




UNIVERSITÀ
DEGLI STUDI
DI BRESCIA

Piano Integrato di Attività e Organizzazione (PIAO)

2022-2024






INDICE

PIANO INTEGRATO DI ATTIVITA' E ORGANIZZAZIONE 2022-24

PREMESSA	3
1. scheda anagrafica dell'ente	5
2. valore, performance e anticorruzione.....	15
INDICE SEZIONE 2 – 2.1 IL VALORE PUBBLICO.....	16
2.1 IL VALORE PUBBLICO E LA STRATEGIA	17
INDICE SEZIONE 2 - 2.2 PERFORMANCE	28
2.2 LA PERFORMANCE 2022-2024.....	29
INDICE SEZIONE 2 - 2.3 RISCHI CORRUTTIVI E TRASPARENZA.....	65
2.3 RISCHI CORRUTTIVI E TRASPARENZA.....	67
3. organizzazione e capitale umano	109
INDICE SEZIONE 3 - ORGANIZZAZIONE DEL LAVORO E CAPITALE UMANO	110
3.1 STRUTTURA ORGANIZZATIVA.....	111
3.2 ORGANIZZAZIONE DEL LAVORO AGILE	115
3.3 PIANO TRIENNALE DEI FABBISOGNI DI PERSONALE.....	118
3.3.1 FORMAZIONE DEL PERSONALE.....	119
4. monitoraggio	126
INDICE SEZIONE 4 - MONITORAGGIO	127

ALLEGATI:

- All. 1 – Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance
 - All. 2 – Obiettivi operativi 2022
 - All. 3 - Tabella dei processi a rischio mappati
 - All. 4 - Prospetto di valutazione e trattamento del rischio
 - All. 5 - Tabella delle misure specifiche
 - All. 6 - Area a rischio – Contratti pubblici
 - All. 7- Obblighi di pubblicazione (griglia della trasparenza)
- 

PREMESSA

Il Piano Integrato di Attività e Organizzazione (PIAO), introdotto dall'art. 6 del D.L. n. 80/21 recante Misure urgenti per il rafforzamento della capacità amministrativa delle pubbliche amministrazioni funzionale all'attuazione del Piano nazionale di ripresa e resilienza (PNRR) e per l'efficienza della giustizia, convertito con modificazioni dalla L. 113/2021, rappresenta un **documento unico di programmazione e governance** che assorbe, in ottica di **semplificazione e integrazione**, molti degli atti di pianificazione cui sono tenute le amministrazioni. In particolare, confluiscono nel nuovo PIAO:

- il Piano della performance
- il Piano delle azioni positive
- il Piano Triennale di Prevenzione della Corruzione e di promozione della Trasparenza
- il Piano organizzativo del lavoro agile
- il Piano dei fabbisogni di personale
- il Piano per il lavoro agile
- la programmazione dei fabbisogni formativi

Lo scopo del PIAO è migliorare la qualità della programmazione e la "resilienza programmatica", intesa come capacità degli Enti di variare tempestivamente la programmazione laddove si verificano cambiamenti di contesto, come quello che abbiamo vissuto negli ultimi due anni di emergenza sanitaria, economica e sociale¹.

L'Ateneo di Brescia considera l'adozione del PIAO un'occasione per attuare una logica integrata di programmazione rispetto alle scelte strategiche di sviluppo, percorrendo la linea, già dettata da ANVUR nel 2015 con le "Linee Guida per la gestione integrata del Ciclo della performance delle università italiane", e uno strumento per esplicitare e mettere a sistema la strategia per la creazione del Valore Pubblico attraverso azioni mirate ad una gestione amministrativa più efficace ed efficiente in grado di migliorare la qualità dei propri servizi, semplificando i processi e valorizzando le risorse umane. Il PIAO è strumento di trasparenza dell'agire pubblico ed è rivolto a tutti gli stakeholder, interni ed esterni, dell'Ateneo.

Nella prima redazione del PIAO si è cercato di individuare dei punti di incontro tra le novità introdotte dall'art. 6 del D.Lgs n.80/2021, convertito dalla L. 113/2021, e le Linee Guida per la gestione integrata del Ciclo della Performance delle Università statali italiane (ANVUR luglio 2015). Sono state inoltre recepite e valorizzate le osservazioni raccolte dalla partecipazione a gruppi di lavoro inter-ateneo, nello spirito della condivisione di pratiche, in relazione al nuovo PIAO, in attesa dell'emanazione delle Linee Guida ministeriali.

Il gruppo di lavoro che si è occupato della stesura del PIAO raccoglie persone appartenenti a diverse categorie all'interno dell'organico del nostro ateneo (integrazione gerarchica verticale) e professionalità eterogenee in termini di inquadramento funzionale (integrazione orizzontale) con l'obiettivo di avere una visione multidirezionale sui ricchi

¹ Contributo del Prof. Deidda Gagliardo alla relazione annuale 2020 del CNEL sui livelli e la qualità dei servizi offerti dalle Pubbliche amministrazioni centrali e locali alle imprese e ai cittadini

contenuti del documento, affrontando la sfida del cambiamento introdotta dal nuovo PIAO con un approccio innovativo e trasversale.

Il gruppo di lavoro, interdisciplinare, è così composto:

- Direttore Generale, Loredana Luzzi
- Dirigente Settore Didattica, Ricerca e Impegno nel territorio /RPCT, Monica Bonfardini
- CUG, Elisabetta Comini – Presidente, Cristina Alessi, Michela Tabaglio - Componenti
- Servizio Risorse Umane, Elena Bazzoli, Paola Venturelli, Maria Luisa Tagliani
- UOC Controllo di gestione e Performance, Simona Annoni
- UOC Qualità, Statistiche e Reporting, Luca Bonfà, Esmeralda Rossi, Silvia Sidoli
- UOC Segreteria del Direttore Generale, Veronica Villa, Chiara Baronchelli

Fasi del processo di redazione del piano

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

1. Pianificazione delle attività operative, da parte dei referenti, sulla base della normativa di riferimento citate nelle distinte sezioni del presente Piano.
2. Ricognizione delle Fonti e raccolta puntuale, delle informazioni e di tutti i dati necessari alla predisposizione del Piano, con il supporto degli Uffici competenti.
3. Disamina delle osservazioni dell'OIV contenute nella relazione annuale.
4. Valutazione delle informazioni raccolte.
5. Trasmissione delle sezioni del Piano.
6. Redazione finale del Piano da parte del UOC Segreteria del Direttore Generale.
7. Trasmissione del Piano e dei suoi allegati al Nucleo di Valutazione e al Rettore.
8. Presentazione del Piano al Consiglio di Amministrazione, previa consultazione degli *stakeholder* e approvazione successivamente al Bilancio di Previsione 2022.
9. Pubblicazione del Piano nella sezione Amministrazione Trasparente

sezione 1

1. scheda anagrafica dell'ente



1. SCHEDA ANAGRAFICA DELL'ENTE

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

L'Università degli Studi di Brescia è una giovane università pubblica di medie dimensioni, fortemente radicata in un territorio tra i più ricchi e innovativi d'Europa.

Fondata nel 1982, conta 619 tra professori e ricercatori strutturati, 3 dirigenti (di cui uno a tempo determinato) e 498 unità di personale tecnico-amministrativo (dati al 31.12.2021).

Si sviluppa in più poli nell'area del centro e nella zona nord di Brescia, per complessivi 150.000 mq netti, distribuiti in aule, laboratori, servizi comuni e uffici.

L'Ateneo è organizzato in 8 dipartimenti. Offre 28 corsi di laurea triennale, 19 corsi di laurea magistrale e 5 magistrale a ciclo unico, 10 corsi di dottorato di ricerca, 45 scuole di specializzazione.

Figura 1 - Articolazione Organi dell'Università degli Studi di Brescia

Organi di Ateneo	Organi Ausiliari di Ateneo
Rettore	Collegio di disciplina
Senato Accademico	Presidio della Qualità di Ateneo
Consiglio di Amministrazione	Comitato Unico di Garanzia
Nucleo di Valutazione	<i>Advisory board</i>
Direttore Generale	Garante degli studenti
Collegio dei Revisori dei Conti	Comitato per lo sport universitario
	Comitato Partecipativo degli Studenti
	Comitato Partecipativo del Personale Tecnico - Amministrativo
	Comitato dei sostenitori

I Dipartimenti

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

L'Amministrazione in cifre

Studenti

Per l'anno 2021/2022 alla data del 1° aprile 2022 si è registrato un numero di studenti iscritti ai corsi di laurea pari a 15.306 (comprese le matricole) che risultano suddivisi come indicato nella tabella che segue con andamento rilevato nel grafico.

Tabella 1 - Matricole e iscritti quinquennio 2017-2021 – dati rilevati al 1° aprile 2022

Fonte ANVUR fino al 2020/21, per il 2021/22 proiezione DataMart di Ateneo poiché i dati ANVUR non sono ancora disponibili

		2017/2018	2018/2019	2019/2020	2020/2021	2021/2022
		STUDENTI ISCRITTI	STUDENTI ISCRITTI	STUDENTI ISCRITTI	STUDENTI ISCRITTI	STUDENTI ISCRITTI
ECONOMIA	CORSI TRIENNALI	2.917	3.021	3.250	3.418	3.617
	CORSI MAGISTRALI	485	515	543	631	671
GIURISPRUDENZA	CORSO TRIENNALE	410	397	421	421	458
	CORSI MAGISTRALI				35	45
	CICLO UNICO	1.270	1.149	1.141	1.106	1.005
INGEGNERIA	CORSI TRIENNALI	3.208	3.371	3.816	3.845	3.806
	CORSI MAGISTRALI	929	934	971	1.074	1.034
	CICLO UNICO	261	250	244	257	260
MEDICINA	CORSI TRIENNALI	2.477	2.449	2.327	2.303	2.316
	CORSI MAGISTRALI	178	180	200	212	222
	CICLO UNICO	1.775	1.746	1.786	1.784	1.872
TOTALE CORSI DI LAUREA		13.910	14.012	14.699	15.086	15.306

SEZIONE 1 – SCHEDA ANAGRAFICA DELL'ENTE (PIAO 2022-24)

Grafico 1 - Andamento studenti attivi dall'a.a. 2017/18 all'a.a. 2021/22

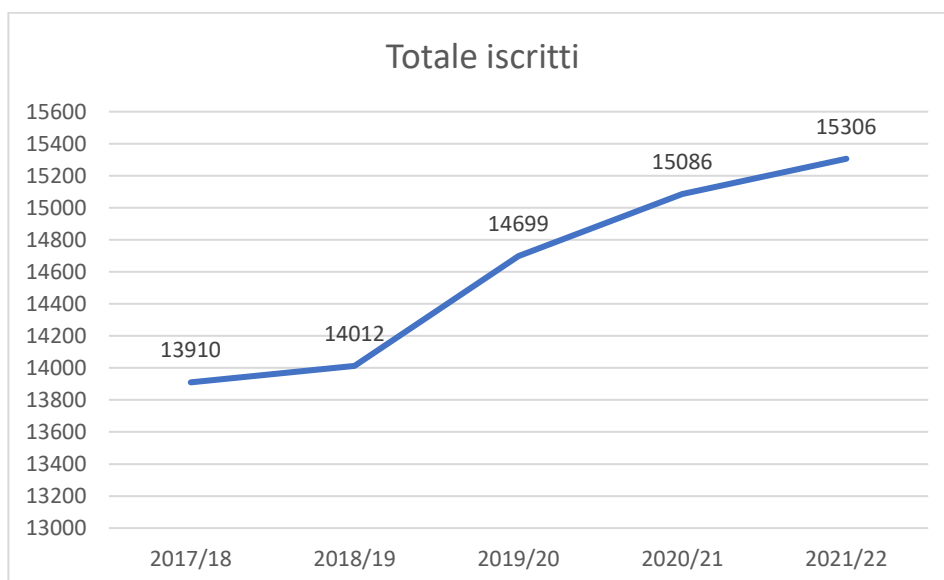


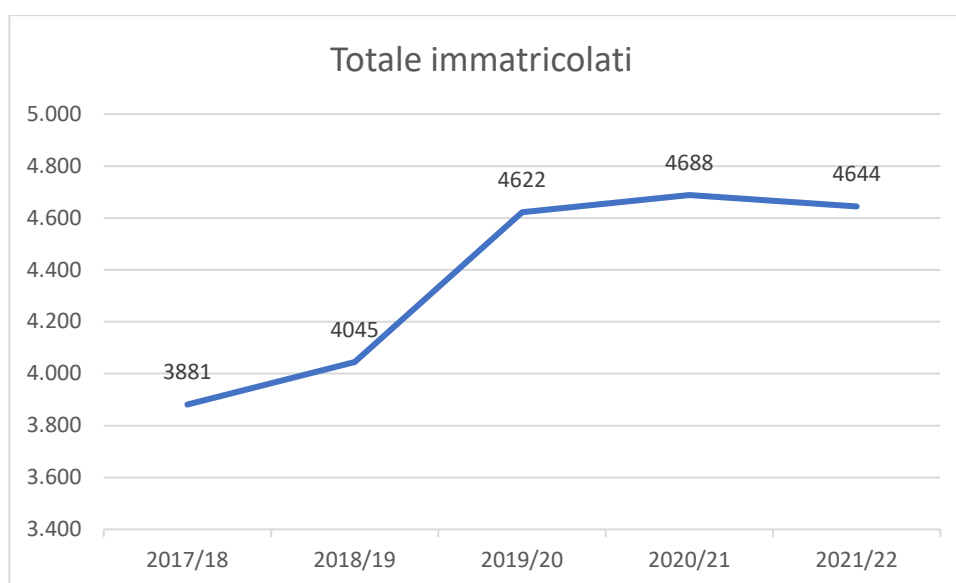
Tabella 2 - Studenti immatricolati quinquennio 2017-2021 - dati rilevati al 1° aprile 2022

Fonte ANVUR fino al 2020/21, per il 2021/22 proiezione DataMart di Ateneo poiché i dati ANVUR non sono ancora disponibili

		2017/2018	2018/2019	2019/2020	2020/2021	2021/2022
		STUDENTI IMMATRICOLATI	STUDENTI IMMATRICOLATI	STUDENTI IMMATRICOLATI	STUDENTI IMMATRICOLATI	STUDENTI IMMATRICOLATI
ECONOMIA	CORSI TRIENNALI	901	935	1.033	1.122	1.179
	CORSI MAGISTRALI	202	226	239	302	270
GIURISPRUDENZA	CORSO TRIENNALE	138	111	123	137	149
	CORSI MAGISTRALI	0	0	0	36	15
	CICLO UNICO	206	203	219	208	201
INGEGNERIA	CORSI TRIENNALI	981	1.056	1.379	1.194	1.139
	CORSI MAGISTRALI	351	363	421	449	387
	CICLO UNICO	30	42	47	56	55
MEDICINA	CORSI TRIENNALI	824	852	783	809	835
	CORSI MAGISTRALI	89	87	101	101	107

SEZIONE 1 – SCHEDA ANAGRAFICA DELL'ENTE (PIAO 2022-24)

		2017/2018	2018/2019	2019/2020	2020/2021	2021/2022
		STUDENTI IMMATRICOLATI	STUDENTI IMMATRICOLATI	STUDENTI IMMATRICOLATI	STUDENTI IMMATRICOLATI	STUDENTI IMMATRICOLATI
	CICLO UNICO	159	170	277	274	307
TOTALE CORSI DI LAUREA		3.881	4.045	4.622	4.688	4.644

Grafico 2 - Andamento immatricolati dall'a.a. 2017/18 all'a.a. 2021/22

Tabella 3 - Studenti iscritti a corsi singoli quinquennio 2017-2021 dati rilevati al 1° aprile 2022

		2017/2018	2018/2019	2019/2020	2020/2021	2021/2022
		STUDENTI ISCRITTI	STUDENTI ISCRITTI	STUDENTI ISCRITTI	STUDENTI ISCRITTI	STUDENTI ISCRITTI
ECONOMIA	CORSI SINGOLI	14	17	34	37	25
GIURISPRUDENZA	CORSI SINGOLI	0	0	2	4	1
INGEGNERIA	CORSI SINGOLI	13	10	27	26	14
MEDICINA	CORSI SINGOLI	1	2	1	38	0
	24CFU	366	229	128	248	185
TOTALE ISCRITTI		394	258	192	353	225

Nell'anno accademico 2021/22 si rileva un andamento positivo del totale degli studenti iscritti rispetto all'anno accademico 2020/21, fenomeno da ricondurre alla progressiva attivazione degli anni di corso successivi al primo nei Corsi di studio di nuova istituzione, a fronte di un lieve calo degli studenti immatricolati al primo anno di corso

SEZIONE 1 – SCHEDA ANAGRAFICA DELL'ENTE (PIAO 2022-24)

Alla data del 1° aprile risultano laureati 2.228 studenti per l'a.a. 2020/21 (compresi i laureati negli ordinamenti di cui al DM 509/1999 e V.O.). Si precisa che alla data del 1° aprile 2022 non risultano ancora concluse tutte le prove finali per l'a.a. 2020/2021.

Offerta didattica

Sono stati attivati, a seguito dell'emanazione del DM 446/2020 nell'a.a. 2021/2022 i seguenti nuovi corsi di studio di I livello ad orientamento professionale:

- Tecniche industriali di prodotto e di processo (L-P03);
- Tecniche dell'edilizia (L-P01) con conseguente disattivazione del corso di studio professionalizzante attivato, con la medesima denominazione, nell'a.a. 2019/20 classe di laurea L-23

E' stata, inoltre, stipulata una convenzione con l'Università di Pisa per l'attivazione del Corso di laurea magistrale interateneo in *Scienze per la pace: trasformazione dei conflitti e cooperazione allo sviluppo* (LM-81) la cui sede amministrativa è presso l'Università di Pisa.

È previsto per l'a.a. 2022/2023 un ulteriore ampliamento dell'offerta formativa con l'attivazione di due corsi di laurea magistrale:

- 1) Tecnologie per la transizione ecologica in agricoltura (LM-69);
- 2) Analytics and Data science for economics and management (LM-Data) interamente in lingua inglese.

È inoltre prevista la modifica dell'ordinamento didattico dei seguenti corsi di laurea e laurea magistrale:

- 1) Dietistica (L/SNT3);
- 2) Ingegneria meccanica e dei materiali (L-9);
- 3) Ingegneria gestionale (LM-31),

Personale

Il personale docente, dirigente e tecnico-amministrativo dell'Università degli Studi di Brescia è ripartito secondo la tabella seguente (dati al 31.12.2021).

Tabella 4 - Ripartizione personale docente dell'Università degli Studi di Brescia (31.12.2021)

PERSONALE DOCENTE AL 31.12.2021	
Professori Ordinari	194
Professori Associati	226
Ricercatori	81
Ricercatori a tempo determinato	118
Totale Docenti (professori ordinari e associati, ricercatori)	619

Fonte UOC Qualità, Statistiche e Reporting, rilevazione da UGOV-Pentaho cubo personale

Tabella 5 - Ripartizione personale docente dell'Università degli Studi di Brescia triennio 2019-2021

PERSONALE DOCENTE triennio 2019-2021			
	31.12.2019	31.12.2020	31.12.2021

SEZIONE 1 – SCHEDA ANAGRAFICA DELL'ENTE (PIAO 2022-24)

Professori ordinari	167	179	194
Professori associati	230	226	226
Ricercatori	108	93	81
Ricercatori TD	92	113	118
TOTALI	597	611	619

Fonte UOC Qualità, Statistiche e Reporting, rilevazione da UGOV-Pentaho cubo personale

Grafico 3 - Andamento ripartizione personale docente dell'Università degli Studi di Brescia triennio 2019-2021

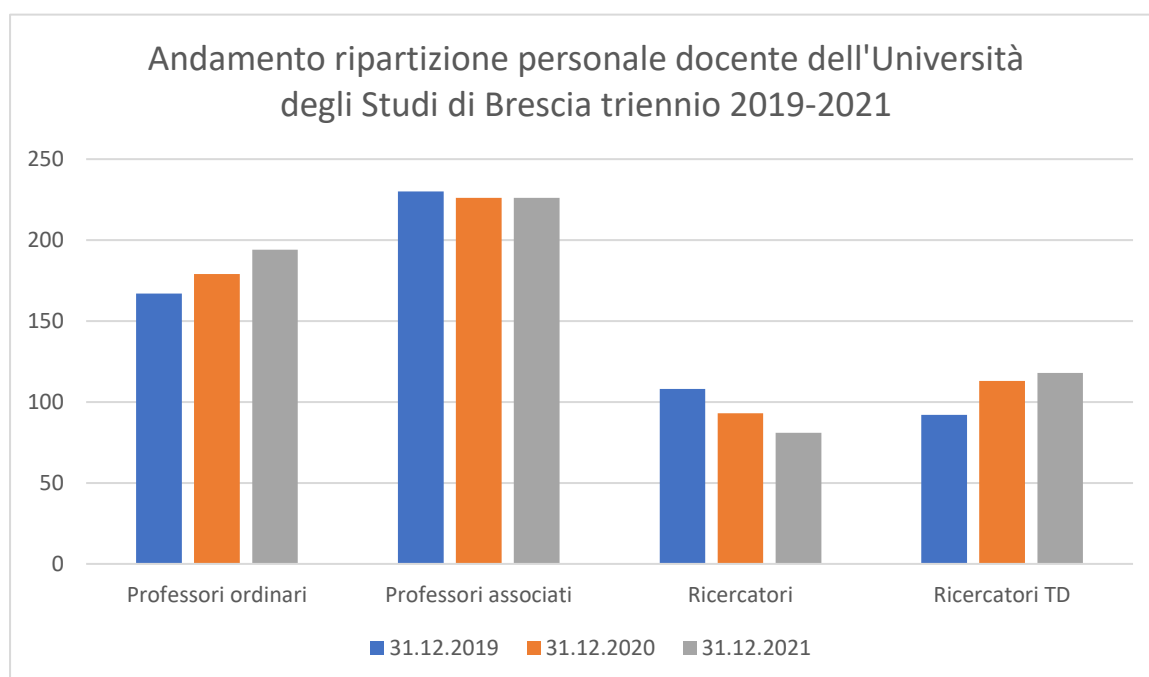


Tabella 6 - Ripartizione personale dirigente e tecnico-amministrativo dell'Università degli Studi di Brescia (31.12.2021)

PERSONALE DIRIGENTE E TECNICO-AMMINISTRATIVO AL 31.12.2021	
Dirigenti*	4
Categoria EP	26
Categoria D	131
Categoria C	268
Categoria B	65
Collaboratori Esperti Linguistici	4
di cui tempi determinato**	12

SEZIONE 1 – SCHEDA ANAGRAFICA DELL'ENTE (PIAO 2022-24)

Totale personale dirigente e tecnico-amministrativo	498
--	------------

Fonte UOC Qualità, Statistiche e Reporting, rilevazione da UGOV-Pentaho cubo personale

* La voce Dirigenti non include il Direttore Generale

** Il personale a Tempo Determinato è già stato incluso nei numeri precedenti

Tabella 7 - Ripartizione personale dirigente e tecnico-amministrativo dell'Università degli Studi di Brescia Triennio 2019-2021

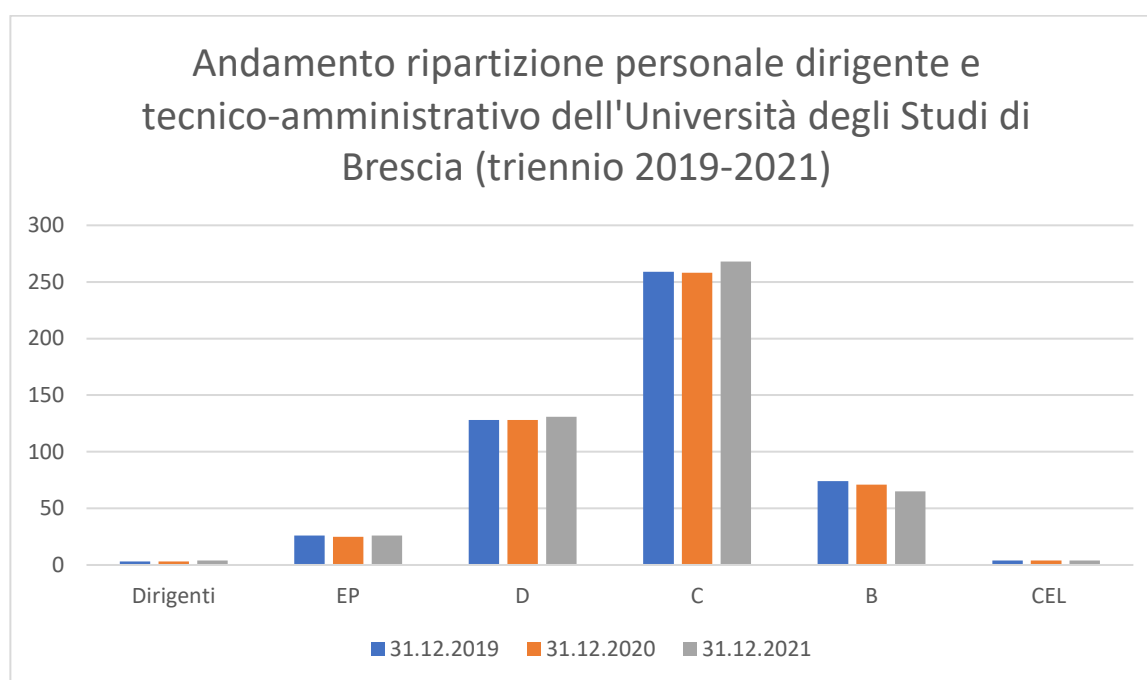
PERSONALE TECNICO AMMINISTRATIVO triennio 2019-2021			
	31.12.2019	31.12.2020	31.12.2021
Personale Tecnico Amministrativo	494	489	498
di cui Dirigenti*	3	3	4
di cui EP	26	25	26
di cui D	128	128	131
di cui C	259	258	268
di cui B	74	71	65
di cui Collaboratori Esperti Linguistici	4	4	4
di cui tempi determinato**	12	5	12

Fonte UOC Qualità, Statistiche e Reporting, rilevazione da UGOV-Pentaho cubo

* La voce Dirigenti non include il Direttore Generale

** Il personale a Tempo Determinato è già stato incluso nei numeri precedenti

Grafico 4 – Andamento ripartizione personale dirigente e tecnico-amministrativo dell'Università degli Studi di Brescia (triennio 2019-2021)



SEZIONE 1 – SCHEDA ANAGRAFICA DELL'ENTE (PIAO 2022-24)

Tabella 8 - Analisi caratteristiche qualitative/quantitative del personale dirigente e tecnico-amministrativo al 31.12.2021

INDICATORI	VALORE
Età media personale (anni)	51,45 anni
Età media dei dirigenti (anni)	56 anni
% di dipendenti in possesso di laurea	43,24%
% di dirigenti in possesso di laurea	100%
Ore di formazione (media per dipendente ore 25.62)	Ore 12532,9 per n. 489 partecipanti
Personale part-time	18,46%
Turnover di personale	1,08%
Spesa per formazione	Tot. 61.217,00

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, che, a partire dal 2020, sono così organizzate:

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

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

Il Sistema Bibliotecario di Ateneo opera secondo il Sistema di Gestione per la Qualità (SGQ) dell'Ateneo 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.

Nel 2021 il patrimonio risulta essere:

Patrimonio documentario cartaceo:

- a) monografie 165.700
- b) annate di periodici 5700

Numero di abbonamenti a periodici cartacei correnti 400

Risorse elettroniche:

- a) libri elettronici 505.000
- b) periodici elettronici 32.800
- c) banche dati 103

Alcuni dati e statistiche relativi alle Biblioteche sono reperibili al seguente [link](#).

sezione 2

2. valore, performance e anticorruzione





INDICE SEZIONE 2 – 2.1 IL VALORE PUBBLICO

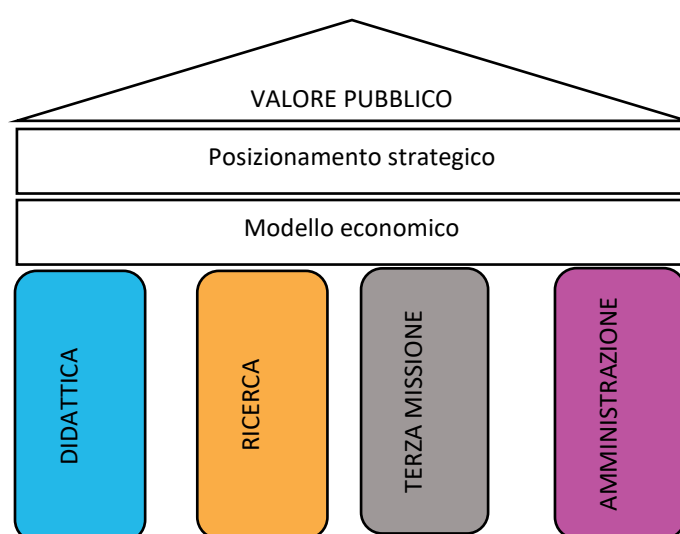
2.1 IL VALORE PUBBLICO E LA STRATEGIA	17
2.1.1 Didattica	18
2.1.2 Ricerca	18
2.1.3 Università e territorio	19
2.1.4 Servizi strumentali.....	21
2.1.5 La sostenibilità	24
2.1.6 Il programma PRO3 2021-2023: Innovazione e qualificazione dell'offerta formativa	25
2.1.7 Il Sistema di Gestione della Qualità (AVA e ISO)	26



2.1 IL VALORE PUBBLICO E LA STRATEGIA

Lo scenario di riferimento è quello del Public Value Management and Measurement, nato nel 1995 con Mark H. Moore². G. Donna³ ritiene che il valore pubblico creato dall'università sia possibile grazie al contributo di quattro fondamentali pilastri che corrispondono alle aree della didattica, della ricerca, della terza missione e dell'amministrazione; selezionando i caratteri distintivi a cui ispirare le proprie scelte in termini di offerta, di attività e di risorse (posizionamento strategico); impiegando le risorse finanziarie, ricevute ed attratte, non solo con rigore sotto il profilo formale e normativo ma anche con appropriatezza dal punto di vista sostanziale.

Figura 2 - I pilastri del valore pubblico



In altri termini⁴, il valore pubblico è determinato dal livello di benessere (impatto esterno) economico, sociale, ambientale degli utenti, studenti (area didattica) e docenti (area ricerca), e degli stakeholder (area terza missione) e non sarebbe riproducibile laddove l'università non riuscisse a salvaguardare e migliorare le condizioni di salute delle proprie risorse (impatti interni).

Nel Piano Strategico di Ateneo 2020-2022 sono definite le linee di indirizzo nelle aree strategiche della didattica, della ricerca e dell'impegno nel territorio, nelle aree di sovrapposizione fra le tre di base e nell'area trasversale dei servizi strumentali.

² Mark H Moore "La creazione del Valore Pubblico", versione italiana 2003, a cura di A. Sinatra, Ed. Guerini e Associati

³ Donna G. (2018) "L'università che crea valore pubblico"

⁴ Deidda Gagliardo E. (2021) "La sfida della public value governance nelle università" contributo a AA.VV. "Monitorare la performance delle università statali per generare valore pubblico" (2021)

Figura 3 - Le aree di impegno di UniBs



2.1.1 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. Grazie ad una buona interazione con il mondo produttivo vengono garantite borse di studio aggiuntive per i dottorati di ricerca. 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.

2.1.2 Ricerca

Nell'area della ricerca, in base ai principi enunciati nel Piano Strategico 2020-22, UNIBS ispira 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.

2.1.3 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.

Sul fronte dell'impegno verso la comunità, è doveroso citare alcune tra le numerose iniziative dell'Ateneo nei diversi ambiti tematici, che qui si sintetizzano per brevità, in un elenco non esaustivo, rinviando ai link di riferimento:

- ✓ I [Centri di Ricerca](#), finalizzati al coordinamento delle attività di promozione, sostegno, realizzazione e diffusione della ricerca su temi specialistici.
- ✓ Il Catalogo dei prodotti della ricerca, [OPENBS \(Open Archive UniBS\)](#), è l'archivio istituzionale dedicato alla raccolta e alla disseminazione della produzione scientifica dell'Università degli Studi di Brescia ed è integrato in IRIS, la piattaforma di gestione dei dati della ricerca. Il progetto, in linea con l'orientamento generale, a livello internazionale, di favorire la disseminazione di un'informazione scientifica di qualità, promuove l'accesso libero e gratuito ai risultati della ricerca (Open Access).
- ✓ Salute pubblica: la sperimentazione clinica di farmaci; l'impegno in prima linea nella cura e nella [ricerca sul COVID-19](#); la divulgazione scientifica in tema di sanità.
- ✓ Responsabilità sociale: adesione alla [rete antiviolenza](#) promossa dal Comune di Brescia; convenzione con il Tribunale di Brescia per lo svolgimento dei [Lavori di Pubblica Utilità](#) da parte dei soggetti condannati per reati connessi alla guida; l'adesione al [bando](#) emanato dal Dipartimento per le Politiche Giovanili e il Servizio Civile Universale per la selezione di operatori volontari da impiegare in progetti afferenti a programmi di intervento di Servizio civile universale.
- ✓ La [SMAE](#) ha il compito di valorizzare le iniziative esistenti di formazione postlaurea e di promuovere nuove iniziative su richiesta del mondo del lavoro e delle professioni.
- ✓ L'Ateneo incoraggia la nascita di nuove [Spin off](#), ovvero iniziative imprenditoriali che provengono dall'attività di ricerca con lo scopo di accedere al mercato.
- ✓ Al fine di valorizzare l'eredità del Consorzio Ente Universitario Lombardia Orientale, cui si deve la nascita dell'Università degli Studi di Brescia, è stata costituita tra il Comune di Brescia, la Provincia di Brescia e l'Università degli Studi di Brescia una Fondazione denominata "[FONDAZIONE E.U.L.O. – UNIVERSITA' DI BRESCIA](#)". La Fondazione diventerà uno strumento operativo dell'Università, con [la finalità](#) di raccogliere finanziamenti da parte di soggetti pubblici e privati. Questo per favorire la migliore gestione del patrimonio edilizio; la promozione del diritto allo studio; lo sviluppo dell'istruzione, della ricerca scientifica, della cultura, dell'innovazione e il

potenziamento dei rapporti tra Università e mondo del lavoro, per la formazione continua e lo svolgimento delle attività di terza missione.

- ✓ L'Università degli Studi di Brescia ha assunto la mission dell'Agenda 2030 delle Nazioni Unite come uno dei paradigmi ispiratori delle proprie attività, ed è proprio nell'ambito di quest'impegno che nasce il Centro di Ricerca e documentazione per l'Agenda dello sviluppo sostenibile 2030 [\[CRA2030\]](#). Il Centro è finalizzato alla promozione e alla divulgazione dei temi della sostenibilità nella comunità accademica e nella società civile. Il CRA supporta la Commissione per la Sostenibilità di Ateneo e svolge il ruolo di Advisory Board del "[Centro Sviluppo Sostenibilità](#)" (CSS), al quale partecipano Camera di Commercio, Industria, Artigianato e Agricoltura di Brescia, Confindustria Brescia, A2A spa e UBI-Fondazione CAB, con il patrocinio del Comune e della Provincia di Brescia, per la redazione della Strategia Territoriale di Sviluppo Sostenibile (STSvS). Per ulteriori dettagli si rimanda al paragrafo dedicato alla sostenibilità (2.1.5)
- ✓ Il CdA dell'Ateneo, nella seduta del 31 agosto 2021 ha approvato l'ingresso dell'Università degli Studi di Brescia nella società "[Ambiente Parco Impresa Sociale Srl ETS](#)", autorizzando l'acquisto di una partecipazione pari al 40%. Tale decisione nasce in considerazione di una collaborazione consolidata con Ambiente Parco fin dalle sue origini, sui temi legati alla sostenibilità ambientale, alla divulgazione scientifica della sostenibilità che consente la partecipazione civica e presenza sul territorio, dando valore al luogo, il Parco dell'Acqua, e allo sviluppo della comunicazione e del dibattito, favorendo anche la creazione di un legame tra ragazzi in formazione, aziende innovative, su diversi livelli interculturali e intergenerazionali, e l'Università.
- ✓ Il Piano di comunicazione 2022 raccoglie le iniziative di comunicazione finalizzate a favorire il raggiungimento degli obiettivi strategici ed è un indice delle principali occasioni istituzionali di incontro con il territorio. I progetti per il triennio accolgono, oltre agli eventi che si ripropongono annualmente, tra i quali si citano [l'Inaugurazione dell'Anno accademico](#), la cerimonia [Ad Maiora](#), i [Career Days](#) e gli [UniBs Days](#), anche le attività legate alle celebrazioni del quarantennale dell'Ateneo e alla realizzazione degli interventi per Brescia-Bergamo "Capitale Italiana della Cultura 2023". In relazione a quest'ultima iniziativa, importante sarà l'impegno dell'Ateneo nella collaborazione con le istituzioni culturali e di alta formazione delle due città; nella progettazione condivisa tra imprese, organizzazioni culturali e associazioni; nella valorizzazione della cultura umanistica, scientifica e tecnologica; nel potenziamento delle infrastrutture di connettività (reti e accessibilità) e dei sistemi di mobilità (percorsi) comuni.
- ✓ L'Associazione "[UniBS Alumni – Associazione Alumni dell'Università degli Studi di Brescia](#)", persegue lo scopo di ripensare il legame che unisce l'Ateneo a tutti coloro che hanno scelto l'Università degli Studi di Brescia come luogo di formazione e crescita. L'associazione è aperta allo sviluppo di nuove iniziative per i suoi associati, alla collaborazione con il territorio e all'internazionalizzazione. Essa si propone di offrire un ambiente ideale per lo sviluppo di attività collaborative in tutti gli ambiti professionali e di ricerca

Accanto alle iniziative di Ateneo, si posiziona l'attività promossa direttamente dai [Dipartimenti](#) con iniziative direttamente o indirettamente legate alle aree scientifico disciplinari afferenti ed il linea con il piano strategico del Dipartimento.

2.1.4 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. Allo stesso tempo, il Piano Strategico si propone di operare efficacemente a livello interno, con un'azione di:

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

L'area di sovrapposizione tra didattica e ricerca esprime la convinzione che l'integrazione e l'interazione virtuosa fra didattica e ricerca rendano l'Università innovativa e competitiva, contribuendo a costruirne la reputazione nazionale e internazionale.

L'area di sovrapposizione tra didattica e impegno nel territorio fa riferimento a tutte le attività che collegano iniziative di formazione con il territorio, include l'orientamento pre e post-laurea, le attività di formazione per aziende e persone con esperienza professionale e la formazione dei giovani all'imprenditorialità.

L'area di sovrapposizione tra ricerca e impegno nel territorio, "ricerca nel territorio", si riferisce alle attività che talvolta vengono raccolte nell'espressione "ricerca applicata", alle attività che i docenti, con il supporto del personale tecnico-amministrativo, svolgono in collaborazione con enti, imprese, istituzioni e che contribuiscono all'innovazione del territorio, da un lato, e ad alimentare un'attività scientifica orientata alle dinamiche esigenze della società e dell'economia, dall'altro.

L'area di sovrapposizione di tutte le aree, indicata con il termine "valori", indica i valori a cui UNIBS ispira le proprie strategie, i valori che aspira a rafforzare nei propri studenti, nel proprio corpo docente, nel personale dirigente, tecnico-amministrativo e nella comunità in cui è inserita. Le linee di sviluppo del valore pubblico del nostro Ateneo toccano i valori della sostenibilità, del carattere inclusivo della comunità, della cooperazione allo sviluppo, dell'accessibilità, della qualità, la partecipazione.

Figura 4 - I valori



Gli obiettivi del piano strategico, raggruppati per area, ai quali rimanda la performance operativa, sono qui elencati. Si rinvia alla Relazione sulla performance per quanto riguarda la misurazione dei risultati intermedi al 31/12/2021.

Tabella 9 – Gli obiettivi del Piano Strategico

Area strategica	ID	Linea strategica	Obiettivo	Indicatore	Target
Didattica	OS1	Regolarità degli studi	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
	OS2	Percorsi e insegnamenti	Incremento numero studenti che avviano la carriera nell' a.a. di riferimento	Variazione rispetto all'a.a. precedente del numero di studenti che avviano la carriera nell'a.a. di riferimento	>= media triennio precedente + 5%
	OS3	Internazionalizzazione della didattica	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)	> media triennio precedente
	OS4	Visibilità e attrattività dall'estero	Incremento studenti immatricolati con titolo di studio estero	Proporzione 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%
Ricerca	OS5	Qualità e produttività della ricerca	Rafforzamento dei percorsi avviati di monitoraggio e riconoscimento della produzione scientifica	Numero di prodotti rilevanti/docente	>= media triennio precedente
	OS6	Qualità e produttività della ricerca	Politiche di reclutamento	Numero di prodotti rilevanti/docente in mobilità	>= media triennio precedente

SEZIONE 2 – VALORE PUBBLICO (PIAO 2022-24)

Area strategica	ID	Linea strategica	Obiettivo	Indicatore	Target
	OS7	Attrazione di risorse esterne per la ricerca	Attività internazionale	Percentuale di pubblicazioni con autori di sedi straniere	>= media triennio precedente
	OS8	Attrazione di risorse esterne per la ricerca	Sostegno dell'attività dei docenti nel reperimento di fondi su bandi competitivi	Finanziamento da bandi competitivi/anno	>= media triennio precedente
	OS9	Dottorati di ricerca	Sostegno e sviluppo di cooperazioni con imprese, enti e istituzioni	Numero di borse esterne o forme di finanziamento equivalente inserite a bando	>= media triennio precedente + 10%
Terza Missione	OS10	Scuola di Alta formazione	Promozione dell'incremento dei Corsi di master/perfezionamento della SMAE	Numero di Corsi di master/perfezionamento attivi	>= media triennio precedente + 10%
	OS11	Terza missione	Promozione attività di terza missione	Numero di iniziative di terza missione (ulteriori rispetto a quelle già esplicitate, es SMAE)	>= media triennio precedente + 20%
	OS12	Sviluppo sostenibile	Attuazione Piano per lo Sviluppo Sostenibile dell'Ateneo	Consumi energetici normalizzati (tep/m3)	- 10% nel 2019 - 20% nel 2020 - 30% nel 2021
	OS13	Sviluppo sostenibile	Attuazione Piano per lo Sviluppo Sostenibile dell'Ateneo	Emissioni correlate ai consumi energetici elettrici e termici (ton CO2eq)	- 10% nel 2019 - 20% nel 2020 - 30% nel 2021
	OS14	Sviluppo sostenibile	Attuazione Piano per lo Sviluppo Sostenibile dell'Ateneo	Percentuale di raccolta differenziata RSU	+ 10% nel 2019 + 20% nel 2020 + 30% nel 2021
Servizi strumentali	OS15	Misure anticorruzione	Presidio della Legalità	Numero di eventi corruttivi	0
	OS16	Misure anticorruzione	Presidio della Trasparenza	Rispetto obblighi di pubblicazione	>= media triennio precedente
	OS17	Sostenibilità economico-finanziaria	Equilibrio finanziario ISEF	Indicatore sostenibilità economica finanziaria di cui al DM 47/2013	> 1

È doveroso precisare che il riferimento fino a qui citato è il Piano Strategico 2020-2022 del quale l'anno 2022 costituisce il periodo del consolidamento dei risultati raggiunti e coincide con la chiusura di un ciclo di governance, in linea con la scadenza del mandato rettorale. L'Ateneo si propone di adottare il Piano Strategico 2023-25 successivamente all'insediamento della nuova Governance.

2.1.5 La sostenibilità

Il Piano per lo Sviluppo Sostenibile, approvato dall'Ateneo nel 2018, è il principale strumento di coordinamento e attuazione degli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile (SDGs) dell'Agenda 2030 dell'ONU. La finalità del Piano è promuovere l'applicazione del principio di sostenibilità nei processi, nelle funzioni e nelle attività di UniBs, al fine di armonizzare il rapporto tra spazi, ambiente e persone e favorire stili di vita sempre più responsabili, per ridurre l'impronta ecologica di UniBs e migliorare la qualità della vita negli spazi universitari. Allo stesso tempo, UniBs promuove, attraverso un dialogo sistematico con il suo territorio e in particolare con i giovani che vi risiedono, la coesione e l'inclusione sociale, la riduzione delle diseguaglianze, la promozione della crescita culturale e del progresso economico sostenibile della società. UniBs Sostenibile fa propri i 17 Obiettivi di Sviluppo Sostenibile dell'Agenda 2030, declinandoli in sei ambiti tematici, per ciascuno dei quali identifica precise linee di impegno, mediante una strategia integrata a tre anni. Gli ambiti strategici di impegno, sul periodo di riferimento del Piano strategico 2020-2022, correlati agli obiettivi, sono:

- A. Energia ed Emissioni: percorso di riduzione dei fabbisogni energetici e delle emissioni correlate
- B. Mobilità: riduzione dell'uso del mezzo di trasporto individuale motorizzato e incentivazione di forme di trasporto più sostenibili
- C. Edilizia Universitaria e Residenziale: gestione mirata e oculata delle risorse e degli spazi e nuova attenzione al benessere delle comunità studentesca, del personale tecnico amministrativo e del personale docente, includendo le misure per migliorare l'accessibilità, la mobilità, la riconoscibilità e l'abbattimento delle barriere architettoniche
- D. Natura e Ecosistema: protezione degli ecosistemi e ampliamento degli spazi verdi, riduzione dei rifiuti e dei consumi idrici
- E. Salute e Benessere: promozione della salute fisica, mentale e sociale attraverso interventi mirati, tra cui la promozione dello sport, della buona alimentazione, il supporto psicologico
- F. Cultura, Apprendimento e Ricerca: promozione di una cultura integrata della sostenibilità tra le strutture, le attività e i processi.

Nell'ottobre 2020 è stato redatto il primo rapporto di sostenibilità relativo al triennio 2017-2019, cui il presente PIAO rimanda per un maggior dettaglio sugli obiettivi, sui target, sulle azioni, sugli impegni.

2.1.6 Il programma PRO3 2021-2023: Innovazione e qualificazione dell'offerta formativa

La programmazione ministeriale, prevista dall'articolo 1-ter della Legge 43 del 2005, definisce con cadenza triennale gli obiettivi di sviluppo del sistema universitario. Tali obiettivi forniscono un coerente quadro di insieme entro il quale ciascuna Università può valorizzare la propria autonomia nelle politiche di internazionalizzazione, offerta formativa, servizi agli studenti, sviluppo delle politiche del personale e della ricerca. Per il triennio 2021-2023 il MUR ha fornito le linee generali di indirizzo individuando azioni, obiettivi ed opportuni indicatori per la valutazione dei risultati.

Le Università statali e non statali legalmente riconosciute adottano i loro programmi triennali in coerenza con gli indirizzi ministeriali assicurando l'integrazione del ciclo di gestione della performance di cui al d.lgs. n.150/2009 con la programmazione triennale. La programmazione del sistema universitario è finalizzata all'innalzamento della qualità del sistema universitario, tenuto conto dell'impegno delle università nel ridurre le disuguaglianze economiche, sociali e territoriali e dell'esigenza di ridurre i divari tra le sedi universitarie dovute ai differenti fattori di contesto territoriale.

Per il triennio di programmazione 2021-2023, il programma di Ateneo, presentato al MUR il 23/07/2021, comprende le azioni dirette a:

- l'orientamento e tutorato in ingresso e in itinere ai fini della riduzione della dispersione studentesca e dell'equilibrio nella rappresentanza di genere;
- il rafforzamento delle competenze acquisite dagli studenti e innovazione delle metodologie didattiche;
- la qualificazione dell'offerta formativa e delle politiche per l'innovazione in relazione alle esigenze del territorio e del mondo produttivo, ivi inclusi lo sviluppo delle Lauree Professionalizzanti e l'acquisizione di competenze per l'imprenditorialità;
- il miglioramento delle infrastrutture e degli strumenti per la ricerca al fine dell'integrazione della ricerca nelle reti internazionali ed europee.

Di seguito, gli obiettivi selezionati all'Ateneo per l'attribuzione delle risorse relative alla programmazione triennale 2021-2023 (PRO3) e rilevanti ai fini della strategia e della programmazione dell'azione amministrativa di supporto:

Tabella 10 - Gli obiettivi PRO3 di UniBs

Area strategica	ID	Obiettivo	Indicatore	Target fine triennio 21-23
Didattica	P3.1	Orientamento e tutorato in ingresso e in itinere ai fini della riduzione della dispersione studentesca e dell'equilibrio nella rappresentanza di genere	Proporzione di studenti che si iscrivono al II anno della stessa classe di laurea o laurea magistrale a ciclo unico (L, LMCU) avendo acquisito almeno 40 CFU in rapporto alla coorte di immatricolati nell'a.a. precedente.	0,450

	P3.2	Rafforzamento delle competenze acquisite dagli studenti e innovazione delle metodologie didattiche	Numero di open badge ottenuti dagli studenti a seguito di percorsi di formazione per l'acquisizione di competenze trasversali	400
	P3.3	Qualificazione dell'offerta formativa e delle politiche per l'innovazione in relazione alle esigenze del territorio e del mondo produttivo, ivi inclusi lo sviluppo delle Lauree Professionalizzanti e l'acquisizione di competenze per l'imprenditorialità	Proporzione di immatricolati ai corsi di laurea professionalizzanti sul totale degli immatricolati	0,020
Ricerca	P3.4	Miglioramento delle infrastrutture e degli strumenti per la ricerca al fine dell'integrazione della ricerca nelle reti internazionali ed europee	Spazi (Mq) destinati ad attività di ricerca per docenti di ruolo dell'Ateneo	35,500

2.1.7 Il Sistema di Gestione della Qualità (AVA e ISO)

L'Ateneo adotta un Sistema di Gestione della Qualità (SGQ) sia nell'ambito delle attività relative a Didattica, Ricerca e Terza Missione, sia nell'ambito dei Servizi tecnico amministrativi, con l'obiettivo di supportare le seguenti dimensioni:

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

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

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

I principali attori del Sistema AVA all'interno dell'Ateneo sono: per la Didattica, i Corsi di studio e i Gruppi di Riesame, i Presidi della Qualità dei Dipartimenti per la Didattica, le Commissioni Paritetiche Docenti Studenti; per la ricerca, i Dipartimenti e i Presidi della Qualità dei Dipartimenti per la Ricerca; per la Terza Missione, i Dipartimenti e i Presidi della Qualità di Dipartimento per la Terza Missione. Trasversalmente a questi ambiti operano il Presidio della Qualità di Ateneo (PQA) e il Nucleo di Valutazione.

In seguito all'introduzione del Regolamento sulla Assicurazione della Qualità approvato ad aprile 2021 il [Presidio della Qualità di Ateneo](#) è composto dal Delegato del Rettore al Sistema assicurazione qualità, dai Responsabili dei Presidi della Qualità dei Dipartimenti e da un rappresentante degli studenti delegato dal Presidente del Comitato Partecipativo degli Studenti. Nel PQA è prevista inoltre la partecipazione, quali invitati permanenti, dei Prorettori e delegati dell'area della Didattica, Ricerca e Terza Missione e di una esperta di Sistemi Qualità.

Sono stati inoltre creati tre Tavoli di Coordinamento del PQA, uno per ciascuna delle tre aree di Didattica, Ricerca e Terza Missione, al fine di interagire nel modo più efficace con i Coordinatori dei Presidi della Qualità dei Dipartimenti (PQD) e con il personale tecnico amministrativo di supporto, sia a livello centrale che dipartimentale. L'obiettivo di tale nuova organizzazione, definita nel Regolamento del Sistema di Assicurazione di Qualità di Ateneo, è quello di consolidare il rapporto tra gli attori dell'intero SGQ di Ateneo, nel rispetto delle indicazioni dell'ANVUR relative al Sistema AVA.

L'Ateneo, in affiancamento a questo previsto da ANVUR con il sistema AVA, supporta la qualità dei propri servizi tecnico amministrativi mantenendo ed estendendo a numerosi processi un [Sistema di Gestione di Qualità](#) secondo la norma UNI EN ISO 9001:2015. Nel corso dell'esercizio 2021 sono state effettuate le visite di sorveglianza da parte dell'ente certificatore esterno che hanno consentito il rinnovo del certificato di qualità ISO 9001 dell'Ateneo per il triennio successivo, con scadenza 27 giugno 2024. Come evidenziato nella [Relazione annuale del PQA relativa all'anno 2021](#), l'Ateneo ha posto le premesse per l'individuazione e ottimizzazione dei processi del sistema AVA con impatto sui processi del sistema UNI EN ISO 9001:2015 e viceversa, in un'ottica di integrazione dei sistemi di Qualità di Ateneo.

Si rinvia in particolare ai seguenti documenti di riferimento:

- [Regolamento del sistema di Assicurazione di Qualità di Ateneo](#), approvato con Decreto Rettorale del 16/04/2021;
- [Politica per la Qualità](#) approvata dal Senato Accademico il 22/11/2021;
- [Relazioni annuali del Presidio della Qualità](#);
- [Descrizione del processo di Assicurazione della Qualità di Ateneo](#) a cura del Presidio della Qualità di Ateneo e della U.O.C. Qualità, Statistiche e Reporting.

INDICE SEZIONE 2 - 2.2 PERFORMANCE

2.2 LA PERFORMANCE 2022-2024.....	29
2.2.1 Il ciclo della performance	29
2.2.2 La dimensione della performance di struttura: classificazione degli obiettivi per tipo e prospettiva	30
2.2.3 L'albero della performance e la correlazione con gli obiettivi strategici	36
2.2.4 Correlazione tra performance e risorse economico-finanziarie: il bilancio unico di Ateneo di previsione per gli anni 2022-2024	41
2.2.5 Le risorse per il programma PRO3 2021-2023	42
2.2.6 Gli indicatori economici della performance	42
2.2.7 Indicatori di sostenibilità economico-finanziaria secondo il D.Lgs. 49/2012 e il DM 47/2013 (Proper)	43
2.2.8 Performance e FFO	43
2.2.9 Gli Stakeholder	46
2.2.10 Obiettivi di efficienza dell'azione amministrativa	46
2.2.11 Obiettivi di performance in supporto all'anticorruzione	47
2.2.12 Obiettivi di digitalizzazione e semplificazione	47
2.2.13 Obiettivi di trasparenza e accessibilità	47
2.2.14 Obiettivi di miglioramento dei servizi dal punto di vista dell'utente	48
2.2.15 Il Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR)	58
2.2.16 Il miglioramento dei servizi e l'ascolto degli stakeholder	59
2.2.17 Il Gender Equality Plan (GEP) e la Performance	60
2.2.18 Il lavoro agile e la performance	62

ALLEGATI:

- All. 1 – Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance
- All. 2 – Obiettivi operativi 2022

2.2 LA PERFORMANCE 2022-2024

Il Piano della Performance 2022-2024 è stato redatto nel rispetto del Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance 2022 (di seguito SMVP) adottato dal Consiglio di Amministrazione nella seduta del 25 febbraio 2022, aggiornato nella seduta del 28 aprile 2022 (All. 1), e del D.Lgs 150/2009. Si è inoltre tenuto conto della Nota di indirizzo ANVUR di cui alla delibera del Consiglio direttivo del 20 dicembre 2017, delle Linee Guida ANVUR per la gestione integrata dei cicli della performance e del bilancio delle Università (Delibera n.18 del 23 gennaio 2019), e delle Linee Guida, n. 5 di dicembre 2019, per la Misurazione e Valutazione della Performance individuale dal Dipartimento della Funzione Pubblica, per quanto compatibili con il Sistema Universitario.

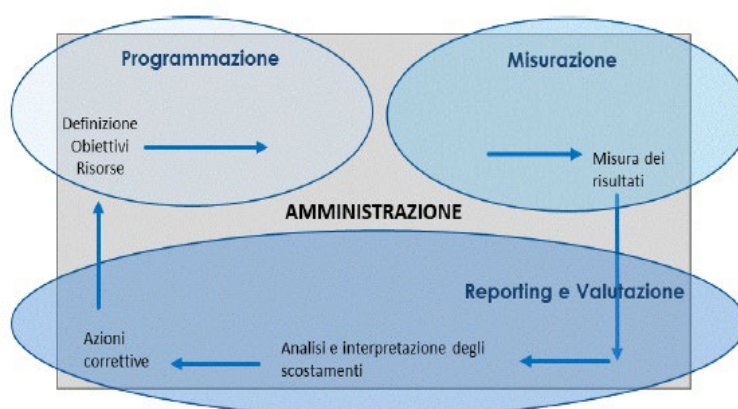
La logica programmatica del PIAO, accolta dal Piano della Performance, è ispirata a tre principi:

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

2.2.1 Il ciclo della performance

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

Figura 5 - Il ciclo della performance



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

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

2.2.2 La dimensione della performance di struttura: classificazione degli obiettivi per tipo e prospettiva

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

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

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

Tabella 11- Prospettiva

PROSPETTIVA	Descrizione	N. obiettivi operativi	N. strutture assegnatarie
Funzionamento	Caratteristica degli obiettivi che mirano al funzionamento delle attività con mantenimento dei livelli di risultato già raggiunti	32	34
Consolidamento	Appartiene agli obiettivi orientati a consolidare processi e procedure introdotti a seguito di obiettivi realizzati negli anni precedenti o da completare	14	28
Miglioramento	Propria degli obiettivi che puntano a migliorare in modo incrementale processi e procedure esistenti o di recente introduzione	90	145
Innovazione	Caratteristica degli obiettivi diretti all'introduzione di processi, procedure, sistemi e criteri nuovi	46	65
	Totali	182	272

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

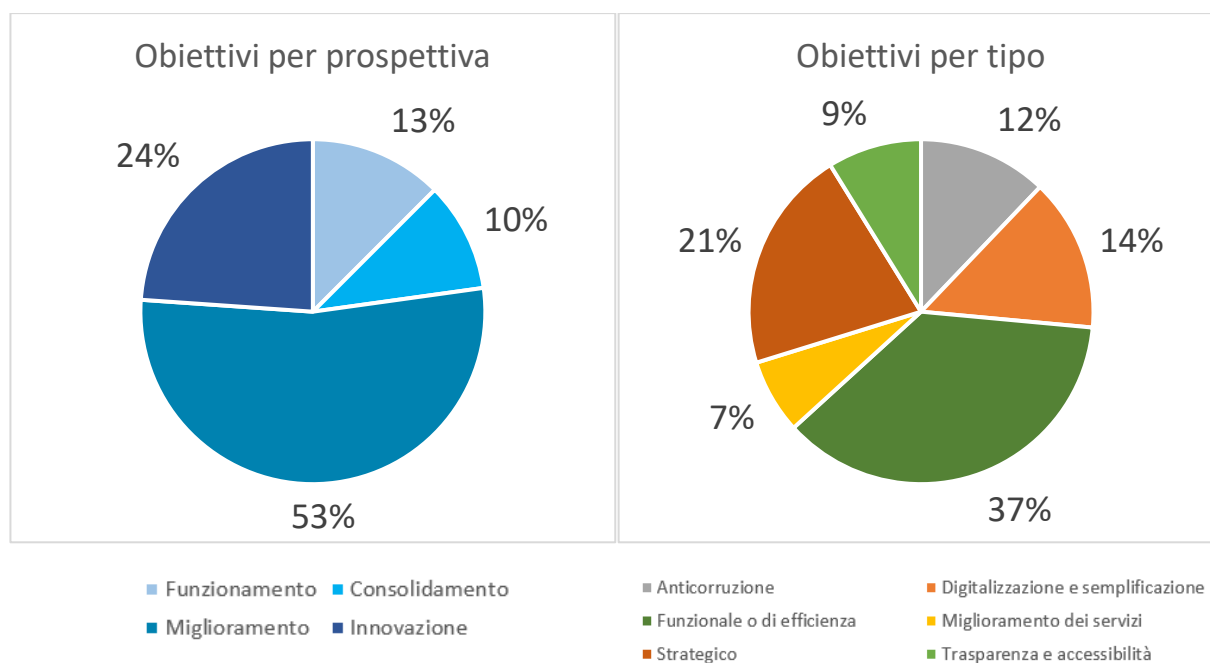
Tabella 12 - Tipo

TIPO	Descrizione	N. obiettivi operativi	N. strutture assegnatarie
Strategico	Obiettivi prevalentemente collegati al supporto della realizzazione delle attività del piano strategico	44	57
Funzionale o di efficienza	Obiettivi collegati a processi e attività per migliorare l'efficienza, per l'uso ottimale delle risorse, per il buon funzionamento delle attività ordinarie e per assicurare l'adeguatezza allo scopo dell'azione amministrativa	67	100
Digitalizzazione e semplificazione	Obiettivi collegati all'introduzione di tecnologie digitali per la gestione dei processi o procedimenti in modo più efficiente e per la semplificazione	22	39
Anticorruzione	Obiettivi legati a processi e attività di prevenzione della corruzione	31	33
Miglioramento dei servizi	Obiettivi connessi all'ascolto degli utenti per valutare le performance organizzative e individuare fattori di cambiamento in ottica di miglioramento	1	19

TIPO	Descrizione	N. obiettivi operativi	N. strutture assegnatarie
Trasparenza e accessibilità	Obiettivi legati a processi e attività di trasparenza dell'azione amministrativa e di accessibilità alle informazioni	17	24
	Totali	182	272

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

Grafico 5– Distribuzione degli obiettivi secondo la prospettiva e il tipo



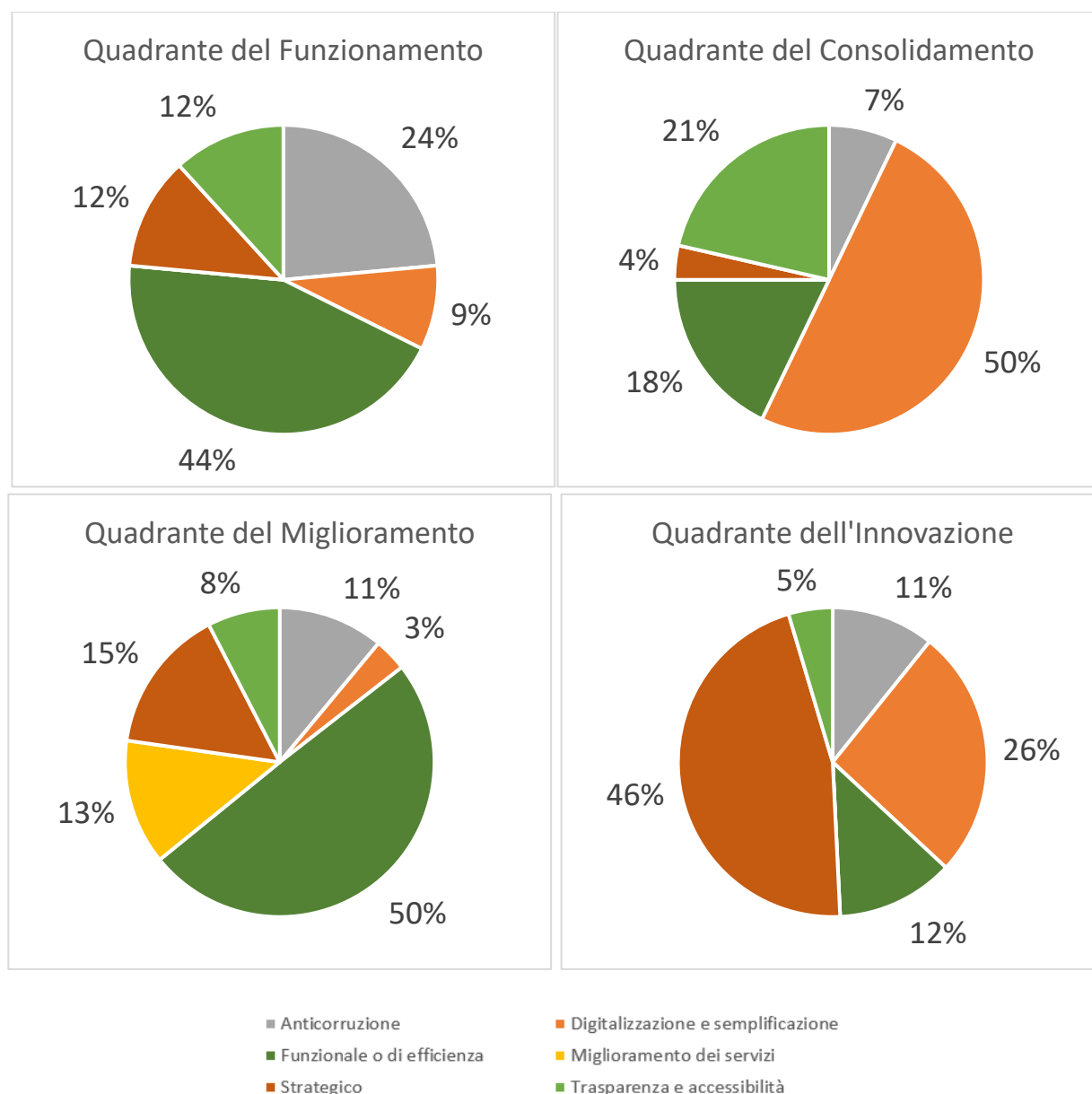
Si osserva come la prospettiva del miglioramento copra più della metà del piano e, insieme alla prospettiva di innovazione, arriva a raggiungere il 77% degli obiettivi operativi 2022.

Le prospettive di funzionamento e consolidamento caratterizzano il 23% degli obiettivi assegnati. Esse sono orientate al mantenimento dei risultati raggiunti in precedenza, al perfezionamento di servizi e procedure già in essere e degli strumenti già in uso, all'arricchimento delle informazioni disponibili, senza significativi impatti in termini di miglioramento, ma meritevoli di particolare attenzione per le criticità che possono presentarsi compromettendo il risultato già raggiunto. In altri termini, possiamo dire che l'ottica conservativa pesa per il 23%, mentre quella migliorativa e innovativa per il 77%.

Il grafico per tipologia illustra una prevalenza degli obiettivi legati all'efficienza e all'uso ottimale delle risorse e degli strumenti a disposizione, per il buon funzionamento delle attività ordinarie, anche non direttamente correlati a obiettivi strategici, ma rilevanti in termini di supporto alle attività dell'Ateneo nel suo complesso. Rilevante è anche la presenza della componente strategica, che rafforza il legame della performance operativa con la strategia e che è sostenuta dal buon andamento delle attività funzionali ordinarie, viste sopra. Vi è infine un equilibrio nella presenza delle altre voci. Va tuttavia osservato che, per molti obiettivi, l'esercizio di classificazione mirato a inquadrare una tipologia precisa, non è sempre lineare e immediato e, leggendo il piano degli obiettivi da un punto di vista che si allontana dal particolare, il confine tra le aree di non è così marcato. Oltre al naturale legame tra anticorruzione e trasparenza, ci sono, ad esempio, punti di intersezione tra la digitalizzazione e la funzionalità, tra la strategia e l'accessibilità, tra l'anticorruzione e la funzionalità, e così via.

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

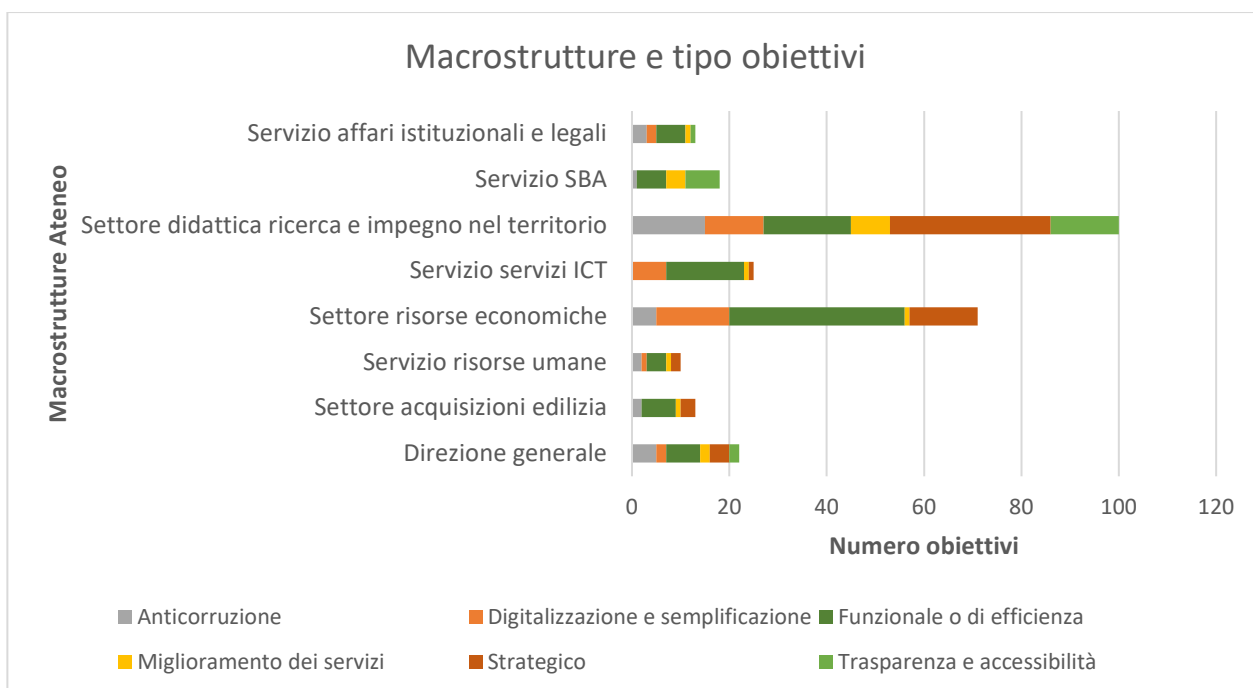
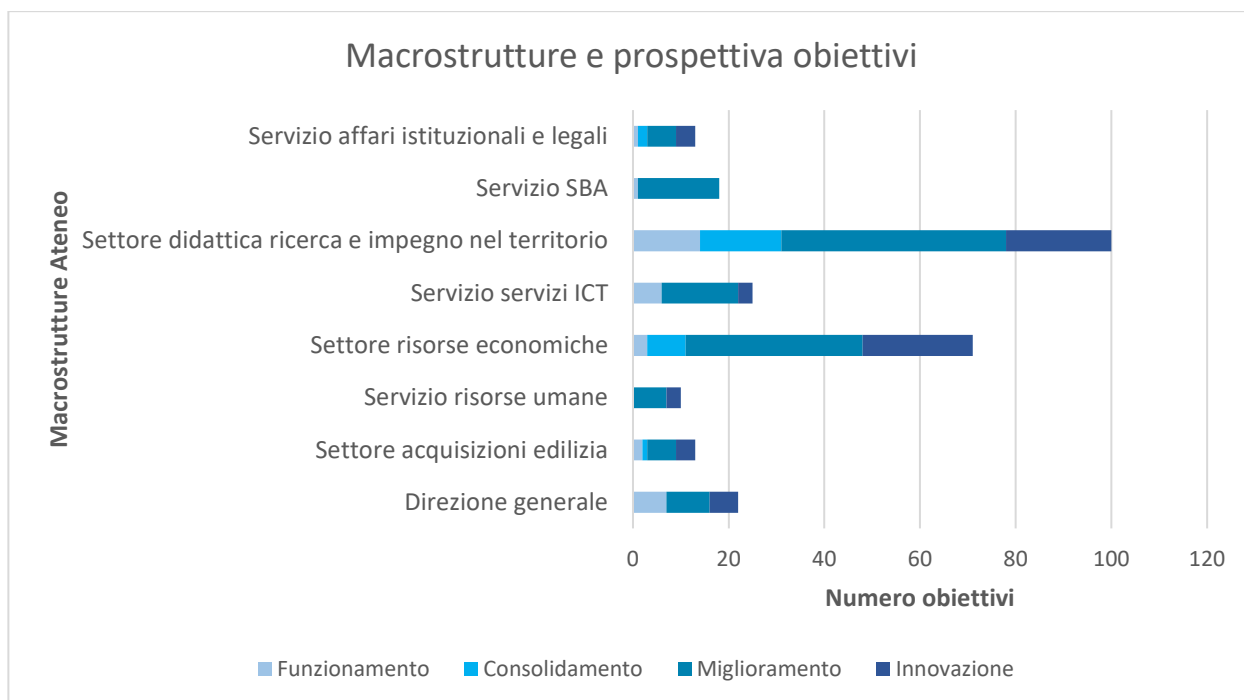
Grafico 6 – I quadranti della prospettiva



Il quadrante del funzionamento conferma la sua natura conservativa e tutelativa ed comprende per una buona parte obiettivi di efficienza o legati all'anticorruzione. Gli obiettivi connessi all'ascolto dell'utenza in termini di customer satisfaction sono accolti all'interno della prospettiva del miglioramento. Il quadrante dell'innovazione è composto in gran parte da obiettivi di digitalizzazione. Il quadrante del consolidamento è dedicato per la maggior parte ad obiettivi di digitalizzazione realizzati nello scorso anno.

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

Grafici 7-8 - Macrostruttura e prospettiva/tipo



All'interno della tipologia del miglioramento dei servizi è presente un solo obiettivo assegnato in modo trasversale a molte strutture, con esiti indipendenti le une dalle altre. Il colore giallo tocca infatti tutte le macrostrutture.

Le tabelle riportate nei prossimi paragrafi rappresentano una sintesi degli obiettivi classificati per tipo e prospettiva. Un maggior dettaglio è visibile nel planning degli obiettivi operativi 2022 allegato (All. 2) al presente Piano.

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

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 corredo degli obiettivi definiti all'interno del Piano Strategico 2020-2022, il presente Piano della performance accoglie tra gli obiettivi di strategia anche gli obiettivi individuati dall'ateneo nell'ambito della programmazione triennale 2021-2023 (PRO3).

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

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. Al Direttore Generale sono affidati gli obiettivi collegati al conferimento dell'incarico e, annualmente, questi possono subire modifiche o integrazioni in relazione a variazioni dello scenario di riferimento o alla sostituzione di obiettivi già raggiunti.

Il Direttore Generale trasmette una nota ai Dirigenti e ai titolari di posizione organizzativa invitandoli a proporre obiettivi (con indicatori e target) per la rispettiva struttura, in coerenza con la normativa di riferimento, con gli obiettivi del Piano strategico e/o con gli obiettivi del Direttore Generale.

I Dirigenti e i titolari di posizione organizzativa trasmettono nel termine stabilito nella nota le proposte di obiettivi al Direttore Generale, il quale valuta gli obiettivi proposti al fine del loro inserimento nel PIAO, in modo da garantire la coerenza con gli obiettivi strategici. I responsabili prendono visione dei propri obiettivi e li condividono con le strutture di riferimento.

A questo proposito, tutte le strutture organizzative tecnico-amministrative sono coinvolte, nei rispettivi vertici e nelle articolazioni interne, in attività di informazione e condivisione della strategia generale e nella esplicitazione della performance operativa, in linea con l'obiettivo trasversale della condivisione del Sistema di Misurazione e Valutazione della performance 2022 con tutti i collaboratori, assegnato ai dirigenti e ai responsabili dei servizi. Questi momenti di incontro, nei quali particolare attenzione è dedicata alla illustrazione delle logiche e dei meccanismi della valutazione contenute nel SMVP, che si allega e a cui si rimanda per il dettaglio, e alla condivisione degli obiettivi operativi, sono anche l'occasione per attivare collaborazioni e sinergie tra uffici con funzioni diverse.

Su proposta del Rettore e dei Delegati è stato adottato dal Consiglio di Amministrazione in data 17/12/2019 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. Gli obiettivi del Piano Strategico sono riportanti in sintesi nei paragrafi dedicati al Valore Pubblico.

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

Si riportano gli obiettivi operativi che rimandano direttamente o indirettamente alla strategia. Nella tabella sono indicati con un'apposita etichetta gli obiettivi che si connettono alla PRO3.

Tabella 13 - Macrostruttura e prospettiva/tipo

Tipo	Prospettiva di Funzionamento	Prospettiva di Consolidamento	Prospettiva di Miglioramento	Prospettiva di Innovazione
Strategico	Iniziative di recupero crediti relativi alla contribuzione studentesca al fine di incrementare gli studenti regolari conteggiati dal Ministero: invio messaggi di sollecito. PRO3	Conclusione realizzazione dei Lavori di ristrutturazione dell'edificio denominato Porta Pile. Tempi di esecuzione previsti nel Capitolato d'appalto PRO3	Adeguamento calcolo CFU impegno annuale degli studenti per migliorare indicatore "40CFU" PRO3; analisi e definizione algoritmo di calcolo; definizione requisito per Cineca PRO3	Adempimenti necessari all'avvio delle attività del PNRR e di Horizon Europe: predisposizione dei documenti necessari (GEP e Regolamento progetti UE)
	Mantenimento dell'indicatore di spesa del personale ai sensi dell'art.5 d.lgs 49/2012 all'interno del limite massimo (80%)		Analisi della regolarità contributiva del PL in virtù del fatto che diventerà requisito essenziale per le prossime rilevazioni	Attivazione di contratti di formazione lavoro
	Simulazione del costo del personale ai fini della pianificazione strategica delle risorse e del rispetto del rapporto Spese di personale/ffo + tasse: produzione di report con l'indicazione del costo stipendiale diviso per ruolo ed eventuali incrementi stipendiali		Attrazione di risorse esterne: Avvio Horizon Europe: Redazione linee guida e casistica degli errori di rendicontazione più comuni	Attività legate al progetto UNITA. Cooperazione con gli Atenei dell'alleanza, in qualità di associated partner, al fine di partecipare alla call prevista per il 2023 (30/06/23): partecipazione a riunioni, coordinamento interno per l'attività, promozione delle iniziative, raccolta e condivisione informazioni nell'anno 2022.
			Attrazione di risorse esterne: Avvio progetti PRIN 2020: redazione linee guida e casistica degli errori di rendicontazione più comuni	Attuazione partecipazione ai bandi Missione 4 - PNRR
			Attrazione di risorse esterne: incontri formativi su specifiche call con la partecipazione di ricercatori vincitori di progetti	Attuazione partecipazione ai bandi Missione 4 - PNRR: Supporto a docenti per la presentazione delle proposte
			Attrazione di risorse esterne: individuazione e proposta alla governance di azioni a supporto delle azioni del primo pilastro di Horizon Europe	Azioni di orientamento al lavoro per Dottorandi/Dottori: proposta attività in collaborazione con UniLyon-CUSO-UniTO
			Avvio progetto tutorato ex DM e supporto al progetto orientamento in entrata e in uscita ex DM 732/2021: aumento del numero dei tutor con specifica formazione	Conclusione due compravendite (Immobile in zona nord e residenze)

SEZIONE 2 – 2.2 PERFORMANCE (PIAO 2022-24)

Tipo	Prospettiva di Funzionamento	Prospettiva di Consolidamento	Prospettiva di Miglioramento	Prospettiva di Innovazione
			Coordinamento delle attività ai fini del raggiungimento degli obiettivi selezionati per la PRO3 (40 CFU, Open badge, spazi in mq dedicati alla ricerca, immatricolati ai corsi professionalizzanti) PRO3	Configurazione progetti al fine della gestione ottimale delle risorse del PNRR: realizzazione schemi di finanziamento
			Coordinamento delle attività del settore volte al raggiungimento degli obiettivi selezionati per la PRO3: 40 CFU, Open badge, immatricolati ai corsi professionalizzanti: organizzazione incontri di coordinamento per iniziative di orientamento, tutorato, attivazione open badge e monitoraggio periodico PRO3	Definizione e verifica della fattibilità del quadro esigenziale del nuovo edificio zona nord, propedeutica all'avvio della gara di progettazione
			Incremento CFU conseguiti all'estero nell'anno solare 2022 da parte degli studenti: promozione opportunità di mobilità internazionale	Definizione procedure/processi per l'avvio dei nuovi tirocini di Farmacia e Tecniche industriali di Prodotto e di processo
			Incremento studenti regolari: monitoraggio regolarità contributiva PRO3	Digitalizzazione programma Erasmus (EWP)- Utilizzo sistema condiviso EWP per digitalizzazione del programma Erasmus (accordi interistituzionali, Learning Agreement): Entro scadenze Commissione Europea (settembre 2022 accordi interistituzionali)
			Nuova newsletter per la comunicazione delle opportunità di finanziamento e le attività di disseminazione delle attività di ricerca	Gestione amministrativo contabile dei progetti di ricerca della 4 missione PNRR
			Organizzazione di un seminario di orientamento al lavoro per studenti/laureati aperto alla comunità e raccolta questionario di soddisfazione	Gestione presentazione progetti bandi Missione 4 - PNRR (all'Ente finanziatore o al capofila)
			Ottimizzazione dell'impiego delle risorse umane anche nell'ottica del rispetto del limite massimo dell'indicatore di spesa del personale: mappatura delle competenze/potenzialità (anche attraverso il ricorso ad un consulente RU) per individuare la migliore allocazione delle risorse (a partire dal Servizio Risorse Umane)	Incremento studenti immatricolati: attivazione sportello SOS matricole con il coinvolgimento di studenti 150 ore, in funzione delle disponibilità PRO3

SEZIONE 2 – 2.2 PERFORMANCE (PIAO 2022-24)

Tipo	Prospettiva di Funzionamento	Prospettiva di Consolidamento	Prospettiva di Miglioramento	Prospettiva di Innovazione
			Politiche di reclutamento: realizzazione di un welcome kit per nuovi assunti (opportunità, servizi, catalogo IRIS)	Proposta di metriche ed indicatori di sostenibilità quantitativi per l'Ateneo che al momento non sono monitorati
			Potenziamento degli strumenti (Italiano e Inglese) di informazione e di supporto alle procedure rivolti agli immatricolandi internazionali a corsi di laurea, laurea magistrale e laurea magistrale a ciclo unico	Realizzazione corsi sul metodo di studio per futuri studenti e matricole PRO3
			Promozione dei programmi di mobilità internazionale tramite incontri dedicati anche coinvolgendo ex studenti, a cadenza frequente. Incrementare comunicazione anche tramite social network	Rilascio attestazione CLA per la lingua inglese livello B1 e livello B2 PRO3
			Realizzazione di interviste per la newsletter del quarantennale finalizzate alla redazione di contributi da pubblicare per la valorizzazione della ricerca	Rilascio Open badge linguistici PRO3
			Realizzazione iniziative di promozione dei corsi di laurea professionalizzanti nelle scuole e in azienda PRO3	Supporto amministrativo contabile alla partecipazione dei bandi della 4 missione PNRR
			Supporto all'obiettivo PRO3 40 CFU con aumento e selezione mirata dei tutor d'area: bando mirato alla selezione di tutor con particolare riguardo alle aree di maggior difficoltà (raccordo con Commissione tutorato) PRO3	
			Supporto per ottimizzare i calendari degli esami di profitto: proposta al Dirigente	

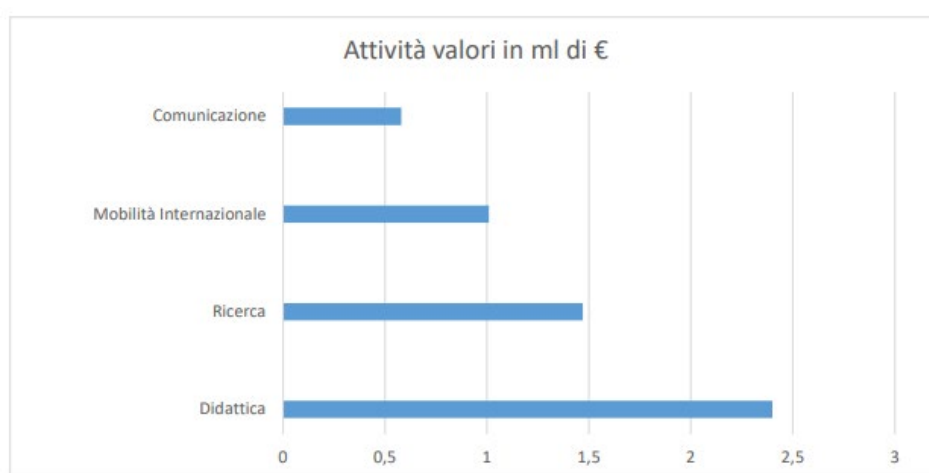
2.2.4 Correlazione tra performance e risorse economico-finanziarie: il bilancio unico di Ateneo di previsione per gli anni 2022-2024

Nella [Nota illustrativa al bilancio unico di Ateneo di previsione per gli anni 2022-2024](#) sono esposte le risorse destinate al raggiungimento degli obiettivi previsti nelle aree strategiche didattica e ricerca, al netto delle risorse volte al funzionamento ed alla gestione dell'Ateneo.

Sono inoltre indicate le risorse dedicate all'internazionalizzazione e agli obiettivi della comunicazione per i seguenti motivi:

- le risorse destinate all'internazionalizzazione ed alla comunicazione sono collegate ad azioni trasversali al raggiungimento degli obiettivi della didattica e della ricerca;
- la comunicazione è da intendersi come uno strumento tramite il quale l'Università divulga le attività di didattica e ricerca, e costituisce uno stretto legame con il territorio, contribuendo allo sviluppo ed alla crescita dello stesso.

Grafico 9 – Destinazione delle risorse



Dal grafico si evidenzia come le risorse, pari a circa 2,4 milioni di euro, siano destinate in prevalenza all'area strategica della didattica, alla quale sono assegnate, tra le altre, le risorse per:

- la didattica integrativa e di supporto per complessivi 1,391 ml di euro, con l'obiettivo di potenziare l'attività e l'offerta formativa;
- il potenziamento delle attività del Centro Linguistico di Ateneo per complessivi 196 mila euro, di cui 136 mila euro destinate all'ottenimento degli "open badge" per la certificazione linguistica;
- l'orientamento ed il tutoraggio per complessivi 781 mila euro, a supporto del percorso didattico degli studenti.

All'area strategica della ricerca sono assegnate risorse per un ammontare di circa 1,4 milioni di euro.

La quota comprende, tra le altre, risorse per:

- il potenziamento dell'attività di ricerca per circa 785 mila euro: risorse stanziare nei budget dei Dipartimenti per finanziare i progetti di ricerca;
- le nuove figure professionali da dedicare alla ricerca, quali i tecnologi, pari a 150 mila euro;
- le pubblicazioni scientifiche, anche, su riviste open access per 383 mila euro, al fine di miglioramento degli indicatori della VQR;
- l'acquisto della piattaforma SciVal per 48 mila euro. SciVal è una piattaforma integrata modulare di Elsevier per l'analisi dei risultati della ricerca a partire dai dati della produzione scientifica. Gli utenti possono combinare qualsiasi insieme di metriche semplici e più sofisticate per confrontare o valutare la produttività degli Enti di ricerca, secondo aspetti quali l'impatto delle citazioni, le sovvenzioni assegnate, le menzioni o la collaborazione sui mass media. Ciò consente di comprendere, ad esempio, la propria posizione rispetto a quella di altri enti simili, nonché rispetto ai benchmark globali e nazionali.

Alla attività Mobilità internazionale sono state stanziare risorse per circa 1 milione di euro, finalizzate a sostenere gli studenti provenienti da paesi stranieri ma anche a favorire lo scambio con l'estero dei nostri studenti e dottorandi di ricerca. L'obiettivo di tali assegnazioni è quello di attrarre maggiori studenti dall'estero e di migliorare il percorso formativo dei nostri studenti e dottorandi di ricerca, stimolando periodi di studio e di ricerca all'estero.

2.2.5 Le risorse per il programma PRO3 2021-2023

Nell'ambito del fondo di finanziamento ordinario (FFO), è confluito a decorrere dall'anno 2014 il fondo per la programmazione dello sviluppo del sistema universitario (istituto dall'articolo 1, comma 5, lettera c) della Legge 537/93). Con la presentazione del programma PRO3, ogni ateneo è chiamato a formulare le azioni e gli obiettivi che intende raggiungere, selezionare gli indicatori, formulare i target e indicare il budget, specificando la quota richiesta a finanziamento sul fondo PRO3 e la quota di risorse proprie e/o finanziate da altre fonti. La sintesi economica del progetto prevede, a fronte di un budget complessivo di 8.928.000 euro, una quota a valere sulle risorse MUR di 3.492.000 euro e un cofinanziamento a valere su risorse proprie o di altre fonti di 5.436.000 euro, per l'intero triennio di programmazione.

2.2.6 Gli indicatori economici della performance

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

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

2.2.7 Indicatori di sostenibilità economico-finanziaria secondo il D.Lgs. 49/2012 e il DM 47/2013 (Proper)

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

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

Tabella 14– La composizione degli indicatori Proper

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

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

Il nostro Ateneo rispetta i limiti previsti dalla normativa.

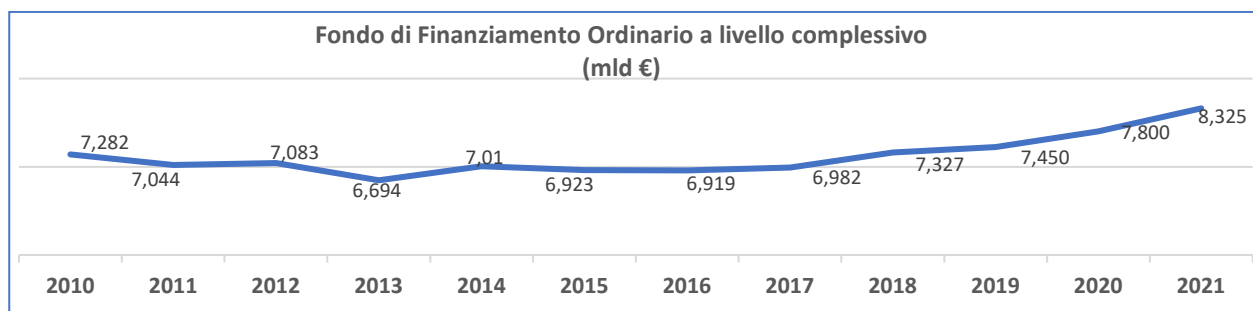
Nella sezione monitoraggio di questo documento sono indicate le misure messe in atto per la verifica periodica dell'andamento degli indicatori.

2.2.8 Performance e FFO

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

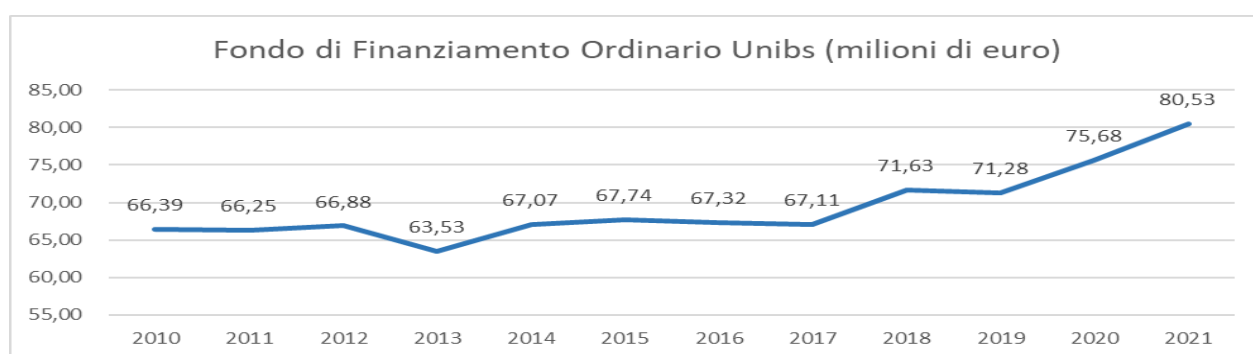
Complessivamente, il finanziamento per gli Atenei statali ha disegnato un trend in crescita a partire dall'anno 2017, passando da 6,987 miliardi di euro a 8,325 miliardi di euro nel 2021.

Grafico 10 – Andamento delle risorse complessive del FFO del sistema universitario



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

Grafico 11- Andamento del FFO di UniBS



Rispetto all'anno 2020, nel 2021 le assegnazioni libere, costituite dalla quota base, dalla quota premiale e dall'intervento perequativo, che, complessivamente sul sistema, ammontano a 6.653.180.621 euro, vedono un incremento complessivo del 5,09%.

All'interno della quota base e della quota premiale, vi sono voci di assegnazione la cui entità economica è direttamente correlata ad aspetti di performance degli atenei.

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

Tabella 15 – Le componenti di performance nel FFO

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

Si riporta il dettaglio delle assegnazioni destinate al nostro Ateneo per il 2021, a confronto con l'anno precedente, in riferimento alle voci di FFO in analisi.

Tabella 16 – Dettaglio FFO base-premiale-perequativo

ATENEIO UNIBS	Delta 2021-20	Anno 2021 UniBS	Anno 2021 sistema	Anno 2020 UniBS	Anno 2020 sistema
QUOTA COSTO STD (28% FFO vs 2020 26%)	2.771.471	19.671.462	1.800.000.000	16.899.991	1.646.000.000
QUOTA STORICA	-4.390.983	20.714.427	2.153.915.000	25.105.410	2.565.656.855
dal 2021: CONSOLIDAMENTO PIANI STRAORDINARI CONCLUSI	2.665.639	2.665.639	231.265.621		
dal 2021: INTEGRAZIONE QUOTA BASE ART.238 DL 34/2020	736.464	736.464	70.000.000		
TOTALE quota base	1.782.591	43.787.992	4.255.180.621	42.005.401	4.211.656.855
% QUOTA BASE su sistema		1,03%		1,00%	
VQR A	1.784.780	14.326.534	1.333.800.000	12.541.754	1.166.400.000
Politiche reclutamento B	573.609	4.879.571	444.600.000	4.305.962	388.800.000
Qualità del sistema universitario e riduzione dei divari	640.673	4.415.189	444.600.000	3.774.516	388.800.000
TOTALE quota premiale	2.999.062	23.621.294	2.223.000.000	20.622.232	1.944.000.000
% QUOTA PREMIALE su sistema		1,06%		1,06%	
PEREQUATIVO EX POLICLINICI	0	0	19.250.000	0	19.250.000
RISORSE NECESSARIE PER SALVAGUARDIA (0%-4%)	-753.274	0	129.165.393	753.274	131.454.735
QUOTA ACCELERAZIONE	19.159	269.792	26.584.607	250.633	24.295.265
importo una tantum per superamento tetto 4%	-24.540	0		24.540	
TOTALE intervento perequativo (incluso una tantum)	-709.575	269.792	175.000.000	979.367	175.000.000
% PEREQUATIVO su sistema		0,15%		0,56%	
Correttivi una tantum	-11.497	24.061		35.558	
TOTALE FFO (BASE + PREMIALE + PEREQUATIVO)	4.060.581	67.703.139	6.653.180.621	63.642.558	6.330.656.855
Peso FFO su sistema		1,02%		1,01%	

Sulla quota base del FFO l'Ateneo ha registrato un miglioramento passando da un peso sul sistema del 1,00% all'1,03% con maggiori risorse per il nostro Ateneo per 1.782.591.

Considerando il calcolo del costo standard, risulta migliorato rispetto al 2020 il dato degli studenti regolari che è passato da 9.861 (il riferimento è l'a.a. 2018/19), con un'incidenza sul sistema universitario dello 0,97%, a 11.001 (il riferimento è l'a.a. 2019/20), pari al 1,05% del totale degli studenti regolari degli atenei italiani. Questo dato, messo in relazione con la tendenza migliorativa dell'incidenza della quota legata al costo standard su FFO a livello di sistema (passata dal 26% al 27% sulla componente base+premiale+perequativa) ha consentito un maggiore introito di 2.771.471 euro rispetto allo scorso anno.

Sulla quota premiale, il nostro Ateneo conferma il peso sul sistema registrato lo scorso anno e, a fronte di un incremento delle risorse di sistema, realizza un maggiore contributo di quasi 3.000.000 euro. L'andamento del risultato delle politiche di reclutamento subisce una flessione passando dal 1,11% al 1,10%. La componente destinata agli obiettivi di miglioramento delle qualità del sistema universitario e alla riduzione dei divari tra le sedi universitarie dovute ai differenti fattori di contesto territoriale, collegata agli indicatori di

risultato ritenuti prioritari dal MUR e riportati nel decreto ministeriale relativo alle linee generali di indirizzo della programmazione triennale delle università 2021-2023, registra un risultato migliorativo, passando da un'incidenza sul sistema dello 0,97% allo 0,99%.

Il peso complessivo dell'Ateneo sul sistema, per l'effetto di tutto quanto sopra illustrato, registra un maggior introito di circa 4.060.581 euro, con un peso sul sistema pari a 1,02%, in miglioramento rispetto al 2020.

Agganciare gli obiettivi del Performance ai suddetti indicatori orienta l'Ateneo verso il miglioramento di quei parametri da cui scaturisce un incremento del FFO, voce principale dei ricavi in bilancio. L'analisi delle informazioni, e il confronto con altre università, consente l'individuazione dei punti di forza e delle criticità e può orientare la scelta di obiettivi di miglioramento. L'intento è proiettare i programmi e le azioni, amministrative e no, verso migliori prestazioni che garantiscano un contestuale progressivo incremento delle risorse 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.

2.2.9 Gli Stakeholder

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

La performance operativa di ateneo individua due categorie di stakeholder:

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

2.2.10 Obiettivi di efficienza dell'azione amministrativa

Gli obiettivi elencati nella tabella n. 17 sono attinenti a processi e attività per migliorare l'efficienza, per l'uso ottimale delle risorse, per il buon funzionamento delle attività ordinarie e per assicurare l'adeguatezza allo scopo dell'azione amministrativa.

A questa categoria afferiscono, tra gli altri:

- gli obiettivi legati al mantenimento della certificazione ISO sui processi già certificati e all'avvio della certificazione di almeno un nuovo processo;

- la condivisione del SMVP 2022 con tutti i collaboratori e l'attuazione delle azioni previste dal ciclo della performance, obiettivo volto, con una prospettiva di miglioramento, alla diffusione della cultura della performance e della valutazione, alla condivisione degli obiettivi tra le strutture affinché possano essere individuati spunti di collaborazione e sinergie, al miglioramento della qualità progettuale degli obiettivi;
- gli obiettivi legati alla formazione del personale, in termini di aggiornamento, sicurezza, potenziamento delle competenze e riqualificazione;
- la revisione e semplificazione di regolamenti e processi;
- il coordinamento e la verifica dell'efficacia del lavoro svolto in modalità agile.

2.2.11 Obiettivi di performance in supporto all'anticorruzione

Gli obiettivi elencati nella tabella n. 18 sono attinenti o rimandano indirettamente a processi ed attività legate alla prevenzione della corruzione. La prevenzione della corruzione all'interno dell'Ateneo è frutto di un lavoro che coinvolge, a più livelli, tutti i soggetti operanti all'interno dell'Amministrazione, ai quali è richiesta una collaborazione attiva nella prevenzione di fenomeni corruttivi.

2.2.12 Obiettivi di digitalizzazione e semplificazione

Gli obiettivi elencati nella tabella n. 19 sono collegati all'introduzione di tecnologie digitali per la gestione dei processi o procedimenti in modo più efficiente e per la semplificazione. Il punto di vista è quello del destinatario del servizio o del fruitore dello strumento di digitalizzazione. Il fine è l'aumento dell'efficienza, la riduzione dei tempi di esecuzione delle attività e di risposta all'utente, la dematerializzazione.

Le tecnologie ICT consentono anche l'adozione di strumenti organizzativi innovativi, come il lavoro agile, supportando l'accessibilità alle banche dati e ai sistemi di archiviazione, qualificando la collaborazione a distanza tra colleghi e la condivisione dei documenti di lavoro; potenziando la sicurezza delle reti e la privacy delle informazioni; introducendo strumenti di efficienza, semplificazione, dematerializzazione come la firma digitale.

Sono in corso di aggiornamento le schede del manuale delle procedure, che sarà strumento di supporto per l'analisi periodica delle procedure in ottica di semplificazione e digitalizzazione.

2.2.13 Obiettivi di trasparenza e accessibilità

Gli obiettivi elencati nella tabella n. 20 sono legati a processi e attività di trasparenza dell'azione amministrativa e di accessibilità alle informazioni. La trasparenza è uno dei pilastri della politica anticorruzione e coinvolge tutte le funzioni amministrative, integrando il diritto del Cittadino a una buona amministrazione. La trasparenza si realizza mediante la pubblicazione e l'aggiornamento dei dati, delle informazioni e dei documenti individuati dal D. Lgs. n. 33/2013, nell'apposita sezione "Amministrazione Trasparente", collocata nella "home page" del sito internet di Ateneo, nel rispetto delle disposizioni e dei vincoli specifici, tra i quali figura la protezione dei dati personali.

La trasparenza è inoltre intesa nella sua accezione più ampia di raggiungibilità e fruibilità delle informazioni ed è quindi associata all'accessibilità. Garantire l'accesso alle informazioni, anche attraverso le più moderne forme di comunicazione, è il primo passo per raggiungere la platea dei portatori di interesse.

2.2.14 Obiettivi di miglioramento dei servizi dal punto di vista dell'utente

L'obiettivo riportato nella tabella n. 21, assegnato a più strutture, è dedicato al miglioramento dei servizi e all'ascolto degli stakeholder. Si rimanda ai paragrafi dedicati del presente documento, in questa sezione e nella sezione dedicata al monitoraggio.

Tabella 17 - Obiettivi di funzionali o di efficienza dell'azione amministrativa

Tipo	Prospettiva di Funzionamento	Prospettiva di Consolidamento	Prospettiva di Miglioramento	Prospettiva di Innovazione
Funzionale o di efficienza	Adozione delle convenzioni per le attività connesse al servizio di radioprotezione	Completamento certificato unico in caso di carriere multiple	Aggiornamenti DVR e riunioni con RLS	Adozione di uno o più cruscotti direzionali per il monitoraggio di indicatori individuati dal PQA come strategici per il miglioramento della reportistica esistente selezionata dal PQA, previa analisi delle fonti dati utilizzabili.
	Attuazione del piano di comunicazione	Completamento e aggiornamento del registro dei trattamenti	Attuazione delle azioni di miglioramento ai fini del mantenimento Certificazione ISO 9001	Avvio servizi di Igiene ambientale, disinfezione, derattizzazione, impianti di irrigazione aree verdi _ Global Service FM4
	Chiusura carriere studenti decaduti	Coordinamento monitoraggio della correttezza e dell'efficacia dell'azione amministrativa contabile	Attuazione delle azioni di miglioramento ai fini del mantenimento Certificazione ISO 9001 mediante l'attività di sorveglianza prevista dalla Norma ISO 9001	Coordinamento delle attività del settore volte alla partecipazione ai bandi Missione 4 - PNRR
	Coordinamento ai fini della correttezza e dell'efficacia del lavoro svolto in modalità agile	Documenti di valutazione del rischio sui trattamenti in essere	Attuazione delle azioni di miglioramento ai fini del mantenimento Certificazione ISO 9001: aggiornamento schede ISO e formazione permanente personale di laboratorio	Coordinamento delle attività finalizzate all'implementazione di tutti i servizi afferenti il GLOBAL SERVICE FM4 per il mantenimento e il funzionamento delle infrastrutture
	Predisposizione di un capitolato per la riqualificazione tecnologica audio/video dell'Aula Magna di Medicina Avvio di procedura di assegnazione della gara di appalto.	Progetto Servizio Civile Volontario - aumento Volontari con previsione di assistenza per studenti con disabilità e internazionali (rifugiati)	Attuazione delle azioni di miglioramento ai fini del mantenimento Certificazione ISO 9001: Proposta di revisione 1) PSBA-7.01 Acquisizioni (processi di acquisizione risorse via accordo CRUI) 2) PSBA-6.01. Manutenzione (processi gestionali derivanti dai nuovi contratti trasformativi CRUI)	Implementazione disponibilità Diploma supplement per gli ordinamenti dei corsi ex D.M. 270/04, con inserimento nella pagina personale dei laureati
	Predisposizione di un percorso formativo per il personale sulla sicurezza informatica ed erogazione dei corsi di formazione		Avvio della procedura finalizzata al conseguimento della certificazione ISO del processo Ciclo Missioni: Mappatura del processo (descrizione e diagramma di flusso)	Referente per l'attuazione del progetto (con supporto dell'Archivista) per la sistemazione dell'assetto documentale e degli archivi
	Predisposizione e pubblicazione del Bando per l'affidamento della Fornitura di Materiale di Laboratorio, Plastica, Provette e affini.		Certificazione ISO	Scheda di servizio + Procedura informatizzata per la richiesta di installazione di software didattico nei laboratori informatizzati
	Predisposizione schede di servizio + Procedura di richiesta informatizzata almeno 3		Collaborazione con ordini professionali per consegna massiva pergamene di abilitazione professionale	Supporto alla gestione dei dottorandi 'aggiuntivi' bando PON

SEZIONE 2 – 2.2 PERFORMANCE (PIAO 2022-24)

Tipo	Prospettiva di Funzionamento	Prospettiva di Consolidamento	Prospettiva di Miglioramento	Prospettiva di Innovazione
	Protocollazione dei documenti in entrata entro le 24 ore come indicato nel Manuale di gestione del protocollo informatico e assegnazione corretta ai destinatari		Completamento progetto DAE - Coordinamento per installazione e manutenzione con formazione e informazione del personale	
	Revisione regolamento di utilizzo dei servizi informatici e di rete		Comunicazione dei servizi SBA: performance GP - miglioramento item relativo "non conoscenza" dei servizi bibliotecari	
	Ricognizione della destinazione d'uso dei beni immobili area di ingegneria e predisposizione di documenti di consegna dei locali ai direttori di dipartimento		Condivisione del Sistema di Misurazione e Valutazione della performance 2022 con tutti i collaboratori e messa in atto delle azioni previste (assegnazione obiettivi - monitoraggio - valutazione)	
	Statistiche d'uso REL: produzione di un documento di report		Coordinamento ai fini della correttezza e dell'efficacia del lavoro svolto in modalità agile: Audit con i responsabili rispetto al raggiungimento dei risultati	
	Supporto ad AE per redazione D.U.V.R.I. valutazioni rischi interferenziali in occasione di contratti e appalti		Coordinamento avvio progetto di ricognizione inventariale patrimonio beni mobili dell'università (costituzione gruppo di lavoro, assegnazione compiti, formulazione proposta progettuale)	
	Supporto al Dirigente nella redazione di atti entro le scadenze richieste (approfondimenti normativi, verifica correttezza amministrativa, raccolta dati)		Corrispondenza della collezione Libri di testo (Sez, DAS e DAS Cons) con la bibliografia Syllabus (Migliorare la corrispondenza della collezione alle indicazioni bibliografiche dei docenti, con particolare riferimento alle esigenze dei corsi di studio di più recente attivazione)	
	Verifica e revisione in Esse3 dei dati mancanti degli abilitati storici (c.d. "buchi neri") - Anni 1987/1990		Definizione di una nuova modalità per la rilevazione delle spese del diritto allo studio per scopi rendicontativi: identificazione di un vettore di classificazione dei costi	
			Definizione scheda di servizio e-learning	
			Definizione scheda di servizio rilascio identità digitali	
			Definizione catalogo dei servizi: esposizione nella Intranet documentale di un catalogo dei servizi erogati dal Servizio	

SEZIONE 2 – 2.2 PERFORMANCE (PIAO 2022-24)

Tipo	Prospettiva di Funzionamento	Prospettiva di Consolidamento	Prospettiva di Miglioramento	Prospettiva di Innovazione
			Elaborazione e somministrazione questionario per rilevare il grado di soddisfazione dei servizi offerti dalle portinerie rivolto a docenti e PTA	
			Esecuzione, completamento e collaudo dei lavori per la realizzazione della nuova piastra polisportiva in via Branze	
			Incremento del Sistema di classificazione decimale Dewey 23 ed. (WebDewey) secondo le direttive ICCU (Creazione nel catalogo dei simboli (e degli equivalenti verbali) delle classi 500-600 (CDD), per il posseduto anteriore al corrente, ai cui simboli sia legato un n. di documenti superiori a 15. Trasferimento sui nuovi simboli dei titoli legati alla 21. ed. o precedenti.)	
			Interventi di formazione specifica e mirata per alcune figure: predisposizione di alcune proposte formative specifiche, anche sulla base dell'esito dei questionari somministrati	
			Nuovo servizio di gestione postazioni lavoro: implementazione di un servizio integrato tra fornitori esterni e presidio interno per la gestione delle postazioni di lavoro ed assistenza	
			Partecipazione ai corsi di aggiornamento della formazione, specifica per l'area di appartenenza del lavoratore, in tema di salute e sicurezza sul luogo di lavoro in applicazione del D.Lgs 81/2008 e s.m.i. per lavoratori e preposti	
			Predisposizione scheda di servizio + procedura automatizzata di richiesta per Siti Web	
			Predisposizione scheda di servizio + procedura automatizzata di richiesta per Discussione tesi di laurea	
			Predisposizione scheda di servizio + procedura automatizzata per supporto tecnico ad eventi	
			Predisposizione scheda di servizio + procedura di richiesta informatizzata per erogazione laboratorio virtuale	
			Predisposizione scheda di servizio rilascio postazioni di lavoro: realizzazione modulo di richiesta e processo autorizzativo	

SEZIONE 2 – 2.2 PERFORMANCE (PIAO 2022-24)

Tipo	Prospettiva di Funzionamento	Prospettiva di Consolidamento	Prospettiva di Miglioramento	Prospettiva di Innovazione
			Rafforzamento del coordinamento delle attività di intervento presso i dipartimenti e le articolazioni centrali dell'ateneo per adeguato utilizzo dei sistemi informativi (strumentazione e applicativi) anche attraverso l'avvio di una nuova procedura di helpdesk	
			Revisione portafoglio brevetti: analisi delle opportunità di valorizzazione dei brevetti internazionali	
			Ricognizione dei Contratti d'affitto e comodato d'uso ai fini del versamento dell'imposta di bollo: predisposizione di un file con le scadenze	
			Riduzione delle tempistiche legate alla gestione delle borse di studio e dei premi di Laurea finanziati da enti esterni (obiettivo relativo al miglioramento dei servizi)	
			Semplificazione delle regole relative alla flessibilità dell'orario di lavoro nell'ottica della riduzione dei profili orari attualmente esistenti	
			Studio di fattibilità per l'esternalizzazione di alcuni servizi: predisposizione della procedura e di una proposta	
			Supporto alla ricognizione degli spazi della macroarea di appartenenza: predisposizione elenco di spazi per cui è avvenuto cambio di destinazione	
			Supporto organizzativo Elezioni Rettore	
			Verifica dell'efficacia dello svolgimento del lavoro agile: produzione di relazioni che sintetizzino il lavoro svolto dal personale in smart working con evidenza del raggiungimento dei target individuali concordati	
			Verifica di un impianto di abbattimento degli inquinanti su un'attrezzatura di prova di un laboratorio di ricerca del DIMI: installazione di impianto di aspirazione	

Tabella 18 - Obiettivi di performance in supporto all'anticorruzione

Tipo	Prospettiva di Funzionamento	Prospettiva di Consolidamento	Prospettiva di Miglioramento	Prospettiva di Innovazione
Anticorruzione	Accordo quadro triennale plastica e materiale monouso per laboratorio: definizione capitolato	Attuazione dell'internal audit Regolamento di Ateneo per l'amministrazione e la contabilità: Internal Audit di almeno 1 dipartimento per ogni macroarea	Adeguamento dell'ANS alla nuova normativa Dottorandi ex art.14 DM 226/2021	Linee guida patrocini: predisposizione documentazione da sottoporre agli organi
	Revisione del "Regolamento per istituzione e disciplina dei Master universitari, dei Corsi di perfezionamento o di aggiornamento professionale"	Formazione del personale contabile: divulgazione dei contenuti del Regolamento di Amministrazione e Contabilità	Coordinamento della ricognizione dei regolamenti vigenti. Analisi dei regolamenti da superare e supporto per la revisione o l'aggiornamento	Predisposizione linee guida in tema di rispetto e gestione del segreto d'ufficio nell'attività amministrativa: studio normativo e prassi. Correlata attività formativa.
	Revisione regolamento dottorato di ricerca a seguito emanazione nuovo Decreto Ministeriale		Definizione modelli standard di contratti e convenzioni con enti esterni: produzione di almeno 3 modelli	Redazione linee guida e/o regolamento del Collegio di Disciplina
	Revisione Regolamento Erasmus 2021-27: entro inizio mobilità 2022-23		Gestione segnalazione di illeciti: adozione procedura per la gestione delle segnalazioni di illeciti	Supporto Adozione PIAO
	supporto alle procedure per la nomina di competenza universitaria in enti/società partecipate/organismi e gestione relazioni con enti territoriali e associazioni di categoria nell'ambito di convenzioni di interesse generale di Ateneo		Ricognizione e razionalizzazione di tutti i contratti aventi ad oggetto l'utilizzo di immobili e produzione di un report a disposizione del Dirigente del settore e della Governance	Supporto alla costituzione e all'avvio della Fondazione Eulo – Università di Brescia, anche attraverso incontri di coordinamento relativamente ad aspetti giuridici, fiscali ed economici (con relativa evidenza documentale)
	Verifica dei dati relativi ai contratti di locazione a titolo oneroso autocertificati da studenti borsisti nell'A.A. 2021/22 per l'ottenimento dello status di fuori sede: controllo effettuato sulla base dei dati richiesti all'Agenzia delle Entrate (legato al precedente obiettivo 2021)		Processo di acquisizione risorse bibliografiche elettroniche: Studio di fattibilità di una revisione del processo (comparazione con procedure di altri atenei) per coniugare: 1) la corretta previsione di budget, 2) la continuità nei servizi di accesso alle risorse e 3) il rispetto dei termini previsti dalle norme amministrativo/contabili	Supporto redazione linee guida o regolamento del Collegio di Disciplina
	Verifica ed eventuale revisione dei processi in capo alla cooperativa per la custodia, il portierato e servizi connessi presso le residenze universitarie anche a seguito della nuova aggiudicazione: monitoraggio delle azioni, in particolare sulle procedure standard		Regolamentazione delle procedure riguardanti alcuni aspetti della carriera dei docenti attualmente non disciplinati: redazione Regolamenti e/o linee guida relative a mobilità interdipartimentale, cambio settore, concessione aspettative	

SEZIONE 2 – 2.2 PERFORMANCE (PIAO 2022-24)

Tipo	Prospettiva di Funzionamento	Prospettiva di Consolidamento	Prospettiva di Miglioramento	Prospettiva di Innovazione
	Verifica rispetto Piano Anticorruzione: avvio attività di audit interni		Revisione del Regolamento della Facoltà di Medicina e Chirurgia per allinearla alle modifiche apportate dallo Statuto d'Ateneo	
			Revisione del Regolamento Partecipate: proposta al Dirigente	
			Revisione procedure di trasferimento per corsi di area medica e redazione linee guida generali	
			Revisione regolamento in materia di acquisizioni a seguito del regolamento di attuazione del nuovo codice dei contratti in corso di approvazione	
			Ricognizione dei regolamenti ai fini dell'aggiornamento e semplificazione delle procedure con riguardo alle misure di prevenzione e corruzione: coordinamento revisione di almeno un Regolamento (Partecipate)	
			Ricognizione sui Regolamenti ai fini dell'aggiornamento e semplificazione delle procedure con riguardo alle misure di prevenzione della corruzione	
			Semplificazione procedure amministrative dal punto di vista del cliente (interno ed esterno): revisione regolamenti, processi e modulistica e creazione gruppi di lavoro interdisciplinari. Revisione di alcune procedure di competenza: processo rilascio firma digitale; processo provvedimenti liquidazione contratti attività didattiche	
			Studio di fattibilità della semplificazione delle procedure di immatricolazione	

Tabella 19 - Obiettivi di digitalizzazione e semplificazione

Tipo	Prospettiva di Funzionamento	Prospettiva di Consolidamento	Prospettiva di Miglioramento	Prospettiva di Innovazione
Digitalizzazione e semplificazione	Integrazione Bandi coperture insegnamenti GDA/PICA	Avvio applicativo SCIVAL: implementazione applicativo e diffusione al personale (formazione a key user e personale docente)	Aggiornamento e digitalizzazione di alcuni processi dell'U.O.C. Sicurezza (Scheda di rischio e D.U.V.R.I.): condivisione delle procedure e coordinamento con gli uffici interessati	Acquisizione servizio di firma documenti informatici one shot
	Mantenimento e Riorganizzazione servizi Google: acquisizione licenze, gestione quote e account	Consolidamento utilizzo software U-web Missioni: Capillarizzazione e miglioramento del software U-web Missioni	Aggiornamento flussi da Esse3 e da UGOV verso LDAP per la categoria DOTTORANDI e SPECIALIZZANDI. Dovranno avere due account distinti, uno in ambito esclusivo Esse3 per la gestione della carriera in Esse3 e uno in ambito esclusivo UGOV per l'accesso ai servizi riservati a dipendenti/collaboratori.	Aggiornamento infrastruttura per l'erogazione del servizio server web dedicato mediante attivazione protocollo HTTP/2
		Dematerializzazione atti di carriera post-laurea, semplificazione procedure accesso al post-laurea, miglioramento servizi: Acquisizione digitale della documentazione a partire dagli atti più recenti/digitalizzazione conseguimento titolo/incontri di formazione sulla carriera per Dottorandi	Evoluzione piattaforma di voto: Attivazione nuova versione piattaforma di voto fornito da IdTech (ELIGO)	Attivazione istanza Moodle dedicata agli appelli d'esame integrata con Esse3
		Supporto segreteria didattica per GDA (parte didattica)	Predisposizione di un sito delle statistiche d'utilizzo per il sito web istituzionale dell'Ateneo.	Attivazione procedura online per rinuncia agli studi
		Test dell'applicativo GDA e formulazione di proposte e suggerimenti per la configurazione e l'adattamento alla nostra organizzazione	Supporto per la realizzazione di una piattaforma di e-mail marketing per l'inoltro di news: formazione rivolta agli uffici dell'Amministrazione	Avvio dell'utilizzo modulo Richiesta di Acquisti: supporto alla configurazione del nuovo modulo
				Configurazione dell'applicativo U-Web Richiesta di acquisto: messa in funzione nuovo applicativo U-Web Richiesta di acquisto
				Digitalizzazione dei fascicoli riguardanti i docenti e le procedure di reclutamento: abolizione e/o riduzione al minimo dei fascicoli cartacei riguardanti le procedure di reclutamento e la carriera dei docenti (per la sola documentazione firmata in originale)

SEZIONE 2 – 2.2 PERFORMANCE (PIAO 2022-24)

Tipo	Prospettiva di Funzionamento	Prospettiva di Consolidamento	Prospettiva di Miglioramento	Prospettiva di Innovazione
				Indirizzo e coordinamento per lo sviluppo di strumenti integrati (es. SPRINT) per la digitalizzazione delle procedure amministrative finalizzato all'aumento dell'efficienza, alla semplificazione e alla trasparenza
				Presentazione di una proposta di revisione del processo di assegnazione alloggi con procedura automatizzata (gruppo di lavoro UOC DSU e UOC IPR)
				Progettazione e/o sviluppo di strumenti integrati per la digitalizzazione delle procedure amministrative finalizzato all'aumento dell'efficienza, alla semplificazione e trasparenza: realizzazione di almeno un nuovo processo dematerializzato: U-Web Richiesta di acquisto

Tabella 20 – Obiettivi di trasparenza e accessibilità

Tipo	Prospettiva di Funzionamento	Prospettiva di Consolidamento	Prospettiva di Miglioramento	Prospettiva di Innovazione
Trasparenza e accessibilità alle informazioni	Implementazione pagine web relative all'offerta formativa	Costante aggiornamento delle pagine dei Corsi di Studio. Uniformare e aggiornare i dati relativi a: Organi CDL - CPDS - PQA	Carta dei Servizi - Ricognizione degli indicatori (punto 5) e proposta di eventuale integrazione o modifica degli Indicatori e standard di qualità	Censimento dei finanziatori: predisposizione di un database con i principali finanziatori/donatori
	Adempimenti previsti dall'art. 43 della convenzione per attività ass.li, formative e di ricerca con ASST Spedali Civili: verifica presenza del logo Università sul sito e reparti delle Aziende convenzionate e inserimento nel sito web dell'Università dell'elenco delle UOC a direzione universitaria esplicitando il rapporto convenzionale		Comunicazione dei servizi SBA: Incontri formativi sui servizi bibliotecari rivolti agli iscritti al primo anno	Creazione pagina sul Sito UniBs per la concessione di spazi a terzi e caricamento contenuti: creazione e avvio modulistica, caricamento contenuti
	Redazione scheda riepilogativa per le compilazioni dei riquadri Sua con le relative scadenze e indicazioni per le parti testuali.		Completamento Sito UNIBS - Scuole di Specializzazione: creazione pagine dedicate a ogni scuola	Nuovo portale Crowdfunding: avvio delle procedure per l'affidamento del nuovo portale con realizzazione dell'ambiente di prova

SEZIONE 2 – 2.2 PERFORMANCE (PIAO 2022-24)

Tipo	Prospettiva di Funzionamento	Prospettiva di Consolidamento	Prospettiva di Miglioramento	Prospettiva di Innovazione
	Revisione sito e controllo mensile contenuti di competenza		Comunicazione dei servizi SBA: Diffusione conoscenza dei servizi bibliotecari tra gli studenti del primo anno. Migliorare la performance GP con riguardo all'item relativo alla "non conoscenza" dei servizi bibliotecari con particolare riguardo agli iscritti al primo anno	
			Comunicazione dei servizi SBA: Presentazione PP "I Servizi Bibliotecari". Aggiornare la presentazione esistente sezione web "materiali informativi della biblioteca di Medicina" alla luce dell'introduzione di nuovi strumenti tecnico/informativi	
			Coordinamento della revisione e dell'aggiornamento del manuale di gestione del protocollo informatico secondo le indicazioni della Soprintendenza Archivistica della Lombardia	
			Miglioramento dei servizi offerti: Carta dei servizi	
			Migliorare la fruibilità del sito agli stakeholder internazionali: predisposizione pagine web di competenza in lingua inglese	
			Realizzazione vademecum specializzandi: realizzazione di un documento che racchiuda tutte le informazioni utili ai medici in formazione UNIBS	

Tabella 21 - Obiettivi di miglioramento dei servizi dal punto di vista dell'utente

Tipo	Prospettiva di Funzionamento	Prospettiva di Consolidamento	Prospettiva di Miglioramento	Prospettiva di Innovazione
Miglioramento dei servizi			Monitoraggio della qualità percepita del servizio in ottica di miglioramento: produzione di un commento sull'esito della più recente indagine Good Practice e eventuale proposta di azioni migliorative	

2.2.15 Il Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR)

Il Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR), strumento adottato dal Governo italiano per contrastare le ricadute negative della pandemia sul sistema paese trova evidenza nella performance di Ateneo attraverso l'assegnazione di obiettivi interfunzionali, trasversali all'organizzazione, valorizzando la partecipazione collaborativa delle strutture amministrative alla realizzazione dei progetti.

Alla data odierna, l'Università di Brescia è impegnata nella di presentazione delle domande di finanziamento in relazione a diverse proposte progettuali attinenti, in particolare, alla Missione 4 – Istruzione e ricerca. Le procedure di presentazione e selezione delle proposte si concluderanno entro il 2022 e le attività di progetto investiranno in via principale il triennio 2023-2025.

Al momento sono stati presentati quattro progetti della missione 4 componente 2 "Dall'Università all'Impresa" partecipando in qualità di soggetto proponente o affiliato spoke:

- in due Centri Nazionali l'Ateneo è in qualità di affiliato allo spoke: in particolare nel CN 3 "Sviluppo di farmaci con tecnologia a RNA e terapia genica" (capofila Università di Padova) e nel CN 4 "Mobilità sostenibile" (capofila Politecnico di Milano);

- a un Ecosistema dell'Innovazione l'Ateneo partecipa in qualità di soggetto proponente del progetto dal nome "The Manufacturing Alliance - THEMA", sulla digitalizzazione dell'industria manifatturiera;

- a una Infrastruttura Tecnologica dell'Innovazione l'Ateneo partecipa in qualità di soggetto proponente del progetto dal nome "Lifescience Innovation Good Healthcare Technology - LIGHT", sul tema delle scienze della vita, intelligenza artificiale e big data, nuovi materiali.

L'impegno per la presentazione dei due progetti di cui siamo capofila è stato notevole. Gli Ecosistemi prevedono, infatti, la partecipazione di 8 tra università e centri di ricerca, 6 enti territoriali, 5 camere di commercio e 3 società di servizi; mentre le Infrastrutture hanno coinvolto 5 aziende private che hanno risposto ad una manifestazione di interesse.

Le attività sono coordinate dal Servizio Ricerca e Innovazione, all'interno del Settore Didattica, Ricerca e Impegno nel Territorio, che supporta la formulazione delle proposte progettuali, monitora gli adempimenti e le scadenze, presidia la raccolta delle proposte e la trasmissione al Ministero dell'Università e della Ricerca o al Soggetto proponente, predispone accordi e contratti.

L'Ateneo ha inserito in organico la nuova figura del Tecnologo della Ricerca alla fine del 2021 e sono in corso le procedure concorsuali per l'inserimento di altre due risorse. Il Servizio Ricerca e Innovazione è inoltre coadiuvato dalla nuova figura dello Specialist Legale, introdotta in organico a inizio anno.

L'entità e la complessità dei finanziamenti richiedono che l'Ateneo attivi anche risorse trasversali che garantiscano la puntuale esecuzione delle attività previste dai progetti, e che vadano a supportare le attività del Servizio Ricerca e Innovazione. Nello specifico, saranno coinvolte le strutture di coordinamento e le unità amministrative del Settore Risorse economiche, dell'amministrazione centrale e dei Dipartimenti interessati.

Nel corso dell'anno 2022 l'ateneo sarà chiamato a proporre proposte progettuali anche in riferimento alla Missione 1 Digitalizzazione, innovazione, competitività, cultura e turismo e alla Missione 6 – Salute; inoltre parteciperà, a vario titolo, all'attuazione di progetti che si svilupperanno su base locale in relazione alle Missioni in cui saranno coinvolti gli Enti del territorio.

2.2.16 Il miglioramento dei servizi e l'ascolto degli stakeholder

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

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

A partire dal 2021 l'Università è rientrata a far parte di Good Practice (GP), progetto promosso e coordinato dal Politecnico di Milano che coinvolge oltre quaranta atenei italiani e si propone di raccogliere ed elaborare informazioni economiche e no, al fine di migliorare l'efficienza dei servizi amministrativi.

Il questionario studenti relativo all'anno accademico 2020/21 è stato erogato all'interno del progetto GP; le indagini PTA e DDA, con orizzonte temporale l'anno solare, entreranno all'interno di Good Practice a partire dall'edizione 2022 (riferita all'a.s. 2021).

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

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

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

L'indagine sui servizi amministrativi rivolta agli studenti è preceduta da una serie di quesiti, volti ad indagare il grado di soddisfazione circa l'organizzazione dei corsi di studio. I risultati di questa ulteriore indagine sono pubblicati nella sezione "[Dati e statistiche](#)" del sito

d'Ateneo e commentati dai gruppi di riesame, con apposito format predisposto dal Presidio della Qualità di Ateneo (PQA).

Lato efficacia, l'adesione al Progetto GP ha permesso alla nostra Università di ampliare la sfera di utilizzo dei risultati di customer, consentendo un confronto spaziale (tra atenei) oltre che temporale. Lato efficienza, grazie alla partecipazione al gruppo di lavoro e all'utilizzo di un applicativo dedicato, è stato possibile ripartire i costi amministrativi (costo del personale tecnico amministrativo, delle collaborazioni studentesche, del tutorato e dei servizi acquistati dall'esterno) tra 53 aree di costo comuni al mondo universitario. Il tutto in un'ottica di confronto e comparabilità interuniversitaria.

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

Con il presente Piano si vuole raggiungere un obiettivo più ampio, non legato alla mera verifica quantitativa del dato ma volto a garantire il miglioramento dei servizi offerti, grazie all'individuazione delle eventuali aree di criticità e alla proposta di azioni migliorative. L'attuazione di tali azioni migliorative diventerà un nuovo obiettivo di performance per gli uffici coinvolti, la cui efficacia sarà verificata grazie al monitoraggio annuale della customer satisfaction.

A partire dai dati del bilancio di esercizio 2020, con la partecipazione al progetto GP, utilizzando un applicativo dedicato all'allocazione dei costi, è stato possibile analizzare i costi amministrativi (costo del personale tecnico amministrativo, delle collaborazioni studentesche, del tutorato e dei servizi acquistati dall'esterno), ripartendoli su 53 servizi amministrativi tipici.

2.2.17 Il Gender Equality Plan (GEP) e la Performance

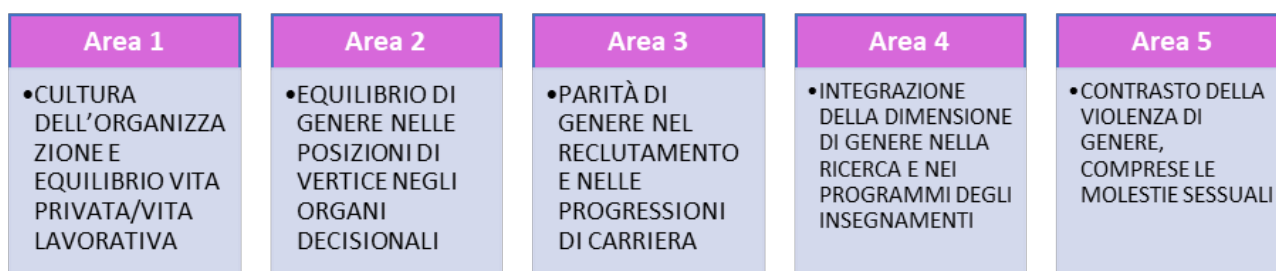
Il Gender Equality Plan (GEP) costituisce uno strumento strategico e operativo che mira all'inclusione di una prospettiva di genere nella ricerca e nel mondo accademico.

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

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

- AREA 1: Cultura dell'organizzazione e equilibrio vita privata / vita lavorativa
- AREA 2: Equilibrio di genere nelle posizioni di vertice negli organi decisionali
- AREA 3: Parità di genere nel reclutamento e nelle progressioni di carriera
- AREA 4: Integrazione della dimensione di genere nella ricerca e nei programmi degli insegnamenti
- AREA 5: Contrasto della violenza di genere, comprese le molestie sessuali

Figura 6 - - Le aree tematiche del GEP



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

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

Il GEP 2022-2024 è attualmente in fase di condivisione con la governance e verrà portato a breve all'approvazione degli organi.

Tale attività si inserisce nell'ambito di altre iniziative intraprese dall'ateneo e in particolare dal CUG (Comitato Unico di Garanzia), come il [Bilancio di Genere 2021](#) dell'Università di Brescia approvato in Consiglio di Amministrazione e in Senato Accademico nel gennaio 2021 e il [Piano Triennale delle Azioni Positive 2021-2023](#) (PTAP), elaborato sempre con la collaborazione del CUG e approvato con il Piano Performance 2021-2023. Il PTAP prevede obiettivi pluriennali con progetti riguardanti:

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

In prospettiva, anche nell'ottica dell'integrazione degli strumenti di programmazione il GEP costituirà il piano triennale ad aggiornamento annuale contenente le azioni da

intraprendere per la parità di genere. Il Bilancio di genere, a consuntivo, raccoglierà i dati relativi al genere sulle varie componenti della vita universitaria, dati che serviranno da riscontro e supporto per il successivo aggiornamento del GEP. Il Piano triennale delle azioni positive confluirà nel GEP per quanto riguarda le azioni riguardanti il divario di genere, mentre continuerà ad esistere come documento autonomo per quanto concerne le azioni che riguardano più trasversalmente il benessere organizzativo.

2.2.18 Il lavoro agile e la performance

Nel 2021 il nostro Ateneo ha costruito il Progetto volto alla conciliazione dei tempi di vita e di lavoro, allo sviluppo della sostenibilità nella fase di ripresa e sviluppo post-pandemico emendando in data 22/10/2021 il [Regolamento](#) per lo svolgimento della prestazione lavorativa in modalità lavoro agile (Smart Working) emanato il 02/07/2019. L'esperienza maturata nel periodo pandemico, infatti, ha dimostrato che il lavoro agile è una modalità di lavoro che consente di mantenere adeguati livelli di produttività e di soddisfare le esigenze di conciliazione manifestate dalle lavoratrici e dai lavoratori. Si rimanda per maggior dettaglio informativo alla sezione dedicata.

Ai dipendenti interessati è chiesto di presentare un progetto individuale di lavoro agile, concordato con il Responsabile della struttura, indicando:

- gli specifici obiettivi della prestazione resa in modalità agile;
- le modalità e i tempi di esecuzione della prestazione e della disconnessione del lavoratore dagli apparati di lavoro, nonché eventuali fasce di contattabilità;
- le modalità e i criteri di misurazione della prestazione medesima, anche ai fini del proseguimento della modalità della prestazione lavorativa in modalità agile;
- le tecnologie utilizzate e i sistemi di supporto e sicurezza;
- l'eventuale strumentazione necessaria; le modifiche organizzative, ove necessarie

Il lavoro agile, come strumento di innovazione organizzativa e di bilanciamento dei tempi di vita e di lavoro, introduce un nesso importante con la performance organizzativa, configurando l'idea di tradurre le attività da svolgere da remoto e gli obiettivi della prestazione resa in modalità agile in obiettivi di performance. L'Ateneo, per il primo anno di sperimentazione della nuova modalità, ha scelto di non integrare gli obiettivi contenuti nei progetti individuali di lavoro agile nel piano della performance, ma di mettere in atto momenti di verifica e di auditing, attribuendo:

- in capo alla Direzione Generale e alle Dirigenti dei settori Risorse Economiche e Didattica, Ricerca e Impegno nel Territorio l'obiettivo del coordinamento ai fini della correttezza e dell'efficacia del lavoro svolto in modalità agile
- in capo ai Segretari di Dipartimento e alla responsabile della UOCC Trattamento economico e previdenziale del personale l'obiettivo di verifica dell'efficacia dello svolgimento del lavoro agile: produzione di relazioni che sintetizzino il lavoro svolto dal personale in *smart working* con evidenza del raggiungimento dei target individuali concordati.

In generale, secondo il regolamento in vigore, ciascun dirigente o responsabile della struttura di appartenenza del dipendente che svolge parte del proprio lavoro in modalità agile è chiamato a verificare i risultati conseguiti attraverso la prestazione lavorativa svolta nella modalità lavoro agile.

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

In merito agli interventi attuativi, l'indagine ha osservato l'introduzione del lavoro agile durante la fase di prima emergenza pandemica e durante la seconda fase emergenziale (da gennaio 2021). I risultati mostrano come, nel primo periodo di emergenza, le azioni siano state particolarmente rivolte alla continuità delle attività. In questo senso sono stati forniti device hardware, organizzati turni per le attività in presenza e trasformati in forma digitale molti servizi in presenza. La seconda parte dell'emergenza ha visto un maggiore rafforzamento delle azioni intraprese nel primo periodo, oltre ad una maggiore regolamentazione delle attività sperimentate.

L'Indagine sul benessere organizzativo, sul grado di condivisione del sistema di valutazione e sulla valutazione del superiore gerarchico erogato a cura del Comitato Unico di Garanzia (CUG), nelle edizioni riferite al 2020 e al 2021 ha compreso delle domande aggiuntive sul lavoro agile.

I dati sono forniti dal CUG e in corso di pubblicazione nella pagina dedicata del [Portale di Amministrazione Trasparente](#).

Alla domanda "In generale, quanto sei soddisfatto dell'esperienza di lavoro da remoto?", le risposte fornite sono state:

Giudizio negativo:	17,2% (2020) -	12,4% (2021)
Giudizio positivo:	72,8% (2020) -	73,4% (2021)
Non risponde:	10,0% (2020) -	14,2% (2021)

Alla domanda "Quale tra i seguenti aspetti del lavoro da remoto è quello che ritieni più negativo?" (quesito non presente nel questionario 2020), l'elemento più segnalato (37,9%) è stato "Peggioramento/assenza degli aspetti relazionali con i colleghi", seguito di poco da "Espansione del tempo di lavoro con mancanza separazione lavoro/vita privata" (31,8%).

Da rilevare anche che il 58,7% dei rispondenti nel 2021 ha dato un giudizio positivo al quesito "Quanto l'esperienza di lavoro da remoto ti ha fatto riscontrare una maggiore autonomia nello svolgimento delle tue mansioni?", contro il 22,8% di giudizi negativi, e che il 73,1% dei

rispondenti ritiene che il lavoro da remoto permetta di raggiungere un miglior equilibrio famiglia-lavoro, contro un 10,4% che dà invece un giudizio negativo.

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

INDICE SEZIONE 2 - 2.3 RISCHI CORRUTTIVI E TRASPARENZA

INDICE	2
PREMESSA	3
1. scheda anagrafica dell'ente	5
1. SCHEDA ANAGRAFICA DELL'ENTE.....	6
2. valore, performance e anticorruzione	15
INDICE SEZIONE 2 – 2.1 IL VALORE PUBBLICO	16
2.1 IL VALORE PUBBLICO E LA STRATEGIA	17
INDICE SEZIONE 2 - 2.3 RISCHI CORRUTTIVI E TRASPARENZA	65
2.3 RISCHI CORRUTTIVI E TRASPARENZA.....	67
2.3.1 Parte generale	67
2.3.2 L'analisi del contesto.....	71
2.3.3 La valutazione del rischio.....	81
2.3.4 Il trattamento del rischio.....	84
2.3.5 Le misure generali elementi essenziali.....	88
2.3.6 Sezione Trasparenza.....	98
3. organizzazione e capitale umano	109
INDICE SEZIONE 3 - ORGANIZZAZIONE DEL LAVORO E CAPITALE UMANO	110
3.1 STRUTTURA ORGANIZZATIVA.....	111
3.2 ORGANIZZAZIONE DEL LAVORO AGILE	115
3.2.1 Il Lavoro agile pre-pandemia COVID-19.....	115
3.2.2 Il Lavoro agile durante la pandemia COVID-19	115
3.2.3 Nuovi scenari del lavoro agile dopo la pandemia COVID-19.....	116
3.3 PIANO TRIENNALE DEI FABBISOGNI DI PERSONALE.....	118
3.3.1 FORMAZIONE DEL PERSONALE.....	119
4. monitoraggio	126
INDICE SEZIONE 4 - MONITORAGGIO	127
4. MONITORAGGIO	128
4.1 MONITORAGGIO DEL VALORE PUBBLICO	128
4.2 MONITORAGGIO DELLA PERFORMANCE.....	132

4.2.1	La relazione sulla performance	132
4.2.2	Monitoraggio degli obiettivi di struttura.....	132
4.2.3	Utilizzo dei risultati delle indagini di customer satisfaction.....	132
4.2.4	Ruolo dell'Organismo Indipendente di Valutazione	133
4.3	MONITORAGGIO RISCHI CORRUTTIVI E TRASPARENZA.....	134
4.4	MONITORAGGIO ORGANIZZAZIONE E CAPITALE UMANO – modificheannoni ...	135
4.4.1	Monitoraggio Piano dei fabbisogni di personale	135
4.4.2	Monitoraggio Formazione	136

ALLEGATI:

- All. 3 - Tabella dei processi a rischio mappati
- All. 4 - Prospetto di valutazione e trattamento del rischio
- All. 5 - Tabella delle misure specifiche
- All. 6 - Area a rischio – Contratti pubblici
- All. 7- Obblighi di pubblicazione (griglia della trasparenza)

2.3 RISCHI CORRUTTIVI E TRASPARENZA

2.3.1 Parte generale

Il presente Piano è stato redatto secondo le indicazioni dell'Autorità Nazionale Anticorruzione (ANAC) che in data 3 febbraio 2022 ha presentato e diffuso il documento "Orientamenti per la Pianificazione Anticorruzione e Trasparenza 2022". Questo strumento ha l'obiettivo di fornire alle amministrazioni tutte le indicazioni sia di indirizzo, già contenute nel Piano Nazionale Anticorruzione 2019-2021 (PNA) integrato e adeguato, che rimangono confermate, sia operative proponendo anche alcune domande che costituiscono una guida per la strutturazione e la autovalutazione dei piani.

Particolare attenzione è stata prestata, da parte di ANAC, alla modalità di stesura del testo, che segua un'organizzazione logico schematica perché sia di immediata comprensione e di facile lettura e ricerca. È stato raccomandato l'utilizzo di un linguaggio tecnicamente corretto ma fruibile ad un novero di destinatari eterogeneo, che devono essere messi in condizione di comprendere, applicare e rispettare senza dubbi e difficoltà. È stata, inoltre, suggerita la compilazione di un documento snello, in cui ci si avvalga eventualmente di allegati o link di rinvio.

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

Nel mese di novembre 2021 è stata aperta la consultazione agli Stakeholder per raccogliere eventuali osservazioni, indicando come testo di riferimento il Piano Triennale per la Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza 2021-2024, in attesa di indicazioni per la redazione del preannunciato PIAO.

Sono pervenute alcune osservazioni dal Comitato Partecipativo degli Studenti (CPS) che evidenziano in particolare:

- In relazione alla stesura di un Codice Unico mediante la costituzione di una Commissione mista personale docente, personale tecnico-amministrativo e in merito alla possibilità che all'interno di esso vengano inserite anche le regole di disciplina previste da apposito Regolamento per il corpo studentesco, il Comitato propone di prevedere un

componente aggiuntivo in rappresentanza della componente studentesca all'interno della suddetta Commissione.

Tra gli obiettivi di Struttura 2022 è ancora presente quello relativo alla redazione di un Codice Unico, l'osservazione è stata fatta presente.

- In relazione alla trasparenza degli atti, che non può trascendere dall'accessibilità e dalla fruibilità degli stessi, si auspicherebbe la valutazione di ricorrere in modo più abituale e organico, internamente a qualsiasi organo, a documenti di sintesi, schede riassuntive che facilitino la lettura e la comprensione dei contenuti riportati in documenti talvolta molto estesi e non immediati.

Tutto l'impianto del PIAO volge in un'ottica di semplificazione e all'utilizzo di un linguaggio fruibile a un pubblico eterogeneo.

Gli obiettivi strategici

Gli **obiettivi strategici** di Ateneo prevedono un obiettivo specifico (obt OS15 e OS16) relativo al "presidio della legalità e della trasparenza" con un target pari a zero relativamente al numero degli eventi corruttivi e un target in continuo miglioramento sul triennio relativamente ai valori rilevati dalla griglia della trasparenza (valori assegnati in griglia dal NuV/valori massimi previsti dalla griglia). Inoltre, la crescente digitalizzazione dei processi e una spiccata attenzione alla Sostenibilità costituiscono linee strategiche fortemente sostenute dall'Ateneo, con evidenti ed utili ricadute in tema di semplificazione, trasparenza e vigilanza sui consumi.

Durante la stesura degli obiettivi 2022 relativi alla performance (All. 2) si è tenuto conto anche dell'attività di prevenzione della corruzione (vedi grafico), infatti sia il Direttore

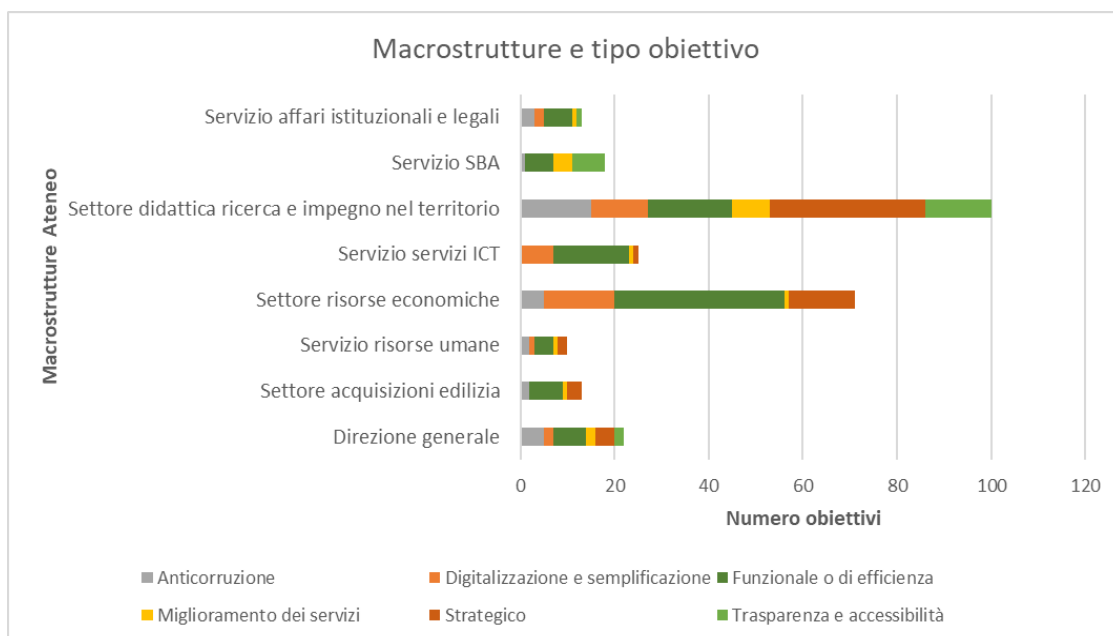
Generale sia le strutture presentano degli obiettivi riconducibili ad attività di anticorruzione e di trasparenza, fornendo così una distribuzione trasversale delle attività di controllo.

L'assistente al RPCT ha partecipato a tutti gli incontri formativi proposti da ANAC e coadiuva il RPCT nella stesura del Piano.

Durante il 2021 sono state individuate, da parte dei Responsabili delle Strutture coinvolti nella valutazione del rischio corruttivo, delle misure preventive specifiche (All. 5) sulla base delle misure generali già individuate nel 2020.

Si prevede, come obiettivo di performance del Dirigente RPCT, di effettuare alcuni audit allo scopo di monitorare le misure specifiche individuate e verificare la necessità di azioni correttive.

Grafico 12 – Distribuzione degli obiettivi



I soggetti

Tra i soggetti coinvolti nell'attività di prevenzione, controllo e contrasto della corruzione e dell'illegalità ha un ruolo di prioritaria importanza il Responsabile della Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza (R.P.C.T.) che elabora ogni anno la proposta di Piano della prevenzione, adottato poi dall'Organo di indirizzo politico entro la data prevista dalla legge; vigila sull'efficace attuazione del Piano e la sua idoneità; propone modifiche al piano in caso di accertamento di significative violazioni o di mutamenti dell'organizzazione; verifica, d'intesa con la struttura competente, l'effettiva individuazione di modelli per la rotazione degli incarichi negli uffici preposti allo svolgimento delle attività nel cui ambito è più elevato il rischio corruttivo; individua il personale da inserire nei percorsi di formazione sui temi dell'etica e della legalità; pubblica ogni anno sul sito web dell'amministrazione una relazione recante i risultati dell'attività svolta nei tempi previsti dalla legge e la trasmettere all'Organo di indirizzo politico dell'amministrazione; vigila sul rispetto delle norme in materia di inconfiribilità e incompatibilità; cura la diffusione della conoscenza dei codici di comportamento nell'amministrazione, il monitoraggio annuale sulla loro attuazione; pubblica il Piano sul sito internet dell'Università all'apposita sezione "Amministrazione Trasparente".⁵

L'Organo di indirizzo politico ha 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. Crea le condizioni

⁵ Legge 190/2012; PNA 2019-2021; "[Linee guida in materia di accertamento delle inconfiribilità e delle incompatibilità degli incarichi amministrativi da parte del responsabile della prevenzione della corruzione](#)"; d.lgs. 165/2001

per favorire l'indipendenza e l'autonomia del RPCT nello svolgimento della sua attività senza pressioni che possono condizionarne le valutazioni, assicura al RPCT un supporto concreto, garantendo la disponibilità di risorse umane e digitali adeguate, al fine di favorire il corretto svolgimento delle sue funzioni, promuovere una cultura della valutazione del rischio all'interno dell'organizzazione.

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

- la Struttura di Supporto per l'Anticorruzione e Trasparenza è un organismo stabile istituito con Disposizione del Direttore Generale 30 settembre 2021, n. 494, di essa fanno parte i riferenti individuati dalle strutture con aree a maggior rischio corruttivo 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 e possono svolgere una costante attività informativa nei confronti del Responsabile per la formazione e il monitoraggio del PTPCT e per l'attuazione delle misure;
- I Responsabili di struttura e i Dirigenti che partecipano attivamente al processo di gestione del rischio, coordinandosi con il RPCT, fornendo i dati e le informazioni necessarie per realizzare l'analisi del contesto, la valutazione, il trattamento del rischio e il monitoraggio delle misure;
- il Nucleo di Valutazione svolge le funzioni di OIV nell'ambito delle azioni di prevenzione della corruzione, come previsto dalle modifiche apportate alla L. 190/2012 ad opera del D. Lgs. 97/2016: offre, nell'ambito delle proprie competenze specifiche, un supporto metodologico al RPCT e agli altri attori, con riferimento alla corretta attuazione del processo di gestione del rischio corruttivo; fornisce, qualora disponibili, dati e informazioni utili all'analisi del contesto (inclusa la rilevazione dei processi), alla valutazione e al trattamento dei rischi; favorisce l'integrazione metodologica tra il ciclo di gestione della performance e il ciclo di gestione del rischio corruttivo.

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

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

Predisposizione e comunicazione del piano

A seguito della emanazione della legge 6 agosto 2021, n. 113, e delle indicazioni pervenute dal Dipartimento della Funzione Pubblica circa la redazione del Piano Integrato di Attività e Organizzazione, nonché alla luce delle precisazioni fatte da ANAC con il documento "Orientamenti per la Pianificazione Anticorruzione e Trasparenza 2022", si è proceduto alla stesura della Sezione Anticorruzione.

Il Piano Nazionale Anticorruzione 2019 rappresenta ancora un valido riferimento metodologico da seguire nella predisposizione del PTPCT, per la parte relativa alla gestione del rischio corruttivo.

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

Nel mese di novembre 2021, come già anticipato, è stata aperta la consultazione agli Stakeholder per raccogliere eventuali osservazioni, indicando come testo di riferimento il Piano Triennale per la Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza 2021-2024. Una nuova consultazione interna è stata effettuata del 6 al 12 aprile 2022, sulla bozza della presente sezione.

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

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 PTPCT dell'Ateneo, prevedendo, altresì, l'avviso di esclusione dalla gara o di risoluzione del contratto nel caso di mancato rispetto del patto di integrità sottoscritto.

Il Piano della Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza 2022-2024, è stato approvato il 28 aprile 2022 da parte del CdA, organo di indirizzo politico-amministrativo, nel rispetto dei termini fissati da ANAC per il 2022.

2.3.2 L'analisi del contesto

Analisi del contesto esterno

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

Il dato nazionale

Il [rapporto SACE 2021](#), evidenzia nel 2021 una ripresa post-pandemica: “ogni dubbio sul fatto che la ripresa sia in corso è stato ormai fugato; inizia a esserci anche un sempre maggiore consenso sulle sue principali caratteristiche, ma per le imprese che devono formulare le proprie strategie e piani commerciali sull'estero, l'estrema eterogeneità di questa ripresa non è semplice da decifrare”. Il rapporto relativo a [Rischi e opportunità nei settori italiani](#), che offre una fotografia della situazione aggiornata al terzo trimestre 2021, registra che complessivamente i rischi per l'industria italiana sono risultati in lieve calo su base annua. Anche lo scenario presentato dall'ISTAT [nella nota mensile sull'andamento dell'economia italiana](#) (gennaio 2022) presenta una fotografia di miglioramento e stabilità.

Il nostro Paese beneficerà delle risorse messe a disposizione dal PNRR (Piano nazionale di Ripresa e Resilienza), il documento che ciascuno Stato membro ha predisposto per accedere ai fondi del Next Generation EU (NGEU), lo strumento introdotto dall'Unione europea per la ripresa post pandemia Covid-19, rilanciando l'economia degli Stati membri e rendendola più verde e più digitale, definendo un pacchetto coerente di riforme e investimenti per il periodo 2021-2026.

Il PNRR destina oltre 6 miliardi di euro alla cultura con misure dedicate a borghi ed edilizia rurale, digitalizzazione, tutela, Recovery Art, Cinecittà e potenziamento dell'industria cinematografica.

Tuttavia, le [proiezioni macroeconomiche](#) per l'Italia nel quadriennio 2021-24 elaborate dagli esperti della Banca d'Italia che vedevano il Paese in progressiva ripresa sono ora da rivalutare anche alla luce del conflitto in corso in Ucraina che, certamente, condizionerà nei prossimi mesi l'assetto socio-economico dell'Europa, e in particolare dell'Italia.

Quanto alla percezione della corruzione ed alla indagine 2021 effettuata da Transparency International ([CPI](#)) nel settore pubblico e nella politica in numerosi paesi di tutto il mondo, l'Italia ha scalato 14 posizioni dal 2012 di cui 3 solo nell'ultimo anno portandosi al 42esimo posto, su 180, ove i primi classificati sono i Paesi più virtuosi.

La IV edizione del [Global Corruption Index \(GCI\)](#) 2021 pubblicata dal Global Risk Profile (GRP), azienda leader nel campo della gestione del rischio di controparti, classifica l'Italia al 36° posto su 196 paesi e territori, l'Italia affronta rischi relativamente bassi di corruzione e altri reati “colletti bianchi”. Il paese offre in particolare una forte trasparenza a livello societario e di proprietà e le autorità italiane possono cooperare efficacemente a livello internazionale per combattere il riciclaggio di denaro.

Il suo punteggio GCI (30,1/100) è tuttavia appena al di sotto della media dei paesi del G20 (32,2/100). Anche per quanto riguarda l'UE, il paese è in ritardo, posizionandosi al 19° posto su 27 paesi.

Il territorio locale

Nella classifica generale della 32esima edizione della storica [indagine sulla Qualità della vita del Sole 24 Ore](#), che dà una fotografia dell'intero Paese, la Provincia Brescia nel 2021 scala 18 posizioni rispetto al 2020, collocandosi al 21esimo posto assoluto.

L'indagine analizza 90 indicatori. Tra gli indicatori i più performanti hanno riguardato: ambiente e servizi, demografia e società, cultura e tempo libero.

Analizzando nel dettaglio alcune voci relative a Brescia e provincia, è evidente come a fare la differenza per quest'anno siano, per la voce demografia e società, il tasso di occupazione (28esimo posto), le nuove imprese o startup (21esimo posto) e la quantità di imprese che fanno e-commerce (qui il rank è 5) mentre il territorio bresciano scende in classifica se si guarda alle ore di Cig autorizzate (72esimo) o alla qualità della vita delle donne (56esimo). Ultimi per i delitti informatici e primi per la rapidità nel pagamento delle fatture

Per quanto riguarda la voce ambiente e servizi, maggior incremento si registra per le voci relative al quoziente di natalità e alle acquisizioni di cittadinanza (rispettivamente 15esima e 11esima) nonché i dati sull'emigrazione ospedaliera (9) mentre per la cultura e il tempo libero a spingere la nostra provincia verso l'alto è in primis l'indice di sportività (18esima) seguito dalla presenza di piscine e palestre (21esima) mentre va decisamente meno bene quello relativo ad esempio alle librerie (103esima). Tra gli indicatori che scendono, per la voce affari e lavoro pesano la qualità dell'aria (100esima), l'affollamento negli istituti di pena (103esima) e l'indice del clima (88esima), mentre per l'indicatore relativo alla giustizia e alla sicurezza a Brescia pesano soprattutto i delitti informatici, sui quali la nostra provincia conquista l'ultima posizione assoluta. Brescia ha però nel 2021 anche un primato assoluto, infatti, si colloca al primo posto per i pagamenti oltre i 30 giorni delle fatture, con l'indice più basso di tutto il Paese.⁶

Da ultimo si segnala che Bergamo e Brescia hanno presentato il [programma 2023](#), un progetto collaborativo Capitale Italiana della Cultura 2023, che ha trovato nell'esperienza pandemica la leva per rispondere in maniera creativa e solidale alle sfide del futuro: 20,5 milioni in campo. Il programma propone un modello di approccio progettuale in cui la cultura diventa lo strumento per immaginare nuove modalità di convivenza.

Quanto all'analisi dei fenomeni criminali maggiormente rilevanti per il territorio, dalla [Relazione del Procuratore Generale presso la Corte di Appello di Brescia](#) per l'inaugurazione anno giudiziario 2022 (22 gennaio 2022) emerge un quadro d'insieme del Distretto di Brescia che può essere così sintetizzato:

- la criminalità organizzata di stampo prevalentemente “ndranghetista” tende sempre più a radicarsi sul territorio ed a specializzarsi anche nella commissione di reati di natura tributaria;

⁶ Fonte: La classifica delle province più vivibili - Qualità della vita 2021 (<https://lab24.ilssole24ore.com/qualita-della-vita/>).

- il terrorismo di matrice internazionale non ha fatto registrare fatti di particolare gravità, mentre rispetto a quello di matrice interna si segnala, in particolare, la conclusione dell'importante procedimento c.d. "Brescia quater" relativo alla strage di piazza della Loggia e lo sconcertante attentato "no vax" al centro vaccinale di via Morelli a Brescia;
- l'aggressione ai patrimoni illeciti rappresenta il fronte più avanzato del contrasto al crimine, soprattutto quello organizzato, ma non solo;
- i delitti contro la P.A. "classici" – vale a dire: corruzioni, concussioni e indebite induzioni a dare o promettere utilità – vanno letteralmente scomparendo; o si pensa che i relativi fenomeni criminali non esistano più, il che all'evidenza non è, oppure bisogna seriamente interrogarsi su cosa fare per consentirne la riemersione;
- i dati concernenti le morti e gli infortuni sul lavoro non segnalano un particolare aggravamento della situazione;
- i reati del c.d. Codice rosso continuano a costituire un'autentica emergenza e impongono una risposta giudiziaria all'insegna del massimo rigore;
- i reati ambientali, infine, rappresentano una priorità assoluta.⁷

Di seguito la situazione evidenziata dalla Prefettura di Brescia relativamente alla Provincia di Brescia:

⁷ Fonte: Relazione del procuratore generale presso la corte di appello di Brescia per l'inaugurazione dell'anno giudiziario 2022 - 24/01/2022 (https://www.giustiziabrescia.it/ProcuraGenerale/allegatinews/A_52656.pdf).

Figura 7- Aggiornamenti dati Prefettura



Prefettura di Brescia

12B.1.209/O.S.P.
rif. n. 139246 dell'11.11.2021
All. n. 1

Al Responsabile della prevenzione della corruzione
e della trasparenza
Università degli Studi di Brescia

direzione@unibs.it

OGGETTO: Aggiornamento Piano Triennale Prevenzione della Corruzione.

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

La provincia di Brescia si caratterizza per un elevato sviluppo socio-economico ed è una delle aree del Paese più ricche sia in termini assoluti sia di reddito pro capite.

Tale dato, sicuramente positivo, costituisce al tempo stesso un peculiare fattore di rischio in ordine a possibili condotte corruttive, tese proprio a massimizzare i profitti delle libere imprese.

E' frequente infatti, il ricorso di alcuni operatori economici al sistema delle fatturazioni per operazioni inesistenti, a pratiche di riciclaggio o ad altri artifici contabili con l'ovvia finalità di sottrarre alla tassazione consistenti partite economiche.

E' di tutta evidenza, quindi, il rischio di possibili azioni corruttive nei confronti di operatori dell'Amministrazione finanziaria deputati ai controlli in tali settori. Egualmente note sono le problematiche di tipo ambientale connesse all'illecito smaltimento di rifiuti speciali da parte di alcune tipologie di opifici.

Anche in tale ambito, che comporta elevati oneri per le aziende, si possono quindi annidare ulteriori fattori di rischio, cui sono esposti sempre apparati dell'Amministrazione pubblica aventi funzione di controllo. Tali rischi specifici si aggiungono, ovviamente, a quelli ordinariamente connessi alla gestione di pubblici appalti, affidamenti e commesse.

Sul punto, una delle tecniche ricorrenti consiste nell'artificioso frazionamento dei lavori in materia di lotti per importi sotto la soglia in modo da procedere con regole meno stringenti, se non addirittura attraverso affidamenti diretti.

Per completezza di notizie si allega un prospetto riepilogativo dei reati commessi nel corso del 2021 (gennaio/ settembre) estrapolato dal sistema SDI del Ministero dell'Interno.

Il Viceprefetto Aggiunto
Frizzante

Anna Frizzante

Prefettura Brescia - ORDINE PUBBLICO - AREA 1 - Prot. Uscita N.0098638 del 25/11/2021

Comune di Brescia : dati riferiti al periodo 1° gennaio – 30 ottobre 2021
estrapolati dal sistema SDI del Ministero dell'Interno in data 25 novembre 2021

TENTATI OMICIDI	7
OMICIDIO PRETERINTENZIONALE	0
OMICIDI COLPOSI	4
LESIONI DOLOSE	313
PERCOSSE	67
MINACCE	208
INGIURIE	0
VIOLENZE SESSUALI	29
a. Violenza sessuale su maggiori di anni 14	26
b. Violenza sessuale in danno di minori di anni 14	2
c. Violenza sessuale di gruppo su maggiori di anni 14	0
d. Violenza sessuale di gruppo in danno di minori di anni 14	0
ATTI SESSUALI CON MINORENNE	4
FURTI	3005
a. Furto con strappo	76
b. Furto con destrezza	423
c. Furti in danno di uffici pubblici	0
d. Furti in abitazione	375
e. Furti in esercizi commerciali	356
f. Furti su auto in sosta	382
g. Furti di opere d'arte e materiale archeologico	0
h. Furti di automezzi pesanti trasportanti merci	1
i. Furti di ciclomotori	11
j. Furti di motociclo	7
k. Furti di autovetture	168
RICETTAZIONE	44
RAPINE	169
a. Rapine in abitazione	4
b. Rapine in banca	1
c. Rapine in uffici postali	0
d. Rapine in esercizi commerciali	28
e. Rapine a rappresentati di preziosi	0
f. Rapine a trasportatori di valori bancari	0
g. Rapine a trasportatori di valori postali	0
h. Rapine in pubblica via	116
i. Rapine di automezzi pesanti trasportanti merci	0
ESTORSIONI	54
USURA	1
SEQUESTRI DI PERSONA	2
ASSOCIAZIONE PER DELINQUERE	3
ASSOCIAZIONE DI TIPO MAFIOSO	1
RICICLAGGIO E IMPIEGO DI DENARO	4
TRUFFE E FRODI INFORMATICHE	916
INCENDI	7
a. Incendi boschivi	0
DANNEGGIAMENTI	1146
DANNEGGIAMENTO SEGUITO DA INCENDIO	5
CONTRABBANDO	0
STUPEFACENTI	146
a. Produzione e traffico	32
b. Spaccio	86
SFRUTTAMENTO DELLA PROSTITUZIONE E PORNOGRAFIA MINORILE	13
DELITTI INFORMATICI	297
CONTRAFFAZIONE DI MARCHI E PRODOTTI INDUSTRIALI	4
VIOLAZIONE ALLA PROPRIETA' INTELLETTUALE	0
ALTRI DELITTI	1432
TOTALE DELITTI	7883

L'Università degli Studi di Brescia

“Italy's Best Employers” è la lista delle 400 aziende italiane premiate come migliori datori di lavoro dai propri dipendenti. La classifica è stata elaborata sulla base di un sondaggio indipendente somministrato ai lavoratori. Rispetto alla rilevazione precedente, l'Università degli Studi di Brescia ha migliorato il proprio posizionamento sia all'interno della classifica generale sia all'interno del Settore di appartenenza.

Nel dettaglio:

- miglioramento del punteggio complessivo (da 7,69 a 8,05 - su 10);
- miglioramento di 37 posizioni nella classifica generale (da 168° a 131° - su 400);
- miglioramento di 3 posizioni nella classifica del Settore Educazione e Ricerca di appartenenza (da 24° a 21° - su 31).

Nell'edizione 2022 di THE [Young University Rankings](#), la prestigiosa classifica internazionale della rivista indipendente britannica Times Higher Education, che valuta gli atenei fondati tra il 1971 ad oggi in base a insegnamento, ricerca, trasferimento di conoscenze e prospettive internazionali, [l'Università degli Studi di Brescia](#) sale alla posizione 68 su un totale di 790 università, scalando la classifica di 28 posizioni rispetto al 2021. Rispetto alle sole università italiane, l'ateneo bresciano conquista la quinta posizione su un totale di 17 istituzioni nazionali prese in esame.

Nel 2022 ricorre il 40ennale dell'Università degli Studi di Brescia, istituzione, per eccellenza, di diffusione del sapere. L'Ateneo si è preparato nel 2021 alla realizzazione di eventi e iniziative, anche in collaborazione con Enti del territorio, volti a celebrare il valore della ricerca e della cultura.

Analisi del contesto interno

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

Per il contesto interno, sotto il profilo organizzativo, si rinvia al paragrafo 3.1 della sezione Organizzazione e capitale umano. Al riguardo si precisa che per prevenire più efficacemente i fenomeni corruttivi, soprattutto nelle aree a maggior rischio corruzione, si sta avviando, anche per ottimizzare le competenze e le professionalità acquisite, una “centralizzazione” di alcune attività di natura amministrativo-contabile caratterizzate da omogeneità e considerate ad alto rischio. Si sta provvedendo a effettuare attività di supporto ai Dipartimenti per alcuni argomenti, mediante il coinvolgimento di figure professionali appositamente contrattualizzate che offrano chiarimenti e fungano da collettore nella gestione delle tematiche inerenti i contratti per lavori, servizi e forniture.

Sempre in tema di organizzazione del lavoro, pare utile accennare al significativo impatto apportato dal lavoro agile e dallo smart working che – soprattutto – nel corso dei mesi critici di pandemia hanno consentito di garantire la continuità del servizio pubblico. Trattandosi, peraltro, di nuovi modelli che possono anche costituire nuove opportunità di work-life balance, l'Università ha ritenuto di adottare una regolamentazione interna per una corretta applicazione del lavoro da remoto, secondo principi di efficienza e buon andamento. Si segnalano in proposito l'adozione di uno specifico regolamento interno e la sottoscrizione di accordi individuali con i singoli dipendenti interessati.

Al fine di completare quanto esposto, di seguito si riportano alcune informazioni di sintesi relative al contenzioso in essere presso l'Ateneo, che rappresentano elementi sintomatici anche ai fini dell'individuazione e valutazione del grado di esposizione al rischio corruttivo delle diverse aree di attività della nostra Università.

Al riguardo si rappresenta che l'incidenza complessiva numerica del contenzioso attivo nell'anno 2021 non rappresenta particolari criticità, anche grazie all'attività di consulenza giuridica prestata nell'ambito del Servizio Affari Generali e Legali (ora Servizio Affari Istituzionali e Legali), 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 in ordine di incidenza, la seguente situazione aggiornata al 31 dicembre 2021:

STUDENTI: permane la categoria con il maggior numero di pratiche aperte, composta per la maggioranza da ricorsi amministrativi avverso le procedure di accesso ai corsi di studio a numero programmato, in particolare nell'area medica. Tuttavia, il numero dei contenziosi che coinvolgono direttamente candidati UniBS risulta in linea con quelli degli anni precedenti, tale da non comportare criticità per l'Ateneo. Residuano, in via di definizione, alcuni ricorsi promossi da ex specializzandi contro la Presidenza del Consiglio e le Università interessate per il riconoscimento di differenze retributive.

DOCENTI/RICERCATORI: l'anno 2021 ha visto incrementare la voce per la presentazione di ricorsi seriali in ordine al riconoscimento di differenziali retributivi in ambito medico. UniBS è evocata in parallelo con la struttura sanitaria, pur essendo la struttura stessa competente alla determinazione del quantum.

FALLIMENTI/LIQUIDAZIONI: L'esposizione è ancor oggi modesta e le prospettive di rientro sono limitate, in particolare per quanto riguarda le procedure fallimentari. I concordati preventivi mostrano sempre tempi lunghi di rientro.

RECUPERO CREDITI: si tratta di posizioni in crescita, inerenti diverse criticità (saldo servizi universitari, restituzione borse di studio revocate, recupero tasse studenti, fatture non pagate da fornitori). E' attivo il canale di recupero attraverso i servizi di Agenzia delle Entrate-Riscossione. I tempi di recupero dipendono dalle attività poste in essere dall'Agenzia. Nella categoria permane tuttora un caso di recupero credito verso Agenzia pubblica, con affidamento del patrocinio legale a avvocato del libero foro, stante il

conflitto di interessi con l'Avvocatura dello Stato. Nell'anno 2021 si sono superati i 150mila € di recupero complessivo.

ISTITUZIONALE: la maggior parte di questa categoria attiene a ricorsi seriali promossi da Enti locali che evocano UniBS quale mero controinteressato, avendo svolto attività di ricerca prodromiche a decisioni di Enti terzi.

PTA: poche posizioni in tema di riconoscimento di differenze retributive. Permane, in via di decisione, un caso di impugnazione di licenziamento a seguito di procedimento disciplinare, ai sensi dell'art. 55-quater D.Lgs 165/2001.

PENALE/DENUNCIA: comprende alcune situazioni ancora in corso di monitoraggio (studenti dell'Ateneo per false attestazioni, episodi di truffa e comportamenti contrari all'ordine pubblico, due casi attinenti a personale). È in corso il monitoraggio di un caso di contestazione per reati in relazione a procedure concorsuali, ancora in fase di indagine.

FORNITORI: si riferisce a ricorsi avverso procedure di appalto, in via di definizione.

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, coperto peraltro – almeno in larga parte – da polizze assicurative.

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. Il contenzioso dovrebbe definirsi nell'anno 2022.

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:

Tabella 22 - Numero di pratiche di contenzioso in gestione nel 2021

CATEGORIA	Numero pratiche aperte
STUDENTI	310
DOC/RU	51
FALLIMENTI/LIQUIDAZIONI	24
RECUPERO CREDITI	24
ISTITUZIONALE	19
PTA	11
PENALE/DENUNCIA	6

CATEGORIA	Numero pratiche aperte
FORNITORI	6
RISARCIMENTO DANNI	2
DOC/RU-ISTITUZIONALE	2
totale pratiche in gestione al 31/12/2021	455

Grafico 13 - Incidenza numerica del contenzioso nell'anno 2021



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

Tabella 23 – Procedimenti disciplinari

Categoria di appartenenza	2019	2020	2021
Docenti/Ricercatori	4	2	3
Personale tecnico/amministrativo	1	3	0
Studenti	1	1	0

Per 1 unità di personale docente si sono configurati reati riconducibili a eventi corruttivi.

Valutazione di impatto del contesto interno ed esterno

In relazione a quanto evidenziato nel contesto esterno si considera che la maggiore attenzione circa il rischio corruttivo vada posta relativamente agli aspetti inerenti i Contratti Pubblici sia per l'imminente arrivo di fondi messi a disposizione dal PNRR, sia in relazione ai reati segnalati. Anche la gestione dei Concorsi per l'arruolamento del Personale sia Tecnico Amministrativo sia Docente rimangono oggetto di attenzione.

E' inoltre prevista, negli obiettivi di performance, la redazione del codice unico (unificazione del codice di comportamento, codice etico e codice di condotta a protezione dignità della persona) dell'Ateneo.

Nel 2022 l'Ateneo entrerà a far parte della Rete Antiviolenza territoriale presentando due progetti di partecipazione e collaborazione alla sensibilizzazione e contrasto nei confronti dei reati del c.d. Codice rosso.

Anche le indicazioni relative l'introduzione del Green pass obbligatorio sono state oggetto di attenta osservanza. Si è ricorso all'utilizzo di strumentazioni elettroniche per un controllo più capillare e sono stati presi i provvedimenti previsti nei confronti dei dipendenti inadempienti.

Mappatura dei processi

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

2.3.3 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.

A gennaio 2021 è stata effettuata la prima mappatura dei processi a rischio, allegata al PTPCT 2021-2023, secondo quanto indicato nel Piano Nazionale Anticorruzione (PNA) 2019.

È stata redatta una tabella (All. 3, All. 4) che raccoglie i processi a rischio individuati all'interno delle Strutture dell'Ateneo.

Come riportato in premessa, su sollecitazione del RPCT e con la preziosa collaborazione di tutti i responsabili e componenti delle strutture dell'Università sono stati identificati i processi ritenuti esposti al rischio corruttivo.

L'elenco dei processi individuati è stato aggregato nelle cosiddette "aree di rischio", intese come raggruppamenti omogenei di processi. Le aree di rischio possono essere distinte in generali e specifiche. Quelle generali sono comuni a tutte le amministrazioni (es. contratti pubblici, acquisizione e gestione del personale), mentre quelle specifiche riguardano la

singola amministrazione e dipendono dalle caratteristiche peculiari delle attività da essa svolte. In particolare, le aree di rischio individuate da A.N.A.C. per l'Università sono: gestione dell'attività didattica, gestione dell'attività di ricerca, reclutamento dei docenti, gestione delle autorizzazioni dei professori universitari allo svolgimento di attività esterne e gestione degli enti e delle attività esternalizzate dalle università.

Come risulta dalla tabella dei processi a rischio mappati (All. 3), sono stati individuati oltre 50 processi, inquadrati in 11 distinte aree di rischio.

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

Identificazione del rischio

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

In questa operazione è stato fondamentale il coinvolgimento della struttura organizzativa dato che i 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 sono confrontati con il RPCT che assume la responsabilità finale dell'individuazione del rischio e della tenuta del registro dei rischi.

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

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

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

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

Gli eventi rischiosi individuati utilizzando le fonti informative disponibili vengono progressivamente inseriti nel PTPCT attraverso la formalizzazione di un registro dei rischi (o

catalogo dei rischi) dove per ogni oggetto di analisi (processo) si riporta la descrizione degli eventi rischiosi che sono stati individuati.

Analisi del rischio

L'analisi del rischio conduce, da un canto, ad una riflessione più profonda degli eventi rischiosi, attraverso l'analisi dei cosiddetti fattori abilitanti della corruzione, e, dall'altro, 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 ha pertanto coinvolto la struttura al fine di individuare correttamente e in via prudenziale detti fattori utili per comprendere il grado di esposizione al rischio.

L'analisi è stata condotta seguendo un criterio di valutazione di tipo qualitativo mediante l'acquisizione di informazioni da parte dei soggetti coinvolti e di dati, cercando di effettuare un percorso di definizione del nuovo P.T.P.C.T. molto partecipato ed inclusivo, che non rappresenti un adempimento formale e possa giovare del principio della gradualità, in un'ottica di miglioramento progressivo e continuo dell'analisi dei processi e della valutazione e del trattamento dei rischi.

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, si è provveduto a fare un primo passo di approfondimento rispetto alle attività di prevenzione, come nuovo elemento per il P.T.P.C.T. 2022-2024.

Quanto al livello di esposizione dei processi al rischio di eventi corruttivi, l'analisi è finalizzata a stimare il grado di esposizione al rischio per ciascun oggetto definito nella fase precedente: processo o sua attività.

In particolare, per ognuno dei processi identificati in sede di analisi, sono stati individuati degli indicatori di stima del livello di esposizione al rischio corruttivo, tenendo conto di quanto suggerito da A.N.AC. nel box 10 dell'allegato 1 al P.N.A. 2019, fornendo, per ciascuno di essi, un indice di gravità del rischio e probabilità, utilizzando una scala di misurazione ordinale: (alto, medio e basso).

Il livello del rischio rilevato nel prospetto di valutazione e trattamento del rischio (All. 4), tiene conto del 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 nonché del livello di gravità stimato dello stesso (allegato 1 PNA 2019).

Tra gli indicatori individuati vi sono: presenza di interessi, anche economici, rilevanti e di benefici per i destinatari del processo, elevato grado di discrezionalità del funzionario/dirigente della PA, manifestazione di eventi corruttivi in passato nel processo/attività esaminata, dalla scarsa trasparenza del processo, inadeguata collaborazione all'interno della struttura organizzativa.

Tenuto conto della misurazione dei singoli indicatori si è provveduto a esprimere un giudizio sintetico rappresentativo della complessiva esposizione del processo al rischio corruttivo.

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.

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

Va effettuato, in definitiva, una sorta di verifica complessiva sulle misure individuate, mediante audit, con lo scopo di valutare l'effettiva efficacia delle stesse rispetto all'obiettivo che si vuole perseguire.

2.3.4 Il trattamento del rischio

Individuazione e programmazione delle misure generali e specifiche

Il trattamento del rischio è finalizzato ad individuare i correttivi e le modalità più idonee a 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 rappresentano la parte maggiormente strategica del Piano in quanto costituiscono la risposta dell'Istituzione al profilarsi di eventuali rischi corruttivi.

L'Ateneo ha **individuato misure generali** ritenute idonee a prevenire i rischi, in funzione della loro pericolosità e dei loro fattori abilitanti, così come definite, in relazione alla loro natura, nel prospetto allegato al presente Piano (All. 4).

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

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

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, 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).

Nel corso del 2021 si è effettuato un monitoraggio delle **misure specifiche**, adottate relativamente ai processi a rischio mappati, agiscono in maniera puntuale e capillare su problematiche concretamente riscontrate durante l'attività amministrativa.

L'individuazione è avvenuta attraverso la verifica di misure già attuate, preesistenti, valutandone il livello di attuazione rispetto al rischio e alla neutralizzazione dei suoi fattori abilitanti. Tali misure sono peculiari dell'Ateneo e in alcune loro articolazione coprono aspetti diversi al fine di ridurre ogni rischio residuo.

Il monitoraggio ha interessato tutte le strutture ed è stato riportato un riscontro approfondito da quasi tutti i soggetti coinvolti, che hanno presentato le misure sotto forma di tabella. I dati raccolti costituiscono l'allegato 5 del presente Piano. Alcuni processi prevedono da una a tre misure di prevenzione.

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

Nel corso del 2022, si procederà comunque all'aggiornamento dei processi mappati e, mediante audit, alla verifica della correttezza delle misure segnalate, con lo scopo di attuare, ove necessario, misure correttive e di verificare che le stesse non siano eccessive o ridondanti o riproduttive di adempimenti già previsti da norme.

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

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

Grafico 14 – Numero processi per livello di rischio

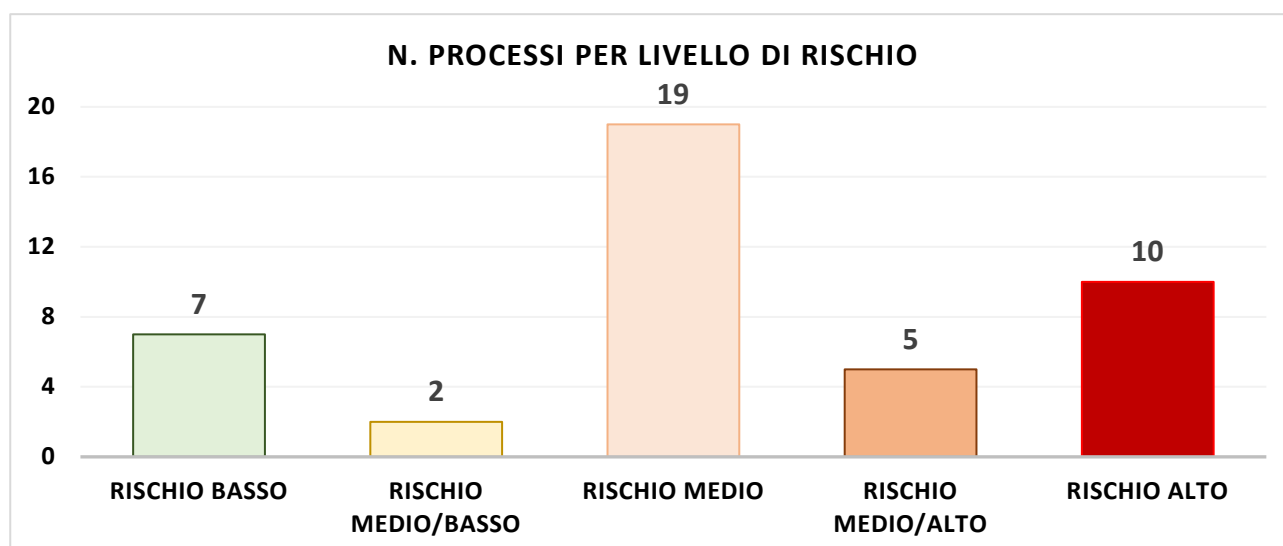
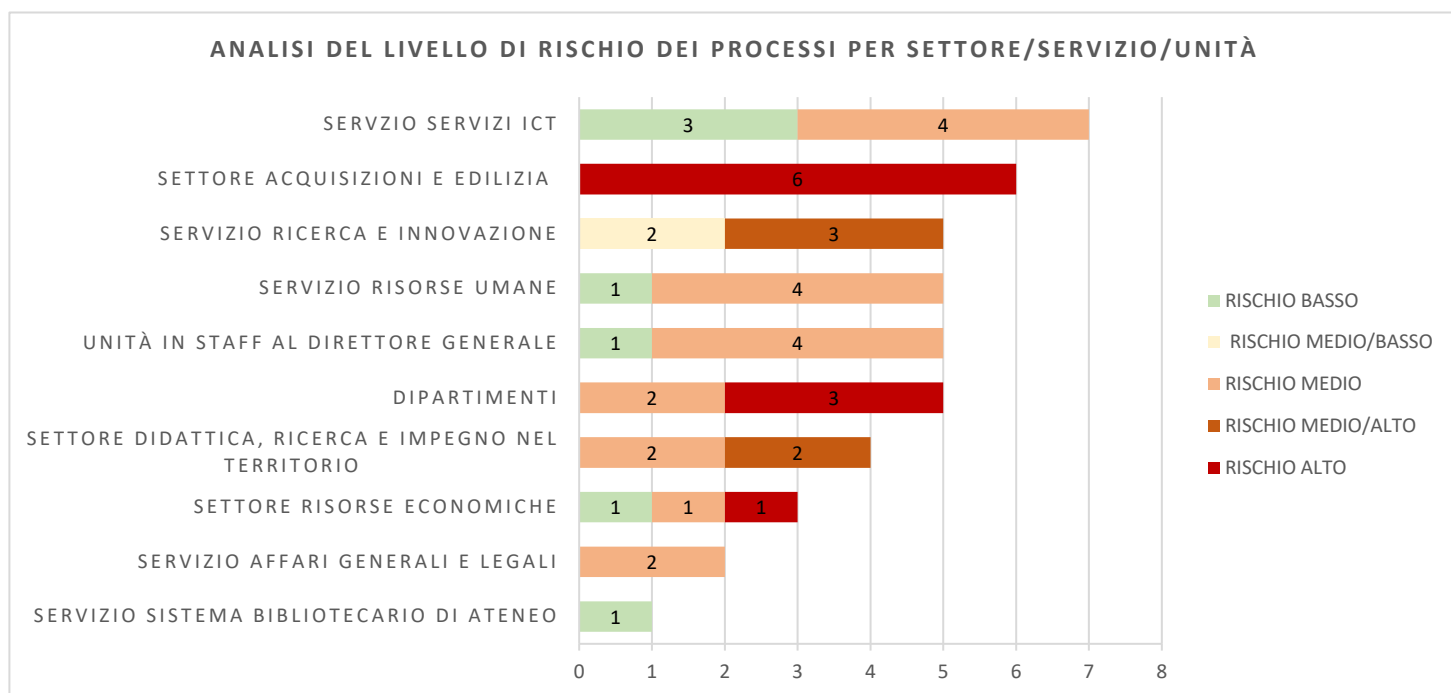
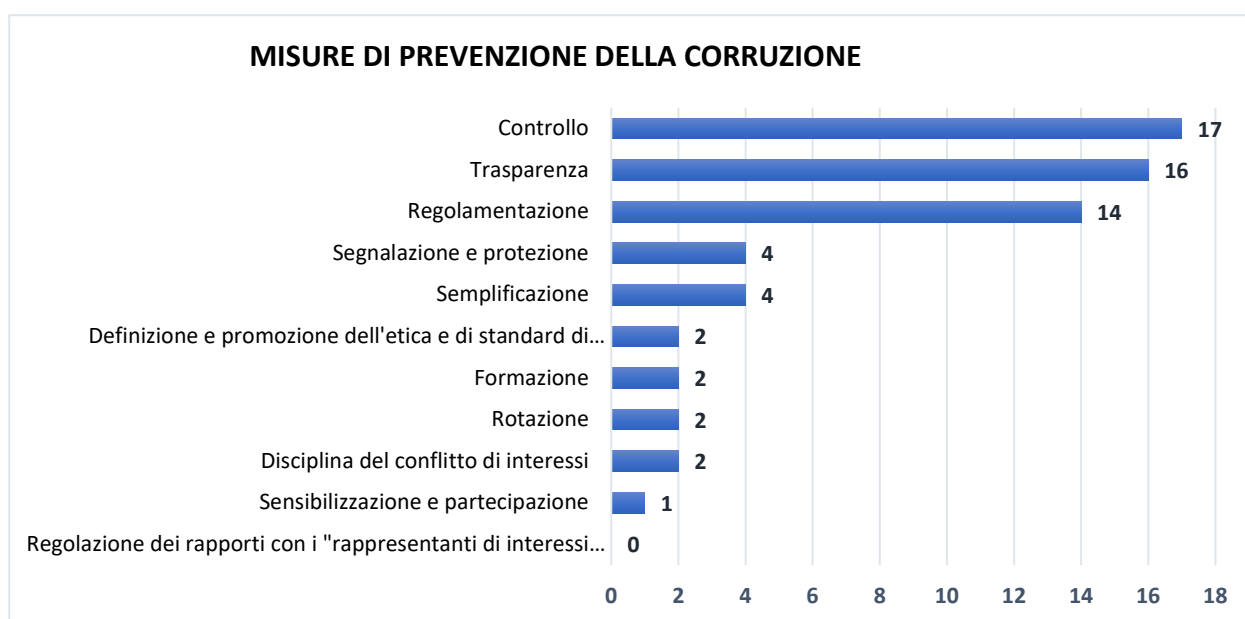


Grafico 15 – Livello di rischio dei processi per settore/servizio/unità



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

Grafico 16 – Misure di prevenzione della corruzione



2.3.5 Le misure generali elementi essenziali

Le misure generali intervengono in maniera trasversale sull'intera Amministrazione e incidono sul sistema complessivo della prevenzione della corruzione. Ad esse si devono affiancare le misure specifiche al fine di agire in maniera puntuale su alcuni rischi che meritano di essere trattate con un'azione puntuale e mirata. Da esse, comunque, prende avvio tutto il processo di mappatura.

Il codice di comportamento

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

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

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

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

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

La violazione dei doveri compresi nei Codici di comportamento, ivi inclusi quelli relativi all'attuazione del PTPCT, ha una rilevanza disciplinare. Al riguardo si è ritenuto opportuno rivedere l'attuale disciplina e organizzazione interna delle competenze disciplinari al fine di garantire un processo più snello ed efficace e in linea con la normativa sopravvenuta.

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 delle indicazioni dell'ANAC e di quanto riposto nell'Atto di indirizzo MIUR sopra citato, si procederà, anche mediante la costituzione di una Commissione mista personale docente, personale tecnico-amministrativo, alla stesura di un codice unico che unifichi il Codice etico ex L.240/2010 e s.m., il Codice di comportamento maturato in sede anticorruzione, e il Codice a protezione della dignità della persona di origine contrattuale-collettiva, coniugandone 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, prevedendo una differenziazione in relazione ai destinatari (personale docente, tecnico-amministrativo) e facendo rientrare tra i doveri del personale docente anche quelli previsti nel predetto Atto di indirizzo con riferimento alla didattica e alla ricerca. Saranno infatti 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.

Verrà poi valutata la più ampia opzione di inserire nel CODICE UNICO anche le regole di disciplina previste da apposito Regolamento per il corpo studentesco. Come accennato in premessa il Comitato Partecipativo degli Studenti ha invitato a valutare anche la presenza nella Commissione di cui sopra di un rappresentante degli studenti.

Un obiettivo tra quelli presentati nella sezione *Performance* prevede la redazione del Codice Unico, impresa avviata nel corso del 2021 e che troverà compimento nel corso del 2022.

Occorrerà inoltre inserire nuovi precetti, come ad esempio, secondo quanto suggerito dall'ANAC, l'obbligo da parte di ogni dipendente di comunicare al competente ufficio la sussistenza di un procedimento penale a suo carico.

Misura di disciplina del conflitto di interessi

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

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

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

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

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 sono state già recepite nei Regolamenti interni in materia di reclutamento.

In materia di incarichi extraistituzionali, le potenziali situazioni di conflitto di interessi con l'università vengono valutate in concreto in occasione del rilascio dell'autorizzazione. Al riguardo l'Ateneo ha già modificato, recependo le indicazioni ministeriali, il Regolamento interno in materia di incarichi extraistituzionali e 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 per quanto riguarda i **collaboratori e consulenti**.

Il Codice dei contratti pubblici ha aggiunto specifiche disposizioni in materia al fine di contrastare fenomeni corruttivi nello svolgimento delle procedure di affidamento degli appalti e concessioni e garantire la parità di trattamento degli operatori economici, a tutela del principio di concorrenza e del prestigio della pubblica amministrazione. In particolare, il codice dei contratti pubblici richiede alle stazioni appaltanti la previsione di misure adeguate 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. Le misure adottate dall'Ateneo in questo ambito sono indicate nell'allegato 6.

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

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

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

Inconferibilità/incompatibilità di incarichi

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

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

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

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

E' nelle attività di vigilanza previste nel prossimo triennio, richiedere agli uffici la puntuale pubblicazione delle dichiarazioni di insussistenza di incompatibilità, rilasciate dai soggetti cui viene conferito un incarico.

La disciplina specifica in materia di formazione di commissioni e assegnazioni agli uffici

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

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

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

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

Incarichi extraistituzionali

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

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

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

Lo svolgimento di incarichi retribuiti, ove consentito, 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).

Nel 2020 è stata 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 specifico.

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

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

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

Divieti post-employment (pantouflage)

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

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

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

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

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.

L'RPCT adotta ogni anno, previo questionario diramato al personale, in collaborazione col Responsabile del Servizio Risorse Umane e dell'UOC Qualità, Statistiche e Reporting, 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 col Responsabile del Servizio Risorse Umane e trovano collocazione nella sezione dedicata al capitale umano e allo sviluppo formativo. La recente indagine ha evidenziato richieste di formazione in ambito relativo alla digitalizzazione e all'utilizzo degli applicativi. La formazione in questo senso si ritiene utile sia ai fini della Trasparenza sia dell'Anticorruzione.

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

In prosecuzione della proficua collaborazione con il corso di studio in Diritto amministrativo dell'Università di Brescia (Titolare la prof.ssa Vera Parisio), l'Ateneo ha organizzato nel 2021 tre corsi di formazione, come da tabella:

Tabella 24 – Corsi di formazione

Titolo	Data inizio	Data fine	Ore	Partecipanti
Il whistleblowing	04/05/21	14/05/21	2	170
Corso "Il RUP nell'attività contrattuale della PA"	15/11/21	29/11/21	3	100
Corso di formazione sulla Protezione dei dati	14/07/21	15/10/21	2	490

Nel quadro della divulgazione di materiali attinenti alla materia, due schede informative sono state elaborate dalla struttura di supporto all'RPCT e distribuite ai Responsabili degli uffici: una sull'ampio concetto di "condotta illecita" oggetto di segnalazione agli organismi anticorruzione, l'altra sulla introduzione da parte della L. 3/2019 (cd. Legge "spazzacorrotti") "dell'agente sottocopertura" (figura diversa dall'agente provocatore) nelle indagini di P.G. nei reati contro la pubblica amministrazione.

Va rilevato che il contesto normativo con il quale l'Amministrazione è stata chiamata a confrontarsi nel triennio 2020-2022 si è caratterizzato per un continuo susseguirsi di provvedimenti "d'urgenza" e riforme in materia di semplificazioni dei processi che, di volta in volta, incidono anche sulle attività dell'Amministrazione. Per agevolare e consentire a tutto il personale di conoscere le novità legislative e ministeriali, il Servizio Affari Istituzionali e legali, con il supporto della UOC Affari Legali e Contenzioso ha attivato diversi canali per l'aggiornamento e l'approfondimento normativi e di rassegna stampa specifica, in grado di rispondere con tempestività e professionalità ai bisogni informativi delle strutture amministrative. Per tutto il personale interno sono disponibili le pagine Intranet per la consultazione della [rassegna](#) e nell'[archivio](#).

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

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

Si ricorrerà, come in passato, alla docenza interna (professori universitari e dirigenti) anche prevedendo la frequenza di alcuni moduli dei corsi universitari di Giurisprudenza e Economia, garantendo al contempo la qualificazione dei 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.

E' nell'intenzione dell'RPCT effettuare una giornata della Trasparenza con lo scopo di sensibilizzare sia il personale, sia gli studenti nei confronti dei temi della legalità e dell'etica che si configuri come formazione di carattere generale.

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

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

La rotazione ordinaria e straordinaria

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

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

Con riferimento allo scorso anno, si segnala che alcune posizioni (dirigenziali ed elevate professionalità) con funzioni di responsabilità e coordinamento, anche afferenti ad uffici considerati a maggior rischio, sono state interessate dall'avvicinarsi di nuovo personale. Tra queste si segnalano il Settore Risorse Economiche, il Servizio Gestione del Personale,

Così, l'Università sta procedendo all'espletamento di concorsi pubblici volti a selezionare nuovi collaboratori per rafforzare l'organico interno e creare le condizioni per una maggiore ripartizione delle attività tra colleghi ed uffici.

Ciò detto, si evidenzia che altresì che la corretta gestione delle aree ad alto rischio (es. appalti e reclutamento) richiede una approfondita conoscenza e competenza da parte dei dipendenti delle rispettive materie che si acquisisce in molti anni, a seguito di formazione specifica ed esperienza professionale maturata sul campo, su cui investe l'Amministrazione impegnando apposite cospicue risorse finanziarie. Pertanto, la programmazione della rotazione non può non considerare gli effetti di questo tipo di investimento, finalizzato a garantire la correttezza e la legalità dell'azione amministrativa in

settori di particolare delicatezza anche perché relativo ad atti oggetto di frequenti ricorsi giurisdizionali.

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

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

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

Tutela del dipendente che effettua segnalazioni di illecito (whistleblowing)

All'inizio del 2022 è stato approvato dagli Organi di Ateneo un [Protocollo per la segnalazione di condotte illecite \(Whistleblowing policy\)](#) al fine di facilitare l'emersione di fatti corruttivi e stimolare l'attivazione di azioni preventive. Nella sezione del Sito dedicata, verrà indicato il riferimento mail per le segnalazioni, presidiato esclusivamente dal Responsabile della Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza e dalle unità di personale direttamente incaricate dal RPCT.

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.

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.

Valutazione delle prestazioni – monitoraggio, misurazione, analisi, valutazione e miglioramento continuo

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

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

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

Certificazione di qualità

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

La formalizzazione di procedure, condivise e attuate quotidianamente oltre che monitorate periodicamente da verificatori interni ed esterni, garantisce che lo svolgimento dei processi certificati ottenga risultati di qualità minimizzando i gradi di discrezionalità degli operatori e rendendo trasparente l'attuazione delle diverse fasi operative. La Norma ISO 9001 prevede infatti che l'organizzazione sia tenuta a definire i requisiti cogenti dei propri prodotti e servizi (punto 8.2.2) e che possieda e riesami tali requisiti (punto 8.2.3.1) conservando le informazioni documentate relative allo svolgimento di tali attività (punto 8.2.3.2). Si tratta di profili operativi che, una volta attuati, costituiscono uno strumento di prevenzione nei confronti dei fenomeni corruttivi, in quanto riconducibili alla capacità dell'organizzazione stessa di affrontare adeguatamente tutti i rischi associati al contesto sia interno che esterno.

Il Senato Accademico, con delibera n. 128 del 22 novembre 2021, ha adottato il documento Politica per la Qualità che riconosce il Sistema di Gestione della Qualità secondo la norma ISO 9001:2015 come uno strumento gestionale da conservare e sviluppare nel tempo.

A seguito della visita esterna da parte dell'ente certificatore nel mese di dicembre 2021, il certificato generale di Ateneo è stato rinnovato per il successivo triennio, con scadenza 27 giugno 2024.

Il Consiglio di amministrazione, con delibera n. 4 del 25 gennaio 2022, ha approvato, a stralcio del PIAO, gli obiettivi del Direttore Generale, Dirigenti e Personale dell'Ateneo, individuando uno specifico obiettivo per la Direzione Generale e, a cascata, per le strutture di staff, relativo al mantenimento e all'implementazione della Certificazione ISO 9001:2015 per i processi dell'Ateneo.

Audit interni

L'Università degli Studi di Brescia intende attivare audit interni dedicati ai processi mappati con maggior rischio corruttivo. Le verifiche verranno eseguite con le modalità già in essere per le verifiche di qualità e avranno l'obiettivo di verificare il rispetto delle procedure, la conformità dei comportamenti, l'efficacia della attuazione del piano anticorruzione, i punti deboli e le opportunità di miglioramento del sistema di gestione anticorruzione

Analisi non conformità e azioni correttive

Quando si verifica una non conformità, l'Università degli Studi di Brescia reagisce prontamente alla non conformità, ed a seconda dei casi adotta misure per controllarla e trattarla.

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

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

2.3.6 Sezione Trasparenza

La Trasparenza, misura di prevenzione della corruzione occupa una sezione apposita del Piano Triennale della Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza (PTPCT) secondo la connotazione e la definizione che fornisce la normativa di riferimento. La sua applicazione è tesa a garantire il miglioramento continuo dei servizi rivolti all'utenza mediante il coinvolgimento della collettività stessa in una forma di controllo "diffuso" sull'attività amministrativa. Il cittadino è attore coinvolto nella vigilanza dell'azione amministrativa avendo contezza di un complesso di dati ed informazioni che caratterizzano l'organizzazione della pubblica amministrazione.

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, che prevede, uno schema unico per le pubbliche amministrazioni in modo da facilitare il cittadino nella consultazione delle pagine.

La sezione “Amministrazione Trasparente” dell'Università degli Studi di Brescia, *on line* all'indirizzo <https://unibs.portaleamministrazionetrasparente.it>, rinnovata nella sua struttura a metà del 2021 e il cui impianto è stato affidato alla società ISWEB che opera nel comparto della “progettazione e sviluppo di software per gli ambienti di rete”, è stata implementata via via nel corso dell'anno. E' organizzata in sottosezioni, come indicato dalla normativa di riferimento, all'interno delle quali sono inseriti i documenti e le informazioni previsti. Le pagine sono costantemente implementate e aggiornate. 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.

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

L'art. 5, comma 2, del predetto d.lgs prevede **l'istituto dell'accesso civico generalizzato 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 generalizzato 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.

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

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

Pertanto, il RGDP (Regolamento (UE) 2016/679) prevede la figura del RPD (Responsabile della Protezione dei Dati) con un ruolo di garanzia, deputata a stimolare e a verificare il corretto adeguamento alla normativa in materia di protezione dei dati personali. Tale figura

deve, proprio per poter garantire il corretto e pieno svolgimento dei compiti a lui affidati dal RGPD, possedere un'approfondita conoscenza della normativa e delle prassi in materia di protezione dei dati, nonché di quelle che caratterizzano lo specifico settore di riferimento. Il RPD deve anche avere l'autorevolezza per agire in piena indipendenza e autonomia, non potendo ricevere istruzioni e riferendo direttamente ai vertici dell'ente e avere a disposizione le risorse necessarie per assolvere ai suoi compiti. Necessita che egli sia supportato da un gruppo di staff che veda la presenza qualificata delle diverse professionalità di volta in volta richieste.

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 temperato con altri diritti fondamentali, in ossequio al principio di proporzionalità”.

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

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

- rendere note, attraverso il sito istituzionale, informazioni relative a ogni aspetto dell'organizzazione e dell'attività dell'Ateneo allo scopo di favorire forme diffuse di controllo sul perseguimento delle funzioni istituzionali e sull'utilizzo delle risorse pubbliche;
- coordinare a livello informativo e informatico i dati, per soddisfare le esigenze di uniformità delle modalità di codifica e di rappresentazione delle informazioni e della loro successiva rielaborazione;
- sviluppare, anche per specifici settori e tipologie di dati, i requisiti di qualità delle informazioni diffuse, individuando in particolare, i necessari adeguamenti con propri regolamenti, le procedure di validazione, i controlli anche sostitutivi, le competenze professionali richieste per la gestione delle informazioni, nonché i

meccanismi di garanzia e correzione attivabili su richiesta di chiunque vi abbia interesse;

- abilitare nuovi meccanismi di partecipazione e collaborazione con i cittadini.

La sezione definisce le misure, i modi e le iniziative per l'attuazione degli obblighi di pubblicazione e assicura la regolarità e la tempestività della pubblicazione dei dati. L'elenco degli atti e dei dati per i quali corre tale obbligo sono riportati nell'allegata griglia della Trasparenza (All. 7).

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

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

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

Obiettivi strategici in materia di trasparenza

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

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

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.

Tra gli obiettivi di struttura è previsto un costante controllo del materiale di competenza pubblicato sul sito e l'implementazione del materiale pubblicato in "Amministrazione Trasparente".

Infine, attraverso la pubblicazione del Sistema di Misurazione e Valutazione delle Performance (SMVP) e del Piano Integrato nella Sezione dedicata alla *Performance*, si rende pubblica e condivisa la programmazione del triennio 2022-2024 che mette in evidenza gli obiettivi e gli indicatori coerenti con la programmazione strategica e finanziaria dell'Ateneo, con ciò realizzando la diffusione delle informazioni relative alla *Performance*, inclusi gli aspetti di prevenzione della corruzione e di trasparenza.

I soggetti coinvolti

Per garantire il necessario raccordo in termini organizzativi tra gli adempimenti in ordine alla prevenzione dei fenomeni di corruzione e quelli in ordine alla trasparenza, con D.R. n. 778 del 26 Ottobre 2020 ratificato dalla Delibera del Consiglio di Amministrazione del 30 ottobre 2021 n. 224, è stata nominata Responsabile della prevenzione della corruzione e della trasparenza la dott.ssa Monica Bonfardini, dirigente del Settore Didattica, Ricerca e Impegno nel Territorio.

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. A dicembre 2021 è stato confermato l'incarico di RPD a Frareg S.r.l.

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

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

Coinvolgimento degli stakeholders

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

L'Ateneo realizza nel corso dell'anno vari momenti di incontro, nell'ambito delle iniziative di orientamento, di ricerca e di Terza missione, 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. Nel 2022 ci sarà a tema il Quarantennale dell'Ateneo che vedrà anche la realizzazione di un pubblicazione celebrativa.

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

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

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

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

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

Lo Statuto, emanato con D.R. 14 settembre 2020, ha aggiunto ai cd. "organi necessari" ex L. 240/2010 (Rettore, Senato accademico, Direttore generale, Nucleo di valutazione e Collegio dei Revisori dei conti) i cd. "organi ausiliari" e ha qualificato come organo ausiliario il Comitato partecipativo degli Studenti, organismo consultivo e propositivo sui servizi e sui temi direttamente correlati ai percorsi formativi; altro organismo che vede il coinvolgimento degli Studenti, oltre che le tradizionali rappresentanze negli Organi di Governo di Ateneo, sono le Commissioni paritetiche, ove sono coinvolti anche nell'esprimere un parere sull'istituzione e soppressione dei corsi; altro strumento che assicura trasparenza è l'accesso alle risultanze, in forma aggregata, della rilevazione dell'opinione degli studenti.

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

Annualmente all'atto dell'approvazione del Bilancio d'esercizio, l'Ateneo presenta anche una relazione sui risultati di ricerca, formazione e trasferimento tecnologico e numerosi altri

documenti di natura gestionale che danno conto delle ragioni e degli andamenti dei risultati conseguiti.

Iniziative e strumenti di comunicazione per la diffusione dei contenuti del programma e dei dati pubblicati

Dal 18 novembre al 17 dicembre 2021 è stata chiesta la consultazione agli *stakeholder* interni ed esterni in previsione dell'adozione del Piano Triennale della Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza (PTPCT) secondo le indicazioni della Funzione Pubblica per la realizzazione del PIAO. Una volta approvato il Piano, 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.

Canali di comunicazione

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

Formazione

Nell'ambito del Piano triennale delle attività e misure volte alla Prevenzione della corruzione, e in occasione della realizzazione del nuovo sito, nonché della Sezione Amministrazione trasparente è stata svolta una formazione capillare di tutti i redattori e si è scelto uno strumento guidato di pubblicazione delle informazioni, fornito da ISWEB. I componenti della struttura di supporto sono stati tutti formati come redattori della sezione.

Per il 2021 si sono organizzati 3 incontri in materia di *Whistleblowing*, Protezione dei dati e sulla figura del RUP, come già specificato al paragrafo sulla formazione del piano.

Responsabili della pubblicazione e dell'aggiornamento dei dati

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

La pubblicazione delle informazioni 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 relativamente all'obbligo di pubblicazione concernente i contratti pubblici di lavori, servizi e forniture, si è proceduto tramite pubblicazione automatica da parte del sistema UGOV a questo [link](#).

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

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

Misure organizzative volte ad assicurare la regolarità e tempestività dei flussi informativi

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 (oggi definiti dati particolari dal Reg. UE 679/2016 - cd. GDPR), 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. Nel *footer* del sito di Ateneo è presente un *link* che attualmente rimanda direttamente alla sezione "*Amministrazione trasparente*", accessibile da qualunque pagina del portale. Al suo interno sono le sottosezioni che corrispondono alla griglia prevista dall'ANAC con la delibera 1310/2016. Esse sono accessibili mediante un sottomenù presente sulla sinistra ed organizzato gerarchicamente ad albero. Inoltre, al fine di consentire una lettura immediata di quanto pubblicato, le informazioni ad oggi disponibili sono state tutte rese fruibili in tale sezione o memorizzandole direttamente in pagine o sottosezioni ad essa interne o mediante il rinvio, tramite appositi collegamenti, ad altre pagine del sito ritenute più idonee ad ospitarle in relazione alla specificità del loro contenuto. Da qualsiasi pagine della sezione è inoltre possibile accedere all'"Archivio Trasparenza" che contiene tutti i dati caricati prima del passaggio al nuovo sito e interamente consultabili.

Tutti i documenti sono pubblicati in formato PDF; l'Ateneo ha dotato gli operatori di apposito *software* in grado di rendere accessibile il contenuto di eventuali documenti in formato PDF frutto della scansione di originali cartacei e di convertire in PDF accessibile documenti in altri formati. La maggior parte dei contenuti di tali documenti è contestualizzata, nella pagina web in cui sono caricati, rispetto ai riferimenti normativi,

all'oggetto e al periodo cui si riferisce, così da 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 di Ateneo in molti casi a cura di procedure automatiche che producono le pagine web prelevando le informazioni dai database gestionali.

Sistema di monitoraggio con l'individuazione dei dirigenti responsabili

Il contenuto della presente sezione è attuato attraverso il coordinamento del responsabile della Trasparenza, in collaborazione con la Struttura di supporto 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 ed Edilizia, Didattica, Ricerca e Impegno nel territorio e Risorse Economiche, i SERVIZI Affari Istituzionali e Legali, Risorse Umane, Sistema Bibliotecario d'Ateneo, ICT, Ricerca e Innovazione nonché tutti i Servizi che si occupano di didattica e studenti.

Con specifico riferimento ai dati di cui all'art. 26 del d.lgs. n. 33/2013 e s.m. – 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.

Strumenti e tecniche di rilevazione dell'effettivo utilizzo dei dati da parte degli utenti

E' 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.

Con la realizzazione della nuova sezione *Amministrazione trasparente* si individua, a fini statistici, un adeguato sistema di controllo che monitori gli accessi al sito nel rispetto della *privacy* degli utenti.

Tabella 25 – Accessi al sito

Calcolo degli accessi*	2021
Sito www ramo /ateneo/amministrazione/bandi-e-gare	14.925
sito www ramo /ateneo/amministrazione/concorsi	44.324
Vecchio sito www (dismesso il giorno 12 maggio 2021)	14.721
Totale	73.970
Sito PAT	7047

*Accessi: con questo termine si intende il numero di volte in cui un visitatore è entrato nel sito tramite una pagina o un insieme di pagine specifico.

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 possono trovare luogo informazioni ulteriori rispetto a quelle previste dal d.lgs 33/2013. Le pubbliche amministrazioni possono disporre la pubblicazione nel proprio sito istituzionale di dati, informazioni e documenti che non hanno l'obbligo di pubblicare ai sensi del presente decreto o sulla base di specifica previsione di legge o regolamento, fermi restando i limiti e le condizioni espressamente previsti da disposizioni di legge, procedendo alla anonimizzazione dei dati personali eventualmente presenti.

Tabella 26 – Pubblicazioni nel sito

Tipologia dato	Descrizione	Termine pubblicazione
Documento di Programmazione strategica	Documento che descrive e fissa, in un arco temporale pluriennale, gli obiettivi strategici dell'Ateneo e le principali azioni da porre in essere per il suo raggiungimento	https://www.unibs.it/it/ateneo/chi-siamo/il-piano-strategico

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	https://unibs.portaleamministrazionetrasparenze.it/pagina716_benessere-organizzativo.html
Politica per la Qualità	Documento che definisce le linee di attuazione del sistema di gestione della qualità in coerenza con i valori e gli indirizzi strategici dell'Ateneo	https://www.unibs.it/it/didattica/scopri-la-didattica/qualita-della-didattica
<i>Social Media Policy</i> <i>Brand Identity</i>	Linee guida <i>pagine social</i> Presentazione del nuovo marchio di comunicazione di Ateneo e del Manuale di identità visiva	https://www.unibs.it/en/university/communication/social-media https://www.unibs.it/en/university/communication/visual-identity

sezione 3

3. organizzazione e capitale umano





INDICE SEZIONE 3 - ORGANIZZAZIONE DEL LAVORO E CAPITALE UMANO

3. ORGANIZZAZIONE E CAPITALE UMANO.....	111
3.1 STRUTTURA ORGANIZZATIVA.....	111
3.2 ORGANIZZAZIONE DEL LAVORO AGILE	115
3.2.1 Il Lavoro agile pre-pandemia COVID-19.....	115
3.2.2 Il Lavoro agile durante la pandemia COVID-19	115
3.2.3 Nuovi scenari del lavoro agile dopo la pandemia COVID-19.....	116
3.3 PIANO TRIENNALE DEI FABBISOGNI DI PERSONALE.....	118
3.3.1 FORMAZIONE DEL PERSONALE.....	119



3. ORGANIZZAZIONE E CAPITALE UMANO

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

3.1 STRUTTURA ORGANIZZATIVA

La struttura organizzativa dell'Università degli Studi di Brescia, a seguito dell'adozione della disposizione del Direttore Generale Rep. 19/2022 del 17 gennaio 2022 è rappresentata dall'organigramma generale sotto riportato, pubblicato sul portale di Ateneo al seguente link:

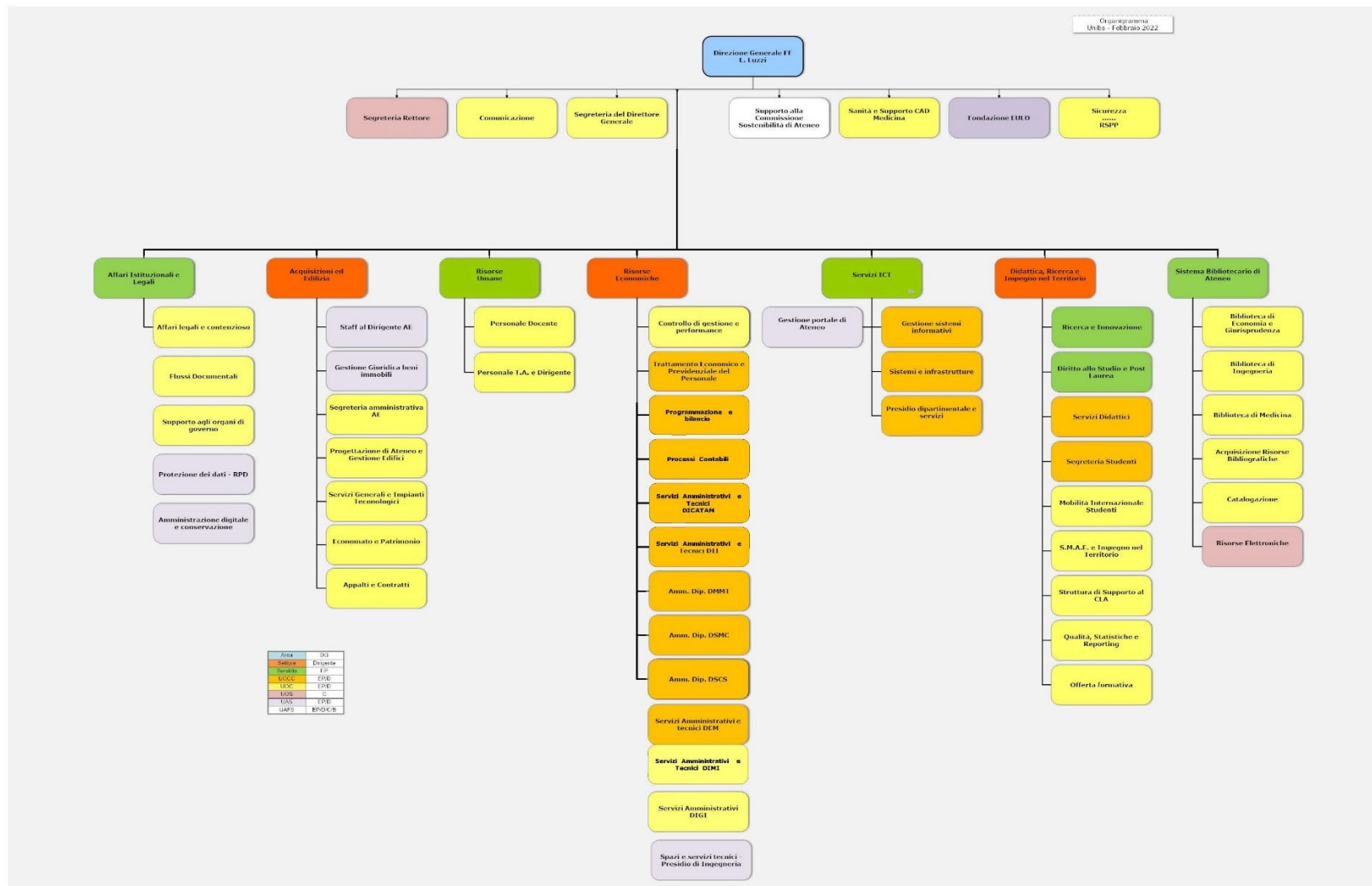
<https://www.unibs.it/it/ateneo/amministrazione/unita-organizzative>

ove sono reperibili maggiori dettagli sulla struttura organizzativa.

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

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

Figura 8 - Organigramma



La tabella seguente riporta la distribuzione del Personale Tecnico Amministrativo suddiviso in base alla categoria di appartenenza, tra le varie strutture al 31/12/2021:

Tabella 27 – Distribuzione del personale per categoria

Strutture/Categorie	cat. B	cat. C	cat. D	cat. EP	CE L	Tecnologo	Dirigenti	Totale
Acquisizioni e Edilizia	6	19	13	4			1	43
Affari istituzionali e legali	1	3	3	2				9
Comunicazione		4	1					5
DEM	15	6	1	1				23
DICATAM	1	13	2	1				17
Didattica, Ricerca e Impegno nel territorio	7	67	29	4	4	1	1	113
DIGI		1	1					2
DII	1	8	7	2				18
DIMI		14	5					19
DMMT	5	20	14	1				40
DSCS	4	19	10	1				34
DSMC	8	18	7	1				34
ICT		14	13	3				30
Risorse Economiche	3	16	6	1			1	27
Risorse Umane	2	9	4	1				16
Sanità e supporto CAD		2		1				3
SBA	4	20	6	1				31
Segreteria DG	1	1	1					3
Segreteria Rettore		4						4
Servizi Ausiliari area Ingegneria	7	2						9
Servizi ICT		2	1					3
Sicurezza		1	1					2
Sostenibilità Ateneo			1					1
Totale	65	263	126	24	4	1	3	486

A titolo informativo, e per un successivo confronto, si riporta altresì la tabella relativa alla consistenza del Personale docente al 31/12/2021, benché lo stesso non sia coinvolto nella fase della programmazione del fabbisogno del personale:

SEZIONE 3 – STRUTTURA ORGANIZZATIVA (PIAO 2022-24)

Tabella 28 – Consistenza del Personale

<i>Dipartimento/Ruoli</i>	PO	PA	RU	RTDB	RTDA	<i>Totale</i>
DIGI	21	16	9	6	3	55
DEM	31	30	9	8	1	79
DII	28	24	2	10	9	73
DIMI	26	32	9	9	9	85
DICATAM	17	35	7	10	6	75
DSMC	19	28	17	8	6	78
DMMT	25	30	17	11	10	93
DSCS	27	31	11	7	5	81
<i>Totale</i>	194	226	81	69	49	619

3.2 ORGANIZZAZIONE DEL LAVORO AGILE

Il tema del lavoro agile all'interno dell'Università degli Studi di Brescia può essere suddiviso in tre aree temporali, che hanno come punto di riferimento lo sviluppo della pandemia.

3.2.1 Il Lavoro agile pre-pandemia COVID-19

L'Ateneo, in applicazione dell'articolo 18 della Legge 22 maggio 2017, n. 81 “Misure per la tutela del lavoro autonomo non imprenditoriale e misure volte a favorire l'articolazione flessibile nei tempi e nei luoghi del lavoro subordinato”, ha adottato il Regolamento sul lavoro agile con D.R. n. 522 del 2 luglio 2019.

La nozione di lavoro agile fornita dalla normativa è improntata alla flessibilità organizzativa, alla volontaria adesione delle parti e all'adozione di strumentazione tecnologica. Trattasi di una modalità di esecuzione del rapporto di lavoro subordinato stabilita mediante un accordo tra le parti, anche con forme di organizzazione in fasi, cicli e obiettivi e senza precisi vincoli di orario o di luogo di lavoro, con l'utilizzo di strumenti tecnologici e a parità di trattamento economico e giuridico. La normativa prevede altresì che nella stipula degli accordi per l'esecuzione della prestazione di lavoro in modalità agile debba essere data priorità alle richieste presentate dalle lavoratrici nei tre anni successivi alla conclusione del periodo di congedo di maternità e ai lavoratori/lavoratrici con figli in condizioni di disabilità. Le prime sperimentazioni dell'utilizzo di tale strumento avviate dall'Università degli Studi di Brescia hanno avuto un impatto molto contenuto in termini numerici: solo n. 21 dipendenti del PTA (sugli oltre 480 in servizio) hanno richiesto e usufruito dell'istituto del lavoro agile come strumento di conciliazione vita-lavoro nel corso dell'anno 2019.

3.2.2 Il Lavoro agile durante la pandemia COVID-19

A seguito dell'insorgere della pandemia COVID-19, agli inizi del mese di marzo 2020, dopo una ricognizione volta ad individuare possibili destinatari di modalità agili di svolgimento della prestazione lavorativa tra i soggetti immunodepressi, soggetti provenienti da zone a rischio che viaggiavano su trasporti pubblici, genitori di bambini minori di 12 anni, è stata adottata Disposizione del Direttore Generale n.135/2020 del 6 marzo 2020 con la quale sono state collocate in modalità di lavoro agile n. 37 persone.

La spinta decisiva verso l'estensione del lavoro agile è arrivata dalla Direttiva n. 2/2020 del 12 marzo 2020 a firma del Ministro per la Pubblica Amministrazione con la quale è stato stabilito che tutte le PP.AA. dovessero assicurare il ricorso al lavoro agile come modalità ordinaria di svolgimento della prestazione lavorativa, consentendo di ricorrere a tale strumento in maniera semplificata, senza le necessità di accordi individuali.

Pertanto, anche l'Università degli Studi di Brescia ha provveduto ad estendere il lavoro agile a tutto il personale dirigente e tecnico-amministrativo con mansioni telelavorabili, mentre per il personale che svolgeva attività correlate ai servizi da erogare necessariamente in presenza è stata prevista l'esecuzione della prestazione secondo turnazioni e il personale con prestazioni non telelavorabili ha usufruito di alcuni corsi di formazione ed ha potuto utilizzare l'istituto del recupero compensativo di ore.

Tale situazione si è protratta circa fino a fine anno quando con Disposizione del Direttore Generale n.513/2020 del 27 novembre 2020 sono state ampliate le attività indifferibili in presenza, tramite turnazioni (personale ICT, personale Sezioni Area Medica, prestito librario) e la modalità di lavoro agile ha mantenuto il suo carattere di prevalenza nella più alta percentuale possibile, seguendo le norme di Legge che via via l'hanno regolata. Queste ultime, infatti, hanno subito un "cambio di rotta" rispetto ai primi provvedimenti emanati nel periodo emergenziale, che si ponevano l'obiettivo dello svolgimento di almeno il 60% dell'attività lavorativa telelavorabile in modalità agile, riducendo successivamente e in maniera considerevole tale percentuale alla misura del 15%.

Infine, a seguito del miglioramento della situazione pandemica COVID-19, la Disposizione del Direttore Generale n.254/2021 del 14 maggio 2021 ha stabilito che tutte le attività tecnico-amministrative potessero essere tornare ad essere svolte in presenza, nel rispetto delle norme di sicurezza della normativa vigente e del Protocollo di regolamentazione delle misure di contrasto al COVID-19 adottato dall'Ateneo. Il ricorso al lavoro agile in misura non prevalente è stato consentito al fine di tutelare la salute e la sicurezza del personale.

Di seguito le percentuali relative al personale che ha svolto le proprie mansioni in modalità agile durante il periodo sopra richiamato:

- da marzo a dicembre 2020 una media variabile tra 83% e 63%;
- da gennaio a settembre 2021 una media variabile tra il 75% e il 58%;

Da segnalare che il personale con prestazioni non telelavorabili è stato individuato in 45 unità (pari a meno del 10% dell'organico in servizio).

3.2.3 Nuovi scenari del lavoro agile dopo la pandemia COVID-19

La terza fase del lavoro agile ha inizio con l'emanazione del Decreto del Presidente del Consiglio dei Ministri adottato in data 23 settembre 2021, che ha ripristinato la modalità ordinaria della prestazione lavorativa in presenza nella Pubblica Amministrazione a partire dal 15 ottobre 2021, e con il conseguente Decreto del Ministro per la Pubblica Amministrazione (cd. "Decreto Brunetta") del 8 ottobre 2021 con il quale sono state dettate le nuove modalità organizzative per il rientro in presenza.

In particolare, tale provvedimento, oltre a dettare le condizioni necessarie per il ricorso al lavoro agile da parte delle PP.AA. (nessun pregiudizio agli utenti, principio di rotazione, smaltimento del lavoro arretrato), ha previsto il ripristino della necessità dell'accordo individuale di cui all'art. 18, comma 1, della Legge 81/2017, precisando gli aspetti che lo stesso dovrà disciplinare:

- gli specifici obiettivi della prestazione resa in modalità agile;
- le modalità e i tempi di esecuzione della prestazione e della disconnessione del lavoratore dagli apparati di lavoro, nonché eventuali fasce di contattabilità;
- le modalità e i criteri di misurazione della prestazione medesima, anche ai fini del proseguimento della modalità della prestazione lavorativa in modalità agile.

In conseguenza di ciò l'Università degli Studi di Brescia con Decreto Rettorale n. 1015 del 22 ottobre 2021 ha emendato Regolamento per lo svolgimento della prestazione lavorativa in

modalità lavoro agile (Smart Working) e, grazie alla sinergia tra RSU e CUG, ha realizzato un Progetto di Ateneo volto alla conciliazione dei tempi di vita e di lavoro che ha permesso di dare attuazione a quanto previsto dai suddetti Decreti ministeriali consentendo pertanto di poter continuare ad usufruire dell'importante strumento del lavoro agile. L'esperienza maturata nel periodo pandemico ha infatti dimostrato che tale modalità di lavoro consente di mantenere adeguati livelli di produttività e di soddisfare le esigenze di conciliazione manifestate dal personale. Il Progetto di Ateneo si è occupato anche di regolamentare a livello di Ateneo la questione del diritto del lavoratore alla disconnessione (stabilita in almeno 11 ore consecutive), nonché le fasce di contattabilità tra le ore 8:00 e le ore 18:00 a seconda del proprio profilo orario.

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

Si è quindi potuto procedere alla stipula dei singoli accordi individuali con il personale che ne ha fatto richiesta e previo accordo con il rispettivo responsabile. Alla data odierna risultano stipulati n. 280 contratti, ciascuno dei quali riporta pertanto:

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

Per quanto riguarda i lavoratori cd. "fragili" fino al 31 marzo 2022 è stata data la possibilità di usufruire del lavoro agile nella misura del 100% come previsto dalla normativa, allorché a far data dal 1 aprile 2022 e fino al 30 giugno 2022 a ciascun lavoratore appartenente a tale categoria è rimasta la possibilità di ricorrere alla sorveglianza sanitaria eccezionale, ai sensi del D. Lgs. 81/2008, ferma restando, in ogni caso, la possibilità di sottoscrivere l'accordo individuale di cui sopra.

3.3 PIANO TRIENNALE DEI FABBISOGNI DI PERSONALE

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

Ai fini della mappatura dei fabbisogni in data 8 marzo 2022 è stata trasmessa una nota a tutti i Responsabili di struttura con la quale è stato richiesto di indicare le esigenze di personale relative al triennio 2022-2024, con la specifica del relativo ruolo e profilo, anche in considerazione della previsione delle cessazioni dei collaboratori al momento conosciute. Fermo restando che la programmazione del fabbisogno dovrà avvenire nel rispetto dei vincoli di spesa, si evidenzia che con i responsabili delle strutture è stata condivisa la necessità di superare la logica del mero *turn over* quantitativo, in favore di una programmazione legata al profilo specifico e qualitativo delle nuove risorse da reclutare, in un'ottica di responsabilità e di consapevolezza, come previsto in materia dalle "Linee di indirizzo per la predisposizione dei piani dei fabbisogni di personale da parte delle amministrazioni pubbliche" del Ministro per la semplificazione e la pubblica amministrazione di cui al protocollo 17842 del 15 maggio 2018.

Nella tabella seguente si rappresenta la sintesi del fabbisogno triennale di personale, il cui ammontare è giustificato dalla considerazione condivisa che, nel triennio 2022-2024, l'Ateneo si pone l'obiettivo ambizioso di arrivare al rapporto "1 a 1" rispetto al personale docente o, quanto meno, di ridurre il più possibile la distanza tra le due macrocategorie di personale universitario, ad oggi quantificabile in oltre cento unità (vedasi tabella di cui al paragrafo 3.1), tenendo in considerazione l'incremento del numero dei ricercatori derivante dall'attuazione dei progetti "PNRR". È inoltre previsto il reclutamento di ulteriori tecnologi a supporto delle attività di ricerca

Tabella 29 – Richieste di fabbisogno

Categoria/anno	2022	2023	2024	Totale
Dirigente	1	2	1	4
EP amministrativo	2	3	2	7
D amministrativo	6	11	8	25
D tecnico	1	2	1	4
C amministrativo	22	38	12	72
C tecnico	8	6	2	16
Totale	40	62	26	128

3.3.1 FORMAZIONE DEL PERSONALE

Premessa

Il Piano Strategico dell'Università degli Studi di Brescia per il triennio 2020-2022, approvato dal Senato Accademico e adottato dal Consiglio di Amministrazione il 17 dicembre 2019, rivolge una particolare attenzione alla formazione del personale come leva strategica per il miglioramento della performance organizzativa.

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

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

Il Piano di Formazione è stato redatto in attuazione delle seguenti Linee di indirizzo:

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

Rilevazione dei fabbisogni

Ai fini della predisposizione del Piano della Formazione 2022, l'Università ha adottato un approccio "bottom-up": tutto il personale tecnico amministrativo e dirigente (escluso il Direttore Generale e i CEL), a tempo indeterminato e a tempo determinato, in servizio alla data del 31/10/2021 è stato invitato a partecipare a un'indagine sui fabbisogni formativi. L'indagine si è concretizzata nella somministrazione di un questionario ed è stata strutturata con l'obiettivo di individuare gli ambiti formativi di maggior interesse del personale tecnico-amministrativo e dirigente, al fine di effettuare una pianificazione delle attività formative puntuale e accurata, ottimizzando il budget e le risorse a disposizione. Alla luce di tale

finalità, la somministrazione è avvenuta in modalità non anonima: solo in questo modo è stato possibile identificare le esigenze formative specifiche dei singoli dipendenti.

La struttura del questionario e i risultati dell'indagine, in forma anonima e aggregata, sono pubblicati sul sito di Ateneo nella sezione "[Formazione per il personale Tecnico Amministrativo e Dirigente](#)".

Il questionario è rimasto accessibile per oltre quaranta giorni, dal 13/12/2021 al 26/01/2022, e ha ottenuto un tasso di partecipazione del 66% (323 risposte su 489 dipendenti in servizio). La tabella 30 riporta l'andamento del tasso di partecipazione per classe d'età: esso aumenta progressivamente al diminuire della fascia di età del rispondente, esplicitando una maggiore sensibilità e attenzione al tema della formazione da parte dei dipendenti più giovani.

Tabella 30 – Tasso di partecipazione per classe d'età

CLASSE D'ETÀ	RISPONDENTI ALL'INDAGINE	UNIVERSO STATISTICO	TASSO DI PARTECIPAZIONE
20 - 30	5	6	83,3%
30 - 40	46	56	82,1%
40 - 50	77	108	71,3%
50 - 60	154	245	62,9%
60 - 70	41	74	55,4%
Totale	323	489	66,1%

L'analisi sui singoli ambiti formativi è stata disaggregata in base al livello di responsabilità del rispondente, distinguendo tra dipendenti titolari di ruolo di responsabilità (responsabile di Settore, Servizio, UOCC, UOC, UAS, UOS) e dipendenti senza incarico di responsabilità. È emerso che le preferenze/necessità di formazione tra le due categorie differiscono: i primi richiedono formazione giuridica (45,3%), formazione in tema di relazione e gestione dei collaboratori (43,4%) e formazione linguistica (41,5%); i secondi prediligono la formazione linguistica (61,1%), la gestione degli applicativi (59,3%) e l'elaborazione dati e statistiche (38,1%).

Ai rispondenti sono state inoltre somministrate due domande volte ad indagare le modalità e l'orario di svolgimento dell'attività formativa: quasi metà dei rispondenti (48,3%) ritiene la formazione blended (48,3%) la modalità più efficace per lo svolgimento dell'attività di formazione; il 47,1% dei partecipanti ha inoltre dichiarato di essere disposto a svolgere l'attività formativa anche al di fuori del proprio orario di servizio.

Docenza

Nell'ambito dell'Offerta formativa l'Amministrazione, al fine di garantire l'alta qualificazione dei corsi e, al contempo, garantire l'ottimizzazione della spesa, intende coinvolgere, in

primis, i docenti dell'Ateneo e il personale dirigente e tecnico-amministrativo in possesso delle specifiche competenze richieste dai singoli eventi formativi, riservandosi di ricorrere in via residuale all'offerta formativa esterna, secondo le modalità previste dalla normativa vigente.

Le docenze, che, qualora siano svolte fuori dall'ordinario orario di servizio, vengono retribuite secondo il tariffario previsto dal [“Regolamento per lo svolgimento delle attività di formazione per il personale T.A.”](#), possono essere affidate al personale docente dell'Ateneo oppure, preferibilmente, a personale dirigente o di categoria D - EP.

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

Destinatari

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

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

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

Modalità di svolgimento dei corsi

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

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

Al termine di ogni corso è prevista una prova di verifica finale e un questionario di gradimento circa l'organizzazione e i contenuti dell'attività formativa.

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

Formazione interna

Tabella 31 – Interventi Formativi

Area giuridico amministrativa	
Interventi formativi	Destinatari
Diritto amministrativo: procedimento amministrativo e patologia dell'atto amministrativo - corso base	Settore Risorse Economiche Personale Serv. Amm. Dipartimenti Servizio Diritto allo Studio – Servizio Ricerca Settore Acquisizioni ed Edilizia Affari Generali e Legali Segreteria Rettore/DG
Diritto amministrativo: procedimento amministrativo e patologia dell'atto amministrativo - corso aggiornamento	Personale Amministrativo già in possesso di cognizioni e competenze di base
Anticorruzione e trasparenza - corso avanzato	Livello specifico per personale con funzioni ad alto rischio
Redazione di delibere e decreti	Settore Risorse Economiche Personale Serv. Amm. Dipartimenti Servizio Diritto allo Studio – Servizio Ricerca Settore Acquisizioni ed Edilizia Affari Generali e Legali Segreteria Rettore/DG
La contrattualistica pubblica - aggiornamento normativo	Settore Risorse Economiche Personale Serv. Amm. Dipartimenti Servizio Diritto allo Studio – Servizio Ricerca Settore Acquisizioni ed Edilizia Affari Generali e Legali Segreteria Rettore/DG
Corso sulla Protezione dei dati (GDPR)	Personale senza distinzioni

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

Area comunicazione relazionale	
Interventi formativi	Destinatari
Percorso di formazione della leadership	Responsabili apicali e responsabili di PO
La gestione dei collaboratori e la prevenzione dei conflitti	Responsabili PO
La comunicazione verbale e non verbale, la gestione delle situazioni di conflitto e crisi.	Personale senza distinzioni

Area informatica	
Interventi formativi	Destinatari
Applicativi specifici per la gestione dei progetti (Microsoft Project, U-Budget, U GOV-Progetti)	Personale senza distinzioni
Office 365 – One Drive	Personale senza distinzioni
Excel – funzionalità base e avanzate	Personale senza distinzioni
Gestione Database	Personale senza distinzioni
Corsi sugli applicativi di Ateneo (Titulus, Esse 3, UGOV, Moodle)	Personale senza distinzioni
Area linguistica	
Interventi formativi	Destinatari
Lingua inglese – corsi vari livelli	Personale senza distinzioni
Lingua inglese scientifica	Personale tecnico Area Medica
Area tecnica	
Interventi formativi	Destinatari
Microscopie: Un viaggio alla scoperta dell'infinitamente piccolo"	Personale tecnico Area Medica

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

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

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

Nell'ambito della promozione della inclusione, delle pari opportunità e dell'uguaglianza di genere, si segnalano le attività formative previste dal Gender Equality Plan (GEP) per il triennio 2022-2024, che riguarderanno in particolare i temi del linguaggio di genere e della violenza di genere e avranno come destinatari la totalità del personale di Ateneo (personale docente e non docente).

Formazione esterna

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

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

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

sezione 4

4. monitoraggio





INDICE SEZIONE 4 - MONITORAGGIO

4. MONITORAGGIO	128
4.1 MONITORAGGIO DEL VALORE PUBBLICO	128
4.2 MONITORAGGIO DELLA PERFORMANCE.....	132
4.2.1 La relazione sulla performance.....	132
4.2.2 Monitoraggio degli obiettivi di struttura.....	132
4.2.3 Utilizzo dei risultati delle indagini di customer satisfaction.....	132
4.2.4 Ruolo dell'Organismo Indipendente di Valutazione	133
4.3 MONITORAGGIO RISCHI CORRUTTIVI E TRASPARENZA.....	134
4.4 MONITORAGGIO ORGANIZZAZIONE E CAPITALE UMANO – modificheannoni ...	135
4.4.1 Monitoraggio Piano dei fabbisogni di personale	135
4.4.2 Monitoraggio Formazione	136



4. MONITORAGGIO

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

4.1 MONITORAGGIO DEL VALORE PUBBLICO

Misurare il valore pubblico generato dall'Ateneo mediante le proprie azioni strategiche si esplicita concretamente nel misurare i risultati raggiunti nelle aree istituzionali e strategiche di didattica, ricerca e impegno nel territorio, oltre all'area trasversale dei servizi strumentali, delineate nel Piano strategico 2020 – 2022 e rendicontati nella Relazione sulla Performance. Periodicamente viene effettuato il monitoraggio degli indicatori del Piano strategico 2020-2022. Una analisi viene presentata in Senato Accademico a inizio anno in coincidenza con l'analisi della scheda di monitoraggio annuale degli indicatori Anvur effettuata dai delegati e dagli uffici di riferimento. La relazione annuale sulla Performance è l'occasione per rendicontare gli esiti dei monitoraggi intermedi e finali degli obiettivi del Piano Strategico.

I risultati conseguiti dall'attuazione dei programmi nell'ambito del progetto PRO3 sono oggetto di monitoraggio annuale e valutazione al termine del triennio da parte del MUR, sulla base degli indicatori scelti per ciascun obiettivo e dei relativi target. In caso di raggiungimento dei target prefissati al termine del triennio, viene disposta la conferma dell'assegnazione del finanziamento previsto; diversamente si provvede al recupero, a valere sul FFO o sul contributo di cui alla legge 243/1991, delle somme attribuite per ciascun obiettivo in misura proporzionale allo scostamento medio tra i risultati conseguiti riferiti ai relativi indicatori e ai rispettivi target.

In riferimento alla sostenibilità, la Commissione Sostenibilità di Ateneo redige annualmente il Rapporto di sostenibilità nel quale relaziona sul grado di attuazione degli obiettivi del Piano di Ateneo per lo Sviluppo Sostenibile, approvato nel 2018, monitorati annualmente. Il Rapporto contiene, per ciascuna area tematica, le strategie specifiche di lungo termine e un piano di azioni, articolato su quattro livelli: gli obiettivi, le azioni attivate, gli impegni e le procedure di coinvolgimento diretto di tutte le componenti della comunità universitaria e confronto con i principali portatori di interessi (istituzionali e non) del territorio.

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

I Gruppi di Riesame e i Presidi della Qualità dei Dipartimenti svolgono inoltre periodicamente un'attività di riesame, di analisi dei questionari e degli indicatori Anvur nonché di avvio e monitoraggio interno delle azioni correttive dei corsi di studio avviate autonomamente o in risposta a sollecitazioni interne o esterne, come, ad esempio, la situazione degli esami bloccanti.

A livello di Ateneo il ruolo di monitoraggio viene svolto dal Nucleo di Valutazione. In accordo con quanto disposto dalla normativa vigente e in particolare dal DM 1154/2021 "Autovalutazione, Valutazione, accreditamento iniziale e periodico delle sedi e dei corsi di studio", dalle Linee guida dell'Anvur, dallo Statuto e dal Regolamento Generale e dal Regolamento Didattico di Ateneo, il Nucleo si occupa di:

- esprimere parere vincolante sul possesso dei requisiti per l'accREDITAMENTO iniziale ai fini dell'istituzione di nuovi corsi di studio;
- esprimere parere sulla coerenza e sostenibilità degli eventuali piani di raggiungimento dei requisiti di docenza;
- verificare il corretto funzionamento del sistema di assicurazione della qualità e fornire supporto all'Anvur e al MUR nel monitoraggio del rispetto dei requisiti di accREDITAMENTO iniziale e periodico dei corsi di studio e delle sedi;
- fornire supporto agli organi di governo dell'Ateneo e all'Anvur nel monitoraggio dei risultati conseguiti rispetto agli indicatori per la valutazione periodica, nonché all'Ateneo nell'elaborazione di ulteriori indicatori per il raggiungimento degli obiettivi della propria programmazione strategica;
- redigere una [Relazione annuale](#), secondo le tempistiche e i contenuti indicati da Anvur (sezione rilevazione studenti e sezione sistema AVA);
- effettuare audit presso i Corsi di Studio e i Dipartimenti per verificare il soddisfacimento dei requisiti di assicurazione della qualità previsti dal Sistema AVA;
- validare e monitorare gli indicatori della Programmazione triennale Pro3 secondo quanto stabilito dal MUR e dall'Anvur;
- esprimere un parere sull'accREDITAMENTO dei Dottorati, secondo le indicazioni del MUR e dell'Anvur;
- esprimere un parere non vincolante sul potenziale formativo dei Corsi di Studio a programmazione locale;
- esprimere un parere sui curricula dei professori per i contratti di alta qualificazione ex art. 23, comma 1, L. 240/2010;
- effettuare una valutazione degli interventi a favore di studenti con disabilità attraverso l'analisi della Relazione annuale sui servizi offerti agli studenti con disabilità e DSA;
- esprimere un parere sulla mobilità interuniversitaria dei docenti, ex art. 7, comma 3, L. 240/2010.

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

Tabella 32 – Questionari somministrati

Questionario	Contenuto	Somministrazione	A chi è rivolto	Pubblicazione risultati	Chi lo utilizza
<i>Rilevazione Opinioni Studenti sulla Didattica</i>	Esperienza dello studente sul singolo insegnamento, sulla base della Scheda 1 e 3 del questionario Anvur, integrato da alcune domande individuate dal Presidio della Qualità di Ateneo, in particolare sulla didattica a distanza	A cura dell'ateneo, durante il primo e il secondo semestre, a partire dai 2/3 del periodo didattico fino all'iscrizione all'esame	Studenti dei corsi di studio triennali, magistrali e magistrali a ciclo unico	Datamart di ateneo tramite profilazione permessi. Piattaforma SISValDidat con dati pubblici fino al livello di corso di studio e dati accessibili tramite profilazione cariche AVA per il dettaglio degli insegnamenti	Gruppi di Riesame dei Corsi di studio, Commissioni Paritetiche Docenti Studenti, Presidi della Qualità di Dipartimento, Presidio della Qualità di Ateneo, Nucleo di Valutazione
<i>Questionario di soddisfazione sui servizi amministrativi</i>	Grado di soddisfazione dei servizi amministrativi erogati dall'ateneo (es. segreterie, biblioteche, aule, laboratori, servizi informativi)	Nel 2021, erogato tramite progetto Good Practice (GP) agli studenti e tramite indagine condotta autonomamente su personale accademico e tecnico-amministrativo. Dal 2022 tutte e tre le indagini saranno erogate tramite GP. Somministrato 1 volta all'anno.	Studenti dei corsi di studio triennali, magistrali e magistrali a ciclo unico (suddivisi tra primo anno e anni successivi al primo) - Personale accademico - Personale tecnico - amministrativo	Portale di Amministrazione Trasparente dell'Ateneo	Responsabili di posizione organizzativa, Gruppi di Riesame dei Corsi di studio, Commissioni Paritetiche Docenti Studenti, Nucleo di Valutazione
<i>Questionario sull'organizzazione dei corsi di studio</i>	Grado di soddisfazione sull'organizzazione dei corsi di studio (carico di studio, organizzazione complessiva, orario delle lezioni, soddisfazione complessiva)	A cura dell'ateneo, erogato 1 volta all'anno in coincidenza con il questionario sui servizi amministrativi	Studenti dei corsi di studio triennali, magistrali e magistrali a ciclo unico (suddivisi tra primo anno e anni successivi al primo)	Sito di ateneo, sezione Dati e Statistiche	Gruppi di Riesame dei Corsi di studio, Commissioni Paritetiche Docenti Studenti, Presidio della Qualità di Ateneo, Presidi della Qualità di Dipartimento,

					Nucleo di Valutazione
<i>Profilo dei laureati</i>	Esperienza del laureando sul corso di studi e l'ateneo	A cura del Consorzio Almalaurea, erogato 1 volta prima del conseguimento del titolo	Studenti che stanno per conseguire il titolo (corsi di studio triennali, magistrali e magistrali a ciclo unico)	Sito Almalaurea , sito di ateneo sezione Dati e Statistiche per report specifici sull'ateneo, area riservata del Presidio della Qualità per report sui dipartimenti	Gruppi di Riesame dei Corsi di studio, Commissioni Paritetiche Docenti Studenti, Nucleo di Valutazione
<i>Condizione occupazionale dei laureati</i>	Livello di occupabilità dei laureati	A cura del Consorzio Almalaurea, erogato ad 1, 3 e 5 anni dal conseguimento del titolo	Laureati dell'ateneo	Sito Almalaurea , sito di ateneo sezione Dati e Statistiche per report specifici sull'ateneo, area riservata del Presidio della Qualità per report sui dipartimenti	Gruppi di Riesame dei Corsi di studio, Commissioni Paritetiche Docenti Studenti, Nucleo di Valutazione
<i>Opinioni di studenti su stage e tirocinio curriculare ed entra-curriculare</i>	Soddisfazione degli studenti sulle attività di stage e tirocinio	A cura del Consorzio Almalaurea	Studenti che hanno svolto tirocini durante il percorso di studi	Sito Almalaurea , sito di ateneo sezione Dati e Statistiche per report specifici sull'ateneo	Gruppi di Riesame dei Corsi di studio, Commissioni Paritetiche Docenti Studenti
<i>Opinioni di enti e imprese su stage e tirocinio curriculare ed entra-curriculare</i>	Soddisfazione di aziende ed enti sulle attività di tirocinio	A cura del Consorzio Almalaurea	Enti e imprese in convenzione con l'Ateneo che hanno ospitato i tirocini	Sito Almalaurea , sito di ateneo sezione Dati e Statistiche per report specifici sull'ateneo	Gruppi di Riesame dei Corsi di studio, Commissioni Paritetiche Docenti Studenti
<i>Indagine sul benessere organizzativo</i>	Indagini sul benessere organizzativo, sul grado di condivisione del sistema di valutazione e sulla valutazione del superiore gerarchico	A cura del Comitato Unico di Garanzia (CUG), erogato 1 volta all'anno.	Personale tecnico - amministrativo	Portale di Amministrazione Trasparente dell'ateneo	CUG, Governance dell'ateneo

4.2 MONITORAGGIO DELLA PERFORMANCE

4.2.1 La relazione sulla performance

La rendicontazione a consuntivo degli obiettivi strategici e organizzativi avviene in occasione della Relazione sulla performance, che per il presente Piano verrà approvata entro giugno 2023 e che riguarderà l'anno solare 2022.

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

4.2.2 Monitoraggio degli obiettivi di struttura

A partire dal 2022 verrà introdotto il prodotto Sprint di Cineca, che consente l'inserimento, il monitoraggio e l'estrazione di reportistica relativamente agli obiettivi di struttura. È stato costituito un gruppo di lavoro internamente all'ateneo, con componenti di diversi uffici coinvolti, che si sta formando sullo strumento e che si occuperà del monitoraggio a livello centralizzato, nonché delle indicazioni da dare ai singoli responsabili di posizione organizzativa cui sono stati assegnati obiettivi.

L'applicativo Sprint, al quale in corso d'anno verrà affiancato anche il software HR Valutazione Prestazioni, sempre di Cineca, si lega al sistema di valutazione complessiva della performance del dipendente, costituita dalla dimensione organizzativa e individuale, compresa la sezione dedicata alla valutazione dei comportamenti, come definito dal SMVP.

È previsto un monitoraggio intermedio nel periodo di giugno, che servirà innanzitutto ai responsabili di posizione organizzativa cui sono stati assegnati obiettivi per autovalutare quanto prodotto, evidenziare criticità ed eventualmente concordare rimodulazioni degli obiettivi con i vertici. Sarà inoltre utilizzato a livello centrale per valutare lo stato degli obiettivi e fornire supporto per A livello centrale sarà utilizzato come fornire all'Organismo Indipendente di Valutazione gli elementi necessari per fornire il proprio apporto metodologico nel ciclo della performance.

4.2.3 Utilizzo dei risultati delle indagini di customer satisfaction

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

- la rilevazione della soddisfazione dell'utenza per i servizi erogati e il confronto con i risultati di analoghe realtà universitarie (individuazione di benchmark e analisi degli scostamenti);

- il costante controllo degli indicatori introdotti nella Carta dei servizi del Sistema Bibliotecario di Ateneo che sono stati formulati in modo mirato, anche al fine di accrescere e migliorare l'offerta

Grazie all'adesione al Progetto GP, i risultati delle indagini di customer satisfaction potranno essere utilizzati per effettuare sia un confronto temporale che interuniversitario.

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

Nel corso dell'ultimo anno, anche grazie alla partecipazione al progetto Good Practice, è stato realizzato un lavoro di mappatura dei servizi dell'ateneo arrivando ad una ripartizione dei costi dei servizi oggetto di mappatura.

Negli ultimi Piani l'ateneo ha introdotto obiettivi di performance organizzativa legati al superamento di una soglia individuata in 3,5 su una scala da 1 (completamente insoddisfatto) a 6 (completamente soddisfatto). Con il presente Piano si intende invece realizzare un monitoraggio della qualità percepita del servizio in ottica di miglioramento con la produzione di un commento sull'esito della più recente indagine Good Practice e eventuale proposta di azioni migliorative.

In tale ottica si vuole promuovere non solo il monitoraggio di un certo standard di qualità, ma il suo miglioramento, partendo dalle possibili aree di criticità.

Per l'anno successivo (2023) verrà posto come obiettivo l'individuazione di una azione di miglioramento di un aspetto segnalato come critico nella customer precedente.

4.2.4 Ruolo dell'Organismo Indipendente di Valutazione

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

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

Performance:

- [Parere vincolante sul Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance](#);
- Esame del Piano della Performance;
- [Validazione della Relazione sulla Performance](#);
- Esame della proposta di Valutazione del Direttore Generale;
- Esame monitoraggio intermedio obiettivi di struttura;
- Stesura della sezione sulla Performance della [Relazione annuale del Nucleo](#), valida come [Relazione sul funzionamento complessivo del Sistema](#) di valutazione, trasparenza e integrità dei controlli interni;
- Valutazione progetti del Premio sull'Innovazione.

Anticorruzione e Trasparenza:

- Esame della Relazione annuale del Responsabile della Prevenzione della corruzione e trasparenza (RPCT);
- Esame del Piano Anticorruzione e Trasparenza;
- Stesura del [Documento di attestazione](#) sulla verifica sulla pubblicazione, sulla completezza, sull'aggiornamento e sull'apertura del formato di ciascun documento, dato ed informazione elencati dall'ANAC relativamente alla sezione

"amministrazione trasparente" del sito di Ateneo, secondo le indicazioni fornite annualmente da ANAC.

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

4.2.5 Gender Equality Plan e Bilancio di Genere

All'interno del Gender Equality Plan, per la realizzazione delle azioni di ciascun obiettivo sono indicati i responsabili istituzionali, i responsabili operativi e gli indicatori di valutazione, nonché il relativo cronoprogramma. Tra le azioni del GEP 2022-2024 è prevista in particolare l'istituzione di una "Commissione Genere" composta da membri del personale Docente e Ricercatore, personale tecnico-amministrativo, Assegnisti/e, Specializzandi/e, Dottorandi/e, Borsisti/borsiste, Studenti/esse che avrà la finalità di dare attuazione al GEP. È prevista l'istituzione del Referente per le politiche di Genere che avrà il compito di coordinare dal punto di vista operativo le azioni messe in campo dall'ateneo e dare supporto alla Commissione Genere.

In prospettiva, il Bilancio di Genere fornirà a consuntivo gli elementi per valutare lo stato di attuazione delle azioni pianificate dal GEP tramite il riscontro con i dati sulla situazione della parità di genere nelle varie aree e componenti della comunità universitaria.

4.3 MONITORAGGIO RISCHI CORRUTTIVI E TRASPARENZA

Il monitoraggio e il riesame

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

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

In occasione degli audit annuali previsti il monitoraggio dovrà mettere in evidenza i seguenti aspetti:

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

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

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

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

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

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

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

Col prossimo piano sarà possibile restituire l'esito delle attività svolte nel 2022, al momento quanto mappato è raccolto nell'allegato 3 e 4 e già in minima parte aggiornate rispetto allo scorso anno. L'allegato invece esprime l'esito dell'attività svolta nel 2021, con la definizione di numerose misure specifiche che saranno oggetto di monitoraggio e riesame.

4.4 MONITORAGGIO ORGANIZZAZIONE E CAPITALE UMANO

4.4.1 Monitoraggio Piano dei fabbisogni di personale

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

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

Le simulazioni sono effettuate:

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

- mensilmente da luglio a dicembre, in base all'aggiornamento delle previsioni di chiusura dell'esercizio in corso;

- nel mese di dicembre, in occasione della redazione del Bilancio unico di Ateneo di previsione: le stime riguardano sia l'anno in corso che i successivi due (il primo e il secondo anno del triennio di previsione economica)

4.4.2 Monitoraggio Formazione

Al fine di monitorare l'efficacia di ciascuna attività formativa organizzata internamente all'Ateneo al termine di ogni corso è erogato un test di apprendimento e un questionario di valutazione della qualità del corso erogato.

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

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

Al termine di ogni anno è possibile rendicontare il numero di corsi (interni ed esterni), l'ammontare complessivo delle ore di formazione erogate, il numero di partecipanti e la spesa totale per le attività formative.

Budget

Il budget stanziato per la formazione del personale tecnico amministrativo nell'anno solare 2022 è pari a €100.00,00.

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



UNIVERSITÀ
DEGLI STUDI
DI BRESCIA

Università degli Studi di Brescia
Piazza del Mercato, 15 — 25121 Brescia
www.unibs.it