studenti

Punti di debolezza

1. Proporzione di studenti iscritti entro la durata normale del corso che abbiano acquisito almeno 40 CFU nell'anno solare
2. Persistenza di ritardi e di abbandoni in alcuni corsi di studio
3. Numero non elevato di studenti in mobilità in uscita ed in entrata
4. Numero non elevato dei CFU acquisiti dagli studenti durante i periodi all'estero di mobilità internazionale
5. Non elevata qualità dei collegi dei dottorati

4.2.6 RICERCA E TERZA MISSIONE (R)

Punti di forza

1. Risultati ultima VQR 2011/2014), soprattutto in alcune aree CUN
2. Primo progetto ERC assegnato ad un docente UNIBS
3. Significativo aumento dei progetti europei *Horizon 2020* nell'area ingegneristica
4. Aumento significativo delle prestazioni eseguite conto terzi
5. Due Dipartimenti di eccellenza a seguito di valutazione ministeriale nazionale

- Ripartizione risorse per assegni di ricerca e ricercatori a tempo determinato secondo criteri incentivanti e di merito

Punti di debolezza

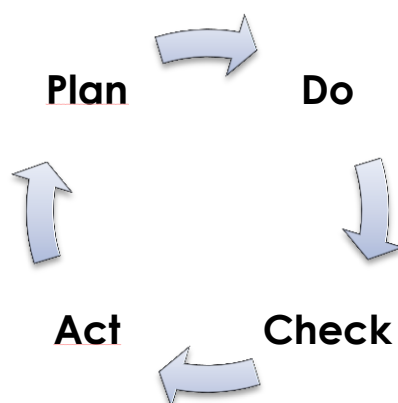
- Scarsità di risorse per finanziare la ricerca di base
- Mancanza di un sistema consolidato di raccolta dei dati relativi ai risultati della ricerca ai fini dell'autovalutazione nel periodo di intervallo tra gli esercizi di valutazione ministeriale

5. SEZIONE PERFORMANCE

5.1 IL CICLO DELLA PERFORMANCE

Il ciclo della performance è un processo circolare 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.

Il Ciclo della *performance* riflette la stessa dinamica del noto Ciclo di *Deming*



PLAN: Definizione obiettivi, indicatori e target

DO: Realizzazione attività per conseguimento degli obiettivi

CHECK: Valutazione intermedia. Misurazione dei risultati.

ACT: Azioni conseguenti (es. modifiche in itinere, rendicontazione dei risultati, incentivazioni)

Il ciclo della performance dell'Ateneo si snoda secondo le seguenti fasi, in coerenza con i metodi e i tempi indicati nel Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance:

- definizione degli obiettivi strategici e operativi (performance organizzativa di Ateneo e delle Strutture) e degli obiettivi individuali, con i rispettivi target e indicatori (KPI)
- presentazione del *planning* degli obiettivi al Consiglio di Amministrazione entro il 31 gennaio di ciascun nuovo anno in occasione dell'approvazione del Piano integrato della *performance*

- monitoraggio *in itinere* - analisi degli scostamenti e azioni correttive – eventuali modifiche su obiettivi in caso di comprovate ragioni che ne impediscano il raggiungimento
- misurazione e valutazione della performance dell'anno precedente entro i termini fissati dalla norma per l'adozione della Relazione della performance
- correlazione tra esiti della valutazione della performance organizzativa delle strutture dipartimentali e budget per anno successivo
- correlazione tra esito della valutazione performance individuale con il trattamento accessorio del personale secondo meccanismi premianti e incentivanti
- rendicontazione interna ed esterna dei risultati, anche ai fini della corretta e razionale attività di successiva programmazione
- avvio nuovo processo di definizione obiettivi, anche sulla base dei risultati conseguiti

Entrando nello specifico, il Rettore con i propri Delegati, definiscono il Piano strategico triennale, 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.

A partire dal Piano strategico, 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 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. Gli obiettivi sono inseriti nel contratto individuale del Direttore.

Il Direttore Generale, come riportato nel paragrafo 5.4, fissa gli Obiettivi (con KPI e target) delle unità organizzative della tecnostruttura e quelli individuali (Dirigenti, EP e titolari di struttura), su proposta di questi ultimi secondo le modalità indicate nell'allegato SMVP (allegato 1).

5.1.1 L'ALBERO DELLA PERFORMANCE: IL COLLEGAMENTO TRA MANDATO E AREE STRATEGICHE – IL PIANO STRATEGICO 2017/2019

Il mandato dell'Ateneo, già illustrato nel dettaglio nel paragrafo 3.2, è descritto negli artt.1 e 2 dello Statuto che definiscono l'Università come un'istituzione pubblica sede primaria della ricerca scientifica e dell'istruzione superiore.

Vengono, pertanto, individuate nell'albero della Performance **quattro aree strategiche**: 3 legate alle funzioni finali (didattica, ricerca e terza missione) e 1 alle funzioni strumentali.



L'attuale Rettore ha iniziato il suo incarico dal 1 novembre 2016, ha nominato ai sensi dell'art.10 dello Statuto il Pro-rettore e n. 20 delegati nei principali settori di interesse dell'Università.

E' stato adottato dal Consiglio di Amministrazione in data 29 giugno 2017 il Piano Strategico del primo triennio (2017/2019) del mandato rettorale, su proposta del Rettore e dei Delegati.

Nel Piano sono definite le linee di indirizzo nelle aree strategiche della didattica, della ricerca, della terza missione e dei servizi strumentali.

In estrema sintesi gli obiettivi del Piano Strategico sono i seguenti.

1. **DIDATTICA** - migliorare l'offerta attuale e rafforzandone la qualità, anche attraverso strumenti di *teaching of learning* diversificati per livello di corso di studio e al passo con le più moderne metodologie didattiche e tecnologie; nell'alta formazione promuovere la visibilità dei Corsi di Dottorato e delle Scuole di Specializzazione, incentivando nel contempo attività formative che consentano a chi è già inserito nel sistema produttivo di mantenersi al passo con il progresso tecnologico.
2. **RICERCA** - stimolare i propri ricercatori a un'attività scientifica ai più alti livelli internazionali, migliorando l'accessibilità ai fondi nazionali e internazionali per un adeguato finanziamento delle attività, garantendo una ripartizione delle risorse per la ricerca secondo meccanismi incentivanti e favorendo l'accesso ai ruoli di ricercatore e di carriera successiva ai candidati migliori.
4. **TERZA MISSIONE** - stimolare il trasferimento tecnologico e la promozione di imprenditoria giovanile, per meglio valorizzare le proprie ricerche agendo "ex ante" e non più solo "ex post" sulla leva della promozione della Proprietà industriale dei propri trovati, mediante brevetti, marchi, e soprattutto forme di imprenditoria che coinvolgano sia i ricercatori che gli studenti di Dottorato e gli Specializzandi; nelle attività culturali, coltivare tutte le iniziative che facciano emergere l'Università come un luogo di produzione di cultura nei confronti dei propri studenti e di tutta la popolazione; nelle relazioni con il territorio, contribuire con le proprie competenze e professionalità a far fronte ai bisogni e alle esigenze di un territorio in rapida

trasformazione dal punto di vista produttivo e sociosanitario, con l'emergere di sempre nuove fragilità e bisogni che devono essere monitorati, ascoltati e gestiti.

Nel contempo, il Piano Strategico si propone di operare efficacemente a livello interno, con un'azione di:

1. armonizzazione tra le varie componenti (docente, tecnico-amministrativa e discente) e di rafforzamento, razionalizzazione e miglioramento dell'efficacia dei servizi a favore di tutti;
2. consolidamento, aggiornamento ed espansione del proprio patrimonio edilizio e infrastrutturale mediante l'acquisizione di nuove sedi e l'ammodernamento di quelle attuali;
3. miglioramento delle performance energetiche, dei trasporti, della accessibilità e condivisione degli spazi universitari.

5.1.2 GLI OBIETTIVI STRATEGICI DEL PIANO INTEGRATO DELLA PERFORMANCE

Al fine di garantire una piena integrazione tra gli strumenti di programmazione economico-finanziaria e il ciclo della Performance e per poter individuare coerentemente gli obiettivi per il prossimo triennio, si è proceduto partendo da una attenta disamina della Scheda di Ateneo (Allegato 5 delle Linee Guida AVA), fornita dall'ANVUR il 29 settembre 2018 per favorire le attività di autovalutazione delle Università.

La Scheda rappresenta uno strumento eccellente ai fini della programmazione in quanto contiene un set di indicatori quantitativi, confrontabili a livello geografico e di sistema nazionale, che riguardano dati relativi alla didattica (carriere degli studenti, risultati delle attività formative e internazionalizzazione), alla ricerca (VQR 2011-2014), alla terza missione (occupazione dei laureati) e alla sostenibilità economico-finanziaria.

Va evidenziato che parte dei suddetti indicatori sono strettamente correlati ai parametri di attribuzione del Fondo di finanziamento ordinario. Pertanto, agganciare gli obiettivi del Piano Integrato della *performance* ai suddetti indicatori produce una tensione dell'Ateneo verso il miglioramento di quei parametri da cui scaturisce un incremento del FFO (voce principale dei ricavi in bilancio).

La disamina di questo ricco cruscotto di informazioni, rese in una prospettiva di *benchmarking*, consente agli Atenei di individuare i punti di forza e le criticità e quindi di orientare conseguentemente la scelta di obiettivi di miglioramento, laddove si riscontrano valori non positivi, in rapporto alla media geografica e nazionale.

Gli obiettivi (allegato 2) sono, peraltro, coerenti con quanto previsto nel Piano strategico di Ateneo e, in larga parte, collegati, come si diceva sopra, ai parametri previsti nel modello di ripartizione del Fondo di Finanziamento Ordinario (FFO).

L'obiettivo finale è, quindi, quello di proiettare tutto l'Ateneo, in tutte le sue articolazioni interne, verso migliori prestazioni che garantiscano un contestuale progressivo incremento delle 'entrate' (=ricavi) del Bilancio, al fine di poter consolidare

la sostenibilità di tutte le attività e di favorire la pianificazione e la realizzazione di ulteriori progetti di sviluppo della nostra Università.

Gli obiettivi che seguono, come si diceva, sono ripartiti nelle quattro aree strategiche (didattica, ricerca, terza missione e servizi strumentali).

Gli obiettivi strategici e operativi della **didattica** continuano ad essere necessariamente collegati, *in primis*, al parametro degli studenti regolari (= studenti iscritti nella durata legale del corso + 1 anno), cui è correlata una percentuale rilevante (min 35% - max 40%) della 'quota base' del FFO.

A tal fine l'Ateneo deve rafforzare l'attrattività e la qualità della propria offerta formativa, oltre che diversificare l'offerta stessa con l'istituzione dei nuovi corsi già deliberati dagli Organi di Governo, con contestuale eventuale razionalizzazione di altri che, registrando un trend negativo delle performance, penalizzano la prestazione complessiva di Ateneo sulla didattica.

In questa direzione sono state già avviate le seguenti azioni. Al fine di incrementare l'attrattività e di favorire l'incremento delle matricole è stata ampliata l'Offerta Formativa 2019/2020 con l'istituzione di 3 nuovi corsi: Farmacia, Sistemi agricoli sostenibili e Tecnico dell'edilizia. Accanto ai nuovi progetti, che arricchiscono l'offerta didattica, si sono affiancate operazioni di qualificazione dei corsi esistenti con nuovi curriculum capaci di migliorare l'attrattività dei percorsi formativi del nostro Ateneo. In particolare, nella direzione di rafforzare la presenza dell'Ateneo nella Lombardia Orientale, come auspicato dal Piano Strategico, verrà attivato a Mantova un *curriculum* in Economia e gestione delle attività culturali.

Inoltre, sono state finanziate le azioni di tutorato proposte dai Dipartimenti, in occasione della presentazione dei rispettivi obiettivi di struttura, volte a favorire un miglioramento dei risultati nella didattica, in termini di CFU acquisiti e di conseguimento del titolo di studio nei tempi previsti cercando di ridurre gli abbandoni nel corso della durata legale dei percorsi formativi.

Vanno ulteriormente rafforzati i rapporti con le Scuole Secondarie Superiori al fine di potenziare le azioni di orientamento; vanno incrementate e potenziate le iniziative per il tutorato per supportare gli studenti durante il percorso formativo con specifiche azioni di sostegno, soprattutto per gli insegnamenti dove si riscontrano le maggiori difficoltà nell'acquisizione dei CFU.

I corsi di studio devono essere collegati in modo sempre più stretto al mondo del lavoro e alle potenzialità occupazionali, in una filiera formativa che accompagni gli studenti anche dopo la laurea, in modo da migliorare la soddisfazione degli studenti e degli stakeholder (famiglie, imprese, mondo del lavoro) e aumentare ulteriormente l'occupabilità dei laureati.

Oltre all'aumento degli studenti regolari, particolare attenzione dovrà essere riservata all'offerta formativa dei corsi di Dottorato di ricerca e al miglioramento dei valori degli indicatori utilizzati di recente dal MIUR per la ripartizione delle risorse del Fondo Borse *Post lauream* 2018.

Sul piano dell'innovazione della didattica si intende attivare una nuova edizione del Progetto relativo alla formazione dei docenti sulle metodologie didattiche innovative e sull'utilizzo di strumenti tecnologici.

Nell'ambito dell'internazionalizzazione devono essere stimolate le iniziative per potenziare la mobilità studentesca con conseguente aumento degli studenti in mobilità e del numero di CFU acquisiti all'estero.

Si segnala al riguardo che, nonostante la generale razionalizzazione delle spese comprimibili effettuata in bilancio, è stato mantenuto, per promuovere e sostenere la mobilità Erasmus, l'incremento, a carico del bilancio di Ateneo, della borsa per gli studenti messa a disposizione dall'Agenzia Nazionale.

Gli obiettivi strategici della **ricerca** si concentrano essenzialmente sui parametri legati alla VQR (60% della quota premiale FFO) al fine di migliorare la qualità dei prodotti di ricerca del personale in servizio nonché le politiche di reclutamento (20% della quota premiale FFO); l'obiettivo è quello di consolidare e rafforzare le ottime performance già registrate nella scorsa VQR in alcune aree nonché di migliorare e sostenere le aree più deboli, in una logica virtuosa volta ad incentivare i migliori risultati raggiunti dalle strutture mediante un corrispondente incremento delle risorse correlate alla ricerca assegnate ai Dipartimenti. A tal fine l'Ateneo ha già investito risorse dotandosi di strumenti che consentono sistemi di valutazione periodica della produzione scientifica dei docenti, tra un esercizio di valutazione e il successivo da parte dell'ANVUR (vedi obiettivi operativi allegato 2).

Infine, occorre potenziare la rilevanza e la visibilità anche a livello internazionale dell'attività di ricerca dell'Ateneo; in questo ambito sono state allocate risorse in bilancio al fine di garantire la raccolta aggiornata di tutte le informazioni relative alla produzione scientifica dei docenti, alle linee e gruppi di ricerca presenti e di renderle fruibili dal nostro sito, anche al fine di stimolare sinergie con altri Atenei e Enti di ricerca.

Si intende rafforzare le iniziative per attrarre finanziamenti su bandi competitivi internazionali, europei, tra cui *Horizon 2020*, e nazionali.

Per quanto riguarda gli obiettivi della **terza missione**, devono essere incrementate le iniziative per favorire il trasferimento tecnologico, l'attività conto terzi e le misure per potenziare i brevetti nonché la creazione di nuovi spin-off, oltre alle azioni di public engagement sul territorio (allegato 2 del Piano). In questo ambito saranno collocate le iniziative di alta formazione rivolte anche al territorio della SMAE.

Si intende realizzare le attività finalizzate a favorire il conseguimento degli obiettivi previsti nel Piano della sostenibilità di Ateneo (allegato 4), adottato a giugno 2018. Una commissione di Ateneo opera in questo ambito in stretto collegamento con la Rete delle Università Sostenibili (RUS) istituita dalla CRUI, che ha come finalità principale "la diffusione della cultura e delle buone pratiche di sostenibilità, sia all'interno che all'esterno degli Atenei (a livello urbano, regionale, nazionale, internazionale)" e con l'ASVIS (Alleanza Italiana per lo Sviluppo Sostenibile). Nel 2020 verrà redatto il primo bilancio di sostenibilità. L'Università di Brescia fa propri i 17 Obiettivi di Sviluppo Sostenibile (SDGs - *Sustainable Development Goals*) dell'Agenda 2030, declinandoli in sei ambiti tematici:

1. Energia ed Emissioni
2. Mobilità
3. Edilizia Universitaria e Residenziale
4. Natura e Ecosistema (comprende acqua e rifiuti)

5. Salute e Benessere
6. Cultura, Apprendimento e Ricerca

Tra gli obiettivi dell'area strategica dei **servizi strumentali** si segnala il miglioramento dell'ordinamento dell'Università, a partire dalla revisione dello Statuto al fine di garantire l'adeguamento di alcune disposizioni alla sopravvenuta normativa statale e per effettuare alcuni interventi, già preannunciati nel Piano strategico, nonché aggiornamenti dopo la fase di prima applicazione.

Ha, altresì, rilevanza prioritaria il mantenimento dell'equilibrio finanziario (Indicatore di sostenibilità finanziaria >1). Questo obiettivo deve presidiare le procedure di reclutamento del personale e le progressioni interne in modo da garantire, in una prospettiva pluriennale, la sostenibilità delle attività dell'Ateneo e da evitare forme di indebitamento. È indispensabile proseguire nello scrupoloso monitoraggio costante della spesa.

Nell'allegato 2 del Piano sono sinteticamente indicati gli obiettivi strategici e operativi, gli indicatori (KPI) e i target.

Per gli obiettivi ed i risultati delle aree della didattica, della ricerca e della terza missione, ai fini della valutazione si farà riferimento al Sistema AVA e a quello della VQR. Di queste aree strategiche sono responsabili, in via prioritaria, i dipartimenti, attraverso le prestazioni dei docenti titolari delle funzioni di didattica, della ricerca e della terza missione, non direttamente destinatari delle disposizioni del D.lgs.150/2009.

La Tabella con la sintesi degli obiettivi strategici e operativi è riportata nell'allegato 2 al presente Piano.

Di seguito si riporta la tabella che evidenzia i legami tra gli obiettivi strategici di Ateneo e gli obiettivi organizzativi e individuali, riportati nell'all. 3 del Piano, al fine di facilitare la lettura delle connessioni previste dall'albero delle *Performance*.

Area strategica A - Didattica		
Obiettivi Strategici	Obiettivi Operativi	Strutture con obiettivi correlati
Aumento studenti regolari	Incremento numero studenti che avviano la carriera a.a. 2019/20	Servizi Didattici, Internazionalizzazione e Segreteria Studenti Servizio Valutazione e Reporting UOC Comunicazione UOC Orientamento
	Incremento numero studenti iscritti all'a.a. 2019/20	Servizi Didattici, Internazionalizzazione e Segreteria Studenti Servizio Valutazione e Reporting
	Miglioramento acquisizione CFU a.a. 2018/2019	Servizi Didattici, Internazionalizzazione e Segreteria Studenti Servizio Valutazione e Reporting

	Innovazione della didattica	Servizi Didattici, Internazionalizzazione e Segreteria Studenti Servizio Valutazione e Reporting Settore AES UOCC SBA Servizio ICT
Incremento dei CFU Acquisiti all'estero dagli studenti regolari a.a. 2018/2019	Incremento dei mesi di mobilità per studio, tirocinio o tesi all'estero	Servizi Didattici, Internazionalizzazione e Segreteria Studenti
Miglioramento dottorati di ricerca		Servizio Diritto allo Studio e Post Laurea UAS Supporto Rettore e delegati

Area strategica B - Ricerca

Obiettivi Strategici	Obiettivi Operativi	Strutture con obiettivi correlati
Miglioramento performance VQR	Realizzazione di sistemi di autovalutazione della ricerca	Servizio Ricerca e Trasferimento Tecnologico
	Promozione della ricerca di Ateneo	Servizio Ricerca e Trasferimento Tecnologico

Area strategica C – Terza missione

Obiettivi Strategici	Obiettivi Operativi	Strutture con obiettivi correlati
Potenziamento trasferimento tecnologico	Promozione attività di <i>public engagement</i>	Servizio Ricerca e Trasferimento Tecnologico Servizio Diritto allo Studio e Post Laurea
Attuazione Piano per lo sviluppo sostenibile dell'Ateneo		UAS Supporto Rettore e Delegati UOC Comunicazione Servizio ICT

Area strategica D – Servizi strumentali

Obiettivi Strategici	Obiettivi Operativi	Strutture con obiettivi correlati
Revisione Statuto		Servizio Affari Generali e Legali Direttore Generale

Equilibrio finanziario		Settore Risorse Economiche Servizio Risorse Umane Direttore Generale
Formazione Personale: ampliamento del numero dei soggetti coinvolti nella formazione in tema di trasparenza e di anticorruzione		Servizio Risorse Umane Responsabile anticorruzione (Dott.ssa Pilot) Direttore Generale Settore AES
Incremento del numero delle procedure informatizzate in particolare per selezione di personale in genere e acquisti di beni e forniture		Servizio Risorse Umane Settore AES Servizi ICT

5.1.3 PERFORMANCE ORGANIZZATIVA

Dagli obiettivi strategici e operativi di Ateneo, secondo una logica di *cascading*, discendono gli obiettivi operativi delle sue articolazioni organizzative.

La rappresentazione degli obiettivi negli allegati del Piano integrato 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.

Per Performance organizzativa si intende, infatti, l'insieme dei risultati attesi dall'Ateneo nel suo complesso e dalle sue unità organizzative. Consente di programmare, misurare e poi valutare se l'Ateneo e le rispettive articolazioni organizzative, consapevoli dello stato delle risorse (salute dell'amministrazione), utilizzino le stesse in modo razionale (efficienza) per erogare servizi adeguati alle attese degli utenti (efficacia), al fine ultimo di creare valore pubblico e quindi migliorare i servizi agli utenti e alla collettività (impatto).

A livello di unità organizzative, come si diceva nel paragrafo precedente, si fa riferimento ai Dipartimenti, per quanto riguarda il *cascading* degli obiettivi strategici delle aree della didattica, della ricerca e della terza missione, in quanto i titolari delle predette funzioni sono i docenti.

Sul punto si precisa che i Dipartimenti, per la prima volta, sono stati chiamati nella fase di avvio delle procedure di redazione di bilancio, nel mese di luglio, ad indicare propri obiettivi di miglioramento, coerenti con gli obiettivi del Piano strategico di Ateneo e con quelli dei rispettivi Piani strategici triennali, programmando contestualmente le iniziative finalizzate al raggiungimento degli obiettivi medesimi e presentando una correlata proposta di budget. Le risorse assegnate per questa finalità sono state, a sua volta, ripartite in proporzione all'apporto fornito da ogni dipartimento al FFO di Ateneo (vedi paragrafo 5.5), con le rispettive prestazioni nella didattica (studenti regolari dei corsi di studio incardinati nel dipartimento) e nella ricerca (VQR della struttura).

Si considerano invece le unità organizzative della tecnostruttura per l'area strategica dei servizi strumentali.

In fase di redazione del Piano, con nota prot. n. 135094 del 02/10/2018 il Direttore Generale ha invitato i Dirigenti, ove previsti, e i responsabili dei Servizi a proporre gli obiettivi (con rispettivi KPI e target) delle rispettive strutture (*performance* organizzativa, oltre che per la *performance* individuale) secondo una logica di *bottom up* (vedi paragrafo 5.4).

Gli obiettivi delle strutture relativi alla *performance* organizzativa della tecnostruttura sono allegati al Piano (Allegato 3) unitamente agli obiettivi individuali del personale cui sono correlati.

La misurazione della *performance* organizzativa e la rispettiva valutazione incidono sulla valutazione del personale secondo le percentuali indicate nella tabella sinottica allegata al SMVP, con una ricaduta su una quota del trattamento accessorio (vedi allegato 1).

5.2 PERFORMANCE INDIVIDUALE: GLI OBIETTIVI DEL DIRETTORE GENERALE, DEI DIRIGENTI E DEL PERSONALE TITOLARE DI POSIZIONE ORGANIZZATIVA

Le procedure di assegnazione degli obiettivi individuali, la misurazione delle prestazioni e il sistema di valutazione sono descritti nel SMVP (all.1).

5.2.1 IL DIRETTORE GENERALE

Il CdA, su proposta del Rettore, attribuisce, in occasione del conferimento dell'incarico al DG gli obiettivi gestionali in attuazione agli indirizzi politici, da perseguire nel corso della sua attività, con i rispettivi indicatori (KPI) e target.

Entro la fine del mese febbraio dell'anno successivo, il Rettore formula al Nucleo di Valutazione, che esercita funzioni di OIV¹¹, una proposta di valutazione sull'attività realizzata dal DG - con riferimento al piano degli obiettivi assegnati dal Consiglio di Amministrazione sull'anno precedente.

Il Nucleo-OIV esprime e restituisce al Rettore la propria valutazione sulla realizzazione degli obiettivi affidati e più in generale sull'attività del DG, con riferimento alla *performance* complessiva dell'Ateneo, relativamente alle aree rientranti nella sfera gestionale di sua competenza¹².

Il Rettore porta all'attenzione del CdA una proposta di valutazione dell'operato del DG in via definitiva entro la fine del mese di marzo, ai fini dell'attribuzione dell'indennità di risultato.

Il sistema di valutazione del Direttore Generale si basa sugli obiettivi prestazionali (strategici e individuali) e su quelli comportamentali come descritto nel dettaglio nel SMVP (allegato 1).

¹¹ Organismo Indipendente di Valutazione, ai sensi del d.lgs. n. 150/2009 e Delibera CIVIT n. 9/2010, nell'ambito del Nucleo di Valutazione di Ateneo

¹² La valutazione del DG sarà in riferimento agli indirizzi gestionali "stabiliti dal Consiglio di Amministrazione", non anche, sulla *performance* relativa alla qualità della didattica o della ricerca.

Gli obiettivi 'prestazionali' sono indicati nell'allegato 3 del presente Piano, ove è riportata anche la relazione con le strutture e con gli obiettivi strategici.

Gli obiettivi 'comportamentali' sono i seguenti:

1. Tensione al risultato
2. Correttezza tecnica e professionale
3. *Problem solving*
4. Propensione per l'innovazione
5. Orientamento al cliente
6. Capacità di valutazione dei collaboratori

Il giudizio sui predetti obiettivi si basa sui criteri indicati nel SMVP.

5.2.2 I DIRIGENTI

Compete al Direttore Generale l'individuazione degli obiettivi (con rispettivi KPI e target) da affidare ai dirigenti¹³. Gli obiettivi sono assegnati, su proposta dei dirigenti medesimi (vedi paragrafo 5.4).

Al termine del periodo di riferimento, il singolo dirigente, trasmette al Direttore Generale una relazione per la valutazione sull'attività svolta e i risultati conseguiti. Il Direttore Generale esprime un giudizio, in merito agli obiettivi conseguiti ed a quelli comportamentali, avvalendosi di apposita scheda obiettivi e comportamenti.

La valutazione viene effettuata sul grado di conseguimento degli obiettivi prestazionali (strategici, assegnati alla struttura e individuali) e sugli obiettivi comportamentali. La procedura di valutazione avviene garantendo il contraddittorio secondo le percentuali indicate nel SMVP (allegato 1).

Gli obiettivi prestazionali sono indicati nell'allegato 3, correlati a quelli della struttura e quelli del personale della rispettiva struttura.

Gli obiettivi 'comportamentali' sono i seguenti:

1. Correttezza tecnica e professionale
2. Tensione al risultato e *problem solving*
3. Propensione per l'innovazione
4. Orientamento al cliente
5. Valorizzazione dei collaboratori
6. Capacità di valutazione dei collaboratori

Il giudizio sui predetti obiettivi si basa sui criteri indicati nel SMVP. La valutazione dà luogo alla misura dell'indennità di risultato.

A garanzia della correttezza e trasparenza del processo, nonché a tutela del personale dirigenziale, si riconosce il ruolo di valutatore di II° istanza all'OIV.

¹³ Per il management dell'Università, costituito dai dirigenti, il processo valutativo, avviene con riferimento alle prescrizioni dello Statuto dell'Università, del TU sul Pubblico impiego d.lgs. n. 165/2001, del d.lgs. n. 286/1999, del D.L. 6 luglio 2012 n. 95 convertito in legge 7 agosto 2012 n. 135, della Legge 6 novembre 2012 n. 190, nonché del d.lgs. n. 150/2009.

5.2.3 IL PERSONALE TECNICO AMMINISTRATIVO

Il Direttore Generale provvede, secondo le modalità descritte nel Sistema di misurazione e valutazione della *Performance* (all.1), all'assegnazione degli obiettivi 'prestazionali' (con rispettivi KPI e target) solo al personale titolare di posizioni organizzative (EP, D e alcuni C). Gli obiettivi sono proposti dal Responsabile apicale della struttura al Direttore Generale secondo un processo *bottom-up* (vedi paragrafo 5.4) e sono indicati nell'allegato 3 del Piano in correlazione con gli obiettivi della struttura.

Gli obiettivi devono prevalentemente condurre al raggiungimento di un risultato innovativo e/o strategico o ad un miglioramento degli standard della performance, essere conseguibili, tenuto conto delle risorse a disposizione, e misurabili.

Tutto il personale tecnico-amministrativo è annualmente soggetto al processo di valutazione individuale secondo le modalità descritte nel SMVP (allegato 1).

- per il personale di categoria EP e D con responsabilità di posizione organizzativa ed eccezionalmente per il personale di categoria C, ove responsabile di posizione organizzativa, si perviene alla valutazione attraverso un indicatore composito che combina la valutazione sul grado di conseguimento degli obiettivi prestazionali (obiettivi strategici, della struttura e obiettivi individuali) e di quelli comportamentali secondo quanto previsto nel SMVP.
- per il personale di categoria B, C, D senza incarico di responsabilità di posizione organizzativa la valutazione avviene sulla base del grado di conseguimento degli obiettivi prestazionali di struttura (performance organizzativa) e comportamentali.

Al risultato finale è proporzionata la distribuzione del trattamento accessorio (vedi SMVP – allegato 1).

Di seguito si riporta la mappatura delle responsabilità nell'attuale Sistema di valutazione del personale titolare di posizioni organizzative.

I dirigenti e personale di categoria EP e D, responsabili di Settore/Servizio/UOCC/UOC assumono il ruolo di valutatori per il personale afferente all'unità organizzativa presieduta;

Il personale di categoria C, responsabile di UOS, non è valutatore del personale afferente a tale U.O; il personale della struttura è valutato dal responsabile gerarchicamente superiore¹⁴;

Per le UAS non rileva il ruolo di valutatore, stante che il relativo responsabile non ha personale assegnato sulla struttura.

Ove, tuttavia, alla dipendenza gerarchica amministrativa rispetto all'Amministrazione centrale si affianchi un riporto funzionale al Direttore di strutture (es. personale assegnato alle segreterie amministrative dei Dipartimenti) la valutazione

¹⁴ Per le UOS afferenti a Settori e Servizi della Sede, il valutatore del personale ivi afferente è il responsabile apicale di riferimento; per le UOS afferenti alle Amministrazioni dipartimentali il valutatore è il Responsabile Amministrativo del Dipartimento.

finale è preventivamente subordinata ad un parere obbligatorio da parte del Direttore del Dipartimento o della Struttura.

Viene, altresì, garantita la trasparenza del processo stesso, attraverso il *feedback* fornito:

- alla *governance*, sia *in itinere*, sia in fase di chiusura e apertura degli esercizi valutativi,
- al personale valutato, attraverso:
 - ✓ il confronto *in itinere* con il Direttore Generale e/o il proprio responsabile con riferimento allo stato di avanzamento di obiettivi individuali e progetti,
 - ✓ la pubblicazione *on line* – sezione Trasparenza Valutazione e Merito, oltreché sul Portale della Trasparenza ANAC – del Piano e della Relazione sulle *performance*, con gli allegati di supporto.

Dal punto di vista operativo, l'intero processo di valutazione è gestito *on line*, attraverso l'applicativo UGov RU, Valutazioni individuali.

5.3 RACCORDO CON IL CICLO DI PROGRAMMAZIONE ECONOMICO-FINANZIARIA E DI BILANCIO

Il d. lgs. 150/2009, come modificato dal D. Lgs. 74/2017, ha disposto che il Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance (SMVP) debba contenere le modalità di raccordo e integrazione con i documenti di programmazione finanziaria e di bilancio (art. 5, c.1, lett. c). Le predette disposizioni prevedono l'obbligo di definire gli obiettivi della gestione annuale in modo coerente con i contenuti e con il ciclo della programmazione finanziaria e di bilancio per garantire una stretta correlazione tra gli obiettivi delle strutture e l'allocazione delle risorse disponibili. Sul punto sono state proposte in consultazione dall'ANVUR anche specifiche Linee Guida, non ancora formalmente adottate al momento di redazione del Piano.

Ai fini del raccordo con il ciclo della programmazione economico finanziaria, in fase di redazione del bilancio si tiene conto del processo parallelo, sotto il profilo temporale, di definizione degli obiettivi del ciclo della performance, in modo da garantire la coerenza tra le risorse allocate nelle diverse voci di costo del budget dei centri di spesa e le attività da svolgere per il conseguimento degli obiettivi che si stanno inserendo nel Piano della performance. In particolare, ciascuna voce del budget è correlata con due dimensioni di tipo analitico: la prima collega la voce di bilancio ad un centro di spesa, la seconda è agganciata alla classificazione delle voci di bilancio secondo le missioni e i programmi definiti nel sistema COFOG (didattica, ricerca, servizi). Questo impianto consente di ottenere un quadro delle risorse economiche del budget destinate alle attività collegate alla didattica, alla ricerca, ai servizi di supporto (aree strategiche del Piano Integrato della performance). Si perviene in questo modo ad una classificazione delle risorse per missioni e per centri di spesa e si può procedere a collegare queste informazioni contabili al piano degli obiettivi di Ateneo, che sono, ugualmente, definiti per missione e per struttura di responsabilità.

La gestione del bilancio unico in contabilità economico-patrimoniale consente poi di disporre di un quadro informativo completo sull'andamento dei costi e dei proventi nonché sulla sostenibilità finanziaria degli investimenti.

Si intende comunque affinare questa metodologia sopra descritta con il supporto dell'ufficio che si occupa di controllo di gestione e contabilità analitica mediante l'uso di strumenti di controllo direzionale, soprattutto con riferimento all'analisi degli scostamenti e a quelle di efficienza costo-beneficio. Per questa specifica finalità è stata di recente approvata dagli Organi di governo anche una convenzione con l'Università di Parma sul tema della correlazione tra ciclo della *performance* e ciclo di programmazione economico finanziaria nell'ambito di un dottorato di ricerca.

Come si illustrava nel paragrafo 5.1.2, l'integrazione non è solo in fase di costruzione del bilancio ma anche dall'individuazione degli obiettivi strategici, in quanto gli obiettivi di miglioramento sono selezionati basandosi, in larga parte sugli esiti delle performance rilevati nella Scheda annuale indicatori ANVUR; in particolare gli obiettivi sono rivolti ad azioni di miglioramento sugli indicatori in cui si registrano debolezze. Detti indicatori sono collegati con i parametri di ripartizione del FFO e, per l'effetto, dal conseguimento degli obiettivi strategici scaturisce un incremento del FFO e quindi dei 'ricavi' in bilancio.

Il processo di bilancio 2019 ha segnato, inoltre, una importante svolta metodologica che va nella direzione, auspicata già in occasione della presentazione del bilancio 2018, della piena condivisione degli obiettivi e della piena *accountability* di tutti gli attori del nostro Ateneo.

Dal pieno coinvolgimento dei Dipartimenti nel processo di costruzione del bilancio scaturisce, infatti, sia una centralità degli stessi in fase di definizione degli obiettivi (vedi paragrafo 5.1.3), che una piena responsabilizzazione dei medesimi per i risultati delle rispettive prestazioni garantendo in questo modo il corretto funzionamento del ciclo della *performance* e la perfetta integrazione con il ciclo di bilancio.

Difatti la contestuale introduzione di criteri di ripartizione delle risorse ai dipartimenti, che recepisce il sistema ministeriale di assegnazione del FFO agli Atenei, garantisce la valorizzazione delle migliori prestazioni delle strutture, nella didattica e nella ricerca, e la conseguente attribuzione di maggiori risorse.

In particolare, i parametri utilizzati sono stati quelli relativi alla didattica (studenti regolari) e alla ricerca (indicatore IRDF della VQR 2011-2014). A tal fine i risultati dell'Ateneo, conseguiti sui suddetti parametri, sono stati disaggregati a livello dipartimentale al fine di evidenziare l'apporto fornito da ogni singolo Dipartimento alle prestazioni complessive della nostra Università, prestazioni a fronte delle quali è stato assegnato il FFO 2018.

Le risorse della suddetta quota sono state, quindi, ripartite alle strutture sulla base delle rispettive performance e sono state finalizzate al finanziamento delle attività e delle iniziative pianificate dai Dipartimenti per il raggiungimento dei rispettivi obiettivi.

Una seconda quota di risorse è stata, invece, ripartita secondo i criteri tradizionali, legati alla numerosità della docenza nei dipartimenti, alle esigenze dei laboratori didattici, alle scuole di specializzazione, alla docenza a contratto e dei ricercatori, agli assegni di ricerca e ai dottorati.

La responsabilizzazione dei soggetti sui risultati innesca automaticamente processi di miglioramento e di superamento delle criticità, ove presenti.

Di converso, l'applicazione di sistemi di ripartizione cosiddetti 'a pioggia' o l'utilizzo di criteri 'storici' produce l'inevitabile deresponsabilizzazione delle strutture, disincentiva le migliori prestazioni e determina la mancanza di strumenti efficaci per governare e garantire la sostenibilità economica dell'Ateneo.

La predetta dinamica incentivante, sebbene introdotta in maniera graduale, produrrà progressivamente un miglioramento delle prestazioni di Ateneo e, quindi, un incremento delle entrate di derivazione ministeriale, così da determinare una attenuazione, nei prossimi anni, di quella differenza tra ricavi e costi, che ammonta attualmente a 7.371.214 Euro e che viene coperta, in questa fase, con l'utilizzo delle riserve di patrimonio.

L'analisi del FFO assegnato nel 2018 è stata necessaria per orientare al meglio gli obiettivi di miglioramento e le correlate azioni per il prossimo anno. Questo processo ha consentito di garantire una perfetta integrazione tra il ciclo della performance e gli strumenti di programmazione economico-finanziari e di bilancio.

6. SEZIONE TRASPARENZA

6.1. CONTESTO NORMATIVO DI RIFERIMENTO

L'Università degli Studi di Brescia realizza la presente sezione del Piano integrato, relativa a Comunicazione e Trasparenza, sulla base della definizione di trasparenza che emerge dalla normativa di settore:

- la legge 6 novembre 2012, n. 190 *"Disposizioni per la prevenzione e la repressione della corruzione e dell'illegalità nella pubblica amministrazione"*;
- il d.lgs 14 marzo 2013, n. 33 *"Riordino della disciplina riguardante gli obblighi di pubblicità, trasparenza e diffusione di informazioni da parte delle pubbliche amministrazioni"*;
- il d.lgs. 25 maggio 2016, n. 97 *"Revisione e semplificazione delle disposizioni in materia di prevenzione della corruzione, pubblicità e trasparenza, correttivo della legge 6 novembre 2012, 190 e del decreto legislativo 14 marzo 2013, n. 33 ai sensi dell'articolo 7 della legge 7 agosto 2015, n. 124, in materia di riorganizzazione delle amministrazioni pubbliche"*;
- delibera ANAC n. 1310 del 28 dicembre 2016 *"Prime linee guida recanti indicazioni sull'attuazione degli obblighi di pubblicità, trasparenza e diffusione di informazioni contenute nel d.lgs. 33/2013 come modificato dal d.lgs. 97/2016"*.

Ai sensi dell'art. 1, comma 1 del d.lgs. 33/2013, modificato dal d. lgs.97/2016, la trasparenza "è intesa come accessibilità totale dei dati e documenti detenuti dalle pubbliche amministrazioni, allo scopo di tutelare i diritti dei cittadini, promuovere la partecipazione degli interessati all'attività amministrativa e favorire forme diffuse di controllo sul perseguimento delle funzioni istituzionali e sull'utilizzo delle risorse pubbliche". Inoltre "La trasparenza, nel rispetto delle disposizioni in materia di segreto di Stato, di segreto d'ufficio, di segreto statistico e di protezione dei dati personali, concorre ad attuare il principio democratico e i principi costituzionali di eguaglianza, di

imparzialità, buon andamento, responsabilità, efficacia ed efficienza nell'utilizzo di risorse pubbliche, integrità e lealtà nel servizio alla nazione. Essa è condizione di garanzia delle libertà individuali e collettive, nonché dei diritti civili, politici e sociali, integra il diritto ad una buona amministrazione e concorre alla realizzazione di un'amministrazione aperta, al servizio del cittadino".

La trasparenza assume, quindi, in questo contesto una connotazione differente, sempre più estesa rispetto alla legge 241/1990, dove la nozione è circoscritta al diritto di accesso agli atti da parte di chi sia portatore di un interesse e tale diritto è sottoposto a specifici requisiti e limiti.

Le finalità ultime di una tale nozione di trasparenza sono quelle di favorire il miglioramento continuo dei servizi resi dalle amministrazioni alla collettività a seguito dell'attivazione del ciclo generale di gestione della *performance* previsto dal d.lgs. 150/2009, con cui si interviene, a sostenere lo sviluppo di una cultura della legalità, dell'integrità e dell'etica pubblica in funzione preventiva dei fenomeni corruttivi. Coerentemente, l'obiettivo, strumentale alle finalità indicate, è quello di realizzare un sistema di rendicontazione a favore dei cittadini che consenta l'esercizio di forme diffuse di controllo sociale, dalle quali far emergere criticità e "buone pratiche" delle Pubbliche Amministrazioni.

La legge n. 190/2012 prevede che l'organizzazione amministrativa sia resa trasparente, con evidenza delle responsabilità per procedimento, processo e prodotto. Inoltre, la legge prevede che, nell'ambito del piano di prevenzione della corruzione, siano individuati "*specifici obblighi di trasparenza ulteriori rispetto a quelli previsti da disposizioni di legge*". Il citato d.lgs. 97/2016, nel tentativo di semplificare gli adempimenti previsti dal precedente decreto 33/2013, ricapitolando e superando la legislazione precedente, individua ulteriori obblighi a cui l'Ateneo si è progressivamente adeguato.

La trasparenza si realizza con la pubblicazione di una serie di dati e notizie, tra cui i servizi resi e le modalità di attuazione, concernenti le P.A. e i loro agenti, così da favorire il rapporto diretto tra la singola amministrazione e il cittadino.

Il Programma Triennale per la Trasparenza e l'Integrità, parte del Piano Integrato, è il documento con cui le P.A. rispondono a tale esigenza, resa obbligatoria dalla legge, in base ad uno schema unitario e standard che possa permettere la comparazione fra i dati che vengono pubblicati *online* dalle diverse amministrazioni tramite i portali istituzionali.

L'art. 5 del d.lgs 33/2013 prevede l'istituto dell'accesso civico a dati e documenti: l'obbligo per le PA di pubblicare documenti, informazioni o dati comporta il diritto per chiunque di accedere ai dati e ai documenti detenuti dalle pubbliche amministrazioni, ulteriori rispetto a quelli oggetto di pubblicazione nel rispetto dei limiti alla tutela di interessi giuridicamente rilevanti. La richiesta di accesso civico non è sottoposta ad alcuna limitazione relativa alla legittimazione soggettiva del richiedente, non deve essere motivata e va presentata telematicamente. Va presentata alternativamente ad uno dei seguenti uffici:

- a. ufficio che detiene i dati;
- b. ufficio relazioni con il pubblico;

- c. ad altro ufficio indicato nella sezione "Amministrazione Trasparente"
- d. al Responsabile della trasparenza ove l'istanza abbia a oggetto dati, informazioni o documenti oggetto di pubblicazione obbligatoria.

Nel caso di documenti o informazioni non soggette a pubblicazione, se esistono soggetti controinteressati, va loro comunicato con raccomandata in modo che entro 10 giorni possano opporsi con motivo. Il procedimento di accesso civico deve concludersi nel termine di 30 giorni.

In caso di parziale o totale diniego il richiedente può presentare domanda di riesame al RPCT che decide entro 20 giorni. In caso di accesso negato per tutela di dati personali il RPCT si rivolge al Garante Privacy, in caso di ulteriore diniego può rivolgersi al TAR.

Se la richiesta riguarda dati oggetto di pubblicazione e viene accolta, il RPCT deve segnalare il mancato adempimento.

E' previsto il ricorso al titolare del potere sostitutivo di cui all'art. 2, comma 9-bis della legge 241/1990 in caso di ritardata o mancata risposta.

L'Ateneo intende adottare forme di regolamentazione intese a disciplinare:

- a) l'accesso documentale (legge 241/90)
- b) l'accesso civico "semplice" connesso agli obblighi di pubblicazione di cui al d. lgs. 33/2013
- c) l'accesso "generalizzato" (art. 5, c. 2, d. lgs. 33/2013).

Tutte le informazioni pubblicate, inoltre, devono rispettare le prescrizioni e previsioni del vigente Codice dell'Amministrazione Digitale, d.lgs. 7 marzo 2005, n. 82, modificato e integrato prima con il decreto legislativo 22 agosto 2016 n. 179 e poi con il decreto legislativo 13 dicembre 2017 n. 217 per promuovere e rendere effettivi i diritti di cittadinanza digitale.

6.2 SEZIONE 'AMMINISTRAZIONE TRASPARENTE'

La sezione "Amministrazione Trasparente", *on line* all'indirizzo <http://www.unibs.it/node/6981> è stata organizzata in sottosezioni, come indicato dal decreto legislativo più volte menzionato, all'interno delle quali sono inseriti i documenti, le informazioni previsti; le pagine sono costantemente implementate e aggiornate, anche in considerazione delle "Linee guida ANAC recanti indicazioni sull'attuazione degli obblighi di pubblicità, trasparenza e diffusione di informazioni contenute nel D. lgs. n. 33/2013 come modificato dal D. lgs. 97/2016". Le sottosezioni di primo e secondo livello seguono la denominazione prevista dal decreto suddivisa in macroaree denominate ed elencate sulla base dell'allegato al suddetto decreto. In taluni 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.

La sezione viene aggiornata costantemente e i dati sono pubblicati in formato aperto, 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'allegato 6 al Piano Integrato.

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

In seguito alla riorganizzazione della struttura amministrativa adottata dal 3 dicembre scorso, si intende nominare 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 saranno destinatari di appositi incontri formativi coordinati dal Responsabile per la trasparenza che verranno organizzati nei primi mesi dell'anno 2019 e di ciascun anno a seguire.

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.

6.3 OBIETTIVI STRATEGICI IN MATERIA DI TRASPARENZA POSTI DAGLI ORGANI DI VERTICE NEGLI ATTI DI INDIRIZZO E COLLEGAMENTI CON IL PIANO DELLA PERFORMANCE

Tra i contenuti necessari del PTPC vi sono gli obiettivi strategici in materia di prevenzione della corruzione e della trasparenza (art.1, c. 8, come novellato dall'art. 41 del d.lgs. 97/2016). Tra questi già l'art. 10, c. 3, del d.lgs. 33/2013, come novellato dall'art. 10 del d.lgs. 97/2016, stabilisce che la promozione di maggiori livelli di trasparenza costituisce obiettivo strategico di ogni amministrazione, che deve tradursi in obiettivi organizzativi e individuali.

L'obiettivo strategico di raggiungere la percentuale del 100% nella classifica della 'Bussola della Trasparenza' stilata dal Ministero per la semplificazione e della Pubblica amministrazione che misura la rispondenza del sito di ogni Amministrazione

alle disposizioni sulla trasparenza è stato subito raggiunto. Attualmente l'Università risulta aver compilato 80 sezioni su 80.

Per garantire un maggior livello di trasparenza si intende, continuare con la pubblicazione di 'ulteriori dati' rispetto a quelli già previsti dalla normativa, tenuto in debito conto che i principali utenti sono gli studenti e rivolgendo particolare attenzione alle specifiche aree a rischio.

Si cercherà comunque sempre di prestare attenzione all'utilità e all'opportunità di diffondere ulteriori informazioni per evitare un uso non corretto o una strumentalizzazione non utile al fine istituzionale dell'Ateneo stesso.

I predetti obiettivi strategici, cui sono correlati anche obiettivi individuali, sono inseriti, in una logica di integrazione negli allegati al Piano Integrato nell'ambito degli obiettivi di performance.

La *governance* rinnova la scelta di trasparenza anche nei confronti dei propri *stakeholder* interni, intesi come personale tecnico-amministrativo e l'intenzione di accompagnare eventuali passaggi del riassetto della tecnostruttura, con sessioni di incontro e confronto con il proprio personale.

In generale, il collegamento con le dimensioni relative a performance e prevenzione della corruzione è garantita all'interno del presente Piano integrato, redatto secondo le note di indirizzo ANVUR e rispetto delle disposizioni dell'ANAC. Gli obiettivi strategici di Ateneo del Piano ricomprendono anche gli obiettivi nell'ambito della Trasparenza e dell'Anticorruzione.

Di conseguenza si realizza un esplicito collegamento con il Piano della performance dell'Ateneo 2019. L'impianto complessivo del Piano integrato si mantiene, pertanto in linea con quanto disposto dalla Norma, rappresentando l'elemento dinamico della trasparenza, implicitamente correlato al presente documento, che origina dalla stessa fonte normativa.

Inoltre, la pubblicità sui dati relativi ai servizi erogati e all'organizzazione si inseriscono in un'ottica di continuo miglioramento, legata al ciclo della performance.

Infine, attraverso la pubblicazione del Sistema di misurazione e valutazione delle performance e del Piano integrato nella Sezione "*Amministrazione trasparente*", si rende pubblica e condivisa la programmazione del triennio 2019-2021 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.

6.4 UFFICI E DIRIGENTI COINVOLTI PER L'INDIVIDUAZIONE DEI CONTENUTI DEL PROGRAMMA

Come suggerito dalla circolare della Funzione Pubblica n. 1/2013, 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. reg. XXXI n. 290 del 13 maggio 2013 è stato nominato Responsabile della Trasparenza dell'Università degli Studi di Brescia il medesimo Dirigente già nominato Responsabile della prevenzione della corruzione. Dal 1 agosto 2016 è il Dirigente del Settore Risorse Economiche, Dott.ssa Michela Pilot – michela.pilot@unibs.it

La presente sezione del Piano integrato è stata predisposta dal Responsabile della prevenzione della corruzione e della Trasparenza in collaborazione con la Direzione Generale, e i responsabili dei Servizi coinvolti.

6.5 MODALITA' DI COINVOLGIMENTO DEGLI STAKEHOLDERS E RISULTATI

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 di coinvolgimento e di controllo sociale da parte degli stakeholder interessati.

L'Ateneo realizza nel corso dell'anno vari momenti di incontro 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. Gli atti relativi alle precedenti iniziative intraprese dall'Ateneo sul tema sono pubblicati all'indirizzo: <http://www.unibs.it/node/11324>

Ulteriore documentazione a carattere istituzionale (*brand identity*, relazioni del Rettore e contributi relativi ai principali eventi di Ateneo) è disponibile all'indirizzo <https://www.uni.it/node/2>

L'Università risulta, peraltro, da tempo impegnata nella direzione della comunicazione e dell'informazione dei processi decisionali e operativi ai portatori di interesse; essa ha negli studenti e dottorandi, negli assegnisti, negli enti di ricerca presenti nell'ambito provinciale, nel tessuto imprenditoriale e relative associazioni di categoria negli ordini professionali, nonché negli enti locali territoriali i principali *stakeholder* cui necessariamente deve guardare. In particolare gli studenti, rappresentano la categoria primaria di *stakeholder* dell'istituzione universitaria, essendo al tempo stesso utilizzatori diretti e compartecipi del processo di formazione: è a loro che sono dirette le azioni volte a garantire servizi che favoriscano il diritto allo studio e ad apprendere quanto serve per realizzarsi nel lavoro e nella società civile.

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 indiretto. Iniziative in questo senso sono a garanzia dei principi di buon andamento e imparzialità dell'azione amministrativa dell'Ateneo, favoriscono quel miglioramento continuo dei servizi in un sistema integrato di qualità, forniscono strumenti per promuovere la cultura dell'integrità e favorire lo sviluppo sociale. L'apporto partecipativo degli *stakeholder* si inserisce infatti, nell'ottica del miglioramento continuo dei servizi pubblici, propria del ciclo della *performance*. Includere i principali interlocutori significa avviare un processo di confronto che permette all'amministrazione di verificare le aspettative degli *stakeholder*, effettuare scelte consapevoli e mirate ad aumentare la fiducia nei suoi confronti.

Si intende potenziare il coinvolgimento degli studenti anche in altre aree di attività dell'Ateneo mediante forme di collaborazione e borse di studio. Il coinvolgimento degli studenti 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,

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, è stata costituita la *School of Management and Advanced Education* (SMAE) che dovrà occuparsi della promozione dei corsi di formazione, perfezionamento e master che l'Ateneo intende proporre, anche in collaborazione con strutture esterne.

Dopo l'aggiornamento del Regolamento Generale di Ateneo è stata avviata la ricostituzione del Comitato partecipativo degli studenti, sede in cui esprimono in piena autonomia esigenze e bisogni durante tutto il percorso universitario; 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.

Annualmente all'atto dell'approvazione del Bilancio d'esercizio, l'Ateneo presenta anche una relazione sui risultati di ricerca, formazione e trasferimento tecnologico, come previsto dalla legge n. 1/2009 e numerosi altri documenti di natura gestionale che danno conto delle ragioni e degli andamenti dei risultati conseguiti <http://www.unibs.it/amministrazione-trasparente/bilanci/stato-patrimoniale-e-conto-economico>.

Il Budget annuale e triennale di previsione per il periodo 2019-2021 è accompagnato da una relazione del Magnifico Rettore che illustra gli indirizzi politici che sono alla base delle scelte di definizione del budget di previsione, in sintonia con il piano strategico di Ateneo.

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

Il Piano integrato, una volta approvato, verrà pubblicato sul sito dell'Ateneo e ne verrà data diffusione; saranno organizzati appositi incontri con i responsabili di Settore/Servizio/UOCC/UOC per condividere la pianificazione delle attività finalizzate all'attuazione degli obiettivi di miglioramento nell'ambito della trasparenza; ai predetti incontri parteciperanno anche i Referenti di dipartimento per la trasparenza e l'anticorruzione, in corso di nomina. La comunicazione avverrà anche in occasione degli incontri formativi previsti nell'ambito delle misure di prevenzione della corruzione di cui alla legge 190/2012.

Le comunicazioni di carattere generale, sono reperibili sul portale gli indirizzi degli uffici competenti e di ciascuna unità di personale afferente (link <http://www.unibs.it/node/39>).

6.7 NUOVI CANALI DI COMUNICAZIONE

L'Università degli Studi di Brescia, consapevole dell'importanza delle nuove forme di comunicazione, ossia i cosiddetti *social media* anche note come piattaforme di *social networking*, che consentono la creazione di comunità d'interessi, ha scelto di

dotarsi di specifiche pagine ufficiali sulle principali piattaforme social (ad oggi Facebook, Twitter e YouTube). Scopo primario di tali pagine è contribuire alla condivisione e diffusione di notizie di interesse relative ad iniziative, eventi e attività dell'Ateneo.

Con i nuovi canali di comunicazione si riesce a diffondere le informazioni velocemente senza limiti di distanza o di potenziali fruitori; è possibile definire la cura del dato trasmesso e creare interattività con gli *stakeholders* interessati a partecipare alla vita della comunità universitaria.

6.8 FORMAZIONE

Nell'ambito del Piano triennale delle attività e misure volte alla Prevenzione della corruzione, come previsto dalla Legge 6 novembre 2012, n. 190 "Disposizioni per la prevenzione e la repressione della corruzione e dell'illegalità nella pubblica amministrazione", l'Università di Brescia ha organizzato il 6 Giugno 2018 una Giornata di studi sulla prevenzione della corruzione, diretta ai Responsabili della Prevenzione della corruzione e della Trasparenza degli Enti del territorio provinciale oltre al personale docente e tecnico amministrativo dell' Ateneo. L'incontro è stato accreditato presso l'Ordine degli Avvocati della Provincia di Brescia con il relativo conferimento di n. 4 crediti formativi in materia di "diritto penale" e di n. 4 crediti formativi in materia di "diritto amministrativo".

La giornata è stata suddivisa in una sezione dedicata all' alta formazione, con il coinvolgimento di professori universitari ed esperti nelle materie di interesse, ed una sezione di taglio 'laboratoriale' focalizzata sul tema degli appalti, con la discussione di un paio di casi pratici.

Gli interventi in programma:

I reati contro la pubblica amministrazione dopo la legge del 2012.

Dott. Fabrizio Gaverini – Sostituto Procuratore di Bergamo

La trasparenza come fattore di prevenzione della corruzione: il ruolo dell'accesso civico alla luce dell'attuazione del d. lgs. 97/2016.

Prof. Fabrizio Di Mascio, Università di Torino

Effetti economici della corruzione e ruolo della Corte dei Conti

Dott. Claudio Galtieri – già Procuratore generale della Corte dei Conti

Laboratorio appalti: teoria e discussione di casi pratici

Avv. Stefano Gattamelata – Foro di Roma

Hanno partecipato alla Giornata di Studi circa 50 dipendenti dell'Università, 30 Responsabili di Enti territoriali e 12 Avvocati.

Nell'ambito del Piano Formativo di Ateneo 2018, il 9 e 10 Luglio 2018 è stato organizzato un corso di formazione tenuto dalla Prof.ssa Marzia Barbera, dal Prof. Giorgio Pedrazzi e dall' Avv. Carla Ghitti del Dipartimento di Giurisprudenza sul tema: **"Dal Codice al Regolamento UE sulla privacy: cosa cambia per la Pubblica Amministrazione"**

Il corso, della durata di 8 ore, ha avuto come obiettivo quello di illustrare le novità contenute nel Regolamento Europeo per capire come cambia la privacy e

cosa devono fare le Pubbliche Amministrazioni per adeguarsi alle nuove disposizioni. L'iniziativa formativa, rivolta ai Responsabili di posizione organizzativa, ha visto la partecipazione di 53 persone.

Per il prossimo anno, in seguito alla nomina dei responsabili per la trasparenza saranno organizzati incontri formativi per condividere modi, tempi e procedure per la gestione tempestiva ed uniforme delle pagine dedicate all'Amministrazione Trasparente alla presenza del RPCT e del Responsabile protezione dati per chiarire quali dati devono essere oggetto di pubblicazione e quali dati sono da considerare inutili rispetto alla necessità e all'opportunità di informativa trasparenza e rientrano quindi nella sfera dei dati personali che è necessario tutelare anche nel caso in cui i soggetti interessati potrebbero autorizzare l'amministrazione alla pubblicazione.

6.9 RESPONSABILI DELLA PUBBLICAZIONE E DELL'AGGIORNAMENTO DEI DATI

L'Ateneo, fino al momento in cui interverrà con nomine specifiche, 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 (all. 6).

La pubblicazione delle informazioni viene effettuata da ciascun responsabile dei settori/servizi competenti sotto la regia del 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 si è proceduto tramite pubblicazione automatica da parte del sistema UGOV all'indirizzo: <http://www.unibs.it/amministrazione-trasparente/bandi-di-gara-e-contratti-0/dati-ai-sensi-dell%E2%80%99art-1-comma-32-legge-n-190/2012>

Per quanto riguarda l'applicazione delle disposizioni di cui all'art. 35 del d.lgs. 33/2013 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.

6.10 MISURE ORGANIZZATIVE VOLTE AD ASSICURARE LA REGOLARITA' E TEMPESTIVITA' DEI FLUSSI INFORMATIVI

Il d.lgs. 97/2016 ha previsto tra le altre cose il riutilizzo dei dati pubblicati, ovvero la possibilità di diffusione dei dati medesimi attraverso siti istituzionali, purché non si tratti di dati sensibili e giudiziari, nonché il loro trattamento secondo modalità che ne consentono la indicizzazione e la rintracciabilità tramite i motori di ricerca web ed il loro utilizzo nel rispetto dei principi sul trattamento dei dati personali.

Per quanto attiene alla facile consultazione d'informazioni e dati, la modalità di pubblicazione *on-line* utilizzata dall'Amministrazione per i documenti presenti nel sito rispetta sostanzialmente le indicazioni fornite. Nella *home page* del sito d'Ateneo è presente un link che attualmente rimanda direttamente alla sezione *"Amministrazione trasparente"*, che risulta accessibile anche da qualunque altra pagina del portale tramite l'apertura di un menù a tendina che si ottiene passando sulla zona denominata

“Organizzazione” della barra posta nell'intestazione. Al suo interno sono le sottosezioni che corrispondono alla griglia del d.lgs 33/2013 e prevista dalla CIVIT con la delibera 50/2013. 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.

Quasi 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 renderne 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 dell'ateneo in molti casi a cura di procedure automatiche che producono le pagine web prelevando le informazioni dai database gestionali.

Tra gli obiettivi previsti per il 2019 è stata inserita l'attivazione di un modulo del software per la gestione documentale dedicato ai documenti che devono essere pubblicati nella sezione “Amministrazione Trasparente”.

6.11 SISTEMA DI MONITORAGGIO CON L'INDIVIDUAZIONE DEI DIRIGENTI RESPONSABILI

Il contenuto della presente sezione sarà attuato attraverso il coordinamento del responsabile della Trasparenza, in collaborazione con i responsabili dei Servizi che la Direzione Generale intende designare con un provvedimento che definisca la rete di collaborazione in modo chiaro ed esplicito.

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, Edilizia, Sicurezza e Risorse Economiche, i SERVIZI Affari Generali e Legali, Risorse Umane, Sistema Bibliotecario d'Ateneo, ICT, Ricerca e trasferimento tecnologico nonché tutti i Servizi che si occupano di didattica e studenti.

Continua l'operazione di monitoraggio sullo stato di pubblicazione dei dati sulla base delle disposizioni del d.lgs. 33/2013 e s.m.i.

Con specifico riferimento ai dati di cui all'art. 26 del d.lgs. n. 33/2013 – atti di concessione di sovvenzioni, contributi, sussidi e attribuzione di vantaggi economici a persone fisiche ed enti pubblici e privati – si precisa che il comma 4 esclude espressamente la pubblicazione dei dati identificativi delle persone fisiche destinatarie dei provvedimenti dell'articolo 26 stesso, qualora dagli stessi sia possibile ricavare

informazioni relative allo stato di salute ovvero alla situazione di disagio economico-sociale degli interessati.

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

6.12 STRUMENTI E TECNICHE DI RILEVAZIONE DELL'EFFETTIVO UTILIZZO DEI DATI DA PARTE DEGLI UTENTI DELLA SEZIONE "AMMINISTRAZIONE TRASPARENTE"

Utilizzando il software *Google Analytics* è stata creato un apposito sito di monitoraggio (statistiche.unibs.it) raggiungibile da tutte le pagine del portale attraverso la voce Dati di monitoraggio presente nel footer.

All'interno del sito è presente la pagina denominata "*Pagine della Trasparenza*" che riporta le 50 pagine della trasparenza più consultate dagli utenti, l'elenco è ordinato per numero di visualizzazioni di pagina in ordine decrescente.

6.13 ULTERIORI DATI

In questo ambito va segnalato che le Università sono destinatarie anche di disposizioni speciali, connesse al Sistema Ava, relativo all'accreditamento delle sedi e dei corsi di studio, che impongono, fra l'altro, una serie di obblighi di trasparenza nella gestione dei corsi di studio. La norma precisa quali siano i contenuti obbligatori da pubblicare sui siti degli Atenei, nelle sezioni dedicate all'Offerta Formativa ed in particolare ai corsi di studio. Il rispetto di questi obblighi di pubblicazione è stato oggetto di verifica da parte delle CEV in occasione della visita di dicembre 2018 per l'accreditamento della nostra Università e dei corsi di studio. I Referenti della pubblicazione dovranno monitorare e verificare il rispetto anche di questi obblighi.

Nella presente sezione sono pubblicate 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	Già pubblicato https://www.unibs.it/ateneo/ateneo/piano-strategico-di-ateneo
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	Già pubblicato https://www.unibs.it/amministrazione-trasparente/performance/benessere-organizzativo

	della valutazione del proprio superiore gerarchico	
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	Già pubblicato http://www.unibs.it/node/8774
<i>Social Media Policy</i> <i>Brand Identity</i>	Linee guida <i>pl</i> Presentazione del nuovo marchio di comunicazione di Ateneo e del Manuale di identità visiva	Già pubblicato http://www.unibs.it/node/7054 http://www.unibs.it/node/9379

7. SEZIONE ANTICORRUZIONE

7.1. PREMessa

Nella redazione della presente sezione del Piano si è tenuto conto della legge n. 190/2012, della circolare n. 1/2013 del Dipartimento della Funzione Pubblica, del Regolamento recante il Codice di comportamento dei dipendenti pubblici, a norma dell'articolo 54 del decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165, emanato con D.P.R. n. 62 del 16 aprile 2013, del Piano Nazionale Anticorruzione (PNA) approvato nell'agosto 2016, (GU. n.197 del 24/8/2016 nonché di ulteriori informazioni tratte dai documenti redatti dall'Ufficio Studi del CODAU-Convegno dei Direttori generali delle Amministrazioni Universitarie e dal Gruppo di lavoro (GLAT) appositamente costituito su Anticorruzione e Trasparenza di cui fa parte un dirigente dell'Università di Brescia. In particolare, si tiene conto dell'aggiornamento 2017 al Piano Nazionale Anticorruzione, approvato con Delibera n. 1208 del 22 novembre 2017 dall'ANAC, che contiene una sezione corposa dedicata interamente alle istituzioni universitarie, da cui si evince l'attenzione dell'ANAC rispetto alle criticità tipiche del sistema universitario.

Le principali novità introdotte riguardano:

l'attività di ricerca attraverso:

- L'opportunità di adottare un codice della disciplina sulla ricerca;
- L'esigenza di programmazione del budget di ricerca al fine di distinguere con maggior nettezza le scelte strategiche da quelle di regolazione-organizzazione della valutazione e del finanziamento della ricerca;
- L'adozione di comportamenti diretti a limitare le asimmetrie informative circa le opportunità di finanziamento e a garantire diritti e libertà dei componenti dei gruppi di ricerca;

l'attività didattica attraverso:

- L'adozione di comportamenti diretti a contenere i profili critici nell'organizzazione e valutazione della didattica sia riferiti a possibili influenze nei processi di accreditamento dei corsi di studio e delle sedi, che a condotte distorsive dei docenti, idonee a incidere negativamente sulla qualità dell'offerta formativa e sull'apprendimento degli studenti;

il reclutamento dei docenti e l'abilitazione scientifica nazionale;

i presidi per l'imparzialità dei docenti e del personale universitario, con particolare attenzione al codice di comportamento /codice etico.

Si richiama infine l'aggiornamento 2018 al Piano Nazionale anticorruzione, approvato con delibera n. 1074 del 21 novembre 2018 (G.U n. 296 del 21/12/2018), che oltre a riprendere, nella parte generale, i punti attenzione già discussi negli aggiornamenti precedenti, introduce un richiamo all'ipotesi di "Incompatibilità successiva" (*pantouflage*) e all'importanza del Codice di Amministrazione.

Sono molti gli ambiti nei quali l'ANAC invita ad intervenire, pur riconoscendo l'autonomia delle Università, al fine di prevenire eventuali rischi di comportamenti corruttivi, invitando in taluni casi il MIUR a fornire indicazioni comuni per l'adozione di provvedimenti specifici.

In considerazione della particolare complessità degli atenei, in termini di attività svolte e di soggetti coinvolti, con conseguenti ricadute sui rapporti e sulle relazioni intercorrenti, il presente Piano integrato prende in considerazione tutti gli ambiti interessati da potenziali rischi di corruzione, dalle attività amministrative a quelle didattiche e scientifiche. Per i rapporti intercorrenti con l'Azienda Ospedaliera Spedali Civili di Brescia, relativamente all'attività assistenziale prestata da personale universitario in convenzione, si prevede, inoltre, di operare su aree comuni di intervento che andranno definite con il Direttore Generale della Struttura sanitaria.

Il presente Piano si propone di indicare a tutti gli attori coinvolti nell'attività dell'Ateneo, compresi docenti e ricercatori, le modalità di individuazione dei rischi di corruzione, di malamministrazione o di conflitto di interessi e di fornire alcune possibili misure, organizzative e procedurali di prevenzione. Le misure proposte sono in continuità con i Piani precedentemente approvati.

Il PTPC, come si argomentava all'inizio del Piano Integrato, mantiene la propria autonomia rispetto agli altri strumenti di programmazione, ma viene comunque proposto insieme al piano *Performance* in quanto si ritiene che i Piani siano strettamente coordinati per tutte le ragioni già esposte; inoltre, affinché gli obiettivi di prevenzione del rischio corruttivo siano sostenibili e coerenti con quelli stabiliti nei documenti di programmazione strategico-gestionale è necessario che vengano inclusi negli indicatori di *performance* individuale e organizzativa.

Si evidenzia che le attività di individuazione e attuazione delle misure di prevenzione della corruzione devono essere intese non come un mero adempimento, ma come un processo costante e sinergico che, anche in una logica di *performance*, è finalizzato alla ricerca di maggiore funzionalità e – di conseguenza – alla prevenzione di fenomeni di cattiva amministrazione.

Il PTPC recepisce gli obiettivi strategici in materia di prevenzione della corruzione e trasparenza definiti dall'organo di indirizzo che nelle Università è individuato nel Consiglio di Amministrazione e intende sottolineare l'impegno verso l'adozione di misure volte a contrastare fenomeni di corruzione intesa anche in senso lato come cattiva amministrazione e conflitto di interessi.

7.2 ANALISI DEL CONTESTO

Il contesto economico e sociale del territorio bresciano (Fonte: Prefettura di Brescia).

La Provincia di Brescia si caratterizza per un elevato sviluppo socio-economico ed è una delle aree del paese più ricche sia in termini assoluti sia di reddito pro capite. In particolare rappresenta la seconda provincia industriale in Lombardia in termini di prodotto interno lordo e la terza in Italia per il settore manifatturiero, dopo Milano e Torino.

Tale dato, sicuramente positivo, costituisce al tempo stesso un peculiare fattore di rischio in ordine a possibili condotte corruttive, tese proprio a massimizzare i profitti delle libere imprese. E' frequente, infatti, il ricorso di alcuni operatori economici al sistema delle fatturazioni per operazioni inesistenti, a pratiche di riciclaggio o ad altri artifici contabili con l'ovvia finalità di sottrarre alla tassazione consistenti partite economiche.

E' di tutta evidenza, quindi, il rischio di possibili azioni corruttive nei confronti di operatori dell'Amministrazione finanziaria deputati ai controlli in tali settori.

Il territorio bresciano, più che essere dominato da una cupola mafiosa, appare aggredito da gruppi di diversa estrazione che riescono a mimetizzarsi nel territorio, spesso infiltrandosi in attività economiche sane, esercitando così il proprio potere dal basso, cercando anche di entrare in relazione con poteri pubblici con l'intento di reinvestire e riciclare i proventi illeciti nei settori di maggiore rilevanza economica, soprattutto in quello edilizio e turistico alberghiero, attraverso l'aggiudicazione di appalti pubblici. Sono state riscontrate pratiche usuraie, finalizzate a subentrare nelle svariate attività economiche.

Tra le organizzazioni criminose di matrice straniera vengono in particolare rilevate quelle che operano mediante la costituzione di società unipersonali fittizie con indagini che hanno fatto emergere una fitta rete di conti correnti bancari dalla stesse accesi presso istituti di credito operanti a Brescia, all'interno di un sistema internazionale di riciclaggio di denaro proveniente dall'estero. Gli investimenti da questi paesi sono soprattutto di carattere immobiliare e interessati all'area del lago di Garda.

Eguale note sono le problematiche di tipo ambientale connesse all'illecito smaltimento di rifiuti speciali da parte di alcune tipologie di opifici.

Anche il tale ambito, che comporta elevati oneri per le aziende, si possono quindi annidare ulteriori fattori di rischio, cui sono esposti sempre apparati dell'Amministrazione pubblica aventi funzioni di controllo. Tali rischi specifici si aggiungono a quelli ordinariamente connessi alla gestione di pubblici appalti, affidamenti di commesse, così come tra l'altro confermato da alcune recenti inchieste dell'autorità Giudiziaria. Sul punto una delle tecniche ricorrenti consiste nell'artificioso frazionamento dei lavori in materia di lotti per importi sotto la soglia in modo da procedere con regole meno stringenti, se non addirittura attraverso affidamenti diretti.

7.3 CONTESTO INTERNO

Per quanto riguarda la descrizione del contesto interno e delle peculiarità organizzative si rimanda alla prima parte del presente piano, alla sezione dedicata alle performance.

7.3.1 IL CONTENZIOSO DI ATENEO

L'incidenza complessiva numerica non rappresenta particolari criticità, anche grazie all'ampia attività di consulenza legale-gestionale agli Uffici.

Per quanto attiene le singole categorie, nel rispetto della riservatezza, si rappresenta quanto segue, aggiornato all'8 novembre 2018:

STUDENTI: risulta la categoria storicamente di maggior peso. Prevalgono i ricorsi amministrativi che vedono l'Ateneo come mero controinteressato (accesso ai corsi di studio a numero programmato e graduatorie nazionali) o addirittura come soggetto terzo (la cui legittimazione passiva è dubbia) per il quale la Presidenza del Consiglio notifica comunque l'informazione (ricorsi ex specializzandi per riconoscimento differenze retributive). Si segnalano alcuni casi in cui l'Università è stata riconosciuta soggetto legittimato passivo.

FALLIMENTI/LIQUIDAZIONI: L'esposizione è modesta ma le prospettive di rientro, come noto, sono limitate, in particolare per quanto riguarda le procedure fallimentari. I concordati preventivi stanno evidenziando tempi lunghi di rientro.

DOCENTI/RICERCATORI: si tratta di contenzioso che spazia da contestazioni retributive, all'assegnazione di corsi, alla contestazione delle procedure nazionali ASN (per le quali l'Ateneo è soltanto sede di alcune Commissioni di valutazione). I casi di contestazione di procedure di concorso sono, invece, numericamente ininfluenti.

PENALE/DENUNCIA: comprende alcune situazioni in corso di monitoraggio che attengono principalmente a studenti dell'Ateneo per false attestazioni, truffa e comportamenti contrari all'ordine pubblico.

RECUPERO CREDITO: si tratta di posizioni limitate, alcune delle quali peraltro ancora in corso di approfondimento onde valutarne le criticità (casi di studenti stranieri, rientrati in patria, che non hanno saldato l'alloggio). Si segnala un caso di recupero di una borsa per una scuola di specializzazione presso la Regione Basilicata.

PTA: si tratta di poche posizioni che vertono principalmente sul riconoscimento di differenze retributive.

ISTITUZIONALE: ricorsi attinenti alla definizione della ripartizione della quota premiale FFO, per la quale UniBS è stata citata semplicemente come uno dei controinteressati (ovvero tutte le Università italiane); alla assegnazione di fondi per i Dipartimenti di

eccellenza , per la quale UniBS è stata citata semplicemente come uno dei controinteressati (ovvero tutte le Università italiane); alla definizione delle modalità di riconoscimento del gettone di presenza a commissioni di laurea abilitanti per le professioni sanitarie.

FORNITORI: si riferisce a due contestazioni in merito a concessione di servizi (giudizio definito in primo grado a favore dell'Amministrazione) e opposizione a ingiunzione, ancora in corso di istruttoria.

RISARCIMENTO DANNI: il caso più significativo è la richiesta di risarcimento dovuta ad attività tecnica. Il valore massimo di rischio si attesta sui 2,5 milioni di Euro, pur essendo coinvolte diverse compagnie assicurative a copertura parziale o totale dell'eventuale risarcimento. Di recente si è anche segnalato alla Procura della Corte dei Conti Lombardia, su indicazione dell'Avvocatura Distrettuale dello Stato di Brescia, un caso di potenziale danno erariale a carico di Società privata e derivante dalla decadenza ad un progetto regionale finanziato.

Docenti-Ricercatori/Personale tecnico amministrativo: ricorso avverso definizione contingente punti organico 2013, formalmente ancora attivo anche se senza alcun impulso da tempo.

SANITA': si tratta di caso in via di archiviazione, anche se formalmente ancora in essere.

Tutte le posizioni sono monitorate e comunicate in modalità anonimizzata al Settore Risorse Economiche ai fini della costituzione del fondo rischi e del fondo svalutazione crediti.

Categoria	N.
STUDENTI	107
FALLIMENTI/LIQUIDAZ.	21
DOC/RU	12
PENALE	11
RECUPERO CREDITO	11
PTA	5
ISTITUZIONALE	3
FORNITORI	2
RISARCIMENTO DANNI	2
DOC/RU - PTA	1
SANITA'	1
TOTALE PRATICHE IN GESTIONE AL 31/12/2018	176

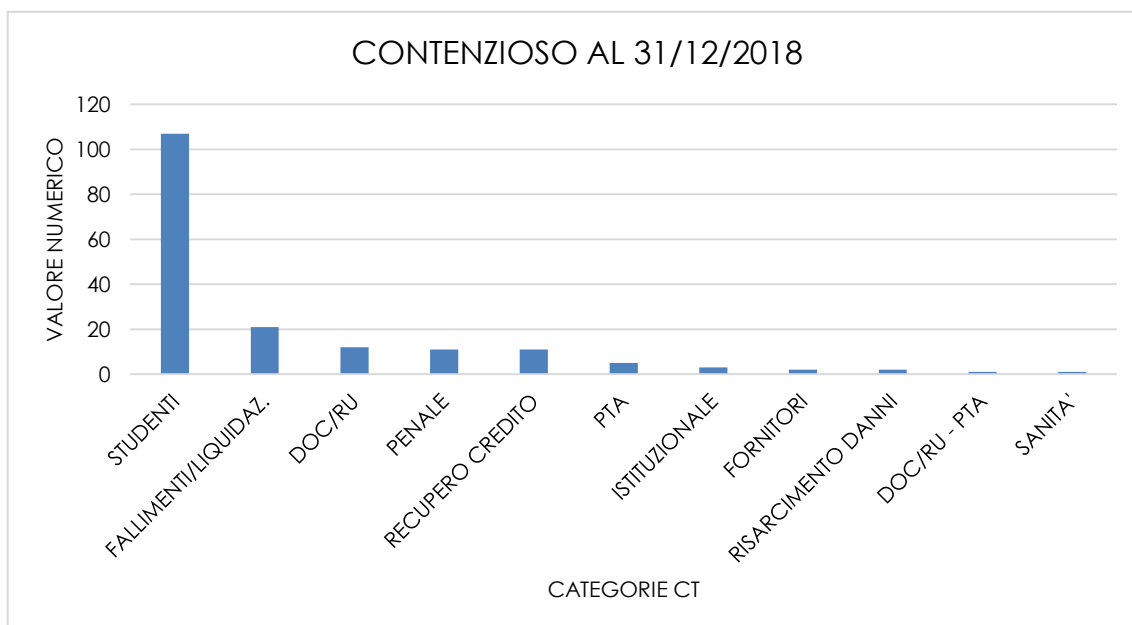
N.B. INCLUDE IL CONTENZIOSO RELATIVO ALLE RETRIBUZIONI DI EX SSM

Infine, per quanto riguarda il numero dei **procedimenti disciplinari** assunti nel corso degli ultimi tre anni, la tabella successiva ne mostra l'andamento.

Categoria di appartenenza	2016	2017	2018
Docenti/Ricercatori	0	0	1
Personale tecnico/amministrativo	0	2	7
Studenti			3

7.4 OGGETTO E FINALITÀ

Ai sensi della Legge 190/2012 "Disposizioni per la prevenzione e la repressione della corruzione nella pubblica amministrazione", l'Università degli Studi di Brescia ogni anno entro il 31 gennaio adotta il Piano di prevenzione della corruzione con la funzione di fornire una valutazione del diverso livello di esposizione degli uffici al rischio



di corruzione e stabilire gli interventi organizzativi volti a prevenire il medesimo rischio, coordinandosi con le misure di prevenzione previste dall'ANAC.

Nella presente sezione del Piano si definiscono, inoltre, procedure appropriate per selezionare e formare i dipendenti chiamati ad operare in settori particolarmente esposti alla corruzione.

Si tiene conto delle indicazioni presenti nel PNA e relativo aggiornamento, in coerenza alle politiche di prevenzione per consentire all'Autorità Nazionale Anticorruzione di esercitare le proprie attività di vigilanza nell'ottica di aderire ad un quadro unitario e strategico di programmazione delle attività.

In particolare, dall'esame del documento di aggiornamento approvato con la delibera n. 831 del 2016 l'Autorità individua i casi in cui considera non adottati i Piani triennali di prevenzione della corruzione e della trasparenza e i Codici di Comportamento, definendo delle sanzioni da comminare, e ritenendo come mancata adozione anche:

- a) l'approvazione di un provvedimento puramente ricognitivo di misure in materia di anticorruzione, in materia di adempimenti degli obblighi di pubblicità, in materia di Codice di Comportamento;
- b) l'approvazione di un provvedimento con contenuto integralmente uguale ad un altro provvedimento adottato da un'altra amministrazione;
- c) l'approvazione di un provvedimento privo di misure per la prevenzione del rischio nei settori più esposti, e privo di misure concrete di attuazione degli obblighi di pubblicazione della disciplina vigente.

7.4.1. ANALISI DI TUTTE LE AREE DI ATTIVITÀ, MAPPATURA DEI PROCESSI E PROCEDIMENTI AMMINISTRATIVI

Nel presente Piano, tutte le aree di attività sono state analizzate ai fini dell'individuazione e valutazione del rischio corruttivo e del relativo trattamento. In particolare, l'Ateneo dispone fin dal 2012, di una mappa dei processi descritti nel documento denominato "Funzionigramma", soggetto a revisioni periodiche, in cui vengono dettagliate le funzioni svolte dalle varie unità organizzative dell'ateneo nonché le relazioni con i diversi stakeholders coinvolti - <http://www.unibs.it/ateneo/amministrazione>

In seguito alla riorganizzazione partita il 3 dicembre 2018 è necessario rivedere la mappatura dei procedimenti amministrativi previsti dalla L. 241/1990 e dei relativi tempi di conclusione.

Il Piano descrive il sistema dei processi organizzativi, con particolare attenzione alla struttura dei controlli e alle aree sensibili nel cui ambito possono, anche solo in via teorica, verificarsi episodi di corruzione. Individua, inoltre, i rischi specifici, le misure di prevenzione da implementare in base al grado di pericolosità, i responsabili per l'applicazione di ciascuna misura e i tempi. Definisce, infine, procedure appropriate per la selezione e la formazione del personale chiamato ad operare in settori particolarmente esposti alla corruzione, prevedendo negli stessi settori, lo sviluppo di meccanismi di rotazione del personale interessato. Il presente Piano si prefigge il coinvolgimento dei dirigenti e la formazione di tutto il personale dedicato ad attività a rischio corruzione, pone inoltre in evidenza l'attuazione delle misure in materia di trasparenza previste dalla vigente normativa.

Destinatario del presente Piano è tutto il personale docente e tecnico-amministrativo dell'Ateneo.

La violazione, da parte dei dipendenti dell'Università, delle misure di prevenzione previste dal presente Piano, costituisce illecito disciplinare.

7.4.2 PROCESSO DI ADOZIONE DEL PTPC: SOGGETTI INTERNI

Poiché ANAC ha rilevato anche incertezza sulla configurazione dei compiti e delle responsabilità dei soggetti interni delle amministrazioni, con la conseguente mancanza di condivisione degli obiettivi di prevenzione della corruzione e carente interlocuzione, il presente Piano è stato elaborato dal Responsabile della prevenzione della corruzione in stretto collegamento con i Dirigenti e i responsabili di tutte le aree organizzative, *in primis* la Direzione generale.

7.5 RESPONSABILE DELLA PREVENZIONE DELLA CORRUZIONE E DELLA TRASPARENZA

Il Dirigente del Settore risorse economiche, dott.ssa Michela Pilot, è stato nominato, con D.R. n. 434 del 1 agosto 2016 e confermato con D.R. n. 712 del 29 novembre 2016, Responsabile della prevenzione della corruzione e della trasparenza (RPCT). Lo staff di lavoro del RPCT sarà nominato a breve con disposizione del Direttore Generale.

Il RPCT, ai sensi della L. 190/2012:

- 1) elabora la proposta di piano della prevenzione, adottato poi dall'organo di indirizzo politico di ciascuna amministrazione (art. 1, comma 8) entro il 31 gennaio di ogni anno;
- 2) definisce procedure appropriate per selezionare e formare i dipendenti destinati ad operare in settori particolarmente esposti alla corruzione (art. 1, comma 8,);
- 3) verifica l'efficace attuazione del piano e la sua idoneità (art. 1, comma 10, lett. a);
- 4) propone modifiche al piano in caso di accertamento di significative violazioni o di mutamenti dell'organizzazione (art. 1, comma 10, lett. a);
- 5) verifica, d'intesa con il dirigente 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 che siano commessi reati di corruzione (art. 1, comma 10, lett. b);
- 6) individua il personale da inserire nei percorsi di formazione sui temi dell'etica e della legalità (art.1, comma 10, lett. c);
- 7) pubblica sul sito web dell'amministrazione una relazione recante i risultati dell'attività svolta entro il 15 dicembre di ogni anno, da trasmettere all'organo di indirizzo politico dell'amministrazione;
- 8) vigila sul rispetto delle norme in materia di inconfiribilità e incompatibilità ai sensi dell'art. 15 del d.lgs 39/2013 e della delibera ANAC 833 del 3 agosto 2016 "*Linee guida in materia di accertamento delle inconfiribilità e delle incompatibilità degli incarichi amministrativi da parte del responsabile della prevenzione della corruzione*";
- 9) cura la diffusione della conoscenza dei codici di comportamento nell'amministrazione, il monitoraggio annuale sulla loro attuazione, ai sensi dell'articolo 54, comma 7, del decreto legislativo n. 165 del 2001, la pubblicazione sul sito istituzionale e della comunicazione all'Autorità nazionale anticorruzione, di cui all'articolo 1, comma 2, della legge 6 novembre 2012, n. 190, dei risultati del

monitoraggio" (art. 15 del d.p.r. n. 62 del 2013, recante il Codice di comportamento dei pubblici dipendenti);

10) pubblica il Piano sul sito internet dell'Università all'apposita sezione "Amministrazione Trasparente".

A fronte dei compiti che la legge attribuisce al Responsabile, sono previsti consistenti responsabilità in caso di inadempimento.

In particolare all'art. 1, comma 12 e seguenti, della l. n. 190 è prevista una responsabilità dirigenziale per il caso di mancata predisposizione del P.T.P.C. e di mancata adozione delle misure per la selezione e la formazione dei dipendenti, prevedendo che "la mancata predisposizione del piano e la mancata adozione delle procedure per la selezione e la formazione dei dipendenti costituiscono elementi di valutazione della responsabilità dirigenziale". La previsione di questa responsabilità rende necessaria la creazione di un collegamento tra l'adempimento normativamente richiesto e gli obiettivi individuati in sede di negoziazione dell'incarico dirigenziale e nello stesso inseriti.

L'aggiornamento 2017 al PNA precisa che laddove possibile è altamente consigliabile mantenere in capo ai dirigenti di prima fascia, o equiparati, l'incarico di RPCT. Nelle università, prosegue, l'incarico può essere affidato al Direttore Generale, figura scelta tra le personalità di elevata qualificazione professionale e comprovata esperienza pluriennale con funzioni dirigenziali, cui compete la complessiva gestione e organizzazione dei servizi, delle risorse strumentali e del personale tecnico-amministrativo dell'ateneo, nonché le funzioni in quanto compatibili, previste all'art. 16 del d.lgs. 165/2001 per i dirigenti. Considerato che il RPCT svolge una pluralità di incarichi è necessario garantire un bilanciamento delle funzioni e dei poteri per evitare, per quanto possibile, la concentrazione di poteri decisionali in una o poche figure. Al RPCT dovrà essere garantita l'indipendenza della funzione dalla sfera politico-gestionale e il suo coinvolgimento in tutti gli ambiti che comportano un riflesso sul sistema dei controlli e delle verifiche interne. Il RPCT dovrà potersi riferire e coordinare con il Collegio dei revisori dei conti, il Nucleo di valutazione, il sistema di controllo di gestione interno. Il RPCT potrà richiedere a tali soggetti il supporto per accertamenti di fatti oggetto di segnalazione o su cui decide di intervenire autonomamente, e deve poter accedere alle fonti informative interne.

La gestione del rischio e tutte le attività di prevenzione, pur coinvolgendo l'intera amministrazione, devono essere coordinate dal RPCT.

Il RPCT deve essere dotato, di un'adeguata struttura tecnica di supporto per la messa a punto e l'esecuzione delle attività di analisi dei processi, rilevazione dei dati, gestione delle segnalazioni, esecuzione delle attività di verifica. In ambito organizzativo saranno individuati appositi Referenti per l'anticorruzione e la trasparenza nei servizi dipartimentali per garantire una capillare diffusione e coinvolgimento dei valori sottesi alla normativa di riferimento nonché sistemi di monitoraggio sul rispetto delle relative disposizioni e degli specifici obblighi.

Questa è una delle condizioni necessarie affinché sia garantita l'indipendenza della funzione del RPCT dalla sfera politico-gestionale ed il suo coinvolgimento in tutti gli ambiti che comportano un riflesso sul sistema dei controlli e delle verifiche interne. E'

necessario che a questo si accompagni una politica di condivisione con gli Organi di Governo e di informazione diffusa sui principi che stanno alla base del sistema di prevenzione al fine di consentire al RPCT di esercitare appieno le sue prerogative.

Un modello a rete, in cui il RPCT possa effettivamente esercitare poteri di programmazione impulso e coordinamento e la cui effettività dipende dal coinvolgimento e dalla responsabilizzazione di tutti coloro che, a vario titolo, partecipano all'adozione e all'attuazione delle misure di prevenzione, può essere una soluzione ma è necessario che siano assegnate risorse operative a supporto delle attività.

E', pertanto, in corso di adozione il provvedimento di istituzione della Struttura, atteso che la recente riorganizzazione di dicembre consente ora di individuare i soggetti più idonei da coinvolgere, in base alle competenze assegnate alle singole unità organizzative della tecnostruttura. La struttura sarà composta da dipendenti afferenti alle aree a rischio in modo da garantire i flussi informativi e il migliore ed immediato monitoraggio sulle predette aree. Vedrà anche la presenza di referenti dei dipartimenti per la trasparenza e la anticorruzione. La struttura si riunirà periodicamente al fine di supportare il RPCT nella pianificazione delle attività correlate agli obiettivi indicati nel Piano e in generale di quelle previste dalla legge, nel monitorarne l'efficacia e nel proporre gli obiettivi per l'anno successivo.

7.6 INDIVIDUAZIONE DELLE ATTIVITÀ CON PIÙ ELEVATO RISCHIO DI CORRUZIONE

Una delle esigenze cui il presente Piano deve assolvere è l'individuazione delle attività nell'ambito delle quali è più elevato il rischio di corruzione. L'art. 1, comma 9, lett. a) della Legge 190/2012 procede già ad una prima diretta individuazione. Inoltre si è tenuto conto delle disposizioni riportate nel Piano Nazionale Anticorruzione e anche in conformità ad una valutazione del diverso livello di esposizione al rischio delle Aree dei servizi amministrativi e tecnici della Direzione Generale. Infine, sono state valutate ulteriori aree generali e specifiche appositamente previste nell'aggiornamento ANAC 2017, quali:

A) aree generali con alto livello di probabilità di eventi a rischio corruzione relative allo svolgimento di attività di:

- 1) gestione entrate, spese e patrimonio;
- 2) controlli, verifiche, ispezioni, sanzioni;
- 3) incarichi e nomine;
- 4) affari legali e contenzioso.

B) aree specifiche relative all'Università che concorrono alla mappatura dei processi:

- 1) didattica (gestione test di ammissione, valutazione studenti, ecc.);
- 2) ricerca (bandi, gestione fondi per la ricerca, ecc.).

Le attività dell'Ateneo di seguito riportate sono per la maggior parte una specificazione di quanto già individuato dal legislatore e sono da leggersi con la fondamentale avvertenza che le attività stesse presentano un intrinseco rischio di fenomeni corruttivi nella ampia accezione descritta nel presente piano, senza alcun

riferimento alle singole persone preposte alle suddette mansioni nelle unità organizzative deputate allo svolgimento quotidiano delle attività.

Nella valutazione del livello di rischio sono stati considerati, indici di valutazione della probabilità e di discrezionalità, rilevanza esterna, complessità del processo, valore economico.

Le attività dell'Ateneo che possono presentare un rischio di corruzione, tenuto conto delle aree generali e specifiche, sono descritte nella tabella seguente che evidenzia nell'ultima colonna il livello del rischio, inteso come prodotto della probabilità che esso si verifichi e dell'impatto in termini organizzativi, economici e reputazionali, valutato sulla base delle indicazioni del Piano Nazionale Anticorruzione tramite identificazione delle Aree/attività a rischio (allegato 2 PNA 2013):

Attori coinvolti	Attività a rischio	Grado di rischio
Settore Risorse Economiche–UOC Contabilità, bilancio, tesoreria e finanza – soggetti che intervengono con atti decisionali nel processo	Pagamenti a favore di società, imprese e altri soggetti, gestione controllo DURC-gestione cassa economale	MEDIO
Settore Risorse Economiche– Servizi amministrativi e contabili di Dipartimento – soggetti che intervengono con atti decisionali nel processo	Pagamenti a favore di società, imprese, altri soggetti, emolumenti e rimborsi a favore del personale dell'Ateneo, dei collaboratori e soggetti esterni – gestione controllo DURC-procedure selettive e concorsuali – affidamento incarichi esterni-gestione cassa economale	MEDIO
Settore AES – UOC Progettazione di Ateneo e gestione Edifici – soggetti che intervengono con atti decisionali nel processo	Predisposizione capitolati prestazionali d'appalto lavori e servizi – attività relative a progettazione, validazione, direzione e collaudo lavori	MEDIO/ALTO
Settore AES– Servizi generali e Impianti tecnologici – soggetti che intervengono con atti decisionali nel processo	Predisposizione capitolati prestazionali d'appalto servizi degli impianti tecnologici e pulizie – attività relative a progettazione, validazione, direzione e collaudo servizi	MEDIO/ALTO
Settore AES– Economato, Patrimonio e Assicurazioni – soggetti che intervengono con atti decisionali nel processo	Controllo ed applicazione convenzioni CONSIP finalizzate agli acquisti - predisposizione capitolati prestazionali d'appalto per forniture – gestione cassa economale e magazzino – gestione automezzi dis servizio	MEDIO/ALTO
Settore AES– Appalti e contratti–soggetti che intervengono con atti decisionali nel processo	Redazione capitolati prestazionali relativi a lavori, forniture e servizi – redazione provvedimenti autorizzatori finalizzati alle acquisizioni-gestione procedure affidamento - redazione e stipula contratti	MEDIO/ALTO

Settore AES– Addetti segreteria amministrativa – soggetti che intervengono con atti decisionali nel processo	Gestione attività contabile del Settore – gestione procedure negoziate ed in economia relative a lavori, forniture e servizi – gestione controllo DURC- gestione controlli	MEDIO
Servizio Servizi agli Studenti – Servizi – soggetti che intervengono con atti decisionali nel processo	Procedure selettive e concorsuali – compensi e benefici (alloggi, borse di studio, premi di laurea, 150 ore, tutor ecc.ecc.)	MEDIO
Servizio Segreteria studenti e Servizi didattici area medica– soggetti che intervengono con atti decisionali nel processo	Procedure selettive e concorsuali, test, tasse, esoneri contribuzione, verifica ISEU; – Procedure di rilascio certificazione; -Procedure carriera (convalida attività formative); -Procedure di registrazione di atti di carriera (registrazione esami con controllo flussi informatici); -Procedure di annullamento atti	MEDIO
Servizio Risorse Umane – UOC Personale docente e ricercatore – soggetti che intervengono con atti decisionali nel processo	Procedure selettive e concorsuali - benefit al personale – compensi accessori – procedure di rilascio nulla osta incarichi esterni - concessione aspettativa	MEDIO
Servizio Risorse Umane – UOC Personale TA, assegnisti e collaboratori – soggetti che intervengono con atti decisionali nel processo	Procedure selettive e concorsuali – benefit al personale – compensi accessori - gestione del database presenze/buoni pasto - concessione permessi e congedi.	MEDIO

Va rilevato che, con particolare riferimento ai settori relativi all'affidamento lavori, servizi e forniture (incluse le acquisizioni in economia) nonché nel settore delle procedure concorsuali, l'Ateneo opera nell'ambito di una normativa specifica che prevede a monte una serie di adempimenti in capo all'amministrazione per garantire la trasparenza e la correttezza delle procedure.

Ulteriori misure rilevanti per le finalità di trasparenza e prevenzione di comportamenti illeciti, sono l'espletamento dei controlli sulle autocertificazioni presentate e la rotazione degli incarichi.

Per quanto riguarda le procedure concorsuali, le commissioni vengono sempre nominate dopo la scadenza prevista dal bando per la presentazione delle domande di partecipazione e l'albo pretorio online deve essere sempre aggiornato con le indicazioni previste dalla legge per rendere pubblico e trasparente il procedimento. Per il 2019 viene fissato l'obiettivo di revisione della regolamentazione interna sul reclutamento del personale docente e ricercatore.

Tutte le proposte per incarichi di insegnamento a contratto previsti per i corsi di studio dell'Ateneo sono soggette a bando pubblico, ad eccezione di quelli ai sensi dell'art. 23, c. 1, della L. 240/2010, per attività di insegnamento di alta qualificazione.

7.7. LE MISURE DI TRATTAMENTO DEL RISCHIO

In ossequio alle indicazioni previste dall'ANAC è stata introdotta, per ciascuna area di rischio l'individuazione di misure di trattamento del rischio stesso, intese come insieme di misure progettate e scadenze a seconda delle priorità rilevate e delle risorse a disposizione.

Le misure individuate rispondono ai 3 requisiti richiesti di:

1. Efficacia nella neutralizzazione delle cause del rischio. L'identificazione della misura di prevenzione è quindi una conseguenza logica dell'adeguata comprensione delle cause dell'evento rischioso.
2. Sostenibilità economica e organizzativa delle misure. L'identificazione delle misure di prevenzione è strettamente correlata alla capacità di attuazione da parte delle amministrazioni ed enti.
3. Adattamento alle caratteristiche specifiche dell'organizzazione. L'identificazione delle misure di prevenzione non può essere un elemento indipendente dalle caratteristiche organizzative dell'amministrazione.

7.7.1 SERVIZI STRUMENTALI

Sotto il profilo del controllo dei comportamenti degli addetti, il Dirigente del Settore Acquisizioni, Edilizia e Sicurezza ha verificato la disponibilità delle risorse umane collocate, ne ha verificato le relative responsabilità ed ha ritenuto ammissibili i progetti ad ognuno affidati. Infatti, nella programmazione di lavori, forniture e servizi sono stati individuati i Responsabili del Procedimento per ogni singolo intervento.

Operativamente, il Dirigente del Settore ritiene di continuare ad operare, anche per il 2019, secondo l'organizzazione di un modello di mappatura dei processi che privilegerà l'affidamento ai singoli addetti di alcune fasi e non dell'intero procedimento finalizzato all'acquisizione. In questo modo il Settore Acquisizioni, Edilizia e Sicurezza intende evitare l'affidamento ad un unico funzionario del complesso procedimento acquisitivo, per evitare collusioni più facilmente realizzabili dal singolo piuttosto che da una molteplicità di soggetti coinvolti sul procedimento. A questo proposito il Settore Acquisizioni, Edilizia e Sicurezza intende informare che anche nelle ipotesi di necessità di ricorso al mercato per l'affidamento di talune fasi procedurali, ad esempio progettazione di lavori, validazione di progetti, collaudi e direzione lavori particolarmente complessi per i quali all'interno del Settore non sussistono adeguate figure professionali, procederà sempre mediante procedure concorrenziali, evitando e limitando gli affidamenti diretti. Le procedure di importo inferiore alla soglia comunitaria sono precedute dalla pubblicazione di manifestazioni di interesse aperte a tutti i potenziali concorrenti presenti sul mercato, senza alcuna successiva limitazione in ordine al numero dei soggetti che saranno invitati alla procedura negoziata.

Si evidenzia che è consuetudine degli addetti al Settore di effettuare, nelle procedure ad invito, gare concorrenziali aumentare il numero dei concorrenti oltre i minimi richiesti dalla normativa vigente, con la preliminare pubblicazione di un avviso per manifestazione di interesse al fine di individuare tutti gli operatori economici potenzialmente interessati alla partecipazione.

Con riferimento ai tempi minimi previsti dalla normativa, il Settore cerca sempre di ampliarli per consentire alle imprese un congruo termine per la preparazione delle relative offerte. Il tutto nel rispetto, comunque, del corretto tempo previsto dalla normativa per l'espletamento della complessiva procedura. L'ampliamento dei termini è giustificato per il rispetto del superiore principio di non ledere le situazioni giuridiche delle imprese in fase di gara.

Anche con riferimento ai contenuti, in modo particolare nella scelta dei criteri di aggiudicazione, il Settore presta particolare attenzione nella scelta del criterio facendo riferimento alla natura oggetto dell'appalto, evitando clausole restrittive della concorrenza quali requisiti tecnico organizzativo od economico finanziari non motivati dall'oggetto e dall'importo contrattuale. Per l'anno 2019 è impegno del Settore espletare procedure di gara prevedendo, ove possibile, specifici criteri ambientali minimi, quali elementi di valutazione insieme agli altri elementi previsti dalla legge. Anche per l'anno 2019, è previsto l'utilizzo della piattaforma informatica SINTEL messa a disposizione dalla Regione Lombardia.

Il Settore Acquisizioni ha, inoltre, attivato un sistema di monitoraggio e reportistica che consente in qualsiasi momento a tutti coloro che ne hanno interesse e a tutti gli organi di controllo di verificare la legittimità delle procedure seguite.

Sotto il profilo dell'eliminazione dei conflitti, il Settore continuerà ad operare con l'intervento del responsabile unico del procedimento fin dalla predisposizione degli atti di programmazione applicando il principio di rotazione dell'incarico e potenziando l'attività formativa di tutti coloro che saranno coinvolti nelle attività di competenza. Nel corso dell'anno 2019 saranno espletati ulteriori momenti formativi necessari in virtù delle modifiche al nuovo codice dei contratti avvenuto con l'emanazione del d.lgs. 57/2016 e dalla continua pubblicazione delle fonti normative di secondo grado.

Il Settore opererà preliminarmente attraverso l'obbligatoria adesione alle Convenzioni CONSIP e Centrale Regionale di Committenza ed in via subordinata attraverso l'espletamento di autonome procedure di scelta del contraente attraverso lo strumento della gara aperta ed, in via residuale, attraverso lo strumento delle procedure negoziate.

Sul versante meramente gestionale, il Settore intende operare attraverso la totale trasparenza ed accessibilità di tutti i dati, anche in virtù del nuovo principio di trasparenza così come riformulato dalla recente legge di riforma della Pubblica Amministrazione che ha promosso la trasparenza a diritto di libertà. A tal fine, si conferma il postulato fondamentale per il quale a tutti i partecipanti alle procedure, è consentita la totale accessibilità agli atti di gara. Inoltre, ogni affidamento, non solo le procedure di gara aperta, ma anche le procedure negoziate, sono operate attraverso sedute pubbliche con presenza dei rappresentanti degli operatori. Si dà atto che il Settore Acquisizioni, Edilizia e Sicurezza ha dato e continuerà a dare esecuzione alle prescrizioni normative attinenti l'ambito della trasparenza ex legge 6 novembre 2012, n. 190 s.m.i. e d.lgs. 14 marzo 2013, n. 33 s.m.i.

Ulteriori misure rilevanti per le finalità di trasparenza e prevenzione di comportamenti illeciti, sono l'ampliamento dell'espletamento dei controlli totali su tutte

le autocertificazioni presentate e finalizzate alla prevenzione dell'infiltrazione mafiosa, la rotazione degli incarichi e il divieto del ricorso all'arbitrato per la risoluzione di eventuali controversie, conformemente a precise indicazioni delle direttive emanate dall'Autorità Nazionale Anticorruzione.

Si conferma, infine, che tutti i provvedimenti autorizzatori, relativi alle acquisizioni di maggior rilievo, saranno adottati con delibera del Consiglio di Amministrazione, organo istituzionalmente deputato che si esprime previo il parere del Collegio dei revisori. Mentre per le spese sotto soglia, limitatamente a quelle di competenza del Settore Acquisizioni Edilizia e Sicurezza e riferite alle acquisizioni dell'Amministrazione Centrale, i soggetti abilitati sono il Direttore generale e il Dirigente del Settore AES. Tutte le disposizioni del Dirigente del Settore AES che comportano una spesa sono pubblicate sul sito dell'Università nel portale della Trasparenza.

La quasi totalità delle procedure di gara espletate nel corso dell'anno 2018 sono state effettuate tramite la piattaforma telematica, a garanzia del rispetto dei principi di economicità, efficacia, tempestività, correttezza, libera concorrenza, parità di trattamento, non discriminazione, trasparenza e proporzionalità. L'utilizzo della Piattaforma telematica assicura la segretezza delle offerte, impedisce di operare variazioni o integrazione sui documenti d'offerta inviati, garantisce l'attestazione e la tracciabilità di ogni operazione compiuta su di essa e l'inalterabilità delle registrazioni di sistema.

Nel settore Risorse Umane l'aspetto più critico riguarda le procedure di selezione del personale che sono svolte a più livelli, a seconda del ruolo da ricoprire, ma sempre nel pieno rispetto della regola dello svolgimento di valutazioni comparative aperte al pubblico. A tal fine è tempestivo l'aggiornamento delle pagine web contenenti l'albo pretorio, attraverso le quali si realizza il necessario processo di pubblicità e trasparenza. Regole di base in materia sono le seguenti:

- le commissioni vengono nominate dopo la scadenza prevista dal bando per la presentazione delle domande di partecipazione, tenendo conto di quanto previsto dal codice etico;
- è garantito il diritto di accesso agli atti a chiunque ne abbia interesse, secondo la normativa vigente.

Le principali procedure di selezione del personale, soggette a bando pubblico, che l'Ateneo mette in atto sono le seguenti:

- valutazioni comparative per la selezione di professori di I e di II fascia ex art. 18 della legge n. 240/2010;
- valutazioni comparative per la selezione di ricercatori a tempo determinato ex art. 24, comma 3, lett. a) e b) della legge n. 240/2010;
- valutazioni comparative per l'affidamento di incarichi di insegnamento a contratto ex art. 23 della Legge 240/2010, previsti per i corsi di studio dell'Ateneo e per la didattica integrativa;

- valutazioni comparative per la selezione di personale tecnico-amministrativo a tempo indeterminato e determinato;
- valutazioni comparative per l'attribuzione di assegni di ricerca ex art. 22 della legge n. 240/2010;
- valutazioni comparative per l'affidamento di incarichi per prestazioni d'opera (occasionalità, professionali e collaborazioni coordinate e continuative);
- bandi per borse di ricerca e ammissione ai corsi di dottorato.

Le proposte per gli incarichi di insegnamento, a titolo gratuito o oneroso, affidati a studiosi per i quali non trovino applicazione procedure di selezione, vengono valutate, prima della sottoscrizione del contratto, dal Nucleo di Valutazione (Legge 240/2010 art. 2, c. 1 lett. r), al fine di verificare la rispondenza dei curricula degli interessati ai requisiti generali richiesti, secondo i criteri predeterminati dal Senato Accademico per il riconoscimento dell'alta qualificazione. Le procedure con bando che hanno avuto risvolti di contenzioso riguardano 3 casi aperti al 31/12/2017.

Inoltre, l'Ateneo ha già da tempo attivato il servizio di controllo a campione sulle dichiarazioni sostitutive di certificazione e di atto notorio rese dai dipendenti e dagli utenti ai sensi degli artt. 46-49 DPR 445/2000. Nel corso dell'anno 2018 sono state effettuate 8 verifiche su dichiarazioni sostitutive per assunzione di nuovo personale docente o ricercatore e 33 verifiche su dichiarazioni sostitutive per partecipazione a procedure di attribuzione degli scatti triennali, mentre sono state effettuate 47 verifiche per personale tecnico-amministrativo, di cui 39 per titolo di studio e casellario giudiziale e 8 per data nascita di figli, tutte con conferma di quanto dichiarato.

Nell'ambito delle politiche dell'Ateneo rivolte al *welfare* aziendale, da registrare la prosecuzione del Piano di Assistenza Sanitaria Integrativa, affidato attraverso regolare procedura selettiva a una nuova Cassa assistenziale, che ha assorbito molte delle fattispecie prima previste dal sistema dei "benefit a rimborso" e ha creato nuove possibilità di sostegno al panorama delle spese sanitarie, sia in forma diretta che indiretta. Il servizio si esaurirà al 31/12/2019.

Le residuali fattispecie a rimborso, curate direttamente dagli uffici dell'Amministrazione, riguardano le spese scolastiche, le spese per decesso del dipendente o di un familiare, le spese per malattie di particolare gravità, croniche o invalidanti con necessità di assistenza e cura anche non coperte da contribuzione sanitaria nazionale, le spese per la cura e l'assistenza di anziani, le spese per trasporto pubblico, urbano ed extraurbano.

E' ancora in corso l'incarico della Consigliera di Fiducia con Decreto Rettorale n. 380 del 24 luglio 2017 alla dott.ssa Francesca Torelli; la Consigliera di Fiducia è chiamata a prevenire e a perseguire i comportamenti espressivi di discriminazione diretta o indiretta, molestia sessuale, molestia morale o psicologica, mobbing. L'ateneo bresciano, che dispone di cinque indagini (dal 2013 al 2017) sul benessere lavorativo, considera un importante traguardo l'aver previsto tale figura, ad integrazione e in

coerenza con il Codice di condotta per la tutela della dignità della persona, il Codice Etico, il Codice di Comportamento e il Codice disciplinare dell'Ateneo.

Con delibera n. 179 del 19 settembre 2018, il Consiglio di Amministrazione ha approvato la revisione delle "Linee guida per la partecipazione dell'Università in enti, organismi e soggetti di diritto pubblico e privato" e nominato la Commissione preposta alla verifica dei requisiti per la costituzione o la partecipazione a enti e alla valutazione del mantenimento o meno della partecipazione. La commissione è così composta:

- Rettore o pro-Rettrice
- Delegato al Bilancio
- Direttore Generale
- Dirigente Responsabile del Settore Risorse Economiche.

La commissione ha provveduto a passare in rassegna tutte le partecipazioni in occasione del piano di razionalizzazione approvato a dicembre 2018 e non ha rilevato una diffusa esternalizzazione delle attività, pertanto non si evidenzia la necessità di attivare processi di reinternalizzazione delle attività.

Il processo di razionalizzazione si è concluso con la decisione di cedere l'esigua quota di partecipazione in ISFOR 2000 –Istituto superiore di formazione e ricerca 2000 (0,02% pari a Euro 78).

Per quanto riguarda gli spin-off la Commissione dovrà porre attenzione sulla verifica di potenziali conflitti d'interesse da parte di professori e ricercatori; sarà effettuata una verifica in merito alla pubblicazione delle informazioni relative a ruolo svolto dai professori e dai ricercatori negli spin-off e sarà programmata una verifica periodica relativa agli obblighi di pubblicazione disciplinati dall'art. 22, comma 2, del D.Lgs. 33/2013.

7.7.2 RICERCA

L'aggiornamento 2017 al PNA si sofferma sul tema della ricerca; la disciplina sul tema è frammentata e l'incertezza e la parcellizzazione della regolamentazione contribuiscono ad accrescere la percezione che si tratti di un'area non priva di zone di opacità e pertanto, esposta al rischio di corruzione.

Sono diverse le fasi in cui si possono incontrare interferenze, ma la fase più sensibile attiene alla valutazione e al finanziamento.

E' necessario definire, per quanto possibile, affinare la programmazione del budget assegnato alla ricerca, distinguendo con maggior nettezza le scelte strategiche da quelle di regolazione-organizzazione della valutazione e finanziamento della ricerca.

Già nel 2017, e anche negli anni successivi, l'Ateneo ha definito criteri chiari per l'assegnazione delle risorse destinate alla ricerca ai Dipartimenti e ai docenti; in particolare per l'assegnazione dei fondi per l'attivazione di assegni di ricerca sono stati definiti criteri che tenessero conto dei meriti ma anche delle necessità di rilancio di alcuni settori scientifico-disciplinari; nell'assegnazione delle risorse per il funzionamento

e la gestione dell'attività di didattica e ricerca svolta dai dipartimenti, sono stati definiti criteri puramente numerici, che tengono conto delle dimensioni delle strutture e della quantità di studenti di afferenza, con una variante legata alla tipologia di attività svolta (logicamente i settori scientifici necessitano di risorse diverse rispetto a quelli umanistici).

Obiettivo dei prossimi anni è il consolidamento nell'utilizzo di questi criteri, in modo da stimolare i docenti ad agire sulla motivazione in prospettiva di assegnazioni sempre più legate al merito e alla produttività. Tali criteri dovranno essere ispirati a una proporzionalità fondata sul merito scientifico dei singoli e sulla rilevanza dei progetti di ricerca e delle aree che contribuiscono alle assegnazioni delle quote premiali di FFO dell'Ateneo, oltre che a scelte strategiche stabilite in modo trasparente per le aree più deboli su cui l'ateneo intende investire.

A tal fine saranno anche implementate azioni per il reperimento dei dati sulla produzione scientifica di Ateneo per iniziare un percorso di autovalutazione interna, in vista della prossima campagna nazionale.

Per evitare asimmetrie informative circa le opportunità di finanziamento della ricerca, da diversi anni il servizio ricerca dell'ateneo distribuisce a tutti i potenziali fruitori, via mail, una newsletter settimanale con il riepilogo dei bandi di ricerca internazionale disponibili e una con le opportunità nazionali; tutti i notiziari sono sempre disponibili nella rete intranet di ateneo. Le possibilità di finanziamento che nascono all'interno dell'università sono sempre comunicate a tutti i docenti e ricercatori con il sistema della posta elettronica e pubblicati sul sito di ateneo.

L'ANAC suggerisce l'adozione di un Codice di disciplina della Ricerca; l'Ateneo si adopererà per la sua adozione dopo che il MIUR avrà prodotto le diverse indicazioni dirette ad uniformare i comportamenti, suggerite dall'Autorità stessa in diversi passi dell'aggiornamento del Piano.

Per quanto riguarda la valutazione dei progetti di ricerca ci si impegna a stimolare l'auto-adesione all'elenco Reprise per alimentare i comitati di selezione con scienziati con curricula di elevato livello per il settore di riferimento, in modo da superare il deficit di valutatori qualificati, favorendo il principio di rotazione.

Durante lo svolgimento della ricerca è importante accertare che non vi siano forme di conflitto di interessi, in relazione alla tipologia di attività esperita, sia sotto il profilo soggettivo che oggettivo. A tal proposito si stanno attivando repertori per l'archiviazione dei contratti in essere, a qualunque titolo stipulati dai Dipartimenti o dall'amministrazione in base al Regolamento vigente, che sia di facile consultazione ed utilizzo.

La revisione del [Regolamento di Ateneo per la disciplina delle attività di ricerca, di consulenza, di servizio e di formazione svolte in conto terzi](#) avvenuta nel corso del 2018 è finalizzata a supportare i contratti per conto terzi, snellendo le procedure di attivazione e aumentando i servizi a favore delle imprese.

La ricerca universitaria può contare su una pluralità di tipologie di finanziamento, ma le opportunità e le regole di partecipazione non sempre sono

conosciute in modo adeguato e, pertanto, si concretizzano ostacoli alla piena accessibilità alle fonti di finanziamento.

Da un canto è auspicabile che il Ministero prosegua nella sua attività di definizione delle caratteristiche dei fondi esistenti nell'ottica di allinearli con la programmazione europea vigente. La frammentazione rende di fatto difficilmente conoscibile il quadro complessivo dei finanziamenti e delle loro finalità generali.

L'ateneo, attraverso il Servizio Ricerca è da anni impegnato nel favorire la divulgazione dei bandi competitivi nazionali ed internazionali attraverso la creazione di una newsletter periodicamente inviata a tutti i potenziali *principal investigator*, divisa tra bandi nazionali ed internazionali. Questa attività garantisce la parità di accesso e conoscenza a tutta l'accademia. Durante il prossimo triennio l'impegno è di valutare l'efficacia di tale iniziativa rispetto all'ottenimento di finanziamento di progetti, per evidenziare ulteriori margini di miglioramento anche sulla base di feed-back da parte dei docenti.

Il principio di trasparenza ed efficacia nella ripartizione delle risorse vale anche per la ricerca e le altre attività finanziate dall'Ateneo con il Fondo di Finanziamento Ordinario. Pertanto, nell'assegnazione delle risorse ai dipartimenti per il budget 2019/2021 sono stati adottati nuovi criteri meritocratici, che tengono conto di aspetti premiali per attivare l'effetto moltiplicatore dei risultati della ricerca stessa in termini di prodotti della ricerca sotto ogni forma ma, che allo stesso tempo, non ignorano le specificità dei singoli settori scientifico-disciplinari e di eventuali strategie di ampliamento.

L'ANAC sollecita il monitoraggio dell'effettivo svolgimento delle ricerche entro i tempi previsti dal bando, quale condizione necessaria per la presentazione delle domande a futuri progetti e finanziamenti. L'impegno dell'Ateneo è quello di individuare gli strumenti più idonei per eliminare gli ostacoli burocratico-amministrativi che possono rallentare lo svolgimento dell'attività di ricerca e la sua rendicontazione, anche ai fini di evitare la richiesta di proroga dei termini di svolgimento dell'attività. Al tempo stesso è necessario spronare i ricercatori affinché riconoscano nel rispetto della scadenza, un'opportunità e non un limite. L'avvio di specifici audit su questo ambito, ora che è stato adottato il Manuale delle procedure, è lo strumento migliore per garantire margini di miglioramento sul piano procedurale.

7.7.3 DIDATTICA

Con riferimento al comportamento del corpo docente è importante che non si verifichino interferenze degli interessi personali dei docenti con lo svolgimento dei loro compiti istituzionali di didattica e ricerca, conflitti di interesse nello svolgimento di esami di profitto o in altre funzioni didattiche anche in veste di componenti di commissioni; i direttori di dipartimento dovranno vigilare sui comportamenti dei professori.

Reclutamento dei docenti

L'aggiornamento al PNA 2017, sottolinea che il localismo nel reclutamento, oltre a compromettere gravemente l'imparzialità del sistema, impedisce l'accesso non solo a soggetti provenienti da altre università italiane, ma anche ai soggetti provenienti da università straniere riducendo sensibilmente la mobilità tra università diverse, uno dei punti di forza per assicurare libertà e qualità della ricerca.

E' fondamentale che la programmazione per il reclutamento dei docenti sia attenta a bilanciare il ricorso alle procedure di cui all'art. 24, co. 6 della legge 240/10, a favore di procedure concorsuali aperte agli esterni.

Si stanno affinando le tecniche di programmazione del reclutamento dei docenti, garantendo il concorso di tutte le componenti dell'università alla definizione degli atti di programmazione, ognuno per le proprie competenze, con particolare riguardo alle esigenze dell'attività didattica e di ricerca, rendendo trasparenti i processi decisionali e le motivazioni delle scelte effettuate, anche condividendo le ragioni di mancata attivazione di alcuni insegnamenti, assicurando la massima conoscibilità di tutti gli atti di programmazione. In questa direzione, il Piano triennale dei fabbisogni del Personale è stato approvato dal Consiglio di Amministrazione del 19/12/2018.

Nel prossimo triennio si intende affinare il metodo di programmazione e di ripartizione dei punti organico alle strutture mediante l'utilizzo di meccanismi incentivanti legati ai risultati e alle prestazioni delle strutture.

L'atto di programmazione, sia per il personale docente che tecnico-amministrativo, deve rendere maggiormente trasparenti i processi decisionali e le motivazioni delle scelte effettuate assicurandone la massima conoscibilità e condivisione.

Considerata la raccomandazione dell'ANAC di ridurre al minimo il ricorso alla procedura di reclutamento valutativa prevista dall'art. 24, comma 6, della legge 240/2010, si riconosce il carattere di eccezionalità della procedura, che in quanto tale implica una motivazione. Il Regolamento vigente prevede comunque, in presenza di una pluralità di candidati in possesso dei requisiti richiesti, adeguate procedure che consentano la valutazione comparativa dei candidati.

Considerato che le disposizioni legislative non disciplinano né le regole di formazione delle commissioni né lo svolgimento dei loro lavori, ma rinviano agli ordinamenti delle università, si procederà a rivedere le regole già definite nei regolamenti interni al fine di garantire maggiormente l'attuazione di un sistema di "garanzie crescenti" in relazione alla rilevanza delle posizioni accademiche.

Una criticità rilevata dall'ANAC è la scarsa trasparenza dei criteri e delle procedure di valutazione. L'assenza di conoscenza di criteri predefiniti e delle procedure di valutazione seguite concorre alla possibilità di assumere scelte orientate a favorire taluni candidati e quindi a sfavore della qualità ed eccellenza.

E' necessario quindi avviare una riflessione sui processi di valutazione per garantire che i candidati abbiano piena conoscenza dei criteri di valutazione stabiliti dalla commissione, che la verbalizzazione delle attività di valutazione nonché i giudizi espressi sui candidati diano conto del percorso logico che ha condotto agli esiti finali della selezione e consentano ai candidati di ripercorrere l'intero iter motivazionale sotteso alla valutazione finale.

Presidi per l'imparzialità di docenti e personale universitario

Il problema di coordinamento tra Codice etico e Codice di comportamento (il primo previsto dalla legge sull'organizzazione universitaria e il secondo dalla legge 190/2012) evidenziato nel precedente Piano è stato affrontato attraverso la predisposizione di una bozza di "Codice Unico" redatta a seguito dell'attribuzione di

specifico obiettivo al responsabile del Servizio Risorse Umane (al vaglio della Direzione Generale). La bozza contiene tre sezioni: una dedicata alle regole etiche, una dedicata alle regole di comportamento, una dedicata alle regole di condotta.

Rimane un punto su cui concentrare l'attenzione la questione delle incompatibilità e del conflitto d'interessi, per la quale si osserva incertezza interpretativa che genera un alto livello di difformità applicativa. Con riguardo alle attività autorizzabili, resta ferma la competenza dei regolamenti di ateneo a disciplinare i procedimenti e i limiti dei regimi autorizzatori ma, a seguito di emanazione di specifico atto di indirizzo da parte del MIUR, l'Amministrazione è impegnata nella revisione del testo regolamentare attualmente in vigore.

Al fine di garantire trasparenza ed equità durante eventuali procedimenti disciplinari nei confronti di docenti e ricercatori, sarebbe opportuno riflettere, in occasione della prossima modifica Statutaria, sulla opportunità di prevedere una modalità elettiva per almeno una parte del Collegio di disciplina, con elettorato attivo, attribuito secondo il principio della rappresentanza tra pari, rispettivamente ai professori ordinari, associati e ricercatori di ruolo in servizio presso l'Ateneo e con elettorato passivo riconosciuto agli stessi a tempo pieno e confermati. Ad oggi lo Statuto prevede la nomina della commissione.

7.8 FORMAZIONE, CONTROLLO E PREVENZIONE DEL RISCHIO

La legge n. 190/2012 ha attribuito particolare importanza alla formazione del personale addetto alle aree a più elevato rischio.

Come indicato nel PNA i fabbisogni formativi sono individuati dal Responsabile della prevenzione in raccordo con i dirigenti responsabili delle risorse umane, con l'intento di perseguire i seguenti obiettivi:

- l'attività amministrativa è svolta da soggetti consapevoli: la discrezionalità è esercitata in conformità a valutazioni fondate sulla conoscenza e le decisioni sono assunte "con cognizione di causa"; ciò comporta la riduzione del rischio che l'azione illecita sia compiuta inconsapevolmente;
- la conoscenza e la condivisione degli strumenti di prevenzione (politiche, programmi, misure) da parte dei diversi soggetti che a vario titolo operano nell'ambito del processo di prevenzione;
- la creazione di una base omogenea minima di conoscenza, che rappresenta l'indispensabile presupposto per programmare la rotazione del personale;
- la creazione della competenza specifica necessaria per il dipendente per svolgere la nuova funzione da esercitare a seguito della rotazione;
- la creazione di competenza specifica per lo svolgimento dell'attività nelle aree a più elevato rischio di corruzione;
- l'occasione di un confronto tra esperienze diverse e prassi amministrative distinte da ufficio ad ufficio, reso possibile dalla compresenza di personale "in formazione" proveniente da esperienze professionali e culturali diversificate; ciò rappresenta

un'opportunità significativa per coordinare ed omogeneizzare all'interno dell'ente le modalità di conduzione dei processi da parte degli uffici, garantendo la costruzione di "buone pratiche amministrative" a prova di impugnazione e con sensibile riduzione del rischio di corruzione;

- la diffusione degli orientamenti giurisprudenziali sui vari aspetti dell'esercizio della funzione amministrativa, indispensabili per orientare il percorso degli uffici, orientamenti spesso non conosciuti dai dipendenti e dai dirigenti anche per ridotta disponibilità di tempo da dedicare all'approfondimento;
- evitare l'insorgere di prassi contrarie alla corretta interpretazione della norma di volta in volta applicabile;
- la diffusione di valori etici, mediante l'insegnamento di principi di comportamento eticamente e giuridicamente adeguati.

Per quanto riguarda l'attività formativa svolta nel 2018 si rimanda alla sezione sulla Trasparenza (paragrafo 6.9).

Per il 2019 ci si propone di organizzare incontri formativi, di livello diverso, che coinvolgano tutto il personale dell'Ateneo, distinti per competenze e livelli di approfondimento. Il personale sarà raggruppato a seconda dell'inquadramento giuridico e dell'incarico ricoperto.

Saranno inoltre predisposte lettere circolari tematiche dirette a richiamare l'attenzione su argomenti di particolare attenzione.

Il Responsabile può in ogni momento verificare e chiedere delucidazioni per iscritto e verbalmente a tutti i dipendenti su comportamenti che possono integrare anche solo potenzialmente corruzione e illegalità.

Il Responsabile può effettuare in qualsiasi momento, tramite l'ausilio di soggetti interni competenti per settore, ispezioni e verifiche presso ciascun ufficio dell'Ateneo al fine procedere al controllo del rispetto delle condizioni di correttezza e legittimità dei procedimenti in corso o già conclusi. Le ispezioni e verifiche avverranno con modalità analoghe alle ispezioni ministeriali e di ANAC.

I dipendenti dell'Ateneo al momento dell'approvazione del Piano e i neo assunti all'atto dell'assunzione in servizio, vengono informati della pubblicazione dello stesso nella sezione Amministrazione Trasparente.

Tra i doveri dei dipendenti dell'Ateneo rientra l'obbligo di rispettare le disposizioni del Piano la cui inosservanza comporta violazione degli obblighi di comportamento.

L'osservanza delle disposizioni del Piano costituisce elemento di valutazione ai fini della determinazione della responsabilità dirigenziale oltre che nell'ambito del sistema di valutazione delle performance.

7.9 OBBLIGHI INFORMATIVI E VERIFICHE

L'Ateneo recepisce i principi relativi alla gestione del rischio, seguendone i principi individuati in UNI ISO 31000 2010:

- a) La gestione del rischio crea e protegge il valore;
- b) La gestione del rischio è parte integrante di tutti i processi dell'organizzazione;
- c) La gestione del rischio è parte del processo decisionale;
- d) La gestione del rischio tratta esplicitamente l'incertezza;

- e) La gestione del rischio è sistematica, strutturata e tempestiva;
- f) La gestione del rischio si basa sulle migliori informazioni disponibili;
- g) La gestione del rischio è "su misura";
- h) La gestione del rischio tiene conto dei fattori umani e culturali;
- i) La gestione del rischio è trasparente e inclusiva;
- j) La gestione del rischio è dinamica;
- k) La gestione del rischio favorisce il miglioramento continuo dell'organizzazione.

I responsabili dei Settori/Servizi individuati, devono, su richiesta del Responsabile, dare informazione scritta, comunque almeno semestralmente, dei procedimenti amministrativi istruiti e dei provvedimenti finali adottati, indicando anche il responsabile di ciascun procedimento, i destinatari e i tempi di effettiva conclusione dei procedimenti.

L'informativa ha la finalità di:

- verificare la legittimità degli atti adottati;
- monitorare il rispetto dei termini previsti dalla legge o dai regolamenti per la conclusione dei procedimenti;
- monitorare i rapporti tra l'amministrazione e i soggetti che con la stessa stipulano contratti o che sono interessati a procedimenti di autorizzazione, concessione o erogazione di vantaggi economici di qualunque genere, anche verificando eventuali relazioni di parentela o affinità sussistenti tra i titolari, gli amministratori, i soci e i dipendenti degli stessi soggetti e i dipendenti dell'amministrazione.

Il Responsabile può inoltre chiedere in ogni momento, procedendo anche a ispezioni e verifiche presso gli uffici dell'Ateneo, tramite l'ausilio di funzionari interni competenti per settore, ai responsabili dei Settori/Servizi, informazioni circa i termini di conclusione dei procedimenti amministrativi di propria competenza. A tal fine si segnala che i termini dei principali procedimenti amministrativi sono pubblicati, come previsto dalla normativa vigente, nella sezione "Amministrazione trasparente" del sito web di Ateneo.

Per il 2019 si intende procedere con attività di *Audit* interno sulle attività amministrative e contabili dei diversi servizi dell'Ateneo, dipartimenti compresi, finalizzata alla verifica del rispetto degli adempimenti in tema di trasparenza e anticorruzione, nonché, attraverso il Manuale delle procedure, della correttezza delle procedure seguite. Le linee guida di ateneo, pubblicate al link <http://www.unibs.it/organizzazione/statuto-e-regolamenti/regolamenti-carattere-generale/linee-guida-lavvio-delle-procedure-relative-allaudit-interno-ai-sui-processi-del-settore-risorse-economiche>, saranno sostituite da linee guida dirette all'esecuzione di processi di Audit su tutto l'Ateneo e non solo sul Settore Risorse Economiche.

Tenuto conto della delibera ANAC n. 831 del 3 agosto 2016 (punto 7.5) e successiva legge 179/2017 G.U. 14 dicembre 2017, relativa alla tutela del dipendente pubblico che segnala illeciti (*Whistleblower*), il RPCT deve valutare le segnalazioni non anonime provenienti dai dipendenti, sufficientemente circostanziate, che evidenzino situazioni di anomalia e configurino la possibilità di un rischio probabile di corruzione.

Per eventuali segnalazioni anonime, il RPTC le valuterà nel caso si tratti di denunce riguardanti fatti di particolare gravità, circostanziate e adeguatamente motivate in analogia alle procedure interne dell'ANAC per la gestione di esposti anonimi come riportato nel comunicato del Presidente ANAC del 28 aprile 2015.

Nella sezione "Altri contenuti" della pagina "Amministrazione Trasparente" è stato predisposto il registro delle richieste di accesso civico generalizzato che viene periodicamente aggiornato; nel registro vengono messi in evidenza l'oggetto dell'istanza, la presenza di controinteressati e l'esito del procedimento. In nessun caso, per ora, si è trattato di informazioni per cui non era stato rispettato l'obbligo di pubblicazione.

7.10 OBBLIGHI DI TRASPARENZA

La sezione Amministrazione trasparente, accessibile dalla home page dell'Ateneo, contiene numerose informazioni previste dalla normativa di cui alla legge n. 190/2012, successivamente ampliate e completate dal d.lgs 33/2013 così come modificato dal d. lgs. 97/2016.

L'Ateneo ha organizzato la specifica sezione del sito con l'obiettivo 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.

Infine sono in elaborazione il Regolamento e la modulistica necessaria per l'applicazione di quanto previsto dalla Determinazione ANAC n. 1309 del 28/12/2016 "*Linee guida recanti indicazioni operative ai fini della definizione delle esclusioni e dei limiti all'accesso civico di cui all'art. 5 co. 2 del d. lgs. 33/2013*".

In linea con i suggerimenti ANVUR, il RPTC richiama l'attenzione sulla necessità di riprendere alcuni accorgimenti organizzativi e gestionali a favore della trasparenza e del miglioramento dei flussi informativi a favore dei principali *stakeholder* e dell'attività dell'Ateneo stesso, quali, ad esempio:

1. incontri periodici tra Direzione, RSU e Comitato partecipativo del PTA sui temi che più direttamente impattano su: ciclo della *performance*, formazione del personale, competenze specialistiche, ulteriori fattispecie contrattuali a disciplina e/o tutela

dei lavoratori. In particolare, ampio spazio di approfondimento viene dedicato al progetto sulle competenze specialistiche, nel passaggio tra la messa a punto della libreria e l'implementazione del progetto formativo;

2. incontri periodici –formali e non– tra responsabili di Settore/Servizio e il proprio personale, eventualmente alla presenza del Direttore Generale, per il mantenimento di canali comunicativi aperti e il riposizionamento di eventuali elementi di criticità sui micro-processi;
3. condivisione *on-line* dei report di Settore/Servizio, relativamente all'avanzamento degli obiettivi individuali e progetti trasversali sull'amministrazione, per una più ristretta comunità di utenti (i partecipanti agli incontri tri/quadrimestrali con il Direttore Generale);
4. *feedback* alla *governance*, durante le sedute del Consiglio di Amministrazione, in occasione delle periodicità salienti caratterizzanti il ciclo della *performance*, relativamente all'andamento dei principali processi di valutazione, sviluppo delle risorse umane e progressiva implementazione delle linee di indirizzo gestionali affidate dai Consiglieri al Direttore;
5. giornate informative/formative presiedute dal Responsabile per l'Anticorruzione e la Trasparenza, a favore dell'accademia e/o dei responsabili apicali, come già trattate.

7.11 ROTAZIONE DEGLI INCARICHI

La "rotazione del personale" è una misura di prevenzione della corruzione espressamente prevista dalla l. 190/2012 (art. 1 co. 4, lett. e), co. 5, lett. b), co. 10, lett. b)) al fine di limitare fenomeni di "*mala gestio*" e corruzione. La corruzione può essere perciò favorita dall'incrostarsi di funzioni, responsabilità e relazioni negli stessi incarichi, non fosse altro per la confidenza e la forza dell'abitudine che emergono.

L'ANAC rimette l'applicazione della misura della rotazione ordinaria all'autonoma programmazione delle amministrazioni e degli altri enti tenuti all'applicazione della l. 190/2012 in modo che queste possano adattarla alla concreta situazione dell'organizzazione degli uffici, indicando dove non sia possibile applicare la misura (per carenza di personale, o per professionalità con elevato contenuto tecnico) di operare scelte organizzative o adottare altre misure di natura preventiva con effetti analoghi.

La rotazione degli incarichi dirigenziali va regolata in modo da identificare "*una specifica professionalità per lo svolgimento delle attività proprie di ciascun ufficio o servizio a rischio di corruzione*", allo scopo di assicurarne la continuità. Ovviamente, laddove sussista una quantità ristretta di personale o laddove come nel caso dell'Università di Brescia, meccanismi di rotazione sono stati già adottati per l'attuazione della riforma contenuta nella legge n. 240/2010 e nei suoi decreti di attuazione, la rotazione può costituire un rilevante problema organizzativo essendo già di fatto realizzata.

L'Ateneo individua in via preventiva alcune modalità per l'attuazione di meccanismi di rotazione prevedendo alcuni criteri generali:

- recepisce per il personale dirigenziale le indicazioni dettate dalla Civit e anche dalla normativa primaria sulla durata degli incarichi dirigenziali e individua comunque per il personale con incarichi di responsabilità la durata nell'atto di conferimento, per un periodo non superiore a 1 anno, eventualmente rinnovabile, tenuto conto anche dell'analisi del rischio.
- incentiva il processo di rotazione rafforzando la possibilità, di *“mutare il profilo professionale di inquadramento del dipendente, nell'ambito delle mansioni equivalenti nell'ambito dell'area o qualifica di appartenenza”*.

L'Ateneo ha già adottato modalità di rotazione degli incarichi in occasione del nuovo assetto organizzativo che ha interessato sia le strutture dirigenziali nell'Amministrazione, sia gli assetti organizzativi dipartimentali prevedendo una rotazione degli incarichi di responsabilità anche in assenza delle indicazioni della legge 190/2012.

Nel corso del 2018, la rotazione delle posizioni apicali si è realizzata in seguito alle seguenti scelte organizzative:

- sono stati riorganizzati, dapprima in via sperimentale, i servizi didattici dell'area medica, creando una nuova struttura organizzativa che, pur mantenendo il raccordo funzionale con i dipartimenti, dipende da un responsabile che fa capo direttamente alla direzione generale; in un secondo momento lo stesso schema organizzativo è stato attuato anche per i servizi didattici delle altre macro-aree presenti nell'Ateneo. Contestualmente sono stati nominati dei nuovi responsabili, reclutati nell'ambito della struttura organizzativa, anche in aree diverse da quella di destinazione;
- è stata ridisegnata l'organizzazione degli uffici all'interno del settore risorse economiche, con la creazione dell'UOC “Patrimonio” nell'ambito del UOCC “Contabilità, Finanza e Patrimonio” con l'identificazione di un nuovo responsabile, allo scopo di concentrare le operazioni contabili dirette alla gestione dello Stato Patrimoniale dell'Ateneo; sono state inoltre create due nuove UOC nell'ambito del UOCC “Trattamento economico e previdenziale del personale”, allo scopo di limitare l'eccessivo accentramento delle attività del gruppo, troppo vincolato dalla presenza di un solo responsabile di categoria EP e tutto il resto del personale di categoria C (tranne un D dedicato al trattamento previdenziale ma privo di incarico); al momento la responsabilità delle nuove strutture è affidata ad interim al responsabile della UOCC;
- sono stati creati il servizio “Affari Generali e Legali” e la UOC “Affari Giuridici e Protezione Dati Personali”;
- è stato istituito il servizio “Diritto allo studio e *post lauream*” e il servizio “Didattica, internazionalizzazione segreteria studenti” in cui sono state riviste le attribuzioni di competenza e gli incarichi di responsabilità.

Si tratta di azioni riorganizzative dirette *in primis* a dare una risposta organizzativa all'esigenza di migliorare il servizio fornito con le risorse umane a disposizione, tenendo conto anche della volontà dell'ateneo di ampliare la propria offerta formativa e di aumentare il numero degli studenti iscritti, ma allo stesso tempo, si può parlare di

attuazione di una misura diretta a contrastare fenomeni di potenziale *mala gestio* legata all'eccessivo radicamento di personale in una stessa posizione.

7.12 IL PANTOUFLAGE

Il *pantouflage* o "incompatibilità successiva", consiste nel 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. Il divieto è sancito all'art. 53 del d. lgs. 165/2001, co. 16-ter.

L'obiettivo è di scoraggiare comportamenti impropri del dipendente, che durante il periodo di servizio potrebbe sfruttare la propria posizione all'interno dell'amministrazione per precostruirsi delle situazioni lavorative vantaggiose presso il soggetto privato con cui è entrato in contatto in relazione al rapporto di lavoro.

Non si tratta di verifiche immediate da attuare per l'amministrazione di appartenenza del dipendente cessato, ma è necessario valutare quali tipologie di misure possono essere messe in atto per verificare il rispetto delle disposizioni sul *pantouflage*. Una prima misura sarà di introdurre tra i requisiti per partecipare ad una gara di appalto la condizione che l'operatore economico non abbia stipulato contratto di lavoro o comunque attribuito incarichi a ex dipendenti pubblici, in violazione dell'art. 53, co. 16-ter, del d. lgs. n. 165/2001.

Inoltre, al momento della cessazione dal servizio, verrà richiesto ad ogni dipendente di sottoscrivere una dichiarazione con cui si impegna al rispetto del divieto di *pantouflage*, allo scopo di evitare eventuali contestazioni in tema di conoscibilità della norma.

7.13 RELAZIONE DELL'ATTIVITÀ SVOLTA

L'Ateneo ha adottato, fin dal 2013 il Piano triennale di prevenzione della corruzione. A seguito di tale adozione il RPC ha attuato le iniziative in esso previste e ha prodotto apposita relazione finale, pubblicata secondo il formato indicato dall'ANAC.

Tutte le relazioni annuali sono pubblicate all'indirizzo <http://www.unibs.it/node/7210>

7.14 PIANIFICAZIONE TRIENNALE

Gli interventi previsti nel corso del triennio di riferimento 2019-2021, quali obiettivi anticorruzione, sono riportati negli Allegati del presente Piano Integrato (allegati 2, 3 e 4) proprio al fine di garantire la perfetta integrazione tra il Ciclo della Performance e le misure Anticorruzione.

8. FASI, SOGGETTI E TEMPI DEL PROCESSO DI REDAZIONE DEL PIANO

Il presente documento è stato redatto in sinergia tra la Direzione Generale e il Responsabile per l'Anticorruzione e Trasparenza, con il supporto del Servizio Segreteria del Direttore Generale, tenuto conto delle osservazioni del Nucleo di Valutazione contenute nella Sezione II: *Valutazione della performance* della Relazione annuale 2018.

Si evidenzia, altresì, il rafforzato e trasversale coinvolgimento degli Organi di Governo e dei Delegati del Rettore, che hanno rivestito un ruolo fondamentale nel processo di pianificazione degli obiettivi strategici, da cui ricavare coerenti obiettivi gestionali e operativi dell'amministrazione al fine di concorrere all'attuazione delle linee di indirizzo politico.

Entrando nel dettaglio dell'iter seguito, la redazione del Piano si svolge secondo le seguenti fasi e con il concorso dei soggetti di seguito indicati.

1. Il Rettore con i suoi Delegati individuano gli obiettivi strategici (vedi paragrafo 5.1) mediante l'adozione del Piano strategico triennale, che viene approvato dal Consiglio di Amministrazione.
2. Il Direttore Generale, annualmente, nei mesi di agosto e settembre procede, in via preliminare, ad una disamina delle novità della normativa di riferimento e delle Linee guida Anvur sul ciclo della *Performance* al fine di tenerne conto nella fase di redazione del Piano. Informa, inoltre, il Rettore sulle modalità di coinvolgimento dei diversi soggetti interessati nella stesura del Piano.
3. Il Direttore Generale trasmette una nota ai Dirigenti e ai Responsabili dei Servizi invitandoli a proporre obiettivi (con indicatori e target) per la rispettiva struttura, obiettivi individuali per sé stessi e per i titolari delle unità organizzative, in coerenza con la normativa di riferimento e con gli obiettivi del Piano strategico e del Piano integrato della *Performance* dell'anno precedente in una prospettiva di scorrimento annuale.
4. I Dirigenti e i Responsabili dei Servizi, sentiti i Delegati di riferimento, trasmettono nel termine stabilito nella nota le proposte di obiettivi (organizzativi e individuali) al Direttore Generale.
5. Il Direttore Generale convoca i Dirigenti e i Responsabili dei servizi singolarmente per discutere gli obiettivi proposti e concordare gli obiettivi definitivi da inserire nel Piano.
6. Il Direttore Generale provvede, con il supporto della sua Segreteria, alla stesura del Piano, per la parte della sezione *Performance*, entro il mese di dicembre coinvolgendo gli Uffici detentori delle informazioni e dei dati necessari.
7. Il Responsabile per la prevenzione della corruzione e trasparenza provvede alla redazione delle sezioni del Piano integrato relative alla anticorruzione e alla trasparenza, coinvolgendo gli uffici per la raccolta dei dati necessari.
8. Il Direttore Generale sottopone all'OIV il SMVP per il prescritto parere vincolante (art.7, c. D.lgs.150/2009) e si confronta con tale organismo in apposito incontro anche sui contenuti del Piano integrato da sottoporre poi al Consiglio di Amministrazione.
9. Il Direttore Generale, dopo averlo pubblicato sul sito web di Ateneo per la consultazione degli *stakeholder*, sottopone il Piano integrato della *Performance* al Consiglio di Amministrazione
10. Il Consiglio di Amministrazione procede con l'approvazione del Piano entro il 31 gennaio.

11. Il Piano è pubblicato sul sito di Ateneo, nella sottosezione 'Performance' della sezione 'Amministrazione trasparente', e ne viene data comunicazione a tutte le componenti accademiche.

Rimangono aperti in corso d'anno ulteriori canali di confronto e ascolto con i principali stakeholder interni, quali:

- Rappresentanze del personale (RSU, CPPTA)
- CUG
- Rappresentanti degli studenti