e Consiglio di Amministrazione n. 116/2025 - Prot. n. 0135694 del 21/05/2025 [UOR: 280100 - Cl

UNIVERSITÀ
DEGLI STUDI
DI BRESCIA

Relazione sulla *Performance*

2024

Maggio 2025

INDICE

1. INTRODUZIONE 2

2. SINTESI DELLE INFORMAZIONI DI INTERESSE PER I CITTADINI E GLI *STAKEHOLDER*S 3

2.1 I nostri *Stakeholder*s 3

2.2 Analisi del contesto e delle risorse 9

3. I RISULTATI RAGGIUNTI: VALUTAZIONE DEL GRADO DI CONSEGUIMENTO DEGLI OBIETTIVI 26

3.1 Gli obiettivi strategici e di valore pubblico 26

3.2 Gli obiettivi formativi di Ateneo 30

3.3 Gli obiettivi della *Performance* operativa 33

4. VALUTAZIONE DELLA *PERFORMANCE* INDIVIDUALE 38

4.1 Premessa 38

4.2 Valutazione del Direttore Generale 40

4.3 Valutazione dei Dirigenti 40

4.4 Valutazione del Personale T.A. 41

5. IL PROCESSO DI REDAZIONE DELLA RELAZIONE SULLA *PERFORMANCE* 45

5.1 Fasi, soggetti e tempi 45

5.2 Gestione del ciclo della *Performance* 46

ALLEGATI:

1. CONSEGUIMENTO OBIETTIVI DI STRUTTURA 2024
2. PRIMO MONITORAGGIO DEL PIANO STRATEGICO DI ATENEO 2023-2028 CON RISORSE ECONOMICHE

1. Introduzione

In linea con il disposto dell'art. 6 del D.L. 80 del 2021, convertito dalla Legge 6 agosto 2021, n. 113, l'Ateneo ha adottato il Piano integrato di Attività e Organizzazione (PIAO) per il triennio 2024-2026 con delibera del Consiglio di Amministrazione del 23 gennaio 2024, come documento unico di programmazione e governance. Il PIAO è stato pubblicato, come previsto dalla normativa, sul sito di Ateneo nella apposita sezione in "Amministrazione Trasparente" e sul portale dedicato del Dipartimento della Funzione pubblica.

Nella sez.4 del PIAO, dedicata al Monitoraggio, si ripercorrono tutti gli aspetti relativi al monitoraggio delle sezioni precedenti con evidenza degli strumenti, delle tempistiche, delle modalità e delle responsabilità:

- Monitoraggio del Valore pubblico
- Monitoraggio della *Performance*
- Monitoraggio rischi corruttivi e trasparenza
- Monitoraggio organizzazione e capitale umano

Attraverso questa articolazione, l'Ateneo garantisce un monitoraggio costante e coerente delle azioni previste nel PIAO, nel rispetto delle specificità delle diverse sezioni e delle responsabilità istituzionali coinvolte.

All'interno del quadro rendicontativo riportato, la presente Relazione sulla *Performance* illustra i risultati ottenuti nel corso dell'anno 2024 in riferimento agli obiettivi di *Performance* Strategica, Organizzativa e Individuale secondo quanto previsto dall'articolo 10 del D.Lgs. n. 150/2009, che dispone che le Amministrazioni adottino, entro il 30 giugno di ogni anno, un documento denominato "Relazione sulla *Performance*" con cui dare "*evidenza, a consuntivo, con riferimento all'anno precedente, dei risultati organizzativi e individuali raggiunti rispetto ai singoli obiettivi programmati ed alle risorse* (*…omissis...)"* e rendiconta la sottosezione *Performance* del PIAO.

Il Sistema di Misurazione e Valutazione della *Performance* 2024 è stato adottato con Delibera del CDA del 23 gennaio 2024, previo conseguimento del parere vincolante del Nucleo di Valutazione e successivamente condiviso con le Rappresentanze Sindacali Unite.

In allegato al PIAO sono stati pubblicati il Piano degli obiettivi organizzativi assegnati alle strutture per l'anno 2024 e gli obiettivi del Direttore Generale e del personale dirigenziale. Nella formulazione degli obiettivi di struttura si è tenuto conto delle linee strategiche illustrate nel Piano strategico di Ateneo 2023-2028 e delle Linee generali d'indirizzo della programmazione triennale del sistema universitario per il triennio 2021-2023 stabilite con Decreto MUR n.289 del 2021, in attesa della successiva emanazione del Decreto MUR 773 del 10 giugno 2024 riferito alle linee generali d'indirizzo della programmazione triennale del sistema universitario per il triennio 2024-2026. A tal proposito è stato assegnato alla Direttrice Generale l'obiettivo di coordinare le attività per la definizione del nuovo programma di Ateneo, corredato di azioni, obiettivi e relativo piano economico per il triennio di programmazione 2024-2026.

La Relazione sulla *Performance* 2024 dell'Ateneo rappresenta il momento conclusivo del ciclo della *Performance* 2024. Essa costituisce non solo un'occasione di rendicontazione rispetto al grado di raggiungimento degli obiettivi prefissati, ma anche un'opportunità di analisi critica dell'intero ciclo della *Performance*, comprese le modalità di programmazione, monitoraggio e valutazione. La relazione sulla *Performance*, prima condivisa col Nucleo di Valutazione, poi approvata dal Consiglio di Amministrazione nella prima seduta utile, sarà sottoposta alla formale validazione da parte dell'OIV, prevista dalla norma, entro il 30 giugno 2025.

La relazione, come strumento di *accountability* attraverso il quale l'Ateneo può rendicontare le proprie azioni e decisioni per i risultati ottenuti rispetto agli obiettivi prefissati, è stata redatta in parallelo con la Relazione sulla Gestione, a firma della Direttrice Generale, che integra il Bilancio Unico d'Ateneo dell'esercizio 2024, approvato dal CdA in data 15 aprile 2025, in quanto entrambi i documenti, pur nel rispetto di differenti criteri, regole e schemi di formulazione, hanno la stessa finalità di rendicontare con trasparenza i risultati dell'attività svolta nell'ambito di quel processo di responsabilizzazione e orientamento delle azioni del singolo al raggiungimento delle più alte prestazioni dell'Ateneo nel suo complesso. La misura degli obiettivi raggiunti è indice di *Performance* delle funzioni istituzionali e

strumentali. Il bilancio di Ateneo rende conto dell'impiego delle risorse e del grado di finalizzazione delle stesse al raggiungimento degli obiettivi strategici.

In questo contesto, la Relazione sulla Gestione dà conto anche delle azioni intraprese in materia di reclutamento, organizzazione e valorizzazione del personale, con particolare attenzione alle strategie adottate per attrarre, formare e trattenere risorse qualificate, con l'impegno costante dell'Ateneo verso l'innovazione organizzativa e la crescita professionale della propria comunità.

La relazione sulla *Performance* si affianca, inoltre, alla Relazione sui risultati dell'attività di ricerca scientifica, di formazione e di trasferimento tecnologico presentata dal Rettore al Consiglio di Amministrazione in sede di approvazione del bilancio di esercizio 2024. La citata Relazione, che offre una sintesi dei principali risultati conseguiti dall'Ateneo nel corso del 2024 in relazione alle missioni istituzionali, evidenzia, oltre agli esiti raggiunti, i finanziamenti ottenuti da soggetti pubblici e privati, e colloca tali attività all'interno della visione strategica delineata dal Piano strategico di Ateneo 2023-2028.

A rafforzare e integrare il quadro delle azioni rendicontate, come negli anni precedenti, la Relazione Annuale del PQA 2024 riassume le attività riferite al Sistema di Assicurazione di Qualità (AQ) di Ateneo e dei Dipartimenti commentandone gli esiti, segnalando criticità e programmando le attività dell'anno successivo. Tra le attività promosse dal PQA durante il 2024 per il miglioramento del Sistema AQ di Ateneo, si evidenzia in particolare la predisposizione dei Rapporti di AutoValutazione (RAV) secondo il Modello AVA3 da parte dei Corsi di Studio, dei Corsi di Dottorato di Ricerca e dei Dipartimenti. Nell'ultimo anno sono stati inoltre aggiornati, in collaborazione con la Governance di Ateneo, i documenti "Politica per la Qualità di Ateneo" e "Descrizione Sistema di AQ". Tra le varie iniziative promosse nell'ultimo anno dal PQA verso gli studenti, si ricordano l'avvio della sperimentazione del sistema delle segnalazioni organizzative post-esame e l'Open Badge attribuito ai rappresentanti degli studenti che hanno partecipato al corso di formazione dedicato al Sistema di AQ. A fine 2024 è stato rinnovato il certificato ISO 9001:2015 per diverse procedure amministrative e laboratori dell'Ateneo, inoltre sono proseguite le attività del Team Task 1.3 Quality Assurance secondo le indicazioni del Quality Evaluation Board (QEB) del Sistema di AQ dell'Università Europea UNITA, al quale l'Ateneo partecipa come partner effettivo dal 2023. Il rinvio di un anno della visita di accreditamento periodico comunicata dall'ANVUR a luglio 2024 ha richiesto la riprogrammazione delle attività di AQ da svolgere durante il 2025.

2. Sintesi delle informazioni di interesse per i cittadini e gli *stakeholders*

2.1 I nostri *Stakeholders*

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

Il nostro Ateneo individua due categorie di *stakeholder*:

- gli ***stakeholder* primari**, ovvero tutti quegli individui e gruppi ben identificabili da cui l'Ateneo dipende per la sua sopravvivenza o senza la cui partecipazione continua l'Ateneo non può sopravvivere come complesso funzionante. Appartengono a questa categoria la comunità studentesca, il personale docente e ricercatore, il personale tecnico amministrativo e la governance. In particolare, la comunità studentesca comprende tutte le persone iscritte ai corsi di laurea triennale, magistrale, magistrale a ciclo unico, nonché ai corsi post-laurea (dottorati di ricerca, scuole di specializzazione, master). Essa rappresenta una componente fondamentale dell'Ateneo, in quanto fruitrice dei servizi offerti ed è parte attiva nel percorso formativo e nella vita universitaria..

- Gli *stakeholder*, nel senso più ampio, si definiscono **secondari**, ovvero ogni individuo o gruppo ben identificabile che può influenzare o essere influenzato dall'attività dell'Ateneo in termini di servizi erogati, politiche e processi. Rientrano in questa categoria anche coloro che, pur non intrattenendo relazioni dirette con l'Ateneo, risultano comunque indirettamente coinvolti o impattati dalle sue attività. Appartengono a questa categoria i partner istituzionali, le altre Università, i fornitori e le imprese in genere, il mondo no-profit, l'ambiente, l'associazione Alumni, i fruitori di eventi di public engagement, gli utenti delle biblioteche e la comunità in generale: il "cittadino".

La *Performance* di Ateneo valorizza l'ascolto sistematico degli *stakeholder* primari (comunità studentesca, personale docente e ricercatore e personale tecnico amministrativo), nel ruolo di protagonisti della valutazione, mettendo in atto un meccanismo di miglioramento dei servizi amministrativi che inizia con l'analisi e l'interpretazione degli esiti delle indagini di *Customer satisfaction* e si sviluppa nell'individuazione di obiettivi e nella realizzazione di progetti, mirati al miglioramento degli aspetti individuati come critici. L'Università degli Studi di Brescia aderisce al progetto "Good Practice", coordinato dal Politecnico di Milano, che si propone di valutare la *Performance* dell'Ateneo e di metterla in relazione con quella di alcune delle principali realtà accademiche italiane, al fine di migliorare i servizi erogati e il grado di soddisfazione degli utenti, attraverso lo strumento dell'analisi comparativa e del benchmarking. In questo contesto, l'indagine di *Customer satisfaction* del nostro Ateneo viene condotta utilizzando i questionari proposti dal coordinatore del progetto, i quali sono il risultato di aggiornamenti e miglioramenti apportati sulla base dell'esperienza maturata dagli atenei partecipanti. I questionari, che mirano a misurare il grado di soddisfazione dei servizi amministrativi e di supporto, sono dedicati alle tre principali categorie di *stakeholder*:

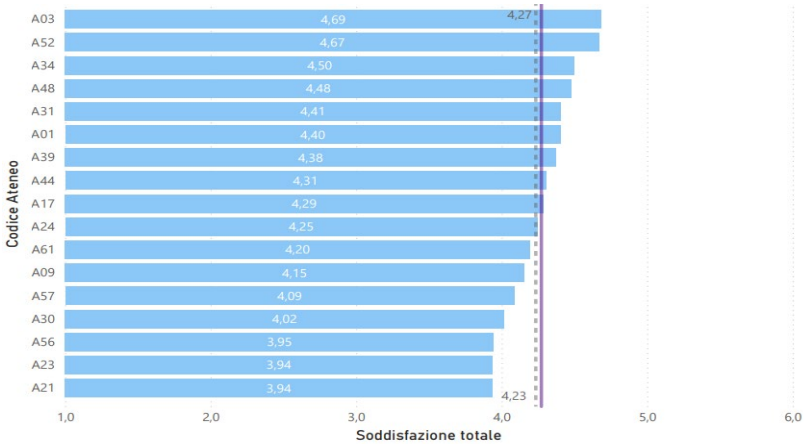
- Docenti, Dottorandi e Assegnisti (DDA), ai quali è somministrato il questionario DDA
  Tasso di risposta del 24,90% (295 rispondenti su 1184 destinatari)
- Personale Tecnico-Amministrativo (PTA), al quale è somministrato il questionario PTA
  Tasso di risposta del 41,70% (230 rispondenti su 551 destinatari)
- Studenti, ai quali è somministrato il questionario STUD, volto a rilevare la soddisfazione degli studenti rispetto ai servizi amministrativi. Il questionario STUD è a sua volta distinto in due, per includere domande ad hoc per studenti del I anno, intesi come studenti iscritti al primo anno di laurea triennale e laurea a ciclo unico, ai quali è somministrato il questionario STUD I, che aggiunge alle domande sui servizi amministrativi comuni anche delle domande specifiche per la rilevazione della soddisfazione nei confronti dei servizi di orientamento in entrata e studenti degli anni successivi, ai quali è somministrato il questionario STUD II che aggiunge alle domande sui servizi amministrativi comuni anche delle domande specifiche per la rilevazione della soddisfazione nei confronti dei servizi di job placement e di internazionalizzazione

In aggiunta alle rilevazioni della soddisfazione rispetto ai servizi amministrativi, all'interno della rilevazione dell'efficacia percepita, dal 2025 UNIBS aderirà anche alla rilevazione del benessere organizzativo (BO).

Gli esiti di dettaglio riscontrati nella rilevazione 2024 relativa all'anno 2023 sono a disposizione per la consultazione nella intranet di Ateneo e a richiesta per tutti gli interessati.

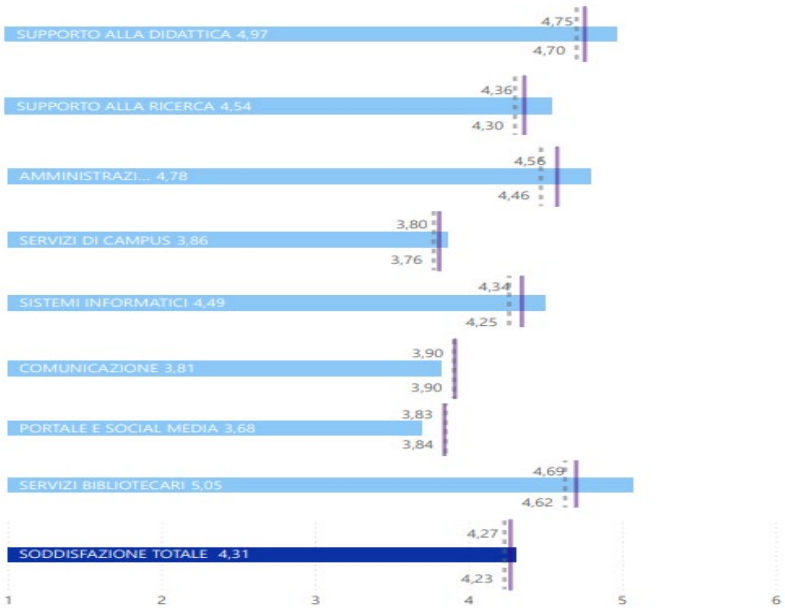
Con riferimento all'efficacia percepita dal **DDA**, la figura mostra il posizionamento dell'Ateneo, contrassegnato in questa figura e in tutte le successive con il **codice A44**, rispetto agli Atenei che appartengono allo stesso cluster dimensionale **(Atenei Medi)** in termini di soddisfazione complessiva verso i servizi amministrativi. La figura mostra anche il posizionamento dell'ateneo rispetto alla media degli atenei partecipanti (linea grigia tratteggiata) dei soli atenei partecipanti dello stesso cluster dimensionale (linea viola piena). Il dato riportato fa riferimeto alla domanda finale del questionario DDA: "In riferimento a tutti gli aspetti considerati, si ritiene complessivamente soddisfatto del supporto erogato dall'Ateneo nei servizi tecnici e amministrativi"

Figura – Indagine Good Practice - Soddisfazione complessiva DDA



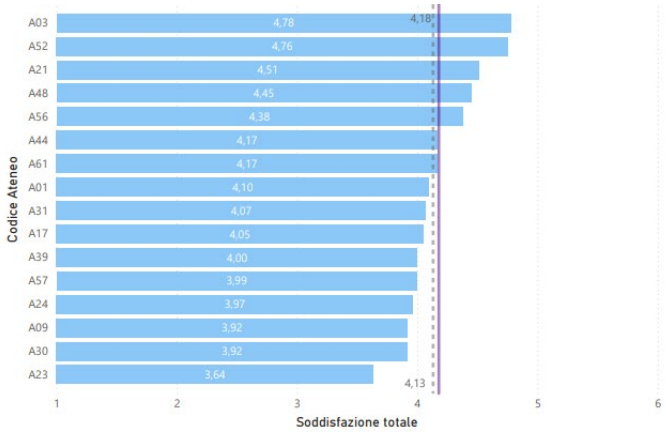
Sempre nell'area dell'efficacia percepita dal DDA, la figura successiva mostra il posizionamento dell'Ateneo rispetto agli Atenei che appartengono allo stesso cluster dimensionale in termini di soddisfazione complessiva (barra in basso in blu scuro) e la soddisfazione per le singole categorie di servizi amministrativi (barre in azzurro). La figura mostra anche il posizionamento dell'ateneo rispetto alla media degli atenei partecipanti nell'anno (linea grigia tratteggiata) e alla media dei soli atenei dello stesso cluster dimensionale (linea viola piena).

Figura – Indagine Good Practice - Soddisfazione complessiva DDA per categoria di servizi amministrativi



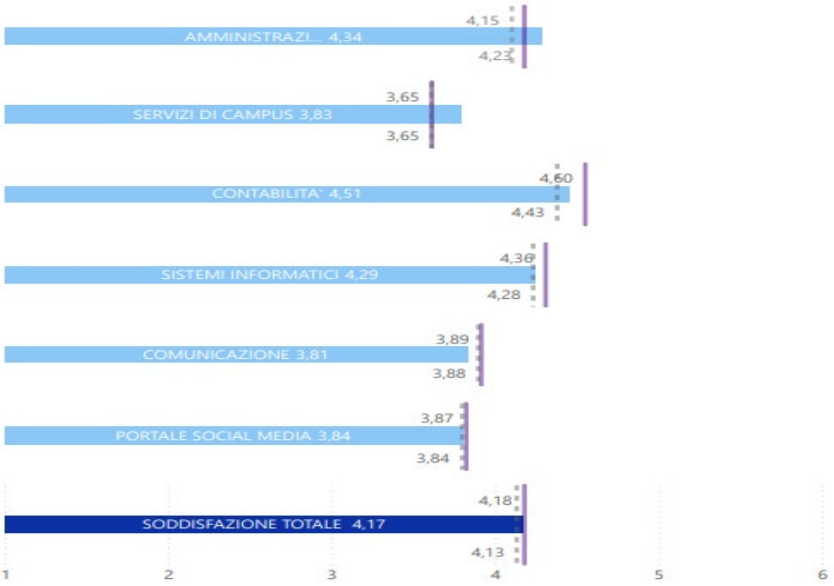
Con riferimento all'efficacia percepita dal **PTA**, la figura che segue mostra il posizionamento dell'Ateneo, rispetto agli Atenei che appartengono allo stesso cluster dimensionale in termini di soddisfazione complessiva verso i servizi amministrativi. La figura mostra anche il posizionamento dell'ateneo rispetto alla media degli atenei partecipanti (linea grigia tratteggiata) dei soli atenei partecipanti dello stesso cluster dimensionale (linea viola piena). Il dato riportato fa riferimento alla domanda finale del questionario PTA: "In riferimento a tutti gli aspetti considerati, si ritiene complessivamente soddisfatto del supporto erogato dall'Ateneo nei servizi tecnici e amministrativi".

Figura – Indagine Good Practice - Soddisfazione complessiva PTA



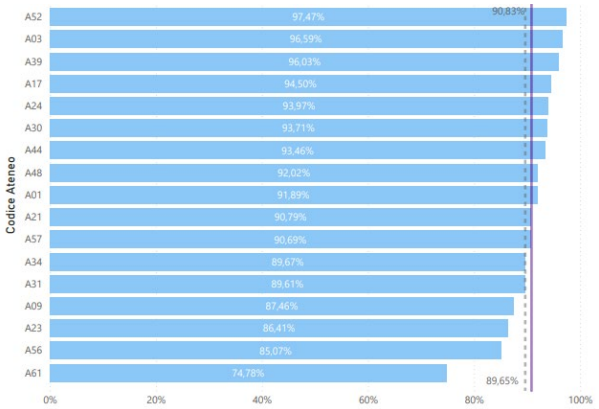
Sempre nell'area dell'efficacia percepita dal PTA, la figura successiva mostra il posizionamento dell'Ateneo rispetto agli Atenei che appartengono allo stesso cluster dimensionale in termini di soddisfazione complessiva (barra in basso in blu scuro) e la soddisfazione per le singole categorie di servizi amministrativi (barre in azzurro). La figura mostra anche il posizionamento dell'ateneo rispetto alla media degli atenei partecipanti nell'anno (linea grigia tratteggiata) e alla media dei soli atenei dello stesso cluster dimensionale (linea viola piena).

Figura – Indagine Good Practice - Soddisfazione complessiva PTA per categoria di servizi amministrativi



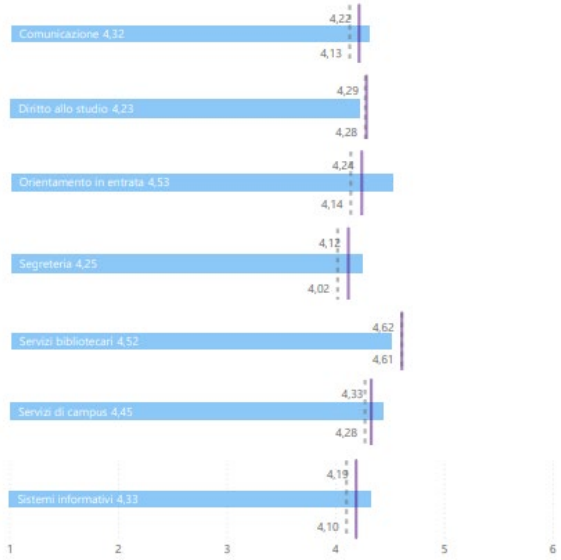
Con riferimento all'efficacia percepita di **STUD I (studenti primo anno)** la figura che segue mostra il posizionamento dell'Ateneo, rispetto agli Atenei che appartengono allo stesso cluster dimensionale in termini di soddisfazione complessiva verso i servizi amministrativi. La figura mostra anche il posizionamento dell'ateneo rispetto alla media degli atenei partecipanti (linea grigia tratteggiata) dei soli atenei partecipanti dello stesso cluster dimensionale (linea viola piena). Il dato riportato fa riferimento alla domanda finale del questionario PTA: "Sei complessivamente soddisfatto della tua esperienza universitaria?"

Figura – Indagine Good Practice - Soddisfazione complessiva STUD I



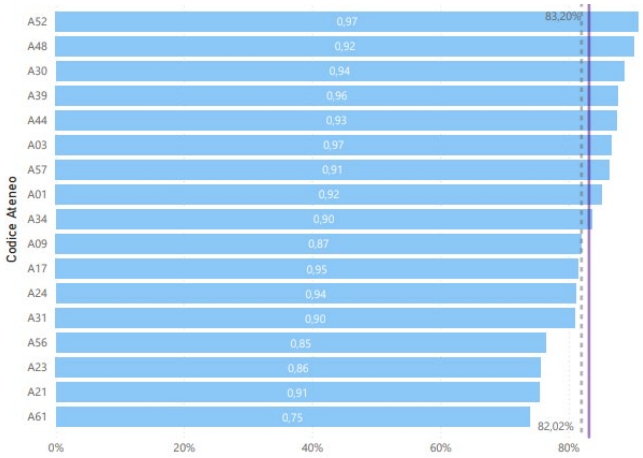
Sempre nell'area dell'efficacia percepita da STUD I, la figura successiva mostra il posizionamento dell'Ateneo rispetto agli Atenei che appartengono allo stesso cluster dimensionale per le singole categorie di servizi amministrativi. La figura mostra anche il posizionamento dell'ateneo rispetto alla media degli atenei partecipanti nell'anno (linea grigia tratteggiata) e alla media dei soli atenei dello stesso cluster dimensionale (linea viola piena).

Figura – Indagine Good Practice - Soddisfazione complessiva STUD I per categoria di servizi amministrativi



Con riferimento all'efficacia percepita di **STUD II (studenti degli anni successivi al primo)** la figura che segue mostra il posizionamento dell'Ateneo, rispetto agli Atenei che appartengono allo stesso cluster dimensionale in termini di soddisfazione complessiva verso i servizi amministrativi. La figura mostra anche il posizionamento dell'ateneo rispetto alla media degli atenei partecipanti (linea grigia tratteggiata) dei soli atenei partecipanti dello stesso cluster dimensionale (linea viola piena). Il dato riportato fa riferimento alla domanda finale del questionario PTA: "Sei complessivamente soddisfatto della tua esperienza universitaria?"

Figura – Indagine Good Practice - Soddisfazione complessiva STUD II



Sempre nell'area dell'efficacia percepita da STUD II, la figura successiva mostra il posizionamento dell'Ateneo rispetto agli Atenei che appartengono allo stesso cluster dimensionale per le singole categorie di servizi amministrativi. La figura mostra anche il posizionamento dell'ateneo rispetto alla media degli atenei partecipanti nell'anno (linea grigia tratteggiata) e alla media dei soli atenei dello stesso cluster dimensionale (linea viola piena).

Figura – Indagine Good Practice - Soddisfazione complessiva STUD II per categoria di servizi amministrativi

2.2 Analisi del contesto e delle risorse

La Struttura organizzativa

Le attività inerenti al funzionamento dell'organizzazione (ambito amministrativo, finanziario e tecnico) sono svolte dalle strutture dell'Amministrazione, gerarchicamente dipendenti dalla Direzione Generale, suddivise in Settori e Servizi per ambiti di competenza e a loro volta ripartiti in U.O.C.C. (Unità Operativa Complessa di Coordinamento), U.O.C. (Unità Operativa Complessa), U.A.S. (Unità Alta Specializzazione), (U.O.S) Unità Organizzative Semplici e U.A.F.S. (Unità di addetti con funzioni specifiche). L'articolazione delle strutture aggiornata è visualizzabile sul sito dell'Ateneo.

Le strutture in staff alla Direzione Generale, i Settori e i servizi, rappresentanti alla data del 1 aprile 2025, sono:

5 Settori (coordinati da personale Dirigente)

- Didattica e Impegno nel Territorio
- Ricerca e innovazione
- Risorse Umane
- Acquisizioni ed Edilizia
- Risorse Economiche, da cui dipendono gerarchicamente anche le amministrazioni dei Dipartimenti che fanno capo a Responsabili Amministrativi e che coordinano le attività amministrativo-contabili dei Dipartimenti ed hanno un riporto funzionale ai Direttori di Dipartimento

3 Servizi (coordinati da personale di cat. EP) in linea alla direzione Generale

- Affari Istituzionali e Legali
- Servizi ICT
- Sistema Bibliotecario di Ateneo

8 Strutture in staff alla Direzione Generale:

- UOC Sanità e supporto CAD Medicina
- UOC Segreteria del Direttore Generale
- UOC Sicurezza RSPP
- UOC Comunicazione
- UAFS Sviluppo Sostenibile
- UOS Segreteria Rettore (funzionalmente dipendente dal Rettore)
- UAS Fondazione UNIBS
- UAFS Segreteria Generale Fondazione UNIBS
- UAFS Coordinamento portale e supporto ai servizi di Ateneo

L'Ateneo è organizzato in otto dipartimenti:

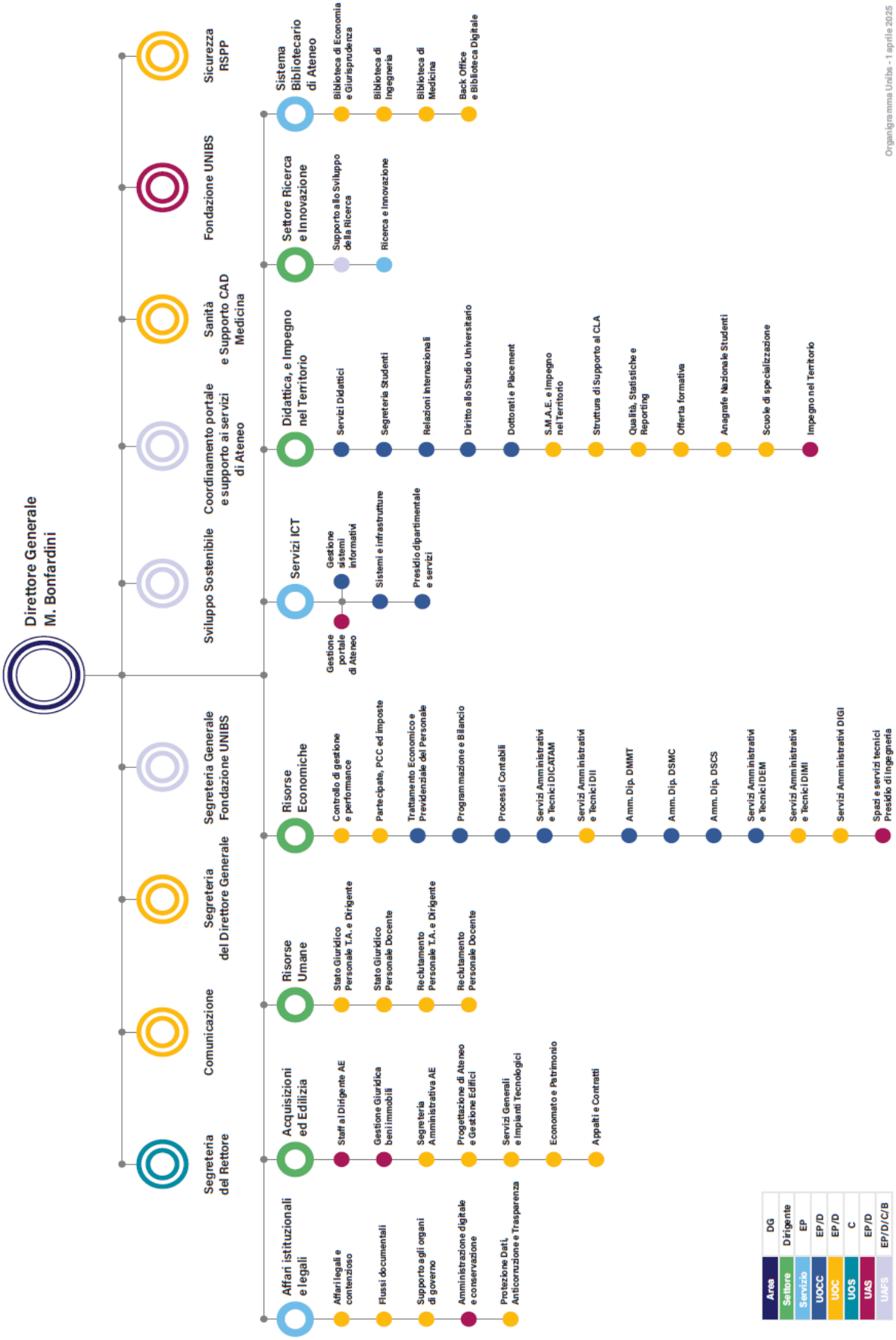
- DEM - Dipartimento di Economia e Management
- DIGI - Dipartimento di Giurisprudenza
- DII - Dipartimento di Ingegneria Informatica
- DICATAM - Dipartimento di Ingegneria Civile, Architettura, Territorio, Ambiente e di Matematica
- DIMI - Dipartimento di Ingegneria Meccanica e Industriale
- DMMT - Dipartimento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

Lo Statuto di Autonomia dell'Università degli Studi di Brescia, emanato con D.R. del 6 febbraio 2024, n.107, prevede la seguente articolazione degli Organi di Ateneo:

Tabella - Articolazione degli Organi dell'Università degli Studi di Brescia

Organi di Ateneo	Organi Ausiliari di Ateneo
Rettore o Rettrice	Collegio di Disciplina
Senato Accademico	Presidio di Qualità di Ateneo
Consiglio di Amministrazione	Comitato Unico di Garanzia (CUG)
Direttore o Direttrice Generale	Garante degli e delle studenti
Collegio dei Revisori dei Conti	Comitato per lo Sport Universitario
Nucleo di Valutazione	Comitato Partecipativo Studentesco
	Comitato Partecipativo del Personale T.A.

Figura - Organigramma aggiornato al 1° aprile 2025



Il Personale

La numerosità del personale docente e ricercatore, dirigente e tecnico-amministrativo dell'Università degli Studi di Brescia è riportata nelle tabelle che seguono.

Tabella - Personale docente e ricercatore dell'Università degli Studi di Brescia (quinquennio 2020-2024)

RUOLO	2020	2021	2022	2023	2024
Personale docente e ricercatore	**611**	**619**	**655**	**659**	**648**
- Professori ordinari	179	194	197	188	188
- Professori associati	226	226	257	266	291
- Ricercatori	93	81	55	53	52
- Ricercatori Tempo Determinato	113	118	146	152	117

* incluse 2 professoresse straordinarie a tempo determinato

Grafico - Personale docente e ricercatore dell'Università degli Studi di Brescia (quinquennio 2020-2024)

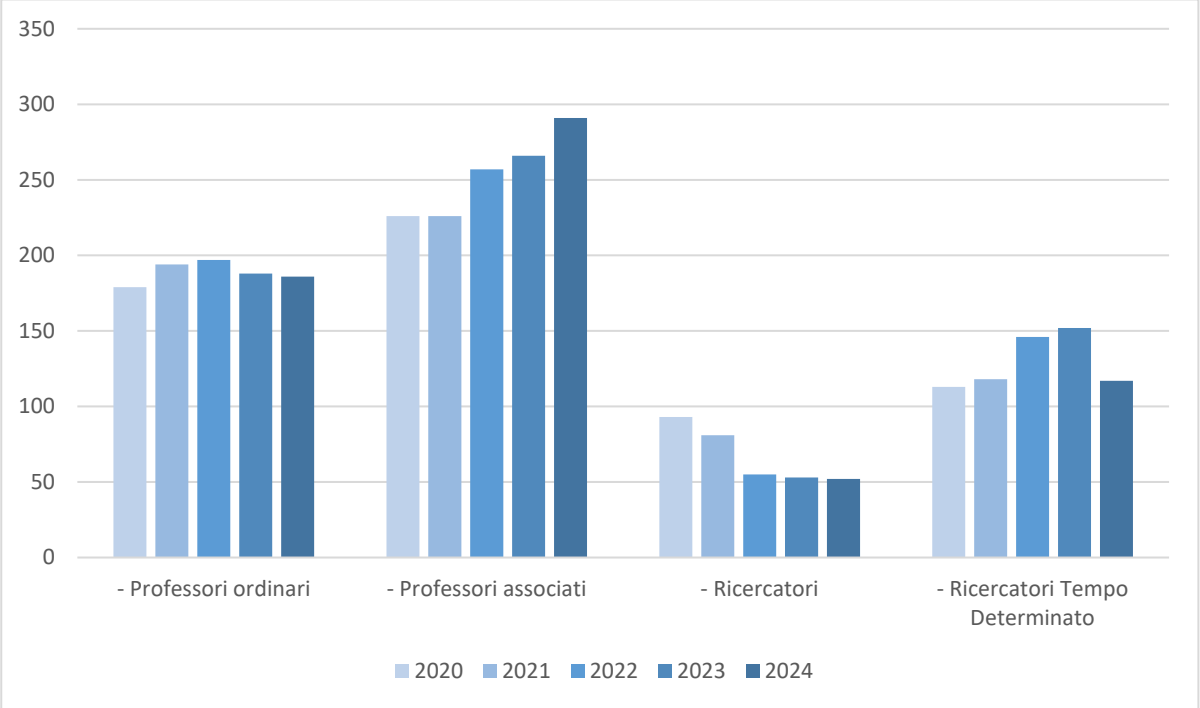


Tabella - Personale Dirigente e Tecnico-Amministrativo dell'Università degli Studi di Brescia (quinquennio 2020-24)

RUOLO	2020	2021	2022	2023	2024
Personale Dirigente e Tecnico Amministrativo	**489**	**498**	**534**	**555**	**564**
di cui con contratto Tempo determinato	5	12	14	14	20
- Dirigenti*	3	4	3	3	4
- Area delle Elevate Professionalità (ex EP)	25	26	25	26	25
- Area dei Funzionari (ex D)	128	131	157	163	164

RUOLO	2020	2021	2022	2023	2024
- Area dei Collaboratori (ex C)**	258	268	283	296	308
- Area degli Operatori (ex B)	71	65	62	64	60
- Collaboratori Esperti Linguistici	4	4	4	3	3

* La voce Dirigenti non include il Direttore Generale e 2 dirigenti in aspettativa
** Il dato include il personale con contratto di formazione e lavoro

Grafico - Personale Dirigente e Tecnico-Amministrativo dell'Università degli Studi di Brescia (quinquennio 2020-2024)

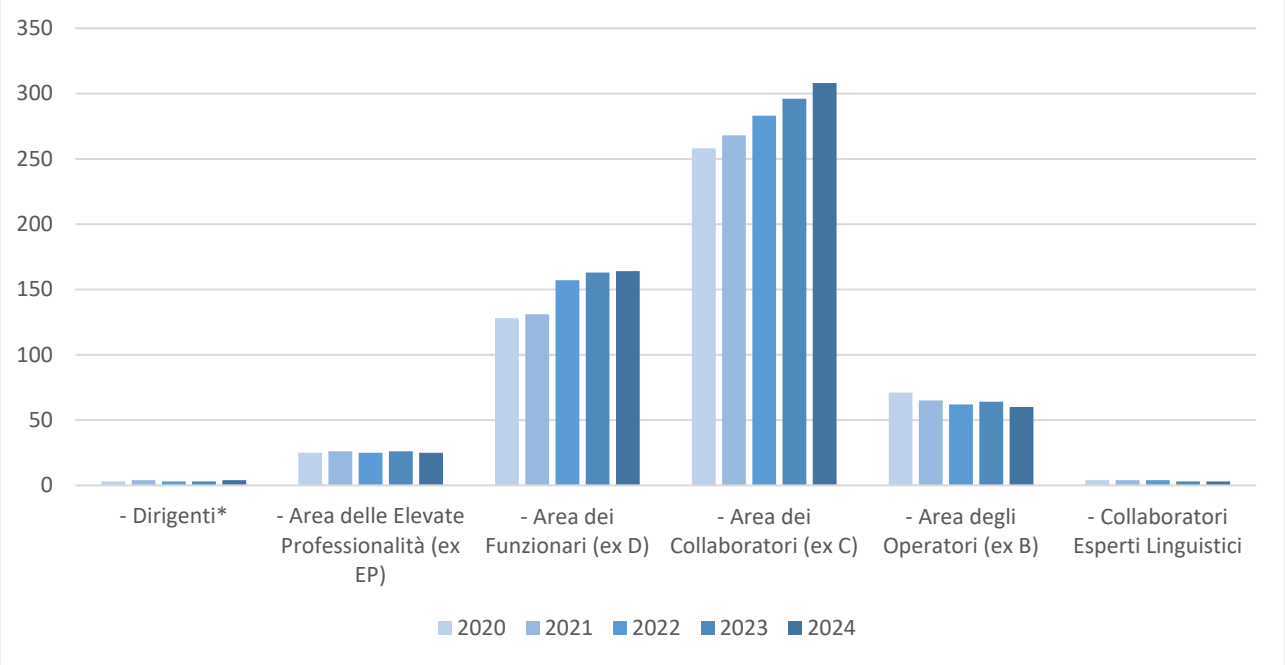


Tabella - Analisi caratteristiche qualitative/quantitative del personale dirigente e tecnico-amministrativo al 31 dicembre 2024

INDICATORI	2023	2024
Età media personale (anni)	50,45	49,74
Età media dei dirigenti (anni)	58,0	54,5
% di dipendenti in possesso di laurea	50,38%	52,58%
Ore di formazione	21.419	22.292
Personale part-time	14,76%	14,92%
Turnover di personale	3,89	1,62

Fonte: Settore Risorse Umane

L' Organizzazione amministrativa

Nel corso del 2024, l'Ateneo ha apportato alcune modifiche puntuali alla struttura organizzativa dell'apparato amministrativo, con l'obiettivo di migliorarne l'efficienza e l'aderenza alle esigenze operative emerse nel tempo. La variazione più significativa ha riguardato, con decorrenza 01 maggio 2024, la creazione di un nuovo Settore Ricerca e Innovazione, separato dal Settore Didattica e Impegno nel Territorio, ciascuno con competenze specifiche e personale dedicato. Questa scelta è stata motivata dalla crescente complessità dei processi gestionali connessi ai due ambiti, che richiedono specializzazione, tempestività e un miglior presidio delle attività strategiche e operative. Successivamente si è provveduto al reclutamento di un nuovo dirigente per il settore Didattica e Impegno nel Territorio.

Le ulteriori variazioni, di carattere minore, hanno riguardato l'ottimizzazione di alcune unità organizzative, la riallocazione di funzioni tra uffici, nonché l'aggiornamento di alcune denominazioni per meglio rispecchiare le attività effettivamente svolte. Tali interventi sono stati adottati in un'ottica di semplificazione e razionalizzazione dei processi, nel rispetto dei principi di economicità e buon andamento dell'azione amministrativa, e sono stati formalizzati attraverso appositi atti organizzativi condivisi con il personale interessato.

Per quanto concerne le modifiche che hanno interessato l'organigramma di Ateneo e le unità organizzative nel 2024 si rileva quanto segue:

- Con decorrenza 01 gennaio 2024 il Sistema Bibliotecario di Ateneo è stato oggetto di una importante riorganizzazione che ha visto l'accorpamento delle tre unità di back office (Acquisizione Risorse Bibliografiche, Catalogazione, Risorse Elettroniche) in un'unica struttura denominata Back Office e Biblioteca Digitale, in affiancamento e alle biblioteche.

- con decorrenza 01 febbraio 2024 è stata istituita la UAFS Ambiente in staff al Dirigente del Settore Acquisizioni ed Edilizia;

- con decorrenza 01 maggio 2024 sono stati istituiti il Settore Ricerca e Innovazione e il Settore Didattica e Impegno nel Territorio ed è cessato il Settore Didattica Ricerca e Impegno nel Territorio;

- con decorrenza 01 maggio la UAFS DEM Personale Sezioni è stata rinominata UAFS DEM Segreteria e Sezioni di Dipartimento;

- la UAFS Coordinamento redazione sito settore e supporto comunicazione allo studente è stata rinominata Supporto alla didattica innovativa, Faculty Development e Coordinamento redazione sito settore;

- è stata istituita la UOS Autisti, in staff alla Direttrice Generale;

- è stata istituita, in staff al Settore Didattica e Impegno nel Territorio, la UOC Anagrafe Nazionale Studenti con conseguente cessazione della UAS Anagrafe Nazionale Studenti;

- è stata istituita, in staff alla UOCC Segreteria Studenti, la UOC Ammissione Studenti Internazionali, con conseguente cessazione della UAS Ammissione Studenti Internazionali;

- con decorrenza 01 settembre 2024 è stata istituita la UOC Protezione Dati, Anticorruzione e Trasparenza, afferente al Servizio Affari istituzionali e legali ed è conseguentemente cessata la U.A.S. Protezione dei dati – RPD;

- con decorrenza 01 settembre 2024 è stata istituita la UAFS Coordinamento portale e supporto ai servizi di Ateneo, in staff alla Direzione generale ed è conseguentemente cessata la UAFS Supporto alla didattica innovativa, Faculty Development e Coordinamento redazione sito settore, afferente al Settore Didattica e Impegno nel Territorio;

- in data 01 ottobre 2024 ha preso servizio la Dirigente del settore Didattica e Impegno nel Territorio e in data 01 gennaio 2025 ha preso servizio la Dirigente del Settore Risorse Umane.

Nel corso del 2024 la consistenza del Personale tecnico e amministrativo è aumentata di 10 unità rispetto al 2023, al netto dei pensionamenti, e il rapporto tra personale tecnico amministrativo e personale docente e ricercatore si assesta allo 0,87% al 31 dicembre 2024. In riferimento all'applicazione del CCNL Istruzione e Ricerca 2019-2021 del 18 gennaio 2024 che ha previsto un riquadramento del personale tecnico amministrativo, il personale di categoria B con livello economico B1 e B2 è stato inquadrato a livello economico B3, e il personale di categoria C con livello economico C1 è stato inquadrato nel livello economico C2 a decorrere dal 1° gennaio 2024. I livelli economici B3 e C2 sono diventati, quindi, il livello economico di accesso alla categoria/area per assunzione tramite procedura concorsuale. Si è provveduto, inoltre, a incrementare l'indennità di Ateneo a valere dall'anno 2022. L'incremento medio per categoria dell'indennità di Ateneo è stato per l'Elevata professionalità pari a 450 euro, per i funzionari pari a 420 euro, per i collaboratori pari a 360 euro e per gli operatori pari a 300 euro. Gli arretrati dell'indennità di Ateneo degli anni 2022 e 2023 sono stati finanziati con il 50% con risorse assegnate per la Valorizzazione del personale tecnico amministrativo dell'FFO.

Il tema del lavoro agile all'interno dell'Università degli Studi di Brescia si è consolidato nel 2021 con il Progetto volto alla conciliazione dei tempi di vita e di lavoro, con l'emendamento in data 22/10/2021 del Regolamento per lo svolgimento della prestazione lavorativa in modalità lavoro agile (Smart Working) che, sulla base dell'esperienza maturata in questi anni, ha visto l'emanazione di un nuovo aggiornamento con decreto rettorale n. 1281 del 24/12/2024.

Il personale può quindi svolgere la propria prestazione lavorativa in modalità agile stipulando accordi individuali in conformità alle esigenze dell'unità organizzativa di appartenenza, ciascuno dei quali riporta, oltre alle informazioni obbligatorie previste dal CCNL siglato il 18/01/2024, anche i seguenti elementi:

1) la descrizione della prestazione resa in modalità agile;

2) la definizione delle modalità e dei tempi di esecuzione della prestazione e le specifiche fasce di contattabilità;

3) le modalità e i criteri di misurazione della prestazione lavorativa svolta in modalità di lavoro agile anche attraverso la redazione di una relazione sintetica.

Per quanto riguarda i/le lavoratori/trici cd. "fragili" dal 1° gennaio 2024, facendo seguito alla Direttiva del Ministro per la pubblica amministrazione del 29.12.2023 avente per oggetto "Lavoro agile", in accordo con il Medico Competente si sono adottate le misure organizzative atte a garantire che ai/lle lavoratori/trici che documentino gravi, urgenti e non altrimenti conciliabili situazioni di salute, personali e familiari, sia possibile svolgere la prestazione lavorativa in modalità agile, anche derogando al criterio della prevalenza dello svolgimento della prestazione lavorativa in presenza.

Il lavoro agile, come strumento di innovazione organizzativa e di bilanciamento dei tempi di vita e di lavoro, introduce un nesso importante con la performance organizzativa, configurando l'idea di tradurre le attività da svolgere da remoto e gli obiettivi della prestazione resa in modalità agile in obiettivi di performance. In generale, secondo il regolamento in vigore, ciascun dirigente o responsabile della struttura di afferenza del/la dipendente che svolge parte del proprio lavoro in modalità agile è chiamato a verificare i risultati conseguiti attraverso la prestazione lavorativa svolta. Attualmente sono in vigore 334 accordi di lavoro agile a fronte di 543 dipendenti.

Personale, Formazione e Welfare

La programmazione del personale dell'anno 2024 è stata eseguita tenendo conto non solo dei punti organico ma anche della sostenibilità economico finanziaria in una prospettiva pluriennale, che contempli il correlato incremento della spesa di personale, la dinamica stipendiale dei dipendenti in servizio, gli adeguamenti e degli scatti previsti dalla legge per i docenti, e gli adeguamenti del CCNL per il personale contrattualizzato. Si è evidenziata la necessità di superare la logica del mero turn over quantitativo, in favore di una programmazione legata al profilo specifico e qualitativo delle nuove risorse da reclutare, in un'ottica di responsabilità e di consapevolezza, come previsto in materia dalle "Linee di indirizzo per la predisposizione dei piani dei fabbisogni di personale da parte delle amministrazioni

pubbliche" del Ministro per la semplificazione e la pubblica amministrazione di cui al protocollo 17842 del 15 maggio 2018.

L'Università degli Studi di Brescia nell'ottica di sviluppo di un modello welfare globale rivolto a tutte le sue componenti sia con azioni specifiche per la salvaguardia della salute, sia con interventi di sostegno del reddito ha firmato un accordo con la società Welion – Generali per l'implementazione di una piattaforma di welfare aziendale.

Attraverso questo supporto sarà quindi possibile integrare gli interventi a supporto del welfare già esistenti con quelli aggiuntivi che possono derivare dalla contrattazione o dall'offerta di servizi a condizioni di favore.

La piattaforma denominata Staiwel, grazie alle caratteristiche di interazione e accessibilità da qualsiasi dispositivo ad un portale online, consente al personale di accedere alla lista dei benefit offerti dall'azienda e di ricevere una serie di crediti che possono spendere per acquistare i benefit che meglio si adattano alla condizione personale e familiare di ciascuno/a.È stato effettuato un lieve incremento del fondo per il trattamento accessorio con risorse variabili, nei limiti consentiti dalla legislazione vigente, utilizzando i risparmi derivanti dal fondo per il lavoro straordinario, gli *overheads* previsti dai progetti comunitari, i proventi derivati dall'introduzione di un contributo per la partecipazione alle procedure selettive e le somme derivanti dal recupero dei compensi indebitamente percepiti dai docenti per gli incarichi istituzionali.

La valorizzazione del personale passa attraverso le politiche di formazione e le azioni in incoraggiamento a sviluppare progetti innovativi che hanno ricadute nel miglioramento dell'attività lavorativa. Nel corso del 2024 è stato attuato il Piano annuale di formazione, adottato a seguito della preliminare ricognizione dei fabbisogni ai responsabili d'ufficio. I fabbisogni formativi sono stati raccolti all'interno di un programma denominato "U-Web Formazione". I corsi di formazione hanno garantito un elevato livello di qualificazione ottimizzando i costi e hanno coperto numerosi ambiti di formazione.

È stato, inoltre, assegnato per la sesta volta il Premio innovazione, a seguito di bando pubblico volto a selezionare e valorizzare i migliori progetti innovativi realizzati dal personale in servizio. Tra i progetti selezionati sono presenti progetti che migliorano la sicurezza nei luoghi di lavoro e migliorano l'inclusività dei nostri principali utenti gli/le studenti/esse.

Comunità studentesca

Per l'anno accademico 2024/25, alla data del 25 marzo 2025, si è registrato un numero di studenti iscritti ai corsi di laurea pari a 16.492 (comprese le matricole) e un numero di immatricolati pari a 5.172. Entrambi i valori alla data di estrazione non sono consolidati.

Tabella - Iscritti quinquennio 2020-2024 – dati rilevati a marzo 2025

AREA	TIPO CORSO	2020/2021	2021/2022	2022/2023	2023/2024	2024/2025*
ECONOMIA	TRIENNALI	3.496	3.725	3.820	3.848	3.793
	MAGISTRALI	636	687	649	663	745
GIURISPRUDENZA	TRIENNALI	438	471	486	490	479
	MAGISTRALI	36	45	33	43	89
	CICLO UNICO	1.114	1.042	1.058	1.067	1.104
INGEGNERIA	TRIENNALI	3.884	3.885	3.894	4.092	4.033
	MAGISTRALI	1082	1.069	1.090	1.127	1.062
	CICLO UNICO	282	280	296	320	364
MEDICINA	TRIENNALI	2.325	2.341	2.361	2.356	2.380
	MAGISTRALI	212	224	219	213	228
	CICLO UNICO	1.848	1.927	1.999	2.145	2.215

TOTALE ISCRITTI	**15.353**	**15.696**	**15.905**	**16.364**	**16.492**

*dati non consolidati
Fonte: dati ANS fino al 2023/24, estrazione relativa a studenti iscritti DM 509/99 e DM 270/04 effettuata in data 25/03/2025 mentre per l'a.a. 2024/25 estrazione dati effettuata da UGOV-Pentaho (Datamart di Ateneo) in data 25/03/2025 poiché i dati ANS non sono ancora allineati.

Grafico - Andamento studenti attivi dall'a.a. 202/21 all'a.a. 2024/25

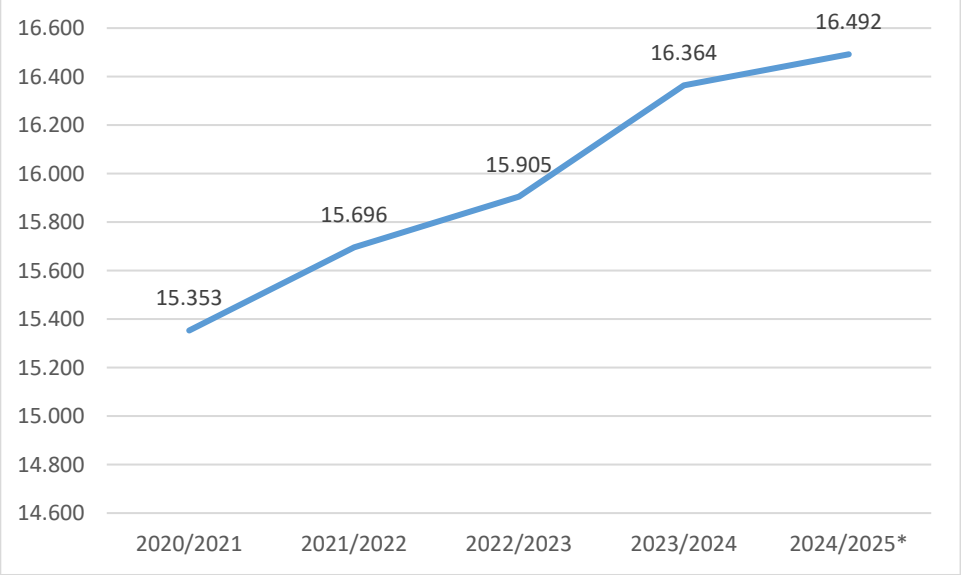


Tabella - Immatricolati quinquennio 2020-2024 - dati rilevati a marzo 2025

AREA	TIPO CORSO	2020/2021	2021/2022	2022/2023	2023/2024	2024/2025*
ECONOMIA	TRIENNALI	1.133	1.177	1.165	1.186	1.203
	MAGISTRALI	306	270	257	280	348
GIURISPRUDENZA	TRIENNALE	139	142	158	135	153
	MAGISTRALI	36	15	13	23	64
	CICLO UNICO	217	201	233	256	269
INGEGNERIA	TRIENNALI	1.210	1.158	1.229	1.257	1.244
	MAGISTRALI	456	403	437	440	435
	CICLO UNICO	56	55	59	61	81
MEDICINA	TRIENNALI	809	835	825	828	890
	MAGISTRALI	101	108	98	105	110
	CICLO UNICO	273	300	311	361	375
TOTALE IMMATRICOLATI		**4.736**	**4.664**	**4.785**	**4.932**	**5.172**

*dati non consolidati
Fonte: dati ANS fino al 2023/24, estrazione relativa a studenti iscritti DM 270/04 effettuata in data 25/03/2025 mentre per l'a.a. 2024/25 estrazione dati effettuata da UGOV-Pentaho (Datamart di Ateneo) in data 25/03/2025 poiché i dati ANS non sono ancora allineati

Grafico - Andamento immatricolati dall'a.a. 2020/21 all'a.a. 2024/25

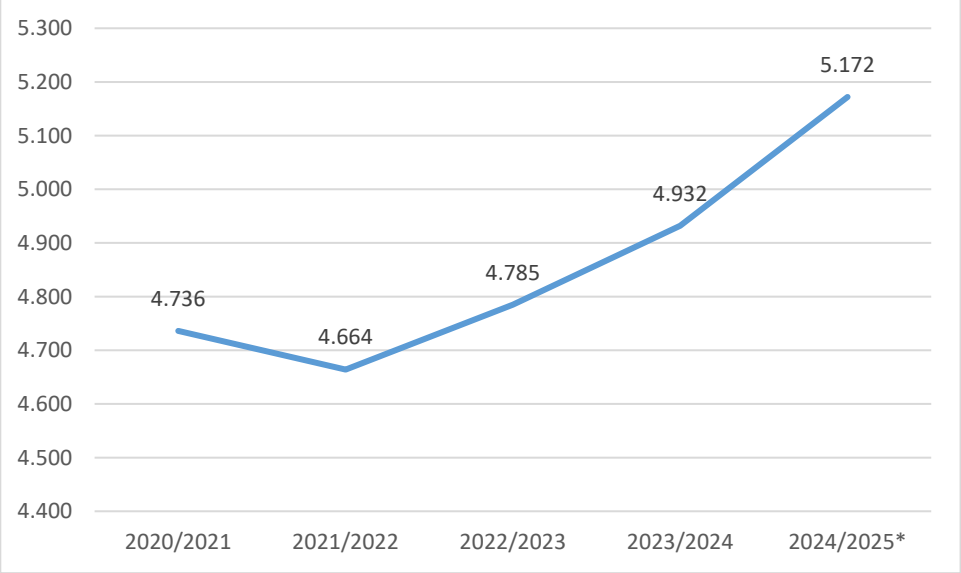


Tabella - Iscritti a corsi singoli quinquennio 2020-2024 - dati rilevati a marzo 2025

AREA	TIPO CORSO	2020/21	2021/22	2022/23	2023/24	2024/25*
ECONOMIA	SINGOLI	37	36	20	34	21
GIURISPRUDENZA	SINGOLI	4	3	3	2	1
INGEGNERIA	SINGOLI	26	15	32	37	24
MEDICINA	SINGOLI	38	2	1	-	-
	24CFU	250	186	1	-	-
	5CFU (DM108/22)	-	-	38	-	-
	FOUNDATION YEAR	2	-	19	19	28
TOTALE ISCRITTI		**357**	**242**	**114**	**92**	**74**

*dati non consolidati.
Le iscrizioni ai singoli insegnamenti sono consentite dal 01/09/2024 al 31/08/2025 e necessitano di perfezionamento della pratica prima di essere caricate in ESSE3.
Fonte: estrazione UGOV-Pentaho (Datamart di Ateneo) effettuata in data 25/03/2025

Nel corso dell'anno solare 2024 si sono laureati 2.851 studenti (compresi i laureati negli ordinamenti di cui al DM 509/1999 e Vecchio Ordinamento Ante Riforma).

Il numero complessivo degli studenti iscritti ai corsi di studio di I e II livello per l'a.a. 2023/2024 ha registrato un aumento rispetto all'anno accademico precedente.

La soddisfazione complessiva degli studenti per il proprio Corso di Studio, espressa nella XXVI Indagine (2024) di Almalaurea sul Profilo dei Laureati 2023, è sostanzialmente stabile rispetto agli anni precedenti, attestandosi attorno al 90% ed è in linea rispetto alla media degli atenei all'area geografica e nazionale.

L'analisi degli indicatori occupazionali dei laureati magistrali e magistrali a ciclo unico colloca l'Ateneo a livelli molto elevati e superiori alle medie di area geografica e nazionali.

La Comunità studentesca del nostro Ateneo comprende anche gli iscritti ai Dottorati di ricerca, che per l'anno accademico 2024/25 sono complessivamente 340, e gli iscritti alle scuole di Specializzazione, 1.340 studenti per l'anno accademico 2023/24 alle scuole di area sanitaria e 10 per l'anno accademico 2024/25 alla scuola si area giuridica.

Per tutti i dettagli sull'offerta didattica e formativa, incluse le attività del post laurea, si rimanda alla Relazione sui risultati dell'attività di ricerca scientifica, di formazione e di trasferimento tecnologico.

Le risorse economico finanziarie

Il DM 07 agosto 2024 n.1170 delinea le disponibilità stanziate sul capitolo 1694 relative al Fondo di Finanziamento Ordinario delle Università Statali (FFO) per l'anno 2024, che è destinato alla copertura delle spese di funzionamento a destinazione libera e prevede, inoltre, una serie di interventi specifici che, pur facendo parte del FFO, hanno delle destinazioni vincolate.

Nello specifico, le risorse stanziate a livello di sistema universitario sono pari a 9,032 miliardi di euro e registrano un decremento netto del 1,87%, pari a 173 milioni di euro rispetto allo stanziato 2023.

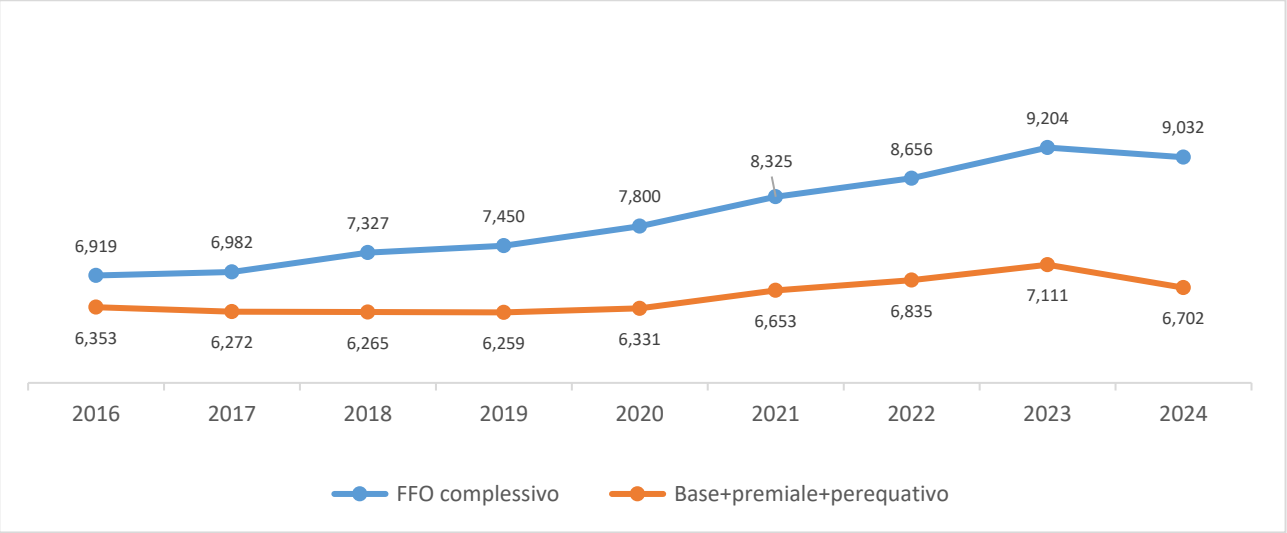
Dall'analisi delle singole macrovoci di stanziamento, si rileva un decremento di 378,8 milioni sulla quota base, parzialmente mitigato dal consolidamento di 194,5 milioni, fino al 2023 finalizzati al sostegno al regime degli scatti biennali della docenza e alla valorizzazione del personale tecnico amministrativo. Il consolidamento in quota base di queste due assegnazioni non è compensato da iniezione di nuove risorse e determina pertanto la maggior parte della riduzione pari a 199 milioni sugli interventi previsti da disposizioni legislative. Si riscontra, inoltre, una riduzione pari complessivamente a 114 milioni sulla quota premiale e sull'intervento perequativo.

Tabella – Variazioni nette FFO del sistema universitario 2024-2023

DM 1170		
art. 1	Obbligazioni precedenti esercizi e interventi specifici	-13.867.201,00
art. 2	Quota base Atenei	-378.842.748,00
art. 2 b) e c)	Quota base: consolidamento sostegno scatti docenti e valorizzazione PTA	194.455.319,00
art. 3	Quota base istituzioni a ordinamento speciale	-39.558,00
art. 4	Quota premiale	-100.000.000,00
art. 5	Quota intervento perequativo	-14.000.000,00
art. 6	Piani straordinari reclutamento	340.000.000,00
art. 7	Incentivi chiamate dirette	-2.000.000,00
art. 8	Programma per giovani ricercatori "R.L. Montalcini"	--
art. 9	Consorzi universitari, gestione rete GARR	--
art. 10	ANVUR	2.000.000,00
art. 11	Interventi a favore studenti	-2.000.000,00
art. 12	Interventi da disposizioni legislative	-4.514.681,00
	Consolidamento sostegno scatti docenti e valorizzazione PTA	-194.455.319,00
	Decremento netto FFO 2024-2023	-173.264.188,00

Il grafico sotto riportato mostra l'andamento dello stanziamento complessivo e della quota non finalizzata del FFO dal 2016 ad oggi:

Grafico - Trend FFO del sistema universitario (€/mld)



La Relazione sulla gestione che correda il Bilancio unico di Ateneo dell'esercizio 2024 riporta una dettagliata analisi della variazioni del FFO complessivo del sistema universitario e delle ripercussioni di tali variazioni sul FFO assegnato al nostro Ateneo. Si riporta qui una breve sintesi.

Tabella - FFO 2024 assegnato a UniBS

	Delta 2024-2023	peso 2024 su sistema	Anno 2024	peso 2023 su sistema	Anno 2023
ATENEO UNIBS					
TOTALE QUOTA BASE	-478.166	1,07%	45.897.689	1,04%	46.375.855
TOTALE QUOTA PREMIALE	-1.868.502	1,04%	25.066.823	1,08%	26.935.325
TOTALE PEREQUATIVO	-198.866	0,58%	791.122	0,66%	989.988
Importo una tantum + recuperi e riattribuzioni	-3.428		18.392		21.820
PIANI STRAORDINARI DOCENTI e PTA	3.997.852	1,14%	12.974.696	1,12%	8.976.844
TOT FFO (base+premiale+perequativo+ piani straordinari)	**1.448.890**	1,06%	**84.748.722**	1,05%	**83.299.832**
No TAX AREA	-85.869	0,70%	736.389	0,78%	822.258
No TAX AREA DM 234/2020	-76.680	0,72%	1.193.387	0,77%	1.270.067
QUOTA dipartimenti eccellenza 2023-2027	0	0,62%	1.687.792	0,62%	1.687.792
Sostegno passaggio regime scatti biennali	-1.862.461			1,24%	1.862.461
FFO (per confronto andamento AA prec.)	**-576.120**	1,04%	**88.366.290**	1,03%	**88.942.410**
Altre assegnazioni	-1.999.106		3.470.141		5.469.247
FFO Complessivo	**-2.575.226**		**91.836.431**		**94.411.657**

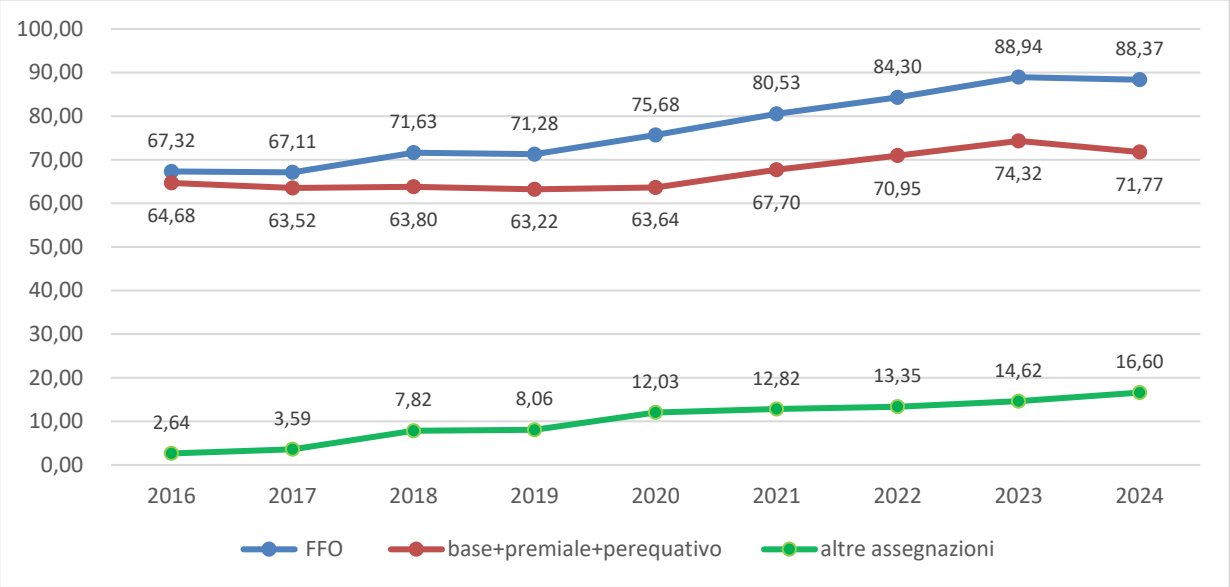
I risultati ottenuti nella ripartizione delle risorse ministeriali sono rappresentativi delle *Performance* realizzate nell'ambito dell'area della ricerca, dell'incremento del numero di studenti regolari e delle migliori valutazioni alla base delle politiche di reclutamento, all'interno della quota base e della quota premiale, infatti, vi sono voci di assegnazione la cui entità economica è direttamente correlata ad aspetti di *Performance* degli atenei.

Quota base	1) Costo standard di formazione per studente in corso: - costo della docenza di ruolo - costo della docenza a contratto - costo dei servizi didattici - costo delle infrastrutture per la didattica - costo di altre voci di costo legate a specifici ambiti disciplinari - perequazione regionale

	2) Numerosità degli studenti per classe di laurea
Quota premiale	- Valutazione della qualità della ricerca - Politiche di reclutamento - Indicatori ritenuti prioritari dalla programmazione MUR

Il grafico illustra la tendenza del FFO di Ateneo nel tempo.

Grafico - Trend FFO di UniBS (€/mln)



In relazione all'andamento dei proventi e dei costi di bilancio di esercizio, rinviando per tutti gli approfondimenti alla Nota integrativa al bilancio di esercizio 2024 e alla relazione sulla gestione, si riportano i seguenti dati:

- proventi operativi, con evidenza della ripartizione tra didattica, FFO e altri proventi (inclusi i contributi e proventi per la ricerca) e i costi operativi;
- costi operativi, con evidenza del dettaglio dei costi del personale, ripartiti sulle tre voci: tra docenti e ricercatori, PTA, altro personale dedicato alla ricerca e alla didattica.

Tabella - Proventi e Costi

Bilancio Unico d'Ateneo	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Proventi operativi	146.614.717	129.853.030	132.781.173	146.504.377	164.514.546	178.470.661	181.279.872
Proventi per la didattica	17.908.299	18.293.531	19.431.193	20.800.533	29.906.809	21.022.562	22.654.064
FFO da bilancio[1]	68.712.257	69.568.565	73.357.223	80.046.659	87.495.810	93.737.047	90.184.261
Altri proventi operativi[2]	59.994.161	41.990.934	39.992.757	45.657.185	47.111.928	63.711.052	68.441.547
Costi operativi	141.071.176	128.300.000	125.705.113	136.037.733	155.151.079	168.604.077	177.180.993
Costi del personale	64.999.242	68.318.683	70.846.018	72.937.201	79.010.236	83.775.385	89.923.026
Docenti e ricercatori	*41.068.139*	*44.833.804*	*47.447.934*	*48.724.740*	*53.179.676*	*55.189.628*	*58.184.716*
Altro personale dedicato a didattica e ricerca	*6.129.116*	*5.857.310*	*5.753.906*	*6.263.780*	*5.848.919*	*7.006.312*	*9.226.842*
Personale Tecnico Amministrativo	*17.801.987*	*17.627.569*	*17.644.178*	*17.948.681*	*19.981.641*	*21.579.445*	*22.511.468*
Altri costi operativi[3]	76.071.934	59.981.317	54.859.095	63.100.532	76.140.843	84.828.692	87.257.967

Fonte: Settore Risorse Economiche aggiornamento aprile 2025

1. Iscritto a bilancio in relazione alle assegnazioni ministeriali e, per le voci dedicate a finalità specifiche, riscontato in base alla validità dei progetti o secondo il criterio della commessa completata.
2. La voce include, tra gli altri, anche i proventi per la ricerca, i contributi, i proventi per la gestione diretta degli interventi per il diritto allo studio
3. La voce include i costi per la gestione corrente (beni e servizi), gli ammortamenti, gli accantonamenti, gli oneri diversi di gestione

Il grafico che segue illustra i trend dei proventi e dei costi a confronto; i successivi grafici illustrano l'andamento delle componenti principali delle sue macro-voci.

Grafico - Trend proventi e costi

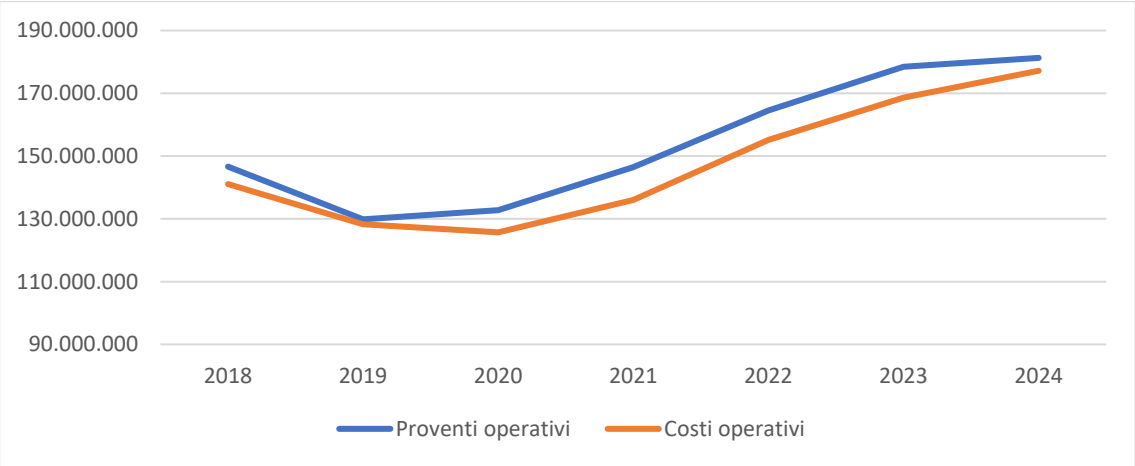


Grafico - Trend dei proventi

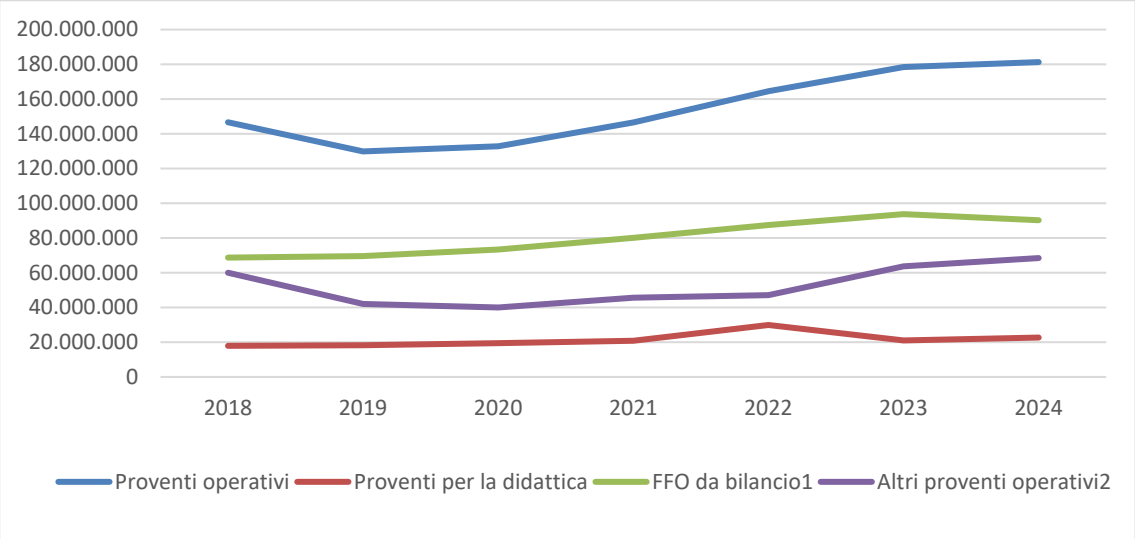


Grafico - Trend dei costi

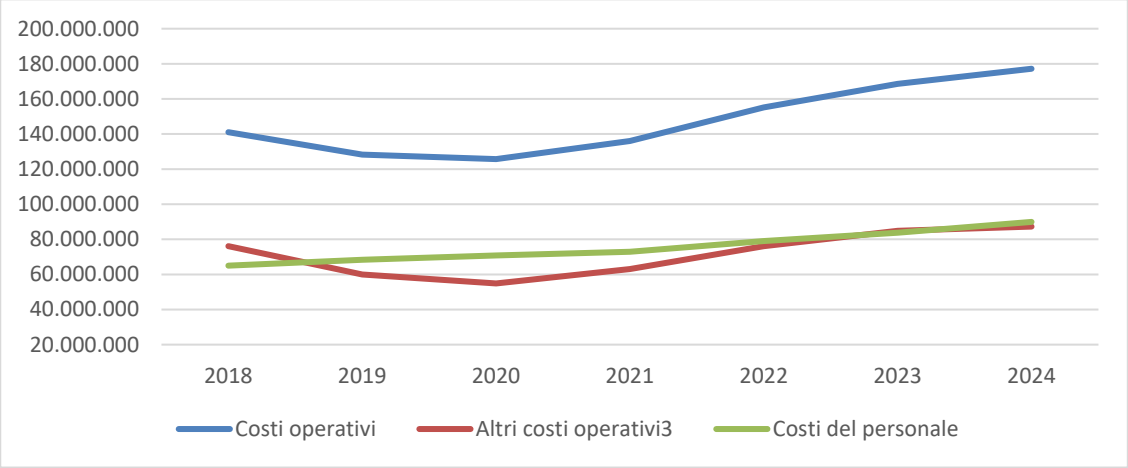
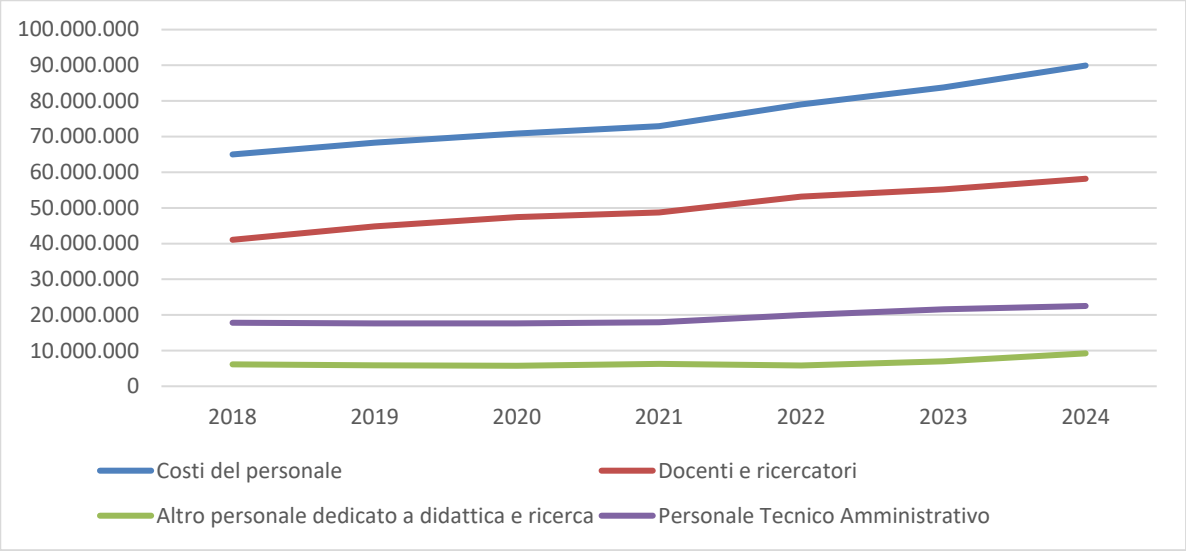


Grafico - Trend dei costi del personale



Si riportano, infine, i dati sul rapporto tra contribuzione studentesca e FFO, ai sensi del DPR 306/97, e sugli indicatori di *Performance* economica correlati alla sostenibilità economico finanziaria, alla copertura delle spese di personale e all'indebitamento, previsti dal D.Lgs49/2012 e dal DM 47/2013.

Tabella – Indicatori

INDICATORI	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
% contribuzione studentesca su FFO	17.09%	17.89%	17.24%	16.70%	16,12%	15,63%	18,47%
Indicatore spese di personale	68,24%	71,38%	70,42%	66,41%	67,86%	67,67%	74,87%
Indicatore sostenibilità economico finanziaria	1,2	1,15	1,16	1,23	1,21	1,21	1,09
Indicatore di indebitamento	0,40%	0,12%	0,11%	0,09%	0,09%	0,09%	0,00%

Fonte: Settore Risorse Economiche aggiornamento aprile 2024 – Indicatori "Proper" fino all'anno 2023: valori banca dati PROPER aggiornati al 30 marzo 2025. Anno 2024*: valori stimati*

Al fine di ottimizzare l'utilizzo del Patrimonio netto previsto nei bilanci di previsione e di ottenere risultati positivi di gestione che consentano di conservare l'attuale Patrimonio netto dell'Ateneo nel lungo periodo e/o di avviare politiche di sviluppo strutturale ed infrastrutturale è stato eseguito un processo di controllo, in corso d'anno, dei fatti economici gestionali e di simulazione del risultato di esercizio.

Per un commento puntuale sui fatti di gestione e sulle relative risultanze si rimanda ai documenti dedicati, in particolare alla Nota integrativa al Bilancio unico di Ateneo dell'esercizio 2024 e alla Relazione sulla gestione.

Il Bilancio unico di Ateneo di previsione annuale 2023 è stato predisposto tenendo conto degli indirizzi strategici indicati dagli organi di governo e dal Piano strategico in vigore, sulla base del principio che ogni fase di programmazione prende avvio dai risultati di quella precedente in una logica di miglioramento continuo. L'obiettivo generale è consolidare i risultati precedenti e di crescere ulteriormente nelle tre aree base di impegno: didattica, ricerca e territorio.

Secondo quanto previsto dalle "Linee Guida per la gestione integrata dei cicli delle performance e del bilancio delle Università statali italiane" dell'ANVUR del gennaio 2019, il bilancio di previsione annuale e triennale deve essere redatto in modo che le risorse siano, anche, finalizzate alla realizzazione del Piano strategico e queste devono essere raccordate con il sistema delle performance. A tal fine, l'Ateneo a decorrere dal Bilancio di previsione 2024 ha integrato due applicativi gestionali della software house Cineca, in uso all'Ateneo da alcuni anni. Il primo è l'applicativo denominato "Sprint" per la misurazione e valutazione delle *performance* organizzative ed individuali. Il secondo è l'applicativo contabile denominato "U_Budget" per la progettazione e redazione del bilancio di previsione annuale e triennale.

L'applicativo "Sprint" è depositario degli obiettivi strategici delle cinque aree definite nel Piano Strategico 2023 – 2028, tali obiettivi sono correlati nell'applicativo con gli obiettivi individuali assegnati al personale tecnico amministrativo dell'Ateneo al fine della misurazione della *performance* organizzativa. Il sistema "U_Budget" eredita da "Sprint" la coordinata obiettivo del Piano strategico e consente di associare ad ogni obiettivo le risorse programmate per la realizzazione dello stesso stanziate nel bilancio di previsione e triennale. L'Ateneo si è, quindi, dotato di un sistema integrato che consente di monitorare sotto il profilo economico (i costi) e patrimoniale (gli investimenti) le risorse programmate per la realizzazione degli obiettivi strategici. Nel corso della gestione 2024, la Governance si è impegnata per diffondere la cultura della rendicontazione e del monitoraggio delle azioni che sono state introdotte e verranno attuate, al fine di valutare il grado di raggiungimento degli obiettivi prefissati sia nel Piano Strategico sia nella Performance organizzativa. Nell'anno 2024 i fatti gestionali sono stati rilevati al fine di consentire una rendicontazione economica integrata degli obiettivi strategici.

Il Sistema Bibliotecario di Ateneo (SBA)

Il Sistema Bibliotecario di Ateneo (SBA) è stato costituito nel 2011 con la fusione delle biblioteche preesistenti e la creazione di nuove unità operative trasversali, allo scopo di organizzare e gestire, entro un sistema integrato e coordinato, i servizi bibliotecari e il patrimonio bibliografico dell'Università secondo principi di efficacia ed efficienza.

Esso opera secondo il Sistema di Gestione per la Qualità (SGQ) dell'Ateneo, di cui è parte integrante fin dal 2013. Nel 2018 ha ottenuto la ricertificazione di conformità alla norma UNI EN ISO 9001:2015 per l'erogazione dei servizi bibliotecari, riconfermata nel dicembre 2021.

Al fine di migliorare il rapporto con gli utenti e a completamento di quanto previsto dal Sistema di Gestione per la Qualità, è stata adottata la Carta dei Servizi.

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 informativi 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.

Opera dunque sui due fronti della Ricerca e della Didattica e anche per questo motivo, sul versante strutturale e logistico, si è mantenuta la suddivisione per macroaree delle biblioteche, che a partire dal 2020 sono così organizzate:

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

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

Nell'anno 2024 il Sistema Bibliotecario di Ateneo è stato oggetto di una importante riorganizzazione che ha visto l'accorpamento delle tre unità di back office (Acquisizione Risorse Bibliografiche, Catalogazione, Risorse Elettroniche) in un'unica struttura denominata Back Office e Biblioteca Digitale, in affiancamento e alle biblioteche.

Dati e statistiche aggiornati relativi al Sistema Bibliotecario di Ateneo sono reperibili a questo link.

La Ricerca

Nel corso del 2024 , sono proseguite puntualmente le attività di rendicontazione dei progetti della Missione 4 Componente 2 del PNRR. L'unità di personale appositamente assunta a tempo determinato è stata prima riconfermata e poi stabilizzata a seguito del superamento di procedura concorsuale esterna.

Dal 2024 sono iniziate anche le attività di rendicontazione, a cadenza quadrimestrale, per i progetti PRIN PNRR. A tal fine, ritenendo troppo onerosa e non essendoci il tempo materiale per indire una gara di affidamento ad un operatore esterno, è stato costituito un team di Audit interno. Con l'avviso Prot. n. 272619 del 16 ottobre 2024 sono

state raccolte le candidature da parte del personale interno a far parte della Commissione di Audit. Sono state ricevute numerose candidature ed un'apposita Commissione, nominata con Disposizione della Direttrice Generale n. 621 del 25 ottobre 2024 ha selezionato i componenti che poi sono stati confermati con Disposizione della Direttrice Generale n. 636 del 30 ottobre 2024. Il personale amministrativo dei dipartimenti ha rendicontato i primi tre quadrimestri alle scadenze indicate dal Ministero dell'Università e della Ricerca e, successivamente, il Team di Audit, suddiviso in 5 sottogruppi composti da 5 persone cad. ha chiuso le attività di rendicontazione in modo puntuale entro il 30 novembre 2024, il 15 dicembre e il 15 gennaio 2025. Sono stati controllati giustificativi di spese per un ammontare complessivo dei tre quadrimestri di € 976.832,65.

Il personale del Servizio Ricerca ha anche supportato il lavoro del Comitato Tecnico Scientifico, nominato con D.R. n. 627 del 18/07/2024 prot. n. 196486 che, nelle medesime scadenze di cui sopra, ha certificato l'avanzamento scientifico dei progetti PRIN PNRR.

Per quanto riguarda le attività a supporto della presentazione delle proposte progettuali, (indicatore del Piano Strategico 2023-2028), nel corso del 2024, sono state supportate dal Servizio Ricerca e Innovazione circa 308 proposte di progetti di ricerca competitiva sia in ambito nazionale che internazionale.

I fondi acquisiti dalla ricerca nel corso del 2024, considerato lo scorrimento dei bandi PRIN 2022 e i bandi a cascata, sono confermati in notevole rialzo rispetto agli anni precedenti al PNRR ed ammontano a circa 22 milioni di euro, contro una media circa 10 milioni negli anni pre-PNRR.

Nel corso del 2024, il Servizio Ricerca e Innovazione ha collaborato alla realizzazione delle diverse fasi previste dal cronoprogramma definito dall'ANVUR per l'avvio della VQR 2020-2024:

- Entro il 30 aprile: nomina dei/delle componenti GEV
- Dal 3 giugno: verifica degli elenchi di coloro che hanno acquisito il titolo di dottore/dottoressa di ricerca negli anni 2017-2023
- Dal 4 al 22 novembre: verifica/indicazione delle strutture dipartimentali da valutare
- Dal 25 novembre al 20 dicembre: verifica e validazione del personale docente e ricercatore in servizio (o affiliato) al 1/11/24

Nei mesi di novembre e dicembre sono state inoltre intensificate le riunioni con Cineca al fine di predisporre la piattaforma VQR all'interno di IRIS per l'avvio previsto al 7 gennaio 2025.

Nei mesi propedeutici all'avvio della campagna VQR il Servizio Ricerca e Innovazione ha supportato il personale docente e ricercatore nell'utilizzo del software CRUI denominato Criterium, per il quale sono state avviate precise campagne di valutazione (11-25 ottobre 2024; 25 novembre – 20 dicembre 2024 con riapertura per raffinamento dal 27 al 31/12).

Sono state inoltre organizzate riunioni sul tema VQR con i coordinatori dipartimentali alla ricerca (27/02, 09/07, 22/11, 20/12).

Con la prorettrice alla Ricerca e il gruppo delle delegate alla ricerca sono programmate riunioni periodiche con cadenza settimanale.

Anche per il 2024 l'Ateneo si pone l'obiettivo di costruire collegamenti fra scienza e tecnologia, rafforzando i propri processi di trasferimento tecnologico verso l'esterno, operando con il mondo imprenditoriale. Il Servizio Ricerca e Innovazione ha supportato il personale docente nel deposito di tre domande di brevetto nazionali, di cui una in contitolarità con il Politecnico di Torino, e tre domande internazionali.

Sono state poi accreditate quattro società quali Spin off dell'Università degli Studi di Brescia. Si sono intrapresi colloqui interlocutori che hanno l'obiettivo di valorizzare un brevetto in ambito *Life Science* attraverso l'intervento di un *Venture Capitalist* europeo.

Per mettere in luce e far emergere quanto di significativo svolto dall'Ateneo verso la società si è continuato il mantenimento e l'arricchimento del portale "*KnowledgeShare*". Il progetto *Knowledge Share* 2.0 sta procedendo in modo sempre più importante, grazie al supporto dell'Ufficio Italiano Brevetti e Marchi ed alla disponibilità di fondi PNRR, ed ha obiettivi ambiziosi che potranno portare una forte crescita dell'ecosistema e della base di utenti e, di riflesso, un maggiore numero di opportunità per i nostri brevetti

E' stata avviata la prima campagna di Crowdfunding dell'Ateneo in collaborazione con la banca Credit Agricole, con la pubblicazione del bando interno per la raccolta delle candidature che ha visto la partecipazione di 22 gruppi di ricerca. Sono state selezionate le quattro proposte che hanno partecipato alla raccolta fondi a partire dal 13 marzo 2024. La raccolta fondi, con scadenza 13 giugno e poi prorogata, si è chiusa a fine settembre per includere anche la notte della ricerca europea. I contributi raccolti sono stati formalizzati con disposizione della DG n. 633/2024 per un importo complessivo di € 19.280,00 e trasferiti ai/alle referenti dei gruppi di ricerca.

3. I risultati raggiunti: valutazione del grado di conseguimento degli obiettivi

3.1 Gli obiettivi strategici e di valore pubblico

Nel 2023 l'Università degli Studi di Brescia ha adottato Piano Strategico 2023-2028 definendo le strategie, gli obiettivi e le azioni che orientano le scelte gestionali dell'Ateneo. Il Piano Strategico di Ateneo nasce dal confronto con tutte le componenti dell'Università, dal corpo docente, al personale tecnico-amministrativo, alla comunità studentesca.

Nel Piano Strategico di Ateneo 2023-2028 sono definite le linee di indirizzo nelle aree strategiche della didattica, della ricerca, dell'impegno sociale per il territorio, dell'internazionalizzazione e delle persone luoghi.

Gli obiettivi di valore pubblico dichiarati nel PIAO dell'Università degli Studi di Brescia sono orientati primariamente alla realizzazione della mission di "*fornire agli studenti gli strumenti necessari per affrontare da protagonisti le sfide del mondo attuale e futuro, attraverso didattica di qualità, ricerca di base e applicata di eccellenza, promuovendo al contempo istanze scientifiche e formative che si inseriscono in un più ampio e virtuoso disegno di sviluppo della comunità*". Il PIAO recepisce tra i propri obiettivi di valore pubblico gli obiettivi della strategia, ai quali collega gli obiettivi del Direttore Generale, dei Dirigenti e via via delle altre Strutture Amministrative.

Il 17 settembre 2024, con il parere favorevole del Senato accademico, il Consiglio di amministrazione ha dottato un Documento di monitoraggio del Piano Strategico. Il Documento illustra le finalità, le modalità, le responsabilità e le scadenze del monitoraggio del Piano Strategico di Ateneo 2023-2028 e si inserisce nel processo di integrazione degli strumenti di programmazione e verifica che l'Università degli Studi di Brescia sta portando avanti negli ultimi anni al fine di migliorare il valore informativo e la qualità dei documenti programmatici, nel rispetto del principio della trasparenza dell'agire pubblico. Il Piano Strategico di Ateneo prevede monitoraggi annuali e una eventuale revisione al termine del primo triennio, sulla base degli esiti dei monitoraggi annuali e di una valutazione dell'andamento delle azioni messe in atto per il raggiungimento degli obiettivi, in considerazione anche delle evoluzioni del contesto interno ed esterno all'ateneo. Come riportato nel Documento di monitoraggio, cui si rimanda per i dettagli, la Responsabilità politica è in capo alla Governance che ha predisposto e sviluppato il PSA e la Responsabilità amministrativa è in capo alle strutture amministrative di supporto, ognuna per il proprio ambito di competenza. Nel PSA sono, inoltre, esplicitate le Strutture amministrative referenti per la raccolta dei dati e la costruzione degli indicatori degli obiettivi. Seguendo lo stesso schema, il Documento di monitoraggio coinvolge nel processo del monitoraggio i/le Responsabili politici/che e i/le Responsabili amministrativi/e degli obiettivi e i/le Referenti degli indicatori. Successivamente all'adozione del

documento di monitoraggio si è svolto il primo monitoraggio del Piano Strategico per l'anno 2024. Gli esiti del monitoraggio sono stati raccolti in una Relazione di monitoraggio del PSA 2023-2028 e condivisi con tutte le parti interessate, garantendo trasparenza e partecipazione. La Relazione è stata inoltre pubblicata sul sito di Ateneo. Questo processo ha permesso di informare in modo puntuale la comunità accademica nonché i principali *stakeholder* esterni, rafforzando il senso di corresponsabilità e il coinvolgimento nelle strategie di sviluppo dell'Università.

Nel mese di marzo 2025 si è svolto un ulteriore momento di verifica e aggiornamento, ove possibile, della misura degli indicatori. I risultati emersi da questa verifica sono stati resi disponibili ai/alle Prorettori/rici referenti di ciascuna Area strategica, al fine di supportare le attività di valutazione, indirizzo e aggiornamento delle azioni previste nel Piano Strategico. Il prossimo evento di monitoraggio ufficiale è previsto per il mese di settembre 2025, come stabilito dal citato documento di monitoraggio.

Un elenco completo degli obiettivi raggruppati per Area, ai quali è connessa la *Performance* operativa, associati a indicatori e target è allegato alla presente relazione (All. 2). Il quadro si completa con la misurazione degli indicatori effettuata nel settembre 2024 (come pubblicata nella citata Relazione di monitoraggio) e l'associazione di ogni obiettivo con i costi sostenuti e gli investimenti effettuati.

Inoltre, l'Ateneo per il triennio 2021-2023 ha accolto tra gli obiettivi di valore pubblico anche le azioni e gli obiettivi selezionati nel Programma di Ateneo adottato nel 2021, in coerenza con gli indirizzi della programmazione ministeriale prevista dall'articolo 1-ter della Legge 43 del 2005, assicurando l'integrazione del ciclo di gestione della *Performance* con la programmazione triennale. Con nota della Direzione generale delle istituzioni della formazione superiore del Mur 08 agosto 2024, n. 11400 ad oggetto "Decreto ministeriale del 25 marzo 2021, n. 289, attuazione dell'art. 5, comma 5, verifica finale del conseguimento dei target, conferma dell'assegnazione e recuperi" sono stati comunicati i risultati raggiunti dall'Ateneo. Il non pieno raggiungimento dei target stabiliti ha comportato un recupero ministeriale rispetto al contributo stanziato, proporzionale all'indice di scostamento dal target, e, al tempo stesso, una riassegnazione delle somme recuperate dagli Atenei che non hanno raggiunto i target. Per il nostro Ateneo, la somma algebrica del recupero e della riassegnazione ammonta a € 77.757. Di tale risultato è stata data opportuna informativa agli Organi di Ateneo.

Tabella – Esito PRO3 2021-2023

Area strategica	Obiettivo strategico	Indicatore	Livello iniziale	Target a fine triennio 21/23	Livello finale	Indice raggiung. target
Didattica	Orientamento e tutorato in ingresso e in itinere ai fini della riduzione della dispersione studentesca e dell'equilibrio nella rappresentanza di genere	**A_a)** Proporzione di studenti che si iscrivono al II anno della stessa classe di laurea o laurea magistrale a ciclo unico (L, LMCU) avendo acquisito almeno 40 CFU in rapporto alla coorte di immatricolati nell'a.a. precedente.	0,430	0,480	0,471	0,820
Didattica	Rafforzamento delle competenze acquisite dagli studenti e innovazione delle metodologie didattiche	**A_i)** Numero di open badge ottenuti dagli studenti a seguito di percorsi di formazione per l'acquisizione di competenze trasversali	31	400	3356	1
Ricerca	Miglioramento delle infrastrutture e degli strumenti per la ricerca al fine dell'integrazione della ricerca nelle reti internazionali ed europee	**B_c)** Spazi (Mq) destinati ad attività di ricerca per docenti di ruolo dell'Ateneo	34,311	35,500	41,633	1
Didattica	Qualificazione dell'offerta formativa e delle politiche per l'innovazione in relazione alle esigenze del territorio e del mondo produttivo, ivi inclusi lo sviluppo delle Lauree Professionalizzanti e l'acquisizione di competenze per l'imprenditorialità	**B_d)** Proporzione di immatricolati ai corsi di laurea professionalizzanti sul totale degli immatricolati	0,004	0,020	0,013	0,563

Per il triennio 2024-2026 il MUR ha fornito le linee generali di indirizzo individuando azioni, obiettivi e indicatori per la valutazione dei risultati. La programmazione del sistema universitario è finalizzata all'innalzamento della qualità del sistema universitario, assicurando il progressivo miglioramento del benessere dei/lle studenti. Costituiscono obiettivi specifici della programmazione:

- A. innovare la didattica universitaria e ampliare l'accesso alla formazione universitaria;

- B. promuovere le reti di ricerca e valorizzare l'attrattività del Paese;

- C. potenziare i servizi per il benessere dei/lle studenti e per la riduzione delle diseguaglianze;

- D. promuovere la dimensione internazionale dell'alta formazione e della ricerca;

- E. valorizzare il personale delle università, anche attraverso la mobilità.

È destinato al conseguimento degli obiettivi della programmazione triennale il complesso delle risorse per il sistema universitario secondo la programmazione finanziaria indicata all'art. 2 del DM 773 del 10 giugno 2024 e al relativo allegato 1. Contribuiscono inoltre al raggiungimento degli specifici obiettivi, in connessione alle ulteriori risorse stanziate sul PNRR e sul fondo per il finanziamento ordinario a favore della ricerca e dei/lle studenti universitari, in particolare:

- le risorse del fondo per la programmazione triennale;

- le risorse del fondo per il finanziamento ordinario stanziate dall'art. 238, co. 5, del d.l. 19 maggio 2020, n. 34, convertito con modificazioni dalla l. 17 luglio 2020, n. 77, per promuovere l'attività di ricerca svolta dalle università e valorizzare il contributo del sistema universitario alla competitività del Paese;

- la quota premiale del fondo per il finanziamento ordinario e del contributo di cui alla l. 243/1991;

- il fondo per il sostegno dei giovani e per favorire la mobilità dei/lle studenti, il piano Lauree Scientifiche e i Piani per l'Orientamento e il Tutorato.

Il conseguimento degli obiettivi di Ateneo nell'ambito della programmazione triennale, e la relativa assegnazione di risorse, vengono valutati in relazione ai risultati conseguiti sulla base degli indicatori ritenuti significativi e indicati nel citato DM 773 del 10 giugno 2024.

Inoltre, a partire dal 2025, i risultati conseguiti dagli Atenei contribuiscono al giudizio di accreditamento periodico degli stessi.

Per il triennio di programmazione 2024-2026, il programma di Ateneo, presentato al MUR il giorno 11 ottobre 2024 e ricevuto dal MUR con il codice 46_2024-2026, comprende due progetti, con le relative azioni:

1 - INNOVARE LA DIDATTICA UNIVERSITARIA

Il progetto di Ateneo propone un'iniziativa strategica per innovare la didattica universitaria attraverso l'introduzione della didattica mista, mediante insegnamenti offerti in modalità blended, al fine di valorizzare le metodologie digitali, l'interattività tra pari, l'accessibilità ai contenuti e la flessibilità di fruizione degli stessi da parte dei/lle studenti. Parallelamente, il progetto mira a potenziare le competenze trasversali dei/lle studenti attraverso attività formative/*micro-credentials* validate attraverso il rilascio di open badge, certificazioni digitali che attestano competenze specifiche acquisite in ambiti come la comunicazione, il *problem solving*, la tecnica e l'informatica. Questi strumenti, nati dalla crescente necessità di flessibilità e personalizzazione nel mondo accademico, hanno l'obiettivo di migliorare l'esperienza formativa e le opportunità future dei/lle studenti, favorendo un percorso formativo più personalizzato e orientato al mondo del lavoro, supportando la crescita professionale e personale dei/lle studenti.

2 - VALORIZZARE IL PERSONALE DELLE UNIVERSITÀ

Il progetto di Ateneo rappresenta un'iniziativa strategica volta a promuovere l'innovazione nella didattica universitaria e a potenziare le competenze del personale amministrativo, con l'obiettivo di migliorare l'efficienza e la qualità complessiva dei servizi offerti alla comunità studentesca e al personale docente. La combinazione di formazione avanzata per i docenti e di mobilità internazionale per il personale tecnico-amministrativo è una risposta alle sfide dell'educazione superiore moderna, in cui digitalizzazione, innovazione pedagogica e internazionalizzazione sono elementi centrali. Nello specifico, per quanto riguarda l'area del personale docente strutturato, l'Ateneo intende contribuire al miglioramento dell'offerta didattica universitaria attraverso un progetto di formazione in ambito pedagogico sulle metodologie di didattica innovativa, includendo l'uso di tecnologie digitali e approcci didattici attivi e inclusivi. In riferimento all'area del personale, il progetto punta a rafforzare le competenze del personale amministrativo attraverso programmi di mobilità internazionale, offrendo opportunità di scambio con altre università per acquisire nuove conoscenze, pratiche gestionali e favorire l'internazionalizzazione dell'Ateneo.

I progetti proposti trovano le proprie basi nel Piano strategico di Ateneo:

- nell' Area Didattica - Linea strategica 1 "Potenziare l'offerta formativa e promuovere forme di didattica innovativa per una formazione di qualità, efficace, inclusiva e sostenibile per favorire il percorso di apprendimento". Gli obiettivi strategici di riferimento sono "Promuovere la regolarità degli studi e la riduzione degli abbandoni", contrassegnato con il codice D.LS1.02-02, "Promuovere e potenziare l'apprendimento di competenze trasversali", contrassegnato con il codice D.LS1.03-03 e "Potenziare e razionalizzare l'offerta formativa di corsi di laurea e post-laurea, garantendo l'inclusione, e implementare metodologie di didattica innovativa", contrassegnato con il codice D.LS1.01-01;

- nell'Area Internazionalizzazione - Linea strategica 3 "L'Europa è fatta, ora facciamo la popolazione universitaria europea" – l'obiettivo strategico di riferimento è "Promuovere il senso di appartenenza al sistema universitario europeo di studenti e personale docente e tecnico-amministrativo", contrassegnato con il codice IN.LS3.01-28

Gli obiettivi e gli indicatori selezionati dall'Ateneo sono i seguenti:

Obiettivo e azioni PRO3	Indicatore PRO3
Obiettivo A - Innovare la didattica universitaria e ampliare l'accesso alla formazione universitaria	
Azione 1 - Valutazione delle competenze acquisite dagli studenti e riduzione della dispersione studentesca	Indicatore A-i: Numero di *open badge* ottenuti dagli studenti che partecipano a percorsi di formazione per l'acquisizione di competenze trasversali
Azione 3 - Attrattività dei corsi di studio e formazione a distanza	Indicatore A-g: Proporzione di corsi di studio (L, LMCU, LM) offerti in modalità mista o prevalentemente/integralmente a distanza nelle università non telematiche
Obiettivo E - Valorizzare il personale delle università, anche attraverso gli incentivi alla mobilità	
Azione 2 - Sviluppo delle competenze del personale docente, anche in considerazione dei TLC, e integrazione del Fondo per la Premialità (art. 9, co. 1, l. 240/2010)	Indicatore E-f: Rapporto tra ore di formazione per la didattica innovativa erogate ai docenti e numero di docenti in servizio
Azione 3 - Sviluppo delle competenze del personale tecnico-amministrativo, anche in considerazione della dematerializzazione e del potenziamento del lavoro agile, e integrazione del Fondo per la Premialità (art. 9, co. 1, l. 240/2010)	Indicatore E-l: Proporzione personale TA impegnato in periodi di mobilità internazionale nell'ambito del programma Erasmus

Alla data di approvazione della presente relazione non è noto l'esito della valutazione del programma da parte della commissione Ministero-ANVUR.

3.2 Gli obiettivi formativi di Ateneo

Il Piano Strategico dell'Università degli Studi di Brescia rivolge una particolare attenzione alla formazione del personale come leva strategica per il miglioramento della *Performance* organizzativa.

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

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

Il Piano di Formazione è stato redatto in attuazione delle priorità formative promosse dal PNRR, finalizzate alla realizzazione della transizione digitale, amministrativa ed ecologica, riprese e integrate dalla Direttive del Ministro per la PA, che aggiungono il tema della formazione del personale neoassunto, lo sviluppo delle soft skills, l'attenzione alla formazione internazionale.

Nel PIAO 2024-2026 sono elencati i principi che hanno ispirato la redazione del Piano di Formazione.

In ottemperanza alle Direttive del Ministro per la Pubblica Amministrazione emanate nel marzo 2023 ad oggetto "Pianificazione della formazione e sviluppo delle competenze funzionali alla transizione digitale, ecologica e amministrativa promosse dal Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza" e nel novembre 2023 ad oggetto "Nuove indicazioni in materia di misurazione e di valutazione della *Performance* individuale", sono state promosse la formazione rivolta al personale tramite l'adesione alla piattaforma Syllabus del Dipartimento della funzione pubblica e l'incremento delle proposte formative rivolte ai Dirigenti.

In tema di transizione digitale, oltre al corso specifico sulla sicurezza informatica, è stato inserito nella piattaforma di Ateneo un nuovo corso specifico di introduzione all'intelligenza artificiale. Inoltre, il personale del Servizio ICT offrirà un corso di formazione al personale per l'utilizzo delle piattaforme di utilizzo per condivisione dei dati e lavoro collaborativo, oltre che per la sicurezza del dato. L'offerta di Ateneo integra le proposte presenti in Syllabus sullo sviluppo delle Competenze digitali per la PA e sulla cybersicurezza.

In riferimento alla transizione amministrativa, il Dirigente del settore Acquisizioni ed Edilizia, che nel 2024 ha promosso eventi formativi e informativi destinati al personale coinvolto nelle procedure di acquisto finalizzati anche alla corretta procedura di scelta del contraente. E' stata inoltre garantita al personale deputato la frequenza relativa alla formazione dedicata all'applicazione del Nuovo Codice degli Appalti.

Per quanto concerne lo sviluppo delle soft skills, sono confermati e riproposti, con tematiche inclusive e di partecipazione, corsi in ambito di comunicazione e leadership che si aggiungono alle offerte proposte dal catalogo Syllabus, che nel 2024 ha introdotto il corso RIForma Mentis, che si propone di rafforzare le competenze individuali sulla cultura contro le molestie sui luoghi di lavoro e la parità di genere. Inoltre, è prevista in piattaforma l'introduzione di una formazione dedicata allo sviluppo delle soft skills ed alla cultura del rispetto.

Proseguendo quanto iniziato nell' anno 2023, in cui si era provveduto all'assunzione di 13 unità di personale tecnico amministrativo mediante il contratto "formazione-lavoro", nel 2024 sono state assunte 5 unità di personale. Tale progetto è promosso dalla Regione Lombardia, il quale prevede l'erogazione di 66 ore di formazione da svolgersi entro un anno. La formazione è stata erogata sia in forma di affiancamento pratico da parte dei/lle colleghi/e, sia tramite lezioni teoriche frontali relative ai diversi ambiti lavorativi che connotano il nostro Ateneo, a cui hanno preso parte altri/e colleghi/e interessati/e alle tematiche. Per i/le neoassunti/e sono disponibili sulla piattaforma dei corsi in e-learning percorsi di formazione sulle tematiche della sicurezza nei luoghi di lavoro, del GDPR, della sicurezza informatica, dell'anticorruzione e trasparenza.

A supporto della formazione internazionale, sono state riproposte più edizioni (con l'intento di proseguire nel futuro con l'incremento dei posti a disposizione) del programma Erasmus+ docenti e PTA, che permette al personale docente, ricercatore e tecnico-amministrativo di svolgere un periodo di docenza (STA) o formazione (STT) presso un Ateneo di uno dei Paesi partecipanti al Programma, titolare di ECHE, con cui sia stato stipulato un accordo bilaterale che preveda la mobilità del personale. In particolare, per il PTA sono previsti eventi di formazione all'estero e periodi di Job Shadowing/periodi di osservazione/formazione presso un istituto d'istruzione superiore partner o altra organizzazione di interesse all'estero. Una novità introdotta nel 2024, rispetto a quanto svolto in precedenza, è la possibilità di ricevere maggiori punteggi per la selezione optando per uno dei paesi aderenti al progetto UNITA.

In riferimento alla transizione ecologica, l'Ateneo ha promosso i corsi disponibili sulla piattaforma Syllabus sul ruolo della PA per la trasformazione sostenibile, sui principi alla base dello sviluppo sostenibile, sugli Obiettivi dell'Agenda 2030 e le competenze per la transizione ecologica.

Per l'accrescimento culturale e dei titoli di studio del personale, sono state adottate le consuete misure per garantire al personale il diritto di godere di 150 ore di permessi retribuiti e il diritto a turni di lavoro che agevolino la frequenza ai corsi e la preparazione agli esami.

È stata promossa la partecipazione a comunità di pratica, come i progetti ISOIVA, Procedamus, Good Practice, UniSTUD e i gruppi e i sottogruppi di lavoro all'interno del CODAU.

Al personale Dirigente è stato assegnato l'obiettivo della promozione di un'adeguata partecipazione del personale ad attività di formazione. Per favorire la partecipazione dei dipendenti ai percorsi di formazione è stata potenziata l'attività di comunicazione da parte dell'ufficio Organizzazione e Sviluppo del personale.

Gli obiettivi di *Performance* di Ateneo in tema di formazione sono stati 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 percorso di Syllabus "Competenze digitali per la PA" da parte di una quota di PTA non inferiore al 55% entro il 31/12/2024 (considerata anche l'attività svolta nel 2023)

Il target è stato raggiunto, poiché il 55,25% del Personale Tecnico Amministrativo ha acquisito almeno un livello. Il calcolo tiene conto dell'attività svolta dal 01/06/2023 al 31/12/2024 e rendiconta la sola attività che ha comportato un miglioramento (livello migliorativo "acquisito") nell'ambito del solo percorso formativo sulla trasformazione digitale.

Tabella – Calcolo indicatore di Ateneo Syllabus Competenze digitali

PERSONALE TECNICO AMMINISTRATIVO AL 31/12/2024	**564**
ESCLUSO DIRIGENTI	-4
ESCLUSO CEL	-3
ESCLUSO PERSONALE IN CONVENZIONE ASST	-14
PERSONALE AI FINI DEL CALCOLO	**543**
PERSONALE CON LVELLO "ACQUISITO" NELL'AMBITO DELLA TRASFORMAZIONE DIGITALE	**300**
INDICATORE	**55,25%**

Nel corso dell'anno l'Ateneo ha promosso l'utilizzo della piattaforma formativa ministeriale, assegnando a tutte le strutture obiettivi di performance organizzativa dedicati alla formazione specifica su Syllabus. Affinché l'obiettivo di Ateneo e il relativo target non risultassero troppo penalizzanti per determinate categorie di personale, l'approccio adottato ai fini rendicontativi del raggiungimento degli obiettivi di struttura è stato di tener conto dell'attività svolta dal personale anche negli ambiti della transizione ecologica e della transizione amministrativa. È stata, inoltre, riconosciuta una breve proroga alla scadenza del 31/12/2024 affinché anche i ritardatari avessero la possibilità di accedere alla formazione e di contribuire al raggiungimento dell'obiettivo per la propria struttura.

In quest'ottica interpretativa più flessibile rispetto ai dettami della Direttiva ministeriale, il risultato raggiunto è pari al 78,45%.

Tabella – Calcolo indicatore Syllabus – almeno 1 livello nell'offerta formativa

PERSONALE TECNICO AMMINISTRATIVO AL 31/12/2024	**564**
ESCLUSO DIRIGENTI	-4
ESCLUSO CEL	-3
ESCLUSO PERSONALE IN CONVENZIONE ASST	-14
PERSONALE AI FINI DEL CALCOLO	**543**
PERSONALE CON ALMENO 1 LIVELLO "ACQUISITO"	**426**
INDICATORE	**78,45%**

Sarà mantenuto un costante monitoraggio dell'andamento dell'indicatore nel corso dell'anno 2025, tenuto conto che il PIAO 2025-2027 prevede un innalzamento del target di Ateneo al 75%. In particolare, si sta intervenendo tempestivamente nei confronti del personale di nuova assunzione, garantendo l'inserimento nei percorsi formativi previsti – con particolare riferimento al programma "Syllabus – Competenze digitali per la PA" – e assicurando l'allineamento alle competenze ritenute prioritarie per l'innovazione e la modernizzazione dell'amministrazione. Tale attenzione continua si rende necessaria per consolidare i risultati ottenuti, ridurre eventuali disallineamenti tra le diverse componenti dell'organizzazione e sostenere, in maniera strutturata, lo sviluppo di una cultura di miglioramento continuo.

2) indicatore di output: incremento delle ore di formazione erogate ad ogni unità di personale. I dati del 2024 dicono che le ore di formazione complessivamente fruite dal Personale tecnico amministrativo e dirigente sono state 22.292 a fronte di 550 unità di personale in servizio al 31/12/2024. Nella media il personale ha usufruito di 40 ore di formazione complessiva, tuttavia, il dato è caratterizzato da situazioni di sperequazione. Il target per il 2024 era di 24 ore pro-capite.

Tabella – Calcolo ore di formazione per il personale

PERSONALE TECNICO AMMINISTRATIVO AL 31/12/2024	**564**
ESCLUSO PERSONALE IN CONVENZIONE ASST	-14
PERSONALE AI FINI DEL CALCOLO	**550**
ORE FORMATIVE COMPLESSIVAMENTE FRUITE	**22292**
INDICATORE ORE DI FORMAZIONE PROCAPITE	**40,53**

Risultano raggiunti anche gli obiettivi assegnati ai dirigenti "Partecipazione ad attività formative finalizzate all'aggiornamento e/o al miglioramento delle conoscenze e delle competenze che prevedano un impegno non inferiore a 24 ore annue e promozione di attività di formazione per il personale assegnato a supporto del raggiungimento degli obiettivi formativi di Ateneo".

3.3 Gli obiettivi della *Performance* operativa

Una premessa importante prima di analizzare i risultati della *Performance* operativa riguarda il meccanismo introdotto, già a partire dal ciclo della *Performance* del 2022, che lega gli obiettivi individuali del responsabile agli obiettivi assegnati al personale della struttura di appartenenza, nello spirito dell'orientamento degli sforzi verso un fine comune e condiviso. In linea con tale principio, anche il SMVP 2024 detta i seguenti criteri:

- a tutto il personale sono assegnati obiettivi di struttura e, per il PTA di categoria D e C titolare di responsabilità di posizione organizzativa e di categoria EP vi è corrispondenza tra obiettivi di struttura e individuali: gli obiettivi della struttura di appartenenza coincidono con gli obiettivi individuali e viceversa;

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

- è valorizzato l'aspetto dell'ascolto dei portatori di interesse anche attraverso l'analisi degli esiti dei questionari di *Customer satisfaction* rivolti alla popolazione studentesca, alla docenza e al Personale Tecnico amministrativo.

Il SMVP 2024 introduce la possibilità di assegnare degli obiettivi di natura operativa alle UAFS, che per loro natura non annoverano nella propria compagine un Responsabile diretto ma sono subordinate a una struttura di livello superiore, evitando così di propagare sulla struttura a valle obiettivi specifici della struttura superiore, dove invece è presente il Responsabile.

È stato, inoltre, recepito il disposto dell'art. 4-bis del DL 24 febbraio 2023 n.13, convertito dalla Legge 21 aprile 2023 n.41, in tema di riduzione dei tempi di pagamento delle pubbliche amministrazioni, modificando i pesi delle due componenti, obiettivi e competenze, nelle sezioni dedicate alla valutazione del Direttore Generale e dei Dirigenti.

Per il 2024 le strutture amministrative assegnatarie di obiettivi sono state 146. Durante l'anno 2024 sono state effettuate variazioni organizzative, per il dettaglio delle quali si rimanda al paragrafo 2.4 Organizzazione.

Significativa è la presenza di obiettivi trasversali condivisi, alla cui realizzazione hanno partecipato strutture diverse, e di obiettivi assegnati per derivazione, dalla struttura gerarchicamente superiore con medesimo responsabile. Quest'ultimo aspetto, in sede di configurazione dell'applicativo dedicato alla gestione della *Performance*, ha moltiplicato il numero degli obiettivi "pesato" in funzione della ricorrenza sulle strutture assegnatarie.

Vi sono inoltre strutture che accolgono profili professionali che per loro natura richiedono assegnazione di obiettivi differenti. È il caso di strutture amministrative dipartimentali nel cui organico è incluso personale con specifiche mansioni tecniche a cui non è possibile assegnare obiettivi amministrativi, sia per la tipologia di lavoro svolto, sia per la dislocazione della sede di lavoro che per la dipendenza funzionale da un soggetto diverso dal superiore gerarchico (tipicamente un docente). Per queste casistiche il Sistema di Misurazione e Valutazione dal 2024 prevede anche che la valutazione sia preventivamente condivisa con il Direttore di Dipartimento o altro Responsabile.

In aggiunta a quanto sopra, si segnala che dalla fine del 2021 è presente in organico il caso del personale di categoria EP, non titolare di responsabilità di posizione organizzativa. A questi soggetti è stato ritenuto opportuno assegnare obiettivi specifici in virtù del loro inquadramento contrattuale che prevede l'apporto di elevata qualificazione professionale con alto grado di autonomia e riconoscimento di una specifica voce retributiva connessa al raggiungimento dei risultati attesi.

Il piano degli obiettivi di *Performance* 2024 classifica gli obiettivi in funzione della prospettiva e del tipo: si tratta di un sistema di classificazione per attributi che descrivono l'impatto sul grado di miglioramento delle prestazioni dei processi (prospettiva) e le aree di intervento (tipo). La tabella che segue riporta la distribuzione degli obiettivi complessivi per tipo e prospettiva, pesati per ricorrenza.

Tabella - Distribuzione obiettivi per Tipo e Prospettiva

Prospettiva e Tipo	CONSOLIDAMENTO	FUNZIONAMENTO MANTENIMENTO	INNOVAZIONE	MIGLIORAMENTO	Totale complessivo
Anticorruzione	3	10	1	6	20
Digitalizzazione e semplificazione	3	5	30	20	58
Funzionale o di efficienza	35	72	2	52	161
Miglioramento dei servizi	2	2		55	59
Politiche di Qualità	5	1		5	11
Strategico	24	9	22	49	104
Trasparenza e accessibilità	8	33		4	45
Valorizzazione e Formazione		1		144	145
Totale complessivo	**80**	**133**	**55**	**335**	**603**

Un elenco completo degli obiettivi e del loro grado di raggiungimento è allegato alla presente relazione (All. 1).

In riferimento al raggiungimento della *Performance* attesa dalle strutture si evidenzia che il 19,18% delle strutture (28 su 146) non ha raggiunto totalmente gli obiettivi assegnati. Si tratta tuttavia di un raggiungimento parziale con un risultato minimo del 20% e un risultato massimo del 99,6%. La maggior parte delle strutture, l'80,82%, ha invece pienamente conseguito i propri target.

Tabella - Percentuale di raggiungimento obiettivi di struttura - Distribuzione obiettivi per tipo struttura

Tipo struttura	0%-70%	71% - 80%	81% - 99%	100%	Totale strutture
Direzione Generale			1		1
Servizio	1		3	5	9
Settore				4	4
UOCC			4	18	22
UOC			3	57	60
UAS	1		1	6	8
UOS	1		2	5	8
UAFS		3	8	23	34
Totale strutture	3	3	22	118	146

Gli esiti di *Performance* per tipo e prospettiva, pesati in funzione della ricorrenza sulle strutture assegnatarie, sono riportati nelle tabelle e nei grafici che seguono:

Tabella - Percentuale media di raggiungimento obiettivi per Tipo e per Prospettiva al 31 dicembre 2024

PROSPETTIVA	RISULTATO
Funzionamento o mantenimento	98,65%
Consolidamento	99,00%
Miglioramento	96,79%
Innovazione	96,97%
Risultato complessivo	**97,45%**

TIPO	RISULTATO
Anticorruzione	98,00%
Digitalizzazione e semplificazione	97,16%
Funzionale o di efficienza	99,68%
Miglioramento dei servizi	98,31%
Politiche di Qualità	87,00%
Strategico	97,40%
Trasparenza e accessibilità	96,00%
Valorizzazione e Formazione	95,92%
Risultato complessivo	**97,45%**

Grafico – Raggiungimento obiettivi per Prospettiva

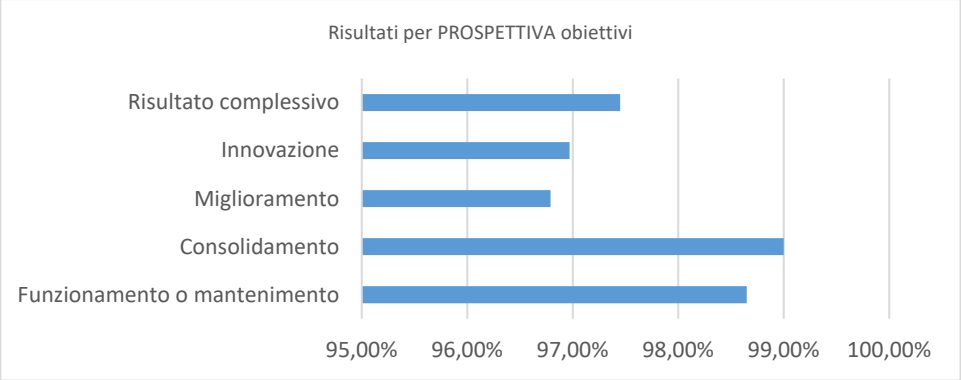
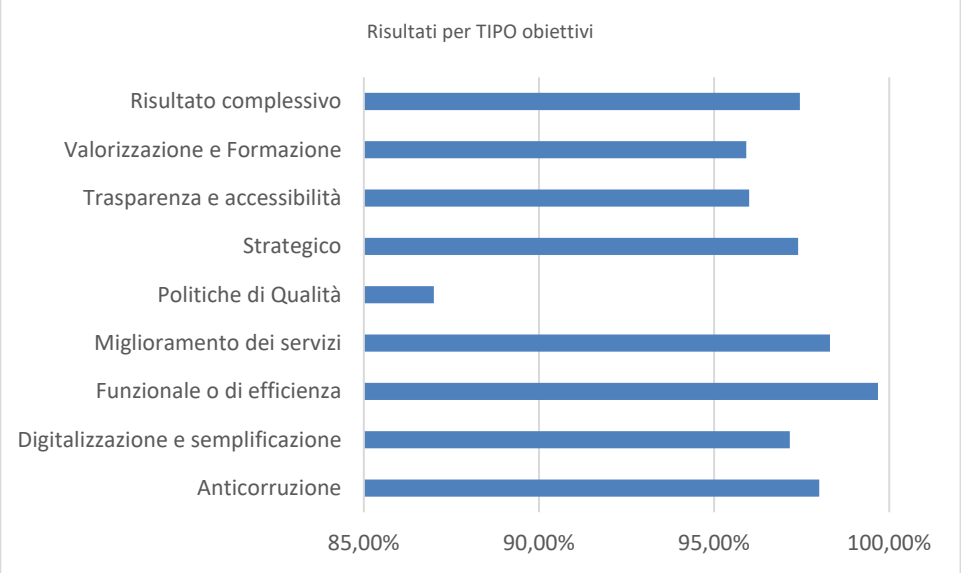


Grafico – Raggiungimento obiettivi per Tipo



Gli obiettivi sono stati monitorati durante l'anno, con riferimento alla data del 30 giugno 2024. L'evento di monitoraggio intermedio è stato aperto dal 1 al 31 luglio 2024, all'interno dell'applicativo Sprint di Cineca. Ai referenti degli obiettivi è stato chiesto di aggiornare la misurazione degli indicatori (KPI) o dello stato di avanzamento delle attività (TASK), aggiungendo una relazione di monitoraggio (obbligatoria) e annotando facoltativamente eventuali fattori esogeni o endogeni impattanti sul raggiungimento finale del target. In sede di monitoraggio intermedio non è stata chiesta l'evidenza documentale dei risultati conseguiti, tuttavia, è stata data ai referenti la possibilità di aggiungere allegati o link a supporto delle misurazioni effettuate. La misura del grado di raggiungimento degli obiettivi e, soprattutto, l'eventuale proposta di rimodulazione, sono state preventivamente condivise con il Responsabile di struttura superiore.

Il monitoraggio intermedio è stato anche l'occasione per presentare eventuali proposte di adozione di misure correttive, come previsto dal SMVP vigente, che consistono, tra l'altro, nella **rimodulazione** del target o dell'orizzonte temporale o nel congelamento/sterilizzazione dell'obiettivo.

L'esito del monitoraggio, qui di seguito sintetizzato, è stato condiviso dal Direttore Generale con il Nucleo di Valutazione in qualità OIV il 17 ottobre 2024 tramite protocollo e pubblicato nell'area dedicata alla *Performance* nella intranet documentale di Ateneo.

Tabella – Percentuale di avanzamento obiettivi al 30 giugno 2024

Monitoraggio intermedio	% obiettivi
Avanzamento 0%	17,22%
Avanzamento < del 50%	36,04%
Avanzamento tra il 51% e il 99%	19,78%
Obiettivi raggiunti al 100%	26,95%

A valle del monitoraggio, per 26 obiettivi, alcuni di questi trasversali e assegnati a più strutture, sono state presentate proposte di rimodulazione correlate alla scadenza, al target o alla descrizione dell'attività. La quasi totalità delle proposte è stata accettata integralmente o parzialmente. Per un obiettivo la proposta di rimodulazione è stata rifiutata dalla Direzione Generale, in accordo con il Responsabile della struttura interessata.

La misurazione finale al 31 dicembre 2024 degli indicatori associati agli obiettivi è avvenuta nel periodo dal 29 gennaio al 17 febbraio 2025, sempre all'interno dell'applicativo dedicato Sprint. Per ogni obiettivo, oltre all'inserimento dello stato di avanzamento delle attività o della misura dell'indicatore, è stata richiesta una relazione di monitoraggio a cura del referente corredata dalle opportune evidenze documentali (link, riferimenti a Decreti, Delibere, Disposizioni, note protocollate), obbligatorie al fine di consentire una verifica delle attività rendicontate.

È stato inoltre chiesto ai referenti di condividere preventivamente la misura del grado di raggiungimento degli obiettivi con il Responsabile di struttura superiore, al quale il SMVP 2024 attribuisce il compito di confermare e validare le risultanze prodotte da ogni struttura. Tale processo di validazione, debitamente tracciato nell'applicativo, è stato correttamente effettuato.

Gli esiti del monitoraggio finale e le evidenze documentali sono a disposizione dell'Organismo Indipendente di Valutazione all'interno dell'applicativo. Il quadro riepilogativo del monitoraggio finale è allegato alla presente ed è stato inoltre trasmesso all'OIV, con esposizione delle relazioni di monitoraggio, in sede di richiesta di formulazione del parere *ex ante*. Il personale della UOC Controllo di Gestione e *Performance* è a disposizione per assistere l'OIV nella consultazione.

La tabella che segue raggruppa gli obiettivi, pesati in funzione della ricorrenza, per struttura e per grado di raggiungimento.

Tabella - Percentuale di raggiungimento obiettivi per Struttura al 31 dicembre 2024

Tipo struttura	0%	50%	60%	60,6%	70%	72,72%	75%	80%	85%	90%	90,9%	92,5%	98%	100%	Totale
Direzione Generale			1											8	9
Servizio	6						2			1				33	42
Settore														30	30
UOCC					1				2	1		2	1	150	157
UOC		1								1	1			233	236
UAS	1							2						32	35
UOS	1									1	1			23	26
UAFS	2		1	2	1	1				2	3			56	68
Numero obiettivi	10	1	2	2	2	1	2	2	2	6	5	2	1	565	603
Peso %	1,66%	0,17%	0,33%	0,33%	0,33%	0,17%	0,33%	0,33%	0,33%	1,00%	0,83%	0,33%	0,17%	93,70%	100%

Sono presenti obiettivi che presentano un grado di raggiungimento inferiore al 50%, inoltre il 93,70% degli obiettivi è stato raggiunto al 100%.

La tabella che segue raccoglie gli obiettivi per Tipo e per grado di raggiungimento, successivamente viene riportato un focus sulle categorie di obiettivi raggiunti al 100%.

Tabella – Percentuale di raggiungimento obiettivi tutti per Tipo

	0%	50%	60%	60,6%	70%	72,72%	75%	80%	85%	90%	90,9%	92,5%	98%	100%	Totale
Anticorruzione					1					1				18	20
Digitalizzazione e semplificazione	1	1										2		54	58
Funzionale o di efficienza								1	2				1	157	161
Miglioramento dei servizi	1													58	59
Politiche di Qualità	1		1											9	11
Strategico	2							1		5				96	104
Trasparenza e accessibilità	**1**				**1**		**2**							**41**	45
Valorizzazione e Formazione	**4**		**1**	**2**		**1**					**5**			**132**	145
Numero obiettivi	**10**	**1**	**2**	**2**	**2**	**1**	**2**	**2**	**2**	**6**	**5**	**2**	**1**	**565**	**603**
Peso %	1,66%	0,17%	0,33%	0,33%	0,33%	0,17%	0,33%	0,33%	0,33%	1,00%	0,83%	0,33%	0,17%	93,70%	100%

Tabella - Percentuale di obiettivi per Tipo e per Prospettiva con raggiungimento al 100% al 31 dicembre 2024

PROSPETTIVA	% obiettivi pienamente raggiunti
Funzionamento o mantenimento	96,99%
Consolidamento	97,50%
Miglioramento	91,94%
Innovazione	90,91%

TIPO	% obiettivi pienamente raggiunti
Anticorruzione	90,00%
Digitalizzazione e semplificazione	93,10%
Funzionale o di efficienza	97,52%
Miglioramento dei servizi	98,31%
Politiche di Qualità	81,82%
Strategico	92,31%
Trasparenza e accessibilità	91,11%
Valorizzazione e Formazione	91,03%

4. Valutazione della *Performance* individuale

4.1 Premessa

La *Performance* individuale è l'insieme dei risultati raggiunti e dei comportamenti realizzati dall'individuo che opera nell'organizzazione. Le dimensioni che compongono la *Performance* individuale sono:

- risultati dell'unità organizzativa sovraordinata cui il valutato contribuisce;

- i comportamenti, che attengono al "come" un'attività viene svolta da ciascuno, all'interno dell'amministrazione.

Come anticipato, nel computo della *Performance* complessiva del personale tecnico amministrativo, ai fini dell'attribuzione del salario accessorio e delle indennità di risultato o di responsabilità di posizione organizzativa, ove previste in base all'inquadramento, entra anche la componente obiettivi, nella misura del grado di raggiungimento degli obiettivi di struttura.

Il peso delle due componenti OBIETTIVI e COMPETENZE COMPORTAMENTALI nella valutazione della *Performance* individuale varia in relazione alla categoria di inquadramento e all'attribuzione di incarichi di responsabilità organizzativa o di elevate professionalità. In altri termini: la componente obiettivi presenta un peso più rilevante per il personale titolare di posizione organizzativa e si riduce per le rimanenti categorie, per le quali, viceversa, il peso delle competenze comportamentali ha un'incidenza maggiore.

Le competenze comportamentali individuate dall'SMVP 2024 sono 5, sono differenziate in relazione alla responsabilità e presentano diversi gradi di ponderazione nella valutazione complessiva, secondo lo schema di sintesi in allegato 3 al SMVP che riporta in calce alla presente premessa.

Lo strumento in supporto alla valutazione della *Performance* individuale è il nuovo applicativo Cineca U-WEB Valutazione Prestazioni che ha sostituito a partire dal 2022 la funzionalità presente in U-GOV e, grazie all'integrazione con SPRINT, consente di reperire la misurazione degli obiettivi di struttura abbinandola ad ogni scheda di valutazione individuale in funzione dei pesi preimpostati.

Le attività svolte nel corso del 2024 in riferimento alla valutazione sono state le seguenti:

- Configurazione del sistema in funzione delle regole stabilite dal SMVP, compresa l'introduzione per le figure dirigenziali dell'obiettivo correlato alla tempestività dei pagamenti (con il relativo peso);

- creazione degli eventi correlati alle fasi della valutazione;

- importazione della struttura organizzativa, delle responsabilità e di tutto il personale e relativo tempestivo aggiornamento in relazione alle variazioni intercorse nell'anno;

- importazione degli obiettivi e consolidamento delle schede di valutazione;

- presa visione delle schede da parte dei valutati, composte da tabella obiettivi, tabella competenze e quadro di sintesi;

- avvio eventi di valutazione:

1. valutazione degli obiettivi, a valle del monitoraggio finale al 31/12/2024 svolto in SPRINT;

2. valutazione delle competenze da parte dei responsabili diretti;

3. valutazione complessiva della *Performance* individuale e chiusura della scheda di valutazione;

4. presa visione dell'esito da parte del valutato ed accettazione della valutazione o non accettazione della stessa con o senza attivazione di procedura di seconda istanza.

Focalizzando l'attenzione sulla valutazione delle competenze, è opportuno sottolineare che il SMVP attribuisce a tutti i responsabili di struttura il compito di valutare in prima istanza i propri collaboratori, ampliando così, rispetto agli eventi valutativi antecedenti il 2022, il numero dei soggetti chiamati a esprimere un giudizio. Anche per questa ragione, il Responsabile del Servizio Risorse Umane, in sede di apertura della fase valutativa, nella propria mail indirizzata ai Responsabili di struttura, ha richiamato l'attenzione ai principi e ai criteri illustrati nel SMVP, esprimendo anche due utili suggerimenti:

- consigliando prima della conferma della valutazione, un breve colloquio tra valutatore e valutato, quale momento di coinvolgimento e condivisione;

- invitando chi si trovasse da poco nel ruolo di valutatore ad un confronto con la posizione direttamente apicale, in modo da assicurare giudizi ponderati.

L'evento di **valutazione delle competenze**, aperto dal 28 febbraio al 24 marzo 2025, ha visto impegnati complessivamente 84 valutatori per un totale di 622 schede prodotte (il computo tiene conto della duplicazione di schede, così come verrà in seguito specificato). Per agevolare gli operatori nell'utilizzo dello strumento informatico, sono state condivise delle linee guida dettagliate. Nel corso dell'evento di valutazione finale, la Direttrice Generale ha incontrato in due occasioni il gruppo dei Responsabili apicali (Dirigenti e Responsabili di Servizio) e i Responsabili delle strutture in staff alla Direzione Generale, con l'obiettivo di condividere riflessioni comuni e allineare i criteri di valutazione, garantendone coerenza e omogeneità. Nel corso di questi incontri sono emersi importanti aspetti da considerare in vista di un rinnovamento del Sistema di Valutazione.

Successivamente alla chiusura della valutazione competenze e al consolidamento del risultato di *Performance* individuale complessivo, è stato aperto l'evento di **presa visione e approvazione** da parte dei valutati. La procedura è rimasta attiva dal 25 marzo al 9 aprile 2025. Anche in questo caso sono state fornite linee guida particolareggiate sull'accesso all'applicativo e sulla procedura da seguire, precisando che l'applicativo non consente di produrre un'unica scheda nel caso di variazioni intervenute in corso d'anno, pertanto per ogni soggetto che ha cambiato struttura e/o inquadramento nel corso del 2024 il sistema ha prodotto tante schede quante sono state le variazioni. Questo significa che ogni valutato è stato chiamato a prendere visione ed approvare ogni scheda.

Il personale della UOC Controllo di Gestione e *Performance* e della UAFS Organizzazione e Sviluppo del personale ha prestato assistenza telefonica e online a chiunque abbia manifestato dubbi o difficoltà.

Tabella - Allegato 3 al SMVP 2024 distribuzione del peso obiettivi e competenze comportamentali nella Performance individuale

	Grado di raggiungimento degli obiettivi *(peso %)*	**Valutazione delle compet. comport.li** *(peso %)*	**Competenze comportamentali** *(peso %)*	**Scala di frequenza a livelli**
DG	70%	30%	1. orientamento al risultato, peso 40% 2. innovazione e miglioramento, peso 20% 3. capacità di valutazione dei collaboratori, peso 15% 4. capacità relazionali (interne ed esterne), peso 15% 5. empowerment e sviluppo dei collaboratori, peso 10%	- Mai, 0% - Raramente, 50% - Qualche volta, 75% - Spesso, 95% - Sempre, 100%
Dirigenti	70%	30%	1. orientamento al risultato, peso 40% 2. innovazione e miglioramento, peso 20% 3. capacità di valutazione dei collaboratori, peso 15% 4. capacità relazionali (interne ed esterne), peso 15% 5. empowerment e sviluppo dei collaboratori, peso 10%	- Mai, 0% - Raramente, 50% - Qualche volta, 75% - Spesso, 95% - Sempre, 100%
Personale EP, D, C con responsabilità di posizione organizzativa	70%	30%	1. contributo al raggiungimento degli obiettivi di struttura, peso 40% 2. empowerment e sviluppo dei collaboratori - capacità relazionali (interne ed esterne), peso 20% 3. orientamento al risultato, peso 15% 4. capacità di adattamento, peso 15%	- Mai, 0% - Raramente, 50% - Qualche volta, 75% - Spesso, 95% - Sempre, 100%

	Grado di raggiungimento degli obiettivi *(peso %)*	**Valutazione delle compet. comport.li** *(peso %)*	**Competenze comportamentali** *(peso %)*	**Scala di frequenza a livelli**
			5. orientamento all'utenza, peso 10%	
Personale EP senza responsabilità di posizione organizzativa	70%	30%	1. contributo al raggiungimento degli obiettivi di struttura, peso 40% 2. empowerment e sviluppo dei collaboratori - capacità relazionali (interne ed esterne), peso 20% 3. orientamento al risultato, peso 15% 4. capacità di adattamento, peso 15% 5. orientamento all'utenza, peso 10%	- Mai, 0% - Raramente, 50% - Qualche volta, 75% - Spesso, 95% - Sempre, 100%
Personale D privo di responsabilità di posizione organizzativa	50%	50%	1. contributo al raggiungimento degli obiettivi di struttura, peso 40% 2. empowerment e sviluppo dei collaboratori - capacità relazionali (interne ed esterne), peso 20% 3. orientamento al risultato, peso 15% 4. capacità di adattamento, peso 15% 5. orientamento all'utenza, peso 10%	- Mai, 0% - Raramente, 50% - Qualche volta, 75% - Spesso, 95% - Sempre, 100%
Personale C e B privo di responsabilità di posizione organizzativa	30%	70%	1. contributo al raggiungimento degli obiettivi di struttura, peso 40% 2. empowerment e sviluppo dei collaboratori - capacità relazionali (interne ed esterne), peso 20% 3. orientamento al risultato, peso 15% 4. capacità di adattamento, peso 15% 5. orientamento all'utenza, peso 10%	- Mai, 0% - Raramente, 50% - Qualche volta, 75% - Spesso, 95% - Sempre, 100%

4.2 Valutazione del Direttore Generale

La valutazione dell'attività svolta dal Direttore Generale, secondo quanto previsto dall'art.7, c.15 dello Statuto e dal Sistema di Misurazione e Valutazione della *Performance*, prevede i seguenti passaggi:

- relazione del Direttore Generale al Rettore sull'attività svolta in corso d'anno
- proposta di valutazione del Rettore al Presidente del Nucleo di Valutazione
- parere del Nucleo di Valutazione
- delibera del Consiglio di Amministrazione, su proposta del Rettore e su parere del Nucleo di Valutazione.

A decorrere dal 15 marzo 2021 fino al 14 gennaio 2024 l'incarico di Direttore Generale è stato svolto dalla dott.ssa Loredana Luzzi. Successivamente, il ruolo di Direttrice Generale è stato ricoperto dalla Dott.ssa Monica Bonfardini.

4.3 Valutazione dei Dirigenti

La valutazione dell'attività svolta da parte della Dirigente del settore Risorse Economiche, del Dirigente dei settori Acquisizioni ed Edilizia e Risorse Umane (quest'ultimo fino al 30/12/2024) e della Dirigente del settore Didattica e Impegno nel territorio, con decorrenza 01/10/2024, è stata effettuata dalla Direttrice Generale nel corso del mese di

marzo 2025, sulla base degli obiettivi prestazionali e comportamentali, secondo i processi definiti nel SMVP in vigore per l'anno 2024. La valutazione dell'attività svolta da parte della Dirigente del settore Didattica e Impegno nel Territorio, fino al 30/09/2024, e del settore Ricerca e Innovazione, dal 01/05/2024 al 31/12/2024, è stata effettuata dal Rettore, poiché tali ruoli sono stati ricoperti in via interinale dalla stessa Direttrice Generale.

Con riferimento al contratto individuale di lavoro sottoscritto e in coerenza con il ciclo della *Performance*, sono state prodotte dai/lle Dirigenti le previste relazioni sull'attività svolta nel 2024.

La procedura di valutazione prevede una fase di contraddittorio con l'interessato. Correlata all'esito della valutazione è la misura dell'indennità di risultato, in maniera strettamente proporzionale al punteggio conseguito.

Gli esiti della valutazione sono i seguenti:

- per il Dirigente del settore Acquisizioni ed Edilizia e del settore Risorse Umane (fino al 30/12/2024), una valutazione corrispondente a 99,85/100;
- per la Dirigente del settore Risorse Economiche, una valutazione corrispondente a 99,75/100;
- per la Dirigente del settore Didattica e Impegno nel Territorio (dal 01/10/2024), una valutazione corrispondente a 99,40/100;
- per la Dirigente del settore Didattica e Impegno nel Territorio, fino al 30/09/2024, e del settore Ricerca e Innovazione, dal 01/05/2024 al 31/12/2024, una valutazione corrispondente a 99,75/100;

4.4 Valutazione del Personale T.A.

Il Direttore Generale titolare ai sensi dell'articolo 8 dello Statuto "*della complessiva gestione e organizzazione dei servizi, delle risorse strumentali e del personale tecnico-amministrativo dell'Ateneo"*, gestisce il sistema di valutazione della *Performance* individuale del PTA, attraverso i Responsabili dei Settori, Servizi, UOCC, UOC e UOS.

Il processo di valutazione è orientato al riconoscimento del merito e, quindi, alle differenziazioni di giudizio e prevede garanzie finalizzate alla tutela del personale in caso di giudizi non condivisi.

Nel processo di programmazione, monitoraggio e valutazione della *Performance*, l'Ateneo garantisce un confronto sistematico tra valutato e valutatore. Inoltre, per evitare o, comunque, mitigare la disomogenea applicazione della metodologia di valutazione del personale, da parte dei diversi valutatori, sono adottate apposite misure con l'obiettivo di calibrare non solo il contenuto/peso degli obiettivi, ma anche il metro di valutazione e i giudizi espressi al fine di allineare le valutazioni. Per quest'ultima finalità il Direttore Generale, con il supporto dei Responsabili interessati, deve effettuare, prima di comunicare gli esiti della valutazione, una calibrazione e ponderazione delle valutazioni finali all'interno dell'Amministrazione controllandone l'allineamento sia in termini di differenziazione tra valutati che sul metro di valutazione.

Nel caso di PTA afferente ai servizi dipartimentali, alla dipendenza gerarchica amministrativa dal Dirigente del Settore o Responsabile del Servizio e con rapporto funzionale al Direttore di Dipartimento o ad altro Responsabile di struttura, la valutazione è sottoposta preventivamente a tale Responsabile per acquisirne il parere. Analoga procedura di valutazione si applica anche al personale tecnico di laboratorio. In relazione a quest'ultimo profilo, per il quale le competenze tecniche sono prevalenti rispetto a quelle amministrative, sono assegnati obiettivi specifici, indipendenti dagli obiettivi della struttura di afferenza. Anche per l'anno 2023 l'obiettivo trasversale a tutto il personale tecnico di dipartimento è attinente al tema della sicurezza e della prevenzione, declinato sul censimento dei dispositivi di protezione individuale e collettiva adottati.

Il piano allegato (All. 1) riporta i livelli di conseguimento degli obiettivi di struttura con indicazione dei responsabili di Posizione Organizzativa.

Segue la rappresentazione quantitativa delle principali dinamiche riferite alla *Performance* individuale del Personale Tecnico Amministrativo.

✓ Personale appartenente alle Aree dei Collaboratori e dei Funzionari con responsabilità di posizione ed all'Area delle Elevate Professionalità

Il dato di sintesi sugli obiettivi assegnati ai responsabili di posizione organizzativa si presenta come segue:

Tabella - Obiettivi individuali – Per tipo

Obiettivi individuali									
Anno	**Responsabili con obiettivi**	**N. Ob.**	**A**	**I**	**S**	**I/S**	**T/A**	**A/S**	**I/T**
2019	76	200	35.5%	22.5%	18.5%	//	23.5%	//	//
2020	72	179	57%	19%	12%	8%	4%	//	//
2021	79	220	39.0%	18.4%	23.3%	//	13.0%	0.9%	1.3%

			A	**DS**	**FE**	**MS**	**S**	**TA**	**PQ**	**VF**
2022	88	265	11,7%	15,8%	36,6%	7,5%	19,6%	8,7%	//	//
2023	96	283	4,9%	14,5%	30,0%	11,7%	26,1%	7,1%	5,7%	//
2024	96	383	3,9%	9,9%	24,3%	9,9%	17,8%	7,6%	2,1%	24,5%

Nota: i dati 2022, 2023 e 2024 sono a consuntivo, considerate le variazioni durante l'anno. Il dato include le due risorse inquadrate come EP cui sono stati assegnati obiettivi individuali, senza titolarità di responsabilità organizzativa

Legenda tipologie obiettivi 2019-2021: AM = Amministrativo; I = Innovativo; S = Strategico; T/A= Trasparenza e Anticorruzione.

Legenda tipologie obiettivi 2022-2024: A=Anticorruzione; DS: Digitalizzazione e semplificazione; FE= Funzionale o di efficienza; MS= Miglioramento dei servizi; S= Strategico; TA=Trasparenza e accessibilità; PQ= Politiche di Qualità (introdotto dal 2023); VF=Valorizzazione e Formazione (introdotto dal 2024).

La classificazione per tipo è variata a decorrere dal 2022, per questa ragione il dato non è immediatamente confrontabile con quello degli anni precedenti e dal 2024 è stata introdotta un'ulteriore categoria (Valorizzazione e Formazione). Rimane però visualizzabile il confronto sul numero responsabili e numero obiettivi, come sotto riportato nella tabella.

Tabella - Obiettivi individuali – Dati di chiusura

Obiettivi individuali – Dati di chiusura			
Anno	**Responsabili con obiettivi**	**Tot Ob.vi**	**Conseguimento a fine anno**
2019	76	191	93%
2020	71	162	77%
2021	80	214	88%
2022	88	265	98,7%
2023	96	283	99,3%
2024	96	383	97,3%

Nota: Rispetto ai dati di planning il Numero degli obiettivi rendicontati a fine anno può non coincidere, a seguito di ridefinizioni intervenute in corso d'anno, in occasione dei monitoraggi e report intermedi. Può inoltre risultare variato il numero dei Responsabili con obiettivi a seguito dei rassetti organizzativi avvenuti.

La tabella che segue illustra gli esiti della valutazione delle **competenze comportamentali** del personale di categoria C-D titolare di incarico di responsabilità e categoria EP. I dati del 2024 sono direttamente confrontabili con gli anni precedenti poiché afferiscono alla stessa sfera di valutazione.

Tabella - Dati valutazione competenze Responsabili P.O. – 2020-2024

Valutazioni Resp. P.O.	2020		2021		2022		2023		2024	
Range / N. valutati	N.	%	N.	%	N.	%	N.	%	N.	%
	77		79		88		96		96	
100-90	74	96%	71	90%	85	97%	93	97%	92	96%
89-80	3	4%	7	9%	2	2%	2	2%	2	2%
79-70	0		1	1%	0	0%	0	0%	1	1%
< 70	0				1	1%	1	1%	1	1%

Negli anni antecedenti il 2022 il numero di responsabili valutati sulle competenze è diverso da quello di chiusura degli obiettivi, a causa di differenti criteri adottati in caso di trasferimenti, pensionamenti e nuovi incarichi.

La successiva tabella riassume l'esito della ***Performance* individuale complessiva** del personale appartenente alle Aree dei Collaboratori e dei Funzionari titolari di incarico di responsabilità e appartenenti all'Area delle Elevate Professionalità che nasce dall'unione di *Performance* di struttura e competenze comportamentali, confrontabile soltanto con gli anni 2022 e 2023, poiché l'applicazione di questa modalità di valutazione ha preso forma dal 2022.

Tabella - Dati valutazione individuale complessiva Responsabili P.O. 2022-2024

Valutazioni Resp. P.O.	2022		2023		2024	
Range / N. valutati	N.	%	N.	%	N.	%
	88		96		96	
100-90	85	97%	93	97%	92	96%
89-80	2	2%	2	2%	1	1%
79-70	0	0%	0	0%	2	2%
< 70	1	1%	1	1%	1	1%

✓ Personale appartenente alle Aree degli Operatori, dei Collaboratori e dei Funzionari senza responsabilità di posizione

La tabella che segue illustra gli esiti della valutazione delle **competenze comportamentali** del personale appartenente alle Aree degli Operatori, dei Collaboratori e dei Funzionari non titolare di incarico di responsabilità. I dati del 2024 sono direttamente confrontabili con gli anni precedenti poiché afferiscono alla stessa sfera di valutazione.

Tabella - Dati valutazione competenze B-C-D senza P.O. – 2020-2024

Valutazioni Oper-Coll-Funz SENZA P.O.	2020		2021		2022		2023		2024	
Range / N. valutati	N.	%	N	%	N	%	N	%	N	%
	406		415		450		475		512	
100-96	120	29,60%	118	28,43%	251	55,78%	305	64,21%	340	66,41%
95-91	156	38,40%	166	40%	107	24%	100	21,05%	105	20,51%

Valutazioni Oper-Coll-Funz SENZA P.O.	2020			2021			2022			2023			2024		
90-81	113	27,80%		114	27,47%		69	15,33%		50	10,53%		47	9,18%	
			95,80%			95,90%			95,11%			95,79%			96,09%
80-71	14	3,40%		14	3,37%		15	3,33%		12	2,53%		15	2,93%	
70-60	1	0,20%		2	0,48%		6	1,33%		5	1,05%		3	0,59%	
< 60	2	0,50%		1	0,24%		2	0,44%		3	0,63%		2	0,39%	

È escluso il personale non valutato per assenze tutelate e/o in aspettativa per l'intero anno e il personale convenzionato con il SSN valutato dagli Spedali Civili di Brescia

La successiva tabella riassume l'esito della ***Performance* individuale complessiva** del personale appartenente alle Aree degli Operatori, dei Collaboratori e dei Funzionari non titolare di responsabilità che nasce dall'unione di *Performance* di struttura e competenze comportamentali, confrontabile soltanto con gli anni 2022 e 2023, poiché l'applicazione di questa modalità di valutazione ha preso forma dal 2022.

Tabella - Dati valutazione individuale complessiva Operatori -Collaboratori-Funzionari senza P.O. 2022-2024

Valutazioni Oper-Coll-Funz SENZA P.O.	2022			2023			2024		
Range / N. valutati	**N**	**%**		**N**	**%**		**N**	**%**	
	450			**475**			**512**		
100-96	302	67,11%		355	74,74%		389	75,98%	
95-91	91	20,22%		75	15,79%		72	14,06%	
90-81	46	10,22%		35	7,37%		46	8,98%	
			97,56%			**97,89%**			**99,02%**
80-71	9	2,00%		6	1,26%		3	0,59%	
70-60	0	0,00%		1	0,21%		2	0,39%	
< 60	2	0,44%		3	0,63%		0	0,00%	

✓ La valutazione di seconda istanza

Con riferimento alle procedure di conciliazione, previste anche dalla normativa di riferimento, in caso di non concordanza tra le aspettative del destinatario della valutazione e il risultato di performance individuale, sul quale, come detto, incide sia la valutazione degli obiettivi di struttura che il giudizio espresso dal Responsabile sulle competenze comportamentali, il SMVP 2024 prevede due passaggi conciliativi: la valutazione di seconda istanza e il ricorso di garanzia.

Il primo passaggio avviene su richiesta del valutato entro dieci giorni dalla presa visione della scheda e si configura in un colloquio con il superiore gerarchico del valutare, alla presenza del valutatore di prima istanza. In ultima istanza, solo per supposti difetti procedurali, il valutato può attivare il ricorso di garanzia, rivolgendosi all'OIV.

La tabella che segue sintetizza numericamente gli accadimenti del periodo 2019-2024. Si precisa che per il periodo precedente il 2022 le procedure di conciliazione prevedevano un colloquio di seconda istanza con il responsabile gerarchico del valutatore ed una eventuale una rivalutazione in via conciliativa da parte di una commissione terza mentre per il 2022 era prevista la procedura di conciliazione che seguiva lo stesso procedimento dell'attuale valutazione di seconda istanza.

Tabella - Procedure di conciliazione – 2019-2024

Anno	PTA valutato	Colloqui di II istanza/conciliazione	Categoria/Area
2019	494	2	C-EP
2020	483	3	B-C
2021	494	4	C-EP
2022	538	3	B-C-EP
2023	571	7	C-D-EP
2024	608	5	Coll-Funz

5. Il processo di redazione della Relazione sulla *Performance*

5.1 Fasi, soggetti e tempi

Il presente documento è stato redatto dalla Direttrice Generale con il supporto dei funzionari della sua UOC Controllo di Gestione e *Performance*, tenuto conto della normativa vigente in materia e delle circolari dell'ANVUR nonché delle osservazioni del Nucleo di Valutazione contenute nella Sezione II: Valutazione della *Performance* della Relazione annuale 2024.

Entrando nel dettaglio dell'iter seguito, la redazione della Relazione si è svolta secondo le seguenti fasi e con il concorso dei soggetti di seguito indicati.

1. Si procede all'analisi delle osservazioni espresse dal Nucleo di Valutazione in occasione della Relazione Annuale 2024 sul Sistema AVA – Sezione II: Valutazione della *Performance* e Sezione III: Raccomandazioni e suggerimenti – e in occasione della validazione della Relazione *Performance* 2023 al fine di recepire le raccomandazioni dell'Organo nella Relazione 2024.
2. La UOC Controllo di Gestione e *Performance* ha richiesto ai Responsabili dei Settori e dei Servizi le informazioni necessarie alla stesura della Relazione. In particolare è stato coinvolto il Settore Risorse Umane, per quanto concerne le informazioni di carattere generale e gli eventi caratterizzanti dell'organizzazione avvenuti in corso d'anno, il Settore Risorse Economiche, per le rilevazioni a carattere economico finanziario, il Settore Didattica Ricerca e Impegno nel Territorio per i dati e le informazioni presenti nelle Banche Dati e nel Portale dei risultati dei percorsi formativi (monitoraggio *on line* matricole, iscritti, CFU) e le attività per studenti e il post-laurea; il Servizio Ricerca e Innovazione, per le parti di competenza. La Segreteria del Direttore Generale ha contribuito fornendo le informazioni riferite al contesto esterno e interno.
3. La UOC Controllo di Gestione e *Performance* ha raccolto i dati e le informazioni fornite dagli uffici e ha predisposto una prima bozza.
4. Il testo finale è stato validato dal Direttore Generale.
5. Il testo redatto viene condiviso con il Nucleo di Valutazione per una valutazione preliminare e, in seguito, presentato al Consiglio di Amministrazione (valutazione *ex ante*).
6. Approvata dal Consiglio di Amministrazione, la Relazione viene pubblicata sul sito di Ateneo nella Sezione "Amministrazione Trasparente" e inviata all'OIV ai fini della validazione.
7. La Relazione viene pubblicata sul portale della *Performance* entro la data del 30 giugno.

5.2 Gestione del ciclo della *Performance*

La gestione del ciclo della *Performance* organizzativa è stata assegnata alla UOC Controllo di gestione e *Performance* in staff alla Dirigente del Settore Risorse Economiche.

L'introduzione di due applicativi dedicati (SPRINT e HR Valutazione Prestazioni) nel corso del 2022 ha consentito l'armonizzazione e la semplificazione delle fasi del ciclo della *Performance* con il processo di valutazione, creando un nesso tra gli obiettivi della *Performance* e la valutazione del personale sia per gli aspetti relativi ai comportamenti, sia per gli aspetti relativi al conseguimento degli obiettivi.

La pianificazione, il monitoraggio e la misurazione degli obiettivi operativi, sono state gestite mediante l'applicativo SPRINT. Per gestire la valutazione della *Performance* dei dipendenti è stato invece utilizzato l'applicativo Cineca U-WEB Valutazione Prestazioni, integrato con SPRINT.

L'adozione del SMVP da parte del Consiglio di Amministrazione è avvenuta nella seduta del 23 gennaio 2024, ottenuta l'approvazione del Nucleo di valutazione (parere prot. 18130, data 19 gennaio 2024).

Sono state adottate apposite misure con l'obiettivo di calibrare non solo il contenuto/peso degli obiettivi, ma anche il metro di valutazione e i giudizi espressi al fine di allineare le valutazioni.

Il sistema di obiettivi, definiti secondo una logica a *cascading* è stato strutturato per favorire il coinvolgimento di tutti i dipendenti, compresi coloro che non ricoprono ruoli di responsabilità, nella *mission* e nel mandato dell'Ateneo e contribuisce a responsabilizzare il personale, a consolidare il senso di appartenenza e a promuovere un clima organizzativo favorevole.

L'analisi degli esiti dei questionari per monitorare la *Customer satisfaction* di studenti, docenti e PTA, all'interno del progetto Good Practice, ha stimolato la generazione di obiettivi orientati al miglioramento dei servizi, che traggono origine dalla lettura degli esiti delle indagini di customer e trovano applicazione nella promozione di iniziative rivolte al miglioramento della qualità, partendo dalle possibili criticità, anche attraverso l'individuazione di nuovi obiettivi di *Performance ad hoc*.

Sono state, inoltre, promosse, a livello di singole strutture o aggregazione di esse, iniziative di condivisione, in riunioni collettive, con tutti i collaboratori, volte alla partecipazione alla cultura della *Performance* e alla conoscenza del Sistema di Misurazione e Valutazione della *Performance*, al fine di coinvolgere tutto il personale nel miglioramento della qualità progettuale degli obiettivi e nel raggiungimento dei target. Per i nuovi assunti, nel corso del 2024, in occasione degli incontri svolti all'atto della presa di servizio è stato dettagliatamente illustrato il Sistema di Misurazione e Valutazione della *Performance* adottato in Ateneo. Tale pratica si è consolidata ed è diventata prassi corrente.

La *Performance* 2024 ha registrato risultati più che soddisfacenti sia in termini di raggiungimento degli obiettivi organizzativi sia dal punto di vista delle competenze comportamentali messe in gioco dal personale tecnico amministrativo dell'Ateneo.

In conclusione, si inserisce una breve analisi di SWOT (Strengths - punti di forza, Weaknesses - punti di debolezza, Opportunities - opportunità e Threats – minacce) sulla gestione del ciclo della *Performance* del nostro Ateneo. L'osservazione dei punti di forza e di debolezza costituisce un momento importante di analisi e autovalutazione che si colloca a conclusione del ciclo della *Performance* 2024 e, sovrapponendosi all'avvio del ciclo della *Performance* 2025, ne può costituire un ausilio in sede di monitoraggio e revisione. Tale processo è svolto con senso critico, nella consapevolezza che il miglioramento del ciclo della *Performance* è un'opportunità di crescita e sviluppo continuo dell'azione amministrativa, della qualità dei servizi erogati e della valorizzazione del personale. Sono stati individuati i punti di forza e le criticità emerse durante la gestione del ciclo della *Performance* 2024 e si è tenuto conto delle evidenze portate dagli attori coinvolti e dall'analisi dei documenti relativi al ciclo precedente. Un importante valore all'interno del processo di autovalutazione, è rivestito dal Nucleo di Valutazione che, attraverso raccomandazioni e suggerimenti, fornisce rilevanti indicazioni per migliorare i processi legati al ciclo della *Performance*.

La caratteristica comune dei punti di forza e di debolezza è di essere interni al processo e non tener conto di condizioni esterne favorevoli o sfavorevoli.

I **punti di forza** sono le iniziative o gli aspetti del processo che riportano buoni risultati in termini di efficacia e soddisfazione, tenuto conto del contesto interno, il quale a sua volta può costituire un punto di forza. I **punti di debolezza** si riferiscono a iniziative interne o a caratteristiche del processo o del sistema in cui esso si inserisce che ostacolano il miglioramento e la realizzazione di buone pratiche. Identificare e condividere i punti deboli, comporta uno sforzo critico significativo, ma al tempo stesso fornisce un punto di partenza per il miglioramento. Le **opportunità** elencate nell'analisi possono scaturire dai punti di forza e debolezza individuati o derivare da circostanze esterne. Le **minacce**, invece, si riferiscono ad aree che potenzialmente potrebbero creare criticità; sono esterne e generalmente non controllabili.

Figura - analisi di SWOT 2024

PUNTI DI FORZA

- Collaborazione interdisciplinare nella redazione dei documenti di programmazione e pianificazione
- Collegamento tra obiettivi strategici e obiettivi operativi
- Obiettivi trasversali che coinvolgono più strutture
- Preferenza di indicatori misurabili attraverso la realizzazione di attività
- Integrazione economico finanziaria nel Ciclo della *Performance* strategica
- Gestione informatizzata degli obiettivi strategici e organizzativi e delle valutazioni
- Partecipazione a progetti interateneo (Good Practice e UNITA) che consente il confronto con altre realtà universitarie
- Valore della *Customer satisfaction*
- Fungibilità del personale della stessa Unità organizzativa

OPPORTUNITA'

- Approccio agli obiettivi trasversali attraverso la creazione di gruppi di lavoro con l'impiego e la condivisione di competenze eterogenee
- Cruscotto direzionale per la rappresentazione dei risultati degli indicatori strategici
- Integrazione dei documenti di programmazione promossa dall'avvento del PIAO – Integrazione anche della rendicontazione
- Digitalizzazione della PA
- Formazione del capitale umano e miglioramento delle competenze digitali e delle soft skills
- Introduzione di meccanismi di valutazione degli obiettivi che superino la sola misurazione
- Introduzione di fasce di valutazione che garantiscano l'ottenimento della piena premialità anche in relazione a valutazioni complessive non ottimali Condivisione di maggiori informazioni sulla componente stipendiale associata alla premialità e alla *Performance*
- Diffusione della cultura della fungibilità multipla

PUNTI DI DEBOLEZZA

- Cultura dello svolgimento delle fasi come adempimento da parte degli attori coinvolti
- Visione diffusa della *Performance* individuale meramente associata alla premialità economica
- Valutazioni occasionalmente legate alla soggettività del valutatore e alle circostanze ambientali (clima organizzativo)
- Alta incidenza di obiettivi raggiunti al 100%: obiettivi e/o relativi target talvolta poco sfidanti
- Alta incidenza di obiettivi raggiunti al 100%: associare la misurazione alla valutazione comporta, nella misurazione, una implicita pesatura dei fattori esogeni che falsano la misura reale: dal 2025 separazione
- Alta incidenza di obiettivi raggiunti al 100%: il coinvolgimento del personale negli esiti della *Performance* dei Responsabili e dell'Ateneo nel suo complesso induce ad attribuire obiettivi organizzativi di facile raggiungimento
- Difficoltà, connessa al tipo di obiettivo, nell'individuazione di indicatori misurabili numericamente e preferenza per la misura del grado di svolgimento dell'attività
- Basso tasso di risposta alle indagini di soddisfazione dell'utenza (progetto Good practice)

MINACCE

- Tempi rigidi e scadenze brevi e dettate da norme vigenti
- Instabilità e incertezza economico-finanziaria connessa anche a una normativa non puntuale ed esaustiva
- Poche risorse da dedicare a progetti specifici per la valorizzazione del personale da gestire in modo autonomo da parte di ogni Ateneo
- Sostenibilità finanziaria degli obiettivi