



UNIVERSITÀ
DEGLI STUDI
DI BRESCIA

Nucleo di Valutazione

Relazione Annuale 2025 sul Sistema AVA

Sezione II: Valutazione della *Performance*

**Sezione III: Raccomandazioni e suggerimenti
(*relativamente alla Valutazione della
Performance*)**

Allegato al verbale n. 10 del 24 ottobre 2025

Il Nucleo di Valutazione dell'Università degli Studi di Brescia è composto da:

Prof.ssa Annalisa Pola (Presidente)
Ordinaria di Metallurgia – Università degli Studi di Brescia

Dott.ssa Pilar Emma
Academic Planning & Monitoring – Università Bocconi di Milano

Prof. Paolo Mariani
Ordinario di Statistica economica – Università degli Studi di Milano-Bicocca

Dott. Carlo Alberto Martini
Magistrato della Corte dei Conti

Dott.ssa Serena Pelamatti
Rappresentante degli/delle studenti – Università degli Studi di Brescia

Prof. Antonio Tencati
Ordinario di Economia e gestione delle imprese – Università degli Studi di Brescia

Dott. Simone Via
Responsabile Unità Organizzativa Internazionalizzazione – ANVUR (Agenzia nazionale di valutazione del sistema universitario e della ricerca)

**Per le sue attività il Nucleo di Valutazione si avvale della collaborazione
della U.O.C. Qualità, Statistiche e Reporting**

Sezione II: Valutazione della *Performance*

Questa sezione si basa sull'Allegato 3 delle Linee Guida 2025 per la Relazione Annuale dei Nuclei di Valutazione¹ approvate con Delibera del Consiglio Direttivo di ANVUR n. 82 del 3 aprile 2025: "Scheda di valutazione sul funzionamento del sistema di gestione del ciclo della *performance* dell'università".

La prima parte riguarda il Sistema di Misurazione e Valutazione della *Performance* (SMVP) 2025 (punti da 1 a 10), la seconda il Piano Integrato di Attività e Organizzazione 2025-2027 e in particolare le sezioni relative a Valore Pubblico (punti da 11 a 20) e *Performance* (dal 21 al 33).

Sistema di Misurazione e Valutazione della *Performance*

1 - L'Ateneo ha aggiornato il SMVP per il ciclo 2025?

- Sì (in tal caso specificare quali sono state le principali modifiche)
 No
 Altro (specificare)

EVENTUALI NOTE O COMMENTI:

Il Sistema², approvato dal CdA nella seduta del 28/01/2025, è stato aggiornato rispetto al 2024 con riferimento ai seguenti aspetti:

- "Competenze comportamentali" di Direttore/trice Generale (DG) e Dirigenti:
 - o accorpamento delle due voci "Capacità di valutazione dei collaboratori" e "Empowerment e sviluppo dei collaboratori" in un'unica voce chiamata "Empowerment, valutazione e sviluppo dei collaboratori". I pesi erano rispettivamente 15% e 10%, mentre la nuova competenza comportamentale pesa il 15%;
 - o aggiunta una nuova voce "Assunzione del rischio" con peso 10%.

I pesi sono riferiti alle sole "competenze comportamentali" che a loro volta pesano per il 20% sulla valutazione globale di DG e Dirigenti. La nuova voce è stata aggiunta anche per tenere conto della valutazione della *leadership* contenuta nella Direttiva del Ministro della Pubblica Amministrazione "Nuove indicazioni in materia di misurazione e di valutazione della performance individuale" del Ministro della Pubblica Amministrazione di novembre 2023³;

Riferimenti: pagg. 12-13 SMVP 2025.

¹ https://www.anvur.it/sites/default/files/2025-04/LGNuclei_2025.pdf

² Sistema di Misurazione e Valutazione della *Performance* (SMVP) 2025 dell'Università degli Studi di Brescia è pubblicato nel Portale di Amministrazione Trasparente, nella sezione *Performance*:

<https://unibs.portaleamministrazionetrasparente.it/archiviofile/unibs/utente3918/Performance/SMVP/2025/SMVP%202025.pdf>

³https://www.aranagenzia.it/wp-content/uploads/2025/01/performance_individuale-nuove_indicazioni_misurazione_e_valutazione.pdf

- Viene indicato che a partire dal 2026 si introdurrà una forma di valutazione *bottom-up*, di “Direttore Generale, Dirigenti e superiori gerarchici”, che saranno sottoposti alla valutazione dei propri collaboratori, in coerenza con la Direttiva sopra citata che invita ad arrivare gradualmente alla “valutazione a 360°” (pagg. 11-12 SMVP 2025).
- Modifica di una delle competenze comportamentali per il personale non dirigente ma responsabile di posizione organizzativa, da “*Empowerment* e sviluppo dei collaboratori” a “*Empowerment*, valutazione e sviluppo dei collaboratori” (pag. 15 SMVP 2025).
- Aggiunta, nella descrizione della competenza comportamentale “capacità di adattamento” riferita al personale non dirigente, dell’inciso “*saper rispondere alla richiesta di intervenire in caso di emergenza in una funzione diversa dalla propria*” (pag. 19 SMVP 2025).
- Previsione che il risultato della valutazione degli obiettivi possa discostarsi dalla misurazione, in casi giustificati e condivisi con la Direzione Generale (pag. 16 SMVP 2025).
- Inserita una spiegazione sull’importanza del monitoraggio intermedio e finale degli obiettivi e sull’impatto di un eventuale ritardo o mancanza (pagg. 9-10 SMVP 2025).
- Aggiunto un maggiore dettaglio del concetto di “*confronto sistematico tra valutato e valutatore*”, con l’indicazione dei momenti in cui è opportuno effettuare dei colloqui tra i due soggetti (pag. 11 SMVP 2025).
- Specificati i termini per la fase di presa visione ed eventuale rifiuto della valutazione per assicurare l’espletamento delle fasi successive e dettagliate ulteriormente le fasi e i tempi per presentare eventuale richiesta di valutazione di seconda istanza e ricorso di garanzia (pag. 11 e pagg. 16-17 SMVP 2025).
- Aggiornati e distinti gli attori che partecipano al processo nella descrizione iniziale (pag. 4 SMVP 2025).
- Aggiunto uno schema per mostrare il ciclo della *performance* e l’integrazione con altri documenti programmatici (pag. 7 SMVP 2025).
- Aggiornati i riferimenti in tutto il documento alle categorie del personale secondo quanto stabilito dal vigente contratto collettivo nazionale.
- Aggiunta una premessa circa l’uso del linguaggio (pag. 3 SMVP 2025).

2 - Il SMVP prevede anche la valutazione dei comportamenti organizzativi?

Sì (in questo caso indicare se gli stessi sono differenziati rispetto al ruolo ricoperto)

No

Altro (specificare)

EVENTUALI NOTE O COMMENTI:

Ogni categoria di personale ha cinque voci di valutazione sui comportamenti organizzativi. Le differenze rispetto al ruolo sono:

- 1) il Direttore o la Diretrice Generale e le figure dirigenziali hanno alcune voci e relativi pesi diversi rispetto al resto del personale, con preminenza per l’orientamento al risultato;
- 2) il personale responsabile di posizione organizzativa che gestisce delle persone all’interno della propria unità, viene valutato per l’*empowerment* e lo sviluppo dei collaboratori. Questa voce non

è prevista per il restante personale, per cui vengono, invece, valutate le capacità relazionali.
Riferimenti: pagg. 12-16 SMVP 2025.

3 - Nel SMVP vengono esplicitati, per la valutazione di ciascuna categoria di personale, i pesi attribuiti rispettivamente alla performance istituzionale, alla performance organizzativa, agli obiettivi individuali e ai comportamenti?

- Sì
 No
 Altro (specificare)

EVENTUALI NOTE O COMMENTI:

I pesi attribuiti alle varie componenti vengono illustrati per ogni tipologia di personale. Sono presenti una descrizione e una tabella riepilogativa finale.

Le due componenti della valutazione delle competenze comportamentali e degli obiettivi concorrono in modo differente alla composizione della valutazione globale, a seconda che si tratti di personale con responsabilità di posizione organizzativa (dove contano di più gli obiettivi dei comportamenti) o a seconda della categoria (operatore, collaboratore, funzionario, elevate professionalità).

Esclusi i Dirigenti, che sono sottoposti a modalità di valutazione simili a quelle del Direttore/della Diretrice Generale, per il PTA appartenente alle Aree delle Elevate Professionalità, dei Funzionari e dei Collaboratori titolare di responsabilità di posizione organizzativa vi è corrispondenza tra obiettivi di struttura e individuali: gli obiettivi della struttura di appartenenza coincidono con gli obiettivi individuali e viceversa.

Gli obiettivi istituzionali non vengono fatti ricadere direttamente sul personale delle unità operative, ma vengono declinati, laddove di competenza, in obiettivi di *performance*. In questo senso possono avere un impatto anche sulle valutazioni.

Riferimenti: pagg. 10-16 SMVP 2025.

4 - Nel SMVP è chiaramente descritta la differenza tra obiettivo – indicatore – target?

- Sì
 No
 Altro (specificare)

EVENTUALI NOTE O COMMENTI

Riferimenti: pag. 8 SMVP 2025. In particolare:

“A ciascun obiettivo è associato uno o più indicatori di *performance* (KPI) o uno o più indicatori di Attività (TSK). Ogni indicatore deve essere comprensibile, rilevante e confrontabile. L’indicatore è riferibile direttamente all’obiettivo ed è, preferibilmente, quantitativo e in taluni casi qualitativo o dicotomico. Ad ogni indicatore è assegnato un *target* di valore fissato. Tale valore è misurabile, a incremento o decremento, raggiungibile ed espresso in termini quantitativi o qualitativi. Il *target*, se possibile, è definito considerando sia il livello di *performance* complessivo negli anni precedenti sia le reali potenzialità di miglioramento. Ove possibile, il *target* può essere ricavato anche a seguito di un confronto con altre realtà universitarie regionali o nazionali”.

5 - Nel SMVP la fase della misurazione è distinta da quella di valutazione?

Sì (indicare la modalità con la quale si realizzando le due fasi)

No

Altro (specificare)

EVENTUALI NOTE O COMMENTI

La misurazione del raggiungimento degli obiettivi viene svolta al 30 giugno e al 31 dicembre attraverso una autovalutazione dei/delle Responsabili in un gestionale dedicato (SPRINT), dove vengono caricate anche le relative evidenze documentali. L'autovalutazione a fine anno viene approvata dalla persona gerarchicamente superiore rispetto a quella responsabile della struttura che ha gli obiettivi.

La valutazione viene svolta in un altro gestionale (HR-VP) che è integrato con SPRINT e dove vi sono due componenti, una legata alle competenze comportamentali, diversificata per ogni persona e valutata dal/dalla Responsabile dell'ufficio e una componente legata agli obiettivi, valutata dalla persona gerarchicamente superiore al/alla Responsabile dell'ufficio e che è uguale per tutte le persone che compongono l'ufficio che aveva quegli obiettivi. Questa parte della valutazione è tendenzialmente pari a quanto viene rilevato in fase di misurazione, ma, come già segnalato nella pagina precedente, in presenza di condizioni particolari, da motivare, la valutazione può discostarsi dalla misurazione.

Riferimenti: pagg. 10-12 e pag. 16 SMVP 2025.

6 - Illustrare sinteticamente la struttura del sistema di valutazione del Direttore Generale (tipologia di obiettivi assegnati e pesi, organi coinvolti nell'assegnazione degli obiettivi e nella valutazione dei risultati) se variata rispetto all'anno precedente

Nel SMVP 2025 sono state effettuate le seguenti modifiche rispetto al 2024, come accennato nel Punto n. 1:

- accorpamento di due competenze comportamentali “Capacità di valutazione dei collaboratori” e “Empowerment e sviluppo dei collaboratori” in un’unica voce chiamata “Empowerment, valutazione e sviluppo dei collaboratori”. I pesi erano rispettivamente 15% e 10%, mentre la nuova voce pesa il 15%;
- aggiunta una nuova voce “Assunzione del rischio” con peso 10%. Questa voce è stata aggiunta a seguito delle “Nuove indicazioni in materia di misurazione e di valutazione della performance individuale” del Ministro della Pubblica Amministrazione del novembre 2023 che fanno riferimento alla valutazione della *leadership*.

Il SMVP a partire dal 2024 ha recepito quanto disposto dall’art. 4-bis del D.L. 24 febbraio 2023 n.13, convertito dalla Legge 21 aprile 2023 n.41; pertanto, è stata introdotta una componente pari al 30% della valutazione legata al “grado di raggiungimento obiettivo rispetto dei tempi di pagamento”.

Riferimenti: pagg. 12-13 SMVP 2025.

7 - Illustrare sinteticamente la struttura del sistema di valutazione dei Dirigenti (tipologia di obiettivi assegnati e pesi, organi coinvolti nell'assegnazione degli obiettivi e nella valutazione dei risultati) se variata rispetto all'anno precedente

Come per il/la Direttore/trice Generale, nel SMVP 2025 sono state effettuate le seguenti modifiche rispetto al 2024 per i/le Dirigenti, come accennato nel punto n. 1:

- accorpamento di due competenze comportamentali “Capacità di valutazione dei collaboratori” e “Empowerment e sviluppo dei collaboratori” in un’unica voce chiamata “Empowerment, valutazione e sviluppo dei collaboratori”. I pesi erano rispettivamente 15% e 10%, mentre la nuova voce pesa il 15%;
- aggiunta una nuova voce “Assunzione del rischio” con peso 10%. Questa voce è stata aggiunta a seguito delle “Nuove indicazioni in materia di misurazione e di valutazione della performance individuale” del Ministro della Pubblica Amministrazione di novembre 2023 che fanno riferimento alla valutazione della *leadership*.

Il SMVP a partire dal 2024 ha recepito quanto disposto dall’art. 4-bis del D.L. 24 febbraio 2023 n.13, convertito dalla Legge 21 aprile 2023 n.41, pertanto è stata introdotta una componente pari al 30% della valutazione legata al “grado di raggiungimento obiettivo rispetto dei tempi di pagamento”.

Riferimenti: pagg. 13-14 SMVP 2025.

8 - Quale giudizio complessivo è ritenuto più aderente a qualificare il SMVP adottato dall’Ateneo? (scegliere una sola opzione)

- Strumento che stimola lo sviluppo organizzativo e risponde pienamente ai requisiti richiesti dalla normativa e dalle Linee Guida di riferimento**
- Strumento che risponde pienamente ai requisiti richiesti dalla normativa e dalle Linee Guida di riferimento
- Strumento che risponde solo parzialmente ai requisiti richiesti dalla normativa e dalle Linee Guida di riferimento
- Altro (specificare)

EVENTUALI NOTE O COMMENTI

Come si è visto in precedenza, la valutazione di Direttore/Direttrice Generale e Dirigenti è cambiata per favorire l'assunzione del rischio (e *leadership*: si vedano pag. 12-13 SMVP 2025). A Direttore/Direttrice Generale e Dirigenti, poi, è stato attribuito un obiettivo individuale.

Inoltre, a pag. 15 del SMVP si legge: "La ricaduta del grado di raggiungimento degli obiettivi di struttura sulla valutazione del personale privo di responsabilità organizzativa è l'inserimento di una tecnicità volta a sviluppare il senso di appartenenza e rafforzare lo spirito di squadra di tutta l'organizzazione.

Il singolo concorre così al raggiungimento dell'obiettivo della struttura di appartenenza attraverso la partecipazione attiva allo stesso, direttamente o indirettamente, sentendosi parte di un gruppo coeso.

Per il PTA appartenente alle Aree delle Elevate Professionalità, dei Funzionari e dei Collaboratori titolare di responsabilità di posizione organizzativa vi è corrispondenza tra obiettivi di struttura e individuali: gli obiettivi della struttura di appartenenza coincidono con gli obiettivi individuali e viceversa".

Alla luce di tutti questi elementi, a parere del NdV, che ne apprezza i più recenti affinamenti, il SMVP non solo risponde pienamente ai requisiti richiesti dalla normativa e dalle Linee Guida di riferimento, ma stimola anche lo sviluppo organizzativo.

In particolare, il SMVP indica i meccanismi alla base della misurazione e valutazione della *performance* individuale sia per la componente obiettivi che per la componente competenze comportamentali individuali, fornendo degli schemi riepilogativi e degli esempi e sono illustrate le dimensioni che concorrono a determinare gli obiettivi di struttura. Dal 2022, tutto il personale tecnico-amministrativo, con e senza responsabilità di posizione organizzativa, viene anche valutato in base al raggiungimento degli obiettivi della struttura cui appartiene.

Questo elemento, insieme alla contestuale adozione di uno strumento informatico dedicato che traccia l'andamento degli obiettivi, ha favorito una maggiore consapevolezza da parte del personale senza responsabilità di posizione organizzativa riguardo agli obiettivi assegnati alla propria struttura. Nel corso degli ultimi due anni, poi, come già rilevato, l'Ateneo ha implementato alcuni cambiamenti per essere coerente con le note ministeriali in materia.

Vi è la particolarità che non sono presenti obiettivi individuali, se non per Direttore/trice Generale e Dirigenti, che hanno un obiettivo individuale specifico relativo al rispetto dei tempi di pagamento delle fatture commerciali, ma solo obiettivi di struttura, corredati quando necessario da obiettivi di struttura specifici per alcune figure che svolgono attività particolari e diverse rispetto alla restante unità operativa in cui sono inseriti o che si trovano in *staff* ad un/una Dirigente o a un/una capo Servizio. Quest'ultimo elemento, ovvero la previsione di obiettivi specifici per le U.A.F.S., è stato introdotto per il 2024 al termine dei primi due anni di sperimentazione del nuovo Sistema, anche in accoglimento di un suggerimento del Nucleo.

9 - Quali delle seguenti indicazioni previste dalla Direttiva del Ministro della Pubblica Amministrazione del 28 novembre 2023 è stata adottata dall'Ateneo? (è possibile scegliere più opzioni)

- Valutazione dal basso dei Dirigenti
- Valutazione tra pari del personale
- Valutazione collegiale
- Valutazione da parte di *stakeholder* esterni (in riferimento alla *performance* organizzativa)
- Valutazione del personale dirigenziale in relazione alla capacità di esercitare la propria leadership**
- Assegnazione al personale dirigenziale di obiettivi finalizzati alla definizione di piani formativi individuali**
- Altre forme di premialità (aggiuntive rispetto a quelle economiche)
- Altro (specificare)**

ALTRO: Obiettivo trasversale sulla formazione per tutte le strutture.

EVENTUALI NOTE O COMMENTI

- Valutazione del personale dirigenziale in relazione alla capacità di esercitare la propria leadership: come già segnalato al Punto n. 1, è stata aggiunta una voce per la valutazione di DG e Dirigenti chiamata “assunzione del rischio”.
- Assegnazione al personale dirigenziale di obiettivi finalizzati alla definizione di piani formativi individuali: è stato assegnato ai e alle Dirigenti l’obiettivo della formazione individuale e della promozione delle attività formative.
- Altro (riferimento: pag. 93 PIAO 2025-2027): “*Gli obiettivi di performance organizzativa in tema di formazione, assegnati in modo trasversale a tutte le strutture amministrative, sono finalizzati al raggiungimento dei target di due importanti indicatori assegnati dal Ministro per la PA nelle citate Direttive del 2023:*
1) *indicatore di outcome: completamento delle attività di assessment e conseguimento dell’obiettivo formativo riferito al superamento di almeno un livello nel citato percorso di Syllabus “Competenze digitali per la PA” da parte di una quota di personale non inferiore al 75% entro il 31/12/2025 (considerata anche l’attività svolta negli anni 2023 e 2024);*
2) *indicatore di output: incremento delle ore di formazione erogate ad ogni unità di personale. Il target per il 2024 è 40 ore pro-capite con un maggiore sforzo verso il coinvolgimento di soggetti che nell’anno precedente hanno usufruito di un minor numero di ore di formazione.”*

Riferimenti: pag. 41, pagg. 91-93 e Allegato 1 Obiettivi 2025 PIAO (Piano Integrato di Attività e Organizzazione) 2025-2027.

10 - Sono stati previsti obiettivi funzionali al rispetto dei tempi di pagamento delle fatture commerciali come previsto dall'art. 4-bis del D.L. n.13/2023? (è possibile scegliere più opzioni)

- Sì, per i Dirigenti delle aree bilancio e contabilità
- Sì, per il Direttore Generale**

Sì, anche per altri Dirigenti

No

Altro (specificare)

ALTRO: Obiettivo anche per altre strutture.

EVENTUALI NOTE O COMMENTI

Anche per il 2025 come per il 2024 è stato assegnato un obiettivo legato al rispetto dei tempi di pagamento delle fatture commerciali alla Direttrice Generale, a tutto il personale Dirigente (Acquisizioni ed Edilizia; Risorse economiche; Didattica Ricerca e Impegno nel Territorio; Risorse umane; Ricerca e Innovazione *ad interim*), ad alcune strutture che appartengono alle aree dirigenziali citate (es. Economato e Patrimonio, Amministrazioni dei Dipartimenti ecc.), ad alcuni Servizi che non fanno capo ad un Dirigente (Servizio ICT e Servizio Bibliotecario di Ateneo) e ad alcune unità operative che fanno capo a questi Servizi (unità del Servizio ICT), per un totale di 34 strutture.

Nel PIAO è specificato che: “*L’assegnazione dell’obiettivo, non solo al personale Dirigente, ma anche a tutte le strutture impegnate a vario titolo nella “filiera” del pagamento consente di coinvolgere e finalizzare lo sforzo di tutti verso il raggiungimento dell’obiettivo comune.*”

Riferimenti: pag. 39 e Allegato 1 Obiettivi PIAO 2024-2026.

Piano Integrato di Attività e Organizzazione (PIAO) 2025-2027 - Valore Pubblico

11 - Il PIAO⁴ dell’Ateneo risulta un concreto strumento di integrazione tra pianificazione strategica e programmazione operativa funzionale allo sviluppo e al governo dell’organizzazione?

Sì

In parte

No

EVENTUALI NOTE O COMMENTI

Il PIAO 2025-2027 recepisce nei suoi obiettivi di Valore Pubblico gli obiettivi del Piano Strategico di Ateneo 2023-2028⁵.

Nel PIAO è esplicitato che: “*il Piano Strategico approvato per il sessennio 2023-2028 è formulato con una validità di medio-lungo periodo e costituisce il principale strumento di programmazione nel quale trovano fondamento la programmazione strategica dei Dipartimenti e la programmazione operativa dell’apparato amministrativo*”. Viene indicato, inoltre, che: “*In linea generale, gli obiettivi delle strutture sono definiti secondo una logica di cascading a partire dal Piano Strategico e dagli obiettivi*

⁴ Il PIAO 2025-2027 è pubblicato nel Portale di Amministrazione Trasparente, nella sezione *Performance*:

https://unibs.portaleamministrazionetrasparente.it/pagina44_piano-della-performance.html

⁵ Piano Strategico di Ateneo 2023-2028 e Relazione di monitoraggio 2024 e 2025 sono pubblicati sul sito di Ateneo:

<https://www.unibs.it/it/node/47>

della Direttrice Generale. Questo meccanismo favorisce il coinvolgimento di tutti i dipendenti nella missione e nel mandato dell'Ateneo e contribuisce a responsabilizzare il personale, a consolidare il senso di appartenenza e a promuovere un clima organizzativo favorevole."

Nell'Allegato 1 al PIAO, che contiene l'elenco degli obiettivi di tutte le strutture, per ogni obiettivo è indicata, laddove presente, il collegamento con l'obiettivo strategico corrispondente e relativa codifica.

Riferimenti: pagg. 3, 29 e Allegato 1 Obiettivi 2025 del PIAO 2025-2027.

12 - Nel PIAO sono chiaramente definiti gli obiettivi di Valore Pubblico che l'Ateneo intende perseguire e Strategie coerenti per la sua realizzazione?

Sì (Valore Pubblico e Strategie)

Sì (solo Valore Pubblico)

No

EVENTUALI NOTE O COMMENTI

Nel PIAO sono indicati gli obiettivi di Valore Pubblico che comprendono gli obiettivi del Piano Strategico di Ateneo 2023-2028 e della Programmazione Triennale 2024-2026 (PRO3).

Le Strategie seguite riguardano: Piano Strategico di Ateneo 2023-2028; Programmazione Triennale 2024-2026 (PRO3); Alleanza europea UNITA a cui UNIBS aderisce; Piano di Ateneo per lo sviluppo sostenibile; Sistemi di gestione qualità AVA e ISO; Partecipazione a PNRR.

Riferimenti: pagg. 12-28 PIAO 2025-2027.

13 - Quanti obiettivi di Valore Pubblico sono presenti nel PIAO

- Meno di 5
- Tra 5 e 10
- Tra 11 e 15
- Più di 15

EVENTUALI NOTE O COMMENTI

Gli obiettivi di Valore Pubblico corrispondono a quelli di:

- Piano Strategico di Ateneo 2023-2028 (n. 35 obiettivi);
- Programmazione Triennale 2024-2026 (PRO3) (in particolare 2 obiettivi a cui corrispondono 4 indicatori selezionati dall'Ateneo nel suo Programma).

Riferimenti: pagg. 12-28 PIAO 2025-2027.

14 - Nella individuazione degli obiettivi di Valore Pubblico sono stati coinvolti gli Stakeholder interni ed esterni?

- Sì interni ed esterni

- Sì esterni
- Sì interni
- No

EVENTUALI NOTE O COMMENTI

Nel PIAO e nel Piano Strategico di Ateneo è indicato che i rispettivi Piani sono stati aperti anche alla consultazione con gli *stakeholder*.

Nel PIAO, sezione Valore Pubblico, è indicato che: *“La condivisione della Strategia con gli stakeholder di riferimento (corpo docente, studenti, personale tecnico-amministrativo, comitati e commissioni, organi di indirizzo, Nucleo di valutazione), in alcuni casi già dalle prime fasi di elaborazione e redazione, ha consentito di effettuare un’analisi SWOT identificando i punti di forza e di debolezza dell’Istituzione e individuando le opportunità e le minacce derivanti dal contesto esterno ed interno, nello spirito di una sempre maggior consapevolezza delle leve disponibili, dei limiti e dei margini di miglioramento.”*

Gli obiettivi di Valore Pubblico, come già indicato, derivano dagli obiettivi del Piano Strategico di Ateneo 2023-2028. Il Piano ha avuto un primo monitoraggio relativo al 2023 e un secondo relativo al 2024. A metà mandato, nel corso del 2026, ne avrà uno relativo al 2025 con eventuale rimodulazione. Si suggerisce in quell’occasione di esplicitare se eventuali rimodulazioni del Piano Strategico di Ateneo sorgerebbero in risposta a un dialogo con gli *stakeholder*, sia interni, ossia appartenenti al sistema universitario, sia esterni, ossia appartenenti alla sfera pubblica di governo (ad esempio, Comune), al mondo imprenditoriale e alla società civile, presenti sul territorio.

Riferimenti: PIAO 2025-2027 pag. 14; Piano Strategico 2023-2028 pagg. 5, 12; Relazione di Monitoraggio del Piano Strategico di Ateneo 2023-2028 - Anno 2024 e Anno 2025.

15 - Tra gli obiettivi di Valore Pubblico sono presenti aspetti riconducibili al Benessere Equo e Sostenibile o ai Sustainable Development Goals dell'Agenda ONU 2030?

Sì

No

EVENTUALI NOTE O COMMENTI

Per ogni obiettivo di Valore Pubblico legato al Piano Strategico sono indicati gli SDGs coinvolti.

Riferimenti: PIAO 2025-2025 pagg. 16-20; Piano Strategico 2023-2028 pagg. 4, 35 e in corrispondenza di ciascun Obiettivo.

16 - Nel PIAO, a livello di Valore Pubblico o di Performance sono presenti obiettivi riconducibili agli indirizzi del MUR o alle valutazioni dell'ANVUR (es. PNRR, Programmazione triennale di sistema (PRO 3), VQR, AVA, ecc...)

Sì, sia a livello di Valore Pubblico che di obiettivi di Performance

Sì, solo a livello di Valore Pubblico

Sì, solo a livello di obiettivi di Performance

No

EVENTUALI NOTE O COMMENTI

- Valore Pubblico: gli obiettivi di Valore Pubblico derivanti dal Piano Strategico di Ateneo hanno ognuno il rimando all'aspetto corrispondente legato al Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR) e al Piano Nazionale della Ricerca (PNR) 2021-2027 (rif. pagg. 16-20 PIAO; Piano Strategico di Ateneo 2023-2028); inoltre, sono stati pensati anche tenendo conto degli indicatori di AVA3 (rif. pagg. 47, 64, 68, 92, 102 Piano Strategico di Ateneo) e VQR (rif. pag. 35 Piano Strategico di Ateneo);
- *Performance*: alcuni obiettivi di struttura sono riconducibili ad AVA3 (pagg. 38, 40 e Allegato 1 Obiettivi PIAO) e alla PRO3 2024-2026 (pagg. 22, 37, 38 e Allegato 1 PIAO). Ad esempio:

- Attività rivolte alla verifica dei requisiti richiesti per l'accreditamento periodico delle Sedi e dei Corsi di Studio, secondo il modello AVA3, attraverso l'organizzazione di almeno un momento di verifica per ogni ambito di valutazione dei requisiti di Sede, con le strutture amministrative che presidiano le attività coinvolte in ogni punto di attenzione e negli aspetti da considerare di tale ambito (codice SET-64-2025);
- Monitoraggio delle azioni volte al conseguimento dei target PRO3 (codice SET-85-2025).

17 - Rispetto ad ogni obiettivo di Valore Pubblico sono stati individuati gli stakeholder sui quali impatta l'obiettivo?

Sì per tutti gli obiettivi

Sì per alcuni

No

EVENTUALI NOTE O COMMENTI

Gli *stakeholder* non sono esplicitati per ogni obiettivo, ma sono desumibili dagli obiettivi, ad esempio: D.LS1.01-01 “incrementare le attività a beneficio di studenti con disabilità e disturbi specifici dell'apprendimento e studenti in carcere”.

Riferimento: pagg. 16-20 PIAO 2025-2027.

18 - Agli obiettivi di Valore Pubblico sono associati indicatori, fonte dei dati e target?

- Sì (indicatori, fonte dei dati e *target*)
- Sì (indicatori e fonte dei dati)
- Sì (indicatori e *target*)**
- No

EVENTUALI NOTE O COMMENTI

All'interno del PIAO è riportato l'elenco degli obiettivi di Valore Pubblico corredati di: codice identificativo, riferimento ai valori, referente politico, obiettivo SDGs corrispondente, aspetto PNRR corrispondente, referente gestionale. Nel PIAO è presente anche il rimando al Piano Strategico di Ateneo, dove sono presenti ulteriori riferimenti. Nel Piano Strategico di Ateneo 2023-2028 per ogni obiettivo sono indicati: azioni, indicatori, *trend* storico e *target* 2025.

La fonte del dato non è presente, tuttavia il Rettore e la *governance*, nell'ambito delle presentazioni del Piano Strategico, hanno spiegato pubblicamente il lavoro svolto nei tavoli tecnici preparatori, nell'ambito dei quali ci si è preoccupati di valutare le fonti e la disponibilità dei dati.

Con le Delibere 235/2024 del Senato Accademico e 239/2024 del Consiglio di Amministrazione l'Ateneo ha approvato a settembre 2024 un documento che illustra le modalità di monitoraggio del PSA 2023-2028. In particolare sono riportati lo scopo del monitoraggio, gli strumenti, le responsabilità, le fasi, la correlazione con la programmazione economica, finanziaria e patrimoniale e, infine, le modalità con cui verrà effettuata la valutazione finale e il bilancio sul PSA. Concretamente, ad esempio, i referenti degli indicatori hanno fornito nel mese di settembre 2024 i dati per misurare gli indicatori, inserito i dati all'interno dello strumento informatico SPRINT e coinvolto i referenti politici. L'esito del monitoraggio 2024 corredata di commenti è stato in seguito pubblicato sul sito di Ateneo nella pagina del Piano strategico di Ateneo⁶.

Il monitoraggio viene ripetuto ogni anno. La Relazione 2025 relativa al 2024 è stata pubblicata nell'ottobre 2025.

All'interno del monitoraggio 2024 e 2025 le fonti dei dati degli indicatori non sono riportate, quindi si rinnova il suggerimento di indicarle, in particolare nella prossima Relazione di metà mandato, dalla cruciale valenza strategica.

Riferimenti: pagg. 16-20 PIAO 2025-2027; Piano Strategico di Ateneo 2023-2028; Relazione di monitoraggio del Piano strategico di Ateneo 2023-2028 - Anno 2024 e Anno 2025.

⁶ <https://www.unibs.it/it/node/47>

19 - In che misura il PIAO 2025-2027 dell'ateneo ha recepito le indicazioni della Direttiva del Ministro della P.A. del 14 gennaio 2025 in merito alle cinque aree strategiche di sviluppo delle competenze (leadership e soft skills, transizione amministrativa, transizione digitale, transizione ecologica, valori e principi)?

- Recepimento completo: tutte le cinque aree strategiche sono state declinate nel PIAO con specifici obiettivi formativi, target e indicatori;**
- Recepimento ampio: Sono state accolte almeno quattro delle cinque aree strategiche con la definizione di interventi formativi, con priorità assegnate in base alla specifica missione dell'ateneo;
- Recepimento parziale: sono state accolte alcune delle aree strategiche (2-3) con una programmazione formativa ancora in fase di sviluppo;
- Recepimento minimo: È stata avviata solo la fase di analisi dei fabbisogni formativi, ma non sono ancora stati definiti interventi specifici;
- Nessun recepimento: Il PIAO 2025-2027 non ha ancora accolto le indicazioni della Direttiva ministeriale
- Altro (specificare)

EVENTUALI NOTE O COMMENTI

Nel PIAO, sezione Organizzazione e Capitale Umano vengono descritti interventi formativi che toccano tutte e cinque le aree e i destinatari (rif. descrizione pagg. 92-93 e tabelle pagg. 95-97 PIAO 2025-2027).

Specifici obiettivi e *target* sono previsti con riferimento a:

- Dirigenti:
 - Obiettivo: *"Partecipazione ad attività formative finalizzate all'aggiornamento e/o al miglioramento delle conoscenze e delle competenze che prevedano un impegno non inferiore a 40 ore annue, prioritariamente sui temi della leadership e delle soft skills, e promozione di attività di formazione per il personale assegnato (obiettivo di 40 ore/anno, a partire dal 2025)"*
 - Indicatore: Nr. ore formative fruite
 - *Target*: 40
- Tutte le strutture di ateneo:
 - Obiettivo: *"Conseguimento di un livello di padronanza superiore a quello riscontrato ad esito del test di assessment iniziale in Syllabus "competenze digitali per la PA". Miglioramento della padronanza delle competenze oggetto della formazione per almeno un livello (ad esempio da base a intermedio)"*
 - Indicatore: Percentuale di personale che ha superato il livello richiesto
 - *Target*: 75%

Pertanto, sono previsti obiettivi formativi, indicatori e *target*. Questi vengono declinati, effettuando una distinzione tra Dirigenti e resto del personale. Negli obiettivi di *performance* del PIAO sono ricompresi specifici riferimenti a due delle cinque aree; inoltre, nel testo del PIAO (pagg. 92-93),

vengono descritti i corsi disponibili per tutte le aree strategiche.

Di fatto, sono presenti sia obiettivi legati ad alcune delle aree di sviluppo secondo la Direttiva sia proposte formative su tutte e cinque le aree. In particolare:

1. TRANSIZIONE DIGITALE

Corsi specifici su sicurezza informatica e intelligenza artificiale

Formazione su piattaforme collaborative (*Teams, Meet*)

Target specifico: 75% del personale deve completare "Competenze digitali per la PA" su *Syllabus* entro 31/12/2025

Utilizzo piattaforma U-GOV Formazione per digitalizzazione processi

2. TRANSIZIONE AMMINISTRATIVA

Formazione specifica su nuovo Codice dei Contratti Pubblici

Corsi per RUP e DEC

Formazione su procedure di acquisto e scelta del contraente

Aggiornamenti normativi continui

3. TRANSIZIONE ECOLOGICA

Corsi su Agenda 2030 e sviluppo sostenibile

Formazione su gestione rifiuti

Utilizzo piattaforma *Syllabus* per competenze transizione ecologica

4. LEADERSHIP E SOFT SKILLS

Corsi su comunicazione e *leadership*

Formazione su "Pensare ed agire come un'unica squadra"

Corso "RIForma *Mentis*" su cultura anti-molestie e parità di genere

Sviluppo competenze trasversali e benessere organizzativo

Obiettivo specifico per la U.O.C. Sviluppo organizzativo e formazione sull'erogazione di un percorso formativo per migliorare le *soft skills* del personale di portineria e obiettivi specifici per le strutture ausiliarie di portineria sulla partecipazione al corso

5. VALORI E PRINCIPI

Formazione su anticorruzione e trasparenza

Corsi GDPR e protezione dati

Attività del *Gender Equality Plan* (GEP)

Formazione su inclusione e pari opportunità

Infine nelle Tabelle da pag. 95 a 97 sono indicati i gruppi di destinatari per tematica (giuridico-amministrativa, economico-finanziaria, comunicazione relazionale, informativa, linguistica, tecnica, sicurezza).

Riferimenti: pag. 29, 41, 91-97, 107 e Allegato 1 PIAO 2025-2027; Presentazione del PIAO 2025-2027 al Nucleo di Valutazione da parte della Direttrice Generale e della Responsabile della U.O.C. Controllo di Gestione e *Performance* in data 28 aprile 2025.

20 - Il PIAO 2025-2027 ha recepito l'indicazione di assegnare ai dirigenti l'obiettivo di garantire la partecipazione del personale a iniziative formative per almeno 40 ore annue pro-capite?

- Sì, completamente: L'obiettivo delle 40 ore annue pro-capite è stato formalmente assegnato a tutti i dirigenti come obiettivo di performance individuale;**
- Sì, con adattamenti: L'obiettivo è stato recepito ma adattato alle specificità dell'ateneo (es.: monte ore differenziato, applicazione selettiva a specifiche categorie di personale, ecc.);
- Recepito solo parzialmente: L'obiettivo delle 40 ore formative è stato incluso nel PIAO come indirizzo generale, ma non è stato ancora formalizzato come obiettivo di *performance* per i dirigenti;
- In fase di implementazione: L'obiettivo è stato incluso nel PIAO ma la sua operatività è programmata per una fase successiva;
- Non recepito: L'obiettivo non è stato incluso nel PIAO 2025-2027 dell'ateneo;
- Altro (specificare)

EVENTUALI NOTE O COMMENTI

Nel PIAO i /le Dirigenti hanno il seguente obiettivo, come indicato nel Punto precedente:

- “*Partecipazione ad attività formative finalizzate all'aggiornamento e/o al miglioramento delle conoscenze e delle competenze che prevedano un impegno non inferiore a 40 ore annue, prioritariamente sui temi della leadership e delle soft skills, e promozione di attività di formazione per il personale assegnato (obiettivo di 40 ore/anno, a partire dal 2025)*”.
- Indicatore: Nr. ore formative fruite
- Target: 40

Pertanto il target riguarda le ore di formazione del/della Dirigente, ma la formulazione dell'obiettivo comprende anche la promozione della formazione del proprio personale.

Riguardo a questo nel PIAO è indicato che:

- “*Il PIAO recepisce la recente Direttiva del Ministro per la Pubblica Amministrazione del 14 gennaio 2025 e integra gli obiettivi formativi del personale Dirigente, presenti nel quadro degli obiettivi già dallo scorso anno, incrementando a 40 ore/annue il target formativo, in particolare sullo sviluppo delle competenze di leadership e sulle soft skill. È, inoltre, compito dirigenziale gestire le persone assegnate, sostenendone lo sviluppo e la crescita professionale. La promozione della formazione costituisce, quindi, uno specifico obiettivo di performance di ogni dirigente che deve assicurare la partecipazione attiva dei/delle dipendenti alle iniziative formative, in modo da garantire il conseguimento dell'obiettivo del numero di ore di formazione pro-capite annue, a partire dal 2025, non inferiore a 40.*”
- “*La piattaforma ministeriale Syllabus prevede una sezione, il Fascicolo formativo del dipendente, dedicata alla raccolta e alla valorizzazione dei dati sulla formazione svolta sulla piattaforma, con l'obiettivo di esporre sinteticamente e in tempo reale i risultati di apprendimento conseguiti e le competenze sviluppate grazie alla fruizione dei contenuti formativi [...] Ciascun dipendente, inoltre, può verificare il tempo complessivo investito nelle attività di formazione in termini di ore e minuti, anche ai fini della partecipazione al raggiungimento dell'obiettivo formativo indicato nelle Direttive del Ministro per la pubblica amministrazione 23 marzo 2023 (almeno tre giorni di formazione/anno) e del 14 gennaio 2025 (almeno 40 ore di formazione/anno).*”

Riferimenti: pagg. 41, 107 e Allegato 1 PIAO 2025-2027.

Piano Integrato di Attività e Organizzazione (PIAO) 2025-2027 – *Performance*

21 - Gli obiettivi e gli indicatori di performance sono coerenti rispetto agli obiettivi di Valore Pubblico?

- Sì
- In parte
- No

EVENTUALI NOTE O COMMENTI

Per ogni obiettivo di *performance* delle strutture sono indicati nel PIAO il Tipo e la Prospettiva dell’obiettivo. Gli obiettivi di tipo “strategico” sono funzionali agli obiettivi di Valore Pubblico (legati al Piano Strategico di Ateneo 2023-2028). Su 653 obiettivi di *performance* totali, 105 sono di tipo “strategico”, pari al 16% e di questi 49 hanno associata la relativa codifica dell’obiettivo del PSA. Nel 2025 alcuni obiettivi fanno inoltre riferimento alla PRO3 2024-2026.

I restanti obiettivi di *performance* appartengono ai tipi: Politiche di qualità; Funzionale o di efficienza; Digitalizzazione e semplificazione; Anticorruzione; Miglioramento dei servizi; Trasparenza e accessibilità e, dal 2024 è stata aggiunto il tipo “Valorizzazione e formazione”.

Con riferimento al numero di obiettivi, si specifica che il PIAO contiene gli obiettivi di tutte le strutture, a tutti i livelli, non solo a livello dirigenziale.

Tuttavia, dopo approfondimento con un quesito ad ANVUR, è emerso che “*il riferimento è ai soli obiettivi istituzionali (a livello di Ateneo) e organizzativi (a livello di Aree dirigenziali).*” Gli obiettivi a livello di macro-settori si possono ritenere in linea con gli obiettivi di Valore Pubblico.

Riferimenti: pagg. 30-36 e Allegato 1 del PIAO 2025-2027.

22 - Analizzando la filiera VALORE PUBBLICO – PERFORMANCE, il PIAO 2025-2027 come si può qualificare rispetto al PIAO 2024-2026?

☒ Complessivamente coerente e in sostanziale continuità

- Caratterizzato da alcune modifiche
- Caratterizzato da significative modifiche

EVENTUALI NOTE O COMMENTI

Il PIAO 2025-2027 è sostanzialmente in continuità con il precedente, pur con il recepimento delle indicazioni della Direttiva del Ministro della Pubblica Amministrazione del gennaio 2025 e con l’integrazione degli obiettivi della PRO3 2024-2026.

23 - Fino a che livello sono indicati gli obiettivi nel PIAO? Più risposte

- Obiettivi istituzionali (a livello di Ateneo)
- Obiettivi organizzativi (a livello di Aree dirigenziali)
- Obiettivi organizzativi (a livello di Unità organizzative interne alle Aree dirigenziali)**
- Obiettivi individuali (a livello di Direttore generale e Dirigenti)**

EVENTUALI NOTE O COMMENTI

L'Università di Brescia ha scelto nel suo SMVP di prevedere solo obiettivi di struttura che ricadono su tutti i componenti dell'unità operativa. Direttore/Diretrice e Dirigenti, oltre agli obiettivi di struttura, hanno in aggiunta degli obiettivi individuali (tempi pagamenti delle fatture).

Riferimenti: pagg. 38-42 e Allegato 1 del PIAO 2025-2027.

24 - Nella sezione Performance del PIAO, agli obiettivi sono associati più indicatori in modo da includere più dimensioni? (scegliere una sola opzione)

- Sì, sempre
- Nella maggior parte dei casi
- Solo in alcuni casi
- No, mai**

EVENTUALI NOTE O COMMENTI

Indagare su più dimensioni un medesimo obiettivo non è tendenzialmente previsto.

Sono, tuttavia, presenti alcuni obiettivi su più strutture che hanno indicatori diversi a seconda della struttura: in questo senso sono associati più indicatori. Ad esempio, l'obiettivo "Progetto riorganizzazione raccolta differenziata nelle Residenze" per alcune strutture prevede l'indicatore "Eliminazione cestini indifferenziati dalle camere delle residenze", per altre "progettazione", per altri "comunicazione e sensibilizzazione".

Inoltre, l'obiettivo "Formazione sicurezza informatica" ha un indicatore sulla formazione studentesca e uno sulla formazione del personale.

Il fatto di avere più di un indicatore per misurare un singolo obiettivo è più diffuso nel PSA.

Riferimenti: Allegato 1 con Obiettivi PIAO 2025-2027.

25 - Quali delle seguenti tipologie di indicatori viene maggiormente utilizzata per misurare il raggiungimento degli obiettivi di performance (sezione 2.2)? (è possibile scegliere fino a due opzioni)

- Efficacia
- Efficienza
- Qualità percepita (*customer satisfaction*)
- Sì/No (realizzazione o meno dell'obiettivo)**
- Tempistiche/scadenze**
- Altro (specificare)

EVENTUALI NOTE O COMMENTI

Si aggiunge che su 653 obiettivi di *performance* 232 (pari al 36%) prevedono un KPI, mentre gli altri prevedono una attività.

Riferimenti: allegato 1 Obiettivi PIAO 2025-2027.

26 - Per la definizione dei target di performance di quali elementi si tiene conto? (è possibile scegliere più opzioni)

Si tiene conto delle serie storiche

Si fa riferimento a *benchmark* interni

Si fa riferimento a *benchmark* esterni (specificare nei commenti)

Si tiene conto delle indicazioni degli *stakeholder*

Nessun criterio, si recepiscono le indicazioni degli uffici e dei relativi responsabili

Altro (specificare)

EVENTUALI NOTE O COMMENTI

Gli obiettivi, gli indicatori di raggiungimento e i relativi *target* sono definiti tenendo conto di più elementi, direttamente o indirettamente. In linea generale, gli obiettivi delle strutture sono definiti secondo una logica di *cascading* a partire dal Piano Strategico, dalla PRO3 e dagli obiettivi del/la Direttore/trice Generale. I relativi *target* sono quindi assegnati dai/dalle Responsabili apicali per essere in linea con tali obiettivi. Questo meccanismo è descritto anche nel SMVP. Vi sono, però, anche altri elementi che concorrono alla scelta dei *target*:

- *Benchmark* interni: varie strutture hanno come obiettivo un'azione di miglioramento legata all'ultima *customer satisfaction* legata al progetto *Good Practice* ("Monitoraggio della qualità percepita del servizio in ottica di miglioramento: produzione di un commento sull'esito della più recente indagine Good Practice ed eventuale proposta di azioni migliorative" in capo a 15 strutture).
- Indicazioni *stakeholder*: gli obiettivi non sono definiti su indicazione degli *stakeholder*, ossia non derivano da un confronto con loro. Tuttavia, alcuni obiettivi riguardano le indicazioni degli *stakeholder*, ad esempio "Monitoraggio della qualità percepita del servizio: anche attraverso uno studio di un nuovo sistema organizzativo contabile". Anche qui si potrebbe ragionare di una possibile attivazione strutturata di processi di *stakeholder engagement* per il coinvolgimento di attori esterni al sistema universitario, ma fondamentali per il suo successo.

Voci non selezionate:

- Serie storiche: negli obiettivi approvati con il PIAO 2025-2027 i *target* non sono legati a serie storiche, anche se alcuni obiettivi con prospettiva "miglioramento" sono basati su risultati precedenti. Inoltre, gli obiettivi di *performance* di tipo "strategico" hanno una corrispondenza con un obiettivo di Valore pubblico derivante dal Piano Strategico 2023-2028, di cui è stato effettuato il primo e il secondo monitoraggio. Non è stata selezionata questa voce perché in questo punto vengono analizzati solo gli obiettivi di *performance* e non quelli di Valore Pubblico.
- *Benchmark* esterni: nei *target* degli obiettivi del PIAO non si fa riferimento esplicito a *benchmark*,

ma vi sono all'interno del documento riferimenti a *benchmarking*, ad esempio nella sezione Anticorruzione del Piano, con riferimento ad amministrazioni simili per le analisi dei casi di corruzione (rif. pag. 66) e relativamente al confronto con analoghe università per quanto riguarda il progetto *Good Practice* (rif. pag. 104). Non paiono esserci obiettivi legati direttamente a questi elementi.

Riferimenti: pagg. 66, 104, Allegato 1 obiettivi PIAO 2025-2027; Piano Strategico di Ateneo 2023-2028 (descrizione *target*); pagg. 7-10 SMVP 2025.

27 - In corrispondenza degli obiettivi di *performance* (sezione 2.2) sono indicate le risorse finanziarie destinate alla loro realizzazione?

- Sì
- No
- Altro (specificare)**

ALTRO: Sono indicate le risorse finanziarie in relazione ad ogni area strategica del Piano Strategico e le risorse della PRO3 (obiettivi di Valore Pubblico). Per i singoli obiettivi di *performance* (sezione 2.2 del PIAO) non sono indicate le risorse; tuttavia, alcuni obiettivi di *performance* sono correlati ad obiettivi strategici.

Riferimenti: pagg. 49-52 PIAO 2025-2027.

EVENTUALI NOTE O COMMENTI

In corrispondenza dei singoli obiettivi di *performance* non sono indicate le risorse finanziarie dedicate; tuttavia, nel PIAO è indicato che:

“Nella definizione Bilancio unico di Ateneo di previsione per gli anni 2025-2027 è illustrata l'integrazione tra pianificazione economica e programmazione strategica. Nella Nota illustrativa al Bilancio, sono, infatti, esposte le risorse destinate alle azioni finalizzate al raggiungimento degli obiettivi previsti nelle aree strategiche della Didattica, della Ricerca, dell'Impegno Sociale, dell'Internazionalizzazione, delle Persone e dei Luoghi. Tale processo di integrazione è stato favorito dalla condivisione degli obiettivi strategici con tutto il personale tecnico amministrativo e dal dialogo sinergico tra le strutture amministrative e i/le referenti politici/che degli obiettivi strategici. A supporto del progetto di integrazione, è stata attivata dallo scorso anno una comunicazione bidirezionale tra applicativi in uso per la gestione del ciclo della performance, da un lato, e per il supporto alla programmazione economico-finanziaria, dall'altro. Le previsioni del budget economico e degli investimenti dell'esercizio 2025 sono state formulate in relazione alle azioni finalizzate al raggiungimento degli obiettivi, che il Piano Strategico dettaglia in ogni scheda obiettivo.

Le risorse stanziate nel Bilancio di Previsione 2025 legate agli obiettivi strategici sono il 70,68% delle risorse totali stanziate, ed ammontano complessivamente a 137,3 milioni di euro, di cui 6,8 euro costituiscono costi pluriennali.”

Riferimenti: pag. 49 PIAO 2025-2027.

28 - Nella sezione performance (2.2) sono indicati obiettivi assegnati ai Dipartimenti (o altre strutture, es. Scuole/Facoltà)?

- Sì
- No
- Altro (specificare)

ALTRO:

Negli obiettivi allegati al PIAO non vi sono obiettivi legati ai Dipartimenti, in quanto il *focus* sono le strutture amministrative. Il personale tecnico-amministrativo che lavora nei Dipartimenti dipende gerarchicamente dal/la Direttore/trice Generale.

Gli obiettivi di Valore Pubblico, invece, cioè quelli del Piano Strategico di Ateneo 2023-2028 e della PRO3 2024-2026, contengono obiettivi legati agli ambiti di didattica e ricerca che ricadono di fatto sui Dipartimenti, che sono stati chiamati a declinare le proprie linee strategiche dei loro Piani dipartimentali, nel rispetto delle loro specificità, ma in accordo col Piano di Ateneo.

Si segnala che i Dipartimenti hanno assegnazioni di risorse anche sulla base della componente di *performance* dipartimentale, legate agli stessi criteri utilizzati per l'assegnazione del FFO.

Riferimenti: pag. 3, 14, Allegato 1 PIAO 2025-2027.

29 - Nella sezione performance (2.2) sono presenti obiettivi correlati alla soddisfazione dell'utenza e/o che prevedono la valutazione esterna all'Ateneo?

- Sì (specificare quale utenza è coinvolta)
- No
- Altro (specificare)

EVENTUALI NOTE O COMMENTI

Obiettivi correlati alla soddisfazione dell'utenza: obiettivi intesi come analisi e proposta di azioni migliorative sulla base degli esiti del questionario sulla soddisfazione dei servizi *Good Practice*. L'utenza coinvolta è costituita da studenti, docenti, ricercatori/ricercatrici e personale tecnico-amministrativo.

Non paiono esserci obiettivi che prevedono direttamente una valutazione esterna all'Ateneo, mentre alcuni la prevedono indirettamente, ad esempio il miglioramento della comunicazione in alcune aree. Anche questa potrebbe essere un'area in cui attivare percorsi di *stakeholder engagement*, soprattutto perché nell'Allegato 1 PIAO 2025-2027 si fa riferimento più volte al concetto di cittadini per quanto concerne la qualità dei processi (di servizio, di comunicazione, ecc.)

Riferimenti: in particolare pagg. 42-43 e Allegato 1 PIAO 2025-2027.

30 - Se SI (al punto 29), quali strumenti sono stati o si prevede di utilizzare? (è possibile scegliere più opzioni)

- Questionari (specificare quali nei commenti, es.: *Good Practice*, AlmaLaurea; ANVUR, di Ateneo, ecc.)

Altri strumenti (specificare quali nei commenti, es.: *focus group, interviste, audit, ecc.*)

EVENTUALI NOTE O COMMENTI

- Questionari: L'Ateneo aderisce al progetto *Good Practice*: il questionario sui servizi amministrativi è rivolto al personale docente e ricercatore, al personale tecnico-amministrativo e agli/alle studenti. Nel PIAO tra gli obiettivi con Tipo "miglioramento dei servizi" vi è un obiettivo comune a più strutture legato a questa indagine.

Obiettivo: Monitoraggio della qualità percepita del servizio in ottica di miglioramento: produzione di un commento sull'esito della più recente indagine *Good Practice* ed eventuale proposta di azioni migliorative

Indicatore: Produzione di un sintetico commento sull'esito dei questionari di *Customer* e proposta di azioni migliorative

- Audit: sono presenti alcuni obiettivi che si basano su *audit interni* ("Attuazione dell'*internal audit* Regolamento di Ateneo per l'amministrazione e la contabilità: *Internal Audit contabile (GP)*", "Verifica rispetto Piano Anticorruzione", "Riduzione delle tempistiche legate alla gestione delle borse di studio e dei premi di Laurea finanziati da enti esterni") che ricadono su più strutture.

Riferimenti: pagg. 42-43, 104, Allegato 1 PIAO 2025-2027.

31 - Quali fonti di dati sono utilizzate per la misurazione finale dei risultati? (è possibile scegliere più opzioni)

dati certificati e pubblicati

autodichiarazione del personale responsabile dell'obiettivo

banche dati dell'Ateneo

banche dati esterne

nessuna fonte specifica

altro (specificare)

ALTRO: pubblicazione sul sito di Ateneo o nella *intranet* o la realizzazione di nuove sezioni *intranet* (es. Dottorati) o la pubblicazione eventi sui *social* di ateneo.

EVENTUALI NOTE O COMMENTI

Si segnala che il SMVP e il PIAO prevedono che la persona Responsabile di un obiettivo a fine anno produca una evidenza documentale dell'obiettivo realizzato. Nella maggior parte dei casi si tratta dell'autodichiarazione del personale responsabile dell'obiettivo, che viene condivisa anche con il/la Responsabile gerarchicamente superiore. A seconda del tipo di obiettivo, però, possono essere usate anche fonti diverse, su una minoranza di essi.

Banche dati esterne: la percentuale di personale che svolge il corso richiesto nella piattaforma *Syllabus* viene in primo luogo autocertificata ma l'ufficio formazione può effettuare una verifica tramite la piattaforma, che può essere considerata una banca dati esterna; il controllo dei tempi di pagamento delle fatture viene controllato tramite banche dati esterne (la Piattaforma dei Crediti

Commerciali - PCC, gestita dalla Ragioneria Generale dello Stato⁷).

Dati certificati pubblicati: i tempi di pagamento, a partire dai dati presenti nella banca dati esterna sopra citata, vengono pubblicati anche sul sito della Ragioneria Generale dello Stato, diventando, quindi, un dato certificato pubblicato. Si precisa che il ricorso a dati certificati e banche dati sia esterne che interne è dominante nelle fonti dei dati degli indicatori del Piano Strategico di Ateneo, oltre ovviamente alla PRO3. Il *focus* in questo caso sono, invece, gli obiettivi di *performance* delle strutture, che in alcuni casi contribuiscono a quegli obiettivi, ma non sono per lo più misurati con dati certificati.

Banche dati interne: in questo senso può essere considerato, ad esempio, l'andamento trimestrale dei dati di PRO3, controllato internamente, che è funzionale all'obiettivo "Monitoraggio azioni volte al conseguimento dei *target PRO3*"; allo stesso modo, il controllo del "rapporto spese di personale/entrate" o "monitoraggio abbandoni studenti" o ancora "numero PTA che partecipa alle mobilità Erasmus per la formazione all'estero".

Altro: come già rilevato, si intendono, ad esempio, la pubblicazione sul sito di Ateneo o nella *intranet* o la realizzazione di nuove sezioni *intranet* (es. dottorati) o la pubblicazione eventi sui *social* di ateneo.

Riferimenti: pagg. 103-105 PIAO 2025-2027 (sezione monitoraggio) e pagg. 7-10 SMVP 2025.

32 - Descrivere brevemente con quali modalità e tempistiche l'Ateneo svolge il monitoraggio degli obiettivi di Performance

Il Sistema prevede una misurazione intermedia (monitoraggio semestrale al 30 giugno) del grado di raggiungimento degli obiettivi di struttura a livello di singola unità operativa e una misurazione conclusiva a fine anno. Nel monitoraggio intermedio, anche al fine di adottare eventuali azioni correttive, viene coinvolto il personale titolare di responsabilità di posizione organizzativa, che in questa fase può proporre eventuali rimodulazioni. L'esito del monitoraggio è portato all'attenzione anche dell'OIV.

All'inizio dell'anno successivo viene effettuata una misurazione finale del grado di raggiungimento degli obiettivi al 31 dicembre.

Per una gestione più efficiente e trasparente, tre anni fa è stato introdotto l'uso di un gestionale (SPRINT) che permette di seguire la gestione degli obiettivi.

Riferimenti: pagg. 103-104 PIAO 2025-2027 (sezione monitoraggio degli obiettivi di struttura e della *performance* individuale) e pagg. 7-10 SMVP 2025.

33 - L'OIV svolge un'attività di verifica a campione delle misurazioni relative ai risultati?

Sì (specificare con quale modalità)

No

⁷ https://www.rgs.mef.gov.it/VERSIONE-1/tempi_di_pagamento_e_debiti_commerciali_delle_pubbliche_amministrazioni/dati_per_singola_amministrazione/

Altro (specificare)

EVENTUALI NOTE O COMMENTI:

Il Nucleo di Valutazione non ha sinora effettuato attività di verifica a campione delle misurazioni relative ai risultati.

Tuttavia, per quanto riguarda gli obiettivi, il Nucleo di Valutazione nella sua funzione di OIV riceve aggiornamenti dalla Direzione Generale in particolare per:

- 1) Monitoraggio intermedio (al 30 giugno): attraverso un *report ad hoc*;
- 2) Monitoraggio finale (al 31 dicembre): attraverso un *report ad hoc* e quanto indicato nella Relazione *Performance* (approvata ogni anno entro giugno, riferita all'anno solare precedente), che viene validata dall'OIV.

Inoltre, in sede di misurazione finale è richiesto ai referenti degli obiettivi di mettere a disposizione le evidenze documentali, utili anche ai fini di una eventuale verifica da parte del Nucleo (allegando documenti, relazioni o inserendo il *link* dove reperire le evidenze).

Infine, il/la Direttore/trice Generale partecipa come invitato/a ad alcune riunioni del Nucleo con finalità di aggiornamento in merito alle attività di interesse.

Sezione III: Raccomandazioni e suggerimenti

Valutazione della *Performance*

Come già rilevato nei due anni precedenti, il Nucleo di Valutazione esprime apprezzamento per il lavoro svolto dall'Ateneo per implementare un Sistema di Misurazione e Valutazione della *Performance* che incentivi il coinvolgimento di tutto il personale e condivide l'impostazione di differenziare il peso percentuale degli obiettivi rispetto alla valutazione delle competenze in base alla categoria e al ruolo del valutato, prevedendo un peso maggiore attribuito agli obiettivi per i/le Responsabili e all'aumentare del grado di responsabilità ed autonomia previsto dalle categorie del personale.

Si conferma, inoltre, l'impegno dimostrato nell'integrare aspetti diversi nella programmazione della *performance*, come, ad esempio, l'anticorruzione, la qualità, la *performance* di struttura e la programmazione del personale.

A partire dal 2024 l'Ateneo ha esplicitato in maniera più analitica nel PIAO⁸ la correlazione tra *performance* e risorse economico-finanziarie, riportando le risorse finalizzate alla realizzazione delle azioni strategiche, derivanti dal Piano Strategico di Ateneo (PSA) 2023-2028. Nella Nota illustrativa al Bilancio unico di Ateneo di previsione per gli anni 2025-2027⁹ sono state indicate le risorse destinate alle azioni per il raggiungimento degli obiettivi del PSA e a tal fine è stata attivata l'integrazione degli strumenti applicativi in uso per la gestione del ciclo della *performance* (SPRINT) e del *Budget (U-Budget)*. L'Ateneo si è, quindi, dotato di un sistema integrato che consente di monitorare sotto il profilo economico e patrimoniale le risorse programmate per realizzare gli obiettivi strategici. Tale importante novità è stata mostrata anche in occasione della presentazione all'OIV del PIAO 2024-2026 (seduta del NdV del 19/01/2024) e di quello 2025-2027 (seduta del NdV del 28/04/2025), svolte a cura della Direzione Generale e della U.O.C. Controllo di Gestione e *Performance*.

Il Nucleo ritiene positiva l'adozione di *software* gestionali dedicati al monitoraggio e gestione del ciclo della *performance*, in uso ormai da tre anni, poiché questo favorisce una maggiore chiarezza e trasparenza sia interna sia esterna dei processi, aiutando a mantenere un controllo puntuale sull'avanzamento delle attività.

Il NdV valuta positivamente il confronto con altre realtà, ad esempio attraverso la partecipazione dell'Ateneo all'Alleanza europea UNITA, che comprende *task* sulla qualità e la sostenibilità finanziaria. Un importante strumento di confronto è rappresentato anche dalla

⁸ PIAO 2025-2027, pagg. 49-51, paragrafo "Correlazione tra *performance* e risorse economico-finanziarie: il bilancio unico di Ateneo di previsione per gli anni 2025-2027"

https://unibs.portaleamministrazionetrasparente.it/archiviofile/unibs/utente3918/Performance/PIAO/2025/Piao_2025_2027.pdf

⁹ Nota illustrativa al bilancio unico di Ateneo di previsione per gli anni 2025-2027, pagg. 6-7, 17, 27-31

https://unibs.portaleamministrazionetrasparente.it/moduli/downloadFile.php?file=oggetto_allegati/2528113502920932200_Onota_illustrativa_bilancio_di_previsione_2025_2027_2.pdf

partecipazione al *Good Practice*. A questo proposito si condivide il fatto di aver individuato obiettivi legati all'analisi e presa in carico delle eventuali criticità emerse dalla *customer satisfaction*.

Si rinnova l'invito all'Ateneo ad analizzare tali esiti a livello di Governance, sfruttando appieno la partecipazione al progetto per operare decisioni informate e basate sui dati e di continuare a dare opportuna informazione interna in merito agli esiti. Allo stesso modo, si suggerisce di analizzare in maniera approfondita, da parte dei Vertici dell'Ateneo, gli esiti del questionario sul benessere organizzativo somministrato al personale tecnico-amministrativo e, in aggiunta, di dare notizia al personale circa eventuali azioni intraprese in risposta agli stimoli emersi dal questionario stesso.

Riguardo al Piano Strategico di Ateneo, si rinnova il suggerimento di:

- indicare la fonte dei dati all'interno della Relazione di monitoraggio, in particolare in occasione della fondamentale verifica intermedia di metà mandato;
- esplicitare il fatto che eventuali rimodulazioni siano sorte in risposta a un dialogo con gli stakeholder, interni ed esterni.

Tali modifiche potrebbero essere oggetto di un processo di comunicazione mirato, rivolto a tutta la comunità universitaria, al fine di rafforzare il livello di partecipazione per quanto concerne l'andamento degli obiettivi strategici, e, più in generale, alla comunità bresciana, per consolidare ulteriormente i legami di fiducia con il territorio.