



UNIVERSITÀ
DEGLI STUDI
DI BRESCIA

PIANO INTEGRATO

Triennio 2018 - 2020

Il Direttore Generale
Avv. Alessandra Moscatelli

Gennaio 2018



INDICE

1. PRESENTAZIONE.....	5
2. SINTESI DELLE INFORMAZIONI DI INTERESSE PER I CITTADINI E GLI STAKEHOLDER ESTERNI 8	
2.1. CHI SIAMO.....	8
2.2. COSA FACCIAMO.....	8
2.3. COME OPERIAMO.....	9
2.3.1 ORGANI DI ATENEO	9
2.3.2. STRUTTURE, COMITATI E COMMISSIONI DI ATENEO	10
2.3.3. STRUTTURE DIDATTICHE, DI RICERCA E DI SERVIZIO	12
2.3.4. L'AMMINISTRAZIONE	13
3. IDENTITA'	15
3.1 L'AMMINISTRAZIONE IN CIFRE.....	15
3.2 MANDATO ISTITUZIONALE E MISSIONE	20
4. ANALISI DEL CONTESTO	21
4.1 ANALISI DEL CONTESTO ESTERNO.....	21
4.1.1 CONTESTO NAZIONALE	21
4.1.2 CONTESTO REGIONALE E PROVINCIALE	23
4.2 ANALISI DEL CONTESTO INTERNO.....	26
4.2.1 ORGANIZZAZIONE (ORG)	27
4.2.2 RISORSE STRUMENTALI ED ECONOMICHE (RSE).....	30
4.2.3 RISORSE UMANE (RU)	30
4.2.4 SALUTE FINANZIARIA (SF)	33
4.2.5 DIDATTICA (D).....	35
4.2.6 RICERCA (R)	35
5. SEZIONE PERFORMANCE.....	36
5.1 INQUADRAMENTO STRATEGICO DELL'ATENEO	36
5.1.1 L'ALBERO DELLA PERFORMANCE: IL COLLEGAMENTO TRA MANDATO E AREE STRATEGICHE.....	36
5.1.2 GLI OBIETTIVI STRATEGICI.....	38
5.2. PERFORMANCE ORGANIZZATIVA: AMBITO DI AZIONE DEL DIRETTORE GENERALE ..	42
5.3 PERFORMANCE INDIVIDUALE: GLI OBIETTIVI DEL DIRETTORE GENERALE, DEI DIRIGENTI E DEL.....	44
5.4 FASI, SOGGETTI E TEMPI DEL PROCESSO DI REDAZIONE DEL PIANO	48
5.5 RACCORDO CON IL CICLO DI PROGRAMMAZIONE ECONOMICO-FINANZIARIA E DI BILANCIO	48
6. SEZIONE TRASPARENZA.....	50
6.1. CONTESTO NORMATIVO DI RIFERIMENTO	50
6.2 SEZIONE 'AMMINISTRAZIONE TRASPARENTE'	52



6.3 OBIETTIVI STRATEGICI IN MATERIA DI TRASPARENZA POSTI DAGLI ORGANI DI VERTICE NEGLI ATTI DI INDIRIZZO E COLLEGAMENTI CON IL PIANO DELLA PERFORMANCE.....	53
6.4 UFFICI E DIRIGENTI COINVOLTI PER L'INDIVIDUAZIONE DEI CONTENUTI DEL PROGRAMMA.....	54
6.5 MODALITA' DI COINVOLGIMENTO DEGLI <i>STAKEHOLDERS</i> E RISULTATI.....	54
6.6 TERMINI E MODALITA' DI ADOZIONE DEL PROGRAMMA DA PARTE DEGLI ORGANI DI VERTICE.....	56
6.7 INIZIATIVE E STRUMENTI DI COMUNICAZIONE PER LA DIFFUSIONE DEI CONTENUTI DEL PROGRAMMA E DEI DATI PUBBLICATI	57
6.8 NUOVI CANALI DI COMUNICAZIONE	57
6.9 FORMAZIONE	58
6.10 RESPONSABILI DELLA PUBBLICAZIONE E DELL'AGGIORNAMENTO DEI DATI	59
6.11 MISURE ORGANIZZATIVE VOLTE AD ASSICURARE LA REGOLARITA' E TEMPESTIVITA' DEI FLUSSI INFORMATIVI	59
6.12 SISTEMA DI MONITORAGGIO CON L'INDIVIDUAZIONE DEI DIRIGENTI RESPONSABILI	60
6.13 STRUMENTI E TECNICHE DI RILEVAZIONE DELL'EFFETTIVO UTILIZZO DEI DATI DA PARTE DEGLI UTENTI DELLA SEZIONE "AMMINISTRAZIONE TRASPARENTE"	61
6.14 ULTERIORI DATI	61
7. SEZIONE ANTICORRUZIONE	62
7.1. PREMessa.....	62
7.2 ANALISI DEL CONTESTO	63
7.3 CONTESTO INTERNO.....	66
7.3.1 CONTESTO NORMATIVO	66
7.3.2 L'ORGANIZZAZIONE	67
7.3.3 LA CONTABILITA'	67
7.3.4 IL CONTENZIOSO DI ATENEO.....	68
7.4 OGGETTO E FINALITÀ	70
7.4.1. ANALISI DI TUTTE LE AREE DI ATTIVITÀ, MAPPATURA DEI PROCESSI E PROCEDIMENTI AMMINISTRATIVI	71
7.4.2 PROCESSO DI ADOZIONE DEL PTPC: SOGGETTI INTERNI	72
7.5 RESPONSABILE DELLA PREVENZIONE DELLA CORRUZIONE E DELLA TRASPARENZA ..	72
7.6 INDIVIDUAZIONE DELLE ATTIVITÀ CON PIÙ ELEVATO RISCHIO DI CORRUZIONE	73
7.7. LE MISURE DI TRATTAMENTO DEL RISCHIO	79
7.7.1 SERVIZI STRUMENTALI	79
7.7.2 RICERCA	83
7.7.3 DIDATTICA	84
7.8 FORMAZIONE, CONTROLLO E PREVENZIONE DEL RISCHIO.....	85
7.9 OBBLIGHI INFORMATIVI E VERIFICHE	87



7.10 OBBLIGHI DI TRASPARENZA	88
7.11 ROTAZIONE DEGLI INCARICHI.....	90
7.12 RELAZIONE DELL'ATTIVITÀ SVOLTA	92
7.13 PIANIFICAZIONE TRIENNALE	92

ALLEGATI:

1. Sistema di misurazione e valutazione della *performance*
2. Obiettivi strategici
3. Obiettivi del Direttore generale
4. Obiettivi dei Dirigenti
5. Obiettivi del Personale titolare di posizioni organizzative
6. Obblighi di pubblicazione



1. PRESENTAZIONE

Il Piano integrato 2018-2020 è stato redatto nel rispetto delle Linee Guida per la gestione integrata del Ciclo della *performance* delle università diramate dall'ANVUR (edizione luglio 2015), del Piano Nazionale Anticorruzione 2016, adottato con Delibera Anac n.831 del 3 agosto 2016 e del suo recente aggiornamento di cui alla delibera ANAC n. 1208 del 22 novembre 2017; il Piano tiene, altresì, conto delle Linee guida ANVUR di cui alla delibera del Consiglio direttivo del 20 dicembre 2017 nonché del *Feedback* dell'Anvur sul Piano integrato 2016/2018.

Le Linee Guida dell'ANVUR, come noto, hanno fornito indicazioni operative per la gestione e la valutazione delle attività amministrative secondo i principi di semplificazione e di integrazione, nel rispetto dell'autonomia garantita all'Università dall'art.33 della Costituzione e della specificità del comparto.

L'Università, infatti, affianca alle tradizionali funzioni istituzionali (didattica e ricerca), di cui sono titolari i professori e i ricercatori, personale in regime di diritto pubblico ai sensi dell'art. 3 del d.lgs. 30 marzo 2001, n.165, le funzioni di supporto, strumentali alle citate funzioni finali, assegnate al personale dirigente e tecnico-amministrativo.

Nella redazione del Piano si è, altresì, tenuto conto, per quanto compatibili ed applicabili all'ordinamento universitario, delle indicazioni della CIVIT (oggi ANAC) contenute nelle delibere n.112/2010, n. 1/2012 e n. 6/2013.

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

L'arco temporale di riferimento è il triennio e coincide con quello dei documenti di programmazione economico-finanziaria cui il piano, come si diceva, è strettamente correlato. Gli obiettivi strategici, infatti, individuati nel Piano sono correlati al Piano strategico di Ateneo deliberato dagli Organi di governo nel giugno 2017 e coincidono con quelli contenuti nella relazione del Rettore di accompagnamento al bilancio 2018, come integrati dal Documento di programmazione triennale 2016/2018, approvato dagli Organi di Governo a dicembre 2016.

Sul piano meramente metodologico, sia a livello di individuazione delle aree strategiche che di obiettivi strategici, la scelta dell'Ateneo è stata orientata nella direzione di considerare l'Università nel suo complesso nel Piano integrato non limitando l'attenzione alle sole funzioni e ambiti di azione del personale dirigente e tecnico-amministrativo, diretto destinatario del d.lgs. 150/2009. Sono state, quindi, ricomprese anche le aree della ricerca e della didattica, funzioni proprie del corpo docente, e sulle quali sono già in essere paralleli sistemi di misurazione e valutazione a



livello nazionale (indicatori FFO – Sistema accreditamento dei corsi e delle sedi dell'ANVUR- VQR).

L'accorpamento delle funzioni, originariamente della CIVIT, con quelle di valutazione delle funzioni istituzionali degli Atenei in capo all'ANVUR, disposto dalla legge 9 agosto 2013, n. 98, nonché le richiamate Linee Guida dell'ANVUR, avvalorano la scelta compiuta da questo Ateneo nel Piano della *Performance* l'Università nel suo complesso; si auspica che questa scelta del legislatore possa condurre a una complessiva ulteriore razionalizzazione dei sistemi di valutazione e dei correlati adempimenti a carico degli Atenei.

La nuova *Governance* nei Documenti strategici (Piano strategico 2017/2019) e programmatici (Relazione di accompagnamento al bilancio 2018) ha inteso rafforzare il sistema di qualità dell'Ateneo in tutte le sue dimensioni legate alle funzioni istituzionali (Didattica e Ricerca) e a quelle strumentali (di supporto alle predette attività cosiddette finali), prevedendo uno stretto collegamento con gli strumenti di programmazione economico-finanziaria.

Il Sistema di qualità e il Sistema di misurazione della performance deve coinvolgere tutte le componenti di personale dell'Ateneo e pervadere le rispettive funzioni tenuto conto della normativa generale, diretta a tutte le Pubbliche amministrazioni, e di quelle speciali del Sistema universitario (AVA e VQR per la didattica e ricerca). Anche gli utenti finali dei servizi (studenti, imprese e altri Enti) devono essere coinvolti nella realizzazione del Sistema attraverso meccanismi di partecipazione, anche interattivi, legati alla rilevazione del grado di soddisfazione sulle attività erogate dall'Ateneo.

Per tutto quanto sopra esposto, la visione dell'attuale *Governance* ricomprende all'interno di un unico concetto semantico di 'Qualità' le dimensioni della legalità, dell'anticorruzione, della trasparenza e della *performance* (didattica, ricerca e funzioni strumentali) garantendo sempre una perfetta integrazione anche con il ciclo del bilancio.

Da questa consapevolezza della stretta integrazione e correlazione tra le dimensioni sopra esposte nell'ambito di un unitario 'Sistema di qualità' scaturisce la scelta dell'Ateneo di mantenere, anche sotto il profilo redazionale, all'interno di un unico Piano integrato, i documenti programmatici della *performance*, della trasparenza e dell'anticorruzione, seppure trattati separatamente e in sezioni distinte (rispettivamente, 5,6 e 7).

Nel presente triennio le Università sono chiamate a consolidare l'assetto, sul fronte ordinamentale e gestionale, derivante dalle significative innovazioni introdotte dalla Legge 30 dicembre 2010, n. 240 e dai relativi decreti attuativi, in materia di *governance*, reclutamento, contabilità e assicurazione della qualità.

La qualità, come si diceva sopra, coinvolge tutti gli ambiti collegati alle funzioni istituzionali (didattica e ricerca) nonché a quelle strumentali (ordinamento, contabilità e organizzazione). Al riguardo si terrà conto delle Linee guida in materia di accreditamento periodico delle sedi e dei corsi di studio diramate dall'ANVUR. A tutto



ciò si affianca la transizione avvenuta verso il sistema di contabilità economico patrimoniale ed analitica nonché il bilancio unico autorizzatorio previsto dal d.lgs.18/2012.

La pianificazione strategica per il triennio 2018-2020 si inserisce in un contesto finanziario ancora critico, a causa delle significative riduzioni del Fondo di Finanziamento Ordinario disposte dal legislatore negli ultimi anni. In merito ai criteri di ripartizione del FFO anche quest'anno peso preponderante sulla quota storica assumerà il cosiddetto '*costo standard per studente regolare*'. Le linee della programmazione sono state definite tenendo conto di questo parametro con la pianificazione di apposite misure ed iniziative volte ad incrementare in modo significativo il numero delle matricole e a favorire il completamento del percorso formativo nell'ambito della durata legale del corso riducendo gli abbandoni e i ritardi nell'acquisizione dei crediti formativi.

L'Ateneo sarà, pertanto, impegnato nel potenziamento di un Sistema integrato di qualità che coinvolga tutte le funzioni istituzionali (didattica, ricerca e servizi strumentali), nel rispetto delle disposizioni introdotte dalla legge 190/2012 in materia di anticorruzione e dal d.lgs. 33/2013 in materia di trasparenza, tenuto conto degli indirizzi contenuti nel recente aggiornamento a fine 2017 del Piano nazionale anticorruzione.

In particolare, l'Ateneo, in coerenza con il Piano strategico deliberato dagli Organi di Governo a giugno 2017, ha individuato per il prossimo triennio come obiettivo prioritario, in una generale prospettiva di contenimento della spesa, un miglioramento '*qualitativo*' di tutte le prestazioni correlate alle funzioni istituzionali mediante un'ulteriore qualificazione dell'offerta formativa, un potenziamento dell'internazionalizzazione della didattica nonché attraverso il rafforzamento della ricerca.

Sarà ancora prestata particolare attenzione al rispetto dell'etica e della legalità; specifica cura sarà rivolta ai servizi per gli studenti e alla formazione di tutto il personale anche al fine di un complessivo miglioramento dell'efficienza ed efficacia dei compiti gestionali.

L'obiettivo è, infatti, anche quello di migliorare in modo significativo, rafforzando la cultura della *performance*, della valutazione e della qualità, l'efficienza e l'efficacia complessiva dell'attività istituzionale ordinaria connessa all'erogazione di servizi all'utenza. Particolare attenzione sarà rivolta alla messa a punto dei sistemi informativi per garantire l'ulteriore potenziamento dei servizi *on line* per gli studenti e per la didattica.

Particolare rilevanza avranno i sistemi di valutazione delle strutture e dei dipendenti al fine di assicurare elevati *standard* qualitativi ed economici dei servizi tramite la valorizzazione dei risultati e della *performance* organizzativa e individuale, tenuto in debito conto il livello di soddisfazione degli studenti e dei destinatari dei servizi.



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

2.1. CHI SIAMO

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

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

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

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

2.2. COSA FACCIAMO

A seguito della recente riforma degli ordinamenti didattici, l'Ateneo bresciano ha ridisegnato il proprio assetto didattico, con un'offerta formativa che prevede complessivamente 24 corsi di laurea. Completano l'offerta formativa 4 corsi di laurea magistrale a ciclo unico, 17 corsi di laurea magistrale, 4 master universitari, 42 scuole di specializzazione e 8 corsi di dottorato con sede amministrativa presso l'Università degli studi di Brescia.

Strettamente correlate alla formazione, le attività di ricerca e di terza missione dell'Ateneo.

L'Università degli Studi di Brescia promuove la formazione innovativa e di qualità, anche sperimentando nuove modalità di apprendimento, attraverso progetti creativi e



interdisciplinari che favoriscano l'incontro tra diversi approcci scientifici e tra le diverse aree di ricerca dell'Ateneo.

L'Ateneo incentiva la ricerca scientifica sui temi della sostenibilità, attraverso progetti che aumentino la conoscenza dei fenomeni globali e propongano nuove soluzioni, sostenendone l'applicazione diretta nella società e nel territorio.

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

2.3. COME OPERIAMO

2.3.1 ORGANI DI ATENEO

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

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

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

Il **Consiglio di Amministrazione** svolge le funzioni di indirizzo strategico e vigila sulla sostenibilità finanziaria delle attività dell'Ateneo, nel rispetto dei principi di decentramento delle decisioni e di separazione tra le funzioni di indirizzo e quelle di gestione.

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

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



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

2.3.2. STRUTTURE, COMITATI E COMMISSIONI DI ATENEO

Di seguito si riportano le Strutture, i Comitati e le Commissioni di Ateneo.

Lo Statuto di Autonomia dell'Università degli Studi di Brescia, ha previsto all'art. 17, la costituzione di una **Struttura di coordinamento dell'attività didattica di Medicina e Chirurgia** denominata Scuola o Facoltà, che ha il compito di gestire i servizi comuni, il coordinamento e la razionalizzazione delle attività didattiche, la proposta di attivazione o soppressione di Corsi di studio, l'espressione di pareri in merito alle proposte di selezione del corpo docente e ricercatore formulate da ciascun Dipartimento e l'espressione di pareri sull'offerta formativa di ciascun Dipartimento.

Il Presidente della Scuola o Facoltà o un suo delegato è il referente nei confronti del Servizio Sanitario Nazionale per tutte le problematiche riguardanti il convenzionamento.

Il **Collegio di disciplina** è competente a svolgere la fase istruttoria dei procedimenti disciplinari promossi nei confronti di professori e ricercatori e a esprimere parere conclusivo in merito.

Il Collegio opera secondo il principio del giudizio fra pari, nel rispetto del contraddittorio.

Il Collegio di disciplina è nominato dal Senato Accademico e la durata del suo mandato si esaurisce alla scadenza del mandato del Senato accademico che lo ha nominato.

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

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

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

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

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



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

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

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

Ogni **Commissione Paritetica** Docenti-Studenti in carica nei diversi dipartimenti dell'Ateneo, attingendo alle informazioni contenute nella SUA-CdS e da altre fonti rese disponibili dall'Ateneo, valuta annualmente i progetti dei Corsi di Studio, formula proposte per il miglioramento tramite una relazione annuale che pubblica entro il 31 dicembre, esprime pareri in ordine all'istituzione e alla soppressione dei corsi di studio.

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

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

Tavola n. 1 - Organi di Ateneo

Strutture, Comitati e Commissioni di Ateneo

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

Struttura di coordinamento dell'attività didattica di



Medicina e Chirurgia*
Commissione Ateneo per Le Disabilità
Comitato per lo sport universitario
Comitato Unico di Garanzia
Tavolo per la Mobilità
Comitato partecipativo del personale tecnico, amministrativo e ausiliario
Presidio di Qualità
Commissione Paritetica
Collegio di disciplina
Commissione Etica

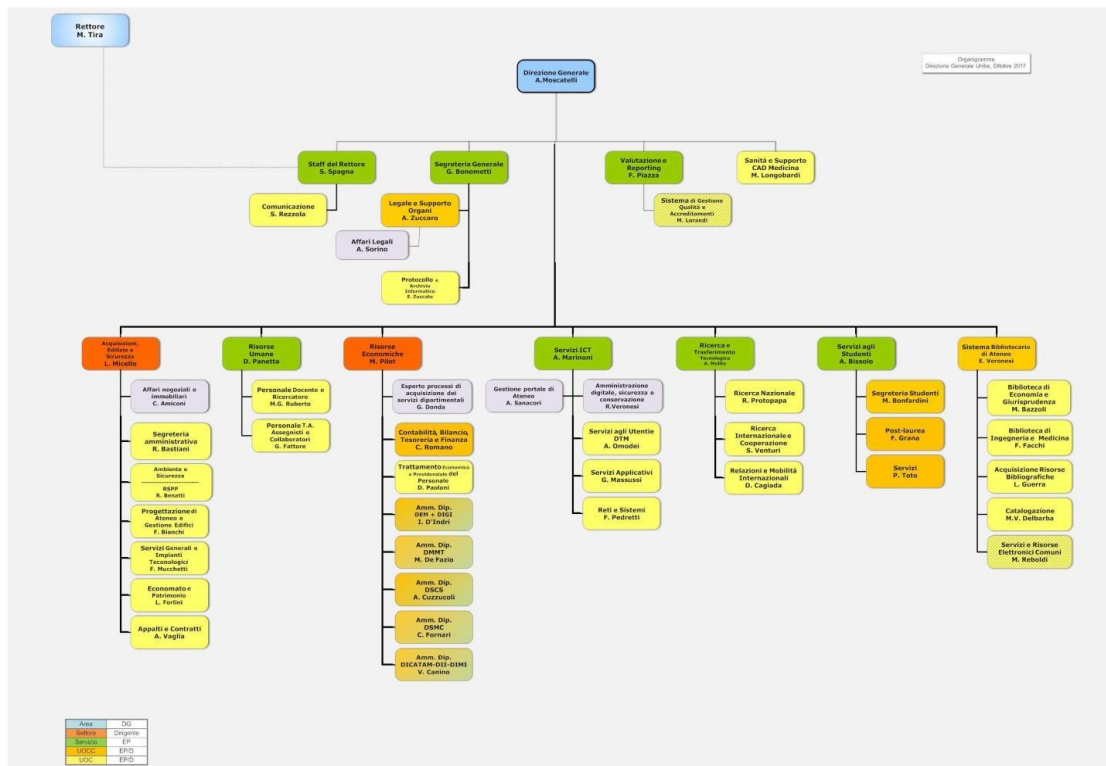
2.3.3. STRUTTURE DIDATTICHE, DI RICERCA E DI SERVIZIO

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

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



2.3.4. L'AMMINISTRAZIONE



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

E' prevista nel 2018 una riorganizzazione dei Servizi.

Sistema Bibliotecario di Ateneo – SBA

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

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



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

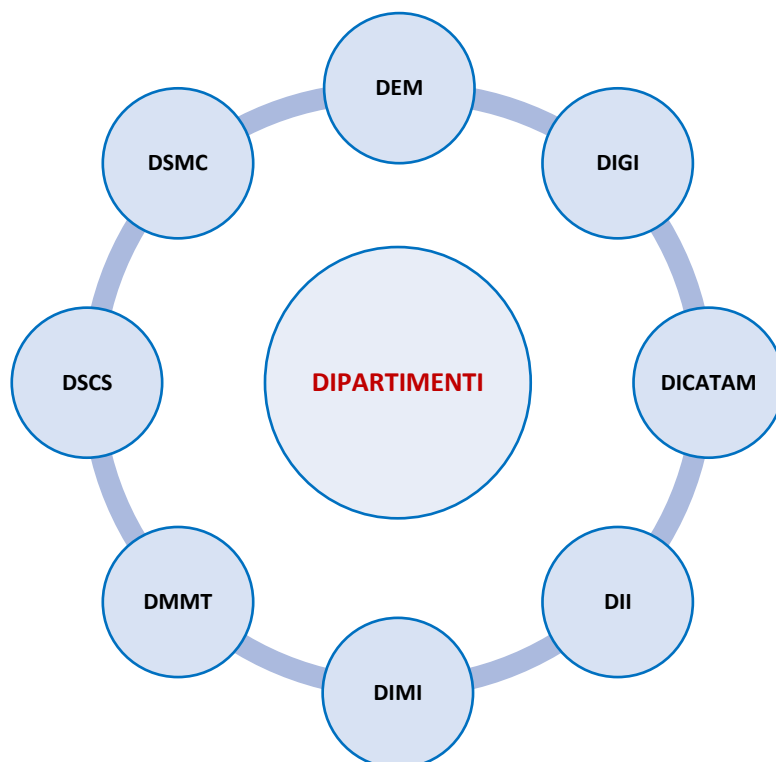
- Biblioteca di Economia e Giurisprudenza;
- Biblioteca d'Ingegneria;
- Biblioteca di Medicina.

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

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

L'Ateneo intende continuare a sostenere il Sistema Bibliotecario, strumento essenziale per l'attività didattica e scientifica, e a migliorarne i servizi.

**Tavola n. 2 – Strutture di Ateneo
(Dipartimenti, Centri e Sistema Bibliotecario di Ateneo-SBA)**





3. IDENTITA'

3.1 L'AMMINISTRAZIONE IN CIFRE

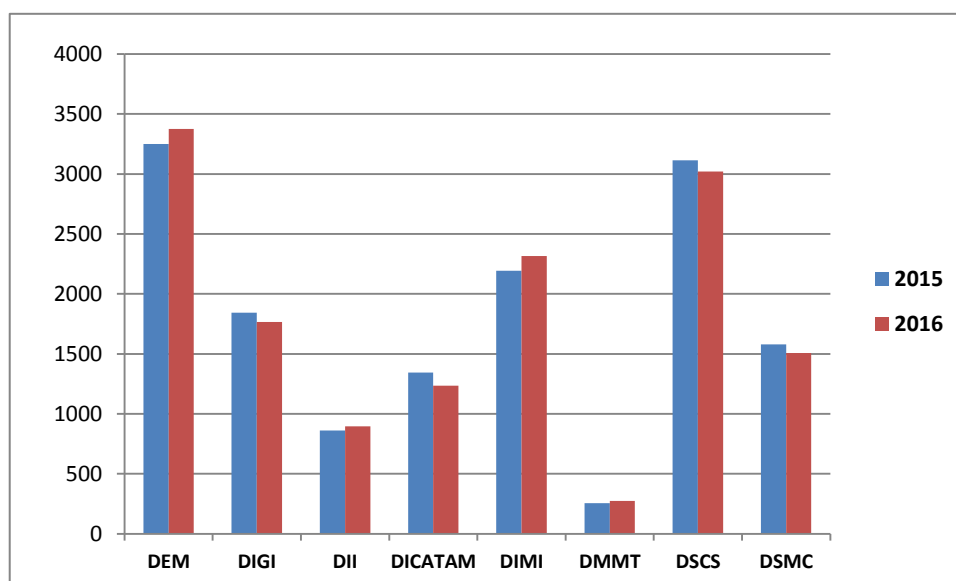
Studenti

Per l'anno accademico 2016/17 (dati ufficiali più recenti disponibili) si è registrato un numero di studenti iscritti pari a 14.385, comprese le matricole.

Tavola n. 3 – Confronto matricole e iscritti a.a. 2015/16 e a.a. 2016/2017

DIPARTIMENTO	2015/2016			2016/2017		
	Matricole/Inizio carriera	Isritti	Totale	Matricole/Inizio carriera	Isritti	Totale
DEM	915	2.335	3.250	1.072	2.302	3.374
DIGI	342	1.502	1.844	214	1.553	1.767
DII	287	575	862	309	587	896
DICATAM	246	1.097	1.343	233	1.001	1.234
DIMI	701	1.491	2.192	804	1.511	2.315
DMMT	120	135	255	123	150	273
DSCS	580	2.533	3.113	597	2.422	3.019
DSMC	511	1.068	1.579	523	984	1.507
Totale complessivo	3.702	10.736	14.438	3.875	10.510	14.385

Tavola n. 4 - Matricole e iscritti a.a. 2015/16 e a.a. 2016/2017



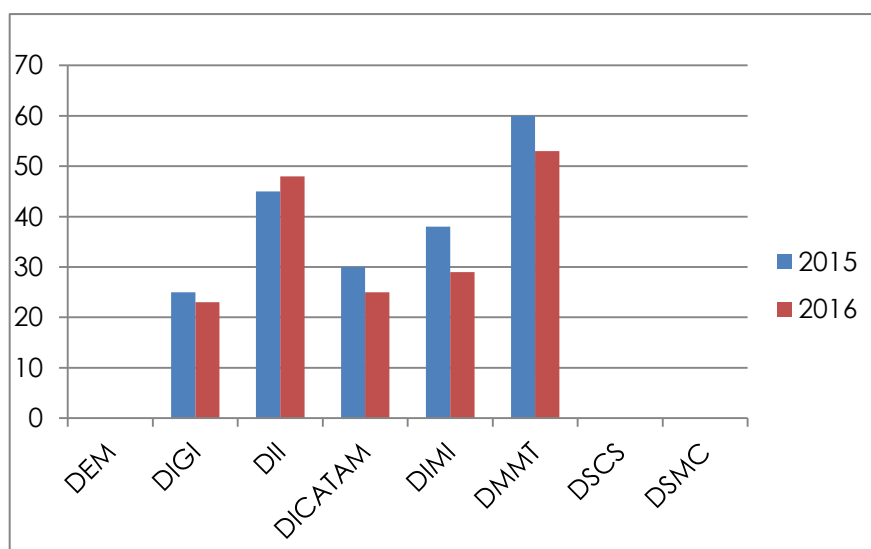


DOTTORATI E MASTER DI I E II LIVELLO

Tavola n. 5 – Matricole e iscritti a.a. 2015/16 e a.a. 2016/2017

DIPARTIMENTO	2015/2016			2016/2017		
	Matricole/Inizio carriera	Iscritti	Totale	Matricole/Inizio carriera	Iscritti	Totale
DEM	0	0	0	0	0	0
DIGI	8	17	25	8	15	23
DII	17	28	45	18	30	48
DICATAM	9	21	30	10	15	25
DIMI	8	30	38	10	19	29
DMMT	23	37	60	16	37	53
DSCS	0	0	0	0	0	0
DSMC	0	0	0	0	0	0
Totale complessivo	65	133	198	62	116	178

Tavola n. 6 - Matricole e iscritti a.a. 2015/16 e a.a. 2016/2017





MASTER di I e II LIVELLO

Tavola n. 7 - iscritti ai Master di I e II livello – a.a. 2015/16 e 2016/17

MASTER				
DIPARTIMENTO	2015/2016		2016/2017	
	I livello	II livello	I livello	II livello
DEM	0	0	0	0
DIGI	0	0	0	32
DII	0	0	0	0
DICATAM	0	0	0	0
DIMI	0	0	0	0
DMMT	0	0	0	0
DSCS	0	0	0	6
DSMC	0	29	0	14
Totale complessivo	0	29	0	52

Offerta formativa

L'offerta didattica per l'a.a. 2017/18 consta di: n. 24 Corsi di Laurea (Triennali), n. 17 Corsi di Laurea Magistrale, n. 4 corsi di laurea magistrale a ciclo unico, n. 8 corsi di Dottorato di Ricerca, n. 2 corsi Master di I e 2 Master di II livello.

Tavola n. 8 – Corsi di studio

CORSI DI LAUREA TRIENNALE 2017/2018	CORSI DI LAUREA MAGISTRALI 2017/2018
Assistenza sanitaria	Biotecnologie mediche
Banca e finanza	Civil Environmental Engineering
Biotecnologie	Communication Technologies and multimedia
Consulente del lavoro e giurista d'impresa	Consulenza aziendale e libera professione
Dietistica	Ingegneria civile
Economia	Ingegneria dell'automazione industriale
Economia e gestione aziendale	Ingegneria elettronica
Educazione professionale	Ingegneria gestionale
Fisioterapia	Ingegneria informatica
Igiene dentale	Ingegneria meccanica



Infermieristica	Ingegneria meccanica dei materiali
Ingegneria civile	Ingegneria per l'ambiente e il territorio
Ingegneria dell'automazione industriale	Management
Ingegneria elettronica e delle telecomunicazioni	Moneta, finanza e risk management
Ingegneria gestionale	Science and technology for population health and wealth
Ingegneria informatica	Scienze e tecniche delle attività motorie preventive e adattative
Ingegneria meccanica e dei materiali	Scienze infermieristiche ed ostetriche
Ingegneria per l'ambiente e il territorio	
Ostetricia	
Scienze motorie	
Tecnica della riabilitazione psichiatrica	LAUREE MAGISTRALI A CICLO UNICO 2017/2018
Tecniche della prevenzione nell'ambiente e nei luoghi di lavoro	Giurisprudenza
Tecniche di laboratorio biomedico	Ingegneria edile-architettura
Tecniche di radiologia medica, per immagini e radioterapia	Medicina e chirurgia
	Odontoiatria e protesi dentaria

Tavola n. 9 – Dottorati e Master

CORSI DI DOTTORATO 2017/2018	MASTER di I livello 2017/2018
Modelli e metodi per l'Economia e il Management	I disturbi dello spettro autistico: dalla diagnosi alla qualità della vita
Business & Law, Istituzioni e Impresa: valore, regole e responsabilità	Igiene dentale 3.0: l'esperienza incontra la tecnologia
Ingegneria civile, ambientale, della cooperazione internazionale e di matematica	
Ingegneria meccanica e industriale	MASTER di II livello 2017/2018
Ingegneria dell'informazione	Governance del patrimonio e passaggio generazionale
Technology for Health	Anestesia, terapia intensiva neonatale e pediatrica
Genetica molecolare, biotecnologie e medicina sperimentale	
Scienze biomediche e medicina traslazionale	



Personale

Il **personale** docente, dirigente e tecnico dell'Università di Brescia è ripartito secondo la tabella seguente (dati al 31.12.2017).

Tavola n. 10 - Ripartizione personale docente, dirigente e tecnico-amministrativo dell'Università di Brescia

PERSONALE DOCENTE	Numero	PERSONALE DIRIGENTE E TECNICO-AMMINISTRATIVO	Numero
Professori Ordinari	144	Dirigenti	2
Professori Associati	216	Categoria EP	28
Ricercatori	150	Categoria D	125
Ricercatori a tempo determinato	47	Categoria C	237
		Categoria B	86
		Collaboratori Linguistici	5
Totale Docenti (professori ordinari e associati ricercatori, assistenti)	557	Totale Personale Dirigente e Tecnico Amministrativo	483

Tavola n. 11 - Ripartizione personale dirigente e tecnico-amministrativo per area funzionale

Area funzionale	Dirigenti	Cat.E.P.	Cat.D	Cat.C	Cat.B	Cel	Totali Per Area
Amm.va	0	0	0	147	41	0	188
Amm.va-Gest.	2	23	59	0	0	0	84
Biblioteche	0	0	7	8	0	0	15
Tecnica, T.S. e E.D.(*)	0	5	59	82	0	5	151
Servizi G.T.A.	0	0	0	0	45	0	45
Totali per Categoria	2	28	125	237	86	5	483

(*) compresa S.S.



Gli assegnisti dell'Università di Brescia sono ripartiti secondo la tabella seguente (dati al 31.12.2017).

Tavola n. 12 - Ripartizione Assegnisti per Dipartimento

DIPARTIMENTO	Totale
DEM	12
DIGI	8
DII	21
DICATAM	16
DIMI	25
DMMT	26
DSCS	15
DSMC	23
Totale complessivo	146

Totale n. 146 assegnisti dei quali n. 63 maschi e n. 83 femmine

3.2 MANDATO ISTITUZIONALE E MISSIONE

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

L'art. 2 dello Statuto recita:

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

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

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



L'art. 3 dello Statuto recita:

comma 1 *“L'Università, in attuazione degli articoli 3 e 34 della Costituzione, promuove l'elevazione culturale dei propri studenti, con particolare attenzione a quelli capaci e meritevoli ma sfavoriti socialmente ed economicamente, attraverso la gestione del diritto allo studio. In particolare, essa concede forme di esonero totale o parziale da tasse e contributi, e inoltre agevola la frequenza ai Corsi e alle strutture universitarie attraverso la possibilità di usufruire di servizi abitativi e di ristorazione.”*

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

4. ANALISI DEL CONTESTO

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

4.1 ANALISI DEL CONTESTO ESTERNO

4.1.1 CONTESTO NAZIONALE

La prolungata crisi economica ha provocato un ridimensionamento del sistema produttivo italiano, con una sensibile riduzione del numero di imprese, di addetti e del valore aggiunto in tutti i comparti di attività. Allo stesso tempo queste dinamiche hanno favorito un generale consolidamento delle condizioni economico-finanziarie del sistema, a seguito di un processo di selezione che ha prodotto una ricomposizione del tessuto di imprese a favore di quelle finanziariamente più solide.¹

Con il perdurare della crisi, tuttavia, oltre alla capacità di esportare, per le imprese è divenuto cruciale sia intensificare gli scambi con l'estero (una quota elevata di fatturato esportato è indicativa di una minore dipendenza dal mercato interno) sia, soprattutto, stimolare una evoluzione nelle forme di partecipazione ai mercati internazionali. Con riferimento a quest'ultima circostanza, in particolare, l'adozione di forme di internazionalizzazione più complesse – che ad esempio contemplino un'ampia diversificazione geografica dei propri mercati o affianchino all'attività di export anche quella di import – si è accompagnata a performance generalmente migliori in termini di creazione di occupazione e valore aggiunto (Istat, 2017).

In termini di competitività a livello internazionale, i dati del *Global Competitiveness Index* mostrano che nel 2017 l'Italia si posiziona al 43° posto su 137 economie censite mantenendo pressoché invariata la propria posizione rispetto al 2016. Dall'analisi emerge che si consolida una criticità nell'efficienza sul mercato del

¹ Fonte: Istat, *Rapporto annuale 2017*



lavoro (116° posto) e si evidenzia un peggioramento rispetto all'anno precedente nello sviluppo del mercato finanziario (126° posto). Si evidenzia un miglioramento nel settore dell'alta formazione (41° posto) e un posizionamento significativo nel settore della salute e formazione primaria (25° posto), dell'Innovazione (34° posto) e della maturità tecnologica (41° posto).²

Nel 2015 la spesa in R&S intra-muros aumenta dell'1,7% in termini monetari e dello 0,9% in termini reali rispetto all'anno precedente, con un'incidenza percentuale sul Pil pari all'1,34%, lo stesso valore riscontrato nel 2014. In valore assoluto la spesa per R&S intra-muros dell'insieme dei settori esecutori (imprese, istituzioni pubbliche, istituzioni private non profit e università) ammonta a quasi 22,2 miliardi di euro. Le università spendono poco più di 5,6 miliardi di euro, le istituzioni pubbliche 2,9 miliardi.

L'incidenza della spesa in R&S sul Pil è uno dei cinque indicatori decisi dalla Strategia Europa 2020 per monitorare i progressi compiuti dai singoli Stati rispetto agli obiettivi di crescita intelligente, inclusiva e sostenibile. Rispetto all'obiettivo generale di Europa 2020, volto ad accrescere gli investimenti pubblici e privati in R&S fino a un livello del 3% del Pil, l'Italia si è posta come obiettivo il raggiungimento - nel 2020 - di un livello di spesa in R&S in rapporto al Pil pari all'1,53%. Le statistiche sulla R&S permettono, quindi, di posizionare il nostro Paese rispetto alla grandezza obiettivo, valutare periodicamente i progressi fatti e, ove necessario, ridefinire gli obiettivi.³

Nel 2017 il Pil è previsto in aumento dell'1,5%, supportato dal proseguimento della fase espansiva della domanda interna (1,5 punti percentuali il contributo al netto delle scorte). Nel 2018 la crescita dell'attività economica proseguirebbe su ritmi analoghi (+1,4%), in linea con il contributo della domanda interna (1,5 punti percentuali).

La crescita dell'attività economica si accompagnerà al proseguimento del miglioramento delle dinamiche del mercato del lavoro, con un aumento dell'occupazione e una riduzione della disoccupazione. L'inflazione si manterrà su ritmi moderati.⁴

Nel 2016 in Italia il tasso di occupazione 20-64 anni è salito al 61,6% (1 punto percentuale in più sul 2015), confermando un forte squilibrio di genere. Prosegue la crescita del tasso di occupazione dei 55-64enni (+2,1 punti sul 2015) che nel 2016 ha raggiunto il 50% stabilito per il 2020 dalla strategia europea.⁵

Nel corso del 2017 si è rafforzata la crescita dell'occupazione (+0,5% la variazione congiunturale nel terzo trimestre secondo i dati mensili delle forze di lavoro).

La dinamica positiva dell'occupazione comincia a riflettersi anche sulla composizione per titolo di studio. In Italia gli occupati con titolo di studio terziario sono aumentati sia nel primo sia nel secondo trimestre (rispettivamente +0,7 e +1,0 punti percentuali) a un ritmo superiore rispetto alla media dell'area euro (+0,2 e +0,6 punti

² Fonte: World Economic Forum, *The Global Competitiveness Report 2017 – 2018*

³ Fonte: Istat, 2016, *Ricerca e sviluppo in Italia. Anni 2015-2017*

⁴ Fonte: Istat, 2017, *Le prospettive per l'economia italiana nel 2017-2018*

⁵ Fonte: Istat, *Noi Italia 2017*



percentuali). Si è così ridotto, anche se in misura limitata, il differenziale con i paesi dell'area euro, pari ancora a circa 13 punti percentuali nel 2016.

Nel corso del 2017 è proseguita la riduzione del tasso di disoccupazione anche se con un'intensità inferiore rispetto a quella dell'area euro, determinando un ampliamento del divario (11,1% e 9,0% il tasso di disoccupazione nel terzo trimestre rispettivamente in Italia e nell'area euro).¹

L'invecchiamento della popolazione è l'aspetto demografico che contraddistingue il nostro Paese nel contesto internazionale.

Nel 2016 la speranza di vita alla nascita ha raggiunto 80,6 anni per gli uomini e 85,1 anni per le donne. Secondo le recenti stime Istat, al 1° gennaio 2017 la quota di giovani (0-14 anni) scende ulteriormente rispetto all'anno precedente, raggiungendo livelli mai sperimentati in passato (13,5 per cento); la popolazione in età attiva (15-64 anni) corrisponde al 64,2 per cento del totale della popolazione. Gli individui di 65 anni e più sono oltre 13,5 milioni superando per la prima volta il 22 per cento; quelli di 80 anni e più sono 4,1 milioni, pari al 6,8 per cento del totale. L'indice di vecchiaia al 1° gennaio 2017 è pari a 165,2 persone di 65 anni e oltre ogni 100 giovani con meno di 15 anni (con un valore massimo nel Nord-ovest – 176,5 – e un valore minimo al Sud – 145,0) collocando il nostro Paese tra quelli a più elevato invecchiamento al mondo.⁶

4.1.2 CONTESTO REGIONALE E PROVINCIALE

Considerata l'attenzione posta dal piano strategico dell'Ateneo nei confronti del percorso di divulgazione dei 17 obiettivi di sviluppo sostenibile approvati dalle Nazioni Unite alla fine del 2015, pare opportuno effettuare un'analisi del contesto lombardo prendendo in considerazione alcune delle tematiche oggetto dell'Agenda 2030 per lo sviluppo sostenibile.

- Agricoltura e nutrizione sostenibili. La produttività lombarda è significativamente superiore ai valori nazionali ed europei, ma il rapporto tra spesa pubblica in agricoltura e produttività è inferiore del 20% rispetto a quello nazionale. In termini di quota della superficie agricola destinata ad agricoltura biologica (2,06%), la regione è molto al di sotto del dato medio nazionale (7,9%).
- Buona salute. Il dato lombardo relativo all'aspettativa di vita alla nascita è il più alto di tutti i Paesi Ue21 (83,2 anni). Seguono la Spagna (83,0), l'Italia (82,7) e la Francia (82,4). I meno longevi sono i polacchi (76,7), gli slovacchi (76,7) e gli ungheresi (75,7).
- Educazione di qualità. I tassi di scolarità lombarda sono molto più alti di quelli nazionali, ma in termini di giovani che abbandonano prematuramente l'istruzione e la formazione, la regione fa di poco meglio dell'Italia: 12,7% contro 13,8% in Italia e un valore mediano Ue21 del 7,9%.
- Energia pulita e azioni per il clima. L'accesso all'energia è ampiamente garantito, con una quota di consumi coperti da rinnovabili pari al 12,5%. Questa percentuale è superiore a quella italiana, ma inferiore rispetto alle altre regioni

⁶ Fonte: Istat, *Rapporto annuale 2017*



del Nord. La Lombardia è poi l'unica regione italiana ad aver adottato una Strategia regionale di adattamento ai cambiamenti climatici.

- Occupazione e crescita economica. Nonostante il Pil pro capite lombardo sia diminuito tra il 2011 e il 2014, i livelli registrati sono stati comunque superiori rispetto al dato nazionale. Stabile il tasso di disoccupazione, anche se è diminuito tra i più giovani.
- Innovazione e infrastrutture. L'infrastruttura fisica ha indicatori di accessibilità superiori rispetto alla media italiana. La regione è anche la prima in Italia per numero di brevetti e start-up innovative.
- Ridurre le disuguaglianze. Nonostante il reddito medio delle famiglie lombarde sia superiore alle altre regioni, la disparità tra i redditi netti è tornata a crescere.
- Città e territori sostenibili. Se la qualità delle abitazioni e quella del trasporto pubblico locale sono al di sopra della media nazionale, è invece al di sotto lo spazio di verde pubblico.
- Promuovere le partnership per gli obiettivi. In termini di intervento pubblico nella cooperazione allo sviluppo, in Lombardia sono attive 105 Ong e sono significative le attività promosse dalle università e dagli enti locali.⁷

Nel corso del 2017 la ripresa dell'attività economica lombarda si è intensificata e diffusa a tutti i comparti produttivi. Nell'industria manifatturiera la crescita della produzione si è rafforzata rispetto al 2016, sostenuta dalla domanda interna ed estera. Le esportazioni di beni sono tornate a espandersi a ritmi sostenuti. Le informazioni provenienti dalle indagini confermano il quadro di ripresa ciclica, rilevando –per un'ampia quota di imprese– indicazioni di crescita del fatturato nei primi nove mesi dell'anno e aspettative che prefigurano un ulteriore aumento della produzione e degli ordini negli ultimi mesi.

Le aziende hanno rivisto al rialzo gli investimenti programmati per l'anno in corso, già previsti in aumento rispetto a quelli realizzati nel 2016.

Nei servizi si è rafforzata la crescita del fatturato, in particolare nei servizi alle imprese. Nelle costruzioni l'attività ha mostrato i primi segnali di recupero del fatturato e della produzione, che si sono affiancati all'espansione delle compravendite e delle quotazioni sul mercato immobiliare. La redditività aziendale è ulteriormente migliorata, anche per le aziende delle costruzioni, favorendo un aumento delle disponibilità liquide delle imprese.

L'espansione dell'attività economica si è associata a un ulteriore miglioramento delle condizioni sul mercato del lavoro, con un aumento degli occupati, che hanno ormai superato i livelli precedenti la crisi finanziaria, e una diminuzione del tasso di disoccupazione.

Gli indicatori disponibili suggeriscono che tali andamenti si sono riflessi favorevolmente sulle condizioni economiche delle famiglie e sui consumi.⁸

⁷ Fonte: Éupolis Lombardia, Rapporto Lombardia 2017

⁸ Fonte: Banca d'Italia, Economie regionali - L'economia della Lombardia - Aggiornamento congiunturale



La disoccupazione in Lombardia è al 7,4% nella fascia d'età 15-74 anni (ovvero l'intera popolazione attiva). Il dato più positivo è però il tasso di occupazione rispetto all'intera popolazione, che si attesta ora in Lombardia al 71,1% (dato del 2016), in crescita costante: nel 2013 era il 69,3%.⁹

Nel 2016 il mercato del lavoro lombardo ha registrato trend positivi.

Il numero di occupati è salito, tornando a superare i livelli del 2008: in valore assoluto, 54 mila unità in più. Tra gli occupati sono cresciute le donne e i lavoratori più istruiti, mentre la forza lavoro risulta profondamente ricomposta a livello di età: i giovani occupati di 15-24 anni sono quasi 90mila in meno rispetto al 2008 (nonostante la popolazione sia cresciuta di 67 mila unità), mentre gli over 55 registrano un balzo (+260 mila) ben superiore all'aumento della popolazione (+67 mila).

Ma i maggiori effetti della crisi sono stati sulla disoccupazione: nonostante il buon andamento del 2016, il numero di senza lavoro - sceso di quasi 20 mila unità, da 364 mila del 2015 a 346 mila - rimane più che doppio rispetto ai 164 mila del 2008. La disoccupazione giovanile nel 2016 torna in Lombardia sotto la soglia del 30% (29,9%). Il livello rimane eccessivo, ma il trend è positivo, anche perché accompagnato da un calo del fenomeno dei *Neet* (*Not in Employment or Education and Training*), ossia dei giovani che - usciti dalla scuola - non riescono a entrare nel mondo del lavoro: in Lombardia si sono ridotti da 155 mila a 137 mila e la quota sulla popolazione di pari età dal 17,0% al 15,0%.

Rispetto al 2008, tra gli occupati (inclusi gli over 65) nel 2016 ci sono stati 75mila donne in più e 21mila uomini in meno, 269mila laureati e diplomati in più e 216mila lavoratori con la sola licenza media in meno.¹⁰

Tra settembre e novembre 2017 le imprese della provincia di Brescia hanno previsto di effettuare 24.720 assunzioni; in Lombardia le entrate programmate saranno 217.700 e in Italia circa 996.000.

A cercare nuovo personale sono prevalentemente le imprese bresciane con meno di 50 dipendenti che assorbono il 67,2% delle assunzioni del periodo. Il 79% delle assunzioni riguarda lavoratori dipendenti: più di 3 su 10 "stabili", ossia con un contratto a tempo indeterminato o di apprendistato, mentre nel 68% dei casi "a termine" (a tempo determinato o altri contratti con durata predefinita).

Maggiori opportunità di lavoro si registrano nel settore terziario in cui sono previste il 57,5% delle entrate totali e di queste la maggior parte riguarda le imprese del commercio (3.710 entrate), dei servizi alle persone (3.140 assunzioni) e dei servizi legati all'accoglienza e alla ristorazione (3.050). All'interno del settore industriale più chance di trovare lavoro provengono dalle industrie metallurgiche e dei prodotti in metallo (3.250 entrate previste) e le industrie meccaniche ed elettroniche (1.800). Oltre 11,0% delle assunzioni è destinato ai laureati, il 42,2% ai diplomati (27,5% diploma di scuola

⁹ Fonte: Eurosta - ufficio statistico della Commissione Europea - agosto 2017

¹⁰ Fonte: Confindustria Lombardia - Rapporto 2017



superiore e il 14,7% istituto professionale) ed il 38,8% a chi ha terminato solo la scuola dell'obbligo.

Nei programmi occupazionali delle imprese bresciane sono il 38,8% (percentuale superiore alla media nazionale 36%) le posizioni lavorative per le quali gli imprenditori ritengono più adatti i giovani con meno di 29 anni. Una quota del 14,7% è destinata alle donne. Per quanto riguarda le figure professionali, il 19% delle entrate previste è destinato ai dirigenti, specialisti e tecnici, i cosiddetti profili high skill, il 27,7% ai profili medi (medium skill) e il 53,1% ai low skill (53,1%).

Tra settembre e novembre le imprese bresciane hanno cercato soprattutto profili professionali a medio-bassa specializzazione: ai primi 6 posti, della graduatoria delle professioni più richieste, troviamo gli operai nelle attività metalmeccaniche ed elettromeccaniche (3.050 assunzioni), cuochi, camerieri e le professioni dei servizi turistici (2.530), il personale non qualificato nelle pulizie e nei servizi alle persone (1.840), commessi (1.700), operai specializzati nell'edilizia (1.610) e autotrasportatori (1.330).

Complessivamente assorbono la metà delle assunzioni programmate nel periodo.

Bisogna arrivare in settima e ottava posizione per trovare profili professionali *high skill* quali tecnici informatici e ingegneri (1.280) e tecnici delle vendite e del marketing (1.200). Per entrambe le figure professionali a fare la differenza nella scelta della persona sarà la capacità di applicare soluzioni creative e innovative. Fattore discriminante per i profili più ricercati sarà l'esperienza pregressa, in primis quella maturata nello stesso settore, per questo motivo i percorsi di alternanza scuola - lavoro possono costituire gli strumenti strategici per andare incontro alle esigenze delle imprese e nel contempo per fornire ai giovani le giuste abilità.

I titoli di studio che offrono più *chance* di lavoro nel periodo settembre - novembre vedono in cima alla lista dei laureati gli insegnanti e formatori (600 le entrate previste), seguono gli economisti (540) e, a breve distanza, gli ingegneri industriali (370) ed elettronici e informatici (260). Tra i diplomati più possibilità di trovare lavoro ce lo avrà chi è uscito dall'indirizzo meccanico (1.880 entrate programmate), amministrativo (1.250) e elettronico (1.060). La meccanica (1.800 entrate previste), l'edile (920), la ristorazione (850) e il benessere (700) sono le qualifiche professionali più richieste dalle imprese.¹¹

4.2 ANALISI DEL CONTESTO INTERNO

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

- 1) Organizzazione (ORG)
- 2) Risorse strumentali ed economiche (RSE)
- 3) Risorse umane (RU)
- 4) Salute finanziaria (SF)

¹¹ Fonte: Camera di Commercio di Brescia



5) Didattica (D)

6) Ricerca (R)

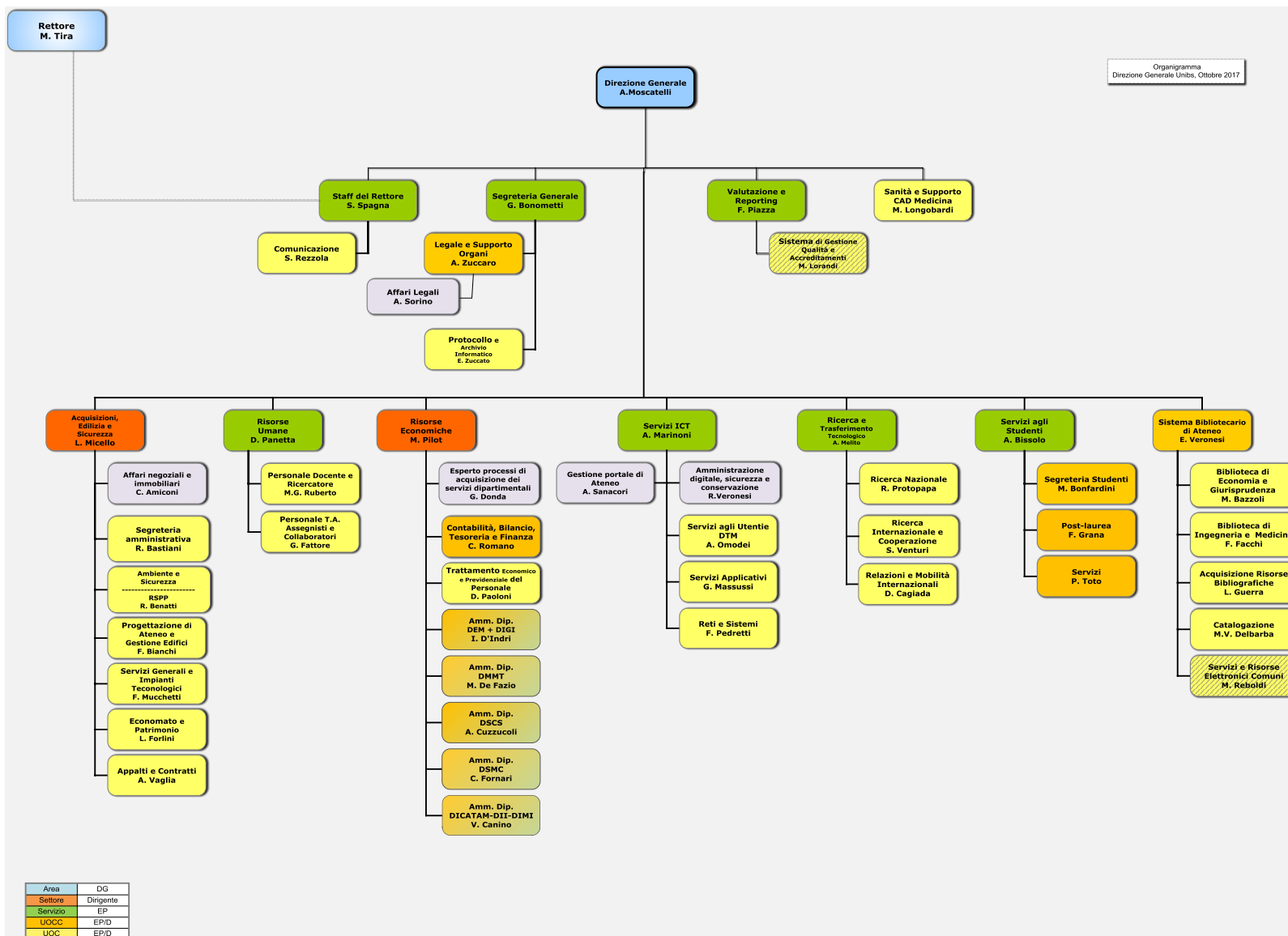
Le dimensioni di analisi del contesto interno sono indagate in termini di punti di forza e punti di debolezza.

4.2.1 ORGANIZZAZIONE (ORG)

Sotto il profilo organizzativo, come si anticipava nel paragrafo 2.3.4 l'Ateneo al momento di adozione del presente Piano si articola in una tecnostruttura che fa capo alla Direzione Generale e comprende 2 Settori (strutture coordinate da personale Dirigente), 4 Servizi e una UOCC in linea (Risorse Umane, ICT, Ricerca e trasferimento tecnologico, Servizi agli Studenti, Sistema Bibliotecario di Ateneo) e 3 Servizi e una UOC in staff (Staff del Rettore, Segreteria Generale, Valutazione e *Reporting*, Sanità e supporto CAD Medicina). I Servizi di amministrazione dipartimentale sono collocati presso il Settore Risorse Economiche, e fanno capo a 5 Responsabili Amministrativi che coordinano le attività amministrativo-contabile e quelle didattiche degli 8 Dipartimenti dell'Ateneo.

Un quadro rappresentativo dell'Organizzazione è contenuto nella tavola n. 13.

Tavola n. 13 - Organigramma





4.2.1.1 UNITÀ ORGANIZZATIVE

Le Unità organizzative, in capo alla Direzione Generale, sono:

- Settori
- Servizi
- Unità Organizzative Complesse di Coordinamento
- Unità Organizzative Complesse
- Unità Alta Specializzazione
- Unità Organizzative Semplici

4.2.1.2 PERSONALE IN SERVIZIO

- Totale Docenti di ruolo: 555
- Totale Personale tecnico-amministrativo e dirigenti di ruolo: 485

Punti di forza

1. Il sistema organizzativo è stato pianificato con coerenza rispetto al contesto normativo ed in particolare dei dettami della Legge 240/2010 mediante una iniziale razionalizzazione delle strutture amministrative rispetto al passato, secondo principi di semplificazione ed economicità dell'azione amministrativa. I limiti normativi sul *turnover* hanno impedito negli ultimi anni di assumere personale in sostituzione di quello cessato; pertanto la riorganizzazione è stata affiancata da una revisione dei processi e dallo sviluppo delle competenze specialistiche del personale. Le neo-assunzioni, d'altro canto, sono state prevalentemente finalizzate su ambiti connessi alle strategie della *Governance* e indirizzate sui servizi a supporto di ricerca, internazionalizzazione, sviluppo del portale di Ateneo e comunicazione. Nel corso del 2018 si intende proseguire questo percorso di riorganizzazione, previa analisi delle criticità emerse nella prima fase di applicazione dell'organizzazione sopra citata e allo scopo di adeguarla alle recenti normative nel rispetto di parametri di efficienza ed efficacia delle strutture
2. La struttura organizzativa dell'Ateneo si interfaccia costantemente e con efficacia con gli *stakeholder* consolidando nel tempo *partnership* e istituzionalizzando la partecipazione alle attività degli ordini professionali, di Enti e di altre organizzazioni rappresentative delle imprese mediante Tavoli di lavoro e consultazioni.
3. Gli studenti, in particolare, si relazionano di continuo con l'organizzazione in quanto sono direttamente coinvolti sia nella fase di pianificazione delle attività sia nella gestione di alcuni servizi grazie anche alla rappresentanza negli Organi di Governo. Si ricorre frequentemente all'apporto delle collaborazioni studentesche per il supporto amministrativo e tecnico.
4. La politica dell'Organizzazione è resa trasparente attraverso la pubblicazione sul sito di Ateneo non solo dei dati prescritti dalla normativa vigente in materia, ma anche di ulteriori informazioni direttamente attinenti al funzionamento e alle attività degli Organi, delle strutture e del personale. Sul sito sono consultabili nelle sezioni relative agli Uffici



dell'Amministrazione: le competenze degli Uffici, la normativa di riferimento, il personale afferente con i recapiti, l'eventuale modulistica per accedere ai servizi, ecc.

Punti di debolezza

1. Risulta carente la mappatura delle procedure dei Settori e dei Servizi dell'Ateneo; al fine di ovviare a tale carenza, nel corso del 2018 il Direttore Generale ha assegnato tra gli obiettivi dei Responsabili delle strutture la stesura di apposite procedure, in base alle rispettive competenze, che confluiranno nel Manuale delle Procedure.
2. Non sono previsti Standard di qualità; pertanto nel corso del 2018 si intende avviare l'adozione degli Standard di qualità almeno per i servizi a favore degli studenti.

4.2.2 RISORSE STRUMENTALI ED ECONOMICHE (RSE)

Punti di forza

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

Punti di debolezza

1. Presenza di limiti stringenti con cui ci si deve costantemente confrontare: i limiti di finanza pubblica, rinnovati in larga parte anche nella Legge di Bilancio 2018, e del fabbisogno finanziario.

4.2.3 RISORSE UMANE (RU)

L'organizzazione risente, come si diceva, in questi anni della progressiva riduzione del personale in servizio legata ai pensionamenti e al limitato reclutamento, che viene effettuato nel rispetto dei limiti fissati dalla normativa in materia di *Turn over*; pertanto, diverse strutture presentano una carenza di personale. Questa carenza si combina con il maggiore carico di adempimenti previsto dalla normativa vigente in tutte le funzioni dell'Ateneo.

L'attuale contesto normativo caratterizzato dal persistere ad oggi del blocco dei Contratti collettivi nazionali (sono in corso di adozione) e dalle limitazioni sulla consistenza dei



fondi per il trattamento accessorio, hanno indotto l'Amministrazione a porre in essere una serie di interventi legati al welfare del personale nelle seguenti aree:

- centri estivi
- asili nido
- lutti
- spese mediche
- spese scolastiche
- assistenza anziani
- trasporto urbano e extraurbano
- Piano di Assistenza Sanitaria Integrativa

Le relazioni sindacali si stanno consolidando a favore della garanzia di strumenti di welfare a favore del personale che attutiscano in qualche misura i negativi effetti economici del blocco contrattuale degli ultimi anni.

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

Tavola n. 14 - Analisi caratteri qualitativi/quantitativi Personale dirigente e tecnico-amministrativo

INDICATORI	VALORE
Età media personale (anni)	46,5 anni
Età media dei dirigenti (anni)	51anni
% di dipendenti in possesso di laurea	30,54% ¹²
% di dirigenti in possesso di laurea	100%
Ore di formazione (media per partecipante ore 12,8)	Ore 3.920 per n. 306 partecipanti
Turnover di personale	- 2,85 %
Spesa per formazione	Tot. 36.316 euro per 44 corsi 2017

Tavola n. 15 - Analisi Benessere organizzativo

INDICATORI	VALORE
Tasso di assenze	15,67 ¹³
Tasso di dimissioni premature (n. 23 cessazioni di cui n.19 premature)	3,97% (sul totale del personale) 82,61% (sul personale cessato)

¹² Percentuale ricavata da CSA sulla base di dati non necessariamente aggiornati

¹³ Dato al 30/11/17



Tasso di richieste di trasferimento	4,39%
Tasso di infortuni (Infortuni tot. gg. n. 274 di cui: 73 gg. sul lavoro pari al 26,64% 201 gg in itinere pari al 73,36%)	0,23% sul totale 0,06% sul lavoro 0,17% in itinere
% di personale assunto a tempo indeterminato	2,09%

Tavola n. 16 - Analisi di genere

INDICATORI	VALORE
% di dirigenti donne	50%
% di donne rispetto al totale del personale	63,81%
% di personale femminile assunto a tempo indeterminato	0,63% sul totale del personale 30% sul totale del personale assunto (n. 10 assunti di cui 3 donne)
Età media del personale femminile (distinto per personale dirigente e non)	Personale T.A. 47,5 anni Personale dirigente 46 anni
% di personale femminile laureato rispetto al totale personale femminile	31,80% ¹⁴
Ore di formazione femminile (media per partecipante di sesso femminile ore 11,04)	Ore 2.373 per n. 215 partecipanti

Punti di forza

1. Particolare attenzione rivolta alla formazione come leva strategica per il miglioramento della performance organizzativa. Sono previsti per il 2018 specifici e mirati interventi formativi per il personale secondo un Programma redatto in base agli esiti di un questionario somministrato ai Dipendenti a fine 2017 per la ricognizione dei bisogni formativi. Si intende valorizzare per la docenza dei corsi l'apporto fornito dai docenti di Ateneo prevedendo anche la frequenza di alcune unità di personale, in base alle rispettive competenze, ai corsi erogati presso le strutture didattiche. Questi interventi, affiancati alla riattivazione delle progressioni economiche e giuridiche, saranno strumenti per valorizzare il personale e per accrescere la professionalità dei dipendenti.

¹⁴ Percentuale ricavata da CSA sulla base di dati non necessariamente aggiornati



2. Sono stati individuati strumenti e metodi per incrementare, nel rispetto della normativa vigente, il fondo per il trattamento accessorio del personale in modo da correlare in modo più incisivo la premialità al merito. Si auspica che il nuovo CCNL preveda l'incremento della parte fissa del fondo legata alle risorse storiche e agli incrementi contrattuali. Si intende anche istituire il Premio innovazione mediante l'utilizzo di quota parte delle risorse oggi destinate al lavoro straordinario.
3. Si è consolidato negli anni un sistema di politiche a sostegno delle famiglie dei dipendenti attraverso l'erogazione di sussidi economici per spese scolastiche, di trasporto e sanitarie (in particolare il 2018 sarà il terzo anno di attuazione di un Piano di assistenza sanitaria integrativa per i dipendenti e i loro familiari).
4. E' stata introdotta nel 2017 la figura della Consigliera di fiducia, a sostegno delle situazioni di disagio che potrebbero coinvolgere il personale.

Punti di debolezza

1. Generale limitata consistenza dei fondi del trattamento accessorio; in particolare per i dirigenti e per le categorie EP la limitata entità non consente il reclutamento di ulteriori figure che sarebbero necessarie nella struttura amministrativa.
2. Nonostante un progressivo miglioramento, non tutto il personale ha ancora sviluppato competenze manageriali e affinato il livello di conoscenze nonché metodi necessari per lo svolgimento delle attuali competenze trasversali.
3. Le limitazioni sul *turn over* non consentono il reclutamento secondo le effettive esigenze.

4.2.4 SALUTE FINANZIARIA (SF)

L'evoluzione normativa degli ultimi anni ha modificato radicalmente le modalità di attribuzione delle risorse statali al sistema universitario, introducendo criteri che, gradualmente, riducono il peso dei finanziamenti su base storica a favore di parametri quali:

- il costo standard per studente
- la quota premiale in relazione ai risultati della didattica e della ricerca
- gli interventi perequativi a salvaguardia di situazioni di particolare criticità

Il fondo di finanziamento ordinario per l'Università degli studi di Brescia è pari a 67.111.918 e risulta così composto:

- Quota base Euro 48.003.621
- Quota premiale Euro 15.127.638
- Intervento perequativo Euro 392.458
- Piani straordinari docenti Euro 2.724.264
- Compensazione per il minor gettito di contribuzione studentesca in seguito all'applicazione della no tax area Euro 456.957
- Quota 2017 – programmazione triennale 2016-2018 Euro 453.248
- Recupero fondo giovani Euro – 46.268



L'incidenza della quota base sul sistema è pari a 1,05% e della quota premiale è pari allo 0,99% per un'incidenza complessiva sul sistema pari a 1,01%.

Nell'anno 2016 l'incidenza della quota base è stata pari al 1,03% e quella della quota premiale pari al 1% per un'incidenza complessiva sul sistema pari a 1,03%.

Bilancio Unico consuntivo	2012	2013	2014	2015	2016
Totale entrate correnti ¹	127.728.553	125.219.792	124.284.331	131.286.668	129.824.158
FFO ²	66.895.377	65.107.172	66.605.156	67.683.000	67.316.980
Entrate contributive ²	11.891.802	12.097.500	17.724.271	18.354.133	18.571.921
% contribuzione studentesca su FFO ²	16,93%	18,25%	17,51%	16,73%	17,59%
Totale spese correnti ³	123.200.673	121.663.053	119.711.125	125.287.268	125.287.071
Spese di personale ⁴	63.553.268	65.151.058	70.909.644	70.218.770	70.164.311
% spese di personale su FFO Proper ⁵	71,55%	71,67%	69,31%	67,76%	66,67%
Costo del personale ⁵	61.278.929	59.511.979	59.670.122	58.607.017	58.404.842
FFO ⁵	67.922.953	65.107.172	68.150.039	68.279.072	68.585.460

Fonte: Settore Risorse Economiche, gennaio 2018

1. Dall'esercizio 2014 è stata introdotta la contabilità economico patrimoniale pertanto la voce "totale entrate correnti" esprime i ricavi di competenza dell'esercizio
2. Per l'esercizio 2016 Fonte Nota integrativa;
3. Bilancio Consolidato fino al 2012 i valori sono rilevati dalla Categoria 2 - dal 2013 i valori sono rilevati secondo nuove modalità dalla Categoria 1 - dall'esercizio 2014 sono rilevati i Costi operativi;
4. Dal 2014 con il nuovo bilancio economico-patrimoniale si rilevano a questa voce i Costi del personale (docenti/ricercatori, collaborazioni scientifiche, docenti a contratto, esperti linguistici, altro personale addetto alla didattica e alla ricerca, personale tecnico-amministrativo);
5. Valori banca dati PROPER elaborati in data 10/4/2017.

Punti di forza

1. Lo scenario finanziario delineato evidenzia un indubbio punto di forza nella performance dell'area della ricerca. Ciò lascia ben sperare per i prossimi esercizi di valutazione dell'attività di ricerca, fattore che continuerà ad avere importanti riflessi sulla stabilità



finanziaria dell'Ateneo.

2. Ulteriore punto è il costo standard per studente, pari a 7.374.

Punti di debolezza

1. Il principale punto di debolezza è il livello di valutazione delle politiche di reclutamento
2. L'introduzione nella Legge di bilancio 2017 della no-tax area, non compensata, per scelta dell'Ateneo, da alcun aumento di tasse per le categorie a reddito più elevato.

4.2.5 DIDATTICA (D)

Punti di forza

1. Incremento delle immatricolazioni rispetto all'anno accademico precedente
2. Miglioramento del sistema di raccolta, elaborazione ed analisi dei dati sugli indicatori delle performance della didattica per individuare criticità e adottare correttivi
3. Percentuale di laureati occupati ad un anno dal conseguimento del titolo in determinate classi;
4. Soddisfazione degli studenti

Punti di debolezza

1. Numero di CFU acquisiti non elevato in alcuni corsi nel corso della durata legale del corso
2. Persistenza di ritardi e di abbandoni in alcuni corsi
3. Presenza di più LM nella stessa classe con pochi iscritti
4. Numero dei CFU acquisiti dagli studenti durante i periodi all'estero di mobilità internazionale
5. Numero di studenti in mobilità in uscita ed in entrata

4.2.6 RICERCA (R)

Punti di forza

1. Buon risultato nei finanziamenti FARB (Finanziamento Attività di Ricerca di Base)
2. Aumento dei progetti europei *Horizon 2020*, significativamente nell'area giuridica
3. Aumento significativo del finanziamento dei progetti nazionali (oltre 1 milione di euro in più)
4. Due Dipartimenti di eccellenza
5. Ripartizione risorse per assegni di ricerca secondo criteri incentivanti e di merito

Punti di debolezza

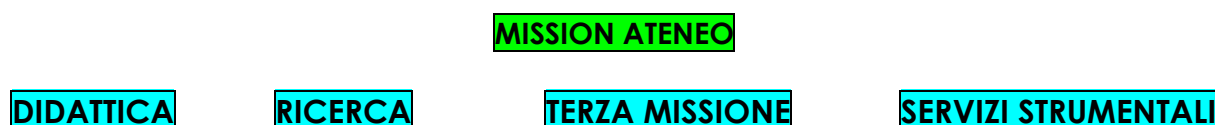
5. Scarsità di risorse per finanziare la ricerca di base



5. SEZIONE PERFORMANCE

5.1 INQUADRAMENTO STRATEGICO DELL'ATENEO

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



5.1.1 L'ALBERO DELLA PERFORMANCE: IL COLLEGAMENTO TRA MANDATO E AREE STRATEGICHE

Il 1 novembre 2016 l'Università degli Studi di Brescia ha rinnovato la propria squadra di governo, con il nuovo Rettore, Prorettore Vicario e Delegati. La nuova squadra di governo ha definito le linee strategiche di Ateneo che si sviluppano secondo i seguenti obiettivi prioritari:

1. Rendere più ampia e attrattiva l'offerta didattica dell'Ateneo;
2. Migliorare l'efficienza e efficacia dei processi formativi;
3. Innovare le metodologie didattiche;
4. Proseguire il processo di internazionalizzazione;
5. Rafforzare i rapporti con il territorio.

Per quanto riguarda la revisione e l'ampliamento dell'offerta didattica, si è costruito un tavolo di lavoro a cui partecipano tutti i principali interlocutori del territorio, enti pubblici, in primis il Comune di Brescia, associazioni industriali, artigianali, culturali. Scopo primario del tavolo è concordare gli obiettivi di sviluppo del territorio bresciano da cui l'Ateneo deriverà le esigenze formative che ispireranno la revisione dell'offerta didattica dell'Ateneo.

Per quanto riguarda il miglioramento dell'efficienza e dell'efficacia dei processi formativi si intende intervenire su diversi fronti. Si ritiene importante curare la fase di orientamento, in collaborazione con gli istituti secondari, e con l'organizzazione di eventi mirati a far conoscere agli studenti degli ultimi due anni di scuola superiore le opportunità formative dell'Ateneo e i relativi sbocchi professionali. Inoltre, si intende intervenire, in collaborazione con i Presidenti di Corso di Studio e i Coordinatori delle attività didattiche, per identificare le criticità che ritardano il completamento dei cicli di studio, con particolare attenzione al primo ciclo, e mettere in atto azioni correttive finalizzate soprattutto alla riduzione del tasso di abbandono e all'aumento del numero di CFU acquisiti nel primo anno.

Altro obiettivo prioritario riguarda l'innovazione delle metodologie didattiche. I risultati di apprendimento comuni a tutte le qualifiche di un ciclo di studi sono espressi da descrittori di tipo generale per ciascuno dei tre cicli del Processo di Bologna, denominati Descrittori di Dublino. I Descrittori di Dublino sono costruiti sui seguenti obiettivi: conoscenza e capacità di



comprensione (*knowledge and understanding*), conoscenza e capacità di comprensione applicate (*applying knowledge and understanding*), autonomia di giudizio (*making judgements*), abilità comunicative (*communication skills*), capacità di apprendere (*learning skills*). La sensibilità del corpo docente e ricercatore nei confronti di una didattica ispirata ai Descrittori di Dublino e all'utilizzo di strumenti tecnologici è tuttora scarsa. L'Università degli Studi di Brescia è consapevole della necessità di migliorare le proprie metodologie didattiche, e di integrare metodologie consolidate con nuove o poco diffuse metodologie orientate all'utilizzo di tecnologie e al raggiungimento degli obiettivi definiti dai Descrittori di Dublino. A tal scopo, intende motivare tutto il corpo docente all'utilizzo di tecnologie (quali, ad esempio, registrazioni di lezioni e esercitazioni, materiale on-line, test di auto-valutazione) e all'adozione di metodologie differenziate per ciclo di studi e per macro-area disciplinare, adeguate alle aspettative e ai bisogni dello studente, e orientate al raggiungimento degli obiettivi definiti dai Descrittori di Dublino. (Si veda in proposito il progetto presentato come indicatore proposto dall'Ateneo per l'obiettivo B "Modernizzazione ambienti di studio e ricerca, innovazione delle metodologie didattiche" Azione C "Interventi per il rafforzamento delle competenze trasversali acquisite dagli studenti").

Il processo di internazionalizzazione dell'Ateneo è stato intrapreso con determinazione negli ultimi sei anni dalla precedente *governance*. Si intende proseguire tale processo, sostenendo ogni azione tesa a rafforzare il livello di internazionalizzazione dell'attività didattica e dell'attività scientifica. Per quanto riguarda l'attività didattica si intende incoraggiare l'attivazione di nuovi corsi di studio in lingua inglese, attivare iniziative di sostegno all'apprendimento delle lingue straniere, incrementare il numero di studenti stranieri iscritti ai corsi di studio di primo e secondo ciclo e ai Dottorati, incrementare il numero di studenti dell'Ateneo che passano periodi di studio (principalmente nell'ambito del programma Erasmus) e ricerca (per la preparazione della tesi di laurea) all'estero. Per quanto riguarda l'attività scientifica, si intende sostenere ogni iniziativa volta a rafforzare collaborazioni scientifiche in ambito internazionale e ad attivarne di nuove. Tali iniziative includono inviti di ricercatori stranieri, visite di ricercatori dell'Ateneo all'estero, progetti di ricerca congiunti con istituzioni straniere. (si vedano in proposito gli indicatori scelti sull'obiettivo A "Miglioramento dei risultati conseguiti nella programmazione del triennio 2013 – 2015 su azioni strategiche per il sistema" Azione B "Potenziamento dell'offerta formativa relativa a corsi "internazionali" con riferimento alle definizioni dell'all. 3").

Il rafforzamento dei rapporti con il territorio rappresenta un obiettivo prioritario anche per le caratteristiche delle quattro macro-aree in cui è strutturata l'attività formativa dell'Ateneo: economia, giurisprudenza, ingegneria, medicina, e per i dati che indicano che la maggioranza degli studenti dell'Ateneo provengono dal territorio bresciano e trovano uno sbocco professionale nello stesso territorio. Questo obiettivo è coerente con la cosiddetta terza missione, cioè con il concetto di apertura verso il contesto socio-economico mediante la valorizzazione e il trasferimento delle conoscenze, anche se non direttamente sovrapponibile. L'Ateneo intende infatti, come precedentemente detto, innanzitutto collaborare con il territorio attraverso momenti di confronto e ascolto delle esigenze, delle sfide e delle prospettive di sviluppo. Tale fase risulta essenziale sia ai fini della definizione di un'offerta formativa coerente con le esigenze del territorio sia per il miglioramento dei rapporti con il territorio in vista di attività



scientifiche congiunte. Sono allo studio iniziative per la gestione di percorsi di formazione professionalizzanti, quali master, per molti anni gestiti attraverso un consorzio con le associazioni industriali (Università e Impresa) ora sciolto. Sono inoltre allo studio iniziative per il miglioramento dell'efficacia del Centro di Servizi Multisetoriale e Tecnologico (CSMT). Si intende, in generale, operare per incrementare i contratti di ricerca e di consulenza, i brevetti, la creazione di imprese spin-off.

L'Università degli Studi di Brescia ritiene inoltre prioritario lavorare in collaborazione con tutto il corpo docente e non docente alla condivisione dei programmi e degli obiettivi istituzionali, nel rispetto della diversità dei ruoli e delle specificità delle competenze e delle responsabilità, nella consapevolezza che la partecipazione e realizzazione dell'individuo, oltre che rappresentare un valore sul piano umano, è funzionale al raggiungimento degli obiettivi istituzionali.

5.1.2 GLI OBIETTIVI STRATEGICI

L'Università degli Studi di Brescia ha suscitato il percorso Brescia 2030 per contribuire a disegnare la strategia della Brescia del futuro, quel futuro verso cui le Nazioni Unite ci chiamano ad una verifica di sostenibilità. In questo disegno si inseriscono le sinergie locali: il Sistema universitario bresciano, che ha rinnovato l'impegno alla contaminazione culturale e alla sinergia.

L'Ateneo collabora con le Università lombarde e partecipa attivamente ai network tematici, dalla Rete delle Università Sostenibili (RUS), alla Rete *Network for the Advancement of Social and Political studies* (NASP), al Centro di Ricerca Interuniversitario per lo Studio della Condizione Giovanile, dell'Organizzazione, delle Istituzioni Educative e dell'Orientamento (GEO).¹⁵

La crescita strategica di un'Università al passo con i tempi e proiettata verso l'eccellenza nel suo territorio e nel contesto globale poggia necessariamente sulla promozione di un adeguato trasferimento e una parimenti adeguata condivisione delle sue conoscenze verso gli stakeholder: imprese, start-up, fondi, *venture capitalist*, enti, operatori nel campo della salute e del benessere personale e sociale.

Obiettivi primari dell'Università degli Studi di Brescia sono, innanzitutto, la diffusione e la condivisione con gli *stakeholder* di tutte le competenze e le conoscenze presenti, in modo facilmente accessibile da parte di tutti, al fine di un'adeguata condivisione del proprio portafoglio di *asset* intangibili. La strategia di Ateneo nel trasferimento tecnologico non può prescindere dall'adozione di moderne tecniche di valorizzazione dei risultati della ricerca, sia protetti da brevetto o marchio sia suscettibili di brevettazione, a nome proprio o di terzi. Inoltre l'Ateneo intende promuovere la progettazione di corsi di formazione continua e di aggiornamento da offrire a laureati già inseriti nel mondo del lavoro.

L'Ateneo si impegna a individuare e attuare un modello gestionale e organizzativo che promuova, attraverso azioni concrete, la prospettiva di sostenibilità in tutte le proprie attività e a sviluppare progetti per la sua divulgazione e promozione che coinvolgano attivamente la comunità universitaria e il territorio.

¹⁵ Fonte: Inaugurazione A.A. 2017/2018



Il territorio bresciano e il difficile equilibrio tra le necessità e aspettative di chi vive, lavora e studia a Brescia, nonché il suo delicato contesto ambientale, sono elementi fondanti del percorso di responsabilità sociale e ambientale dell'Ateneo.

L'Università mira ad attuare un dialogo costante con la società civile e a essere motore propulsore d'innovazione e di benessere per la città, il territorio, il pianeta.

Gli ambiti che l'Ateneo ha individuato in cui integrare la sostenibilità nelle azioni e nei comportamenti di tutti i suoi componenti, sono la didattica, la ricerca e la terza missione, la gestione, l'ambiente e la comunità.

L'Ateneo intende affiancare alle azioni di potenziamento dell'efficienza tecnica e amministrativa iniziative di carattere culturale, didattico ed educativo, volte alla sensibilizzazione verso l'uso consapevole e razionale delle risorse (in primis, dell'energia) e una rispettosa attenzione verso l'ambiente. L'interazione con il territorio e con le realtà sociali, tramite lo studio e la condivisione di buone pratiche, viene individuata come linea di sviluppo strategica e coerente con la missione della nostra Istituzione: esempi concreti ne sono l'adesione alla Rete delle Università Sostenibili (RUS) e il crescente coinvolgimento di altre istituzioni locali e internazionali (richiesta al network EERA).

Esiste poi una missione particolare della nostra Università che si esplica nel partecipare alla cura di coloro che soffrono. La convenzione con l'ASST Spedali Civili di Brescia e con altre realtà sanitarie della Lombardia Orientale è lo strumento attraverso il quale la nostra Università dà il suo insostituibile contributo al prendersi cura della malattia e della fragilità.¹⁶

In estrema sintesi, il Piano Strategico si propone di agire:

1. nella didattica, migliorando l'offerta attuale e rafforzandone la qualità, anche attraverso strumenti di *teaching* di *learning* diversificati per livello di corso di studio e al passo con le più moderne metodologie didattiche e tecnologie;
2. nella ricerca, stimolando i propri ricercatori a un'attività scientifica ai più alti livelli internazionali, migliorando l'accessibilità ai fondi nazionali e internazionali per un adeguato finanziamento delle attività, garantendo una ripartizione delle risorse per la ricerca secondo meccanismi incentivanti e favorendo l'accesso ai ruoli di ricercatore e di carriera successiva ai candidati migliori;
3. nell'alta formazione, promuovendo la visibilità dei Corsi di Dottorato e delle Scuole di Specializzazione, ma incentivando nel contempo attività formative Relazione di accompagnamento al Bilancio Preventivo 2018 – 2020 che consentano a chi è già inserito nel sistema produttivo di mantenersi al passo con il progresso tecnologico;
4. nel trasferimento tecnologico e nella promozione di imprenditoria giovanile, stimolando i propri ricercatori a meglio valorizzare le proprie ricerche agendo "ex ante" e non più solo "ex post" sulla leva della promozione della Proprietà industriale dei propri trovati, mediante brevetti, marchi, e soprattutto forme di imprenditoria che coinvolgano sia i ricercatori che gli studenti di Dottorato e gli Specializzandi;

¹⁶ Fonte: Piano Strategico dell'Università degli Studi di Brescia 2017-2019



5. nelle attività culturali, coltivando tutte le iniziative che facciano emergere l'Università come un luogo di produzione di cultura nei confronti dei propri studenti e di tutta la popolazione;
6. nelle relazioni con il territorio, proiettando l'immagine di un'Università attenta ai bisogni e alle esigenze di un territorio in rapida trasformazione dal punto di vista produttivo e sociosanitario, con l'emergere di sempre nuove fragilità e bisogni che devono essere monitorati, ascoltati e gestiti.

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

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

Nel quadro degli obiettivi esposti, è opportuno delineare alcuni obiettivi 'specifici' per il 2018, che sono strettamente correlati agli indicatori e ai parametri previsti nel modello di Fondo di Finanziamento Ordinario (FFO) e nel Documento di Programmazione triennale 2016/2018, adottato dall'Università a dicembre 2016.

Detta programmazione analitica consente di assicurare una costante ed effettiva tensione dell'Ateneo, in tutte le sue articolazioni organizzative, verso il miglioramento continuo di tutti i parametri che determinano l'assegnazione delle risorse da parte del MIUR (FFO).

La prospettiva, quindi, è quella di garantire un progressivo incremento delle 'entrate' (=ricavi) del Bilancio, al fine di poter consolidare la sostenibilità di tutte le attività e di favorire la pianificazione e la realizzazione di ulteriori progetti di sviluppo della nostra Università.

Per garantire la perfetta integrazione tra strumenti di programmazione economico finanziaria e ciclo della *performance*, come previsto dalla normativa vigente in materia, gli obiettivi che seguono sono ripartiti nelle tre aree strategiche (didattica, ricerca e servizi strumentali) che saranno previste nel Piano integrato della *Performance* a fine gennaio 2018.

Gli obiettivi della didattica sono collegati, *in primis*, al parametro del 'costo standard di formazione per studente in corso' (studenti regolari= studenti iscritti nella durata legale del corso), cui è correlata una percentuale (min 35% - max 40%) della 'quota base' del FFO.

In questa direzione si richiama anche l'obiettivo prioritario, già previsto nel Programma triennale 2016/2018, tra gli obiettivi legati alla *Valorizzazione dell'autonomia responsabile degli Atenei*, vale a dire l'obiettivo D_2_1 (*Proporzione di studenti iscritti entro la durata normale del corso di studi che abbiano acquisito almeno 40 CFU nell'anno solare*). Si rammenta che a questa tipologia di obiettivi, scelti autonomamente dall'Ateneo, è correlato il 20% della 'quota premiale' del FFO.



Tutto ciò premesso, occorre migliorare la capacità attrattiva dei corsi di studio per incrementare le matricole e garantire il conseguimento del titolo di studio nei tempi previsti cercando di ridurre gli abbandoni nel corso della durata legale dei percorsi formativi.

A tal fine l'Ateneo deve rafforzare l'attrattività e la qualità della propria offerta formativa anche valutando possibili nuove istituzioni di corsi con contestuale razionalizzazione di altri che, registrando un *trend* negativo delle *performance*, penalizzano la prestazione complessiva di Ateneo sulla didattica.

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

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

Particolare attenzione dovrà essere riservata all'offerta formativa dei corsi di Dottorato di ricerca, tenuto anche conto dei due obiettivi specifici di miglioramento contenuti nel Documento della programmazione triennale 2016/2018: A_B_2 Numero dei corsi di dottorato internazionali ai fini del Pnr 2015-2020 (*target* al 2018 n.7); B_C_2A Numero di corsi di dottorato innovativi (intersettoriali) ai fini del PNR 2015-2020 (*target* al 2018 n. 3). A questi due obiettivi è correlata la quota pari all'1% del FFO.

Sul piano dell'internazionalizzazione della didattica vanno resi stabili i canali di attrazione degli studenti stranieri potenziando gli insegnamenti e i corsi in lingua inglese nonché gli strumenti innovativi della didattica (*e-learning*). Al riguardo si richiama anche la realizzazione del Progetto, presentato dall'Ateneo nell'ambito del Documento della Programmazione triennale 2016/2018, relativo alla formazione dei docenti sulle metodologie didattiche innovative e sull'utilizzo di strumenti tecnologici (riqualificazione tecnologica e funzionale delle aule con attrezzature informatiche per la didattica partecipativa). A quest'obiettivo è correlata la quota pari all'1% del FFO.

Si intende, inoltre, puntare sull'aumento degli studenti in mobilità; in particolare, si rammenta quanto già previsto nell'ambito della Programmazione triennale tra gli obiettivi legati alla *Valorizzazione dell'autonomia responsabile degli Atenei* (20% quota premiale FFO) del Programma triennale 2016/2018, cioè l'Obiettivo D_3_1 (*Proporzione di CFU conseguiti all'estero dagli studenti regolari sul totale dei CFU acquisiti dagli studenti entro la durata normale del corso*). Si richiama, inoltre, quanto già riportato nel Documento della programmazione triennale relativo all'obiettivo A_B_4 (*Proporzione di CFU conseguiti all'estero da parte degli studenti per attività di studio e tirocinio curricolare rispetto al totale dei CFU previsti nell'anno solare*). A quest'ultimo obiettivo è correlata la quota dell'1% del FFO.

Si segnala al riguardo che, nonostante la generale razionalizzazione delle spese comprimibili effettuata in bilancio, è stato mantenuto costante, per promuovere e sostenere la



mobilità Erasmus, l'incremento, a carico del bilancio di Ateneo, della borsa per gli studenti messa a disposizione dall'Agenzia Nazionale; si intende: 1) potenziare le iniziative di comunicazione e di sensibilizzazione volte alla promozione dell'esperienza Erasmus; 2) digitalizzare al massimo le relative procedure amministrative; 3) razionalizzare e snellire le procedure per rendere più agile il riconoscimento dei crediti acquisiti all'estero.

Sono pianificate azioni per erogare agli studenti *outgoing* corsi di lingua idonei ad acquisire la certificazione linguistica B2 richiesta dagli Atenei partner come requisito di ammissione. Saranno, inoltre, rafforzate le relazioni con associazioni imprenditoriali straniere per lo svolgimento di tirocini all'estero che possano favorire il conseguimento dei relativi CFU.¹⁷

In relazione a Didattica, Ricerca e Terza missione sarà fondamentale il ruolo giocato dal sistema di assicurazione della qualità AVA¹⁸, i cui attori sono quelli citati in precedenza e in cui il ruolo di controllore – nel senso anglosassone di colui che tiene sotto controllo il funzionamento e si attiva per farne rimuovere gli ostacoli, non di colui che lo ispeziona e lo valuta – è attribuito al Presidio della Qualità. Tale organismo, rinnovato in coincidenza con l'insediamento della nuova squadra di governo dell'Ateneo, dopo un primo anno di attività in cui è intervenuto per rinforzare e/o correggere vari aspetti del sistema (standardizzazione documenti, definizione insieme condiviso indicatori di monitoraggio Corsi di Studio, formazione agli attori, migliore presentazione risultati questionari studenti, avvio autovalutazione ricerca dipartimentale ecc.) anche a seguito delle nuove indicazioni ministeriali e dell'ANVUR (c.d. "AVA 2.0") sarà impegnato, d'intesa e in sinergia con la Direzione Generale, a proseguire in tale direzione con una duplice finalità:

- favorire lo sviluppo delle strategie di Ateneo, su cui sarà costante il monitoraggio da parte della Governance;
- superare positivamente la visita di accreditamento periodico cui l'Ateneo e i suoi Corsi di Studio saranno sottoposti sul finire dell'anno.

Alla realizzazione di tali finalità sarà parimenti indirizzata la funzione di supporto dei servizi amministrativi.

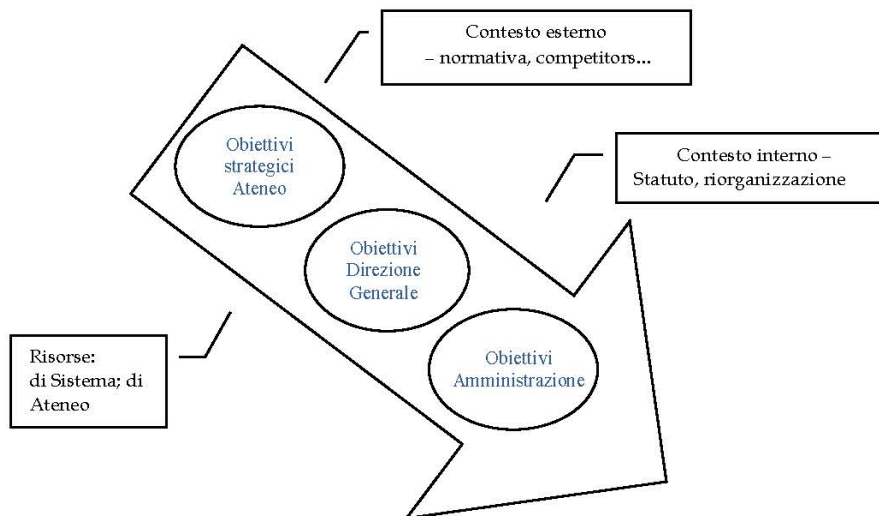
La Tabella con la sintesi degli obiettivi strategici è riportata nell'**allegato 2** al presente piano.

5.2. PERFORMANCE ORGANIZZATIVA: AMBITO DI AZIONE DEL DIRETTORE GENERALE

Dagli obiettivi strategici, secondo una logica di *cascading*, discendono gli obiettivi dell'organizzazione, del Direttore Generale, dei Dirigenti e del personale titolare di posizione organizzativa.

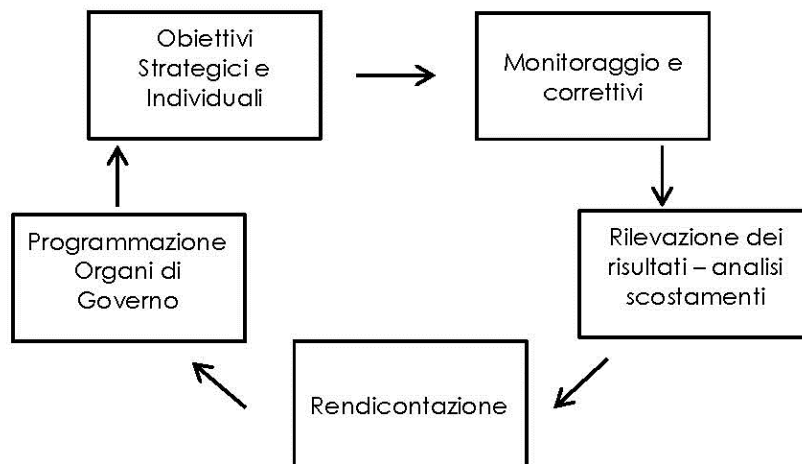
¹⁷ Relazione di accompagnamento al Bilancio Preventivo 2018-2020

¹⁸ Acronimo di Autovalutazione, Valutazione e Accreditamento. Il sistema, fondato normativamente sulla [L. 240/2010](#), sul [d.lgs. 19/2012](#) e sul [DM 47/2013](#), ora sostituito dal [DM 987/2016](#), è posto sotto il controllo operativo dell'[ANVUR](#), che ha emanato (da ultimo nell'agosto 2017) proprie [linee guida](#) per la gestione del sistema nonché per la verifica del suo funzionamento e dei risultati ottenuti dalla sua applicazione. Tali linee guida sono coerenti con quelle ([ESG - Standards and Guidelines for Quality Assurance in the European Higher Education Area](#)) definite in sede comunitaria da ultimo nel 2015 dall'ENQA ([European Association for Quality Assurance in Higher Education](#)) nell'ambito del [Processo di Bologna](#).



Si dà quindi attuazione al ciclo della performance, mantenendo coerenza con metodi e tempi indicati nel Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance:

- definizione e assegnazione di obiettivi, target e indicatori, entro il primo bimestre di ciascun nuovo anno – presentazione del planning degli obiettivi annuali al Consiglio di Amministrazione ed apertura formale della nuova annualità del ciclo,
- collegamento obiettivi – allocazione delle risorse,
- monitoraggio *in itinere*; analisi degli scostamenti e azioni correttive (sui comportamenti, sugli obiettivi o su entrambi), in occasione di appositi incontri a cadenza tri/quadrimestrale tra il Direttore Generale e responsabili di staff e prime linee della Direzione,
- misurazione e valutazione della performance: organizzativa e individuale nei primi mesi di ciascun nuovo anno e comunque entro il periodo di predisposizione della Relazione sulla performance;
- premialità del merito, mediante liquidazione delle componenti salariali accessorie al personale, ai dirigenti e al Direttore Generale;
- rendicontazione interna ed esterna dei risultati, anche ai fini della corretta e razionale attività di successiva programmazione. La rendicontazione vede processi di confronto e/o comunicazione interna con le RSU, con il personale e/o con il Comitato partecipativo del medesimo, pubblicazione di report sul sito istituzionale nella sezione Amministrazione trasparente, Relazione sulla performance e presentazione delle principali evidenze a privilegiati interlocutori interni nell'ambito di apposite giornate della trasparenza.



Nel corso del 2018, come si diceva, saranno adottati il Manuale delle Procedure, strumento essenziale per garantire un sistema di qualità e gli Standard di qualità, almeno dei servizi erogati in favore degli studenti.

Saranno, pertanto, attivati *audit* periodici al fine di verificare la *compliance* delle attività delle strutture rispetto al Manuale delle Procedure e agli Standard di qualità.

Proseguiranno, inoltre, i percorsi di valutazione e reporting sulle funzioni istituzionali all'interno del sistema AVA (CEV a dicembre 2018) e le visite di terza parte sui processi certificati UNI EN ISO 9001: 2008,¹⁹ che entro il corrente mese di giugno, dovranno essere certificati di nuovo secondo il recente standard UNI EN ISO 9001: 2015. In conformità con il Piano Strategico di Ateneo e in una prospettiva integrata di assicurazione della qualità, saranno analizzati i punti di intersezione dei due sistemi, con l'obiettivo di rimuovere o ridurre le cause di minore efficienza amministrativa.

Pertanto, per gli obiettivi ed i risultati delle aree della didattica e della ricerca, si farà prioritariamente riferimento agli specifici indirizzi e strumenti definiti dall'ANVUR all'interno del sistema AVA; di questa area strategica sono responsabili in via prioritaria i dipartimenti, ed in particolare i docenti titolari delle funzioni di didattica e ricerca.

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

Il sistema di valutazione del Personale tecnico amministrativo, richiamato *on line* in Amministrazione trasparente²⁰, risulta stabile e confermato nelle linee di policy orientate al riconoscimento del merito ed alla differenziazione nei giudizi sulle performance oltreché al

¹⁹ I servizi o i processi certificati coprono, in tutto o in parte, da un lato l'area di quelli con impatto diretto sull'utenza studentesca (biblioteche, segreterie studenti, diritto allo studio) dall'altro alcuni laboratori scientifici. Nel primo caso sono in corso anche attività di analisi sulla segreteria studenti della Macroarea medica che potrebbero portare entro l'anno a un'estensione della certificazione.

²⁰ <http://www.unibs.it/amministrazione-trasparente/performance/linee-guida-valutazione-pta>



perseguimento di equilibri interni a ciascun gruppo e complessivo di sistema²¹. Le logiche e il metodo si sono progressivamente consolidati nel corso degli ultimi cicli, e la cultura della valutazione si sta diffondendo nell'amministrazione.

Le procedure di assegnazione degli obiettivi individuali e la misurazione delle prestazioni sono in linea con quanto previsto nel SMVP.

IL DIRETTORE GENERALE

Il CdA, su proposta del Rettore, attribuisce, in occasione del conferimento dell'incarico al DG alcuni obiettivi gestionali in attuazione agli indirizzi politici, da perseguire nel corso della sua attività (all.3).

Entro la fine del mese febbraio dell'anno successivo, il Rettore formula al Nucleo di Valutazione, che esercita funzioni di OIV²², una proposta di valutazione sull'attività realizzata dal DG - con riferimento al piano degli obiettivi assegnatigli dal Consiglio di Amministrazione sull'anno precedente.

Il Nucleo-OIV esprime e restituisce al Rettore la propria valutazione sulla realizzazione degli obiettivi affidati e più in generale sull'attività del DG, con riferimento alla performance complessiva dell'Ateneo, relativamente alle aree rientranti nella sfera gestionale di sua competenza²³.

Il Rettore porta all'attenzione del CdA una proposta di valutazione dell'operato del DG in via definitiva entro la fine del mese di marzo, ai fini dell'attribuzione degli emolumenti previsti dalla normativa vigente.

E' allo studio un sistema di misurazione quantitativa anche per quanto riguarda gli obiettivi prestazionali e comportamentali del Direttore Generale per garantire una massima trasparenza della procedura di valutazione.

I DIRIGENTI

Compete al Direttore Generale l'individuazione, all'inizio di ogni anno solare, degli obiettivi operativi da affidare ai dirigenti²⁴, nell'ambito delle specifiche macro aree caratterizzanti la posizione organizzativa ricoperta, sulla base delle politiche generali dell'Ateneo e di ulteriori eventuali indicazioni da parte degli altri organi di governo (all.4).

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

La valutazione sarà effettuata tenendo conto degli obiettivi assegnati, delle eventuali direttive impartite e delle risorse umane, finanziarie e strumentali messe a disposizione, oltretutto,

²¹ Quanto sopra è perseguibile sia all'interno dei singoli Settori e Servizi, sia trasversalmente, attraverso la tenuta del sistema in capo al DG ed al confronto con i responsabili delle prime linee.

²² Organismo Indipendente di Valutazione, ai sensi del d.lgs. n. 150/2009 e Delibera CIVIT n. 9/2010, nell'ambito del Nucleo di Valutazione di Ateneo

²³ La valutazione del DG sarà in riferimento agli indirizzi gestionali "stabiliti dal Consiglio di Amministrazione", non anche, sulla performance relativa alla qualità della didattica o della ricerca.

²⁴ Per il management dell'Università, costituito dai dirigenti, il processo valutativo, avviene con riferimento alle prescrizioni dello Statuto dell'Università, del TU sul Pubblico impiego d.lgs. n. 165/2001, del d.lgs. n. 286/1999, del D.L. 6 luglio 2012 n. 95 convertito in legge 7 agosto 2012 n. 135, della Legge 6 novembre 2012 n. 190, nonché del d.lgs. n. 150/2009.



sul dato comportamentale, delle competenze manageriali agite dai responsabili di settore. La procedura di valutazione avverrà con il contraddittorio dell'interessato.

E' allo studio un sistema di misurazione quantitativa anche per quanto riguarda gli obiettivi prestazionali e comportamentali dei Dirigenti per garantire una massima trasparenza della procedura di valutazione.

La valutazione darà luogo alla liquidazione dell'indennità di risultato.

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

IL PERSONALE TECNICO AMMINISTRATIVO

Il Direttore Generale provvede, secondo le modalità descritte nel Sistema di misurazione e valutazione della *Performance* (all.5), all'assegnazione degli obiettivi 'prestazionali' solo al personale titolare di posizioni organizzative (EP, D e alcuni C).

Tutto il personale tecnico-amministrativo è annualmente soggetto al processo di valutazione individuale:

- per il personale di categoria EP e D con responsabilità di posizione organizzativa ed eccezionalmente per il personale di categoria C, ove responsabile di posizione organizzativa, si perviene alla valutazione attraverso un indicatore composito che combina:

COMPETENZE (dato qualitativo) + OBIETTIVI (dato quantitativo) ²⁵.

Allo stato attuale, entrambi gli ambiti pesano il 50%. Al risultato finale, espresso in centesimi, è proporzionata la distribuzione del salario accessorio e l'indennità di responsabilità.



- per il personale di categoria B, C, D senza incarico di responsabilità di posizione organizzativa la valutazione avviene sulla sola base di:

COMPETENZE TRASVERSALI

Il dettaglio relativo al Piano degli obiettivi 2018 assegnati ai responsabili di posizione organizzativa è contenuto nell'all.4.

²⁵ I suddetti indicatori sono opportunamente normalizzati e sintetizzati nel seguente indice:

$$I = p \cdot C + (1 - p) \cdot O$$

con:

C = indicatore delle competenze, misurate su una scala di tipo ordinale a k categorie,

O = indicatore degli obiettivi, misurati su una scala di tipo quantitativo,

p = il peso compreso tra 0 e 1 attribuito all'indicatore C e, in prima applicazione posto pari a 0,5.



Si segnala, che gli obiettivi devono:

- prevalentemente condurre al raggiungimento di un risultato innovativo e/o strategico, o ad un miglioramento degli standard della performance;
- essere conseguibili, motivanti, osservabili e misurabili²⁶.

Di seguito si riporta la mappatura delle responsabilità nell'attuale Sistema di valutazione del personale titolare di posizioni organizzative. Il presente sistema potrà subire alcune modifiche legate alla riorganizzazione che sarà effettuata nel 2018.

- a) dirigenti e personale di categoria EP e D, responsabili di Settore/Servizio/UOCC/UOC assumono il ruolo di valutatori per il personale afferente all'unità organizzativa presieduta;
- b) il personale di categoria C, responsabile di UOS, non è valutatore del personale afferente a tale U.O; il personale della struttura è valutato dal responsabile gerarchicamente superiore²⁷;
- c) per le UAS non rileva il ruolo di valutatore, stante che il relativo responsabile non ha personale assegnato sulla struttura.

Ove, tuttavia, alla dipendenza gerarchica amministrativa rispetto all'Amministrazione centrale si affianchi un riporto funzionale al Direttore di strutture (es. personale assegnato alle segreterie amministrative e didattiche dei Dipartimenti) la valutazione finale è preventivamente subordinata ad un parere obbligatorio ma non vincolante da parte del Direttore del Dipartimento o della Struttura.

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

- alla *governance*, sia *in itinere*, sia in fase di chiusura e apertura degli esercizi valutativi,
- al personale valutato, attraverso:
 - ✓ il confronto *in itinere* con il Direttore Generale e/o il proprio responsabile con riferimento allo stato di avanzamento di obiettivi individuali e progetti,
 - ✓ il colloquio finale di valutazione – obbligatorio-, attraverso cui il valutatore espone al valutato l'esito della valutazione espressa, motivandola e focalizzando l'attenzione sui punti di forza/debolezza e fornendo opportuni suggerimenti per il miglioramento.
 - ✓ la pubblicazione *on line* – sezione Trasparenza Valutazione e Merito, oltreché sul Portale della Trasparenza ANAC – del Piano e della Relazione sulle *performance*, con gli allegati di supporto.

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

²⁶ Gli obiettivi devono essere SMART: Specifici, Misurabili, Accessibili, Realistici, Tempificati.

²⁷ Per le UOS afferenti a Settori e Servizi della Sede, il valutatore del personale ivi afferente è il responsabile apicale di riferimento; per le UOS afferenti alle Amministrazioni dipartimentali il valutatore è il Responsabile Amministrativo del Dipartimento.



5.4 FASI, SOGGETTI E TEMPI DEL PROCESSO DI REDAZIONE DEL PIANO

Il presente documento è stato redatto in sinergia tra la Direzione Generale e il Responsabile per l'Anticorruzione e Trasparenza Unibs con il supporto del Servizio Segreteria Generale.

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

Quindi concorrono al processo di redazione del Piano, a vario titolo e secondo i rispettivi ruoli, i seguenti attori.

- Rettore (e Delegati) e Consiglio di Amministrazione
- Direttore Generale, con il supporto della Segreteria generale
- Dirigenti (1 anche Responsabile per la prevenzione della corruzione e trasparenza)
- Responsabili di posizione organizzativa

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

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

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

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

Al fine di disporre di adeguati sistemi di monitoraggio dell'utilizzo delle risorse è indispensabile implementare ulteriormente la funzione di controllo di gestione, per effettuare analisi di efficienza delle attività a livello generale di ateneo e a livello di singoli centri di responsabilità. E' necessario poi monitorare in modo puntuale l'utilizzo del budget assegnato in sede di previsione e ipotizzare in corso d'anno quello che sarà il risultato d'esercizio, almeno prima dell'approvazione del budget autorizzatorio per l'esercizio successivo. Questo, nel sistema universitario è molto difficile da realizzare, soprattutto in funzione della gestione dei progetti di ricerca secondo il criterio della commessa completata.

La chiusura del bilancio economico relativo all'esercizio 2016 ha individuato un risultato economico positivo per 706.288 euro. Il budget 2017, ha visto garantito il pareggio economico mediante l'utilizzo delle Riserve non vincolate del Patrimonio netto.

Nel budget 2018 i costi superano i ricavi per una somma pari a 5.781.705 euro. E' difficile immaginare che i prossimi bilanci, possano continuare a chiudersi con utili significativi; nel lungo periodo, a condizioni costanti, è necessario monitorare in modo puntuale l'incidenza dei risultati sul patrimonio netto.

Essendo alla quinta esperienza di composizione di un budget secondo le logiche economico-patrimoniali, si può contare su una miglior capacità di allocazione delle risorse, di



razionalizzazione delle previsioni anche in funzione della responsabilizzazione dei soggetti coinvolti.

Va da sé che per mantenere tale equilibrio sarà necessario garantire, per ciascun progetto di ricerca, una chiusura con un risultato utile pari ad almeno l'ammontare delle residue quote d'ammortamento residue degli investimenti realizzati con i progetti stessi.

Nella redazione del budget ci si è impegnati a realizzare una programmazione dettagliata e concretamente collegata ad obiettivi specifici, secondo una logica di allocazione responsabile e razionale delle risorse disponibili, un punto di riferimento per la valutazione della sostenibilità delle scelte strategiche e di indirizzo che l'Ateneo intende perseguire.

Al fine di incrementare le entrate dell'Università, e quindi il Fondo di finanziamento ordinario, si intende rivedere i criteri che presidiano l'assegnazione delle risorse, applicando a cascata i i parametri di ripartizione del FFO.

In questo modo i dipartimenti diventano a pieno titolo 'attori responsabili della programmazione' e sono chiamati a definire in appositi programmi operativi, approvati dai Consigli di Dipartimento, i rispettivi obiettivi di struttura, coerenti con quelli strategici di Ateneo, sia per la didattica che per la ricerca, indicando le iniziative e le attività che intendono intraprendere per garantirne il conseguimento. Il programma deve essere accompagnato da una proposta di budget dove sono riportate le risorse necessarie per finanziare le predette iniziative. L'art. 6 del Regolamento per l'Amministrazione, la finanza e la Contabilità prevede, peraltro espressamente questo coinvolgimento nelle procedure di redazione del bilancio.

La ripartizione delle risorse ai Dipartimenti in questo modo viene strettamente collegata, per una quota, agli obiettivi di miglioramento che gli stessi intendono conseguire, dall'altro all'apporto che hanno fornito, mediante le rispettive prestazioni nella didattica e nella ricerca, nell'acquisizione delle risorse dell'anno precedente in termini di FFO.

Solo l'applicazione, a cascata, dei parametri di ripartizione del FFO utilizzati dal MIUR anche per la distribuzione del budget ai dipartimenti garantisce quell'effetto virtuoso tra prestazioni e risorse che ci consente di incrementare le entrate (i 'ricavi' nel bilancio in contabilità economica). Questo percorso può anche essere avviato in modo graduale nel triennio, mantenendo una quota del budget legata al numero dei docenti afferenti alle strutture.

Questo sistema di *accountability* è capace di produrre, a regime, un meccanismo incentivante da cui scaturisce un miglioramento continuo delle performance e, quindi, l'acquisizione di maggiori risorse sul FFO dell'Ateneo.

Se a questi interventi sui 'ricavi' si affianca una attenta politica di razionalizzazione dei 'costi', da attuare solo laddove si riscontri un uso non efficace ed efficiente delle risorse e soprattutto in quei settori in cui si possono introdurre economie di scala ottimizzando i sistemi di acquisizione dei servizi e delle forniture o introducendo sistemi innovativi e nuove tecnologie, come nell'ambito dell'efficientamento energetico, si liberano ulteriori risorse.



La combinazione di queste iniziative sul fronte dei 'ricavi' e dei 'costi' consente all'Ateneo di poter investire le maggiori risorse acquisite su progetti specifici di sviluppo coerenti con gli obiettivi politici strategici fissati dagli Organi di Governo, capaci di garantire un consolidamento e un progressivo miglioramento dell'Ateneo sul piano della qualificazione e internazionalizzazione della didattica e della ricerca, anche in sinergia con il mondo delle Istituzioni e delle Imprese del territorio.

6. SEZIONE TRASPARENZA

6.1. CONTESTO NORMATIVO DI RIFERIMENTO

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

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

Ai sensi dell'art. 1, comma 1 del d.lgs 33/2013, modificato dal d. lgs.97/2016, la trasparenza *"è intesa come accessibilità totale dei dati e documenti detenuti dalle pubbliche amministrazioni, allo scopo di tutelare i diritti dei cittadini, promuovere la partecipazione degli interessati all'attività amministrativa e favorire forme diffuse di controllo sul perseguimento delle funzioni istituzionali e sull'utilizzo delle risorse pubbliche"* .Inoltre *"La trasparenza, nel rispetto delle disposizioni in materia di segreto di Stato, di segreto d'ufficio, di segreto statistico e di protezione dei dati personali, concorre ad attuare il principio democratico e i principi costituzionali di eguaglianza, di imparzialità, buon andamento, responsabilità, efficacia ed efficienza nell'utilizzo di risorse pubbliche, integrità e lealtà nel servizio alla nazione. Essa è condizione di garanzia delle libertà individuali e collettive, nonché dei diritti civili, politici e sociali, integra il diritto ad una buona amministrazione e concorre alla realizzazione di un'amministrazione aperta, al servizio del cittadino"*.

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



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

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

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

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

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

- a. ufficio che detiene i dati;
- b. ufficio relazioni con il pubblico;
- c. ad altro ufficio indicato nella sezione "Amministrazione Trasparente"
- d. al Responsabile della trasparenza ove l'istanza abbia a oggetto dati, informazioni o documenti oggetto di pubblicazione obbligatoria.

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



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

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

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

Considerata la notevole innovatività della disciplina dell'accesso generalizzato, che si aggiunge alle altre tipologie di accesso, l'Ateneo adotterà forme di regolamentazione intese a disciplinare:

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

Tutte le informazioni pubblicate, inoltre, devono rispettare le prescrizioni e previsioni del vigente Codice dell'Amministrazione Digitale, d.lgs. 7 marzo 2005, n. 82.

6.2 SEZIONE 'AMMINISTRAZIONE TRASPARENTE'

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

La sezione viene aggiornata costantemente e i dati sono pubblicati in formato aperto, fruibili a tutti. L'obiettivo è quello di:

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



professionali richieste per la gestione delle informazioni, nonché i meccanismi di garanzia e correzione attivabili su richiesta di chiunque vi abbia interesse;

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

La sezione definisce le misure, i modi e le iniziative per l'attuazione degli obblighi di pubblicazione e assicura la regolarità e la tempestività della pubblicazione dei dati. L'elenco degli atti e dei dati per i quali corre tale obbligo sono riportati nell'allegato 6 al Piano Integrato.

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

Al riguardo si intende nominare Referenti per la trasparenza a livello dipartimentale per garantire un maggior presidio sul rispetto degli obblighi di pubblicazione anche da parte delle strutture decentrate (inserimento e aggiornamento dei contenuti). I Referenti saranno destinatari di appositi incontri formativi coordinati dal Responsabile per la trasparenza.

Questo consente di delineare una mappatura delle funzioni, dei titolari delle stesse (Responsabile della Trasparenza, Dirigenti, Responsabili delle strutture e Referenti) e delle rispettive responsabilità così da presidiare costantemente l'ambito della trasparenza anche rispetto agli obblighi di pubblicazione previsti dal Sistema Ava (vedi paragrafo 6.14)

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

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

L'obiettivo strategico è raggiungere la percentuale del 100% nella classifica della 'Bussola della Trasparenza' stilata dal Ministero per la semplificazione e della Pubblica amministrazione che misura la rispondenza del sito di ogni Amministrazione alle disposizioni sulla trasparenza. Attualmente l'Università ha una percentuale del 70% con un punteggio di 59/84.

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

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

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



In generale, il collegamento con le dimensioni relative a performance e prevenzione della corruzione è garantita all'interno del presente Piano integrato, redatto secondo le note di indirizzo ANVUR del 20/12/2017, nonché nel rispetto delle disposizioni dell'ANAC. Gli obiettivi strategici di Ateneo del Piano ricomprendono anche gli obiettivi nell'ambito della Trasparenza e dell'Anticorruzione. Allegati al Piano sono riportati anche gli obiettivi dei Dirigenti e del personale titolare di posizione organizzativa. Tra gli obiettivi rientrano anche quelli collegati alla dimensione della trasparenza e della anticorruzione.

Di conseguenza si realizza un esplicito collegamento con il Piano della performance dell'Ateneo 2018. L'impianto complessivo del Piano integrato si mantiene, pertanto in linea con quanto disposto dalla Norma (Aggiornamento del PNA 2016, D.Lgs n. 97/2016), rappresentando l'elemento dinamico della trasparenza, implicitamente correlato al presente documento, che origina dalla stessa fonte normativa.

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

Infine, attraverso la pubblicazione del Sistema di misurazione e valutazione delle performance e del Piano integrato nella Sezione "Amministrazione trasparente", si rende pubblica e condivisa la programmazione del triennio 2018-2020 che mette in evidenza gli obiettivi e gli indicatori coerenti con la programmazione strategica e finanziaria dell'Ateneo, con ciò realizzando la diffusione delle informazioni relative alla performance, inclusi gli aspetti di prevenzione della corruzione e di trasparenza.

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

Come suggerito dalla circolare della Funzione Pubblica n. 1/2013, per garantire il necessario raccordo in termini organizzativi tra gli adempimenti in ordine alla prevenzione dei fenomeni di corruzione e quelli in ordine alla trasparenza, con D.R. n. 434 del 1 agosto 2016, è stato nominato Responsabile della Trasparenza dell'Università degli Studi di Brescia il Dirigente del Settore Risorse Economiche, Dott.ssa Michela Pilot – michela.pilot@unibs.it

La presente sezione del Piano integrato è stata predisposta dal Responsabile della prevenzione della corruzione e della Trasparenza in collaborazione con la Direzione generale, il responsabile del Servizio Valutazione e Reporting, il responsabile del Servizio Risorse umane, il responsabile dell'UOCC Legale e Supporto Organi.

6.5 MODALITA' DI COINVOLGIMENTO DEGLI STAKEHOLDERS E RISULTATI

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

L'Ateneo realizza nel corso dell'anno vari momenti di incontro con le diverse categorie di stakeholder interessati, affrontando differenti temi che spaziano da argomenti di attualità, ad approfondimenti tematici socio-scientifici, ad aspetti più strettamente gestionali. Gli atti relativi alle precedenti iniziative intraprese dall'Ateneo sul tema sono pubblicati all'indirizzo: <http://www.unibs.it/node/11324>



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

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

Questo coinvolgimento è finalizzato a garantire un accesso diffuso da parte dell'intera collettività, *in primis* agli studenti, a tutte le informazioni relative alle attività universitarie così da innescare anche forme di controllo indiretto. Iniziative in questo senso sono a garanzia dei principi di buon andamento e imparzialità dell'azione amministrativa dell'Ateneo, favoriscono quel miglioramento continuo dei servizi in un sistema integrato di qualità, forniscono strumenti per promuovere la cultura dell'integrità e favorire lo sviluppo sociale. L'apporto partecipativo degli *stakeholder* si inserisce infatti, nell'ottica del miglioramento continuo dei servizi pubblici, propria del ciclo della *performance*. Includere i principali interlocutori significa avviare un processo di confronto che permette all'amministrazione di verificare le aspettative degli *stakeholder*, effettuare scelte consapevoli e mirate ad aumentare la fiducia nei suoi confronti.

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

L'*Open Day* dell'Università a maggio sarà la prossima iniziativa che vedrà la partecipazione attiva degli studenti già iscritti. Il contributo degli studenti universitari, che si esprime attraverso considerazioni, suggerimenti, esperienze associative, esposizione dei servizi offerti dall'Ateneo, rappresenta per il futuro studente un ulteriore strumento nella scelta del percorso formativo.

E' in corso la ricostituzione del Comitato partecipativo degli studenti, sede in cui esprimono in piena autonomia esigenze e bisogni durante tutto il percorso universitario; altro organismo che vede il coinvolgimento degli Studenti, oltre che le tradizionali rappresentanze negli Organi di Governo di Ateneo, sono le Commissioni paritetiche, ove sono coinvolti anche nell'esprimere un parere sull'istituzione e soppressione dei corsi; altro strumento che assicura trasparenza è l'accesso alle risultanze, in forma aggregata, della rilevazione dell'opinione degli studenti.



Sul fronte dei servizi è da segnalare l'adozione dal 2013 del nuovo sistema integrato ESSE3 di gestione dell'offerta formativa e delle carriere studenti, che consente una gestione totalmente informatizzata degli adempimenti inerenti il corso degli studi e fornirà interfacce di colloquio bidirezionale, con possibilità di acquisire l'opinione degli studenti anche su singoli aspetti specifici del rapporto con l'Università. Nel bando del servizio di tesoreria è stata inoltre prevista la fornitura gratuita agli studenti di una carta bancaria multi-servizi potenzialmente in grado di coprire tutte le esigenze di natura logistica, dai trasporti alle mense, oltre a fornire servizi standard di pagamento.

In ogni fase del percorso di apprendimento lo studente può, inoltre, disporre di servizi di orientamento, di cui certificati secondo lo standard ISO 9001 quelli che comprendono iniziative di orientamento in ingresso rivolti agli studenti dell'ultimo anno delle scuole secondarie superiori e programmi di supporto mirati ad agevolare l'inserimento professionale dei neolaureati.

Nel corso del 2017 l'Ateneo ha favorito la partecipazione e il coinvolgimento degli studenti alle cerimonie istituzionali di Ateneo: consegna dei Diplomi di Laurea Magistrale "Ad Maiora! Festa di Laurea in Piazza"; inaugurazione dell'Anno Accademico 2017/2018, alla presenza della Ministra Valeria Fedeli; inaugurazione delle Attività Didattiche presso la sede di Cremona e la Proclamazione dei Dottori di Ricerca - *PhD Graduation*; eventi rivolti alla comunità universitaria e alla cittadinanza come gli *UnibsDays* e la Notte Europea dei Ricercatori.

L'Università ha molto investito, in termini di comunicazione, sul ciclo di seminari dedicato all'approfondimento di ciascuno dei 17 Obiettivi di Sviluppo Sostenibile che impegneranno l'agenda delle Nazioni Unite per i prossimi 15 anni. Per il 2018 si aggiunge alle cerimonie istituzionali il conferimento della laurea *Honoris Causa in Management*, indirizzo in *Green Economy and Sustainability*, al Prof. Jeffrey D. Sachs della *Columbia University*, considerato uno dei maggiori esperti mondiali sulle tematiche dello sviluppo economico e della lotta contro la povertà, la fame e le malattie.

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

Il Budget annuale e triennale di previsione per il periodo 2018-2020 presenta per la prima volta una relazione di accompagnamento del Magnifico Rettore che illustra gli indirizzi politici che sono alla base delle scelte di definizione del budget di previsione, in sintonia con il piano strategico di Ateneo.

6.6 TERMINI E MODALITA' DI ADOZIONE DEL PROGRAMMA DA PARTE DEGLI ORGANI DI VERTICE

Il Piano integrato è stato sottoposto dal Direttore Generale al Nucleo di Valutazione, quale OIV dell'Ateneo, che nella seduta del 23 gennaio ha fornito suggerimenti e espresso alcune osservazioni, prima che il Piano venisse sottoposto al CdA. E' stato successivamente approvato dall'Organo di indirizzo politico in data 31 gennaio 2018 e trasmesso in versione definitiva all'OIV.



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

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

L'Università di Brescia ha istituito fin dal luglio 2008 un indirizzo di Posta Elettronica Certificata (PEC) per ciascuna Area Organizzativa Omogenea (AOO) individuata nell'Amministrazione centrale e negli 8 Dipartimenti esistenti.

L'elenco delle caselle è anche disponibile sul sito IndicePA gestito da DigitPA all'indirizzo www.indicepa.gov.it mentre l'indirizzo di ciascuna casella è pubblicato sul portale d'Ateneo:

- per quanto riguarda l'Amministrazione centrale (ammcentr@cert.unibs.it), in corrispondenza del piè di pagina del sito;
- per quanto riguarda i Dipartimenti (dip...@cert.unibs.it), sulla "home page" di ciascuno nell'apposita sezione ad essi intitolata.

Ciascuna casella PEC è collegato un registro di protocollo informatico che consente la gestione diretta della casella stessa, così che le operazioni di ricezione/protocollazione/invio risultano quasi contestuali. A tali caselle è possibile inviare istanze e documenti di carattere ufficiale ottenendo una ricevuta che, a condizione di effettuare la spedizione da una casella con le medesime caratteristiche, certifica l'invio e la ricezione degli atti con validità legale (vedere in proposito la già citata pagina <http://www.unibs.it/node/5014>

Gli allegati alle istanze devono pervenire in formato non modificabile, preferibilmente nel formato PDF/A o PDF o eccezionalmente in formato grafico (jpeg o tiff).

Per tutte le altre comunicazioni di carattere generale, quali, p.es., richieste di informazioni sull'Ateneo ed i corsi di studio, richieste dei fornitori, inviti a manifestazioni ecc., sono reperibili sul portale gli indirizzi degli uffici competenti e di ciascuna unità di personale afferente (link <http://www.unibs.it/node/39>). L'evoluzione dei servizi di comunicazione elettronica sta progressivamente sostituendo questa modalità di interazione tra territorio ed amministrazione pubblica a quella tradizionale, che privilegia(va) canali dedicati – ad es. l'uso della raccomandata - e il ricorso a requisiti vincolanti – ad es. la firma autografa in calce.

6.8 NUOVI CANALI DI COMUNICAZIONE

L'Università degli Studi di Brescia, consapevole dell'importanza delle nuove forme di comunicazione, ossia i cosiddetti *social media* anche note come piattaforme di *social networking*, che consentono la creazione di comunità d'interessi, ha scelto di dotarsi di specifiche pagine ufficiali sulle principali piattaforme social (ad oggi *Facebook*, *Twitter* e *YouTube*). Scopo primario di tali pagine è contribuire alla condivisione e diffusione di notizie di interesse relative ad iniziative, eventi e attività dell'Ateneo.



L'ateneo, in fase di revisione e adeguamento alle disposizioni della legge 240/2010, ha previsto, all'interno del proprio Regolamento generale

<http://www.unibs.it/organizzazione/statuto-e-regolamenti/regolamenti-carattere-generale/regolamento-generale-di-ateneo>

la costituzione del Comitato partecipativo degli studenti e del Comitato partecipativo del personale tecnico amministrativo, quest'ultimo ripreso anche dall'art. 10, commi 10 e 11 dello Statuto <http://www.unibs.it/ateneo/statuto-e-regolamenti/statuto-di-autonomia>

In particolare il Comitato partecipativo del personale tecnico amministrativo, viene convocato dal Direttore generale per promuovere il confronto sulle politiche gestionali e formative del personale stesso.

6.9 FORMAZIONE

Per il personale tecnico-amministrativo la formazione si è configurata come obbligatoria e ha visto il coinvolgimento nel mese di dicembre 2017 dei responsabili delle unità organizzative più esposte al rischio di corruzione e dei relativi collaboratori, nonché del Presidente della Facoltà di Medicina, dei Direttori di Dipartimento, dei Presidenti di Corso di Studio e dei Delegati del Rettore, per un totale di 64 persone (54 PTA e 10 docenti). Ha partecipato il 74% dei convocati tra il personale tecnico amministrativo e il 17% dei docenti; anche in tale occasione i contenuti formativi hanno evidenziato casistiche specifiche dei vari settori coinvolti.

La formazione si è svolta in fine d'anno perché si è atteso l'aggiornamento del PNA, delibera ANAC n. 1208 del 22 novembre 2017, pubblicato l'11 dicembre.

L'incontro formativo ha visto la presentazione di due relazioni:

'La violazione del codice di comportamento dei dipendenti dell'Università: le responsabilità ipotizzabili (disciplinare, penale e amministrativa-contabile) ed i rapporti e le interferenze tra i rispettivi procedimenti e giudizi'- Dott. Paolo Evangelista, Procuratore Regionale della Corte dei Conti di Venezia

'Le misure di prevenzione della corruzione, con particolare riferimento alle istituzioni universitarie alla luce dell'aggiornamento 2017 al Piano Nazionale Anticorruzione' - Avv. Gabriele Ceresetti - Dirigente Azienda sanitaria pubblica.

E' prevista per il 2018 l'organizzazione di una giornata dedicata alla Trasparenza e all'Anticorruzione insieme alle altre Pubbliche amministrazioni, di cui si parlerà nella sezione dell'anticorruzione.

L'Università di Brescia, presente ormai da un trentennio in un territorio caratterizzato da un tessuto produttivo di piccole e medie imprese nonché da un contesto culturale in rapido cambiamento, ha infatti gradualmente consolidato il proprio ruolo di punto di riferimento per l'innovazione e la promozione di un sapere di qualità, dando ampio spazio al dialogo e al coinvolgimento della società in genere e degli *stakeholder* in particolare, con particolare riferimento agli studenti e dottorandi, agli assegnisti, alle loro famiglie, alle istituzioni, alle imprese, agli ordini professionali, alla comunità scientifica, ai media e in senso lato al contesto sociale del territorio.



6.10 RESPONSABILI DELLA PUBBLICAZIONE E DELL'AGGIORNAMENTO DEI DATI

L'Ateneo individua nei Responsabili di Settore e di Servizio i soggetti tenuti alla trasmissione e alla pubblicazione dei documenti e dei dati ai sensi dell'art.10 del d.lgs. 33/2013 (all.6).

La pubblicazione delle informazioni viene effettuata da ciascun responsabile delle UOC competenti sotto la regia del Comitato di coordinamento editoriale dell'ateneo, in linea con le disposizioni dell'art. 43, comma 3 del d.lgs. 33/2013 che prevedono esplicitamente che *"i dirigenti responsabili degli uffici dell'amministrazione garantiscono il tempestivo e regolare flusso delle informazioni da pubblicare ai fini del rispetto dei termini stabiliti dalla legge"*.

In merito all'applicazione delle disposizioni di cui all'art. 37 del d.lgs. 33/2013 e dell'art. 1, comma 32 della legge 190/2012 si è proceduto tramite pubblicazione automatica da parte del sistema UGOV all'indirizzo: <http://www.unibs.it/amministrazione-trasparente/bandi-di-gara-e-contratti-0/dati-ai-sensi-dell%E2%80%99art-1-comma-32-legge-n-190/2012>

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

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

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

Per quanto attiene alla facile consultazione d'informazioni e dati, la modalità di pubblicazione *on-line* utilizzata dall'Amministrazione per i documenti presenti nel sito rispetta sostanzialmente le indicazioni fornite. Nella *home page* del sito d'Ateneo è presente un link che attualmente rimanda direttamente alla sezione *"Amministrazione trasparente"*, che risulta accessibile anche da qualunque altra pagina del portale tramite l'apertura di un menù a tendina che si ottiene passando sulla zona denominata *"Organizzazione"* della barra posta nell'intestazione. Al suo interno sono le sottosezioni che corrispondono alla griglia del d.lgs 33/2013 e prevista dalla CIVIT con la delibera 50/2013. Esse sono accessibili mediante un sottomenù presente sulla sinistra ed organizzato gerarchicamente ad albero. Inoltre, al fine di consentire una lettura immediata di quanto pubblicato, le informazioni ad oggi disponibili sono state tutte rese fruibili in tale sezione o memorizzandole direttamente in pagine o sottosezioni ad essa interne o mediante il rinvio, tramite appositi collegamenti, ad altre pagine del sito ritenute più idonee ad ospitarle in relazione alla specificità del loro contenuto.

Quasi tutti i documenti sono pubblicati in formato PDF; l'Ateneo ha dotato gli operatori di apposito *software* in grado di rendere accessibile il contenuto di eventuali documenti in formato PDF frutto della scansione di originali cartacei e di convertire in PDF accessibile



documenti in altri formati. La maggior parte dei contenuti di tali documenti è contestualizzata, nella pagina web in cui sono caricati, rispetto ai riferimenti normativi, all'oggetto e al periodo cui si riferisce, così da renderne facilmente individuabile la natura e la validità dei dati. L'azione di inserire tali riferimenti nei documenti stessi per facilitarne l'accesso tramite motori di ricerca è demandata ai redattori che pubblicano i documenti.

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

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

E' in fase di progettazione un sistema in grado di memorizzare i dati ed i documenti che vengono pubblicati sul portale per poterli recuperare nella esatta posizione anche dopo la loro depubblicazione.

6.12 SISTEMA DI MONITORAGGIO CON L'INDIVIDUAZIONE DEI DIRIGENTI RESPONSABILI

Il contenuto della presente sezione sarà attuato attraverso il coordinamento del responsabile della Trasparenza, in collaborazione con il Responsabile del Servizio Risorse umane, dell'U.O.C.C. Legale e Supporto Organi.

Esso viene condiviso con tutti i responsabili delle strutture dell'Ateneo e vede coinvolti per l'alimentazione delle informazioni soprattutto, con le loro articolazioni, i SETTORI Acquisizioni, Edilizia, Sicurezza e Economico Finanziario e i SERVIZI Segreteria Generale, Risorse Umane, Servizio Bibliotecario d'Ateneo e Servizi agli Studenti.

Per la redazione della sezione relativa ai dati pubblicati sul sito dell'Ateneo, si è effettuato un monitoraggio della situazione esistente sulla base delle disposizioni del d.lgs. 33/2013.

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

Si registra infine nella pubblicazione delle informazioni l'osservanza delle indicazioni fornite dal garante per la Protezione dei Dati personali attraverso le linee guida di maggio 2014

http://www.google.it/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=3&ved=0CCwQFjACahUKEwig_unv5JnJAhUDVhoKHel4AC4&url=http%3A%2F%2Fwww.garanteprivacy.it%2Fweb%2Fquest%2Fhome%2Fdocweb%2F-%2Fdocweb-display%2Fdocweb%2F3134436&usg=AFQjCNHMI3Qlr8XjzAOjjebLLF_3Dae3Ww



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

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

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

6.14 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 sarà oggetto di verifica da parte delle CEV in occasione della visita prevista per dicembre 2018 per l'accreditamento della nostra Università e dei corsi di studio. I Referenti di Dipartimento di cui si diceva nel paragrafo 6.2. dovranno monitorare e verificare il rispetto anche di questi obblighi.

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

Tipologia dato	Descrizione	Termine pubblicazione
Documento di Programmazione strategica	Documento che descrive e fissa, in un arco temporale pluriennale, gli obiettivi strategici dell'Ateneo e le principali azioni da porre in essere per il suo raggiungimento	Già pubblicato https://www.unibs.it/ateneo/ateneo/piano-strategico-di-ateneo
Indagine benessere personale	Realizzazione di indagine sul personale dipendente volta a rilevare il livello di benessere organizzativo e il grado di	Già pubblicato https://www.unibs.it/amministrazione-trasparente/performance/benessere-organizzativo



	condivisione del sistema nonché la rilevazione della valutazione del proprio superiore gerarchico	
Politica per la Qualità	Documento che definisce le linee di attuazione del sistema di gestione della qualità in coerenza con i valori e gli indirizzi strategici dell'Ateneo	Già pubblicato http://www.unibs.it/node/8774
<i>Social Media Policy</i> <i>Brand Identity</i>	Linee guida <i>pl</i> Presentazione del nuovo marchio di comunicazione di Ateneo e del Manuale di identità visiva	Già pubblicato http://www.unibs.it/node/7054 http://www.unibs.it/node/9379

7. SEZIONE ANTICORRUZIONE

7.1. PREMESSA

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

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

Fermo restando il termine del 31 gennaio per l'adozione del PTPC, nelle norme transitorie dell'aggiornamento al PNA, le Istituzioni Universitarie dovranno aggiornare i PTPC entro il 31



agosto, tenendo conto delle raccomandazioni contenute nell'aggiornamento stesso. L'ANAC eserciterà i propri poteri di vigilanza a decorrere da quella data.

Il d.lgs n. 97/2016 *“Revisione e semplificazione delle disposizioni in materia di prevenzione della corruzione, pubblicità e trasparenza, correttivo della legge 6 novembre 2012 n. 190 e del decreto legislativo 14 marzo 2013, n. 33, ai sensi dell'art. 7 della legge 7 agosto 2015, n. 124 in materia di riorganizzazione delle pubbliche amministrazioni”* e le delibere dell'ANAC emanate sull'argomento, costituisce la base per la redazione della parte relativa alla trasparenza, parte sostanziale del presente Piano integrato.

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

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

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

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

Il PTPC recepisce gli obiettivi strategici in materia di prevenzione della corruzione e trasparenza definiti dall'organo di indirizzo che nelle Università è individuato nel Consiglio di Amministrazione.

7.2 ANALISI DEL CONTESTO

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

La provincia di Brescia è un territorio dinamico dove l'andamento della delittuosità è strettamente collegato alla complessa ed articolata realtà provinciale connotata da un'estesa



superficie territoriale e dall'ottimale collocazione geografica che hanno permesso un considerevole sviluppo industriale, commerciale e turistico.

Negli ultimi anni la provincia ha puntato sull'innovazione, la qualità, la ricerca e la tecnologia imboccando la via dell'economia circolare tanto da essere considerata la terza provincia a livello europeo, con 156 mila addetti e oltre 10 miliardi di valore aggiunto nel settore industriale.

La rilevante presenza di extracomunitari, rilevabile anche a livello scolastico, ha comportato significativi riflessi sull'ordine e la sicurezza pubblica, perché, se da un lato ha contribuito sostanzialmente al benessere economico dei settori zootecnico e siderurgico, dall'altro è stata percepita come elemento di contrasto sociale.

La complessità del processo di integrazione sociale degli immigrati è strettamente connessa alla difficoltà di reperire una abitazione (nonostante le famiglie straniere siano spesso in testa alle graduatorie per l'assegnazione degli alloggi pubblici, in virtù del basso reddito e del numero elevato di figli); all'eccessivo costo dei canoni di locazione (che inducono spesso gli interessati a cercare soluzioni alternative realizzando un parallelo mercato degli affitti con introiti non fiscalmente dimostrabili); alla presenza di differenti culture (talune particolarmente chiuse e in contrasto tra di loro); alla diffidenza della popolazione che spesso percepisce lo straniero come sleale concorrente nella ricerca di un lavoro o come principale causa nella diffusione della criminalità comune.

Anche la tutela dell'ordine e della sicurezza pubblica ha risentito della notevole presenza sul territorio di immigrati (quarta provincia in Italia per numero di cittadini stranieri presenti).

La criminalità diffusa, riflettendo situazioni di devianza e illegalità, ha costituito una minaccia affrontata con interventi mirati e coordinati dalle Forze di Polizia, che hanno attuato servizi congiunti e in concorso, anche alla luce dei Piani Coordinati di Controllo del Territorio. Negli ultimi tempi si è sensibilmente evoluta anche qualche forma di criminalità organizzata nel tentativo di eludere e sopraffare le più incisive misure preventive attuate sul territorio dalle Forze di Polizia, ma anche per acquisire una più marcata competitività. Contestualmente va assumendo peso anche una criminalità comune, più strutturata, che si atteggia in modo funzionale alla gestione di disegni criminali più complessi, quali il traffico di droga, l'organizzazione di rapine. Il problema della sicurezza è diventato un argomento di primaria importanza nell'attenzione locale. Le Forze dell'Ordine, statali e locali, sono impegnate a garantire la legalità, con una sempre maggiore presenza sul territorio e con l'intensificazione dei dispositivi di controllo, vigilanza e prevenzione generale ed il potenziamento delle misure a tutela di obiettivi e siti sensibili.

Massima considerazione è stata riservata anche alle iniziative di protesta di aderenti a movimenti ed associazioni d'area antagonista, particolarmente sensibili alle tematiche ambientali, pacifiste e sull'immigrazione, nonché al fenomeno degli sfratti.

Si è dato maggior impulso all'attività di prevenzione e vigilanza del territorio tramite una costante e peculiare attenzione al controllo coordinato del territorio, in particolare al fine di contrastare gli episodi di criminalità diffusa che hanno destato particolare allarme sociale e da



cui è disceso un aumento della percezione di insicurezza da parte della cittadinanza. L'andamento complessivo delle fattispecie delittuose rileva una diminuzione del 13,70% (passando da n. 15566 del 2015 a n. 13.433 nel 2016).

Al riguardo si rileva che i reati che destano maggiore allarme sociale, in particolare i furti, sono diminuiti in generale del 14,93% passando da 8685 a 7.388.

Per completezza di informazioni si riporta di seguito una tabella riepilogativa delle fattispecie delittuose relative al territorio del Comune di Brescia estrapolati dal sistema SDI del Ministero dell'Interno comparando i reati commessi nel periodo dal 1° gennaio al 31 dicembre degli anni 2015/2016.

Popolazione - Ufficio territoriale del Governo di Brescia
Città di Brescia

DELITTI COMMESSI	2014	2015	raffronto% 2014/2015	2015	2016	raffronto% 2015/2016
ATTENTATI	1	0	-100,00%	0	2	dato matematicamente non ricavabile
STRAGE	0	0	0	0	0	0
OMICIDI VOLONTARI CONSUMATI	1	4	300,00%	4	1	-75,00%
a. Omicidi a scopo di furto o rapina	0	0	0	0	0	0
b. Omicidio di tipo mafioso	0	0	0	0	0	0
c. Omicidio a scopo terroristico	0	0	0	0	0	0
INFANTICIDI	0	0	0	0	0	0
TENTATIOMICIDI	5	6	20,00%	6	6	0,00%
a. Tentato omicidio a scopo di furto o rapina	0	1	dato matematicamente non ricavabile	1	0	-100,00%
b. Tentato omicidio di tipo mafioso	0	0	0	0	0	0
c. Tentato omicidio a scopo terroristico	0	0	0	0	0	0
OMICIDIO PRETERINTENZIONALE	0	0	0	0	0	0
OMICIDI COLPOSI	4	5	25,00%	5	6	20,00%
a. Omicidio da incidente stradale	2	5	150,00%	5	4	-20,00%
b. Omicidio da incidente sul lavoro	0	0	0	0	0	0
LESIONI DOLOSE	401	338	-15,71%	338	342	1,18%
PERCOSSE	84	81	-3,57%	81	61	-24,69%
MINACCE	355	312	-12,11%	312	247	-20,83%
INGIURIE	253	222	-12,25%	222	41	-81,53%
VIOLENZE SESSUALI	18	30	66,67%	30	14	-53,33%
a. Violenza sessuale su maggiori di anni 14	16	25	56,25%	25	11	-56,00%
b. Violenza sessuale in danno di minori di anni 14	1	4	300,00%	4	2	-50,00%
c. Violenza sessuale di gruppo su maggiori di anni 14	1	1	0,00%	1	1	0,00%
d. Violenza sessuale di gruppo in danno di minori di anni 14	0	0	0	0	0	0
13. ATTI SESSUALI CON MINORENNE	1	2	100,00%	2	1	-50,00%
14. CORRUZIONE DI MINORENNE	1	0	-100,00%	0	0	0
FURTI	9153	8685	-5,11%	8685	7388	-14,93%
a. Furto con strappo	126	107	-15,08%	107	109	1,87%
b. Furto con destrezza	1010	1008	-0,20%	1008	999	-0,89%
c. Furti in danno di uffici pubblici	0	0	0	0	0	0
d. Furti in abitazione	1273	1228	-3,53%	1228	924	-24,76%
e. Furti in esercizi commerciali	747	813	8,44%	813	651	-19,93%
f. Furti su auto in sosta	1502	1522	1,33%	1522	1417	-6,90%
g. Furti di opere d'arte e materiale archeologico	1	6	500,00%	6	1	-83,33%
h. Furti di automezzi pesanti trasportanti merci	2	1	-50,00%	1	3	200,00%
i. Furti di ciclomotori	103	46	-55,34%	46	21	-54,35%

dati estrapolati da sistema SDI del Ministero dell'Interno / STAT DEL 2 in data 6 novembre 2017



Polizia - Ufficio territoriale del Governo di Brescia
Città di Brescia

j. Furti di motociclo	60	43	-28,33%	43	21	-51,16%
k. Furti di autovetture	541	495	-8,50%	495	447	-9,70%
RICETTAZIONE	141	164	16,31%	164	118	-28,05%
RAPINE	272	285	4,78%	285	226	-20,70%
a. Rapine in abitazione	17	24	41,18%	24	21	-12,50%
b. Rapine in banca	4	6	50,00%	6	2	-66,67%
			<i>dato matematicamente non ricavabile</i>			
c. Rapine in uffici postali	0	4		4	2	-50,00%
d. Rapine in esercizi commerciali	38	40	5,26%	40	43	7,50%
e. Rapine a rappresentati di preziosi	0	0	0	0	0	0
f. Rapine a trasportatori di valori bancari	0	0	0	0	0	0
g. Rapine a trasportatori di valori postali	0	0	0	0	0	0
h. Rapine in pubblica via	173	188	8,67%	188	122	-35,11%
i. Rapine di automezzi pesanti trasportanti merci	0	0	0	0	0	0
ESTORSIONI	52	72	38,46%	72	59	-18,06%
			<i>dato matematicamente non ricavabile</i>			
USURA	0	2		2	4	100,00%
SEQUESTRI DI PERSONA	7	3	-57,14%	3	4	33,33%
a. Sequestri di persona a scopo estorsivo	1	0	-100,00%	0	0	0
b. Sequestri di persona per motivi sessuali	0	0	0	0	0	0
						<i>dato matematicamente non ricavabile</i>
ASSOCIAZIONE PER DELINQUERE	3	0	-100,00%	0	2	
ASSOCIAZIONE DI TIPO MAFIOSO	0	0	0	0	0	#DIV/0!
RICICLAGGIO E IMPIEGO DI DENARO	2	10	400,00%	10	5	-50,00%
TRUFFE E FRODI INFORMATICHE	704	741	5,26%	741	764	3,10%
INCENDI	10	16	60,00%	16	7	-56,25%
						<i>dato matematicamente non ricavabile</i>
a. Incendi boschivi	0	0	0	0	2	
DANNEGGIAMENTI	1959	2017	2,96%	2017	1680	-16,71%
DANNEGGIAMENTO SEGUITO DA INCENDIO	4	18	350,00%	18	18	0,00%
			<i>dato matematicamente non ricavabile</i>			
CONTRABBANDO	0	1		1	0	-100,00%
STUPEFACENTI	219	218	-0,46%	218	242	11,01%
a. Produzione e traffico	9	6	-33,33%	6	14	133,33%
b. Spaccio	145	175	20,69%	175	174	-0,57%
						<i>dato matematicamente non ricavabile</i>
c. Associazione per produzione o traffico di stupefacenti	1	0	-100,00%	0	1	
						<i>dato matematicamente non ricavabile</i>
d. Associazione per spaccio di stupefacenti	0	0	0	0	1	

dati estrapolati da sistema SDI del Ministero dell'Interno / STAT DEL 2 in data 6 novembre 2017

7.3 CONTESTO INTERNO

7.3.1 CONTESTO NORMATIVO

L'art. 14 del nuovo Statuto, ha introdotto:

- il Codice etico, attraverso il quale l'Ateneo determina i valori fondamentali della comunità universitaria; promuove il riconoscimento e il rispetto dei diritti individuali, nonché l'accettazione di doveri e responsabilità nei confronti dell'istituzione di appartenenza. Detta inoltre le regole di condotta nell'ambito della comunità. Le norme sono volte a evitare ogni forma di discriminazione e di abuso, nonché a regolare i casi di conflitto di interessi o di tutela della proprietà intellettuale. Sulle violazioni del Codice etico qualora non ricadano sotto la competenza del Collegio di disciplina, e in merito alla irrogazione al contravventore dell'ammonizione orale o scritta, decide, su proposta del Rettore, il Senato accademico. Per le violazioni del Codice etico, che integrano un illecito disciplinare, si applicano le norme di cui all'art. 10 della legge 240/2010.
- il Collegio di Disciplina, organismo competente a svolgere la fase istruttoria dei procedimenti disciplinari e ad esprimere parere conclusivo in merito. Il Collegio opera secondo il principio del giudizio fra pari, nel rispetto del contraddittorio. Inoltre la partecipazione al Collegio di Disciplina non dà luogo alla corresponsione di compensi, emolumenti, indennità o rimborsi spese. Il Collegio è nominato dal Senato Accademico e la



durata del suo mandato si esaurisce alla scadenza del mandato del Senato accademico che lo ha nominato.

I numerosi regolamenti citati, sono consultabili all'indirizzo <http://www.unibs.it/node/4905>

7.3.2 L'ORGANIZZAZIONE

Nell'attuale organizzazione il ruolo centrale è svolto dal Consiglio di Amministrazione, presieduto dal Magnifico Rettore e composto da 9 membri, di cui 4 interni (Rettore, un professore ordinario e 2 rappresentanti degli studenti) e 5 esterni all'Ateneo.

Il Direttore Generale è l'organo che rappresenta l'interfaccia tra Organi di indirizzo politico e struttura amministrativa; è titolare, sulla base degli indirizzi stabiliti dal Consiglio di Amministrazione, della complessiva gestione e organizzazione dei servizi, delle risorse strumentali e del personale tecnico-amministrativo dell'Ateneo, nonché dei compiti di cui all'articolo 16 del d.lgs.165/2001. Dirige la delegazione di parte pubblica per la contrattazione decentrata, la cui composizione è deliberata dal Consiglio di Amministrazione su proposta del medesimo Direttore e convoca il Comitato partecipativo del personale tecnico, amministrativo e ausiliario, per promuovere il confronto sulle politiche gestionali e formative del personale stesso.

Il Direttore Generale, tenuto sempre conto del contesto normativo vigente, deve dotare l'Ateneo di un'organizzazione amministrativa capace di attuare gli indirizzi degli Organi politici, nel rispetto di criteri di efficacia e di efficienza, e in grado di garantire la sostenibilità economica delle attività.

Gli indirizzi degli Organi politici sono attuati grazie ad un processo di assegnazione di obiettivi di *performance* a cascata, in modo che tutto il personale, per quanto di competenza, possa concorrere al raggiungimento degli obiettivi di Ateneo.

Leve strategiche fondamentali per la gestione del personale sono la formazione continua e la messa in campo di meccanismi premiali, legati alla valutazione dei risultati. Il trattamento accessorio nonché le progressioni economiche e giuridiche devono essere agganciati alla valutazione in modo da stimolare il personale al miglioramento continuo delle prestazioni.

Come si diceva nella sezione dedicata alla *Performance*, saranno adottati nel 2018 il Manuale delle procedure e gli Standard di qualità (questi ultimi, in via sperimentale per il 2018, per i servizi erogati agli studenti).

Questi sono strumenti efficaci per attivare i controlli interni presso le strutture (*audit di compliance*) per la verifica della correttezza delle procedure poste in essere dall'Amministrazione nelle sue articolazioni interne.

7.3.3 LA CONTABILITA'

Al termine del 2013 l'Ateneo ha adottato il Bilancio unico di previsione annuale e triennale predisposti per la prima volta in base alle disposizioni del decreto legislativo 27 gennaio 2012, n. 18.



Tale novità è stata preceduta da una imponente operazione di ricognizione inventariale estesa a tutte le strutture dell'ateneo che ha portato ad una chiara e precisa identificazione della presenza e collocazione di tutti i beni mobili dell'ateneo, valorizzati all'interno dello Stato patrimoniale.

La medesima operazione è stata svolta anche nei confronti degli immobili di proprietà e in uso all'ateneo, oggetto di una complessiva revisione e aggiornamento con relativa stima. Il tutto è stato certificato dalla società *Price Waterhouse Coopers spa* al momento dell'approvazione del primo Stato patrimoniale alla data del 31/12/2013. Si è così realizzata la previsione dell'art. 5 della legge 30 gennaio 2010, n. 240 relativa alla revisione della disciplina concernente la contabilità, al fine di garantirne coerenza con la programmazione triennale di ateneo, maggiore trasparenza e omogeneità e di consentire l'individuazione della condizione patrimoniale dell'ateneo e dell'andamento complessivo della gestione attraverso l'introduzione di un sistema di contabilità economico-patrimoniale e analitica. Attraverso questa innovazione l'Ateneo ha colto pienamente la previsione del legislatore, a distanza di un anno dal passaggio al suo primo bilancio unico che ha segnato prima di tutto un cambiamento culturale fondamentale per adeguarsi alle richieste normative e alle esigenze gestionali del nuovo assetto di *governance*. Nel corso del 2014 è stato, inoltre, avviato il progetto per l'introduzione di un sistema di controllo di gestione che è entrato a regime nel corso 2015 con le prime analisi di efficienza economica dell'Ateneo.

7.3.4 IL CONTENZIOSO DI ATENEО

Dall'esame dello stato del contenzioso in atto nell'Ateneo, appare evidente come l'incidenza complessiva numerica non rappresenti ancora oggi particolari criticità. L'attività preventiva di consulenza giuridica agli Uffici, evidenziata in apposito report interno, risulta pertanto efficace.

Per quanto attiene le singole categorie, si rappresenta quanto segue, aggiornato al 31 dicembre 2017:

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

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

DOC/RU: si tratta di contenzioso spesso complesso, che va da contestazioni retributive all'assegnazione di corsi. I casi di contestazione di procedure di concorso sono numericamente ininfluenti.

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



RECUPERO CREDITO: si tratta di posizioni limitate, alcune delle quali peraltro ancora in corso di approfondimento per valutarne le criticità, quantificabile in meno di € 60.000,00.

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

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

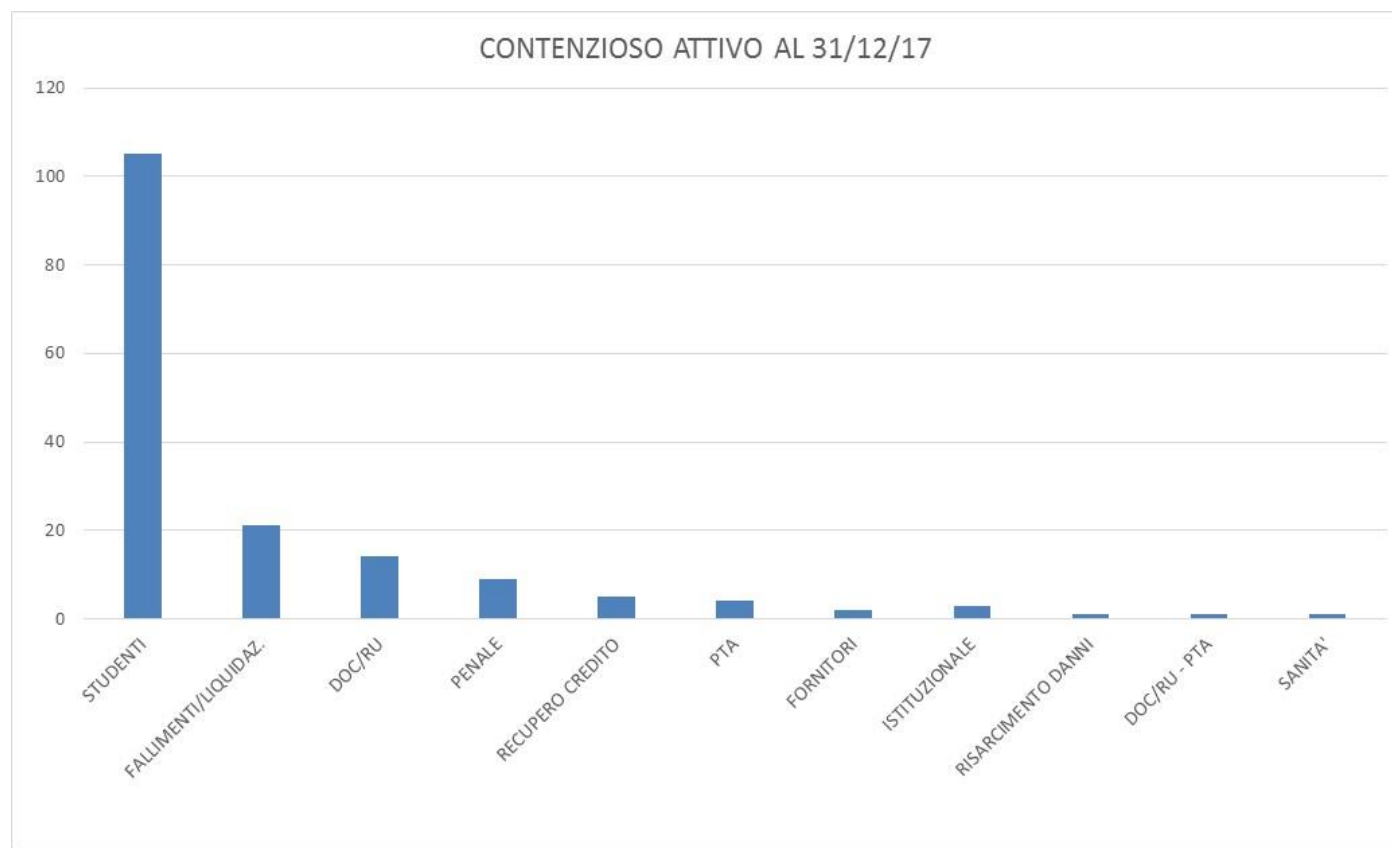
ISTITUZIONALE: ricorsi attinenti alle incombenze relative a partecipate, peraltro da considerarsi sostanzialmente definito per cessazione della materia del contendere; alla definizione della ripartizione della quota premiale FFO, per la quale UniBS è stata citata semplicemente come uno dei controinteressati (ovvero tutte le Università italiane); alla contestazione di una procedura concorsuale per il conferimento di incarico di Consigliere di fiducia, ricorso peraltro definito.

RISARCIMENTO DANNI: il caso più significativo è la richiesta di risarcimento dovuta ad attività tecnica. Il valore massimo di rischio si attesta sui 2,5 milioni di Euro, pur essendo coinvolte diverse compagnie assicurative a copertura parziale o totale dell'eventuale risarcimento.

DOC-RU/PTA: ricorso avverso definizione contingente punti organico 2013, formalmente ancora attivo anche se senza alcun impulso da tempo.

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

Categoria	N.
STUDENTI	105
FALLIMENTI/LIQUIDAZ.	21
DOC/RU	14
PENALE	9
RECUPERO CREDITO	5
PTA	4
FORNITORI	2
ISTITUZIONALE	3
RISARCIMENTO DANNI	1
DOC/RU - PTA	1
SANITA'	1
TOTALE PRATICHE IN GESTIONE AL 31/12/2017	166



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

Categoria di appartenenza	2016	2017
Docenti/Ricercatori	0	0
Personale tecnico/amministrativo	0	2

7.4 OGGETTO E FINALITÀ

Ai sensi della Legge 190/2012 "*Disposizioni per la prevenzione e la repressione della corruzione nella pubblica amministrazione*", l'Università degli Studi di Brescia ogni anno entro il 31 gennaio adotta il Piano di prevenzione della corruzione con la funzione di fornire una valutazione del diverso livello di esposizione degli uffici al rischio di corruzione e stabilire gli interventi organizzativi volti a prevenire il medesimo rischio, coordinandosi con le misure di prevenzione previste dall'ANAC.

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

Si tiene conto delle indicazioni presenti nel PNA e relativo aggiornamento, in coerenza alle politiche di prevenzione per consentire all'Autorità Nazionale Anticorruzione di esercitare le



proprie attività di vigilanza nell'ottica di aderire ad un quadro unitario e strategico di programmazione delle attività.

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

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

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

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

E' inoltre in corso di revisione la mappatura dei procedimenti amministrativi previsti dalla L. 240/1991 e dei relativi tempi di conclusione, pubblicata alla pagina web: <http://www.unibs.it/node/7021>

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

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

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



7.4.2 PROCESSO DI ADOZIONE DEL PTPC: SOGGETTI INTERNI

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

7.5 RESPONSABILE DELLA PREVENZIONE DELLA CORRUZIONE E DELLA TRASPARENZA

Il Dirigente del Settore risorse economiche, dott. Michela Pilot, è stato nominato, con D.R. n. 434 del 1 agosto 2016 e confermato con D.R. n. 712 del 29 novembre 2016, Responsabile della prevenzione della corruzione e della trasparenza (RPCT). Costituiscono inoltre lo staff di lavoro del RPCT, il responsabile dell'UOCC Legale e Supporto organi e il responsabile del Servizio Risorse umane.

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

- 1) elabora la proposta di piano della prevenzione, adottato poi dall'organo di indirizzo politico di ciascuna amministrazione (art. 1, comma 8) entro il 31 gennaio di ogni anno;
- 2) definisce procedure appropriate per selezionare e formare i dipendenti destinati ad operare in settori particolarmente esposti alla corruzione (art. 1, comma 8,);
- 3) verifica l'efficace attuazione del piano e la sua idoneità (art. 1, comma 10, lett. a);
- 4) propone modifiche al piano in caso di accertamento di significative violazioni o di mutamenti dell'organizzazione (art. 1, comma 10, lett. a);
- 5) verifica, d'intesa con il dirigente competente, l'effettiva individuazione di modelli per la rotazione degli incarichi negli uffici preposti allo svolgimento delle attività nel cui ambito è più elevato il rischio che siano commessi reati di corruzione (art. 1, comma 10, lett. b);
- 6) individua il personale da inserire nei percorsi di formazione sui temi dell'etica e della legalità (art.1, comma 10, lett. c);
- 7) pubblica sul sito web dell'amministrazione una relazione recante i risultati dell'attività svolta entro il 15 dicembre di ogni anno, da trasmettere all'organo di indirizzo politico dell'amministrazione;
- 8) vigila sul rispetto delle norme in materia di inconferibilità e incompatibilità ai sensi dell'art. 15 del d.lgs 39/2013 e della delibera ANAC 833 del 3 agosto 2016 "*Linee guida in materia di accertamento delle inconferibilità e delle incompatibilità degli incarichi amministrativi da parte del responsabile della prevenzione della corruzione*";
- 9) cura la diffusione della conoscenza dei codici di comportamento nell'amministrazione, il monitoraggio annuale sulla loro attuazione, ai sensi dell'articolo 54, comma 7, del decreto legislativo n. 165 del 2001, la pubblicazione sul sito istituzionale e della comunicazione all'Autorità nazionale anticorruzione, di cui all'articolo 1, comma 2, della legge 6 novembre 2012, n. 190, dei risultati del monitoraggio" (art. 15 del d.p.r. n. 62 del 2013, recante il Codice di comportamento dei pubblici dipendenti);
- 10) pubblica il Piano sul sito internet dell'Università all'apposita sezione "Amministrazione Trasparente".



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

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

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

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

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

7.6 INDIVIDUAZIONE DELLE ATTIVITÀ CON PIÙ ELEVATO RISCHIO DI CORRUZIONE

Una delle esigenze cui il presente Piano deve assolvere è l'individuazione delle attività nell'ambito delle quali è più elevato il rischio di corruzione. L'art. 1, comma 9, lett. a) della Legge 190/2012 procede già ad una prima diretta individuazione. Inoltre si è tenuto conto delle disposizioni riportate nel Piano Nazionale Anticorruzione e anche in conformità ad una valutazione del diverso livello di esposizione al rischio delle Aree dei servizi amministrativi e



tecnici della Direzione Generale. Infine, sono state valutate ulteriori aree generali e specifiche appositamente previste nell'aggiornamento ANAC quali:

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

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

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

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

Le attività dell'Ateneo di seguito riportate sono per la maggior parte una specificazione di quanto già individuato dal legislatore e sono da leggersi con la fondamentale avvertenza che le attività stesse presentano un intrinseco rischio di fenomeni corruttivi nella ampia accezione descritta nel presente piano, senza alcun riferimento alle singole persone preposte alle suddette mansioni nelle unità organizzative deputate allo svolgimento quotidiano delle attività.

Nella valutazione del livello di rischio sono stati considerati, indici di valutazione della probabilità e di discrezionalità, rilevanza esterna, complessità del processo, valore economico. La valutazione definitiva ha, inoltre, tenuto conto di ulteriori dati in possesso dell'Ateneo e del RPCT quali ad esempio:

- a) i procedimenti aperti per responsabilità amministrativo/contabile (Corte dei Conti);
- b) i ricorsi amministrativi in tema di affidamento di contratti pubblici.

Tali dati sono stati reperiti dall'Ufficio Legale dell'amministrazione.

- c) ulteriori dati in possesso dell'amministrazione (es. rassegne stampa).

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

Scala del rischio

Valore delle schede di valutazione rischio compilate dai responsabili di Settore/Servizio	Grado di rischio complessivo
0-100	BASSO
101-130	MEDIO
Oltre 130	ALTO



N.	Aree/Attori interessati	Attività a rischio	Grado di rischio
1	Settore risorse economiche – UOC Contabilità, bilancio, tesoreria e finanza – soggetti che intervengono con atti decisionali nel processo	Pagamenti a favore di società, imprese, altri soggetti	90 - BASSO
2	Settore risorse economiche – Trattamento economico e previdenziale del personale – soggetti che intervengono con atti decisionali nel processo	Pagamento emolumenti e rimborsi a favore del personale dell'Ateneo, dei collaboratori e soggetti esterni	84 - BASSO
3	Settore risorse economiche – Servizi amministrativi e contabili di dipartimento – soggetti che intervengono con atti decisionali nel processo	Pagamenti a favore di società, imprese, altri soggetti, emolumenti e rimborsi a favore del personale dell'Ateneo, dei collaboratori e soggetti esterni – procedure selettive e concorsuali – affidamento incarichi esterni	64 - BASSO
4	Settore risorse economiche – Servizi amministrativi e contabili di dipartimento -soggetti che intervengono con atti decisionali nel processo	Gestione entrate	44 - BASSO
5	UOCC legale e supporto organi	Affari legali e contenzioso	84 - BASSO
6	UAS Affari legali	Verifiche su autocertificazioni e sanzioni disciplinari	54 - BASSO
7	Settore Acquisizioni, Edilizia e Sicurezza – UOC Ambiente e Sicurezza RSPP – soggetti che intervengono con atti decisionali nel processo	Gestione rifiuti e applicazione normativa d.lgs. 81/2008	60 - BASSO
8	Settore Acquisizioni, Edilizia e Sicurezza – UOC Progettazione di Ateneo e gestione Edifici – soggetti che intervengono con atti decisionali nel processo	Predisposizione capitolati prestazionali d'appalto lavori e servizi – attività relative a progettazione, validazione, direzione e collaudo lavori e servizi	112 - MEDIO



9	Settore Acquisizioni, Edilizia e Sicurezza – Servizi generali e Impianti tecnologici – soggetti che intervengono con atti decisionali nel processo	Predisposizione capitolati prestazionali d'appalto servizi degli impianti tecnologici (antintrusione, videosorveglianza, audiovisivi) e pulizie – attività relative a progettazione, validazione, direzione e collaudo servizi.	112 - MEDIO
10	Settore Acquisizioni, Edilizia e Sicurezza – Economato, Patrimonio e Assicurazioni – UOC Progettazione di Ateneo e gestione Edifici – Servizi amministrativi e contabili di dipartimento – Servizio bibliotecario di ateneo -soggetti che intervengono con atti decisionali nel processo	Gestione patrimonio immobiliare e mobiliare	36 - BASSO
11	Settore Acquisizioni, Edilizia e Sicurezza – Economato, Patrimonio e Assicurazioni – soggetti che intervengono con atti decisionali nel processo	Controllo ed applicazione convenzioni CONSIP finalizzate agli acquisiti - predisposizione capitolati prestazionali d'appalto per forniture – gestione cassa economale e magazzino economale	90 - BASSO
12	Settore Acquisizioni, Edilizia e Sicurezza – Appalti e contratti, Servizio Servizi ICT - soggetti che intervengono con atti decisionali nel processo	Redazione capitolati prestazionali relativi a lavori, forniture e servizi – redazione provvedimenti finalizzati alle acquisizioni - gestione procedure affidamento - redazione e stipula contratti	112 - MEDIO
13	Settore Acquisizioni, Edilizia e Sicurezza – Addetti segreteria amministrativa – soggetti che intervengono con atti decisionali nel processo	Gestione attività contabile del Settore – gestione procedure negoziate ed in economia relative a lavori, forniture e servizi – gestione controllo DURC- gestione controlli	105 - MEDIO
14	Servizio Risorse umane – UOC Personale docente e Ricercatori – Servizi	Procedure selettive e concorsuali - benefit al personale – compensi accessori	162 – ALTO (117 - MEDIO procedure)



	amministrativi e contabili dipartimenti - soggetti che intervengono con atti decisionali nel processo	- procedure di rilascio nulla osta incarichi esterni - concessione permessi e congedi - affidamento incarichi esterni	selettive e concorsuali, affidamento incarichi esterni)
15	Servizio Risorse umane – UOC Personale TA, Assegnisti e collaboratori – Servizi amministrativi e contabili dipartimenti - soggetti che intervengono con atti decisionali nel processo	Procedure selettive e concorsuali – benefit al personale – compensi accessori procedure di rilascio nulla osta incarichi esterni - concessione permessi e congedi - utilizzo strumenti di rilevazione e verifica della presenza in servizio dei dipendenti	144 – ALTO (117 - MEDIO procedure selettive e concorsuali)
16	Servizio Risorse Umane – UOC Organizzazione, Sviluppo e Formazione – soggetti che intervengono con atti decisionali nel processo	Processo di valutazione della performance del personale	56 - BASSO
17	Servizi amministrativi e contabili dipartimenti - soggetti che intervengono con atti decisionali nel processo	Gestione fondi di ricerca	152 - ALTO
18	Sistema Bibliotecario di Ateneo – Acquisizione risorse bibliografiche – soggetti che intervengono con atti decisionali nel processo	Selezione fornitori di risorse bibliografiche e acquisizioni beni e servizi	64 - BASSO
19	Servizio Servizi agli Studenti – Segreterie – soggetti che intervengono con atti decisionali nel processo	Procedure selettive e concorsuali (inclusi test d'ammissione) – valutazione studenti - compensi e benefici (borse di studio; compensi collaborazione 150 ore; compensi tutorato; esoneri contribuzione; – procedure di rilascio certificazione; – procedure di carriera (convalida attività formative); – procedure di registrazione di atti di carriera (registrazione	66 - BASSO



		esami; controllo flussi informatici; procedure di annullamento atti)	
20	Servizio Servizi agli Studenti – Post-laurea – soggetti che intervengono con atti decisionali nel processo	Procedure selettive e concorsuali (inclusi test d'ammissione) – valutazione studenti - compensi e benefici (borse di studio); – procedure di rilascio certificazione; – procedure di carriera (convalida attività formative); – procedure di registrazione di atti di carriera (registrazione esami; controllo flussi informatici; procedure di annullamento atti)	110 - BASSO
21	Servizio Servizi agli Studenti – Servizi – soggetti che intervengono con atti decisionali nel processo	Procedure selettive e concorsuali – valutazione studenti - compensi e benefici (borse di studio; premi di laurea) – procedure di rilascio certificazione	66 - BASSO
22	Servizio Servizi agli Studenti – Mobilità internazionale – soggetti che intervengono con atti decisionali nel processo	Procedure selettive e concorsuali – compensi e benefici (borse di studio; – procedure di rilascio certificazione; – procedure di carriera (convalida attività formative); – procedure di registrazione di atti di carriera (registrazione esami; controllo flussi informatici; procedure di annullamento atti)	66 - BASSO
23	Servizio Servizi agli Studenti – Addetti segreteria – soggetti che intervengono con atti decisionali nel processo	Procedure di coordinamento delle attività delle UOCC e UOC	66 - BASSO



7.7. LE MISURE DI TRATTAMENTO DEL RISCHIO

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

Le misure individuate rispondono ai 3 requisiti richiesti di:

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

7.7.1 SERVIZI STRUMENTALI

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

Operativamente, il Dirigente del Settore ritiene di continuare ad operare, anche per il 2018, secondo l'organizzazione di un modello di mappatura dei processi che privilegerà l'affidamento ai singoli addetti di alcune fasi e non dell'intero procedimento finalizzato all'acquisizione. In questo modo il Settore Acquisizioni, Edilizia e Sicurezza intende evitare l'affidamento ad un unico funzionario del complesso procedimento acquisitivo, per evitare collusioni più facilmente realizzabili dal singolo piuttosto che da una molteplicità di soggetti coinvolti sul procedimento. A questo proposito il Settore Acquisizioni, Edilizia e Sicurezza intende informare che anche nelle ipotesi di necessità di ricorso al mercato per l'affidamento di talune fasi procedurali, ad esempio progettazione di lavori, validazione di progetti, collaudi e direzione lavori particolarmente complessi per i quali all'interno del Settore non sussistono adeguate figure professionali, procederà sempre mediante procedure concorrenziali, evitando e limitando gli affidamenti diretti.

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

Con riferimento ai tempi minimi previsti dalla normativa, il Settore cerca sempre di ampliarli per consentire alle imprese un congruo termine per la preparazione delle relative offerte. Il tutto nel rispetto, comunque, del corretto tempo previsto dalla normativa per



l'espletamento della complessiva procedura. L'ampliamento dei termini è giustificato per il rispetto del superiore principio di non ledere le situazioni giuridiche delle imprese in fase di gara.

Anche con riferimento ai contenuti, in modo particolare nella scelta dei criteri di aggiudicazione, il Settore presta particolare attenzione nella scelta alla conformità rispetto alla natura oggetto dell'appalto, presta inoltre attenzione ad evitare clausole restrittive della concorrenza quali requisiti tecnico organizzativo od economico finanziari non motivati dall'oggetto e dall'importo contrattuale. Anche per l'anno 2018, è previsto l'utilizzo della piattaforma informatica SINTEL messa a disposizione dalla Regione Lombardia.

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

Sotto il profilo dell'eliminazione dei conflitti, il Settore continuerà ad operare con l'intervento del responsabile unico del procedimento fin dalla predisposizione degli atti di programmazione applicando il principio di rotazione dell'incarico e potenziando l'attività formativa di tutti coloro che saranno coinvolti nelle attività di competenza. Nel corso dell'anno 2018, saranno previsti alcuni momenti formativi necessari in virtù delle modifiche al nuovo codice dei contratti avvenuto con l'emanazione del d.lgs. 57/2016 e della pubblicazione delle fonti normative di secondo grado.

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

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

Ulteriori misure rilevanti per le finalità di trasparenza e prevenzione di comportamenti illeciti, sono l'ampliamento dell'espletamento dei controlli totali su tutte le autocertificazioni presentate e finalizzate alla prevenzione dell'infiltrazione mafiosa, la rotazione degli incarichi e il divieto del ricorso all'arbitrato per la risoluzione di eventuali controversie, conformemente a precise indicazioni delle direttive emanate dall'Autorità Nazionale Anticorruzione.

Si conferma, infine, che tutti i provvedimenti autorizzatori, relativi alle acquisizioni di maggior rilievo, saranno adottati con delibera del Consiglio di Amministrazione, organo istituzionalmente deputato che si esprime dopo il parere del Collegio dei revisori. Mentre per le spese sotto soglia i soggetti abilitati sono il Direttore generale e il Dirigente del Settore AES. Tutte



le disposizioni del Dirigente del Settore AES che comportano una spesa sono pubblicate sul sito dell'Università nel portale della Trasparenza.

La quasi totalità delle procedure di gara espletate nel corso dell'anno 2017 sono state effettuate tramite la piattaforma telematica, a garanzia del rispetto dei principi di economicità, efficacia, tempestività, correttezza, libera concorrenza, parità di trattamento, non discriminazione, trasparenza e proporzionalità. L'utilizzo della Piattaforma telematica assicura la segretezza delle offerte, impedisce di operare variazioni o integrazione sui documenti d'offerta inviati, garantisce l'attestazione e la tracciabilità di ogni operazione compiuta su di essa e l'inalterabilità delle registrazioni di sistema.

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

- le commissioni vengono nominate dopo la scadenza prevista dal bando per la presentazione delle domande di partecipazione, tenendo conto di quanto previsto dal codice etico;
- tutte le fasi del processo, ad esclusione della correzione delle prove, sono aperte alla presenza di testimoni,
- è garantito il diritto di accesso agli atti a chiunque ne abbia interesse, secondo la normativa vigente.

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

- valutazioni comparative per la selezione di professori di I e di II fascia ex art. 18 della legge n. 240/2010;
- valutazioni comparative per la selezione di ricercatori a tempo determinato ex art. 24, comma 3, lett. a) e b) della legge n. 240/2010;
- valutazioni comparative per l'affidamento di incarichi di insegnamento a contratto ex art. 23 della Legge 240/2010, previsti per i corsi di studio dell'Ateneo e per la didattica integrativa;
- valutazioni comparative per la selezione di personale tecnico-amministrativo a tempo indeterminato e determinato;
- valutazioni comparative per l'attribuzione di assegni di ricerca ex art. 22 della legge n. 240/2010;
- valutazioni comparative per l'affidamento di incarichi per prestazioni d'opera (occasional, professionali e collaborazioni coordinate e continuative).



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

Inoltre, l'Ateneo ha già da tempo attivato il servizio di controllo a campione sulle dichiarazioni sostitutive di certificazione e di atto notorio rese dai dipendenti e dagli utenti ai sensi degli artt. 46-49 DPR 445/2000. Nel corso dell'anno 2017 sono state effettuate 5 verifiche su dichiarazioni sostitutive per assunzione di nuovo personale docente o ricercatore e 17 verifiche su dichiarazioni sostitutive per partecipazione a procedure di attribuzione dell'incentivo *una tantum*, mentre sono state effettuate 8 verifiche per nuovo personale tecnico-amministrativo, 14 su esistenza in vita ai fini del conferimento dei benefici ex L. 104/92, e 7 verifiche su autocertificazioni varie (nascita - matrimonio - aspettative - residenza), tutte con conferma di quanto dichiarato.

Ai fini dell'attribuzione ai Professori e Ricercatori universitari dell'incentivo di cui all'art. 29, c. 19 della legge 30 dicembre 2010, n. 240 (c.d. "incentivo *una tantum*"), in data 31/07/2017 sono stati approvati, con D.R. n. 398, gli atti della Commissione che ha lavorato alla selezione prevista per la tornata di finanziamento anno 2013. Anche queste procedure, distinte per ruolo, si sono basate sulla valutazione comparativa dei candidati. La Commissione, dopo aver preso atto delle informazioni fornite dagli uffici competenti relativamente ai dati acquisibili, ha proceduto all'esame delle domande, secondo i criteri e le modalità di valutazione definiti dal Regolamento, al fine di assegnare i punteggi alle stesse.

Sono state definite tre distinte graduatorie, relative ai tre ruoli accademici.

- per i professori ordinari (n. 59 domande – n. 53 premiati)
- per i professori associati (n. 36 domande – n. 36 premiati)
- per i ricercatori (n. 90 domande – n. 81 premiati).

Di particolare rilevanza la riduzione al minimo di ogni elemento discrezionale in merito alla valutazione. Sono stati fissati dettagliatamente nel Regolamento tutti i criteri e i punteggi utili alla definizione delle graduatorie, che avviene, pertanto, d'ufficio. La Commissione ha l'esclusivo compito di esaminare, in forma anonima, le residuali fattispecie di dubbia interpretazione.

Tutti gli atti della procedura sono pubblicati al seguente link:

<https://www.unibs.it/ateneo/albo-pretorio-concorsi-bandi-e-gare/bandi-personale-docente-ricercatore-ric-tempo-determinato-incarichi-insegnamento-contratto-e-collaboratore-linguistico/incentivo-una-tantum-2013>

Nell'ambito delle politiche dell'Ateneo rivolte al *welfare* aziendale, da registrare la prosecuzione del Piano di Assistenza Sanitaria Integrativa, affidato attraverso regolare procedura selettiva a una nuova Cassa assistenziale, che ha assorbito molte delle fattispecie



prima previste dal sistema dei "benefit a rimborso" e ha creato nuove possibilità di sostegno al panorama delle spese sanitarie, sia in forma diretta che indiretta. Il servizio si esaurirà al 31/12/2019.

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

Con Decreto Rettorale n. 380 del 24 luglio 2017 è stata nominata la [Consigliera di Fiducia](#) dell'Università degli Studi di Brescia, la dott.ssa Francesca Torelli; la Consigliera di Fiducia è chiamata a prevenire e a perseguire i comportamenti espressivi di discriminazione diretta o indiretta, molestia sessuale, molestia morale o psicologica, mobbing. L'ateneo bresciano, che dispone di cinque indagini (dal 2013 al 2017) sul benessere lavorativo, considera un importante traguardo l'aver previsto tale figura, ad integrazione e in coerenza con il Codice di condotta per la tutela della dignità della persona, il Codice Etico, il Codice di Comportamento e il Codice disciplinare dell'Ateneo.

7.7.2 RICERCA

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

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

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

Già nel 2017 l'Ateneo si è impegnato a definire criteri chiari per l'assegnazione delle risorse destinate alla ricerca ai Dipartimenti e ai docenti; in particolare per l'assegnazione dei fondi per l'attivazione di assegni di ricerca sono stati definiti criteri che tenessero conto dei meriti ma anche delle necessità di rilancio di alcuni settori scientifico-disciplinari; nell'assegnazione delle risorse per il funzionamento e la gestione dell'attività di didattica e ricerca svolta dai dipartimenti, sono stati definiti criteri puramente numerici, che tengono conto delle dimensioni delle strutture e della quantità di studenti di afferenza, con una variante legata alla tipologia di attività svolta (logicamente i settori scientifici necessitano di risorse diverse rispetto a quelli umanistici).

Obiettivo del 2018 è la revisione di questi criteri, in modo da stimolare i docenti ad agire sulla motivazione in prospettiva di assegnazioni sempre più legate al merito e alla produttività. Tali criteri dovranno essere ispirati a una proporzionalità fondata sul merito scientifico dei singoli e sulla rilevanza dei progetti di ricerca e delle aree che contribuiscono alle assegnazioni delle quote premiali di FFO dell'Ateneo, oltre che a scelte strategiche stabilite in modo trasparente per le aree più deboli sui cui l'ateneo intende investire.



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

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

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

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

7.7.3 DIDATTICA

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

Il Codice di comportamento, in seguito all'emanazione delle previste Linee guida, sarà adeguato con indicazioni in tal senso.

Reclutamento dei docenti

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

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

E' importante che vengano affinate le tecniche di programmazione del reclutamento dei docenti, garantendo il concorso di tutte le componenti dell'università alla definizione degli atti di programmazione, ognuno per le proprie competenze, con particolare riguardo alle esigenze dell'attività didattica e di ricerca, rendendo trasparenti i processi decisionali e le



motivazioni delle scelte effettuate, anche condividendo le ragioni di mancata attivazione di alcuni insegnamenti, assicurando la massima conoscibilità di tutti gli atti di programmazione.

Presidi per l'imparzialità di docenti e personale universitario

A livello di sistema si evidenzia un problema di coordinamento tra Codice etico e Codice di comportamento (il primo previsto dalla legge sull'organizzazione universitaria e il secondo dalla legge 190/2012). E' opportuno che si riveda la formulazione di questi testi fino all'integrazione in unico testo ispirato alla prevenzione della corruzione e alla definizione delle responsabilità conseguenti alla violazione delle regole comportamentali-

L'ANAC, in stretta collaborazione con il MIUR si propone di predisporre Linee guida per orientare e promuovere un nuovo ciclo di Codici di comportamento/etici da parte delle Università, allo scopo di realizzare comportamenti uniformi. Nonostante ciò l'invito è a procedere senza indugi, evidenziando eventuali *best practice* come indicazione per avviare la revisione.

Rimane un punto su cui concentrare l'attenzione la questione delle incompatibilità e del conflitto d'interessi, per la quale si osserva incertezza interpretativa che genera un alto livello di difformità applicativa. Con riguardo alle attività autorizzabili, resta ferma la competenza dei regolamenti di ateneo a disciplinare i procedimenti e i limiti dei regimi autorizzatori, ma si auspica ad un indirizzo da parte del MIUR (a cui l'ANAC è disposto a contribuire) al fine di rendere omogenee e univoche le fattispecie trattate.

7.8 FORMAZIONE, CONTROLLO E PREVENZIONE DEL RISCHIO

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

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

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



- l'occasione di un confronto tra esperienze diverse e prassi amministrative distinte da ufficio ad ufficio, reso possibile dalla compresenza di personale "in formazione" proveniente da esperienze professionali e culturali diversificate; ciò rappresenta un'opportunità significativa per coordinare ed omogeneizzare all'interno dell'ente le modalità di conduzione dei processi da parte degli uffici, garantendo la costruzione di "buone pratiche amministrative" a prova di impugnazione e con sensibile riduzione del rischio di corruzione;
- la diffusione degli orientamenti giurisprudenziali sui vari aspetti dell'esercizio della funzione amministrativa, indispensabili per orientare il percorso degli uffici, orientamenti spesso non conosciuti dai dipendenti e dai dirigenti anche per ridotta disponibilità di tempo da dedicare all'approfondimento;
- evitare l'insorgere di prassi contrarie alla corretta interpretazione della norma di volta in volta applicabile;
- la diffusione di valori etici, mediante l'insegnamento di principi di comportamento eticamente e giuridicamente adeguati.

Per quanto riguarda l'attività formativa svolta nel 2017 si rimanda alla sezione sulla Trasparenza (paragrafo 6.9).

E' prevista per il 2018 l'organizzazione di una Giornata dedicata alla Trasparenza e all'Anticorruzione, insieme alle altre Pubbliche amministrazioni che insistono sul territorio. L'Università, come ideatrice dell'evento, coordinerà la Giornata con il coinvolgimento dei docenti dell'Ateneo e altri relatori competenti nelle predette materie. L'evento sarà articolato in due sezioni: la mattina sarà di taglio formativo; il pomeriggio, di taglio laboratoriale, sarà dedicato al confronto tra le Amministrazioni presenti al fine di condividere buone pratiche e pianificare strategie e iniziative congiunte da realizzare in sinergia.

Al fine di prevenire e controllare il rischio derivante da possibili atti di corruzione il Responsabile in qualsiasi momento può richiedere, anche su segnalazione del responsabile di ciascun Settore/Servizio, ai dipendenti che hanno istruito e/o adottato il provvedimento finale, di dare per iscritto adeguata motivazione circa le circostanze di fatto e le ragioni giuridiche che sottendono all'adozione del provvedimento.

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

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

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



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

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

Per le attività pianificate per l'anno 2017 si rimanda al successivo punto 11.

7.9 OBBLIGHI INFORMATIVI E VERIFICHE

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

- a) La gestione del rischio crea e protegge il valore;
- b) La gestione del rischio è parte integrante di tutti i processi dell'organizzazione;
- c) La gestione del rischio è parte del processo decisionale;
- d) La gestione del rischio tratta esplicitamente l'incertezza;
- e) La gestione del rischio è sistematica, strutturata e tempestiva;
- f) La gestione del rischio si basa sulle migliori informazioni disponibili;
- g) La gestione del rischio è "su misura";
- h) La gestione del rischio tiene conto dei fattori umani e culturali;
- i) La gestione del rischio è trasparente e inclusiva;
- j) La gestione del rischio è dinamica;
- k) La gestione del rischio favorisce il miglioramento continuo dell'organizzazione.

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

L'informativa ha la finalità di:

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

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



Nel corso del 2017 sono proseguiti gli *audit* intermedi e finali sui progetti PRIN, FIRB e sui progetti europei in gestione nell'Ateneo. Mentre gli *audit* a fine progetto sono un precetto, quelli intermedi sono una scelta dell'Ateneo per prevenire errori, omissioni o comportamenti inopportuni, correggere i comportamenti in corsa per meglio raggiungere il bersaglio della corretta gestione e rendicontazione dei progetti stessi.

Sono state effettuate, inoltre, alcune verifiche su alcuni procedimenti del diritto allo studio, in particolare sulla gestione dei bandi a sostegno delle attività culturali degli studenti e per la selezione dei *tutor senior*. A questo proposito si sta lavorando per affinare le procedure e i criteri di selezione per elaborare graduatorie che rispondano ancor di più a criteri di trasparenza.

Per il 2018 si intende riprendere le attività di *Audit* interni sulle attività amministrative contabili dei Dipartimenti, aggiornando le Linee guida di ateneo, pubblicate al link <http://www.unibs.it/organizzazione/statuto-e-regolamenti/regolamenti-carattere-generale/linee-guida-lavvio-delle-procedure-relative-allaudit-interno-ai-sui-processi-del-settore-risorse-economiche>, per inserire tra le attività da verificare, gli adempimenti in tema di trasparenza e anticorruzione.

Tenuto conto della delibera ANAC n. 831 del 3 agosto 2016 (punto 7.5) e successiva legge 179/2017 G.U. 14 dicembre 2017, relativa alla tutela del dipendente pubblico che segnala illeciti (*Whistleblower*), il RPCT deve valutare le segnalazioni non anonime provenienti dai dipendenti, sufficientemente circostanziate, che evidenzino situazioni di anomalia e configurino la possibilità di un rischio probabile di corruzione. Proprio in questi giorni l'AGID – Agenzia per l'Italia Digitale – ha comunicato di aver iscritto nel “Catalogo Nazionale dei programmi riusabili” la soluzione applicativa per segnalazioni interne a norma di legge - *Whistleblowing*-, rendendo possibile l'utilizzo dell'applicativo a titolo gratuito a tutte le pubbliche amministrazioni.

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

7.10 OBBLIGHI DI TRASPARENZA

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

Inoltre è in corso l'aggiornamento della suddetta sezione secondo la Delibera ANAC n. 1310 del 28 dicembre 2016 “*Prime linee guida recanti indicazioni sull'attuazione degli obblighi di pubblicità, trasparenza e diffusione di informazioni contenute nel d.lgs. 33/2013 come modificato dal d.lgs. 97/2016*”.

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



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

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

In linea con i suggerimenti ANVUR, si riportano alcuni punti di attenzione a favore dei principali *stakeholder* dell'Ateneo:

1. incontri periodici tra Direzione, RSU e Comitato partecipativo del PTA sui temi che più direttamente impattano su: ciclo della *performance*, formazione del personale, competenze specialistiche, ulteriori fattispecie contrattuali a disciplina e/o tutela dei lavoratori. In particolare, ampio spazio di approfondimento viene dedicato al progetto sulle competenze specialistiche, nel passaggio tra la messa a punto della libreria e l'implementazione del progetto formativo;
2. incontri periodici –formali e non– tra responsabili di Settore/Servizio e il proprio personale, eventualmente alla presenza del Direttore Generale, per il mantenimento di canali comunicativi aperti e il riposizionamento di eventuali elementi di criticità sui micro-processi;
3. condivisione *on-line* dei report di Settore/Servizio, relativamente all'avanzamento degli obiettivi individuali e progetti trasversali sull'amministrazione, per una più ristretta comunità di utenti (i partecipanti agli incontri tri/quadrimestrali con il Direttore Generale);
4. *feedback* alla *governance*, durante le sedute del Consiglio di Amministrazione, in occasione delle periodicità salienti caratterizzanti il ciclo della *performance*, relativamente all'andamento dei principali processi di valutazione, sviluppo delle risorse umane e progressiva implementazione delle linee di indirizzo gestionali affidate dai Consiglieri al Direttore;
5. rilevazione del benessere organizzativo del personale tecnico-amministrativo, attraverso la somministrazione di un questionario on line, per la rilevazione del clima interno[1]. Permane l'adozione del questionario CIVIT, rispetto cui, annualmente, a seguito di confronto tra confronto tra DG, RU e CUG può essere prevista un'integrazione relativa ad informazioni di carattere generali sui compilatori. L'elaborazione è in house e i dati restituiti a tutte le



rappresentanze istituzionali interessate al processo, a mezzo elaborazioni statistiche, slides, pubblicazione in Amministrazione trasparente e sul Portale della Trasparenza ANAC;

6. progressiva estensione delle logiche UNI EN ISO 9001 sui servizi a diretto impatto sull'utenza. Attualmente in Sistema Qualità i processi relativi a: Orientamento pre e post universitario, Sistema Bibliotecario di Ateneo, Master di I e II livello, Servizi inerenti il diritto allo studio a favore degli Studenti, Gestione Carriere Economia e Giurisprudenza e Carriere Ingegneria, processi di supporto per sei laboratori di area medica e uno di area ingegneristica;
7. giornate informative/formative presiedute dal Responsabile per l'Anticorruzione e la Trasparenza, a favore dell'accademia e/o dei responsabili apicali, come già trattate.

Numerosi e a diversi livelli, dunque, i momenti dedicati alla trasparenza, rafforzati anche da un investimento sulla comunicazione istituzionale, con particolare attenzione ai social-media e alle nuove forme di *web-communication* ed al rafforzamento dell'immagine Unibs.

7.11 ROTAZIONE DEGLI INCARICHI

Nel corso del 2017 è cambiato il Direttore Generale; in seguito alle dimissioni del dott. Periti con decorrenza 24 marzo, lo stesso è stato sostituito dal dott. Luigi Micello fino alla chiusura delle procedure di scelta del nuovo Direttore Generale; il Direttore Generale è stato nominato, con decorrenza 23 ottobre 2017, nella persona dell'Avv. Alessandra Moscatelli.

Il PNA fornisce indicazioni sui contenuti del piano triennale che ciascuna amministrazione deve adottare, ed individua anche le misure da utilizzare, tra le quali, assume particolare rilevanza quella della rotazione di dirigenti e dipendenti.

La rotazione degli incarichi è considerata uno degli strumenti più efficaci (peraltro già menzionato dalla riforma Brunetta, il d.lgs 150/2009) per allontanare il privilegio o la consuetudine da coloro che potrebbero adottare comportamenti tesi a subordinare l'interesse privato del soggetto pubblico rispetto all'interesse generale. La corruzione può essere perciò favorita dall'incrostarsi di funzioni, responsabilità e relazioni negli stessi incarichi, non fosse altro per la confidenza e la forza dell'abitudine che emergono.

Tuttavia, la rotazione dei dirigenti e del personale costituisce un aspetto delicato e complesso, poiché si pone in contrapposizione con l'importante principio di continuità dell'azione amministrativa a garanzia della valorizzazione della professionalità acquisita dai dipendenti in specifici settori di attività. Lo strumento della rotazione non deve essere visto come una misura da applicare in modo generalizzato a tutte le posizioni lavorative, ma come "misura" operativa da prendere in considerazione programmata nel piano triennale e connessa all'identificazione delle aree a maggior rischio.

La rotazione è qualificata come potere gestionale datoriale, e, come tale, l'unica relazione sindacale formale prevista è quella dell'informazione successiva, purché stabilita dalla contrattazione nazionale collettiva.

La legge 190/2012 prevede la rotazione dei dirigenti come misura particolare, per casi di specifico rischio.



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

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

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

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

Nel corso del 2017, la rotazione delle posizioni apicali si è realizzata in seguito alle seguenti scelte organizzative:

- sono stati riorganizzati, attraverso le opportune modifiche e integrazioni all'organigramma e al funzionigramma, i servizi amministrativi di Dipartimenti dell'area ingegneria, attraverso la creazione di tre strutture di service, una per ogni Dipartimento, e sono state affidate le conseguenti posizioni di responsabilità. Contestualmente, è stato disposto lo scambio del Responsabile Amministrativo della macro struttura con quello della macro struttura di Economia e Giurisprudenza.
- sono state istituite due nuove posizioni organizzative nell'ambito del Settore Risorse Economiche, attraverso la riorganizzazione della unità di gestione di bilancio e contabilità, che è diventata, conseguentemente, unità operativa complessa di coordinamento;
- è stata costituito il Servizio "Staff del Rettore", con la relativa posizione organizzativa di cat. EP, all'interno della quale è stata collocata la UOC "Comunicazione";
- nell'ambito del Servizio Risorse Umane è cessata la UOC "Organizzazione, Sviluppo e Formazione, e sono state riviste le competenze del gruppo attraverso l'istituzione della UAFS "Formazione, Pianificazione e Sviluppo del Personale".



7.12 RELAZIONE DELL'ATTIVITÀ SVOLTA

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

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

7.13 PIANIFICAZIONE TRIENNALE

Gli interventi previsti nel corso del triennio di riferimento 2018-2020, quali obiettivi anticorruzione, sono riportati negli Allegati del presente Piano Integrato (allegato 2 – Obiettivi strategici; allegato 4 Obiettivi dei Dirigenti; allegato 5 Obiettivi dei Responsabili di Posizione Organizzativa), proprio al fine di garantire la perfetta integrazione tra il Ciclo della Performance e le misure Anticorruzione.