



UNIVERSITÀ
DEGLI STUDI
DI BRESCIA

PIANO INTEGRATO

Triennio 2020-2022

Il Direttore Generale
Avv. Alessandra Moscatelli

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 | 8 |
| 2.3. COME OPERIAMO | 9 |
| 2.3.1 GLI ORGANI DI ATENEO | 9 |
| 2.3.2. GLI ORGANI AUSILIARI DI ATENEO | 10 |
| 2.3.3. STRUTTURE DIDATTICHE E DI RICERCA | 11 |
| 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 | 24 |
| 3.1.3 PERSONALE | 26 |
| 3.2 MANDATO ISTITUZIONALE E MISSIONE | 29 |
| 4. ANALISI DEL CONTESTO | 30 |
| 4.1 ANALISI DEL CONTESTO ESTERNO | 30 |
| 4.1.1 CONTESTO NAZIONALE | 30 |
| 4.1.2 CONTESTO REGIONALE E PROVINCIALE | 35 |
| 4.2 ANALISI DEL CONTESTO INTERNO | 39 |
| 4.2.1 ORGANIZZAZIONE (ORG) | 39 |
| 4.2.2 RISORSE STRUMENTALI ED ECONOMICHE (RSE) | 40 |
| 4.2.3 RISORSE UMANE (RU) | 41 |
| 4.2.4 SALUTE FINANZIARIA (SF) | 41 |
| 4.2.5 DIDATTICA (D) | 42 |
| 4.2.6 RICERCA E TERZA MISSIONE (R) | 42 |
| 5. SEZIONE <i>PERFORMANCE</i> | 43 |
| 5.1 IL CICLO DELLA <i>PERFORMANCE</i> | 43 |
| 5.1.1 L'ALBERO DELLA <i>PERFORMANCE</i> : IL COLLEGAMENTO TRA MANDATO E AREE STRATEGICHE – IL PIANO STRATEGICO 2020/2022 | 44 |
| 5.1.2 GLI OBIETTIVI STRATEGICI DEL PIANO INTEGRATO DELLA <i>PERFORMANCE</i> | 46 |
| 5.1.3 <i>PERFORMANCE</i> ORGANIZZATIVA | 51 |
| 5.2 <i>PERFORMANCE</i> INDIVIDUALE: GLI OBIETTIVI DEL DIRETTORE GENERALE, DEI DIRIGENTI E DEL PERSONALE TITOLARE DI POSIZIONE ORGANIZZATIVA | 53 |
| 5.2.1 IL DIRETTORE GENERALE | 53 |
| 5.2.2 I DIRIGENTI | 53 |

| | |
|--|-----|
| 5.2.3 IL PERSONALE TECNICO AMMINISTRATIVO | 54 |
| 5.3 RACCORDO CON IL CICLO DI PROGRAMMAZIONE ECONOMICO-FINANZIARIA E DI BILANCIO | 55 |
| 6. SEZIONE TRASPARENZA | 57 |
| 6.1. CONTESTO NORMATIVO DI RIFERIMENTO | 57 |
| 6.2 SEZIONE 'AMMINISTRAZIONE TRASPARENTE' | 59 |
| 6.3 OBIETTIVI STRATEGICI IN MATERIA DI TRASPARENZA POSTI DAGLI ORGANI DI VERTICE NEGLI ATTI DI INDIRIZZO E COLLEGAMENTI CON IL PIANO DELLA PERFORMANCE | 60 |
| 6.4 UFFICI E DIRIGENTI COINVOLTI PER L'INDIVIDUAZIONE DEI CONTENUTI DEL PROGRAMMA | 61 |
| 6.5 MODALITA' DI COINVOLGIMENTO DEGLI <i>STAKEHOLDERS</i> E RISULTATI | 61 |
| 6.6 INIZIATIVE E STRUMENTI DI COMUNICAZIONE PER LA DIFFUSIONE DEI CONTENUTI DEL PROGRAMMA E DEI DATI PUBBLICATI | 63 |
| 6.7 NUOVI CANALI DI COMUNICAZIONE | 63 |
| 6.8 FORMAZIONE | 63 |
| 6.9 RESPONSABILI DELLA PUBBLICAZIONE E DELL'AGGIORNAMENTO DEI DATI | 63 |
| 6.10 MISURE ORGANIZZATIVE VOLTE AD ASSICURARE LA REGOLARITA' E TEMPESTIVITA' DEI FLUSSI INFORMATIVI | 64 |
| 6.11 SISTEMA DI MONITORAGGIO CON L'INDIVIDUAZIONE DEI DIRIGENTI RESPONSABILI | 65 |
| 6.12 STRUMENTI E TECNICHE DI RILEVAZIONE DELL'EFFETTIVO UTILIZZO DEI DATI DA PARTE DEGLI UTENTI DELLA SEZIONE "AMMINISTRAZIONE TRASPARENTE" | 65 |
| 6.13 ULTERIORI DATI | 65 |
| 7. SEZIONE ANTICORRUZIONE | 66 |
| 7.1. PREMESSA | 66 |
| 7.2. I SOGGETTI | 67 |
| 7.3. PREDISPOSIZIONE E COMUNICAZIONE DEL PIANO | 69 |
| 7.4 IL PROCESSO DI GESTIONE DEL RISCHIO CORRUZIONE | 70 |
| 7.4.1 ANALISI DEL CONTESTO | 71 |
| 7.4.1.1. CONTESTO ESTERNO | 71 |
| 7.4.1.2 CONTESTO INTERNO: ORGANIZZAZIONE E MAPPATURA DEI PROCESSI | 75 |
| 7.4.2 LA VALUTAZIONE DEL RISCHIO | 79 |
| 7.4.2.1 IDENTIFICAZIONE DEGLI EVENTI RISCHIOSI | 79 |
| 7.4.2.2 ANALISI DEL RISCHIO | 80 |
| 7.4.2.3 PONDERAZIONE DEL RISCHIO | 84 |
| 7.4.3 IL TRATTAMENTO DEL RISCHIO: IDENTIFICAZIONE E PROGRAMMAZIONE DELLE MISURE | 85 |
| 7.4.3.1 LE MISURE GENERALI DI PREVENZIONE | 85 |
| 7.4.3.2 LE MISURE SPECIFICHE | 98 |
| 8. FASI E SOGGETTI DEL PROCESSO DI REDAZIONE DEL PIANO | 106 |

ALLEGATI:

1. Sistema di misurazione e valutazione della *performance*
2. Obiettivi delle strutture (Direttore Generale, *Performance* organizzativa e individuale)
3. Politiche di Ateneo e programmazione didattica 2020-2022
4. Politiche di Ateneo per la Ricerca 2020-2022
5. Obblighi di pubblicazione (griglia trasparenza)

1. PRESENTAZIONE

Il Piano integrato 2020-2022 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, delle Linee Guida ANVUR per la gestione integrata dei cicli della *performance* e del bilancio delle Università (Delibera n.18 del 23 gennaio 2019). Sono stati tratti spunti anche dal documento di gennaio 2019, trasmesso dal Dipartimento della Funzione Pubblica, *'Indicatori comuni per le funzioni di supporto nelle amministrazioni pubbliche'* nonché delle Linee Guida, n. 5 di dicembre 2019, per la Misurazione e Valutazione della *Performance* individuale del medesimo Dipartimento, per quanto compatibili con il Sistema Universitario.

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.

Il Piano tiene, altresì, conto per la Sezione anticorruzione del Piano Nazionale Anticorruzione 2019, adottato con Delibera Anac n. 1064 del 13 novembre 2019.

Come noto, 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. Questa specificità degli Atenei ha motivato la scelta del legislatore di assegnare all'ANVUR le funzioni di valutazione delle attività delle Università, comprese quelle correlate al ciclo della *performance*.

Sotto il profilo metodologico, come già evidenziato nel Piano dello scorso anno, la scelta dell'Ateneo è stata, pertanto, 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 -al quale inquadramento ha contribuito il dott. Niccolò Casnici sotto la supervisione del prof. Marco Castellani del Dipartimento di Economia e Management-, 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 intimamente collegati al Piano strategico di Ateneo per il triennio 2020/2022, deliberato dagli Organi di governo il 17 dicembre 2019.

Gli obiettivi, in larga parte, sono rivolti a migliorare e a superare alcune criticità segnalate dall'ANVUR in occasione della visita per l'accreditamento della sede e dei corsi di studio dell'Ateneo.

La visita della CEV (Commissione di Esperti per la Valutazione) presso la sede di Brescia ha avuto luogo nei giorni 11-14 dicembre 2018. Oltre al sistema di AQ a livello di Ateneo, sono stati oggetto di valutazione anche sei Corsi di Studio (CdS) e due Dipartimenti (fra i quali uno di "eccellenza").

Dalla Relazione finale della CEV, trasmessa all'ANVUR il giorno 27 settembre 2019 e sintetizzata in questo Rapporto, emergono punti di forza e aree di miglioramento in diversi ambiti.

Elementi positivi sono risultati, in particolare:

- l'efficace attività di supporto e promozione del sistema per la raccolta dati su ricerca e Terza Missione da parte del PQA e l'efficace verifica da parte del NdV: la sinergia dei due attori dell'AQ ha permesso una maggiore diffusione della cultura della qualità;
- le iniziative intraprese per sviluppare la connotazione internazionale dell'Ateneo e il livello di internazionalizzazione della didattica, elemento valutato positivamente in tutti i CdS visitati;
- l'agevole fruizione da parte degli studenti di strutture e servizi di supporto alla didattica;
- l'attenzione rivolta alla Terza Missione.

Gli aspetti che invece risultano migliorabili sono i seguenti:

- la visione complessiva di Ateneo in riferimento alla qualità della didattica e della ricerca (il Piano Strategico di Ateneo 2020-2022 ha già considerato questo aspetto);
- le strutture di supporto alle attività di PQA e NdV e la sistematizzazione dei rapporti tra gli attori coinvolti nel processo di AQ;
- la rappresentanza degli studenti a tutti i livelli;
- la razionalizzazione e la chiarezza delle modalità di verifica dell'apprendimento, a livello dei CdS.

Dalle valutazioni effettuate dalla CEV appaiono apprezzabili le iniziative intraprese dalla attuale *Governance* per garantire un'implementazione effettiva del sistema di AQ di Ateneo.

Per quanto riguarda il sistema di AQ della ricerca, l'Ateneo ha definito, sia pur in modo a volte generico, una strategia complessiva che tiene conto delle potenzialità di sviluppo e del contesto socio-culturale. I Dipartimenti visitati, in particolare quello di

eccellenza, hanno un buon sistema di AQ dotato in particolare di adeguate procedure di monitoraggio.

Le valutazioni espresse dalla CEV tengono conto degli obiettivi autonomamente prefissati dall'Ateneo, della loro coerenza con le potenzialità iniziali, degli strumenti adottati e dei risultati conseguiti.

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) favorendo una coerente 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 consolidamento e 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 2019 del Piano nazionale anticorruzione.

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

2.1. CHI SIAMO

L'Università degli Studi di Brescia nacque ufficialmente nell'Anno Accademico 1982/83. Il 2020 sarà il 39° anno dal decreto di fondazione ufficiale - ma la sua storia affonda le radici nel 1969, quando, il 3 dicembre, l'allora Rettore del Politecnico di Milano, Prof. Francesco Carassa, inaugurò per la prima volta a Brescia l'inizio delle lezioni. Era l'Anno Accademico 1969/70.

Le prime lezioni di ingegneria si svolsero il 17 novembre 1969 con il corso di laurea in ingegneria meccanica. Gli studenti erano iscritti al Politecnico, ma frequentavano a Brescia.

Parimenti il 6 dicembre 1969 un nulla osta ministeriale garantiva il funzionamento della Scuola di Amministrazione industriale e l'attivazione delle lezioni del corso di laurea in Economia e Commercio, in convenzione con l'Università degli Studi di Parma.

Le lezioni di medicina iniziarono il primo gennaio 1971, con la collaborazione dell'Università degli Studi di Milano e di Parma.

L'11 novembre 1969 nacque formalmente l'Ente Universitario Lombardia Orientale (EULO), voluto da Comune, Provincia e Camera di Commercio (che poi non ne fece parte).

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

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. 1992/93), 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 GLI 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.

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, sentiti anche i coordinatori dell'attività di 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 ORGANI AUSILIARI DI ATENEO

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.

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.

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.

L'**Advisory Board** è istituito dal Rettore ed è costituito da personalità di spicco del panorama nazionale e internazionale che, fornendo la propria consulenza contribuiscono alla crescita e allo sviluppo dell'Ateneo.

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.

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 Partecipativo degli Studenti**, composto dai rappresentanti degli Studenti nel Senato Accademico, nel Consiglio di Amministrazione, nel Nucleo di Valutazione e da un rappresentante eletto in ciascuna Commissione Paritetica, favorisce il confronto sulle problematiche riguardanti i servizi agli studenti, il diritto allo studio, l'offerta didattica di Ateneo.

Il **Comitato Partecipativo del Personale Tecnico-Amministrativo** composto da rappresentanti eletti da tutto il personale, promuove il confronto sulle politiche gestionali e formative dello stesso.

Tavola n. 1 - Organi di Ateneo

| |
|-------------------------------------|
| Rettore |
| Senato Accademico |
| Consiglio di Amministrazione |
| Collegio dei Revisori |
| Nucleo di Valutazione |
| Direttore Generale |

Tavola n. 2 - Organi Ausiliari di Ateneo

| |
|--|
| Collegio di disciplina |
| Presidio della Qualità di Ateneo |
| Comitato Unico di Garanzia |
| <i>Advisory board</i> |
| Garante degli studenti |
| Comitato per lo sport universitario |
| Comitato Partecipativo degli Studenti |
| Comitato Partecipativo del Personale Tecnico - Amministrativo |

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. 3 - 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) |

La **Facoltà di Medicina e Chirurgia** 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. Il Rettore ha nominato un suo delegato come referente nei confronti del Servizio Sanitario Nazionale per tutte le problematiche riguardanti il convenzionamento.

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

Le Unità organizzative in capo alla Direzione Generale sono:

3 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 rapporto funzionale ai Direttori di Dipartimento.
- Didattica e Ricerca

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

- Risorse Umane
- ICT

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:

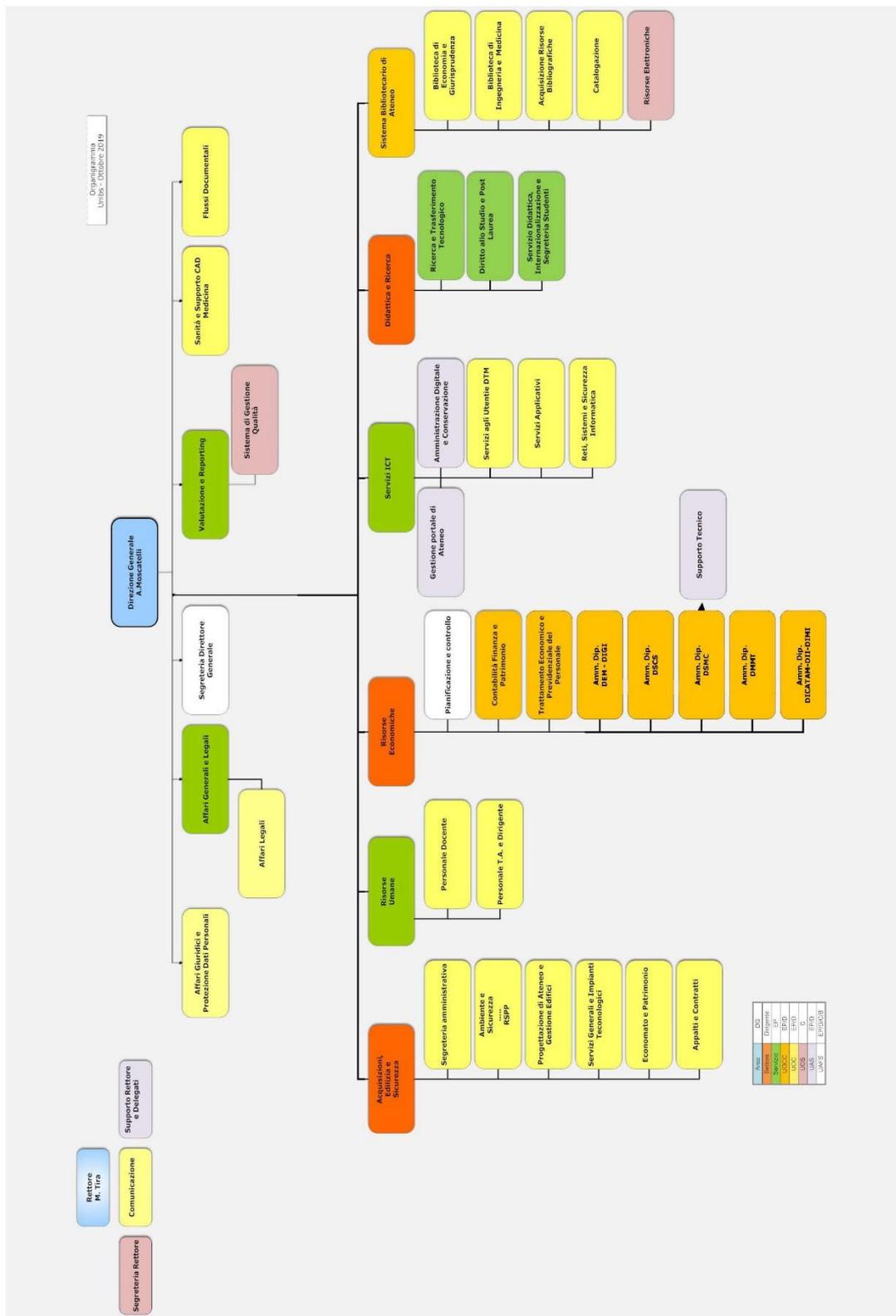
- Sanità e supporto CAD Medicina
- Flussi Documentali
- Affari Giuridici e Protezione Dati

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.

Tavola n. 4 – Organigramma



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 e Medicina – Sede di Ingegneria;
- Biblioteca d'Ingegneria e Medicina – Sede 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 dal 2013. Nel giugno 2018 ha ottenuto la ri-certificazione di conformità alla norma UNI EN ISO 9001:2015 per l'erogazione dei servizi bibliotecari.

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.

L'ammontare complessivo di risorse destinate al programma Sistema universitario e formazione post-lauream per il 2019 è pari a 7.450 milioni di euro contro i 7.327 milioni definitivamente assegnati per l'anno finanziario 2018. Per il 2020 è previsto un ulteriore incremento di 100 milioni. Permane la difficoltà oggettiva, già segnalata in precedenza, di decidere le strategie di Ateneo in assenza dell'attribuzione del FFO 2020. Questa circostanza induce gli Organi di Governo a deliberare secondo il consueto principio della prudenza ipotizzando di mantenere un peso stabile a livello di sistema.

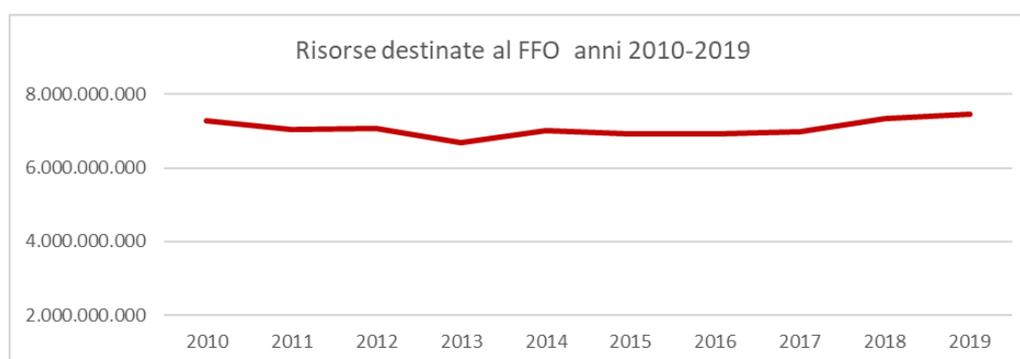
L'andamento storico del FFO, a livello di Sistema, è illustrato nella tabella sottostante.

Tavola n. 5 – Andamento storico FFO

| FFO SISTEMA: | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 |
|--|--------|--------|--------|---------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| Fondo di Finanziamento Ordinario (mld €) | 7,282 | 7,044 | 7,083 | 6,694 | 7,01 | 6,923 | 6,919 | 6,982 | 7,327 | 7,45 |
| Variaz. assoluta (mld €) | -0,23 | -0,24 | 0,04 | -0,39 | 0,32 | -0,09 | -0,01 | 0,063 | 0,345 | 0,123 |
| Variaz. assoluta cumulata (mld €) | -0,23 | -0,47 | -0,43 | -0,82 | -0,51 | -0,59 | -0,6 | -0,537 | -0,192 | -0,069 |
| Variazione % annua | -3,10% | -3,27% | 0,55% | -5,49% | 4,72% | -1,24% | -0,06% | 0,91% | 4,94% | 1,68% |
| Variazione % cumulata | -3,10% | -6,27% | -5,75% | -10,92% | -6,72% | -7,88% | -7,93% | -7,09% | -2,50% | -0,86% |

Fonte: decreti di assegnazione FFO di ciascun anno

Tavola n. 6 – Grafico FFO a livello complessivo



Il DM 738/2019 assegna nel dettaglio all'Ateneo le seguenti somme sulle singole voci del FFO 2019,

- Quota base Euro 43.495.454
- Quota premiale Euro 18.713.817
- Intervento perequativo Euro 991.569
- Una tantum Euro 18.703
- Piani straordinari docenti Euro 3.803.999
- Compensazione per il minor gettito di contribuzione studentesca in seguito all'applicazione della no tax area Euro 735.427
- Recuperi una tantum su quota base (programmazione 2016-18; fondo giovani; Tirocini curriculari) Euro -172.580
- Riattribuzione quota programmazione triennale 2016-2018 Euro 65.257 (su quota base)
- Quota 2019 – dipartimenti eccellenza 2018-2022 Euro 3.193.166 (in attesa completamento monitoraggio)
- Compensazione blocco stipendiali Euro 433.640
- Dottorato e post laurea 2019 Euro 1.395.130
- Fondo Giovani 2019 Euro 453.247

L'incidenza della quota base sul sistema è pari a 1,01% e della quota premiale è pari allo 1,05% per un'incidenza complessiva sul sistema pari a 1,01%.

Nell'anno 2018 l'incidenza della quota base è stata pari al 1,03% e quella della quota premiale pari al 1,05% per un'incidenza complessiva sul sistema pari a 1,02%.

Nelle tabelle seguenti viene rappresentato il dettaglio dell'assegnazione 2019 a confronto con l'anno precedente.

Tavola n. 7 – Dettaglio assegnazione 2018-2019

| ATENEIO UNIBS | Delta 2019 V/ 2018 | Anno 2019 | Peso FFO su sistema | Anno 2018 | Peso FFO su sistema |
|--|---------------------|----------------------|---------------------|----------------------|---------------------|
| TOTALE QUOTA BASE | - 1.932.908,00 | 43.495.454,00 | 1,01% | 45.428.362,00 | 1,03% |
| TOTALE QUOTA PREMIALE | 883.143,00 | 18.713.817,00 | 1,05% | 17.830.674,00 | 1,05% |
| TOTALE PEREQUATIVO | 455.490,00 | 991.569,00 | 0,57% | 536.079,00 | 0,37% |
| importo una tantum | 11.240,00 | 18.703,00 | | 7.463,00 | |
| PIANI STRAORDINARI DOCENTI - ANNO 2019 | 1.009.624,00 | 3.803.999,00 | 1,12% | 2.794.375,00 | 1,14% |
| TOT FFO 2019 (base+premiale+perequativo+ piani straordinari) | 426.589,00 | 67.023.542,00 | 1,02% | 66.596.953,00 | 1,02% |
| No TAX AREA (compensazione minor gettito contribuzione studentesca) | - 105.952,00 | 735.427,00 | 0,70% | 841.379,00 | 0,80% |
| QUOTA 2018 programmazione triennale 2016-2018 | - 453.247,00 | - | - | 453.247,00 | 1,03% |
| Recuperi una tantum (programmazione 2016-2018; fondo giovani; tirocini c.) | - 172.580,00 | - 172.580,00 | | | |
| Riattribuzione quota programmazione 2016-18 su quota base | 65.257,00 | 65.257,00 | | | |
| QUOTA 2019 dipartimenti eccellenza 2018-2022 | - | 3.193.166,00 | 1,18% | 3.193.166,00 | |
| Compensazione blocco scatti stipendiali | - 108.410,00 | 433.640,00 | 1,08% | 542.050,00 | |
| Dottorato e post laurea 2019 | | 1.395.130,00 | | | |
| Fondo giovani 2019 (esclusi PLS e POT) | | 498.771,00 | | | |
| FFO 2019 | 1.545.558,00 | 73.172.353,00 | 1,01% | 71.626.795,00 | 1,02% |

(dati da tabella 1 – Quadro assegnazione iniziale)

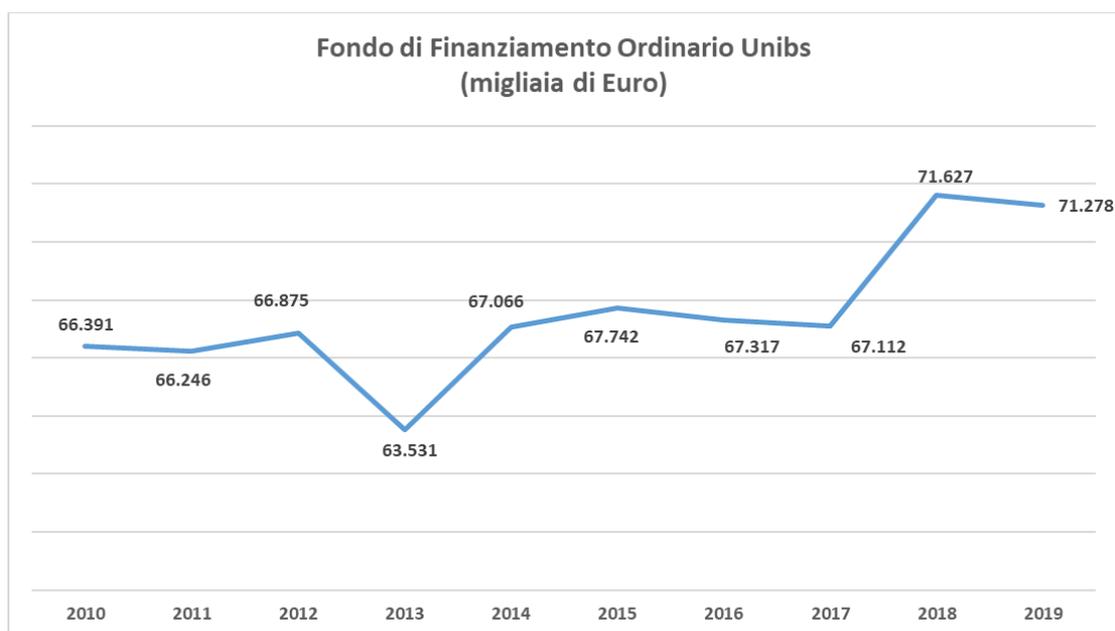
Per una valutazione più corretta, tuttavia, è opportuno rivedere il confronto 2019-2018 depurandolo delle voci che non sono state riportate all'interno di dello stanziamento di FFO da un anno all'altro.

Nello specifico, se si neutralizza la quota programmazione triennale presente in FFO2018 (seppur tale operazione mantenga sostanzialmente invariato il peso di ateneo sul sistema per il 2018), e le quote Dottorato e post laurea e Fondo giovani 2019 presenti in FFO2019, l'incidenza complessiva di Ateneo sul sistema si porta al 1,02%, come nel 2018. Interessante è osservare come il delta 2019-2018 si abbassi rispetto alla tabella sopra riportata.

| ATENEIO UNIBS | Delta 2019 V/ 2018 | Anno 2019 | Peso FFO su sistema | Anno 2018 | Peso FFO su sistema |
|--|--------------------|----------------------|---------------------|----------------------|---------------------|
| TOTALE QUOTA BASE | - 1.932.908,00 | 43.495.454,00 | 1,01% | 45.428.362,00 | 1,03% |
| TOTALE QUOTA PREMIALE | 883.143,00 | 18.713.817,00 | 1,05% | 17.830.674,00 | 1,05% |
| TOTALE PEREQUATIVO | 455.490,00 | 991.569,00 | 0,57% | 536.079,00 | 0,37% |
| importo una tantum | 11.240,00 | 18.703,00 | | 7.463,00 | |
| PIANI STRAORDINARI DOCENTI - ANNO 2019 | 1.009.624,00 | 3.803.999,00 | 1,12% | 2.794.375,00 | 1,14% |
| TOT FFO 2019 (base+premiale+perequativo+ piani straordinari) | 426.589,00 | 67.023.542,00 | 1,02% | 66.596.953,00 | 1,02% |
| No TAX AREA (compensazione minor gettito contribuzione studentesca) | - 105.952,00 | 735.427,00 | 0,70% | 841.379,00 | 0,80% |
| QUOTA 2018 programmazione triennale 2016-2018 | - | - | - | | |
| Recuperi una tantum (programmazione 2016-2018; fondo giovani; tirocini c.) | - 172.580,00 | - 172.580,00 | | | |
| Riattribuzione quota programmazione 2016-18 su quota base | 65.257,00 | 65.257,00 | | | |
| QUOTA 2019 dipartimenti eccellenza 2018-2022 | - | 3.193.166,00 | 1,18% | 3.193.166,00 | |
| Compensazione blocco scatti stipendiali | - 108.410,00 | 433.640,00 | 1,08% | 542.050,00 | |
| Dottorato e post laurea 2019 | | | | | |
| Fondo giovani 2019 (esclusi PLS e POT) | | | | | |
| FFO 2019 | 104.904,00 | 71.278.452,00 | 1,02% | 71.173.548,00 | 1,02% |

Si riporta il dettaglio delle voci quota base, quota premiale e perequativo

Tavola n. 8 – Grafico FFO Unibs



| ATENEIO UNIBS | Delta 2019 V/ 2018 | Anno 2019 | Peso FFO su sistema | Anno 2018 | Peso FFO su sistema |
|---|-----------------------|----------------------|---------------------|----------------------|---------------------|
| QUOTA COSTO STD (24% FFO) (22% 2018) | 998.004,00 | 15.694.344,00 | 1,05% | 14.696.340,00 | 1,06% |
| QUOTA STORICA | - 2.930.912,00 | 27.801.110,00 | 0,99% | 30.732.022,00 | 1,01% |
| correzione quota base accordi Camerino e Macerata | - | - | | - | |
| TOTALE | - 1.932.908,00 | 43.495.454,00 | 1,01% | 45.428.362,00 | 1,03% |
| % QUOTA BASE su sistema | -0,02% | 1,01% | | 1,03% | |
| VQR A | 587.703,00 | 11.513.284,00 | 1,08% | 10.925.581,00 | 1,08% |
| Politiche reclutamento B | 171.339,00 | 3.711.370,00 | 1,04% | 3.540.031,00 | 1,05% |
| Valorizzazione dell'autonomia responsabile degli Atenei C | 125.464,00 | 3.524.139,00 | 0,99% | 3.398.675,00 | 1,00% |
| correzione quota premiale per accordi Camerino e Macerata | - 1.363,00 | - 34.976,00 | | - 33.613,00 | |
| TOTALE | 883.143,00 | 18.713.817,00 | 1,05% | 17.830.674,00 | 1,05% |
| % QUOTA PREMIALE su sistema | 0,00% | 1,05% | | 1,05% | |
| PEREQUATIVO EX POLICLINICI A | - | - | | - | |
| RISORSE NECESSARIE PER SALVAGUARDIA (-2%+3%)B | 460.772,00 | 460.772,00 | | - | |
| QUOTA ACCELERAZIONE C | 5.958,00 | 549.500,00 | 1,06% | 543.542,00 | 1,07% |
| importo una tantum | 11.240,00 | 18.703,00 | | 7.463,00 | |
| TOTALE (sottratto una tantum) | 455.490,00 | 991.569,00 | 0,57% | 536.079,00 | 0,37% |
| % PEREQUATIVO su sistema | 0,20% | 0,57% | | 0,37% | |
| TOTALE FFO 2019 (BASE + PREMIALE + PEREQUATIVO): assegnazione iniziale | - 583.035,00 | 63.219.543,00 | 1,01% | 63.802.578,00 | 1,02% |
| TOTALE FFO 2018 (BASE + PREMIALE + PEREQUATIVO) | 447.213,00 | 63.949.023,00 | | 63.501.810,00 | |
| DIFFERENZA | - 1.030.248,00 | - 729.480,00 | | 300.768,00 | |
| % DIFFERENZA | | -1,14% | | 0,47% | |
| Peso FFO 2019 su sistema | -0,01% | 1,01% | | 1,02% | |

Sulla 'quota base' del FFO 2019 l'Ateneo ha registrato un decremento (peso sul sistema pari a 1,01 rispetto a 1,03 nel 2018) derivante: dalla progressiva riduzione della quota base sul totale del FFO (dal 72 % nel 2017 al 63% nel 2018 al 59% del 2019), dalla riduzione della quota storica (dal 70% nel 2017 al 68% nel 2018 al 65% del 2019) all'interno della quota base.

Il nostro Ateneo, considerando la sola 'quota storica' pesa sul sistema 0,99%, riducendo il proprio peso rispetto al 2018 (1,01%).

Considerando il calcolo del costo standard, risulta diminuito rispetto al 2018 il dato degli studenti regolari, corrispondente al numero di iscritti nella durata legale del corso oltre a quello degli iscritti al primo anno fuori corso, da 11.181 a 11.154, tuttavia, una maggiore incidenza della quota costo standard su FFO a livello di sistema (passata dal

22% al 24% sulla componente base+premiale+perequativa) ha consentito un maggiore introito di circa 998.000 Euro rispetto allo scorso anno. Il peso di Ateneo sul sistema riferito all'assegnazione sul parametro del Costo standard passa dal 1,06% del 2018 al 1,05% del 2019.

Sulla 'quota premiale', che negli anni ha subito un incremento percentuale sul totale del FFO (dal 22% nel 2017 si è consolidata al 24% nel 2019), e rimasta invariata la distribuzione percentuale delle risorse a livello di sistema sulla base delle tre componenti: Valutazione qualità della ricerca – VQR (60%), Politiche di reclutamento (20%) e Valorizzazione dell'autonomia responsabile (20%).

Sulla 'VQR' il peso dell'Ateneo sul sistema (1,08%) è invariato rispetto al 2018, 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 2018, comunque un aumento pari a 587.703 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 2016-2018 sono stati reclutati dall'Ateneo o inquadrati in una fascia superiore. In questo ambito l'Ateneo registra un peggioramento rispetto all'anno precedente, passando da un peso di 1,06% del 2018 a 1,05%, del 2019.

La 'valorizzazione dell'autonomia responsabile' riguarda gli indicatori di risultato ritenuti prioritari dal MIUR e riportati nel decreto ministeriale relativo alle linee generali di indirizzo della programmazione triennale delle università 2019-2021. A differenza di quanto accaduto lo scorso anno, gli indicatori di riferimento per la valorizzazione dell'autonomia responsabile non sono più scelti dall'Ateneo, ma sono uguali per tutti gli Atenei. Su questo parametro si registra un andamento in linea con lo scorso anno.

Il peso complessivo dell'Ateneo sul sistema, per l'effetto di tutto quanto sopra illustrato, registra un peggioramento passando da 1,02% nel 2018 a 1,01% nel 2019, con un minor introito di circa 583.000 Euro.

3. L'IDENTITÀ

3.1 L'ISTITUZIONE IN CIFRE

3.1.1 OFFERTA FORMATIVA

L'offerta didattica per l'a.a. 2019/20 consta di: n. 26 Corsi di Laurea (Triennali), n. 16 Corsi di Laurea Magistrale, n. 5 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. 9 – Corsi di studio

| CORSI DI LAUREA TRIENNALE 2019/2020 | CORSI DI LAUREA MAGISTRALI 2019/2020 |
|--|---|
|--|---|

| | |
|---|---|
| Assistenza sanitaria | Biotechnologie mediche |
| Banca e finanza | <i>Civil Environmental Engineering</i> |
| Biotechnologie | <i>Communication Technologies and multimedia</i> |
| Consulente del lavoro e giurista d'impresa | Consulenza aziendale e libera professione |
| Dietistica | Ingegneria civile |
| Economia a azienda digitale | 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 | |
| Sistemi Agricoli Sostenibili | |
| Tecnica della riabilitazione psichiatrica | |
| Tecniche della prevenzione nell'ambiente e nei luoghi di lavoro | |
| Tecniche di laboratorio biomedico | |
| Tecniche dell'edilizia (corso professionalizzante) | |
| Tecniche di radiologia medica, per immagini e radioterapia | |
| | LAUREE MAGISTRALI A CICLO UNICO 2019/2020 |
| | Giurisprudenza |
| | Ingegneria edile-architettura |
| | Farmacologia |
| | Medicina e chirurgia |
| | Odontoiatria e protesi dentaria |

L'offerta didattica per l'a.a. 2018/19 (anno ordinario 2019/2020) consta di n. 41 Scuole di Specializzazione attive, di cui n. 37 di area sanitaria, n. 3 di area odontoiatrica e n. 1 per le professioni legali; ulteriori n. 3 Scuole di Specializzazione di area sanitaria non sono state attivate nell'a.a. 2018/2019.

Tavola n. 10 – 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 | |
| <i>Ematologia (non attivata per l a.a. 18/19)</i> | |
| Endocrinologia e Malattie del Metabolismo | |
| Geriatrics | |
| Ginecologia e Ostetricia | |
| <i>Malattie dell'Apparato Digerente (non attivata per l a.a. 18/19)</i> | |
| <i>Malattie dell'Apparato Respiratorio (non attivata per l a.a. 18/19)</i> | |
| 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 | |
| Chirurgia Orale | Dipartimento di Specialità Medico-Chirurgiche, Scienze Radiologiche e Sanità Pubblica |
| Odontoiatria Pediatrica | |
| Ortognatodonzia | |
| SCUOLA DI SPECIALIZZAZIONE PER LE PROFESSIONI LEGALI | |
| Scuola di Specializzazione per le Professioni Legali | Dipartimento di Giurisprudenza |

L'offerta per l'a.a. 2019/2020, XXXV Ciclo, è composta da n. 9 Corsi di Dottorato di Ricerca.

Tavola n. 11 – Dottorati e Master

| CORSI DI DOTTORATO 2019/2020 | DIPARTIMENTO |
|--|---|
| Modelli e metodi per l'Economia e il Management | Dipartimento di Economia e Management |
| <i>Business & Law</i> , Istituzioni e Impresa: valore, regole e responsabilità | Dipartimento di Giurisprudenza |
| Ingegneria civile, ambientale, della cooperazione internazionale e di matematica | Dipartimento di Ingegneria Civile, Architettura, Territorio, Ambiente e di Matematica |
| Ingegneria meccanica e industriale | Dipartimento di Ingegneria Meccanica e Industriale |
| Ingegneria dell'informazione <i>Technology for Health</i> | Dipartimento di Ingegneria dell'Informazione |
| Genetica molecolare, biotecnologie e medicina sperimentale Scienze biomediche e medicina traslazionale <i>Precision Medicine</i> | Dipartimento di Medicina Molecolare e Traslazionale |

L'offerta di Master di I e II livello per l'a.a. 2019/2020 è ancora in fase di definizione. Sono infatti stati istituiti per il corrente anno accademico n. 7 master di cui 4 di II livello e 3 di primo livello. Alla data del 31.12.2019 solo un percorso di II livello è stato attivato, a seguito del raggiungimento del numero minimo di iscritti previsto in fase istitutiva, mentre per gli altri 6 sono ancora in corso le fasi di apertura dei bandi di iscrizione.

Tavola n. 12 – Master di I e II livello

| MASTER di I livello 2019/2020(*) |
|--|
| Automazione sostenibile e intelligente (*) I disturbi dello spettro autistico: dalla diagnosi alla qualità della vita (*) <i>Data-Driven Construction 4.0 Management</i> (*) |

| MASTER di II livello 2019/2020 (*) |
|--|
| Anestesia, terapia intensiva neonatale e pediatrica (*) <i>Governance</i> del patrimonio e passaggio generazionale (*) Endodonzia clinica e microchirurgica (*) Farmaci oncologici e radioterapia: biologia e clinica |

(*) percorso solo istituito

Anche per i corsi di aggiornamento e di perfezionamento l'offerta didattica è ancora in fase di definizione. Sono 7 i corsi di perfezionamento o aggiornamento istituiti per l'a.a. 2019/2020 alla data del 31.12.2019; di questi, 4 non sono stati attivati per mancato raggiungimento del numero minimo di iscritti e per i restanti 3 sono ancora aperte le procedure di iscrizione.

Tavola n. 13 – Corsi di Perfezionamento/Aggiornamento

| CORSI DI PERFEZIONAMENTO/AGGIORNAMENTO 2019/2020 (*) |
|--|
| Psicologia clinica perinatale (*) Global Health (*) Psicogerontologia e psicogeriatría (*) Persona responsabile dental devices (*) Industrial IoT: sensori, sistemi e infrastrutture (**) Diritto civile e commerciale comunitario (**) Healthcare Data Science (**) Collaborazione fra uomo e robot nella fabbrica del futuro: tecnologie emergenti per l'industria 4.0 (**) |

(*) percorso solo istituito

(**) percorso non attivato

3.1.2 STUDENTI

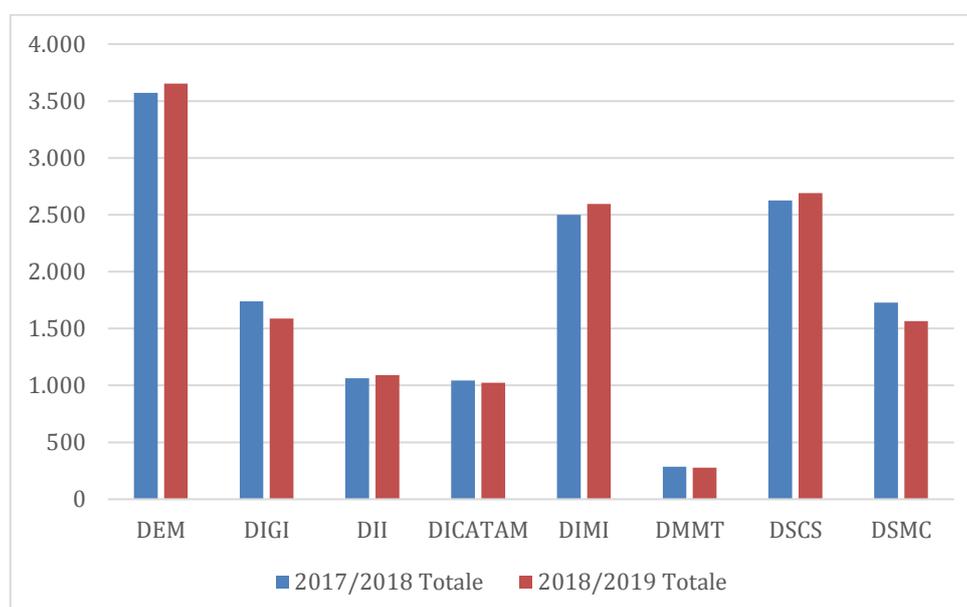
Per l'anno accademico 2018/19 (dati ufficiali più recenti disponibili) si è registrato un numero di studenti iscritti pari a 14.484, comprese le matricole (4.072).

Tavola n. 14 – Confronto matricole e iscritti a.a. 2017/18, a.a. 2018/2019 e a.a. 2019/2020

| DIPARTIMENTO | 2017/2018 | | | 2018/2019 | | | 2019/2020 alla data del 12.1.2020 |
|---------------------------|----------------------------|---------------|---------------|----------------------------|---------------|---------------|--------------------------------------|
| | Matricole /Inizio carriera | Isritti | Totale | Matricole /Inizio carriera | Isritti | Totale | Matricole/Inizio carriera (*) |
| DEM | 1.111 | 2.461 | 3.572 | 1.167 | 2.487 | 3.654 | 1.318 |
| DIGI | 361 | 1.378 | 1.739 | 320 | 1.267 | 1.587 | 356 |
| DII | 283 | 781 | 1.064 | 331 | 760 | 1.091 | 347 |
| DICATAM | 252 | 792 | 1.044 | 250 | 774 | 1.024 | 445 |
| DIMI | 841 | 1.658 | 2.499 | 891 | 1.703 | 2.594 | 966 |
| DMMT | 128 | 158 | 286 | 108 | 168 | 276 | 201 |
| DSCS | 477 | 2.149 | 2.626 | 524 | 2.166 | 2.690 | 630 |
| DSMC | 477 | 1.250 | 1.727 | 481 | 1.085 | 1.566 | 491 |
| Totale complessivo | 3.930 | 10.627 | 14.557 | 4.072 | 10.412 | 14.484 | 4.754 |

(*) Alla data di rilevazione del dato erano ancora aperte le iscrizioni alle lauree magistrali, sarà possibile definire il numero degli iscritti solo più avanti.

Tavola n. 15 – Isritti a.a. 2017/2018 e a.a. 2018/2019

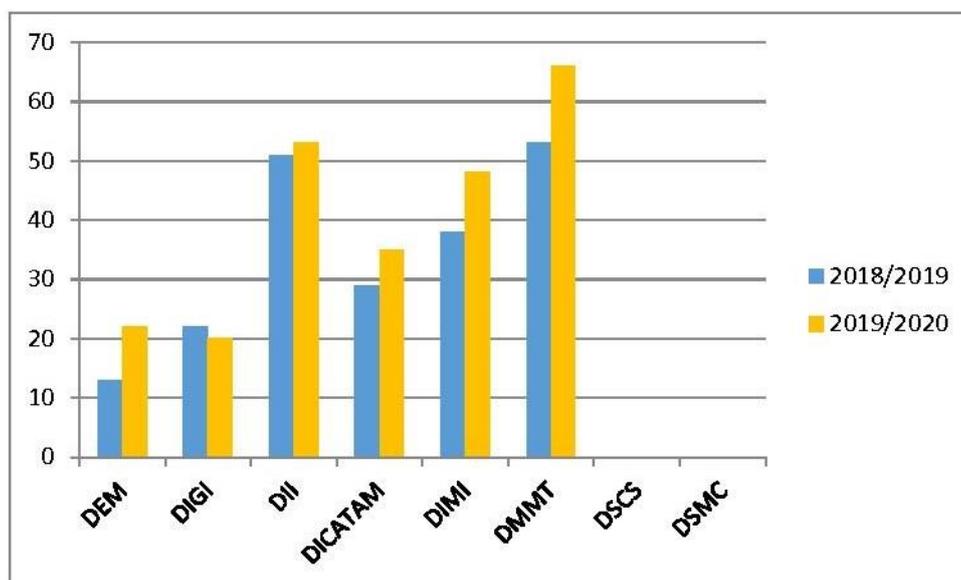


DOTTORATI

Tavola n. 16 - Inizio carriera e iscritti Dottorato - a.a. 2018/2019 e a.a. 2019/2020

| DIPARTIMENTO | 2018/2019 | | | 2019/2020 | | |
|---------------------------|-----------------|------------|------------|-----------------|------------|------------|
| | Inizio carriera | Iscritti | Totale | Inizio carriera | Iscritti | Totale |
| DEM | 7 | 6 | 13 | 9 | 13 | 22 |
| DIGI | 7 | 15 | 22 | 6 | 14 | 20 |
| DII | 16 | 35 | 51 | 19 | 34 | 53 |
| DICATAM | 11 | 18 | 29 | 16 | 19 | 35 |
| DIMI | 12 | 26 | 38 | 20 | 28 | 48 |
| DMMT | 24 | 29 | 53 | 26 | 40 | 66 |
| DSCS | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| DSMC | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Totale complessivo | 77 | 129 | 206 | 96 | 148 | 244 |

Tavola n. 17 – Confronto iscritti Dottorato a.a. 2018/2019 e a.a. 2019/2020



MASTER di I e II LIVELLO

Tavola n. 18 – Iscritti ai Master di I e II livello – a.a. 2017/18 e 2018/19

| DIPARTIMENTO | MASTER | | | |
|--------------|-----------|------------|-----------|------------|
| | 2017/2018 | | 2018/2019 | |
| | I livello | II livello | I livello | II livello |
| DIGI | 0 | 28 | 0 | 0 |

| | | | | |
|---------------------------|----|-----|---|----|
| DSCS | 0 | 50 | 0 | 0 |
| DSMC | 14 | 27 | 0 | 28 |
| Totale complessivo | 14 | 105 | 0 | 28 |

3.1.3 PERSONALE

Il **personale** docente, dirigente e tecnico-amministrativo dell'Università di Brescia è ripartito secondo la tabella seguente (dati al 31.12.2019).

Tavola n. 19 - Ripartizione personale docente, dirigente e tecnico-amministrativo

| PERSONALE DOCENTE | Anno 2018 | Anno 2019 | PERSONALE DIRIGENTE E TECNICO-AMMINISTRATIVO a tempo indeterminato | Anno 2018 | Anno 2019 |
|---|------------------|------------------|---|------------------|------------------|
| Professori Ordinari | 157 | 167 | Dirigenti | 2 | 3 |
| Professori Associati | 219 | 229 | Categoria EP | 28 | 26 |
| Ricercatori | 129 | 108 | Categoria D | 128 | 124 |
| Ricercatori a tempo determinato | 71 | 92 | Categoria C | 241 | 251 |
| | | | Categoria B | 84 | 74 |
| | | | Collaboratori Linguistici | 4 | 4 |
| Totale Docenti (professori ordinari e associati ricercatori, assistenti) | 576 | 596 | Totale Personale Dirigente e Tecnico Amministrativo | 487 | 482 |

Tavola n. 20 - 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 | - | - | - | 161 | 33 | - | 193 |
| Amm.va-Gest. | 3 | 21 | 55 | - | - | - | 79 |
| Biblioteche | - | - | 7 | 12 | - | - | 19 |
| Tecnica, T.S. e E.D.(*) | - | 5 | 62 | 78 | - | - | 146 |
| Servizi G.T.A. | - | - | - | - | 41 | - | 41 |
| Totali per Categoria | 3 | 26 | 124 | 251 | 74 | 4 | 478 |

(*) 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. 21 - Analisi caratteri qualitativi/quantitativi Personale dirigente e tecnico-amministrativo

| INDICATORI | VALORE | |
|--|--|--|
| | 2018 | 2019 |
| Età media personale (anni) | 51,14 | 51,47 |
| Età media dei dirigenti (anni) | 52,03 | 51,67 |
| % di dipendenti in possesso di laurea | 37,21% | 36,97% |
| % di dirigenti in possesso di laurea | 100% | 100% |
| Ore di formazione * (media per partecipante ore 26,09) | Ore 10.170 per n. 446 partecipanti | Ore 11.376 per n. 436 partecipanti |
| Turnover di personale (PTA in servizio= anno 2017/2018 e 2018/2019) | 0,63% | 0,63% |
| Spesa per formazione (Euro) | 30.522,00 | 30.436,00 |

* Ci si riferisce alla formazione organizzata ed erogata in Ateneo; la formazione svolta presso Enti esterni (Corsi, seminari) è pari a 1042 ore per n. 149 partecipanti.

I dati si riferiscono alla formazione rilevata al 30.12.2019.

Tavola n. 22 - Analisi Benessere organizzativo

| INDICATORI | VALORE | |
|--|--|--|
| | 2018 | 2019 |
| 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 | 16,03% |
| 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) | (n. 30 cessazioni di cui n. 28 prima del collocamento obbligatorio) 5,88% (sul totale del personale) 93,33% (sul personale cessato) |
| Tasso di richieste di trasferimento (n. 10) | 0,21% | 2,10% sul totale |

| | | |
|---|--|---|
| | | (60% interne + 40% esterne) |
| 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%) 1,43 sul totale delle assenze 0,45% sul lavoro 0,79% in itinere | (Infortuni tot. gg. n. 299 di cui:135 gg. sul lavoro pari al 45,15% 164 gg in itinere pari al 54,85%) 1,43 sul totale delle assenze 0,45% sul lavoro 0,79% in itinere |
| % di personale reclutato a tempo indeterminato | 4,78% | 5,47% |
| % di personale reclutato a tempo determinato nel 2019 | 11,11% sul totale del personale reclutato (td n. 3 + ti n. 24) | 25,7% sul totale del personale reclutato (td n. 9 + ti n. 26) |

Tavola n. 23 - Analisi di genere

| INDICATORI | VALORE |
|--|--|
| % di dirigenti donne | 66,6% |
| % di donne rispetto al totale del personale | 64,92% |
| % di personale femminile assunto a tempo indeterminato | 69,23% sul totale del personale assunto nel 2019 (n. 26 assunti di cui n. 18 donne) |
| Età media del personale femminile (distinto per personale dirigente e non) | Personale T.A. 51,64 anni Personale dirigente 48 anni |
| % di personale femminile laureato rispetto al totale personale femminile | 36,57% |
| Ore di formazione femminile (media per partecipante di sesso femminile ore 23,91) | Ore 7.365 per n. 308 partecipanti |

Gli assegnisti dell'Università di Brescia sono ripartiti secondo la tabella seguente (dati al 31.12.2019).

Tavola n. 24 - Ripartizione Assegnisti per Dipartimento

| DIPARTIMENTO | Totale |
|---------------------------|--------------------------|
| DEM | 1 F + 4 M = 5 |
| DIGI | 3 F + 2 M = 5 |
| DII | 5 F + 15 M = 20 |
| DICATAM | 9 F + 8 M = 17 |
| DIMI | 8 F + 20 M = 28 |
| DMMT | 18 F + 3 M = 21 |
| DSCS | 11 F + 2 M = 13 |
| DSMC | 6 F + 2 M = 8 |
| Totale complessivo | 61 F + 56 M = 117 |

Totale n. 117 assegnisti dei quali n. 61 femmine e n. 56 maschi.

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.

Nel corso del triennio 2017-19 UNIBS ha intrapreso un percorso di valutazione e progettazione finalizzato all'ampliamento dell'offerta formativa che ha portato all'attivazione dall'A.A. 2019/2020 di 3 nuovi corsi di studio e di 2 nuovi indirizzi di laurea. Le iscrizioni a questi nuovi corsi sono state molto significative con un aumento delle matricole pari al 14% rispetto all'anno precedente.

Il percorso di approvazione di nuove iniziative formative non si arresta e si prevede di arrivare al termine del mandato (2022) con un'arricchita offerta formativa e un significativo incremento del numero di studenti iscritti.

Dall'A.A. 2019/2020 è stata accreditata la sede distaccata di Mantova, dove si svolgeranno attività didattiche nell'area economica.

Fin dall'inizio di questo mandato rettorale, UNIBS ha proposto alle istituzioni del territorio un patto strategico per accrescere la valenza di Brescia come città universitaria.

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

Dal 2018 la crescita dell'economia italiana ha osservato una fase di rallentamento rispetto agli anni precedenti, durante i quali il divario con l'area Euro si era in parte ridotto. In verità questa decelerazione ha riguardato -pur con proporzioni diverse- anche altri paesi europei, come ad esempio la Germania, la quale ha recentemente registrato una debole ma significativa flessione del Pil ed un considerevole calo delle esportazioni. Si noti che il rallentamento dell'industria tedesca, la cui attività è strettamente connessa con il tessuto produttivo italiano, alimenta un clima di preoccupante incertezza riguardo ai corsi futuri dell'economia. In questo quadro pare necessario includere la marcata instabilità che caratterizza il contesto economico-politico nazionale ed internazionale: negli ultimi mesi, infatti, il livello d'incertezza permane elevato, a causa di eventi come la recente crisi di governo in Italia, la possibile escalation protezionistica tra Stati Uniti e Cina, il processo di distacco del Regno Unito dall'Unione Europea e la prolungata instabilità che tutt'oggi caratterizza diverse regioni limitrofe all'UE. Tali dinamiche contribuiscono a mantenere un costante stato di preoccupazione da parte di attori

economici e *policy maker*, specialmente nei paesi che sono alle prese con problemi strutturali di lungo corso come l'Italia.

All'interno di un quadro congiunturale complesso e incerto, l'economia italiana stenta ad uscire da un prolungato stato di stagnazione. Per quanto concerne l'anno corrente, le rilevazioni hanno evidenziato un modesto incremento del prodotto interno lordo nel primo trimestre (+0,1%), che però si è azzerato nel secondo, con contrazioni congiunturali (-0,1%) sia nel terzo sia nel quarto trimestre¹. Nel complesso, se per l'anno corrente la proiezione della crescita del Pil è pressoché nulla, per il 2020 si stima un valore pari allo 0,8% e per il 2021 pari a circa 1,0%.

Da un lato la debolezza del Pil italiano riflette la moderata crescita delle esportazioni, che a settembre 2019 sono risultate pari a 352.444 milioni di Euro, in aumento del 2,5% rispetto all'anno precedente. Il saldo commerciale resta comunque positivo, poiché le importazioni sono state stimate a 317.371 milioni di Euro, in aumento dello 0,7% rispetto al 2018². Mentre da una parte la dinamica commerciale risente di un rallentamento generalizzato, dall'altra i dati evidenziano che le aziende italiane stanno comunque mantenendo le proprie quote di mercato, rafforzando la propria posizione in particolare nei mercati giapponese, statunitense e svizzero.

Se le esportazioni mostrano un andamento debole ma positivo, non si può sostenere la stessa cosa per i consumi interni. Dal 2018, infatti, si è riscontrato un rallentamento rispetto al 2017 (-0,9%), anno in cui i livelli di spesa media mensile delle famiglie residenti in Italia erano sensibilmente aumentati rispetto all'anno precedente, pur restando ancora lontani dai livelli del 2011. Le prime indagini mostrano che nel 2019 lo scenario non è migliorato: la spesa delle famiglie ha registrato un modesto +0,1% nei primi tre mesi dell'anno, trend che, secondo le proiezioni, dovrebbe essersi mantenuto pressoché invariato anche nei mesi seguenti. Per altro, l'andamento stagnante delle spese familiari ricalca a pieno la dinamica dell'indice di fiducia dei consumatori, che negli ultimi due anni ha mostrato un significativo declino, passando da un valore superiore a 117 (Marzo 2018) ad un valore pari a 111 (Ottobre 2019)³. Sul fronte dei prezzi, il rallentamento di spese familiari e consumi ha contribuito a mantenere l'inflazione su livelli decisamente bassi, senza dubbio inferiori a quelli dei principali paesi europei.

La situazione appare diversa nel campo degli investimenti pubblici e privati. In effetti, dal 2015 in avanti i dati mostrano una dinamica di crescita costante per l'Eurozona nel suo complesso e anche per l'Italia, la cui performance positiva è proseguita anche nei primi due trimestri del 2019 con valori di crescita significativi, anche se complessivamente inferiori alla media UE⁴.

D'altra parte un elemento che non cessa di destare preoccupazione è il debito pubblico italiano. Vale la pena di notare che negli ultimi anni -in particolare nel 2018- i governi hanno sostenuto sforzi significativi nell'avviare un percorso di riequilibrio della

¹ Rapporto annuale ISTAT 2019: <https://www.istat.it/it/archivio/rapporto+annuale>

² Fonte: Osservatorio sul commercio Internazionale:

https://www.mise.gov.it/images/stories/commercio_internazionale/osservatorio_commercio_internazionale/statistiche_import_export/interscambio.pdf

³ Fonte: dati ISTAT, <https://www.istat.it/it/archivio/fiducia+consumatori+e+imprese?page=1>

⁴ Fonte: dati OECD, <https://data.oecd.org/gdp/investment-gfcf.htm>

finanza pubblica, riuscendo a ridurre l'indebitamento netto in rapporto al Pil dal 2,4 al 2,1%. Un simile risultato è stato raggiunto anche in virtù di un ampliamento del saldo primario, che ha raggiunto l'1,6% in rapporto al Pil, valore per altro superiore alla media dell'Eurozona (1,3%). Tuttavia questi progressi non sono stati in grado di incidere in modo efficace sulla dinamica del debito pubblico, il quale nel 2019 ha toccato quota 133% (a fronte di una media europea pari all'85%), confermando l'Italia come secondo paese più indebitato tra gli stati dell'Unione (dopo la Grecia) e sesto a livello mondiale (dopo Giappone, Venezuela, Sudan, Grecia e Libano)⁵.

Nonostante gli squilibri strutturali e la debolezza del ciclo economico, alcuni segnali positivi provengono dal mercato del lavoro. In effetti, negli ultimi anni il tasso di occupazione ha evidenziato una lenta ma continua crescita, fino a raggiungere un valore pari a 59,1% nel terzo trimestre del 2019, dato che si avvicina sensibilmente ai livelli pre-crisi. In modo simile, anche il tasso di disoccupazione prosegue su una direttrice di progressiva decrescita: dopo aver sfiorato il 13% nel corso del 2014, nel 2018 il valore era sceso al di sotto dell'11%, per poi assestarsi al 9,9% nel corso del 2019⁶. Tuttavia, nonostante i risultati raggiunti negli ultimi anni, continuano a permanere alcuni profili di criticità. In primis, preme sottolineare la persistenza di un ampio divario tra il tasso di disoccupazione italiano e quello degli altri paesi membri dell'Unione, che in media è pari a 6,3%; ciò indica che, a fronte di una tendenza positiva, vi sono ancora ampi margini di potenziale miglioramento. In secondo luogo, il tasso di disoccupazione giovanile italiano, pur essendosi marginalmente ridotto negli ultimi mesi, resta uno dei più elevati in Europa, assestandosi attorno al 29%. In ultimo, è necessario porre in evidenza che l'andamento positivo dell'occupazione è riconducibile principalmente alla crescita dei dipendenti a termine (+30 mila unità) e alla diminuzione dei permanenti (-18 mila unità), oltre che alla decrescita degli indipendenti (-44 mila unità). Il crescente utilizzo di formule contrattuali che vertono su tipologie d'impiego a tempo determinato sta alimentando un'ampia discussione sul tema della qualità del lavoro, discussione che include la sfera politica, le parti sociali e, più in generale, numerosi ambiti della società civile.

A fronte di simili criticità, assume ancora più importanza l'istruzione, tuttora un fattore che riduce il rischio di trovarsi in stato di disoccupazione. Preme sottolineare che, se il tasso di occupazione è cresciuto in corrispondenza di tutti i livelli d'istruzione, gli studi superiori sembrano incidere meno di quelli universitari su questa dinamica. A questo proposito, ad un anno dal termine degli studi superiori, nel 2018 risulta occupato solo il 35,5% degli studenti diplomatisi nel 2017: tale risultato è per altro in gran parte collegabile alle attività di alternanza scuola-lavoro, che garantiscono circa il 40% di probabilità in più di trovare un impiego al termine degli studi⁸. D'altra parte va rilevata la differente condizione di chi abbia conseguito un diploma di laurea: nel 2018 il tasso di occupazione (ad un anno dal conseguimento del titolo) è stato pari al 72,1% tra i laureati di primo livello e al 69,4% tra i laureati di secondo livello. Questi dati mostrano come l'università rivesta un ruolo di primo piano nelle dinamiche occupazionali; vale la pena di notare che anche i giovani sembrano aver interiorizzato aspettative positive sul ruolo

⁵ Fonte: International Monetary Fund

⁶ Fonte: dati ISTAT, https://www.istat.it/it/files//2019/10/CS_Occupati-e-disoccupati_SETTEMBRE_2019.pdf

⁷ Fonte: dati OECD, <https://data.oecd.org/unemp/unemployment-rate.htm>

⁸ Fonte: Almalaurea - Rapporto 2019 sulla Condizione occupazionale e formativa dei diplomati

dell'istruzione universitaria, visto che la maggior parte dei neolaureati (circa il 67%) decide di proseguire gli studi dopo il diploma superiore⁹.

Un profilo di criticità è invece rappresentato dal saldo migratorio, negativo soprattutto per il segmento dei lavoratori ad alta qualificazione. Negli ultimi anni l'attenzione mediatica si è concentrata sulla cosiddetta "fuga dei cervelli" e, in effetti, secondo i dati Istat la percentuale d'italiani laureati che si sono trasferiti all'estero è passata dal 25,2% del 2008 al 31,7% del 2017, con un evidente trend crescente che fatica ad invertirsi. Come testimoniato dalle rilevazioni, i laureati che emigrano rappresentano una proporzione considerevole, segno che il tessuto economico-produttivo italiano -al netto delle marcate differenze regionali- spesso non è pienamente in grado di assorbire tutta l'offerta di lavoro qualificato.

Questa dinamica è certamente collegabile ad una molteplicità di fattori complessi ed eterogenei, tra cui i bassi tassi di crescita dell'economia, la stagnazione dei salari per molte categorie di lavoratori e, senza dubbio, la scarsa competitività del sistema economico-produttivo italiano. A tal proposito, gli studi elaborati nel 2019 dal World Economic Forum¹⁰ collocano l'Italia al trentesimo posto, preceduta da Qatar e Cina; tra gli stati europei più competitivi spicca l'Olanda (quarta) e la Germania (settima), con Svezia e Francia che guadagnano posizioni rispetto all'anno precedente, confermandosi nella lista dei quindici paesi più virtuosi. In estrema sintesi, il punteggio dell'Italia è tenuto basso non solo dai livelli preoccupanti di debito pubblico e disoccupazione, ma anche dall'eccessivo peso della burocrazia (136esima posizione su 140 paesi), dalla limitata capacità dei governi di adattarsi al cambiamento e dallo scarso dinamismo del settore finanziario. Dunque, nonostante un ottimo punteggio in termini di qualità del sistema sanitario, sicurezza pubblica e capacità d'innovazione ad alto livello, l'Italia mostra ancora numerosi fattori di criticità, che rendono difficile intraprendere un sentiero di robusta crescita.

Nonostante ciò, l'Italia continua a rivestire un ruolo di primo piano tra i paesi industrializzati. Nel 2018 è settima potenza manifatturiera del mondo, mentre si colloca al nono posto tra i paesi più esportatori. In buona misura questo risultato positivo è collegabile anche al processo di *upgrading* qualitativo avviato negli ultimi anni dal sistema produttivo italiano, al fine di rispondere alla crescente concorrenza di prezzo proveniente dal mercato estero. Molte imprese italiane hanno infatti imboccato una "via alta" al riposizionamento del sistema manifatturiero, collocandosi su settori di mercato a maggiore contenuto di valore aggiunto. Questa strategia si è concretizzata su due direttrici principali: diversificazione verticale (miglioramento della qualità dei beni già prodotti) e diversificazione orizzontale (differenziazione produttiva verso tipologie di beni più sofisticati).

In questo quadro, i processi di digitalizzazione rappresentano un'opportunità imperdibile per il sistema produttivo italiano. La cosiddetta "*Digital Trasformation*" non interessa solo l'industria, ma comprende l'intera filiera: dalla progettazione alla produzione, dalla logistica ai servizi post-vendita. Questa trasformazione assume i

⁹ Fonte: Almalaurea - Rapporto 2019 sulla Condizione occupazionale dei laureati

¹⁰ Fonte: http://www3.weforum.org/docs/WEF_TheGlobalCompetitivenessReport2019.pdf

caratteri di un vero e proprio nuovo paradigma produttivo e crea un forte profilo di discontinuità con il passato, aprendo il campo a nuovi modelli di business e permettendo una riconfigurazione sia delle modalità di produzione sia degli assetti organizzativi aziendali.

Un simile cambiamento strutturale non può che generare notevoli implicazioni sulla dinamica del mercato del lavoro. In effetti, i processi di digitalizzazione comportano non solo l'esigenza di avviare un radicale processo di riqualificazione di figure professionali già operanti sul mercato, ma soprattutto la comparsa di nuove specializzazioni e nuove professionalità. Nello specifico, in Italia, sulla scia di importanti provvedimenti varati pochi anni orsono (ad esempio il Piano Nazionale Industria 4.0), si calcola che negli anni a venire saranno sempre più richieste figure come esperti di *web marketing*, *data analysis*, *machine learning*, *data protection* e *privacy*, e più in generale operatori nel campo dell'intelligenza artificiale. Nel complesso, si stima che il settore dell'Industria 4.0 assorbirà più di 200mila lavoratori con specifiche competenze matematiche e informatiche, figure professionali che al momento sono reperibili solo in parte nel mercato italiano. Vale la pena di notare che la domanda di lavoro si concentrerà molto probabilmente non solo su profili specializzati, ma anche su figure in grado di sviluppare una visione multidisciplinare. Ad esempio, sarà sempre più importante che l'esperto di *data science* sia in grado di tradurre e applicare le sue competenze in opportunità concrete per l'azienda in cui presta lavoro: a tal fine sarà fondamentale, oltre alle competenze tecniche, anche la conoscenza delle dinamiche d'impresa e dei mercati in cui essa si colloca. In un simile contesto, risulta evidente che in futuro assumeranno sempre più rilevanza le cosiddette *soft skills*, come la creatività, la gestione di relazioni sociali e la capacità di lavorare in gruppo.

Un'altra area strategica per il presente e l'immediato futuro è la cosiddetta "*Green economy*". Secondo uno studio condotto dalla Fondazione Symbola in collaborazione con Unioncamere¹¹, negli ultimi cinque anni oltre 432mila imprese italiane hanno investito in prodotti e tecnologie sostenibili, atte a ridurre l'impatto ambientale e le emissioni di CO₂. Attualmente, secondo il rapporto citato poc'anzi, i "*Green Jobs*" in Italia sarebbero circa 3,1 milioni, ossia il 13% degli occupati.

In effetti, negli ultimi dieci anni in Italia il settore delle energie rinnovabili ha fatto registrare una decisa espansione. Ad esempio, mentre nel 2009 gli impianti fotovoltaici erano 71mila, per una potenza complessiva di poco più di 1000MW, ad oggi sono più di 820mila, per una potenza superiore ai 20.000 MW. Una simile crescita risulta perfettamente in linea con una tendenza globale, come dimostrato dal fatto che a livello mondiale negli ultimi dieci anni sono stati investiti quasi tre miliardi di dollari in energie rinnovabili, di cui circa un terzo nel solare e un terzo nell'eolico. Nonostante la strada da percorrere sia obiettivamente ancora lunga, l'Italia si colloca al settimo posto tra i paesi per valore d'investimenti nel decennio destinati al settore (dopo Cina, Usa, Giappone, Germania, Gran Bretagna e India). In particolare, nell'anno corrente in Italia il 21,5% delle imprese ha investito su prodotti o tecnologie "green", percentuale superiore di ben 7 punti rispetto al valore registrato nel 2011.

¹¹ Fonte: Rapporto GreenItaly 2019 - <https://www.symbola.net/ricerca/greenitaly-2019/>

A fronte di questa dinamica, si calcola che nei prossimi anni l'avanzata di settori legati all'economia circolare e sostenibile avrà ampie ricadute occupazionali. Su scala globale, l'ILO¹² ha previsto la creazione netta di circa 18 milioni di posti di lavoro "green" entro il 2030, che deriverebbero dal saldo tra circa 24 milioni di posti creati e 6 milioni persi. Concentrandoci sul caso italiano, il rapporto GreenItaly prevede che approssimativamente un'opportunità di lavoro su cinque sarà proveniente da questo settore, sia nella sfera privata sia nel pubblico. La domanda di competenze "green" sarà certamente trasversale, in quanto riguarderà sia professioni tecniche sia impieghi ad alta specializzazione, così come impiegati, addetti ai servizi, artigiani ed operai.

In sintesi, nonostante il quadro socio-economico complessivo presenti diversi profili di criticità, l'Italia è chiamata a raccogliere alcuni importanti sfide, come quella della digitalizzazione e del rispetto dell'ambiente. In entrambi i campi, l'istruzione e l'università ricopriranno un ruolo chiave, sia per il contributo scientifico alla guida dei processi di cambiamento, sia per la formazione del capitale umano che sarà chiamato ad inserirsi in un nuovo tessuto sociale e produttivo.

4.1.2 CONTESTO REGIONALE E PROVINCIALE¹³

Negli anni seguenti al *crash* del 2008 l'economia lombarda è stata in grado di mantenere performance sistematicamente migliori della media italiana, e lo testimonia il fatto che la regione ha raggiunto livelli di attività pre-crisi già dal 2017, al contrario di molte altre regioni che faticano a risollevarsi. Il trend positivo è continuato per tutto il 2018, anche se recentemente ha subito una decelerazione: in effetti, l'attività produttiva ha mostrato una decisa crescita nel primo trimestre, per poi contrarsi nel secondo e nel terzo, recuperare parzialmente nel quarto e flettersi nuovamente nel primo trimestre del 2019.

Nello specifico, è da sottolineare l'andamento particolarmente positivo dei settori meccanico (+4,8% rispetto all'anno precedente) e minerario (+3,9%), mentre si sono mostrati maggiormente in difficoltà il calzaturiero (-1,1%) e il tessile/abbigliamento (-2,4%), settori che hanno risentito in maniera più consistente del recente calo della domanda nel settore manifatturiero. Sul versante immobiliare si sono invece registrati segnali positivi, come la generale espansione dei fatturati delle imprese edili (+3,9%) e l'accelerazione delle compravendite delle abitazioni (+6,5%). Nel terziario, invece, il 2018 e l'inizio del 2019 evidenziano una crescita per settori come il commercio all'ingrosso (+2,8%) e i servizi alle imprese (+2,7%); al contrario, risulta in leggera flessione il commercio al dettaglio, settore che ha evidenziato nel corso del 2018 una lieve contrazione (-0,6%).

Una voce positiva è rappresentata dal settore turistico, come testimonia, ad esempio, la rilevante crescita nel 2018 delle visite ai musei e ai siti archeologici (+3,6%). Un apporto significativo a questo trend proviene anche dalla spesa dei viaggiatori stranieri (+4,3%), il cui andamento positivo riflette sia le forti connessioni internazionali del

¹² https://www.ilo.org/weso-greening/documents/WESO_Greening_EN_web2.pdf

¹³ Se non diversamente specificato, i dati riportati in questo paragrafo provengono da: "Economie regionali, l'economia della Lombardia"; Banca d'Italia: <https://www.bancaditalia.it/pubblicazioni/economie-regionali/2019/2019-0003/1903-lombardia.pdf>

tessuto produttivo lombardo, sia il primato nell'organizzazione di eventi internazionali, come ad esempio le fiere.

Segnali molto incoraggianti provengono anche dal versante dell'innovazione tecnologica. Nel 2018, infatti, il numero d'impresе che ha investito in tecnologie digitali nel settore automazione/integrazione dei processi produttivi (la cosiddetta "Industria 4.0") è aumentato in modo considerevole, attestandosi oggi a circa il 13% del totale.

In generale, uno dei principali punti di forza dell'economia lombarda rimane l'esportazione. Nel 2018 la regione ha registrato una crescita pari al 5,2%, un risultato notevolmente superiore al dato aggregato nazionale. Se la metalmeccanica continua a essere una delle principali aree di specializzazione della regione, anche il contributo dei prodotti farmaceutici, chimici e plastici è stato consistente (circa un quarto dell'export regionale); inoltre, di grande rilievo è stato non solo il contributo del settore pelli, accessori e calzature, ma anche dell'elettronica e dell'ottica. In generale, rispetto all'anno precedente il flusso di esportazioni è aumentato verso paesi come Stati Uniti, Svizzera, Cina, India e Brasile, mentre è diminuito verso paesi come Regno Unito e Russia, risentendo in modo negativo della persistente instabilità politica.

Un altro elemento chiave per la performance dell'economia lombarda è l'elevato tasso di crescita della produttività del lavoro e dell'occupazione rispetto alla media italiana. In effetti, già nel 2018 la produttività del lavoro¹⁴ in Lombardia aveva fatto registrare valori marcatamente superiori all'indicatore aggregato (circa 20% in più) in quasi tutti i principali comparti produttivi. Vale la pena di notare che il divario tra il trend regionale e quello italiano si è ampliato a partire dal 2014, grazie alla consistente crescita che la Lombardia ha sperimentato negli anni immediatamente seguenti alla crisi. Tale dinamica ha prodotto implicazioni positive nel mercato del lavoro, come l'incremento dell'occupazione registrato nel 2018. In particolare, durante lo scorso anno il numero totale degli occupati si è incrementato dello 0,6%, specialmente nei settori legati a servizi e manifattura. Al contrario, nel settore edilizio il numero di addetti è tornato a decrescere, dopo il lieve trend positivo del 2017.

D'altro canto, anche il tasso di disoccupazione mostra un andamento incoraggiante e significativamente diverso dalla media italiana. Nel 2018 l'indicatore si è assestato attorno al 6%, per poi ridursi ulteriormente fino al 5,1%¹⁵ nel secondo trimestre del 2019; tale valore è certamente inferiore rispetto alla media nazionale (9,9%), ma permane su livelli più alti rispetto al 2007, anno in cui sfiorò il 3%. Inoltre, è importante sottolineare come in Lombardia anche il tasso di disoccupazione di lunga durata¹⁶ si sia ridotto, assestandosi su un valore pari a 3,1% nel 2018 (a fronte del 6,2% della media nazionale). Nello stesso periodo si è ridotto al 15,7% anche il numero dei cosiddetti "Neet"¹⁷, ossia i giovani di età compresa tra i 15 e i 29 anni che non studiano e non

¹⁴ In questo caso il rapporto tra valore aggiunto e unità di lavoro equivalenti è stato considerato come indicatore di produttività del lavoro.

¹⁵ Fonte: Focus Congiunturali, Unione Camere Lombardia:

http://www.unioncamerelombardia.it/images/file/OE%20Mercato%20del%20Lavoro/Mercato_Lavoro_Focus2119.pdf

¹⁶ Il tasso di disoccupazione di lunga durata è inteso come la quota delle persone disoccupate da più di un anno sul totale della forza lavoro.

¹⁷ "Neet" è l'acronimo di *Neither in employment nor in education and training*.

lavorano: questo valore è particolarmente basso, visto che il dato aggregato italiano è pari a 24,8%.

Per quanto concerne il tipo di impiego, nel complesso il numero di lavoratori autonomi continua la tendenza al ribasso avviatasi nel 2012, mentre aumentano gli occupati alle dipendenze, specialmente per le posizioni a tempo determinato, passate da 8% del totale nel 2004 a 12,6% nel 2018. Parallelamente a questa tendenza, si è assistito ad una lieve ripresa dei contratti a tempo indeterminato, su cui hanno probabilmente inciso la politica di sgravi contributivi per i lavoratori con età inferiore ai 35 e le limitazioni al prolungamento dei rapporti a tempo determinato recentemente introdotte dal cosiddetto "Decreto Dignità" (DL 87/2018, convertito dalla L. 96/2018).

Nonostante i dati discussi in precedenza mettano in luce la relativa solidità del mercato del lavoro lombardo rispetto a quello nazionale, permangono alcuni profili di criticità che meritano una riflessione. Uno di questi aspetti è certamente il disallineamento tra le competenze possedute dai lavoratori e quelle richieste dalle imprese. In Lombardia, così come in Italia nel complesso, si registra una netta discrepanza (decisamente superiore alla media UE) tra domanda e offerta in campo ingegneristico, informatico, elettronico e, in generale, tecnologico: in questi settori la domanda fatica a trovare sufficiente offerta di lavoro specializzato. Per quanto concerne le altre aree, in Lombardia l'offerta di lavoratori con competenze aziendali e manageriali risulta adeguata alla domanda di mercato, cosa che invece non accade in molte altre regioni italiane ed in altri stati europei (ad esempio, Germania e Francia), in cui permangono situazioni di squilibrio. Inoltre, rispetto alla media europea, in Lombardia la domanda di competenze mediche e giuridiche risulta maggiormente allineata con l'offerta di lavoratori qualificati.

La crescente domanda di forza lavoro qualificata in campo ingegneristico ed informatico mostra come il progresso tecnologico e i processi di digitalizzazione stiano di fatto riconfigurando gli assetti organizzativi e produttivi su vasta scala, creando nuove forme di impiego e, di conseguenza, generando la necessità di nuove conoscenze e competenze di lavoro. In questo quadro, il sistema educativo -ed in particolare l'Università- assume un ruolo centrale nel formare capitale umano in grado di adattarsi alle esigenze di un mondo in forte cambiamento. A tal riguardo, la Lombardia si riconferma come caso virtuoso in cui il collegamento tra università e impresa sembra generare esiti positivi. A questo proposito preme sottolineare che il conseguimento della laurea esercita un grande impatto sulla probabilità di trovare un impiego: il tasso di occupazione dei laureati risulta pari a 85%, valore più elevato non solo della media italiana, ma anche di quella europea, che al momento è pari a 83,3%.

Nell'ecosistema produttivo lombardo un ruolo di primo piano è ricoperto dalla provincia di Brescia, uno dei territori più produttivi a livello nazionale e internazionale. Pur avendo attraversato un triennio positivo, dal 2018 ad oggi la capacità produttiva dell'industria bresciana sta attraversando una fase di lieve contrazione, dato che i primi tre mesi del 2019 si sono chiusi con una diminuzione della produzione manifatturiera

rispetto al trimestre precedente (-0,9%)¹⁸. Anche il commercio ha seguito una tendenza simile, facendo registrare una flessione del fatturato pari a circa 1,9% su base annua, calo che ha interessato in particolare i settori del non specializzato (-2,4%) e del non alimentare (-2,0%); il trend negativo è stato in parte compensato dalla dinamica positiva del settore alimentare (+0,7%). D'altro canto, anche il settore dei servizi ha mostrato segnali positivi, con un tasso di crescita pari a 3,5%, mentre la produzione nel comparto artigianale è risultata stazionaria.

Nel complesso, il rallentamento evidenziato si rispecchia in una dinamica negativa nel campo del commercio estero. Nonostante il buon risultato ottenuto nel 2018, l'anno 2019 ha fatto registrare valori decrescenti delle esportazioni bresciane sia nei primi due trimestri (-2,8%)¹⁹ sia nel terzo, nel quale la flessione (-5,5%) ha rappresentato il picco più basso da fine 2009. Nello specifico, la tendenza negativa ha toccato le esportazioni verso Francia (-3,4%), Germania (-3,3%), Stati Uniti (-5,4%), Cina (-20,9%), Brasile (-16,1%), Turchia (-17,7%). Al contrario si è rafforzata la posizione verso Algeria (+37,6%) e India (+9,7%).

Nonostante le difficoltà riscontrate in alcuni settori, nel complesso il tessuto economico-produttivo bresciano ha mostrato una grande dinamicità nel periodo post-crisi, e lo dimostra la dinamica occupazionale: a fine 2018 il livello dell'occupazione aveva toccato le 550mila unità, superando di 20mila il valore relativo all'anno 2008²⁰. Contestualmente, si è riscontrata una diminuzione del tasso di disoccupazione, che ha raggiunto quota 5,2%, valore che, pur restando superiore al livello pre-crisi, si colloca ben al di sotto della media nazionale. Un segnale certamente positivo riguarda il tasso di disoccupazione giovanile, che decresce fino a raggiungere il 16,3%, in netto calo rispetto al picco massimo raggiunto nel 2015 (35,9%) ed in assoluta controtendenza rispetto al dato nazionale.

Oltre alla posizione di leadership nella manifattura, Brescia sta compiendo passi avanti anche nel settore turistico: è infatti risultata, dopo Milano, la città lombarda più visitata tra gennaio e settembre 2019. La tendenza ha coinvolto anche la provincia, con un incremento della presenza di turisti pari a circa 4,7%²¹; a tal riguardo, è significativo che 6 delle destinazioni inserite nella *top ten* del turismo lombardo facciano parte proprio del territorio bresciano.

Oltre che nel turismo, Brescia ha mostrato performance positive anche in altri ambiti. Secondo il rapporto "ICityRank" 2019²², la città si colloca al nono posto su scala nazionale per capacità di promuovere la sostenibilità a medio-lungo termine della mobilità urbana. Inoltre, è da menzionare il settimo posto nella classifica delle migliori città italiane nell'ambito di trasformazione digitale e sfruttamento delle potenzialità offerte dalle nuove tecnologie. Meno brillante è la performance relativa all'indicatore di

¹⁸ Fonte: camera di commercio Brescia:

http://www.bs.camcom.it/files/Studi/Dati_congiunturali_2019/CONGIUNTURA_1_TRIM_2019_11_06_2019.pdf

¹⁹ Fonte: Centro Studi AIB, <http://www.aib.bs.it/documento/64986>

²⁰ Fonte: Ufficio Studi AIB

²¹ Elaborazione Polis su dati Istat.

²² Fonte: ICityRank 2019: <https://d110erj175o600.cloudfront.net/wp-content/uploads/2019/11/I-City-Rank-2019.pdf>

qualità sociale²³ (28° posto) e, soprattutto, all'indicatore di tutela ambientale (35° posto): su questo punto il rapporto mette in luce talune criticità, riguardanti perlopiù le zone verdi, ancora troppo poco diffuse, e l'eccessivo consumo di suolo. D'altro canto, come riportato dall' "ICityRate" 2018, considerando la metropolitana, le piste ciclabili e i parcheggi, Brescia si classifica nelle prime posizioni su scala nazionale.

In sintesi, il rapporto dipinge Brescia come città ricca di opportunità e di potenzialità. In effetti, a fronte dei numerosi punti di forza discussi in precedenza e dei passi avanti compiuti negli ultimi anni, vi è ancora necessità d'intervenire su alcune aree chiave, soprattutto quelle concernenti aspetti socio-culturali come la qualità della vita sociale e l'ambiente, temi che ad oggi si trovano al centro di un ampio dibattito pubblico, che comprende società civile, politica e cittadinanza. Per queste ragioni si auspica che in futuro tali questioni trovino ulteriore spazio nell'agenda dei *policy maker*.

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 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 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

²³ L'indice di qualità sociale è costruito sulla base di indicatori che misurano le *criticità sociali*, la *disponibilità dei servizi sociali*, la *formazione*, la *cultura* e l'*attività turistica*.

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
4. Avvio di un servizio stabile dedicato al controllo di gestione con l'obiettivo di creare cruscotti informativi che in tempo reale forniscano informazioni a supporto circa la sostenibilità delle scelte strategiche e operative.

Punti di debolezza

1. Presenza di limiti stringenti di finanza pubblica e del fabbisogno finanziario.
2. Incremento dei costi di personale in funzione di dettami normativi interamente imputati sul bilancio di Ateneo a fronte di assegnazione di risorse costanti o in diminuzione.
3. Difficoltà nella gestione delle banche dati, non di immediata accessibilità e uso a seguito di indicatori che vengono noti solo a posteriori e non sempre supportati da chiarezza nella definizione del dato.

4.2.3 RISORSE UMANE (RU)

Punti di forza

1. Conclusione della *prima tranche* delle progressioni economiche per il personale a valere sul Fondo per il salario accessorio 2019. Al fine di valorizzare e accrescere ancora di più la professionalità dei dipendenti si prevede una seconda tornata nell'anno 2020.
2. Conclusione delle progressioni verticali (progressioni giuridiche di categoria), modalità di reclutamento sperimentata nel 2019 accanto ai concorsi pubblici, finalizzate a valorizzare l'impegno e la professionalità dei dipendenti in servizio presso l'Ateneo.
3. Anche nel 2019 sono stati realizzati specifici e mirati interventi formativi per il personale secondo il relativo Piano redatto in base agli esiti di un nuovo questionario somministrato ai Dipendenti a fine 2018 per la ricognizione dei bisogni formativi. Si conferma particolare attenzione rivolta alla formazione, come leva strategica per il miglioramento della performance organizzativa, con la prossima pubblicazione del questionario che porterà alla redazione del piano 2020.
4. Incremento delle risorse destinate al Premio Innovazione ai sensi dell'art. 22 del Decreto legislativo 150/2009, mediante il potenziamento della quota parte delle relative risorse per il salario accessorio. L'Amministrazione sta predisponendo il bando per la presentazione dei nuovi progetti.
5. 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 2020 sarà il quinto anno di attuazione di un Piano di assistenza sanitaria integrativa per i dipendenti e i loro familiari, il primo affidato a un nuovo operatore per il quinquennio 2020-2024).

Punti di debolezza

1. Limitata consistenza dei fondi del trattamento accessorio; in particolare, per la categoria EP il divieto di incremento dei fondi con risorse proprie limita l'attivazione di progressioni economiche all'interno della categoria in numero ritenuto sufficiente. Per le altre categorie, la decurtazione stabile del Fondo dovuta alle PEO produce una minore disponibilità di risorse da destinare alla valorizzazione della performance individuale e di struttura.
2. Le limitazioni previste dal quadro normativo vigente in materia di reclutamento, che resta legato sostanzialmente al *turn over dell'anno precedente*, non consentono un recupero proporzionale di tutto il personale cessato negli anni passati e l'acquisizione di nuove figure professionali necessarie per la tecnostruttura.

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% (68,24% al 31.12.2018, 71,21% stima al 31.12.2019)
2. Sostenibilità economico-finanziaria Indicatore ISEF > 1 (1,20 al 31.12.2018, 1,15 stima al

31.12.2019).

3. Maggiori ricavi derivanti dalle tasse universitarie grazie alla differenziazione dell'offerta formativa con l'avvio di nuovi corsi di studio che ha portato ad un incremento delle matricole, i cui effetti economici anche su FFO (aumento degli studenti regolari) saranno percepibili a decorrere dall'esercizio 2020.

Punti di debolezza

1. Incremento della spesa di personale non affiancata da un 'proporzionale' aumento del FFO, a fronte degli incrementi contrattuali del personale dirigente e tecnico-amministrativo nonché degli adeguamenti Istat e della ripresa delle classi biennali per gli stipendi dei docenti.
2. Utilizzo delle riserve del patrimonio per garantire il pareggio del budget unico di ateneo di previsione a fronte, fino ad ora, di risultati positivi dei bilanci di esercizio.
3. Decremento nell'assegnazione del FFO 2019 rispetto all'anno precedente.

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. Miglioramento della percentuale di laureati occupati ad un anno dal conseguimento del titolo in determinate classi
3. Miglioramento della soddisfazione degli studenti
4. Incremento del numero di CFU conseguiti all'estero nonostante il valore rimanga nettamente inferiore rispetto a quelli dell'area geografica e della media nazionale;

Punti di debolezza

1. Lieve contrazione del numero degli iscritti rispetto all'anno precedente (a.a. 2018/19 vs/ 2017/18)
2. Proporzione di studenti iscritti entro la durata normale del corso che abbiano acquisito almeno 40 CFU nell'anno solare
3. Persistenza di ritardi e di abbandoni in alcuni corsi di studio.
4. Bassa percentuale di iscritti provenienti da altre Regioni.
5. Bassa percentuale di iscritti ai corsi magistrali laureati in altro Ateneo.
6. Numero non elevato di studenti in mobilità in uscita ed in entrata
7. Numero non elevato dei CFU acquisiti dagli studenti durante i periodi all'estero di mobilità internazionale

4.2.6 RICERCA E TERZA MISSIONE (R)

Punti di forza

1. Implementazione di un sistema di autovalutazione dei prodotti della ricerca scientifica

sia attraverso la piattaforma esterna CRUI UNIBAS che attraverso il catalogo OPENBS

2. Attrazione di un vincitore ERC *Starting* da altra *Host Institution*
3. Nuovo portale della ricerca e miglioramento della newsletter settimanale

Punti di debolezza

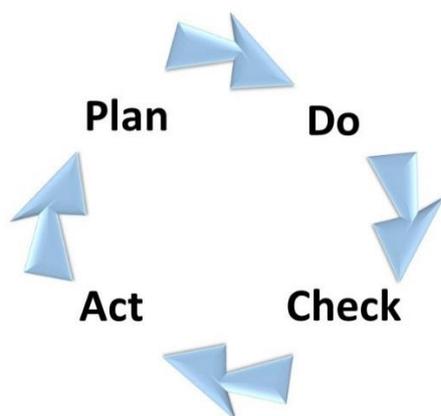
1. Scarsità di risorse per finanziare la ricerca di base
2. Tasso di successo relativo alla partecipazione a progetti Europei da migliorare

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.

Il Direttore Generale 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 2020/2022

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 oltre al Pro-rettore vicario, 20 delegati nei principali settori di interesse dell'Università.

Su proposta del Rettore e dei Delegati è stato adottato dal Consiglio di Amministrazione in data 17 dicembre 2019 il Piano Strategico del triennio 2020-2022, il secondo del mandato rettorale.

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

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

1. Didattica

Il principio ispiratore generale e trasversale è l'innovazione, intesa come innovazione di contenuti, di metodi e di strumenti. Esso orienta gli obiettivi strategici di crescita di UNIBS che puntano all'aggiornamento dei corsi esistenti per renderli più idonei all'avanzamento delle conoscenze e all'ampliamento dell'offerta didattica nei corsi di laurea e di laurea magistrale. Obiettivo di medio periodo è il raggiungimento della soglia dei 20.000 studenti, ritenuta idonea alla capacità formativa di UNIBS.

I dottorati di ricerca puntano ad una sempre maggiore integrazione con il mondo produttivo. È anche prevista l'attivazione di nuovi dottorati, oltre ai 9 attuali, per valorizzare competenze di eccellenza presenti in UNIBS.

Il perseguimento della qualità passa anche attraverso una diminuzione del fenomeno dell'abbandono da parte di studenti iscritti a UNIBS con una riduzione del tasso di abbandono di almeno il 20% nel prossimo triennio, sia nel percorso di studi sia nel passaggio dalla laurea alla laurea magistrale.

Il valore della didattica sarà affermato anche attraverso forme di premialità per i docenti migliori.

2. Ricerca

Nell'area della ricerca UNIBS ispirerà il proprio operato al sostegno e alla promozione della qualità dell'attività di ricerca scientifica, e al miglioramento dei servizi finalizzati alla valorizzazione dei risultati e della capacità di attrarre risorse.

Il sostegno alla produttività scientifica si concretizzerà nell'adozione di misure volte a favorire il reclutamento di ricercatori eccellenti, nell'identificazione di risorse per la crescita di talenti e di meccanismi premiali per i docenti migliori. La promozione e il

sostegno all'efficienza di strutture, infrastrutture e attrezzature si esplicherà attraverso il sostegno alla progettualità dei docenti su bandi competitivi e il rafforzamento del supporto amministrativo, anche mediante l'istituzione del manager della ricerca.

3. Università e territorio

La terza area di impegno per l'università è rappresentata dai rapporti con il territorio, che si concretizzano nella promozione delle forme più moderne di technology transfer, nel sostegno all'imprenditoria giovanile e nella promozione della ricerca collaborativa con aziende, enti, istituzioni.

Il *public engagement*, già consistente, si arricchirà di nuove iniziative pubbliche di presentazione della ricerca e di sensibilizzazione della società sulle tematiche più sfidanti, primi fra tutti i SDG delle Nazioni Unite.

La neonata SMAE ha il compito di valorizzare le iniziative esistenti di formazione post laurea e di promuovere nuove iniziative su richiesta del mondo del lavoro e delle professioni.

4. Servizi strumentali

Si conferma l'obiettivo strategico di garantire il presidio della legalità e della trasparenza attraverso l'attuazione delle misure previste nel presente Piano nonché la sostenibilità economico-finanziaria delle attività dell'Ateneo.

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 monitoraggio di Ateneo fornita dall'ANVUR, riportante dati aggiornati al 28 settembre 2019, 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 (= n. studenti iscritti all'Ateneo da un numero di anni inferiore o uguale alla durata normale del corso in regola con la contribuzione), cui è correlata una percentuale rilevante (pari circa al 24% dell'assegnazione FFO 2019) della 'quota base' del FFO. Al fine del calcolo del costo standard vengono conteggiati anche gli studenti iscritti al primo anno fuori corso in regola con la contribuzione.

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 si prevede di ampliare l'Offerta Formativa 2020/2021 con l'istituzione di 3 nuovi corsi: Ingegneria delle tecnologie per l'impresa digitale, Economia sociale e imprese cooperative e Scienze giuridiche per l'innovazione.

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.

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* 2019.

Sul piano dell'innovazione della didattica è in programma 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.

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. 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, 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). 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 presidio della legalità e della trasparenza; inoltre, si intende intervenire sull'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 alcune modifiche e integrazioni, già preannunciate nel Piano strategico precedente 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 di struttura e individuali, 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.

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. 2 del Piano, al fine di facilitare la lettura delle connessioni previste dall'albero delle *Performance*.

| Area strategica | Obiettivo Strategico | Indicatore | Target a fine triennio 2022 | Strutture con obiettivi correlati |
|-----------------|---|---|------------------------------------|---|
| Didattica | S1 Aumento acquisizione CFU | Proporzione di studenti iscritti entro la durata normale del corso che abbiano acquisito almeno 40 CFU nell'anno solare | > media triennio precedente | •Servizio Didattica, Internazionalizzazioni e Segreteria Studenti |
| Didattica | S2 Incremento numero studenti che avviano la carriera nell' a.a. di riferimento | Numero di studenti che avviano la carriera nell' a.a. di riferimento | >= media triennio precedente + 5% | •Servizi Didattici, Internazionalizzazioni e Segreteria Studenti •UOC Orientamento |
| Didattica | S3 Incremento dei CFU acquisiti all'estero dagli studenti regolari nell'a.a. di riferimento | Proporzione di CFU conseguiti all'estero dagli studenti sul totale dei CFU conseguiti dagli studenti (entro la durata normale del corso +1) | > media triennio precedente | •Servizi Didattici, Internazionalizzazioni e Segreteria Studenti |
| Didattica | S4 Incremento studenti immatricolati con titolo di studio estero | Percentuale studenti immatricolati al 1° anno L, LCU e LM (lauree triennali, a ciclo unico e magistrali) con titolo di studio estero | >= media triennio precedente + 10% | •Servizi Didattici, Internazionalizzazioni e Segreteria Studenti |

| | | | | |
|---------|---|---|------------------------------------|---|
| Ricerca | S5 Rafforzamento dei percorsi avviati di monitoraggio e riconoscimento della qualità nella produzione scientifica | Numero di prodotti rilevanti/docente | >= media triennio precedente | •Servizio Ricerca e Trasferimento Tecnologico |
| Ricerca | S6 Politiche di reclutamento | Numero di prodotti rilevanti/docente in mobilità | >= media triennio precedente | •Servizio Ricerca e Trasferimento Tecnologico |
| Ricerca | S7 Attività internazionale | Percentuale di pubblicazioni con autori di sedi straniere | >= media triennio precedente | •Servizio Ricerca e Trasferimento Tecnologico |
| Ricerca | S8 Sostegno dell'attività dei docenti nel reperimento di fondi su bandi competitivi | Finanziamento da bandi competitivi/anno | >= media triennio precedente | •Servizio Ricerca e Trasferimento Tecnologico |
| Ricerca | S9 Sostegno e sviluppo di cooperazioni con | Numero di borse esterne o forme di finanziamento equivalente inserite a bando | >= media triennio precedente + 30% | •Settore Didattica e Ricerca |

| | | | | |
|--|-----------------------------|--|--|--|
| | imprese, enti e istituzioni | | | |
|--|-----------------------------|--|--|--|

| | | | | |
|-----------------------|---|---|--|--|
| Terza Missione | S10 Promozione dell'incremento dei Corsi di master/perfezionamento della SMAE | Numero di Corsi di master/perfezionamento attivi | >= media triennio precedente + 20% | •Servizio Diritto allo Studio e Post Laurea |
| Terza Missione | S11 Promozione attività di terza missione | Numero di iniziative di terza missione (ulteriori rispetto a quelle già esplicitate, es SMAE) | >= media triennio precedente + 20% | •Servizio Diritto allo Studio e Post Laurea •UAS Supporto Rettore e delegati •Servizio Ricerca e Trasferimento Tecnologico |
| Terza Missione | S12 Attuazione Piano per lo Sviluppo Sostenibile dell'Ateneo | Consumi energetici normalizzati | - 10% nel 2019 - 20% nel 2020 - 30% nel 2021 | •Settore AES |
| Terza Missione | S13 Attuazione Piano per lo Sviluppo Sostenibile dell'Ateneo | Emissioni correlate ai consumi | - 10% nel 2019 - 20% nel 2020 - 30% nel 2021 | •Settore AES |
| Terza Missione | S14 Attuazione Piano per lo Sviluppo Sostenibile dell'Ateneo | Percentuale di raccolta differenziata RSU | + 10% nel 2019 + 20% nel 2020 + 30% nel 2021 | •Settore AES |

| | | | | |
|----------------------------|---|--|---|---|
| Servizi Strumentali | S15 Equilibrio finanziario ISEF | Indicatore sostenibilità economica finanziaria di cui al DM 47/2013 | > 1 | •Settore Risorse Economiche Servizio •Direttore Generale |
| Servizi Strumentali | S16 Presidio della Legalità e della Trasparenza | Numero eventi corruttivi Numeratore: somma dei punteggi assegnati ad ogni singola cella della griglia di rilevazione dell'OIV Denominatore: somma dei punteggi massimi conseguibili per ciascuna cella | 0 Miglioramento rispetto al valore degli anni precedenti | •Responsabile per la Prevenzione della Corruzione e per la Trasparenza •Tutte le strutture |

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 anche quest'anno 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 5.3), 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.

Con nota prot. n. 179324 del 4/07/2019 il Direttore Generale ha convocato un incontro con i Dirigenti, ove previsti, e i responsabili dei Servizi per programmare gli obiettivi 2020 (con rispettivi KPI e target) delle rispettive strutture (*performance* organizzativa, oltre che per la *performance* individuale) secondo una logica di *bottom up* (vedi paragrafo 5.2.3). In fase di redazione del Piano, con nota prot. n. 275411 del 27/11/2019 il Direttore Generale ha invitato i Responsabili delle strutture a una revisione degli obiettivi alla luce del PNA 2019.

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.

Il Rettore formula al Nucleo di Valutazione, che esercita funzioni di OIV²⁴, 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 competenza²⁵.

Il Rettore porta all'attenzione del CdA una proposta di valutazione dell'operato del DG, 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).

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 dirigenti²⁶. Gli obiettivi sono assegnati, su proposta dei dirigenti medesimi.

²⁴ 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

²⁵ 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.

²⁶ 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.

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.

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* 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 superiore²⁷;

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 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

²⁷ 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.

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 adottate specifiche Linee Guida.

Ai fini del raccordo con il ciclo della programmazione economico finanziaria, in fase di redazione del bilancio si è tenuto 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 ulteriormente 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.

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 del monitoraggio resa disponibile dall'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 (quota premiale) e, per l'effetto, dal conseguimento degli obiettivi strategici scaturisce un incremento del FFO.

Il processo di bilancio 2020 ha consolidato la metodologia avviata nel 2019 volta alla 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, in linea con 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 costo standard) 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 2019.

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 si auspica possa continuare a produrre progressivamente un miglioramento delle prestazioni di Ateneo e, quindi, un incremento delle entrate di derivazione ministeriale.

L'analisi del FFO assegnato nel 2019 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

Questa Sezione del Piano integrato è dedicata alla 'Trasparenza' secondo la connotazione e la definizione che fornisce la normativa di riferimento, di seguito riportata.

- 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, n.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 ratio della normativa sopra richiamata è quella di garantire il miglioramento continuo dei servizi rivolti all'utenza mediante il coinvolgimento della collettività stessa in una forma di controllo ‘diffuso’ sull'attività amministrativa. Il cittadino è posto nelle condizioni di conoscere direttamente l'azione amministrativa avendo contezza di un complesso di dati ed informazioni che caratterizzano l'organizzazione della pubblica amministrazione.

L'art. 1, co. 36, della l. 190/2012, laddove definisce i criteri di delega per il riordino della disciplina della trasparenza, si riferisce esplicitamente al fatto che gli obblighi di pubblicazione integrano livelli essenziali delle prestazioni che le pubbliche amministrazioni sono tenute ad erogare anche a fini di prevenzione e contrasto della “cattiva amministrazione” e non solo ai fini di trasparenza e prevenzione e contrasto della corruzione

La stretta correlazione con il ciclo della performance e con le misure anticorruptive previste dalla normativa vigente garantisce un presidio della legalità, dell'etica e del buon andamento dell'amministrazione.

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

La pubblicazione dei dati avviene nella apposita sezione sul sito ‘Amministrazione trasparente’, nel rispetto delle prescrizioni dettate dalla normativa sopra citata, che prevede, come si dirà avanti, uno schema unico per le pubbliche amministrazioni in modo da facilitare il cittadino nella consultazione delle pagine.

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; tuttavia, se esistono controinteressati, è prevista la comunicazione preventiva ai fini dell'eventuale opposizione motivata.

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 è previsto il ricorso 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.

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.

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

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 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.

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.

In generale, il collegamento con le dimensioni relative a performance e prevenzione della corruzione è garantito, come si diceva nella presentazione del Piano, dalla scelta di redigere un unico documento programmatico 'Piano integrato della performance', redatto secondo le note di indirizzo ANVUR e nel rispetto delle disposizioni dell'ANAC. Gli obiettivi strategici di Ateneo del Piano ricomprendono quindi anche gli obiettivi nell'ambito della Trasparenza e dell'Anticorruzione.

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 2020-2022 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 I SOGGETTI 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 delibera del Consiglio di Amministrazione n. 65 del 28 marzo 2019 è stata nominata Responsabile della Trasparenza dell'Università degli Studi di Brescia il Direttore Generale Avv. Alessandra Moscatelli.

Il Titolare del trattamento dei dati è l'Università degli Studi di Brescia, nella persona del Magnifico Rettore, che ha designato (con Decreto Rettorale Rep. n. 872/2019 del 15 ottobre 2019) la Società Frareg S.r.l. quale responsabile della protezione dei dati (RPD/DPO), contattabile all'e-mail: rpd@unibs.it.

La presente sezione del Piano integrato è stata predisposta dal Responsabile della prevenzione della corruzione e della Trasparenza in collaborazione con la Struttura di supporto e quelle di Staff alla Direzione Generale, oltre ai Responsabili dei Servizi coinvolti.

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

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.unibs.it/ateneo/vita-dellateneo>.

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

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

Il Rettore e i delegati hanno presentato gli obiettivi del Piano strategico per il triennio 2020/2022 agli stakeholder del territorio nel mese di dicembre nel corso di un incontro durante il quale sono stati raccolti suggerimenti e proposte da parte delle organizzazioni rappresentative del mondo della produzione, degli ordini professionali e dai rappresentanti di Enti pubblici e privati.

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

Nell'ambito dell'alta formazione, al fine di gestire in modo ancora più uniforme e trasparente le varie proposte formative, 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.

E' stato ricostituito il Comitato partecipativo degli Studenti, organismo consultivo e propositivo sui servizi e sui temi direttamente correlati ai percorsi formativi; altro organismo che vede il coinvolgimento degli Studenti, oltre che le tradizionali rappresentanze negli Organi di Governo di Ateneo, sono le Commissioni paritetiche, ove sono coinvolti anche nell'esprimere un parere sull'istituzione e soppressione dei corsi; altro strumento che assicura trasparenza è l'accesso alle risultanze, in forma aggregata, della rilevazione dell'opinione degli studenti.

All'interno dell'Ateneo opera anche il Comitato partecipativo del personale tecnico-amministrativo con compiti consultivi e propositivi nei confronti del Direttore Generale sui temi di interesse del personale.

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>.

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

Il Piano integrato, messo in consultazione sul sito web dell'Ateneo dal 13 al e 23 gennaio 2020, una volta approvato, viene pubblicato sul sito istituzionale e ne viene 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, oltre alla struttura di supporto all'RPCT, anche i nominati Referenti di dipartimento per la trasparenza e l'anticorruzione.

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

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 nel 2019 alcune giornate di formazione anche in materia di trasparenza.

Si intende promuovere nel 2020 ulteriori interventi formativi di tipo "laboratoriale" tesi ad analizzare casi pratici in materia di diritto di accesso, accesso civico etc.

Per il 2020 saranno organizzati, inoltre, incontri formativi per i referenti per la trasparenza dei dipartimenti per condividere modi, tempi e procedure per la gestione tempestiva ed uniforme delle pagine dedicate all'Amministrazione Trasparente alla presenza del RPCT e del nuovo Responsabile della protezione dati anche al fine di chiarire i rapporti tra le esigenze legate alla trasparenza e quelle connesse al rispetto della normativa sulla privacy.

6.9 RESPONSABILI DELLA PUBBLICAZIONE E DELL'AGGIORNAMENTO DEI DATI

L'Ateneo individua nei Responsabili di Settore e di Servizio i soggetti tenuti alla trasmissione e alla pubblicazione dei documenti e dei dati ai sensi dell'art.10 del d.lgs. 33/2013 (all. 5).

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>

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 l'altro 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 consultazione delle informazioni e dei dati, la modalità di pubblicazione *on-line* utilizzata dall'Amministrazione per i documenti presenti nel sito rispetta le indicazioni fornite. 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 prevista dall'ANAC con la delibera 1310/2016. Esse sono accessibili mediante un sottomenù presente sulla sinistra ed organizzato gerarchicamente ad albero. Inoltre, al fine di consentire una lettura immediata di quanto pubblicato, le informazioni ad oggi disponibili sono state tutte rese fruibili in tale sezione o memorizzandole direttamente in pagine o sottosezioni ad essa interne o mediante il rinvio, tramite appositi collegamenti, ad altre pagine del sito ritenute più idonee ad ospitarle in relazione alla specificità del loro contenuto.

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.

6.11 SISTEMA DI MONITORAGGIO CON L'INDIVIDUAZIONE DEI DIRIGENTI RESPONSABILI

Il contenuto della presente sezione è attuato attraverso il coordinamento del responsabile della Trasparenza, in collaborazione con la Struttura di supporto all'RPCT e i responsabili dei Servizi che la Direzione Generale ha designato.

Il Piano viene comunque condiviso con tutti i responsabili delle strutture dell'Ateneo e vede coinvolti per l'alimentazione delle informazioni soprattutto, con le loro articolazioni, i SETTORI Acquisizioni, 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.

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 | https://www.unibs.it/node/15202 |
| Indagine benessere personale | Realizzazione di indagine sul personale dipendente volta a rilevare il livello di benessere organizzativo e il grado di condivisione del sistema nonché la rilevazione della valutazione del proprio superiore gerarchico | In via di pubblicazione https://www.unibs.it/amministrazione-trasparente/performance/benessere-organizzativo |
| 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

Il PTPCT costituisce l'atto organizzativo fondamentale in cui è definita la strategia di prevenzione all'interno dell'Ateneo.

Il PTPCT individua il grado di esposizione dell'Amministrazione al rischio di corruzione e indica le misure volte a prevenirlo e a contenere il rischio di assunzione di decisioni non imparziali.

Spetta all'Ateneo valutare e gestire il rischio corruttivo, secondo una metodologia che comprende l'analisi del contesto (interno ed esterno), la valutazione del rischio (identificazione, analisi e ponderazione del rischio) e il trattamento del rischio (identificazione e programmazione delle misure di prevenzione).

Lo scopo del presente Piano è quello di realizzare un approccio alla prevenzione della corruzione finalizzato alla riduzione del rischio corruttivo mediante processi sostanziali e non meramente formali.

In via preliminare, risulta opportuno richiamare la definizione di 'corruzione' nella accezione del Piano.

Sia per la Convenzione ONU che per altre Convenzioni internazionali la corruzione consiste *'in comportamenti soggettivi impropri di un pubblico funzionario che, al fine di curare un interesse proprio o un interesse particolare di terzi, assuma (o concorra all'adozione di) una decisione pubblica, deviando, in cambio di un vantaggio (economico o meno), dai propri doveri d'ufficio, cioè dalla cura imparziale dell'interesse pubblico affidatogli'*.

Con la legge 190/2012, è stata delineata una nozione ampia di "prevenzione della corruzione", che comprende una vasta serie di misure con cui si creano le condizioni per rendere sempre più difficile l'adozione di comportamenti di corruzione e che incidono laddove si configurano condotte, situazioni, condizioni, organizzative ed individuali - riconducibili anche a forme di cattiva amministrazione - che potrebbero essere prodromiche ovvero costituire un ambiente favorevole alla commissione di fatti corruttivi in senso proprio.

7.2. I SOGGETTI

Il ruolo della prevenzione, del controllo e del contrasto della corruzione e dell'illegalità compete in via prioritaria al Responsabile della prevenzione della corruzione e della trasparenza (R.P.C.T.). che ha un importante ruolo di coordinamento del processo di gestione del rischio, con particolare riferimento alla fase di predisposizione del PTPCT e al suo monitoraggio.

In particolare, il RPCT, in base all'art.1 della Legge 190/2012, nel rispetto di quanto previsto nell'allegato 3 del Piano Anticorruzione 2019,

- 1) elabora la proposta di Piano della prevenzione, adottato poi dall'Organo di indirizzo politico (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".

Nella seduta del 28 marzo 2019 il Consiglio di Amministrazione ha nominato R.P.C.T. l'Avv. Alessandra Moscatelli, Direttore Generale, in linea con le indicazioni fornite dall'ANAC in materia.

L'Organo di indirizzo politico assume un ruolo proattivo nella definizione delle strategie di gestione del rischio corruttivo e contribuisce anche attraverso la creazione di un contesto istituzionale e organizzativo favorevole che sia di reale supporto al RPCT. Deve valorizzare, in sede di formulazione degli indirizzi e delle strategie dell'amministrazione, lo sviluppo e la realizzazione di un efficace processo di gestione del rischio di corruzione, creare le condizioni per favorire l'indipendenza e l'autonomia del RPCT nello svolgimento della sua attività senza pressioni che possono condizionarne le valutazioni, assicurare al RPCT un supporto concreto, garantendo la disponibilità di risorse umane e digitali adeguate, al fine di favorire il corretto svolgimento delle sue funzioni, promuovere una cultura della valutazione del rischio all'interno dell'organizzazione.

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

- la Struttura Tecnica di supporto per l'Anticorruzione e Trasparenza è un organismo stabile istituito con Disposizione del Direttore Generale n. 59537/2019 del 7 febbraio 2019, della quale fanno parte i titolari delle strutture con aree a maggior rischio corruttivo, per le finalità indicate nell'Aggiornamento 2017 al P.N.A. e che assicura il supporto per l'assolvimento dei relativi adempimenti;
- i Referenti per la corruzione e trasparenza delle Strutture decentrate che garantiscono il raccordo con i Dipartimenti consentendo una penetrazione più efficace a tutti i livelli dell'organizzazione; il ruolo di tali referenti è fondamentale per un efficace svolgimento dei compiti del RPCT. Infatti, fermo restando il regime delle responsabilità in capo al RPCT, essi possono svolgere una costante attività informativa nei confronti del Responsabile, affinché questi abbia elementi e riscontri per la formazione e il monitoraggio del PTPCT e sull'attuazione delle misure;
- I Dirigenti che partecipano attivamente al processo di gestione del rischio, coordinandosi con il RPCT, fornendo i dati e le informazioni necessarie per realizzare l'analisi del contesto, la valutazione, il trattamento del rischio e il monitoraggio delle misure;
- il Servizio affari giuridici in staff al Direttore Generale con lo specifico compito di Supporto al Responsabile della prevenzione della corruzione e della trasparenza nella predisposizione degli atti correlati al Piano Integrato - sezione "Piano triennale di prevenzione della corruzione e trasparenza" di cui alla Legge n. 190/2012;

- il Nucleo di Valutazione, in qualità di OIV, il cui ruolo, nell'ambito delle azioni di prevenzione della corruzione, è stato ulteriormente rafforzato con le modifiche apportate alla L. 190/2012 ad opera del D. Lgs. 97/2016: offre, nell'ambito delle proprie competenze specifiche, un supporto metodologico al RPCT e agli altri attori, con riferimento alla corretta attuazione del processo di gestione del rischio corruttivo; fornisce, qualora disponibili, dati e informazioni utili all'analisi del contesto (inclusa la rilevazione dei processi), alla valutazione e al trattamento dei rischi; favorisce l'integrazione metodologica tra il ciclo di gestione della performance e il ciclo di gestione del rischio corruttivo.

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

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

7.3. PREDISPOSIZIONE E COMUNICAZIONE DEL PIANO

Come argomentato nella presentazione del presente Documento, il PTPCT dell'Ateneo è contenuto in una specifica sezione del Piano Integrato della *performance* redatta secondo gli indirizzi contenuti nel Piano nazionale anticorruzione 2019, approvato con la delibera ANAC n. 1064 del 13 novembre 2019. Questa scelta redazionale parte dal presupposto che la gestione del rischio è parte integrante di tutti i processi decisionali e, in particolare, dei processi di programmazione, controllo e valutazione. Pertanto, la redazione di un unico documento programmatico garantisce una sostanziale integrazione tra il processo di gestione del rischio e il ciclo di gestione della performance. Detta integrazione si riflette anche negli obiettivi della performance che ricomprendono al proprio interno anche quelli legati all'ambito dell'anticorruzione e trasparenza.

Il Piano nazionale, ed in particolare l'allegato 1) *Indicazioni metodologiche per la gestione dei rischi corruttivi*, rappresenta l'unico riferimento metodologico da seguire nella predisposizione del PTPCT, per la parte relativa alla gestione del rischio corruttivo; esso aggiorna, integra e sostituisce le indicazioni metodologiche contenute nel PNA 2013 e nell'Aggiornamento PNA 2015.

Nella redazione della presente sezione del Piano si è tenuto, altresì, conto dei contenuti della legge n. 190/2012, della circolare n. 1/2013 del Dipartimento della Funzione Pubblica, del Codice di comportamento dei dipendenti pubblici, emanato con D.P.R. n.

62 del 16 aprile 2013, e, per quanto ancora in vigore, del Piano Nazionale Anticorruzione 2016, approvato dall'ANAC con Delibera n. 831 del 3 agosto 2016, dell'aggiornamento 2017 al Piano Nazionale Anticorruzione, approvato dall'ANAC con Delibera n. 1208 del 22 novembre 2017 nonché dell'aggiornamento 2018 al Piano Nazionale anticorruzione, approvato dall'ANAC con Delibera n. 1074 del 21 novembre 2018.

Particolare attenzione è stata rivolta, inoltre, ai contenuti dell'Atto di indirizzo del MIUR del 14.05.2018, avente ad oggetto l'Aggiornamento 2017 al Piano Nazionale Anticorruzione – Sezione Università. Con tale Atto il M.I.U.R. ha approfondito le misure di prevenzione della corruzione indicate dall'A.N.A.C. e ha fornito specifiche linee di indirizzo su alcuni ambiti di interesse degli Atenei, tra i quali la ricerca, la didattica, il reclutamento, il codice etico e codice di comportamento nonché gli incarichi extra-istituzionali dei docenti universitari.

Il testo della presente sezione è stato predisposto dal RPCT (Direttore Generale) con il supporto delle strutture in Staff al Direttore Generale e dei Responsabili dei servizi titolari delle funzioni ad alto rischio.

Il giorno 4 dicembre 2019 il Rettore e la Prorettrice hanno presentato agli Stakeholder del territorio il Piano Strategico dell'Ateneo per il triennio 2020/2022. Erano presenti le associazioni di categoria, gli ordini professionali ed i rappresentanti delle amministrazioni pubbliche del territorio. E' stata l'occasione per illustrare gli obiettivi strategici dell'Ateneo, tra i quali anche quelli relativi al presidio della legalità ed etica, e per raccogliere suggerimenti e proposte di sinergie con i soggetti presenti.

E' stata, inoltre, inviata la nota prot. n. 1841 del 9 gennaio 2020 da parte del RPCT agli *stakeholder* interni al fine di recepire eventuali proposte.

Dal 13 al 23 gennaio 2020 è stata aperta la consultazione agli *stakeholder* esterni mediante la pubblicazione, sulla home page di Ateneo, del Piano al fine di recepire eventuali osservazioni e proposte.

Il P.T.P.C.T., pubblicato sul sito web di Ateneo nella sezione "Amministrazione Trasparente" al fine di garantirne la diffusione tra il personale viene, altresì, portato a conoscenza di ciascun dipendente in fase di sottoscrizione del contratto di assunzione. Il Piano è, altresì, pubblicato sulla nuova specifica Piattaforma messa a disposizione dall'ANAC.

Con riferimento alle procedure che riguardano l'affidamento di incarichi professionali o di lavori, servizi e forniture, le lettere di invito ed i bandi rivolti agli operatori economici recano l'espresso richiamo al rispetto delle disposizioni del P.T.P.C.T. dell'Ateneo, prevedendo, altresì, l'avviso di esclusione dalla gara o di risoluzione del contratto nel caso di mancato rispetto del patto di integrità sottoscritto.

7.4 IL PROCESSO DI GESTIONE DEL RISCHIO CORRUZIONE

Il processo di gestione del rischio di corruzione si snoda nelle seguenti fasi.

1. Analisi del contesto (esterno e interno)
2. Valutazione del rischio (identificazione, analisi e ponderazione)
3. Trattamento del rischio (identificazione e programmazione delle misure)

Il processo deve essere finalizzato alla pianificazione e alla conseguente realizzazione di misure organizzative che garantiscano il buon andamento e l'imparzialità dell'azione amministrativa al fine di porre le condizioni per evitare il verificarsi di fenomeni corruttivi. Il RPCT individua, in linea con gli indirizzi degli Organi di Governo, misure e controlli che non impediscano e/o appesantiscano il corretto e ordinario funzionamento dei servizi. L'obiettivo del RPCT è quello di realizzare un rigoroso e robusto presidio della legalità mantenendo al contempo la necessaria e opportuna flessibilità che consenta di conseguire il pubblico interesse nel rispetto della normativa vigente nonché di realizzare il giusto contemperamento con i principi di efficacia, efficienza, snellezza ed economicità.

In tale prospettiva il processo di gestione del rischio si connota anche come strumento strategico per favorire il miglioramento continuo dei servizi erogati secondo lo schema circolare previsto dal ciclo di *Deming (plan, do, check, act)*.

7.4.1 ANALISI DEL CONTESTO

7.4.1.1. CONTESTO ESTERNO

L'Ateneo, in via preliminare, ha analizzato il contesto esterno al fine di verificare le caratteristiche strutturali e congiunturali dell'ambiente nel quale l'Amministrazione opera e comprendere come le stesse possano favorire il verificarsi di fenomeni corruttivi e condizionare la valutazione del rischio corruttivo nonché il monitoraggio dell'idoneità delle misure di prevenzione. Questo al fine di individuare i possibili ambiti e aree dove si possano annidare eventuali situazioni di rischio corruttivo.

Per l'analisi sul contesto esterno culturale e socio-economico del territorio si rimanda alla sezione performance (paragrafo 4.1). In merito all'analisi del contesto "specifico" del Sistema Universitario, si fa rinvio ai contenuti della sezione dedicata alle Università dell'aggiornamento del Piano Nazionale Anticorruzione 2017 e dei correlati atti di indirizzo MIUR del 18 maggio 2018, di cui si esporranno puù avanti le principali criticità e rischi segnalati.

Si completa la predetta analisi con i dati giudiziari relativi al tasso di criminalità generale del territorio bresciano. A tal fine ci si è avvalsi del seguente rapporto fornito dalla Prefettura di Brescia.



Prefettura di Brescia

132B.1.209/O.S.P.

10 gennaio 2020

Al Responsabile della prevenzione della corruzione
e della trasparenza dell'Università degli Studi di
Brescia
dr.ssa Alessandra Moscatelli

alessandra.moscatelli@unibs.it

OGGETTO: Aggiornamento Piano Triennale Prevenzione della Corruzione.

Ad integrazione dei dati statistici forniti con nota dello scorso 8 gennaio si trasmettono ulteriori notizie di interesse.

La provincia di Brescia, seconda in ambito regionale dopo quella di Milano¹, ha un'economia caratterizzata da una spiccata vocazione industriale e manifatturiera.

Il sistema economico, contraddistinto da una rilevante apertura internazionale, è specializzato sia in comparti tradizionali², sia nella produzione di beni strumentali³.

In questo contesto socio economico, sebbene in questa provincia il quadro generale della sicurezza non abbia mai destato particolare allarme sociale, i fenomeni criminosi più significativi registrati nel territorio permangono quelli di natura c.d. *predatoria*- furti e rapine-seguiti dai reati contro la persona e dalle truffe che assumono per la loro tipologia, un maggior impatto sociale soprattutto se consumate nei confronti di persone anziane⁴ o delle c.d. *fasce più deboli delle popolazione*.

Costantemente diffuso è il traffico di stupefacenti⁵ e il fenomeno dei furti in danno di istituti di credito attraverso l'esplosione di bancomat.

Oltre a ciò, di grande interesse è anche l'evoluzione di comportamenti corruttivi, influenzati prevalentemente dalla crescita e dallo sviluppo economico tanto che il fenomeno è percepito nel tessuto sociale in maniera ampiamente superiore rispetto alle realtà processuali accertate.

Proprio l'evoluzione del mercato e dei settori imprenditoriali hanno comportato un progressivo e costante interesse da parte delle organizzazioni criminali che si sono insinuate nell'economia legale fornendo supporto finanziario alle imprese, spesso obbligate, che i ragione di sfavorevoli

¹ riguardo tanto alle dimensioni demografiche, quanto a quelle economiche, considerando il PIL pro-capite che è al di sopra della media regionale, staccata nettamente solo dalla provincia di Milano.

² Come il tessile, l'abbigliamento e l'alimentare, che già nei scorsi anni avevano risentito degli effetti della globalizzazione e della competizione dei paesi emergenti.

³ metalmeccanica e mezzi di trasporto in primis.

⁴ particolarmente spiacevoli quelle poste in essere da sedicenti appartenenti alle Forze dell'ordine ovvero avvocati o operai di aziende fornitrici di gas ed energia elettrica.

⁵ appannaggio quasi esclusivo di magrebini e albanesi, ma anche di bresciani.



Prefettura di Brescia

congiunture in ambito macro- economico, a richiedere credito al di fuori dei circuiti bancari e finanziari abilitati. Sia nell'edilizia che nell'imprenditoria, la criminalità si è proposta a soggetti in difficoltà con l'apporto di nuovi capitali, fornendo liquidità alla imprese in sofferenza, reimpiegando nel contempo denaro in attività illecite ed acquisendo imprese "sane" a prezzi esigui, con l'opportunità di partecipare ad appalti pubblici.

Allo stato, nell'ambito della provincia di Brescia si possono evidenziare l'operatività di sodalizi criminali a caratterizzazione mafiosa, con interessi nel settore del traffico di sostanze stupefacenti, verosimilmente tesi a realizzare quegli assetti aggregativi tipici delle regioni di origine del sud Italia.

In diversi ambiti territoriali della provincia bresciana permane la presenza, in forma radicata, di soggetti legati ad organizzazioni malavitose di stampo mafioso, in particolare, di origine calabrese, invece compagini criminali stranieri, presenti sul territorio sono costituite da organizzazioni di origine magrebina - con una forte inclinazione per il traffico di sostanze stupefacenti; albanese e rumena - dedite al compimento di reati predatori, di traffico di stupefacenti e di allo sfruttamento della prostituzione ed al mercato di clandestini; moldava e ucraina - con forme di illegalità che si rivolgono esclusivamente all'interno delle rispettive comunità.

Particolare attenzione viene rivolta, nelle attività di prevenzione e di contrasto alle illegalità, alla comunità cinese sebbene non abbia, al momento, evidenziato forme di adesione a comportamenti di natura criminale, anche in forma organizzata. Numerosi sono stati gli interventi nella repressione di laboratori clandestini di confezioni di abbigliamento, come pure il costante "monitoraggio" dei c.d. centri benessere.

La provincia di Brescia è caratterizzata da un territorio dinamico in cui persiste una consistente presenza di immigrati, con un elevato rapporto tra stranieri e popolazione residente (circa il 13%), rilevabile anche a livello scolastico.

La situazione ha determinato, nel corso degli anni, un graduale aumento di centri di aggregazione ispirati alla fede musulmana legittimati, negli atti costitutivi, come centri di cultura o associazioni.

IL DIRIGENTE DELL'AREA I
IL VICE PREFETTO
B. Bortone

Dalla relazione del Presidente della Corte di Appello relativa all'Inaugurazione dell'Anno Giudiziario 2019 emerge che taluni gruppi criminali pervengono al conseguimento di cospicui appalti, formalmente aggiudicati ad altre imprese, anche attraverso il noto

meccanismo dei subaffidamenti "a catena", per la realizzazione di importanti parti d'opera.

Inoltre emergono tra i reati contro la PA quelli di corruzione, peculato e falso, materiale e ideologico, frequentemente connessi a gravi delitti contro l'ambiente ed al traffico criminale di rifiuti nocivi e velenosi.

Tuttavia il numero dei procedimenti per reati contro la pubblica amministrazione sono nel complesso aumentati: 2.306, a fronte di 2.110 nel periodo precedente.

Fra i delitti di maggior gravità e allarme sociale del predetto settore, si segnalano nel periodo 2017/2018 44 iscrizioni a carico di soggetti noti per corruzione, a fronte dei 28 per il periodo precedente; 24 iscrizioni per il reato di concussione, a fronte dei 13 per il periodo precedente; leggermente in calo risulta invece il numero delle iscrizioni per il reato di peculato, pari a 64, a fronte dei 69 per il periodo precedente. E' peraltro, ragionevole ritenere che i fatti accertati rappresentino solo una parte dei reati realizzati in materia, giacché si rileva un contesto di scarsa trasparenza e, soprattutto, di esigua disponibilità a collaborare da parte di persone informate dei fatti.

L'Università degli Studi di Brescia, alla luce di quanto sopra esposto, intende presidiare in particolare il settore degli appalti e sensibilizzare il territorio sulla Cultura della Legalità e della Cittadinanza responsabile per la Prevenzione del crimine organizzato e mafioso e dei fenomeni corruttivi aderendo alla "Rete per l'integrità e la Trasparenza" tra i Responsabili della Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza delle Amministrazioni del territorio bresciano, in corso di istituzione. E' stata già avviata a riguardo una prima interlocuzione con il Comune di Brescia e la Prefettura. Tale Rete permetterebbe ai relativi Responsabili di affrontare e approfondire congiuntamente i diversi aspetti problematici della materia, creando azioni coordinate e più efficaci di contrasto ai fenomeni corruttivi e di cattiva amministrazione. Per la realizzazione del suddetto progetto è necessario un coinvolgimento delle istituzioni, quali la Prefettura, il Comune, il Tribunale.

Altra possibile iniziativa potrebbe essere quella, in accordo con il Dipartimento di Giurisprudenza ed il Delegato del Rettore per gli affari legali, di istituire presso l'Università un osservatorio dei Contratti Pubblici di lavori, servizi e forniture che fornisca assistenza tecnica e sotto il profilo formativo alle Stazioni Appaltanti per la redazione dei bandi, di promozione del monitoraggio delle procedure di gara, della qualità delle procedure di scelta del contraente e della qualificazione degli operatori economici prevenendo in tal modo tentativi di infiltrazione mafiosa nel settore degli appalti e concessioni di lavori pubblici, servizi e forniture e nell'attività urbanistica ed edilizia. Potrebbe essere, inoltre, pubblicato un bando per una Borsa di Ricerca, dedicato al tema della Legalità, della Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza. Tale iniziativa potrà arricchire e consolidare il presidio della legalità dell'Ateneo fornendo spunti per ulteriori iniziative grazie agli esiti della ricerca condotta.

7.4.1.2 CONTESTO INTERNO: ORGANIZZAZIONE E MAPPATURA DEI PROCESSI

ORGANIZZAZIONE E RICOGNIZIONE DEL CONTENZIOSO INTERNO

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

Per il contesto interno, sotto il profilo organizzativo, si rinvia al paragrafo 4.2 della sezione Performance. Al riguardo si precisa che per prevenire più efficacemente i fenomeni corruttivi, l'impianto organizzativo attuale richiederebbe specifiche ulteriori forme di raccordo interne, soprattutto nelle aree a maggior rischio corruzione. In questo ambito si sta valutando l'opportunità, anche per ottimizzare le competenze e le professionalità acquisite, di una possibile "centralizzazione" di alcune attività di natura amministrativo-contabile caratterizzate da omogeneità e considerate ad alto rischio, attualmente disseminate presso i Dipartimenti (es. la materia dei contratti per lavori, servizi e forniture). Al fine di completare quanto esposto nel paragrafo 4.2., di seguito si riportano alcune informazioni di sintesi relative al contenzioso in essere presso l'Ateneo, che rappresentano elementi sintomatici anche ai fini dell'individuazione e valutazione del grado di esposizione al rischio corruttivo delle diverse aree di attività della nostra Università.

Al riguardo si rappresenta che l'incidenza complessiva numerica dei ricorsi per l'anno 2019 non rappresenta particolari criticità, anche grazie all'attività di consulenza giuridica prestata, *in primis*, dall'Ufficio Legale e dagli altri Uffici che favorisce la correttezza tecnica degli atti e consente di ridurre i motivi di contenzioso.

Per quanto attiene alle singole categorie, nel rispetto della riservatezza, si rappresenta la seguente situazione aggiornata al 31 dicembre 2019:

STUDENTI: è 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 permane dubbia) per il quale la Presidenza del Consiglio notifica comunque l'informazione (ricorsi *ex specializzandi* per riconoscimento differenze retributive). In alcuni casi, l'Università è stata riconosciuta soggetto legittimato passivo. Si segnalano alcuni ricorsi che hanno ad oggetto procedure o attività interne all'Ateneo (ad esempio, il bando trasferimenti), in numero limitato e tale da non comportare particolare criticità o oneri.

FALLIMENTI/LIQUIDAZIONI: L'esposizione è modesta ma le prospettive di rientro, come sempre, sono limitate, in particolare per quanto riguarda le procedure fallimentari (si evidenzia un solo riparto attivo, peraltro estremamente contenuto). I concordati preventivi stanno evidenziando tempi lunghi di rientro.

RECUPERO CREDITI: si tratta di posizioni limitate, inerenti diverse criticità (casi di studenti stranieri, rientrati in patria, che non hanno saldato rette universitarie, restituzione di borse di studio revocate ai beneficiari per mancanza dei requisiti, fatture non pagate da

fornitori). Per alcuni di questi crediti (n. 7 pratiche in gestione) è stato attivato il canale di recupero attraverso i servizi di Agenzia delle Entrate-Riscossione. Tale servizio, avviato a inizio 2019, ha già permesso all'Università di recuperare le somme relative ad una borsa per una scuola di specializzazione finanziata da un ente pubblico e le somme relative a due finanziamenti per contratti di ricerca portati a termine. Nella categoria si segnala infine un caso di recupero credito verso Agenzia pubblica, con affidamento del patrocinio legale a avvocato del libero foro, stante il conflitto di interessi con l'Avvocatura Generale dello Stato.

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). Si segnalano due ricorsi avverso procedure di chiamata ai sensi dell'art.24, c. 6 della legge 240/2010 di un Dipartimento.

DOCENTI/RICERCATORI-ISTITUZIONALE: si riferisce ad un ricorso che ha ad oggetto il ridimensionamento dell'attività di un laboratorio di ricerca dell'Università, promosso da un docente.

PENALE/DENUNCIA: comprende alcune situazioni in corso di monitoraggio che attengono principalmente a studenti dell'Ateneo per false attestazioni, episodi di truffa e comportamenti contrari all'ordine pubblico. Si segnala un caso attinente a personale tecnico-amministrativo.

PTA: si tratta di poche posizioni che vertono principalmente sul riconoscimento di differenze retributive. Si segnala un caso di impugnazione di licenziamento a seguito di procedimento disciplinare, ai sensi dell'art. 55-quater D.Lgs 165/2001.

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.

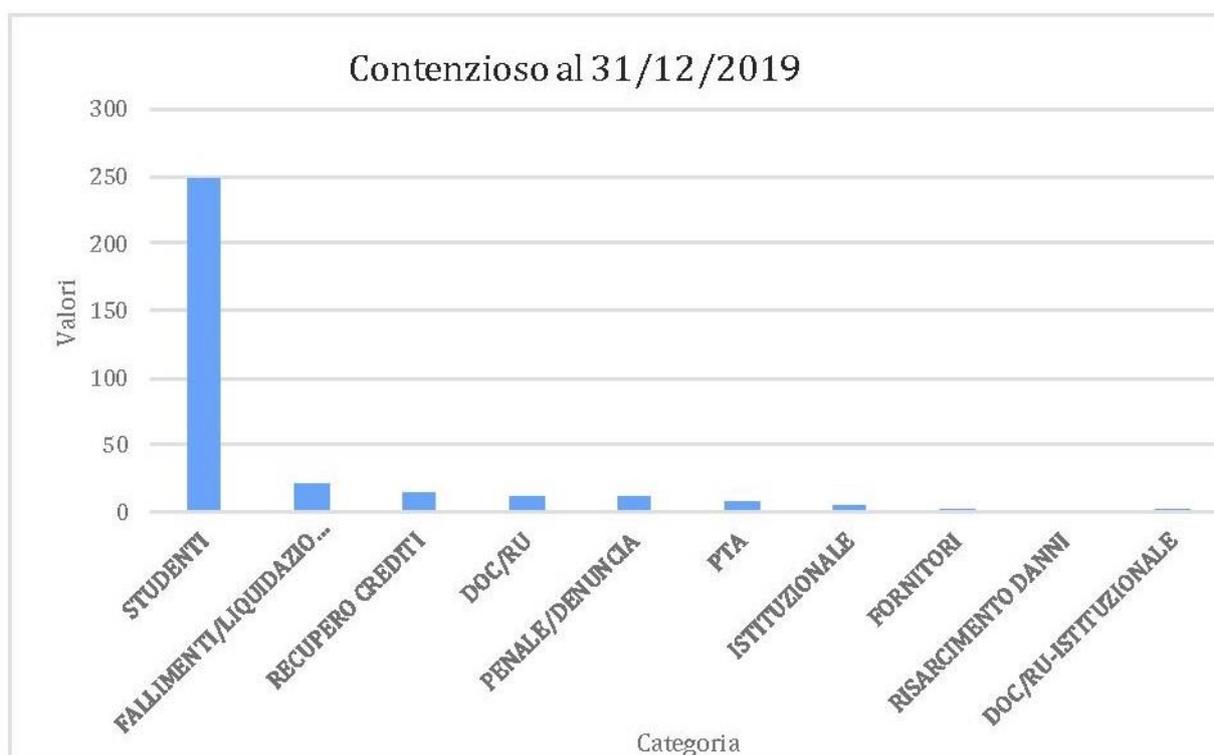
FORNITORI: si riferisce ad un unico caso di opposizione all'esecuzione, in via di definizione a favore dell'università.

RISARCIMENTO DANNI: il caso più significativo rimane 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. 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.

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.

Di seguito è riportato un riepilogo numerico delle cifre del contenzioso in essere.

| CATEGORIA | N. |
|--|------------|
| STUDENTI (compresi aspiranti specializzandi) | 248 |
| FALLIMENTI/LIQUIDAZIONI | 20 |
| RECUPERO CREDITI | 15 |
| DOC/RU | 12 |
| PENALE/DENUNCIA | 11 |
| PTA | 7 |
| ISTITUZIONALE | 4 |
| FORNITORI | 1 |
| RISARCIMENTO DANNI | 2 |
| DOC/RU-ISTITUZIONALE | 1 |
| TOTALE PRATICHE IN GESTIONE (rilevazione al 31/12/2019) | 321 |



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

| Categoria di appartenenza | 2016 | 2017 | 2018 |
|---------------------------|------|------|------|
| Docenti/Ricercatori | 0 | 0 | 1 |

| | | | |
|----------------------------------|---|---|---|
| Personale tecnico/amministrativo | 0 | 2 | 7 |
| Studenti | | | 3 |

MAPPATURA DEI PROCESSI

L'aspetto particolarmente rilevante dell'analisi del contesto interno è la cosiddetta mappatura dei processi, consistente nella individuazione e analisi dei processi in cui si snoda l'attività amministrativa. La mappatura è necessaria al fine di valutare il grado di rischio e definire il trattamento dello stesso. La mappatura dei processi è, pertanto, un requisito indispensabile per la formulazione di adeguate misure di prevenzione e incide sulla qualità complessiva della gestione del rischio. Infatti, una compiuta analisi dei processi consente di identificare i punti più vulnerabili e, dunque, i rischi di corruzione che si generano attraverso le attività svolte dall'amministrazione.

Un processo può essere definito come 'una sequenza di attività interrelate ed interagenti che trasformano delle risorse in un output destinato ad un soggetto interno o esterno all'amministrazione (utente).'

Sul sito di Ateneo è riportato un "Funzionigramma", soggetto a revisioni periodiche, in cui vengono dettagliate le macro-competenze delle unità organizzative nonché le relazioni con i diversi *stakeholders* coinvolti - <http://www.unibs.it/ateneo/amministrazione>

Il Direttore Generale ha adottato, inoltre, un Manuale delle procedure con D.D.G. n. 565 del 19 dicembre 2018 dove sono raccolti i processi relativi all'attività amministrativa svolta dalla tecnostruttura. Ai fini della redazione del Manuale sono stati coinvolti i Responsabili di tutte le unità organizzative che fanno parte della tecnostruttura; successivamente le procedure sono state validate dal Direttore Generale e raccolte all'interno del Manuale.

Il Manuale è stato adottato come strumento essenziale nell'ambito del Sistema integrato di assicurazione della qualità di Ateneo per verificare la *compliance* delle procedure svolte dagli uffici alle regole dettate dalla normativa di riferimento e dal Manuale medesimo. Sono previsti specifici *audit* tra gli obiettivi individuali di alcuni Responsabili dei Settori e Servizio (All. 2) al fine di effettuare le suddette verifiche presso le strutture.

Il Manuale, che viene periodicamente aggiornato in base alla normativa sopravvenuta o a seguito di cambiamenti organizzativi, è consultabile sul sito di Ateneo nella sezione Normativa al seguente *link*

https://www.unibs.it/sites/default/files/ricerca/allegati/Manuale_elenco%20proc.%202019%2018_giu_0.pdf

Il Manuale descrive per ciascuna procedura le attività poste in essere per raggiungere un risultato determinato, nel rispetto della normativa di riferimento, e le relative responsabilità che intervengono nelle fasi che la compongono.

Per ogni singola procedura sono descritte nel dettaglio:

- le attività che scandiscono e compongono il processo;
- la responsabilità complessiva del processo e soggetti che svolgono le attività del processo.
- la tempistica e le scadenze

Per ciascuna procedura si indica: il codice identificativo, gli estremi del provvedimento di adozione, la rilevanza ai fini della *compliance* delle attività operative ai fini della gestione del rischio (G = generica; S = specifica). Le schede relative alle procedure sono state predisposte previo confronto con la Responsabile della Prevenzione della Corruzione e Trasparenza e con la Responsabile della U.O.S. Sistema gestione Qualità e Accreditamenti, sentito, per gli aspetti di competenza, il Responsabile della Protezione Dati.

Il Manuale potrà subire alcune modifiche alla luce delle previsioni contenute nell'all.1 del PNA 2019 in merito alle modalità di mappatura dei processi.

7.4.2 LA VALUTAZIONE DEL RISCHIO

La valutazione del rischio è la fase del processo di gestione del rischio in cui lo stesso è identificato, analizzato e confrontato con gli altri rischi al fine di individuare le priorità di intervento e le possibili misure correttive/preventive (trattamento del rischio).

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

7.4.2.1 IDENTIFICAZIONE DEGLI EVENTI RISCHIOSI

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

E' rilevante curare con attenzione questa fase atteso che la mancata individuazione impedisce di adottare idonee misure di prevenzione.

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

I predetti titolari, nel condurre la citata analisi, si devono confrontare con il RPCT che assume la responsabilità finale dell'individuazione del rischio e della tenuta del registro dei rischi.

Per procedere all'identificazione dei rischi occorre definire l'oggetto dell'analisi (il processo) utilizzando specifiche tecniche di identificazione e fonti informative.

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

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

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

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

7.4.2.2 ANALISI DEL RISCHIO

L'analisi del rischio conduce, da un canto, ad una riflessione più profonda degli eventi rischiosi, attraverso l'analisi dei cosiddetti fattori abilitanti della corruzione, e, dall'altro, a prevedere il grado di rischio del verificarsi di fenomeni corruttivi.

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

I fattori abilitanti possono essere rappresentati da una scarsa chiarezza della normativa, dall'assenza o scarsità di controlli, dall'assenza di rotazione degli incarichi, dalla inadeguata competenza del personale dedicato o scarsa diffusione della cultura della legalità.

Il RPCT deve coinvolgere la struttura al fine di individuare correttamente e in via prudenziale detti fattori utili per comprendere il grado di esposizione al rischio.

L'analisi viene condotta seguendo un criterio di valutazione di tipo qualitativo mediante l'acquisizione di informazioni da parte dei soggetti coinvolti e di dati, atteso che non si dispone ad oggi di analisi statistiche significative che consentirebbero un approccio di tipo quantitativo.

L'art. 1, comma 9, lett. a) della Legge 190/2012 procede già ad una prima diretta individuazione delle aree a rischio. Finora si è tenuto conto delle disposizioni e indicazioni riportate nell'allegato del Piano Nazionale Anticorruzione 2013 e 2017, ove venivano individuate le seguenti 'aree generali' ad alto livello di probabilità di eventi a rischio corruzione relative allo svolgimento di attività di:

- 1) processi finalizzati all'acquisizione e alla progressione del personale;
- 2) processi finalizzati all'affidamento di lavori, servizi e forniture nonché all'affidamento di ogni altro tipo di commessa o vantaggio pubblici disciplinato dal d.lgs. n. 163 del 2006;
- 3) processi finalizzati all'adozione di provvedimenti ampliativi della sfera giuridica dei destinatari privi di effetto economico diretto ed immediato per il destinatario;
- 4) processi finalizzati all'adozione di provvedimenti ampliativi della sfera giuridica dei destinatari con effetto economico diretto ed immediato per il destinatario.
- 5) gestione entrate, spese e patrimonio;
- 6) controlli, verifiche, ispezioni, sanzioni;
- 7) incarichi e nomine;
- 8) affari legali e contenzioso.

Ad esse si aggiungono le 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.).

Di seguito sono riportati i macro processi relativi alle attività dei diversi settori e servizi dell'Ateneo con l'indicazione del grado di esposizione a rischio corruttivo, secondo la definizione della Legge 190/2012.

Nella valutazione del livello di rischio sono stati considerati indici di valutazione della probabilità di esposizione a rischio legati alla presenza di interessi, anche economici, rilevanti e di benefici per i destinatari del processo, all'elevato grado di discrezionalità del responsabile, alla manifestazione di eventi corruttivi in passato nel

processo, alla scarsa trasparenza del processo nonché alla inadeguata collaborazione all'interno della struttura organizzativa.

Il livello del rischio rilevato nella attuale tabella dell'Ateneo, riportata di seguito, è inteso come grado di probabilità che esso si verifichi tenuto conto degli aspetti 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 acquisiti - predisposizione capitolati prestazionali d'appalto per forniture – gestione cassa economale e magazzino – gestione automezzi di 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 |

In virtù della natura evolutiva delle norme, della loro interpretazione e delle problematiche che ne derivano dall'applicazione, l'A.N.AC. ha deciso di focalizzare la propria attenzione sulla parte generale del P.N.A. 2019 concentrando in un unico atto di indirizzo tutte le indicazioni e le posizioni susseguitesi nel corso degli anni. Il P.N.A. 2019, approvato con Delibera n. 1067 del 13 novembre 2019, è pertanto una sorta di compendio che integra e supera tutti gli orientamenti fino ad oggi adottati. Le motivazioni che hanno guidato l'Autorità verso tale scelta sono duplici: semplificazione della materia per agevolare il lavoro delle amministrazioni ed il coordinamento dell'A.N.AC. e “contribuire ad innalzare il livello di responsabilizzazione a garanzia dell'imparzialità dei processi decisionali”.

L'Allegato 1 del P.N.A. 2019 ha inoltre chiarito che “Considerata la natura dell'oggetto di valutazione (rischio di corruzione), per il quale non si dispone, ad oggi, di serie storiche particolarmente robuste per analisi di natura quantitativa, che richiederebbero competenze che in molte amministrazioni non sono presenti, e ai fini di una maggiore sostenibilità organizzativa, si suggerisce di adottare un approccio di tipo qualitativo, dando ampio spazio alla motivazione della valutazione e garantendo la massima trasparenza.

Ciò non toglie, tuttavia, che le amministrazioni possano anche scegliere di accompagnare la misurazione originata da scelte di tipo qualitativo, anche con dati di tipo quantitativo i cui indicatori siano chiaramente e autonomamente individuati dalle singole amministrazioni. Di conseguenza, anche a seguito dei non positivi risultati riscontrati in sede di monitoraggio dei P.T.P.C.T. da A.N.AC., si specifica che l'allegato 5 del P.N.A. 2013 non va più considerato un riferimento metodologico da seguire. [...].

Solo laddove le amministrazioni abbiano già predisposto il P.T.P.C.T. utilizzando l'Allegato 5 al P.N.A. 2013, il nuovo approccio valutativo (di tipo qualitativo) può essere applicato in modo graduale in ogni caso non oltre l'adozione del P.T.P.C.T. 2021-2023."

Il P.N.A. 2019 ha inoltre chiarito come i contesti interni (dimensioni, tipo di ente, ...) ed esterni (sociale, culturale, economico, ...) in cui agiscono le amministrazioni impediscano di standardizzare il P.T.P.C.T. Occorre perciò agire secondo principi guida di natura:

- strategica;
- metodologica;
- finalistica.

In particolare, tra i principi di natura metodologica, abbiamo quello della "gradualità" definita come miglioramento progressivo e continuo:

dell'analisi dei processi;

della valutazione e del trattamento dei rischi.

Ai principi di natura metodologica si affiancano poi quelli di natura strategica:

- il primo, che sancisce la prevalenza della sostanza sulla forma, chiarisce come il piano debba essere progettato e realizzato in modo sostanziale e non secondo la logica del mero adempimento;
- il secondo, relativo al coinvolgimento dell'organo di indirizzo politico-amministrativo, fa emergere come detto organo debba assumere un ruolo proattivo nella definizione di strategie di gestione del rischio e creare un contesto istituzionale e organizzativo favorevole al R.P.C.T.;
- il terzo che pone al centro la cultura organizzativa diffusa di gestione del rischio atta a sviluppare una responsabilizzazione ampia e garantire la piena e attiva collaborazione di dirigenza, personale non dirigente e organi di valutazione e controllo, evidenzia la necessità di percorsi formativi a supporto della creazione e dello sviluppo di una cultura dell'anticorruzione.

Dal combinato disposto di tali principi emerge come siano prioritarie esigenze in parte contrapposte:

- la realizzazione e il completamento di una mappatura approfondita di tutti i processi aziendali, secondo i requisiti richiesti dall'allegato 1 al PNA 2019;
- la ridefinizione dei parametri di valutazione dei rischi, abbandonando la metodologia proposta dall'allegato 5 del P.N.A. 2013;
- la garanzia di un percorso di definizione del nuovo P.T.P.C.T. molto partecipato ed inclusivo, che non rappresenti un adempimento formale e possa giovare del principio della gradualità.

Considerata tale circostanza, accompagnata alla necessità di far prevalere i principi di partecipazione ed inclusione e di prevalenza della sostanza sulla forma rispetto alla possibilità di un'applicazione dei nuovi criteri di valutazione dei rischi immediata ma poco ragionata e condivisa, l'Ateneo intende redigere il P.T.P.C.T. per il 2020-22 applicando i medesimi criteri dell'anno precedente definendo però al suo interno un esplicito obiettivo (v. all. 2 - Obiettivi individuali del Direttore Generale e Dirigenti) relativo all'aggiornamento del P.T.P.C.T. nel corso del 2020. Tale aggiornamento dovrà recepire in toto gli elementi di novità previsti dal P.N.A. 2019 e dai relativi allegati.

L'Amministrazione intende applicare ed affinare il predetto approccio valutativo (di tipo qualitativo) in modo graduale in occasione dell'adozione del PTPCT 2021-2023. A tal fine il Direttore Generale, in occasione della definizione degli obiettivi dei Dirigenti e, in assenza di questi, dei Responsabili apicali delle strutture, ha assegnato come obiettivo quello di proporre entro ottobre 2020 un giudizio sintetico di valutazione del rischio dei rispettivi processi, secondo le indicazioni fornite dall'ANAC nel Piano Nazionale 2019 (allegato 1).

I criteri per la valutazione dell'esposizione al rischio saranno rappresentati da indicatori di rischio (*key risk indicators*). Sarebbe opportuno instaurare una forma di collaborazione tra le università della Lombardia o altre amministrazioni pubbliche che insistono sul territorio bresciano per la realizzazione congiunta di questo progetto di miglioramento.

Alcuni indicatori potrebbero essere ancora rappresentati dalla presenza di interessi, anche economici, rilevanti e di benefici per i destinatari del processo, dall'elevato grado di discrezionalità del funzionario/dirigente della PA, dalla manifestazione di eventi corruttivi in passato nel processo/attività esaminata, dalla scarsa trasparenza del processo, dalla inadeguata collaborazione all'interno della struttura organizzativa.

Le informazioni ed i dati saranno, pertanto, rilevati dai Responsabili delle unità organizzative che effettueranno una proposta di giudizio finale motivato al RPCT mediante valutazioni comprovate, ove possibili e disponibili, da elementi oggettivi.

Detta analisi di tipo qualitativo sarà affiancata da un esame dei dati statistici, ove disponibili, cogliendo informazioni dai precedenti giudiziari e/o dai procedimenti disciplinari a carico dei dipendenti dell'amministrazione riguardanti i reati contro la PA, il falso e la truffa, con particolare riferimento alle truffe aggravate all'amministrazione (artt. 640 e 640-bis c.p.), i procedimenti aperti per responsabilità amministrativo-contabile (Corte dei Conti) e gli eventuali ricorsi amministrativi in tema di affidamento di contratti pubblici.

Tali dati sono messi a disposizione dall'Ufficio Legale, dall'Ufficio procedimenti disciplinari e l'Ufficio Approvvigionamenti/Contratti. Si può ricorrere anche alle banche dati online liberamente accessibili (es. es. Banca dati delle sentenze della Corte dei Conti, Banca dati delle sentenze della Corte Suprema di Cassazione).

Si tiene conto anche delle segnalazioni pervenute, tra le quali quelle ricevute dai *whistleblower*, ma anche quelle provenienti dall'esterno dell'amministrazione o in altre modalità. Altre informazioni possono essere desunte da eventuali reclami e risultanze di questionari di soddisfazione sulla qualità dei servizi.

Verrà privilegiata un'analisi di tipo qualitativo per la misurazione e la valutazione del livello di esposizione al rischio, accompagnata da adeguate documentazioni e motivazioni utilizzando una scala di misurazione ordinale (alto, medio, basso).

Partendo dalla misurazione dei singoli indicatori si perverrà quindi ad una valutazione complessiva del livello di esposizione al rischio. Il valore complessivo ha lo scopo di fornire una misurazione sintetica del livello di rischio associabile all'oggetto di analisi (processo).

7.4.2.3 PONDERAZIONE DEL RISCHIO

La finalità della ponderazione è quella di individuare le azioni da pianificare e realizzare al fine di ridurre l'esposizione al rischio, le priorità di trattamento dei rischi tenendo presente gli obiettivi strategici e operativi dell'Università e il contesto in cui essa svolge le proprie attività.

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

E', pertanto, necessario valutare se le misure poste in essere lascino un rischio residuo e se lo stesso meriti di essere oggetto di apprezzamento ai fini dell'adozione di ulteriori misure evitando al contempo di appesantire inutilmente l'attività amministrativa e di comportare costi eccessivi in termini di risorse umane e finanziarie.

Va effettuato, in definitiva, una sorta di giudizio prognostico al riguardo valutando tutti gli interessi e i fattori in gioco.

7.4.3 IL TRATTAMENTO DEL RISCHIO: IDENTIFICAZIONE E PROGRAMMAZIONE DELLE MISURE

Il trattamento del rischio è finalizzato ad individuare i correttivi e le modalità più idonee a prevenire i rischi, sulla base delle priorità emerse in sede di valutazione degli eventi rischiosi mediante l'attuazione di misure secondo scadenze dettate dalle priorità e dalle risorse disponibili.

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

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

L'Ateneo ha già individuato misure ritenute idonee a prevenire i rischi individuati, in funzione del livello di rischio e dei loro fattori abilitanti. L'individuazione delle misure più idonee vede costantemente impegnato il RPCT, i dirigenti e gli altri Responsabili delle unità organizzative, tenuto anche conto delle indicazioni degli stakeholder.

Il RPCT ritiene, al riguardo, che non occorra aumentare le misure quando quelle già esistenti si ritengono idonee allo scopo. A tal fine viene condotto un periodico monitoraggio dell'attuazione e dell'efficacia delle misure, con il supporto e coinvolgimento dei Responsabili delle strutture. In un'ottica di ausilio al RPCT, l'art. 1 c. 9, lett. c) della l. 190/2012 prevede '*obblighi di informazione nei confronti del Responsabile [...] chiamato a vigilare sul funzionamento e sull'osservanza del Piano*'. Tali obblighi informativi ricadono su tutti i soggetti coinvolti, già nella fase di formazione del Piano e, poi, nelle fasi di verifica del suo funzionamento e dell'attuazione delle misure adottate.

L'Amministrazione individua, nella prima fase di trattamento del rischio, misure generali e specifiche sotto forma di controllo, maggiore trasparenza, regolamentazione, semplificazione, formazione, sensibilizzazione e promozione dell'etica, semplificazione e, ove possibile, rotazione. La seconda fase del trattamento del rischio consiste nella 'programmazione' delle citate tipologie di misure di prevenzione, nella definizione di una mappatura degli attori coinvolti nelle singole misure nonché della tempistica e delle responsabilità ricorrendo, inoltre, a specifici indicatori di monitoraggio (numero di controlli effettuati, numero di incontri, adozione di un regolamento, etc).

Di seguito sono esposte le misure generali e specifiche individuate e programmate.

7.4.3.1 LE MISURE GENERALI DI PREVENZIONE

LA TRASPARENZA

Come richiamato nella sezione relativa alla Trasparenza, cui si rinvia per i contenuti di dettaglio, il d.lgs. 33/2013, come modificato dal d.lgs. 97/2016, ha operato una

significativa estensione dei confini della trasparenza intesa oggi 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'.

Il Consiglio di Stato ha affermato che *«la trasparenza viene a configurarsi, ad un tempo, come un mezzo per porre in essere una azione amministrativa più efficace e conforme ai canoni costituzionali e come un obiettivo a cui tendere, direttamente legato al valore democratico della funzione amministrativa»*.

La trasparenza assume, così, particolare importanza non solo come presupposto per realizzare una buona amministrazione ma anche come misura per prevenire la corruzione, promuovere l'integrità e la cultura della legalità in ogni ambito dell'attività pubblica, come già l'art. 1, co. 36 della legge 190/2012 aveva sancito.

La stessa Corte Costituzionale ha considerato che con la legge 190/2012 *«la trasparenza amministrativa viene elevata anche al rango di principio-argine alla diffusione di fenomeni di corruzione»*.

L'Ateneo intende conseguire questo obiettivo anche mediante il rispetto dei criteri di qualità delle informazioni da pubblicare, espressamente indicati dal legislatore all'art. 6 del d.lgs. 33/2013: integrità, costante aggiornamento, completezza, tempestività, semplicità di consultazione, comprensibilità, omogeneità, facile accessibilità, conformità ai documenti originali, indicazione della provenienza e riutilizzabilità.

La qualità dei dati pubblicati è indispensabile per una trasparenza effettiva ed utile per gli *stakeholders* e per le stesse pubbliche amministrazioni.

Come anticipato, con delibera n. 1310/2016, l'Autorità ha adottato *«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»*.

In entrambi gli atti citati, ANAC ha elaborato una ricognizione degli obblighi di trasparenza da pubblicare nella sezione "Amministrazione trasparente" come disegnata dal legislatore nell'Allegato A) del d.lgs. 33/2013.

Per quanto riguarda gli obblighi di pubblicazione di cui all'art. 14 rubricato "Obblighi di pubblicazione concernenti i titolari di incarichi politici, di amministrazione, di direzione o di governo e i titolari di incarichi dirigenziali" è stata adottata la delibera n. 241/2017 e, per quanto riguarda i dati relativi ai dirigenti, la delibera n. 586/2019.

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

L'obbligo di pubblicare documenti, informazioni o dati comporta il diritto di chiunque di richiedere i medesimi, nei casi in cui sia stata omessa la loro pubblicazione. Questa tipologia di accesso consente il "controllo" sociale previsto dall'art. 1 del d.lgs. 33/2013.

Di particolare delicatezza è il tema del bilanciamento tra diritto alla riservatezza dei dati personali e quello dei cittadini al libero accesso ai dati ed alle informazioni detenuti dalle pubbliche amministrazioni.

La Corte Costituzionale ha statuito che entrambi i diritti sono *«contemporaneamente tutelati sia dalla Costituzione che dal diritto europeo, primario e derivato»*.

Il bilanciamento tra i due diritti è, quindi, necessario, come previsto anche dal Regolamento (UE) 2016/679 in quanto *«Il diritto alla protezione dei dati di carattere personale non è una prerogativa assoluta, ma va considerato alla luce della sua funzione sociale e va contemperato con altri diritti fondamentali, in ossequio al principio di proporzionalità»*.

La Corte precisa che ai fini del bilanciamento della trasparenza e della privacy occorre far ricorso al test di proporzionalità che *«richiede di valutare se la norma oggetto di scrutinio, con la misura e le modalità di applicazione stabilite, sia necessaria e idonea al conseguimento di obiettivi legittimamente perseguiti, in quanto, tra più misure appropriate, prescriva quella meno restrittiva dei diritti a confronto e stabilisca oneri non sproporzionati rispetto al perseguimento di detti obiettivi»*.

Il quadro delle regole in materia di protezione dei dati personali si è consolidato con l'entrata in vigore, il 25 maggio 2018, del Regolamento (UE) 2016/679 del Parlamento Europeo e del Consiglio del 27 aprile 2016 (di seguito RGPD) e, il 19 settembre 2018, del decreto legislativo 10 agosto 2018, n. 101 che adegua il Codice in materia di protezione dei dati personali - decreto legislativo 30 giugno 2003, n. 196 - alle disposizioni del Regolamento (UE) 2016/679.

Il regime normativo per il trattamento di dati personali da parte dei soggetti pubblici è, quindi, rimasto sostanzialmente inalterato, essendo confermato il principio che esso è consentito unicamente se ammesso da una norma di legge o, nei casi previsti dalla legge, di regolamento. Pertanto, fermo restando il valore riconosciuto alla trasparenza occorre che l'Ateneo, nelle sue articolazioni, prima di mettere a disposizione sul proprio sito web istituzionale dati e documenti (in forma integrale o per estratto, ivi compresi gli allegati) contenenti dati personali, verifichi che la disciplina in materia di trasparenza contenuta nel d.lgs. 33/2013 o in altre normative, anche di settore, preveda l'obbligo di pubblicazione.

In ogni modo l'attività di pubblicazione dei dati sui siti web deve avvenire nel rispetto di tutti i principi applicabili al trattamento dei dati personali contenuti all'art. 5 del Regolamento (UE) 2016/679, quali quelli di liceità, correttezza e trasparenza; minimizzazione dei dati; esattezza; limitazione della conservazione; integrità e riservatezza.

In particolare, quando la legge prevede la pubblicazione di atti o documenti, l'Ateneo deve provvedere a rendere non intelligibili i dati personali non pertinenti o, se sensibili o giudiziari, non indispensabili rispetto alle specifiche finalità di trasparenza della pubblicazione.

Il Responsabile della Protezione dei Dati-RPD si confronta periodicamente con il RPCT in relazione al rispetto degli obblighi derivanti della normativa in materia di protezione dei dati personali.

IL CODICE DISCIPLINARE, DI COMPORTAMENTO E ETICO

In linea con quanto previsto dall'ANAC e dal MIUR, l'Ateneo, nell'attuale fase di revisione dello Statuto, sta intervenendo anche sul tema 'disciplinare' dei docenti affinché sia assicurato il massimo grado di imparzialità e garantita la terzietà dell'istruttoria, anche attraverso la prevalenza di commissari esterni nel Collegio di disciplina così da assicurare

maggior indipendenza di giudizio. Nello Statuto sar , inoltre, chiarito che la titolarit  del potere disciplinare, sia attribuita al Decano qualora il procedimento interessi il Rettore.

I Codici di comportamento rappresentano uno strumento fondamentale nell'ambito delle misure per l'anticorruzione, in quanto finalizzati alla disciplina dei comportamenti del personale dipendente.

L'art. 1, c. 44 della legge 190/2012 prevede un Codice di comportamento nazionale dei dipendenti pubblici, definito dal Governo e approvato con decreto del Presidente della Repubblica. Il Governo ha approvato il D.P.R. 16 aprile 2013, n. 62 '*Codice di comportamento dei dipendenti pubblici*' che detta i principi di comportamento dei dipendenti connessi alle disposizioni della Costituzione oltre ad una serie di comportamenti negativi (vietati o stigmatizzati) e positivi (prescritti o sollecitati), tra cui quelli concernenti la prevenzione della corruzione e il rispetto degli obblighi di trasparenza. Il Codice costituisce il riferimento per i Codici che devono essere adottati dalle singole Amministrazioni, previo parere obbligatorio dell'OIV.

L'ANAC definisce, inoltre, criteri, linee guida e modelli uniformi di Codici per singoli settori o tipologie di amministrazione. L'Autorit , nell'esercizio di tale potere, ha definito le prime Linee guida generali in materia con delibera n. 75 del 24 ottobre 2013 e sta predisponendo ulteriori approfondimenti e chiarimenti in nuove Linee guida che risultano di prossima adozione.

L'adozione del Codice da parte dell'Ateneo ha rappresentato una delle misure principali di attuazione della strategia di prevenzione della corruzione conseguita attraverso la definizione dei doveri dei dipendenti.

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

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

La vigilanza sull'applicazione dei Codici   affidata al Direttore Generale e ai dirigenti oltre che all'Ufficio per i procedimenti disciplinari.

La violazione dei doveri compresi nei Codici di comportamento, ivi inclusi quelli relativi all'attuazione del PTPCT, hanno una rilevanza disciplinare. Al riguardo si ritiene opportuno rivedere l'attuale disciplina e organizzazione interna delle competenze disciplinari al fine di garantire un processo pi  snello ed efficace e in linea con la normativa sopravvenuta. Il RPCT, tenuto conto anche dei procedimenti disciplinari instaurati negli anni, periodicamente verifica se il Codice adottato dall'Ateneo sia idoneo ed efficace per evitare fenomeni 'corruttivi' al fine di apportarvi eventuali modifiche e integrazioni.

L'Ateneo ha pubblicato sul sito di Ateneo il Codice nella sezione dedicata alla Normativa al fine di creare le condizioni che agevolino la più ampia conoscenza dello stesso e il rispetto delle prescrizioni in esso contenute.

In attuazione a quanto previsto nell'Atto di indirizzo MIUR sopra citato, si procederà ad una unificazione del Codice Etico con il Codice di comportamento che coniughi le relative finalità. Nel predetto Codice saranno individuati due distinti livelli di rilevanza: 1) doveri che comportano sanzioni disciplinari; 2) doveri che comportano sanzioni aventi natura non disciplinare, per violazione dei precetti etici e deontologici; inoltre, sarà prevista una differenziazione in relazione ai destinatari (personale docente e tecnico-amministrativo) facendo rientrare tra i doveri del personale docente anche quelli previsti nel predetto Atto di indirizzo con riferimento alla didattica e alla ricerca. Saranno previste anche misure connesse, tra le altre, all'abuso della posizione, al plagio, ai conflitti di interesse nella ricerca scientifica, ai favoritismi personali o all'introduzione della nozione di nepotismo.

LA ROTAZIONE ORDINARIA E STRAORDINARIA

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

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

Non si può non evidenziare in questa sede che si riscontra una marcata difficoltà di attuazione della predetta misura, legata al fatto che la corretta gestione delle aree ad alto rischio (es. appalti e reclutamento) richiede una approfondita conoscenza e competenza da parte dei dipendenti delle rispettive materie che si acquisisce in molti anni, a seguito di formazione specifica ed esperienza professionale maturata sul campo, su cui investe l'Amministrazione impegnando apposite cospicue risorse finanziarie. Pertanto, la rotazione tende ad annullare gli effetti di questo tipo di investimento, finalizzato a garantire la correttezza e la legalità dell'azione amministrativa in settori di particolare delicatezza anche perché relativo ad atti oggetto di frequenti ricorsi giurisdizionali.

Si preferisce, pertanto, raggiungere il medesimo obiettivo ricorrendo anche a soluzioni diverse dalla rotazione, volte a una maggiore condivisione delle attività fra gli operatori, evitando così l'isolamento di certe mansioni o la concentrazione in capo a un singolo funzionario, favorendo la trasparenza "interna" delle attività e l'articolazione delle competenze, c.d. "segregazione delle funzioni".

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

L'ANAC ha adottato la delibera 215/2019, recante «Linee guida in materia di applicazione della misura della rotazione straordinaria di cui all'art. 16, comma 1, lettera l-quater, del d.lgs. n. 165 del 2001»

LA FORMAZIONE

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

Il Direttore Generale (RPCT) adotta ogni anno, previo questionario diramato al personale per rilevare i fabbisogni formativi, un Programma che ricomprende al proprio interno interventi di formazione generale e specifica, anche in tema di anticorruzione e trasparenza.

I fabbisogni formativi sono individuati dal Responsabile della prevenzione in raccordo con i dirigenti responsabili delle risorse umane.

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

Nel 2019 è stata garantita la formazione del personale sui temi dell'anticorruzione e trasparenza mediante l'organizzazione di corsi di livello generale e specifico, utilizzando come docenti personale dirigente interno all'Ateneo e consentendo la partecipazione del personale titolare di funzioni a medio/alto rischio a seminari erogati presso il Dipartimento di Giurisprudenza. Gli atti dei corsi sono a disposizione del personale che ha effettuato una verifica finale al termine delle lezioni ed ha compilato un questionario per la valutazione dei docenti. I dettagli dei predetti corsi sono pubblicati alla pagina del sito: <http://www.unibs.it/node/11324>.

Nel 2020 sono programmati incontri formativi, di differente livello di approfondimento (generalisti e specifici), che coinvolgeranno tutto il personale dell'Ateneo, distinto per competenze e funzioni. Il personale sarà raggruppato secondo l'inquadramento giuridico, l'incarico ricoperto e il grado di rischio delle attività svolte.

Saranno organizzati, oltre che alcuni corsi di approfondimento della normativa di riferimento (etica, legalità, anticorruzione e trasparenza), interventi formativi di tipo "laboratoriale", di taglio operativo, volti ad affrontare casi concreti mediante la disamina di pronunce giurisprudenziali (giudice penale, amministrativo e contabile) correlate a contenzioso maturato sui temi connessi alla corruzione in senso lato e alla trasparenza.

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

Si ricorrerà, come in passato, alla docenza interna (professori universitari e dirigenti) anche prevedendo la frequenza di alcuni moduli dei corsi universitari di Giurisprudenza e Economia, garantendo al contempo la qualificazione dei docenti e l'economicità, sul piano dei costi. Si intende, inoltre, consentire la partecipazione di alcuni dipendenti a

corsi su specifici argomenti di interesse di singoli dipendenti erogati dalla Scuola Nazionale per l'amministrazione (SNA).

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

Saranno somministrati questionari di soddisfazione ai discenti per valutare l'efficacia dei corsi di formazione che si concluderanno comunque sempre con una verifica finale.

CONFLITTO DI INTERESSI

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

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

La definizione di conflitto di interesse prevista dalla norma è ampia ricomprendendo, accanto alle situazioni di palese conflitto di interesse, qualsiasi posizione che anche solo potenzialmente potrebbe minare la correttezza dell'azione amministrativa e l'imparzialità richiesta al dipendente pubblico.

Si configura un'ipotesi di conflitto di interessi anche nel caso in cui il conferimento di una carica nelle pubbliche amministrazioni, pur in linea con le disposizioni del d.lgs. n. 39/2013, costituisca una situazione di conflitto di interessi 'strutturale', in relazione alle posizioni ricoperte e alle funzioni attribuite per ragioni legate ad interessi personali o professionali.

L'ordinamento, pertanto, in questi casi risponde prevedendo: l'astensione del dipendente in caso di conflitto di interessi, le ipotesi di inconferibilità e incompatibilità di incarichi presso le pubbliche amministrazioni e presso enti privati in controllo pubblico, disciplinate dal d.lgs. 8 aprile 2013, n. 39, l'adozione dei codici di comportamento, il divieto di *pantouflage*, il sistema di autorizzazioni per lo svolgimento di incarichi extra istituzionali.

L'art.1, c. 41 della l. 190/2012 ha introdotto nella legge sul procedimento amministrativo (legge 7 agosto 1990, n. 241) l'obbligo di astensione del dipendente in caso di conflitto di interessi.

E' stato introdotto, in particolare, l'obbligo di astensione in capo al responsabile del procedimento o al titolare dell'ufficio competente ad effettuare valutazioni, a predisporre atti endoprocedimentali e ad assumere il provvedimento finale nel caso in cui si trovi in una situazione, anche potenziale, di conflitto di interesse.

Pertanto, i soggetti che si trovino in una situazione di conflitto di interessi, anche potenziale, hanno il dovere di farlo presente al diretto superiore, con conseguente astensione dalla partecipazione alla decisione o allo svolgimento di atti istruttori.

Anche il Codice di comportamento, emanato con il D.P.R. 16 aprile 2013, n. 62, all'art.6 prevede per il dipendente l'obbligo di comunicare al dirigente, all'atto di assegnazione

all'ufficio, i rapporti intercorsi negli ultimi tre anni con soggetti privati in qualunque modo retribuiti.

La comunicazione del dipendente riguarda anche i rapporti intercorsi o attuali dei parenti o affini entro il secondo grado, del coniuge o del convivente con soggetti privati. L'art. 6 stabilisce inoltre per il dipendente l'obbligo di astensione dallo svolgimento di attività in situazioni di conflitto, anche potenziale, di interessi con interessi personali, del coniuge, di conviventi, di parenti, di affini entro il secondo grado.

L'art. 7 del Codice di comportamento elenca, inoltre, le tipologie di relazioni personali o professionali sintomatiche del possibile conflitto di interessi e prevede anche una clausola generale legata a "gravi ragioni di convenienza" che impongono l'astensione come previsto per il giudice ai sensi dell'art.51 c.p.c.

Sull'astensione decide il responsabile dell'ufficio di appartenenza, previa valutazione sulla sussistenza effettiva del conflitto.

Il D.P.R. n. 62/2013 prevede anche una diversa ipotesi di conflitto di interessi all'art. 14 rubricato "Contratti ed altri atti negoziali", da cui scaturisce l'obbligo di astensione, nel caso in cui l'amministrazione concluda accordi con imprese con cui il dipendente stesso abbia stipulato contratti a titolo privato o ricevuto altre utilità nel biennio precedente.

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

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

In merito al Sistema universitario ed, in particolare in tema di imparzialità dei componenti delle commissioni di concorso per il reclutamento del personale, docente, dirigente e tecnico-amministrativo o di selezione per il conferimento di incarichi si ritiene che la situazione di conflitto di interessi tra il valutatore e il candidato presupponga *'una comunione di interessi economici di particolare intensità e che tale situazione si configura solo ove la collaborazione presenti i caratteri di stabilità, sistematicità e continuità tali da connotare un vero e proprio sodalizio professionale'*.

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

Saranno attivate anche forme di sensibilizzazione del personale sul tema mediante diramazione di apposita circolare da parte del RPCT, facendo riferimento, in particolare, alle indicazioni fornite dal MIUR con l'Atto di indirizzo del 14 maggio 2018, adottato in collaborazione con ANAC. In quella sede sono stati forniti chiarimenti su diversi ambiti del Sistema universitario, tra cui l'obbligo di astensione nei concorsi universitari. Le indicazioni ministeriali, come si dirà avanti, sono state recepite nei Regolamenti interni in materia di reclutamento che saranno sottoposti agli Organi di Governo nella seduta di gennaio 2020.

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

Regolamento interno in materia di incarichi extraistituzionali e prevedrà ulteriori disposizioni in occasione dell'unificazione del Codice di Comportamento e Codice Etico. Saranno attivate anche controlli a campione da parte del RPCT della avvenuta verifica delle dichiarazioni di insussistenza di situazioni, anche potenziali, di conflitto di interessi e della relativa pubblicazione delle stesse ai sensi dell'art. 53, co. 14, d.lgs. 165/2001 per quanto riguarda i collaboratori e consulenti.

L'art. 42 del d.lgs. 18 aprile 2016, n. 50, recante il Codice dei contratti pubblici ha aggiunto specifiche disposizioni in materia al fine di contrastare fenomeni corruttivi nello svolgimento delle procedure di affidamento degli appalti e concessioni e garantire la parità di trattamento degli operatori economici, a tutela del principio di concorrenza e del prestigio della pubblica amministrazione. In particolare, al primo comma, l'art. 42 del codice dei contratti pubblici richiede alle stazioni appaltanti la previsione di misure adeguate per contrastare frodi e corruzione nonché per individuare, prevenire e risolvere in modo efficace ogni ipotesi di conflitto di interessi nello svolgimento delle procedure di aggiudicazione degli appalti e delle concessioni, in modo da evitare qualsiasi distorsione della concorrenza e garantire la parità di trattamento di tutti gli operatori economici. Il rimedio individuato dal citato art. 7 nel caso in cui si verifichi il rischio di un possibile conflitto di interessi consiste nell'obbligo di comunicazione alla stazione appaltante e nell'obbligo di astensione dal partecipare alla procedura, pena la responsabilità disciplinare del dipendente pubblico e fatte salve le ipotesi di responsabilità amministrativa e penale. Le misure adottate dall'Ateneo in questo ambito sono indicate nel paragrafo successivo relativo alle Misure specifiche – Contratti pubblici.

CAUSE DI INCONFERIBILITÀ

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

La citata normativa è volta a garantire l'imparzialità dei funzionari pubblici per evitare il rischio di un accordo corruttivo per conseguire il vantaggio in maniera illecita partendo dal presupposto che il contemporaneo svolgimento di alcune attività potrebbe generare il rischio di svolgimento imparziale dell'attività amministrativa.

Il legislatore ha, inoltre, stabilito il divieto ad assumere incarichi in caso di sentenza di condanna anche non definitiva per reati contro la pubblica amministrazione. La violazione della disciplina comporta la nullità degli atti di conferimento di incarichi e la risoluzione del relativo contratto (art. 17 del d.lgs. 39/2013).

L'Autorità ha fornito alcune specifiche indicazioni in merito al ruolo e alle funzioni del RPCT nonché all'attività di vigilanza di ANAC sul rispetto della disciplina con la Delibera n. 833 del 3 agosto 2016.

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

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

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

Poteri di vigilanza e di accertamento sono anche attribuiti all'Autorità dall'art. 16 del d.lgs. 39/2013 con l'adozione di un provvedimento di accertamento costitutivo di effetti giuridici e come tale impugnabile davanti al giudice amministrativo. Il RPCT, nell'esercizio delle prerogative attribuite ai sensi dell'art. 15 del d.lgs. n. 39/2013 nei termini sopra indicati, adotta le iniziative conseguenti.

LA DISCIPLINA SPECIFICA IN MATERIA DI FORMAZIONE DI COMMISSIONI, ASSEGNAZIONI AGLI UFFICI, CONFERIMENTO DI INCARICHI DIRIGENZIALI IN CASO DI CONDANNA PENALE PER DELITTI CONTRO LA PUBBLICA AMMINISTRAZIONE.

L'art. 35-bis del d.lgs. 165/2001, introdotto dalla l. 190/2012, stabilisce preclusioni a operare in settori esposti a elevato rischio corruttivo laddove l'affidabilità dell'interessato sia incisa da una sentenza di condanna, anche non definitiva, per reati contro la pubblica amministrazione. Detta disposizione è analoga alla previsione di cui all'art.3 del d.lgs. 39/2013, ai sensi del quale non possono essere conferiti gli incarichi ivi specificati in caso di sentenze di condanna, anche non passate in giudicato, per i reati previsti dal capo I del titolo II del libro secondo del codice penale. L'effetto è che la valutazione operata ex ante dal legislatore coincide con l'assenza di precedenti penali, senza che sia consentito alcun margine di apprezzamento all'amministrazione.

Le disposizioni citate hanno natura preventiva e mirano a evitare che i principi di imparzialità e buon andamento dell'agire amministrativo siano messi a rischio da precedenti comportamenti penalmente rilevanti, proprio con riguardo ai reati contro la p.a.

L'art. 35-bis prevede, per coloro che sono stati condannati, anche con sentenza non passata in giudicato, per reati previsti nel capo I del titolo II del libro secondo del codice penale, il divieto: di far parte, anche con compiti di segreteria, di commissioni per l'accesso o la selezione a pubblici impieghi; di essere assegnati, anche con funzioni direttive, agli uffici preposti alla gestione delle risorse finanziarie, all'acquisizione di beni, servizi e forniture, alla concessione o all'erogazione di sovvenzioni, contributi, sussidi, ausili finanziari o attribuzioni di vantaggi economici a soggetti pubblici o private; di far parte di commissioni di gara per l'affidamento di lavori, servizi e forniture, per la concessione o l'erogazione di sovvenzioni, contributi, sussidi, ausili finanziari e per l'attribuzione di vantaggi economici di qualunque genere.

Ove la causa di divieto intervenga durante lo svolgimento di un incarico o l'espletamento delle attività di cui all'art. 35-bis del d.lgs. 165/2001, il RPCT non appena ne sia a conoscenza provvede tempestivamente a informare gli organi competenti della circostanza sopravvenuta ai fini della sostituzione o dell'assegnazione ad altro ufficio.

L'art. 3 del d.lgs. 39/2013, inconferibilità di incarichi in caso di condanna per reati contro la pubblica amministrazione, dispone il divieto a ricoprire incarichi dirigenziali ove siano intervenute condanne per reati contro la pubblica amministrazione.

Gli atti e i contratti posti in essere sono nulli e sono previste sanzioni per l'organo che ha conferito l'incarico.

Il RPCT verifica che siano svolti controlli sulla sussistenza di eventuali precedenti penali a carico dei dipendenti e/o dei soggetti cui intendono conferire incarichi all'atto della formazione delle commissioni per l'affidamento di contratti pubblici o di commissioni di concorso, all'atto dell'assegnazione di dipendenti dell'area direttiva agli uffici che presentano le caratteristiche indicate dall'art. 35-bis del d.lgs. 165/2001 e all'atto del conferimento degli incarichi dirigenziali e degli altri incarichi specificati all'art. 3 del d.lgs. 39/2013.

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

LO SVOLGIMENTO DI INCARICHI D'UFFICIO- ATTIVITÀ E INCARICHI EXTRAISTITUZIONALI

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

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

Lo svolgimento di incarichi retribuiti, ove consentito e qualora creino situazioni di conflitto di interesse, è subordinato al rilascio di una autorizzazione da parte dell'Amministrazione. Il legislatore ha previsto una specifica misura di trasparenza all'art. 18 del d.lgs. 33/2013 che prevede l'obbligo di pubblicare i dati relativi agli incarichi conferiti o autorizzati ai propri dipendenti, con l'indicazione della durata e del compenso spettante.

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

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

Si rinvia al paragrafo successivo (Misure specifiche) la trattazione dell'argomento degli incarichi extraistituzionali del personale docente.

IL PANTOUFLAGE

L'art. 1, c. 42, lett. l), della l. 190/2012 ha inserito all'art. 53 del d.lgs. 165/2001 il c. 16-ter che dispone il divieto per i dipendenti che, negli ultimi tre anni di servizio, abbiano esercitato poteri autoritativi o negoziali per conto delle pubbliche amministrazioni, di svolgere, nei tre anni successivi alla cessazione del rapporto di lavoro, attività lavorativa o professionale presso i soggetti privati destinatari dell'attività dell'amministrazione svolta attraverso i medesimi poteri.

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

La disposizione mira a contrastare comportamenti impropri del dipendente che sfruttando la propria posizione professionale nell'amministrazione si precostituiscano

opportunità lavorative successive alla cessazione del rapporto di lavoro pubblico nonché ad evitare che i privati possano influenzare l'azione amministrativa.

In merito alla definizione di 'esercizio dei poteri autoritativi e negoziali' l'ANAC ha fornito alcune indicazioni chiarendo che si fa riferimento ai dirigenti, ai funzionari assimilati e a coloro che svolgono funzioni apicali che *'esercitano concretamente ed effettivamente, per conto della pubblica amministrazione, i poteri sopra accennati, attraverso l'emanazione di provvedimenti amministrativi e il perfezionamento di negozi giuridici mediante la stipula di contratti in rappresentanza giuridica ed economica dell'ente'*

L'ANAC svolge funzioni consultive e di vigilanza al riguardo.

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

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

LA TUTELA DEL DIPENDENTE CHE EFFETTUA SEGNALAZIONI DI ILLECITO (WHISTLEBLOWING)

La legge 6 novembre 2012, n. 190 ha introdotto l'art. 54-bis nel decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165 prevedendo che: *« il pubblico dipendente che denuncia all'autorità giudiziaria o alla Corte dei conti, ovvero riferisce al proprio superiore gerarchico condotte illecite di cui sia venuto a conoscenza in ragione del rapporto di lavoro, non può essere sanzionato, licenziato o sottoposto ad una misura discriminatoria, diretta o indiretta, avente effetti sulle condizioni di lavoro per motivi collegati direttamente o indirettamente alla denuncia ».*

L'ANAC ha messo in consultazione il 24 luglio 2019 nuove Linee guida in materia di tutela del dipendente che effettua dette segnalazioni, che sostituiscono quelle adottate con Determinazione n. 6 del 28 aprile 2015.

La legge 30 novembre 2017, n. 179 ha modificato l'art. 54-bis del d.lgs. 165/2001 'Tutela del dipendente pubblico che segnala illeciti' c.d. *whistleblower*, assegnando un ruolo di primo piano al RPCT nella gestione delle segnalazioni.

Il RPCT, oltre a ricevere e prendere in carico le segnalazioni, pone in essere gli atti necessari ad una prima 'attività di verifica e di analisi delle segnalazioni ricevute.

Il compie una prima imparziale verifica ed analisi della sussistenza (c.d. *fumus*) dell'oggetto della segnalazione senza che su di esso gravi un onere formale di controllo di legittimità e di merito sugli atti oggetto di segnalazione.

Resta fermo, in linea con le indicazioni già fornite nella delibera n. 840/2018, che non spetta al RPCT svolgere controlli di legittimità o di merito su atti e provvedimenti adottati dall'amministrazione oggetto di segnalazione né accertare responsabilità individuali.

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

Resta fermo che le segnalazioni anonime possono essere considerate attraverso canali distinti e differenti da quelli approntati per le segnalazioni di *whistleblowing* qualora siano

particolarmente circostanziate e qualora contengano informazioni che meritino un approfondimento.

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

Una volta pubblicate le nuove Linee guida l'Amministrazione intende ricorrere a modalità anche informatiche e promuovere il ricorso a strumenti di crittografia per garantire la riservatezza dell'identità del segnalante e per il contenuto delle segnalazioni e della relativa documentazione.

In attesa di approvazione definitiva delle suindicate Linee Guida ANAC, l'Ateneo sta redigendo un Regolamento che individua linee di condotta tese a tutelare il personale che segnali eventuali condotte illecite durante lo svolgimento delle attività istituzionali. In merito, al fine di favorire le opportunità di espressione del senso civico da parte di ciascun componente della comunità accademica e l'emersione di alcuni fenomeni corruttivi, l'Università degli Studi di Brescia intende ampliare la platea dei destinatari delle forme di tutela previste dalla Legge, assicurando anche agli studenti un'efficace tutela della riservatezza per chi denuncia eventuali episodi di illegalità.

Circa l'invio della segnalazione, l'Ateneo ha previsto, nelle more dell'adozione delle Linee guida, un indirizzo di posta elettronica, raggiungibile direttamente dal sito nella sezione "[Segnalazione whistleblower](#)", dedicato (RPCT@unibs.it) a dette segnalazioni ed accessibile solo al Responsabile della Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza.

I PATTI DI INTEGRITÀ NEGLI AFFIDAMENTI

L'Ateneo sta predisponendo ai sensi dell'art.1, c.17 della Legge 190/2012 protocolli di legalità o patti d'integrità per l'affidamento di commesse.

A tal fine negli avvisi, nei bandi di gara e nelle lettere di invito verrà inserita la clausola di salvaguardia secondo cui il mancato rispetto del protocollo di legalità o del patto di integrità darà luogo all'esclusione dalla gara e alla risoluzione del contratto.

Inoltre, nelle Linee guida adottate dall'Autorità con la delibera n. 494/2019 sui conflitti di interessi nelle procedure di affidamento di contratti pubblici è stato suggerito *'l'inserimento, nei protocolli di legalità e/o nei patti di integrità, di specifiche prescrizioni a carico dei concorrenti e dei soggetti affidatari mediante cui si richiede la preventiva dichiarazione sostitutiva della sussistenza di possibili conflitti di interessi rispetto ai soggetti che intervengono nella procedura di gara o nella fase esecutiva e la comunicazione di qualsiasi conflitto di interessi che insorga successivamente'*. È prevista altresì, l'opportunità di inserire, nei protocolli di legalità e/o nei patti di integrità, sanzioni a carico dell'operatore economico, sia in veste di concorrente che di aggiudicatario, nel caso di violazione degli impegni sottoscritti.

OBBLIGHI INFORMATIVI E AUDIT

Il RPCT, nell'esercizio delle sue prerogative, può richiedere ai Responsabili dei Settori/Servizi, informazioni sui procedimenti amministrativi in corso o su provvedimenti adottati,

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 e controllare il merito dei provvedimenti nonché la presenza di eventuali conflitti di interesse.

Il Responsabile, inoltre, svolge apposite *audit* presso le strutture, con il supporto dei Responsabili delle unità competenti, o delega i medesimi, al fine di verificare la *compliance* dei procedimenti amministrativi svolti al Manuale di Amministrazione. Il RPCT informa il Collegio dei Revisori in merito all'esito degli audit condotti.

7.4.3.2 LE MISURE SPECIFICHE**CONTRATTI PUBBLICI**

Nel settore AES sono stati assegnati alcuni nuovi dipendenti negli ultimi anni al fine di consentire una rotazione del personale e vista, anche, la cessazione di altre unità precedentemente in servizio presso la struttura.

Il Dirigente ha provveduto, inoltre, ad organizzare i processi di competenza frazionando le fasi dei procedimenti finalizzati all'acquisizione di servizi e forniture in più soggetti in modo da evitare la concentrazione delle attività su un singolo funzionario. Questo metodo consente di evitare possibili collusioni più facilmente realizzabili in presenza di un singolo funzionario piuttosto che di una molteplicità di soggetti coinvolti sul procedimento.

In alcuni casi il Settore Acquisizioni, Edilizia e Sicurezza deve ricorrere 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; in questo caso si procede sempre mediante procedure di affidamento ad evidenza pubblica, evitando e limitando gli affidamenti diretti anche nei casi espressamente consentiti dalla normativa vigente. 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.

Con riferimento ai tempi minimi previsti dalla normativa, il Settore cercherà di ampliarli per consentire alle imprese un congruo termine per la preparazione delle relative offerte. Il tutto nel rispetto del corretto tempo previsto dalla normativa per l'espletamento della complessiva procedura.

Anche con riferimento ai contenuti, in modo particolare nella scelta dei criteri di aggiudicazione, il Settore presterà particolare attenzione nella scelta del criterio facendo riferimento all'importo e all'oggetto dell'appalto, evitando clausole restrittive della concorrenza quali requisiti tecnico organizzativo od economico finanziari non motivati adeguatamente e proporzionalmente. Per l'anno 2020 il Settore espletterà 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 2020, è previsto l'utilizzo della piattaforma informatica SINTEL messa a disposizione dalla Regione Lombardia.

Il Settore Acquisizioni ha 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 2020 saranno espletati nell'ambito del Piano di formazione annuale adottato dal Direttore Generale ulteriori momenti formativi necessari in virtù delle modifiche al Codice dei contratti e della continua pubblicazione delle fonti normative di secondo grado, ivi compreso il nuovo Regolamento attuativo.

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. Il Settore garantisce, secondo le modalità previste dalla norma, la totale trasparenza ed accessibilità di tutti i dati e atti di gara da parte di tutti i partecipanti alle procedure. Peraltro ogni affidamento, non solo le procedure di gara aperta, ma anche le procedure negoziate, è gestito attraverso sedute pubbliche con la presenza dei rappresentanti degli operatori.

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, vengono 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 che comportano una spesa sono pubblicate sul sito dell'Università nel portale della Trasparenza.

La totalità delle procedure di gara espletate nel corso dell'anno 2019 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.

RECLUTAMENTO

Il reclutamento del personale docente, dirigente e tecnico-amministrativo è effettuato, in linea con la programmazione triennale del personale deliberata dal Consiglio di Amministrazione in coerenza con gli strumenti di programmazione economico-finanziaria, mediante pubblici concorsi svolti nel rispetto della normativa vigente e del Manuale di amministrazione adottato dall'Ateneo.

E' garantito un tempestivo aggiornamento delle pagine web dell'albo pretorio, attraverso le quali si realizza il necessario processo di pubblicità e trasparenza di tutta la procedura concorsuale. E' garantito il diritto di accesso agli atti a chiunque ne abbia interesse, nel rispetto della normativa vigente. 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.

L'Amministrazione sottopone al Senato Accademico e al Consiglio di Amministrazione di gennaio 2020 la modifica di due Regolamenti interni in materia di reclutamento dei docenti (Chiamate dei professori e Reclutamento dei ricercatori a tempo determinato) al fine di allineare le relative disposizioni alle indicazioni fornite dall'ANAC e dal MIUR in materia.

In particolare sono state recepite le indicazioni del MIUR volte a:

- garantire il concorso di tutte le componenti dell'Università alla definizione degli atti di programmazione, fermi restando i vincoli normativi al riguardo;
- prevedere una motivazione rafforzata, da parte del Consiglio di dipartimento, per l'individuazione del Settore scientifico disciplinare su cui attivare le procedure di cui all'art. 24, c. 6 della legge 240/2010 unendo alle esigenze di natura didattica e di ricerca del dipartimento quelle di merito dei possibili singoli candidati all'upgrade;
- assicurare adeguate procedure valutative di tipo 'comparativo' dei candidati anche per le procedure di cui all'art. 24, c. 6 della legge 240/2010
- definire modalità di presentazione delle candidature per le procedure di cui all'art. 24, c. 6 della legge 240/2010;
- rafforzare i requisiti qualitativi dei componenti delle apposite commissioni giudicatrici;
- assicurare la massima conoscibilità di tutti gli atti di programmazione;
- ricorrere al sorteggio per l'individuazione di due componenti delle commissioni di concorso, basato su liste di soggetti in possesso dei medesimi requisiti previsti per la partecipazione alle commissioni dell'abilitazione scientifica nazionale;
- assicurare che i componenti appartengano al medesimo settore concorsuale messo a concorso;
- rispettare, ove possibile, il principio delle pari opportunità tra uomini e donne nella formazione delle commissioni giudicatrici;
- garantire che le commissioni per il reclutamento siano composte di almeno membri in maggioranza esterni;
- garantire che l'incarico di commissario in un concorso locale sia limitato a tre procedure all'anno;
- assicurare che nelle dichiarazioni rese dai commissari sia esplicitata la tipologia di eventuali rapporti a qualsiasi titolo intercorsi o in essere fra i componenti della commissione e i candidati;
- prevedere che i candidati abbiano conoscenza dei criteri di valutazione stabiliti dalla commissione;

- prevedere che la verbalizzazione delle attività di valutazione, nonché i giudizi espressi sui candidati, diano conto dell'iter logico che ha condotto alla valutazione conclusiva delle candidature.

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 del DPR 445/2000. Nel corso dell'anno 2019 sono state effettuate 17 verifiche su dichiarazioni sostitutive per assunzione di nuovo personale docente o ricercatore e 90 verifiche su dichiarazioni sostitutive per partecipazione a procedure di attribuzione degli scatti triennali, mentre sono state effettuate 65 verifiche per personale tecnico-amministrativo, di cui 53 per titolo di studio e casellario giudiziale e 7 per data nascita di figli, tutte con conferma di quanto dichiarato.

BENEFIT AL PERSONALE

Nell'ambito delle politiche dell'Ateneo rivolte al *welfare* aziendale sono previsti sussidi per alcune tipologie di spese correlate a particolari circostanze di salute e familiari (spese scolastiche, spese per decesso del dipendente o di un familiare, spese per malattie di particolare gravità, croniche o invalidanti, spese per la cura e l'assistenza di anziani, spese per trasporto pubblico) che vengono erogati, nell'ambito delle risorse stanziare in bilancio per questa voce di costo, secondo una procedura con bando pubblico, riservato ai dipendenti, e a seguito di una valutazione delle istanze da parte di apposita Commissione.

E' stato, inoltre, confermato il servizio di Assistenza Sanitaria Integrativa, per il quinquennio 2020-2024, nel rispetto della normativa prevista dalla legge.

BORSE E ALTRI BENEFICI DEGLI STUDENTI

L'Università assicura il diritto allo studio dei propri studenti attraverso i seguenti interventi:

1. interventi di sostegno economico attribuiti tramite concorso
 - a. borse di studio
 - b. ristorazione
 - c. servizio abitativo
 - d. contributi vari (straordinari, per programmi di mobilità internazionale, ecc...)
 - e. servizi di accompagnamento di studenti disabili

2. servizi rivolti alla generalità degli studenti
 - a. orientamento al lavoro
 - b. informazione.

L'Università investe da diversi anni risorse importanti del proprio bilancio per poter garantire la borsa di studio a tutti gli idonei, per realizzare servizi di accoglienza con un elevato standard qualitativo e ha individuato nelle misure di orientamento al lavoro un importante strumento complementare alle politiche del diritto allo studio universitario. Tali strumenti, propri di una concezione ampia delle politiche del diritto allo studio universitario, si pongono l'obiettivo di contribuire ad aumentare il numero di laureati nel nostro Paese.

Dall'analisi del grado di esposizione del rischio (possibilità di non prendere in considerazione alcune domande al fine di agevolare determinati soggetti; possibilità di omettere i controlli dei dati richiesti al fine di agevolare determinati soggetti) sono state individuate le seguenti misure di prevenzione:

- 1) approvazione e pubblicazione sul sito istituzionale di un bando annuale che definisce segnatamente, nel rispetto della normativa vigente, i requisiti di ammissione, i criteri di definizione delle graduatorie, le modalità di erogazione di borse di studio, assegnazione di posti alloggio, servizio ristorazione, la precisa e puntuale predeterminazione delle cause di esclusione dal concorso;
- 2) presentazione della domanda in modalità *on line* con registrazione automatica della candidatura e rilascio di ricevuta allo studente;
- 3) controllo documentale del 100% della documentazione prodotta;
- 4) elaborazione della graduatoria provvisoria e/o definitiva, approvazione delle stesse e attribuzione dei benefici previsti nel bando per mezzo di apposito provvedimento amministrativo adeguatamente motivato;
- 5) pubblicazione della graduatoria nel rispetto degli obblighi di trasparenza previsti dalla vigente normativa;
- 6) pubblicazione di *Frequently Asked Questions* (FAQ) al fine di fornire risposte alle domande frequenti poste dagli studenti per avere chiarimenti in merito ai criteri e/o alle modalità per l'accesso al concorso.

Il grado di soddisfazione del servizio registrato nell'ultimo questionario degli studenti e il livello minimo di contenzioso in materia di diritto allo studio confermano gli sforzi compiuti dall'Ateneo per offrire agli studenti la garanzia del diritto allo studio, erogato con standard di qualità elevati dove il rischio di corruzione è ridotto al minimo.

PARTECIPAZIONE A SOCIETÀ'

L'ANAC e il MIUR hanno raccomandato la pubblicazione della motivazione della scelta di costituire nuovi enti di diritto privato, di acquisire quote di partecipazioni nonché di motivare adeguatamente l'affidamento diretto alle società *in house* di attività di fornitura di beni e servizi all'Università.

Occorre, inoltre, vigilare sull'utilizzazione di personale dell'Ateneo presso le società partecipate, disciplinando nel dettaglio le eventuali specifiche incompatibilità ovvero di regole sull'autorizzazione allo svolgimento di incarichi esterni, tenendo conto non solo della garanzia della prestazione di lavoro a favore dell'Ateneo, ma anche della necessità di evitare conflitti di interesse, sia pure potenziali.

Si intende presidiare le misure di trasparenza al fine di consentire un controllo diffuso anche all'interno dell'Ateneo sull'effettivo e corretto funzionamento degli enti partecipati.

Al fine di monitorare la partecipazione dell'Ateneo a società, il Consiglio di Amministrazione con delibera n. 179 del 19 settembre 2018 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, composta da: Rettore, Delegato al Bilancio, Direttore Generale e 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 2019. In quell'occasione, peraltro, non ha rilevato una esternalizzazione delle attività, pertanto, non si evidenzia la necessità di attivare processi di reinternalizzazione delle attività.

E' in fase di conclusione la cessione dell'esigua quota di partecipazione in ISFOR 2000 – Istituto superiore di formazione e ricerca 2000 (0,02% pari a Euro 78). E' in corso uno studio di fattibilità per l'acquisizione, secondo le modalità previste dalla normativa vigente, delle quote del Centro Servizi Multisetoriale e tecnologico (CSMT) immobiliare rilevando le quote del Comune, Provincia e Camera di Commercio, previa acquisizione di una perizia ai fini della valutazione del valore delle quote societarie.

Per quanto riguarda gli *spin-off* la Commissione dovrà porre attenzione sulla verifica di potenziali conflitti d'interesse da parte di professori e ricercatori. Al riguardo è in corso la revisione del Regolamento vigente per la disciplina degli *Spin off*. Sarà effettuata una verifica in merito alla pubblicazione delle informazioni relative al 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.

INCARICHI EXTRA ISTITUZIONALI DEL PERSONALE DOCENTE UNIVERSITARIO

E' stata di recente sottoposta agli Organi la revisione del Regolamento di Ateneo in materia di incarichi extra istituzionali del personale docente al fine di allinearli alle indicazioni fornite dall'ANAC e dal MIUR nell'Atto di indirizzo più volte richiamato.

L'attuale Regolamento ha riordinato la materia riconducendo le disposizioni a quanto prescritto dalla normativa vigente, recependo anche i consolidati orientamenti giurisprudenziali maturati negli ultimi anni in materia di incarichi extra istituzionali dei docenti e prevedendo un sistema di monitoraggio e controllo anche al fine di evitare conflitti di interessi e di non compromettere il rendimento del personale.

A tal fine si prevede l'attivazione di appositi servizi ispettivi, come previsto dalla Legge 662/1996, deputati allo svolgimento di operazioni di monitoraggio e controllo in materia di incompatibilità e conflitto di interesse, inconfiribilità, cumulo di impieghi e incarichi extraistituzionali.

RICERCA

In linea con quanto previsto dall'ANAC e MIUR, l'Ateneo negli ultimi anni si è impegnato, e intende proseguire su questa linea, per garantire l'accessibilità ai finanziamenti previsti per la ricerca prevedendo la diffusione e la pubblicità dei relativi bandi nonché la conoscenza dei criteri di distribuzione delle risorse (pubblicazione sul sito di Ateneo delle delibere del Senato e Consiglio di Amministrazione in materia).

Negli ultimi anni sono stati progressivamente introdotti criteri incentivanti al fine di ripartire le seguenti risorse: il budget ai Dipartimenti, gli assegni di ricerca, i ricercatori a tempo determinato e i punti organico per il reclutamento. Dette ripartizioni sono state effettuate applicando a cascata i parametri utilizzati dal Ministero per l'assegnazione del Fondo di finanziamento ordinario, innescando in tal modo una maggiore responsabilizzazione da parte dei Dipartimenti e una maggiore trasparenza nella ripartizione delle risorse.

Inoltre, al fine di incrementare le possibilità di accesso ai bandi, sia nazionali che internazionali, dei ricercatori è stata di recente migliorata la funzionalità della newsletter settimanale, inviata ogni mercoledì mattina nelle caselle di posta elettronica istituzionale di docenti, ricercatori (anche gli RTD), assegnisti e dottorandi.

Il Servizio ricerca ha implementato una apposita sezione sul sito di Ateneo in cui vengono riportate tutte le informazioni e le facilities di Ateneo in materia di bandi di ricerca, le regole che consentano ai ricercatori di accedere ai bandi e all'elaborazione dei progetti con le medesime possibilità.

In materia di scelta dei valutatori dei progetti di ricerca il Senato ha incentivato i docenti a far parte degli elenchi nazionali dei valutatori.

Nella fase di svolgimento della ricerca i Direttori di Dipartimento vigilano affinché non si creino forme di conflitto di interesse in relazione alla tipologia di attività esperita. Si intende contemplare all'interno dei Codici etici/di comportamento alcune apposite disposizioni per evitare in questo ambito della ricerca fenomeni di maladministration.

Al fine di migliorare la produttività nella ricerca nonché per monitorare l'impegno del personale docente nelle attività di ricerca l'Ateneo si è dotato di strumenti finalizzati alla autovalutazione della propria produzione scientifica, in linea anche con le azioni suggerite sia dal Presidio di Qualità di Ateneo che dal Nucleo di valutazione.

In particolare, attraverso l'adesione al sistema di supporto per la valutazione scientifica promosso dalla CRUI ed elaborato dalla Università della Basilicata si dispone di indicatori relativi alla qualità della ricerca, con estrazioni semestrali. Tali indicatori sono stati analizzati sia a livello dipartimentale che a livello di Ateneo e, attraverso un confronto sistematico degli stessi nel tempo è possibile monitorare l'andamento della qualità dei prodotti della ricerca scientifica.

Inoltre, ai dipartimenti è stato chiesto di elaborare un Piano strategico triennale e una Relazione di monitoraggio delle attività di ricerca, documenti che vengono inviati al Presidio della qualità di Ateneo e al Nucleo di valutazione. Per supportare la stesura di tale relazione i Dipartimenti si avvalgono sia del supporto CRUI-UNIBAS che di una serie di dati messi a disposizione dal Servizio Ricerca e Trasferimento Tecnologico.

In linea con il nuovo Piano strategico 2020-2022 l'Ateneo intende monitorare gli indicatori relativi alla qualità della ricerca utilizzando anche il proprio archivio istituzionale IRIS-OPENBS provvedendo ad estrarre una serie di dati relativi a pubblicazioni su riviste di Fascia A e riviste appartenenti al 1° e 2° quartile di Scopus. Alcune funzionalità del sistema informativo IRIS consentono, inoltre, di ottenere informazioni sui gruppi di ricerca, la loro composizione e sui relativi risultati favorendo la visibilità delle attività dell'Ateneo e stimolando sinergie anche a livello internazionale.

Al fine di migliorare le attività di rendicontazione dei progetti, nel corso del 2020 si intende potenziare il personale dedicato e consolidare la formazione dei dipendenti addetti; verranno, inoltre, organizzate delle attività di audit interno, come già svolte in passato sui progetti PRIN. Nel corso del 2020 i progetti PRIN 2015 si avvieranno a conclusione e pertanto vi è la necessità di ripristinare il gruppo di lavoro interdisciplinare sugli audit, composto da personale del Servizio Ricerca e del Settore Risorse Economiche, al fine di programmare le attività di audit previste dal MIUR sui PRIN 2015 in scadenza e, come buona pratica interna dell'Ateneo, anche su alcuni progetti Europei a campione.

Per le altre iniziative in ambito 'Ricerca' si rinvia ai contenuti della sezione Performance del Piano.

DIDATTICA

L'ambito della Didattica è presidiato dal Sistema AVA che fornisce strumenti idonei per garantire l'Assicurazione della qualità nella gestione delle Sedi didattiche e dei Corsi di studio. L'ANVUR ha, come si diceva nella presentazione, accreditato la Sede ed i Corsi dell'Ateneo a seguito della visita svoltasi a dicembre 2018.

Si intende in questo ambito, in fase di unificazione dei codici (etico e comportamento), come suggerito da ANAC e MIUR, ampliare i contenuti relativamente ai doveri dei docenti con previsioni volte a evitare, da un lato, condotte non corrette da parte dei professori (mancato rispetto obblighi istituzionali nella didattica e nella ricerca, interferenze degli interessi personali del docente con lo svolgimento dei propri compiti istituzionali di didattica e ricerca, situazioni di conflitto di interesse nello svolgimento di incarichi extraistituzionali o negli esami di profitto o in altre funzioni didattiche, anche in veste di componente di commissioni), dall'altro, a responsabilizzare maggiormente i direttori di dipartimento a vigilare sui comportamenti dei professori, anche attraverso apposite previsioni regolamentari.

RIEPILOGO DELLE PRINCIPALI MISURE DI PREVENZIONE DEL TRIENNIO

| Misure di prevenzione | 2020 | 2021 | 2022 |
|--|-------------|-------------|-------------|
| Aggiornamento della metodologia di pesatura dei rischi in linea con quella prevista dall'All. 1 del PNA 2019 | X | | |
| Aggiornamento del codice etico e di comportamento in linea con l'atto di indirizzo del MIUR 2018 | X | | |
| Informatizzazione della procedura di Whistleblowing | X | | |
| Audit <i>compliance</i> al Manuale delle Procedure | X | X | X |
| Modifiche Regolamenti per l'adeguamento all'Atto indirizzo MIUR prot. 14753 del 14 maggio 2018 | X | X | X |
| Formazione in materia di Anticorruzione e Trasparenza | X | X | X |

| | | | |
|---|----------|----------|----------|
| Redazione comunicazioni ai soggetti interessati sull'adozione delle misure di prevenzione previste nel PTPC e monitoraggio sul relativo stato di attuazione | X | X | X |
|---|----------|----------|----------|

8. FASI E SOGGETTI DEL PROCESSO DI REDAZIONE DEL PIANO

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

1. Pianificazione delle attività operative, da parte del Direttore Generale, che svolge il ruolo anche di RPCT, sulla base delle Linee Guida e della normativa di riferimento citate nelle distinte tre sezioni del presente Piano.
2. Disamina delle osservazioni dell'OIV contenute nella Relazione annuale del Nucleo di Valutazione sul ciclo della *performance* dell'anno precedente.
3. Condivisione da parte del DG della pianificazione operativa delle attività proposte con il Rettore, sulla base dei documenti programmatici strategici adottati dagli Organi di Governo (Piano strategico triennale, Politiche di Ateneo per la didattica e per la ricerca e Piano triennale della sostenibilità).
4. Ricognizione delle Fonti e raccolta puntuale, da parte della Segreteria del Direttore Generale, delle informazioni e di tutti i dati necessari alla predisposizione del Piano, con il supporto degli Uffici competenti.
5. Incontri convocati dal Direttore Generale con i Responsabili delle strutture mirati alla presentazione di obiettivi coerenti con gli obiettivi strategici ed operativi di Ateneo (nota prot. n. 179324 del 4/07/2019). In fase di redazione del Piano (nota prot. n. 275411 del 27/11/2019) il Direttore Generale ha invitato i Responsabili delle strutture a una revisione degli obiettivi alla luce del PNA 2019.
6. Redazione finale del Piano da parte del Direttore Generale, con la preziosa collaborazione della Dott.ssa Veronica Villa della Segreteria Generale.
7. Confronto con l'OIV sulla bozza del testo finale e recepimento delle osservazioni dell'Organo.
8. Presentazione del Piano al Consiglio di Amministrazione, previa consultazione degli *stakeholder* della parte relativa alla sezione anticorruzione.