

RELAZIONE SULLA PERFORMANCE 2025

Maggio 2026



**Università
di Brescia**

INDICE

1. INTRODUZIONE	3
2. SINTESI DELLE INFORMAZIONI DI INTERESSE PER I CITTADINI E GLI <i>STAKEHOLDERS</i>	5
2.1 I nostri <i>Stakeholders</i>	5
2.2 Analisi del contesto e delle risorse	12
Il sistema di governo	12
La Struttura organizzativa	13
Il Personale	16
L' Organizzazione amministrativa	17
Personale, Formazione e <i>Welfare</i>	19
Comunità studentesca	20
Le risorse economico finanziarie	23
Il Sistema Bibliotecario di Ateneo (SBA)	25
La Ricerca	28
3. I RISULTATI RAGGIUNTI: VALUTAZIONE DEL GRADO DI CONSEGUIMENTO DEGLI OBIETTIVI	29
3.1 Gli obiettivi strategici e di valore pubblico	29
3.2 Gli obiettivi formativi di Ateneo	32
3.3 Gli obiettivi della <i>Performance</i> operativa	35
4. VALUTAZIONE DELLA <i>PERFORMANCE</i> INDIVIDUALE	43
4.1 Premessa	43
4.2 Valutazione della Direttrice Generale	46
4.3 Valutazione dei e delle Dirigenti	46
4.4 Valutazione del Personale T.A.	47
Personale appartenente alle Aree dei Collaboratori e dei Funzionari con responsabilità di posizione ed all'Area delle Elevate Professionalità	48
Personale appartenente alle Aree degli Operatori, dei Collaboratori e dei Funzionari senza responsabilità di posizione	50
La valutazione di seconda istanza	51
5. REDAZIONE DELLA RELAZIONE SULLA <i>PERFORMANCE</i> E VALUTAZIONE DEL PROCESSO	52
5.1 Fasi, soggetti e tempi	52
5.2 Gestione del ciclo della <i>Performance</i>	52
5.3 Dalla SWOT 2024 alle azioni migliorative attuate nel 2025 e consolidate nella programmazione 2026	53

ALLEGATI:

1. CONSEGUIMENTO OBIETTIVI DI STRUTTURA E INDIVIDUALI 2025
2. MONITORAGGIO 2025 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 2025-2027 con delibera del Consiglio di Amministrazione del 28 gennaio 2025, documento di programmazione e *governance*, in raccordo con gli altri strumenti di pianificazione dell'attività istituzionale, quali il Piano Strategico di Ateneo e il Bilancio unico di Ateneo di previsione. 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 sezione 4 del PIAO, dedicata al Monitoraggio, sono ricondotti in modo unitario gli aspetti relativi al monitoraggio delle sezioni precedenti, con evidenza degli strumenti utilizzati, delle tempistiche, delle modalità operative e delle responsabilità coinvolte. In coerenza con l'impianto normativo del PIAO, il sistema di monitoraggio si articola nei seguenti ambiti:

- 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.

Il tema del monitoraggio si intreccia inevitabilmente con quello della rendicontazione, trovando espressione nei documenti attraverso i quali l'Ateneo dà conto dei risultati conseguiti, dell'impiego delle risorse e degli esiti delle politiche attuate, documenti che certificano la coerenza tra la programmazione definita e la sua concreta attuazione.

All'interno del quadro rendicontativo riportato, la presente Relazione sulla *Performance* illustra i risultati ottenuti nel corso dell'anno 2025 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 2025](#) è stato adottato con Delibera del CDA del 28 gennaio 2025, previo conseguimento del parere vincolante del Nucleo di Valutazione e condiviso con le Rappresentanze Sindacali Unite e con il Comitato partecipativo del Personale Tecnico e Amministrativo.

In allegato al PIAO sono stati pubblicati il Piano degli obiettivi assegnati alle strutture per l'anno 2025 e gli obiettivi della Direttrice 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 2024-2026 stabilite con Decreto MUR n.773 del 2024.

La Relazione sulla *Performance* 2025 dell'Ateneo rappresenta il momento conclusivo del ciclo della *Performance* 2025. 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 2026.

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 2025](#), approvato dal CdA in data 21 aprile 2026, con il parere favorevole del Senato accademico, in quanto tutti questi 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. Il monitoraggio delle risorse economico-finanziarie, pur non configurandosi come ambito autonomo del PIAO, è assicurato attraverso il raccordo con il ciclo di bilancio e con i documenti di rendicontazione economico-finanziaria dell'Ateneo, consentendo di verificare la coerenza tra programmazione strategica, impiego delle risorse e risultati conseguiti. 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 2025. La citata Relazione, che offre una sintesi dei principali risultati conseguiti dall'Ateneo nel corso del 2025 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 Presidio di Qualità di Ateneo \(PQA\) 2025](#) riassume le attività riferite al Sistema di Assicurazione di Qualità (AQ) sia al livello di Ateneo che dei Dipartimenti commentandone gli esiti, segnalando criticità e programmando le attività dell'anno successivo.

Nel 2025 il PQA ha assicurato il coordinamento e la supervisione del Sistema di Assicurazione della Qualità della Sede e dei Dipartimenti, garantendo il raccordo tra livello centrale e periferico tramite le riunioni del PQA e dei Tavoli di Coordinamento (TaCo) su didattica, ricerca e terza missione, con il coinvolgimento della *Governance* di Ateneo e delle strutture amministrative competenti. Il PQA ha anche realizzato specifiche iniziative di informazione e accompagnamento finalizzate alla predisposizione del Rapporto di Autovalutazione (RAV) di Sede e alla preparazione della visita di accreditamento periodico prevista nel 2026. Nel corso dell'anno ha inoltre supportato il monitoraggio annuale del Piano Strategico di Ateneo e ha promosso attività formative rivolte a docenti, personale tecnico-amministrativo e rappresentanze studentesche, curando in particolare il percorso di formazione per l'attribuzione dell'*Open Badge* "Sistema di Assicurazione Qualità (AVA)".

Con riferimento alla didattica, il PQA ha coordinato le principali rilevazioni di opinione (ROS, ROC, ROT e ROD), assicurandone l'integrazione nel sistema di reportistica SISValDidat, e ha svolto un'indagine straordinaria sugli insegnamenti del cosiddetto "semestre filtro" dei corsi di Medicina e Odontoiatria. Sono state inoltre aggiornate le linee guida sui syllabus degli insegnamenti e sulle consultazioni con i portatori di interesse.

In ambito ricerca e terza missione, il PQA ha supportato, tramite i PQD competenti, le attività connesse alla selezione dei prodotti per la VQR 2020-2024 e il monitoraggio dei Piani Strategici di Ateneo e di Dipartimento, promuovendo nel contempo l'adozione del sistema IRIS-TM per la rilevazione delle attività di impegno sociale nel territorio.

Nel corso del 2025 l'Ufficio Qualità Statistiche e *Reporting* ha supportato il rinnovo della certificazione ISO 9001:2015. Sono proseguite inoltre le attività del Team Task 1.3 Quality Assurance dell'Università Europea UNITA.

La [Relazione Annuale del Nucleo di Valutazione 2025](#) costituisce il documento attraverso il quale l'organo rendiconta le attività di valutazione e monitoraggio svolte, in coerenza con il quadro normativo di riferimento e con il sistema AVA3. Nel corso del periodo di riferimento il Nucleo di Valutazione ha svolto le proprie funzioni in conformità alle Linee Guida ANVUR, analizzando lo stato di maturazione del Sistema di Assicurazione della Qualità dell'Ateneo secondo i requisiti e i punti di attenzione del modello AVA3. L'attività del Nucleo ha incluso la valutazione dei requisiti di Sede, dei Corsi di Studio, dei Dottorati di Ricerca e dei Dipartimenti, attraverso l'analisi della documentazione istituzionale, degli indicatori quantitativi e delle rilevazioni delle opinioni di studenti, laureati/e, dottorandi/e e tirocinanti. Il NdV ha inoltre svolto audizioni con la *Governance*, il Presidio della Qualità, i Dipartimenti e le strutture

amministrative competenti, formulando osservazioni, raccomandazioni e suggerimenti finalizzati al miglioramento del sistema di qualità, della programmazione strategica e del ciclo della *performance*.

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

2.1 I nostri *Stakeholders*

Il termine *stakeholder* identifica tutti/e 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* secondari, intesi come 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/e o impattati/e 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/le utenti delle biblioteche e la comunità in generale: il "cittadino".

Il quadro di riferimento per l'individuazione, l'ascolto e il coinvolgimento dei portatori di interesse è formalizzato nella [Politica per il Coinvolgimento dei Portatori di Interesse dell'Università degli Studi di Brescia](#), approvata dagli Organi di governo nel luglio 2025, che promuove un dialogo strutturato e continuo con gli *stakeholder* interni ed esterni.

In coerenza con le indicazioni ANVUR e con i principi di responsabilità sociale e trasparenza istituzionale, l'individuazione e il coinvolgimento dei portatori di interesse è parte integrante delle strategie di qualità e di apertura dell'Università di Brescia, con l'obiettivo di promuovere un dialogo costante, rafforzare il legame con il contesto economico-sociale e culturale di riferimento, favorire processi decisionali inclusivi e partecipati, migliorare l'aderenza dell'offerta formativa ai fabbisogni della società e del mercato del lavoro e contribuire a ridurre il mismatch dei/le laureati/e. Tale impostazione supporta gli obiettivi del "Piano Strategico di Ateneo" e integra la "Politica per la Qualità di Ateneo", impegnando l'Ateneo nei confronti dei portatori di interesse interni ed esterni e richiamando la collaborazione attiva dei portatori di interesse interni nell'implementazione della Politica per la Qualità, tramite strutture e processi adeguati e attraverso il coinvolgimento anche degli interlocutori esterni. Nell'ambito delle relazioni con gli *stakeholder*, l'Università di Brescia orienta la propria azione ai principi di trasparenza, partecipazione, inclusività, responsabilità reciproca e continuità, promuovendo un dialogo aperto e costante con le componenti accademiche e con gli attori del territorio. Gli strumenti utilizzati per il coinvolgimento degli *stakeholder* comprendono: questionari di soddisfazione e indagini periodiche, tavoli di consultazione e focus group tematici, comitati consultivi di corso di studio o di area, incontri pubblici, seminari, collaborazioni su progetti di ricerca, *stage* e tirocini, convenzioni.

In particolare, gli interlocutori interni – diretti fruitori delle attività istituzionali, dei servizi e del modello organizzativo – sono coinvolti anche attraverso meccanismi di rappresentanza e confronto strutturato: presenza delle diverse componenti negli organi di governo e gestione; condivisione nelle fasi di pianificazione e programmazione; incontri ricorrenti di monitoraggio; dialogo con il Presidio di Qualità di Ateneo (PQA) e con il Nucleo di Valutazione (NdV); confronto periodico con il Comitato Partecipativo Studentesco e con il Comitato Partecipativo del Personale Tecnico-Amministrativo; consultazioni periodiche e tavoli/commissioni tematiche (es. disabilità e DSA, sostenibilità, internazionalizzazione, ecc.).

Per gli/le interlocutori/trici esterni/e, il coinvolgimento è finalizzato, tra l'altro, a rappresentare il tessuto produttivo e sociale del territorio, chiarire le vie di comunicazione, raccogliere aspettative, verificare l'adeguatezza dell'offerta formativa rispetto alla domanda di formazione, individuare convenzioni per *stage*/tirocini e rafforzare collaborazioni di ricerca e terza missione; in tale ambito si collocano anche consultazioni e confronti con reti e organismi territoriali e istituzionali (es. Regione e sistemi di coordinamento interuniversitario), oltre a momenti strutturati di consultazione quali i Comitati di Indirizzo dei Corsi di Studio e dei Corsi di Dottorato.

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 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/le 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
- Personale Tecnico-Amministrativo (PTA), al quale è somministrato il questionario PTA
- 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

Gli esiti di dettaglio riscontrati nella rilevazione 2025 relativa all'anno 2024 sono a disposizione per la consultazione nella [intranet di Ateneo](#) e a richiesta per tutti gli interessati.

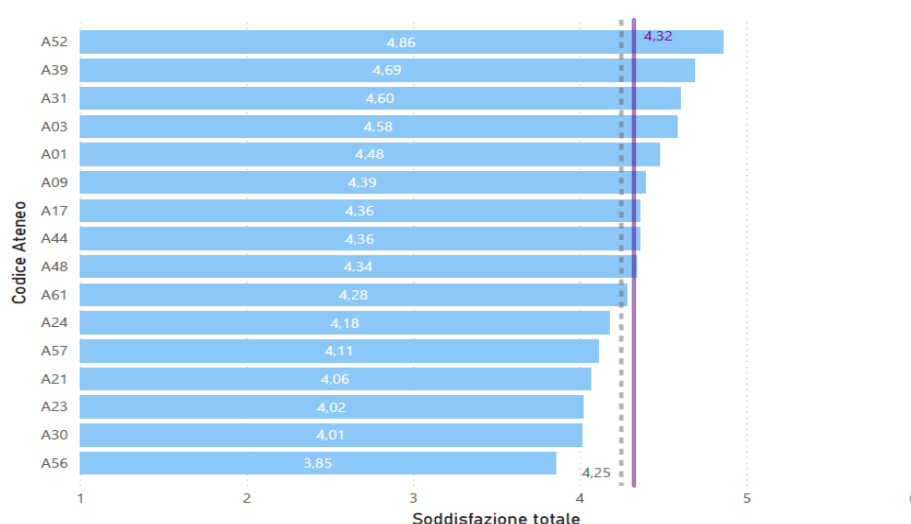
I tassi di risposta ai questionari risultano differenziati in relazione alle modalità di somministrazione adottate e alle caratteristiche delle popolazioni coinvolte.

Per il questionario rivolto a Docenti, Dottorandi/e e Assegnisti/e (DDA), a fronte di 1.277 destinatari, sono pervenute 349 risposte, con un tasso di partecipazione pari al 27,3%. Il questionario rivolto al Personale tecnico-amministrativo (PTA) ha invece registrato 294 risposte su 656 destinatari, corrispondenti a un tasso di risposta pari al 52%.

Per quanto riguarda i questionari rivolti agli/alle studenti/esse, è necessario formulare una specifica precisazione metodologica. A differenza delle rilevazioni DDA e PTA, per le quali l'invito alla compilazione è stato trasmesso tramite comunicazione e-mail, i questionari STUD I e STUD II sono stati resi accessibili in occasione dell'apertura della pagina personale dello/a studente/ssa. La compilazione non era obbligatoria: dopo una prima domanda introduttiva, è stato richiesto agli/alle studenti/esse se intendessero proseguire nella compilazione del questionario; i tassi di risposta effettivi sono pertanto riferiti al superamento di tale primo passaggio. In tale contesto, per il questionario STUD I il tasso di raggiungimento della popolazione di riferimento è stato pari al 90,4%, mentre il tasso di prosecuzione della compilazione si è attestato al 36,3% dei soggetti che hanno superato il primo quesito. Analogamente, per il questionario STUD II il tasso di raggiungimento è risultato pari al 95,6% e il tasso di prosecuzione della compilazione pari al 31,5%.

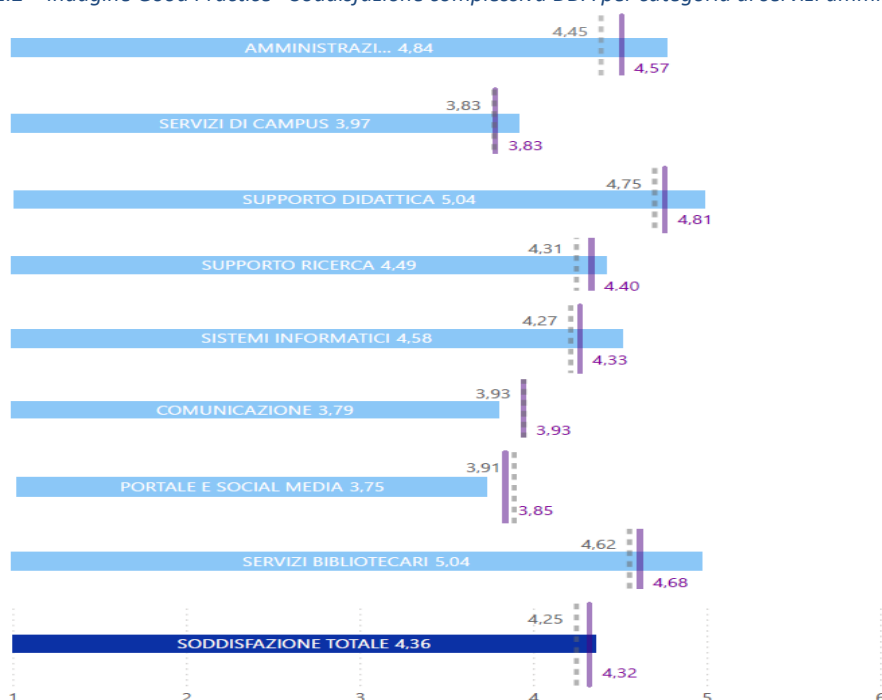
Con riferimento all'efficacia percepita dal **DDA**, la figura mostra il posizionamento dell'Ateneo, contrassegnato in questa figura e in tutte le successive con il **codice A44**, rispetto agli Atenei che appartengono allo stesso *cluster* dimensionale (**Atenei Medi**) in termini di soddisfazione complessiva espressa verso i servizi amministrativi. La figura mostra anche il posizionamento dell'Ateneo rispetto alla media degli Atenei partecipanti (linea viola tratteggiata) e dei soli Atenei partecipanti dello stesso *cluster* dimensionale (linea viola piena). Il dato riportato fa riferimento 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 2.1 – Indagine Good Practice - Soddisfazione complessiva DDA



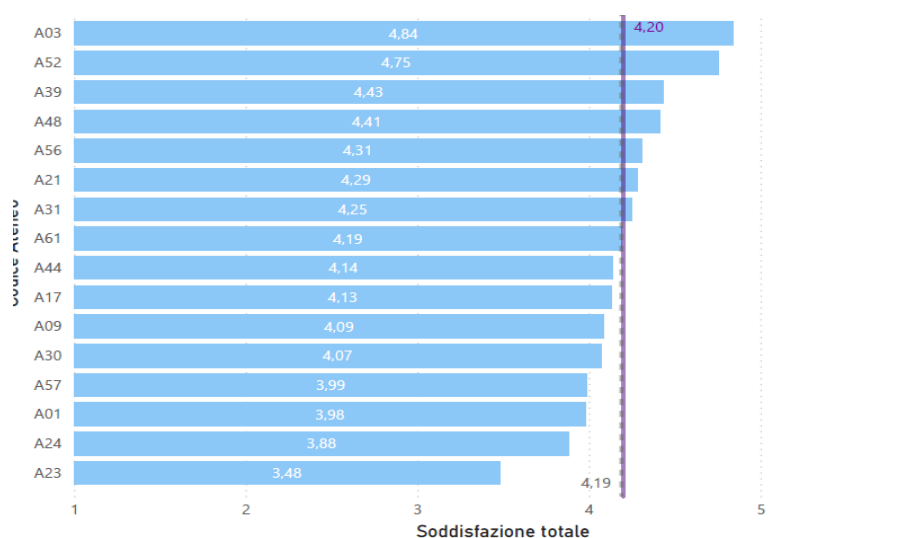
Sempre nell'area dell'efficacia percepita dal DDA, la figura successiva mostra il posizionamento dell'Ateneo rispetto agli Atenei che appartengono allo stesso *cluster* dimensionale in termini di soddisfazione complessiva (barra in basso in blu scuro) e la soddisfazione per le singole categorie di servizi 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 2.2 – 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 espressa verso i servizi amministrativi. La figura mostra anche il posizionamento dell'Ateneo rispetto alla media degli Atenei partecipanti (linea grigia tratteggiata) e 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".

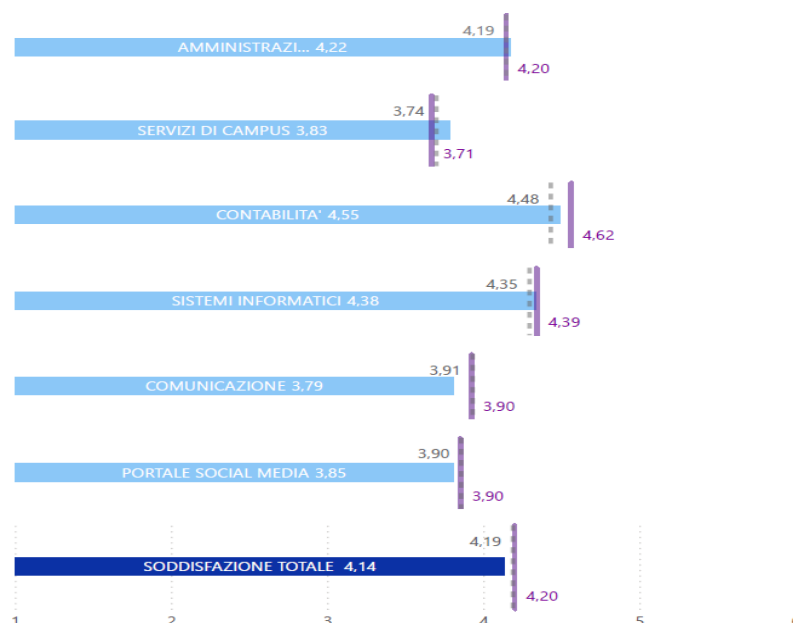
Figura 2.3 – Indagine Good Practice - Soddisfazione complessiva PTA



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

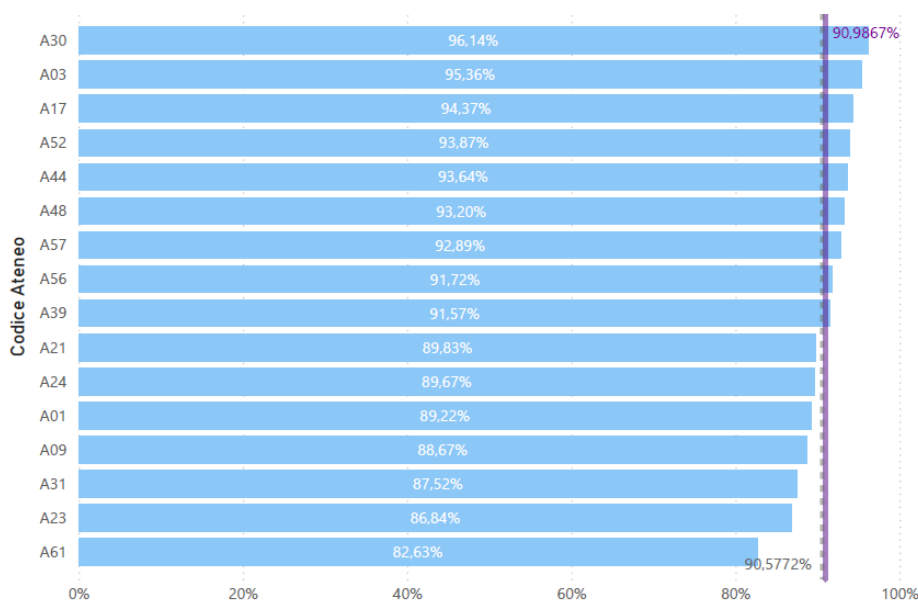
posizionamento dell'Ateneo rispetto alla media degli Atenei partecipanti nell'anno (linea grigia tratteggiata) e alla media dei soli Atenei dello stesso *cluster* dimensionale (linea viola piena).

Figura 2.4 – 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 espressa verso i servizi amministrativi. La figura mostra anche il posizionamento dell'Ateneo rispetto alla media degli Atenei partecipanti (linea grigia tratteggiata) e 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?"

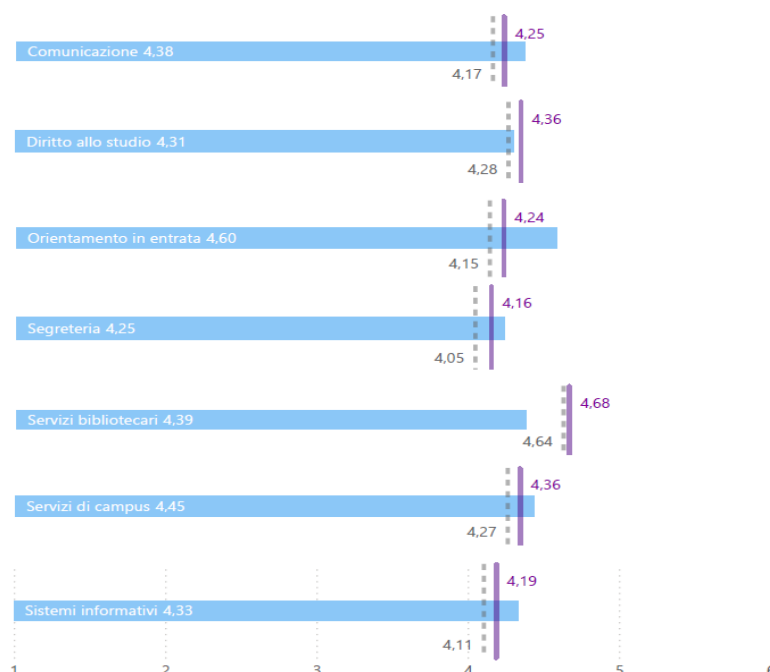
Figura 2.5 – Indagine Good Practice - Soddisfazione complessiva STUD I



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

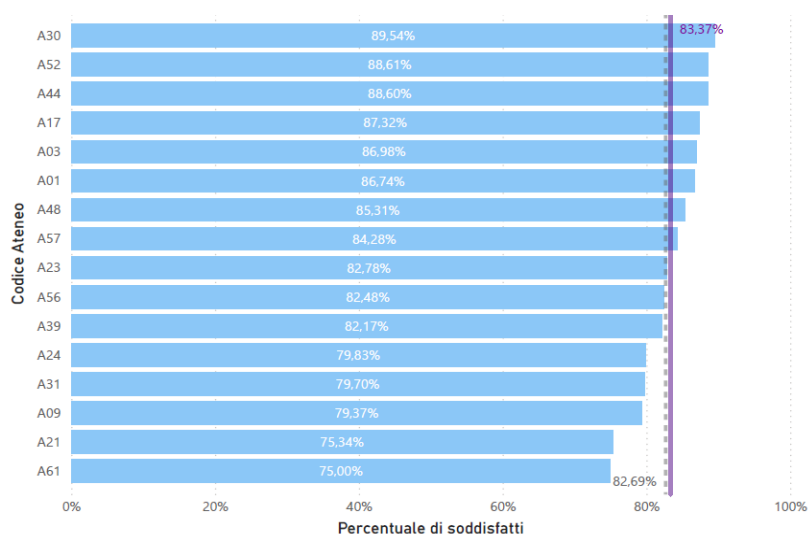
mostra anche il posizionamento dell'Ateneo rispetto alla media degli Atenei partecipanti nell'anno (linea grigia tratteggiata) e alla media dei soli Atenei dello stesso *cluster* dimensionale (linea viola piena).

Figura 2.6 – 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 espressa verso i servizi amministrativi. La figura mostra anche il posizionamento dell'Ateneo rispetto alla media degli Atenei partecipanti (linea grigia tratteggiata) e 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?”

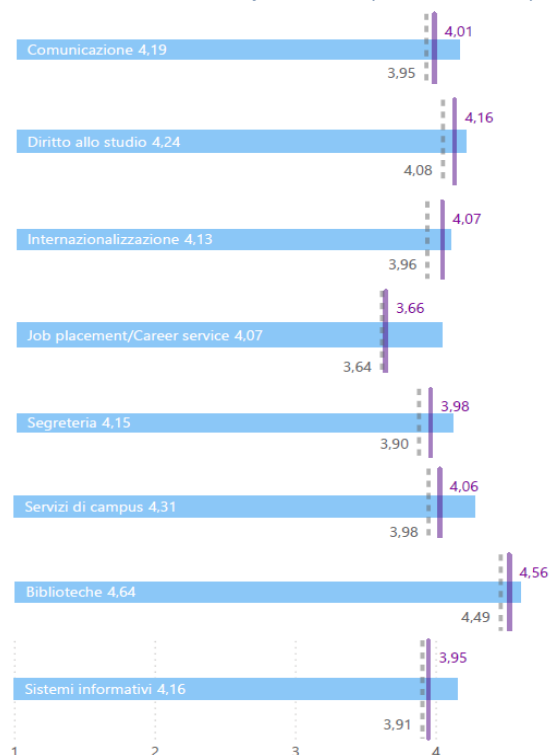
Figura 2.7 – Indagine Good Practice - Soddisfazione complessiva STUD II



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



In aggiunta alle rilevazioni della soddisfazione rispetto ai servizi amministrativi, all'interno della rilevazione dell'efficacia percepita, nel 2025 UNIBS ha condotto rilevazione del **benessere organizzativo (BO)** rivolta al personale tecnico-amministrativo e Dirigente, a tempo determinato e indeterminato, in servizio al 31/12/2024.

L'esito sintetico riportato nella presente Relazione, proposto anche in chiave comparativa rispetto agli altri Atenei e al *cluster* di riferimento, non esaurisce la lettura complessiva dei risultati emersi dalle rilevazioni di *customer satisfaction*. I questionari somministrati restituiscono infatti un patrimonio informativo articolato, che richiede un'analisi di maggiore dettaglio al fine di individuare eventuali criticità o ambiti specifici di miglioramento con riferimento agli aspetti osservati.

In coerenza con l'obiettivo di miglioramento della qualità dei servizi, gli esiti delle rilevazioni sono pertanto messi a disposizione dei/delle Responsabili delle strutture e dei servizi interessati, ai quali è richiesto di esaminarli nel dettaglio e di relazionare in merito, anche attraverso la formulazione di eventuali proposte di azioni migliorative, da considerare nell'ambito dei processi di programmazione successivi. Al fine di assicurare evidenza e tracciabilità al processo descritto, ed esplicitare il nesso tra le criticità rilevate e le azioni migliorative, nella classificazione degli obiettivi di *performance* adottata dall'Ateneo nel PIAO 2025-2027, come si vedrà nel paragrafo 3.3, è stata prevista la coordinata tipo "miglioramento dei servizi", utilizzata per qualificare quegli obiettivi che trovano origine nell'analisi degli esiti delle rilevazioni di *customer satisfaction* e che si configurano come azioni orientate al superamento delle criticità emerse.

Il quadro di riferimento sul coinvolgimento dei portatori di interesse è concepito come dinamico e aggiornabile, suscettibile di integrazioni in funzione delle evidenze che emergono nei diversi contesti di confronto: le riflessioni e le proposte provenienti da comitati consultivi, questionari, *advisory board*, tavoli tematici e commissioni interne contribuiscono infatti a ridefinire progressivamente modalità e strumenti di ingaggio, in coerenza con una *governance* partecipata e orientata al miglioramento continuo.

2.2 Analisi del contesto e delle risorse

Il sistema di governo

Nel quadro della programmazione integrata delineata dal Piano Strategico di Ateneo 2023–2028 e dal PIAO 2026–2028, l'Università di Brescia riconosce al sistema di governo un ruolo centrale ai fini della creazione di valore pubblico e del presidio della qualità dell'azione istituzionale. L'assetto della *governance*, definito dallo Statuto di Ateneo, si fonda sulla chiara distinzione tra funzioni di indirizzo politico-strategico, funzioni gestionali e funzioni di controllo e valutazione ed è oggetto di un riesame periodico, finalizzato a verificarne l'allineamento alle priorità strategiche e all'evoluzione del contesto di riferimento.

Lo Statuto di Autonomia dell'Università degli Studi di Brescia, emanato con D.R. n. 788 del 9 ottobre 2025, in vigore dal 4 novembre 2025, prevede la seguente articolazione degli Organi di Ateneo:

Tabella 2.1 - 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.

Gli Organi di Ateneo – Rettore o Rettrice, Senato accademico, Consiglio di amministrazione, Direttore o Direttrice generale, Collegio dei Revisori dei conti e Nucleo di valutazione – esercitano competenze tra loro complementari e concorrono, ciascuno secondo il proprio ruolo, alla definizione degli indirizzi strategici, alla gestione delle risorse, al controllo della regolarità amministrativo-contabile e alla valutazione delle attività e delle *performance* dell'Ateneo. Tale assetto assicura la coerenza tra obiettivi strategici, programmazione operativa, allocazione delle risorse e sistemi di monitoraggio e rendicontazione.

Accanto agli organi di governo, lo Statuto prevede specifici Organi ausiliari di Ateneo, con funzioni di supporto, garanzia e partecipazione, che contribuiscono al rafforzamento della qualità complessiva dei processi decisionali e gestionali. In particolare, il Presidio di Qualità di Ateneo svolge un ruolo centrale nel raccordo tra sistema di governo, Sistema di Assicurazione della Qualità, ciclo della *performance* e processi di valutazione, favorendo l'integrazione sistematica delle evidenze provenienti dal Nucleo di valutazione, dai processi di *audit* e dalle attività di accreditamento nei processi decisionali dell'Ateneo.

Gli altri organi ausiliari – quali il Collegio di disciplina, il Comitato Unico di Garanzia, il Garante degli e delle studenti, il Comitato per lo Sport universitario e i Comitati partecipativi delle componenti studentesca e tecnico-amministrativa – operano nei rispettivi ambiti a tutela dei diritti, a sostegno del benessere organizzativo, al rafforzamento dei meccanismi di partecipazione e alla gestione ordinata e trasparente di specifici processi istituzionali. Il loro contributo, pur indiretto, risulta strutturale rispetto alla qualità della *governance* e alla sostenibilità delle *performance* complessive dell'Ateneo.

Il PIAO 2026-2028 descrive gli strumenti di coordinamento e confronto tra il vertice accademico e le strutture, quali il sistema di interazione periodica con i Direttori di Dipartimento, che affianca gli organi previsti dallo Statuto. Tali momenti di confronto, attivati con cadenza regolare e strutturata, consentono di monitorare l'andamento delle attività

istituzionali, raccogliere in modo sistematico esigenze e proposte provenienti dalle strutture accademiche e favorire una lettura condivisa dello stato di avanzamento delle linee strategiche. Questo assetto di “*governance operativa*” favorisce l’integrazione del livello strategico con quello gestionale e attuativo, migliora la circolazione delle informazioni tra organi centrali e strutture e la tempestività nell’individuazione di criticità per la definizione di eventuali azioni correttive o di riallineamento. Il coinvolgimento delle strutture dipartimentali, unitamente al contributo delle aree dirigenziali e delle strutture amministrative e al presidio assicurato dagli organi ausiliari, concorre così a rendere il sistema di governo più aderente all’operatività dell’Ateneo e più efficace nel sostenere il conseguimento degli obiettivi di *performance* e di valore pubblico.

Il riesame del sistema di governo, come formalizzato nel PIAO, costituisce uno strumento essenziale per valutare la coerenza dell’assetto istituzionale con gli obiettivi strategici, la chiarezza dei ruoli e delle responsabilità, il livello di integrazione tra *governance*, qualità e *performance*, nonché la capacità dell’Ateneo di rispondere ai cambiamenti normativi, organizzativi e socio-economici. In tale prospettiva, il sistema di governo dell’Università di Brescia si configura come una condizione abilitante fondamentale per garantire continuità, efficacia e solidità all’azione amministrativa e per sostenere, nel tempo, la creazione di valore pubblico.

La Struttura organizzativa

Le attività inerenti al funzionamento dell’organizzazione, negli ambiti amministrativo, finanziario e tecnico, sono svolte dalle strutture dell’Amministrazione, gerarchicamente dipendenti dalla Direzione Generale, articolate in Settori e Servizi per ambiti di competenza e, a loro volta, ripartite in Unità Operative Complesse di Coordinamento (U.O.C.C.), Unità Operative Complesse (U.O.C.), Unità di Alta Specializzazione (U.A.S.) e Unità di Addetti con Funzioni Specifiche (U.A.F.S.), cui è affidata la gestione delle attività amministrative, tecniche e di supporto ai processi di didattica, ricerca, terza missione e funzionamento complessivo dell’Ateneo, nel rispetto delle linee di indirizzo e delle responsabilità definite a livello centrale.

Nel corso del processo di riorganizzazione attuato dall’Ateneo è stata progressivamente superata l’articolazione in Unità Organizzative Semplici (U.O.S.), sostituite da strutture di livello complesso (U.O.C.), al fine di rafforzare il presidio delle funzioni, assicurare una più chiara attribuzione delle responsabilità, consolidare le competenze specialistiche e garantire una gestione più efficace e coordinata di processi caratterizzati da crescente complessità e trasversalità. L’articolazione aggiornata delle strutture organizzative è visualizzabile sul [sito dell’Ateneo](#).

L’organizzazione amministrativa dell’Università degli Studi di Brescia si articola in **cinque Settori**, coordinati da personale dirigente, cui sono attribuite funzioni di presidio e coordinamento delle principali aree di attività istituzionali:

- Didattica e Impegno nel Territorio
- Ricerca e innovazione
- Risorse Umane
- Acquisizioni ed Edilizia
- Risorse Economiche

In particolare, dal Settore Risorse Economiche dipendono gerarchicamente le strutture amministrative dei Dipartimenti, affidate a Responsabili Amministrativi, che coordinano le attività amministrativo-contabili dipartimentali e operano in raccordo funzionale con i Direttori di Dipartimento integrando la gestione amministrativa con la *governance* accademica.

Accanto ai Settori, l’Ateneo si avvale di **quattro Servizi**, coordinati da personale di categoria EP, operanti in linea alla Direzione Generale o funzionalmente collegati ai Settori, cui sono affidate funzioni specialistiche e trasversali:

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

La Direzione Generale è inoltre supportata da **strutture in staff**, con funzioni di supporto strategico, tecnico e organizzativo:

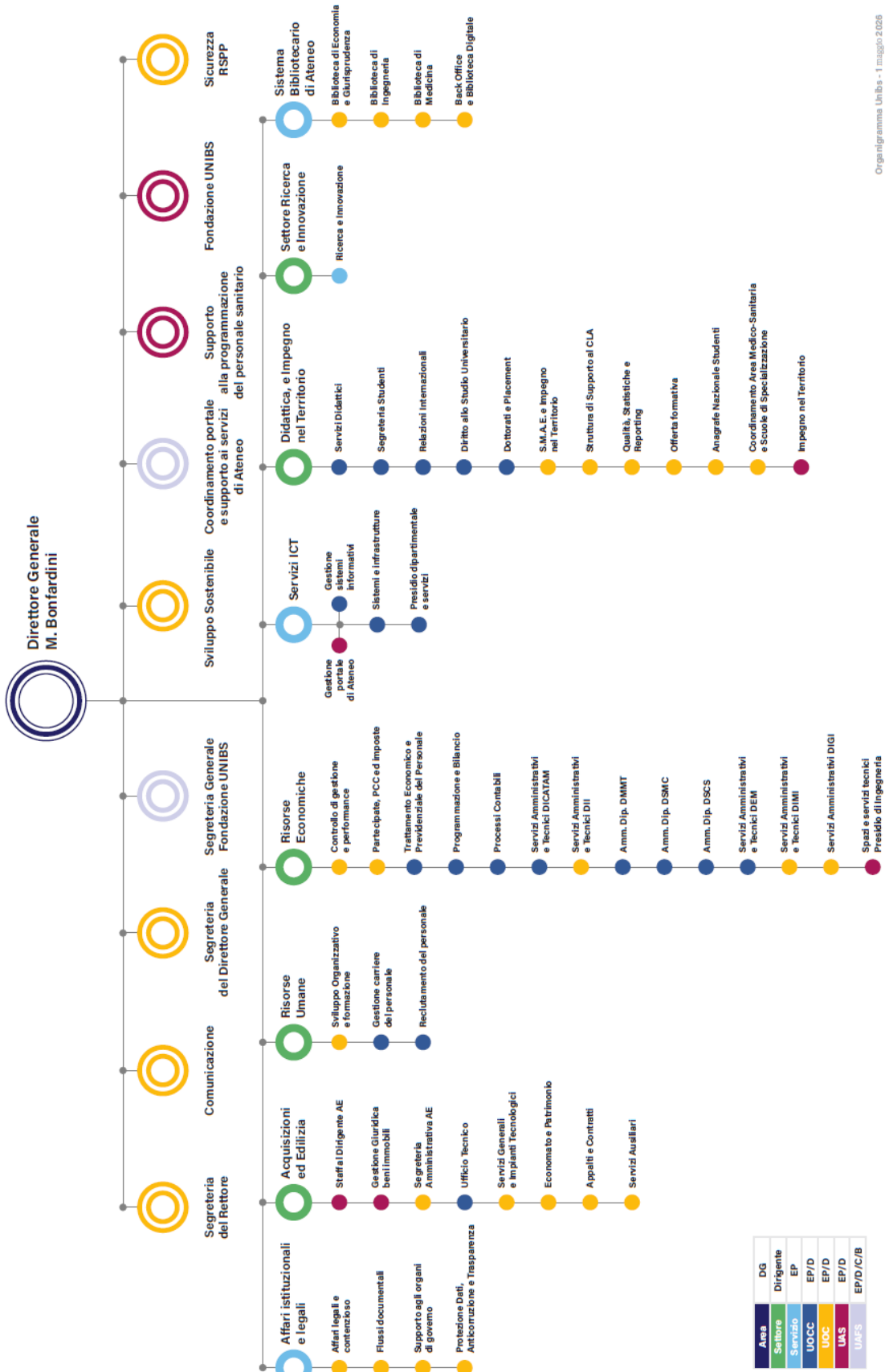
- UOC Segreteria Rettore (funzionalmente dipendente dal Rettore)
- UOC Comunicazione
- UOC Segreteria della Direzione Generale
- UAFS Segreteria Generale Fondazione UNIBS
- UOC Sviluppo Sostenibile
- UAFS Coordinamento portale e supporto ai servizi di Ateneo
- UAS Supporto alla programmazione del personale sanitario
- UAS Fondazione UNIBS
- UOC Sicurezza RSPP

L'Ateneo è infine organizzato in **otto Dipartimenti**, che costituiscono le strutture fondamentali per lo svolgimento delle attività di didattica, ricerca e terza missione:

- 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

L'**organigramma** dell'Ateneo, riportato nella figura che segue, rappresenta l'articolazione organizzativa fino al terzo livello della *line*; ulteriori livelli organizzativi e funzionali, comunque presenti nell'assetto complessivo, non sono rappresentati per esigenze di sintesi grafica. L'organigramma è pubblicato sul [portale di Ateneo](#) in forma interattiva: ciascuna struttura organizzativa è associata a una pagina dedicata, accessibile tramite selezione dell'icona corrispondente, che consente di visualizzarne l'articolazione interna e mette a disposizione le informazioni di dettaglio relative alle funzioni attribuite, ai processi presidiati e alle responsabilità operative (**funzionigramma**).

Figura 2.9 - Organigramma aggiornato al 1° maggio 2026



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 2.2- Personale docente e ricercatore dell'Università degli Studi di Brescia (sessennio 2020-2025)

RUOLO	31.12.2020	31.12.2021	31.12.2022	31.12.2023	31.12.2024	31.12.2025
Personale docente	611	619	655	659	648	629
Professori ordinari	179	194	197	188	186	183
Professori associati	226	226	257	266	291	306
Ricercatori	93	81	55	53	52	46
Ricercatori TD	113	118	146	152	117	93
Professori TD					2	1

Fonte: Settore Risorse Umane

Figura 2.10 - Personale docente e ricercatore dell'Università degli Studi di Brescia (sessennio 2020-2025)

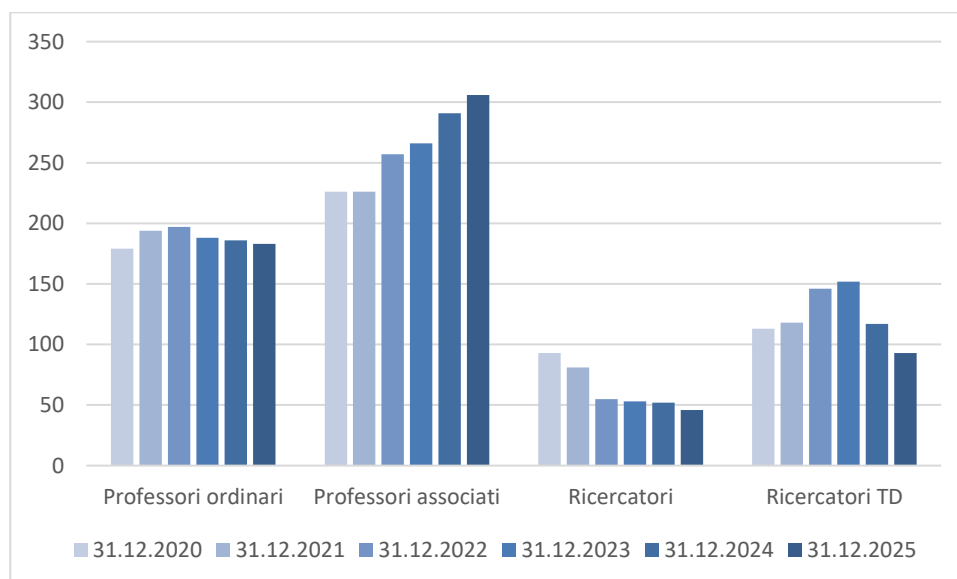


Tabella 2.3 - Personale Dirigente e Tecnico-Amministrativo dell'Università degli Studi di Brescia (sessennio 2020-25)

RUOLO	31.12.2020	31.12.2021	31.12.2022	31.12.2023	31.12.2024	31.12.2025
Personale Dirigente e Tecnico Amministrativo	489	498	534	555	564	559
Dirigenti*	3	4	3	3	4	4
Area delle Elevate Professionalità (ex EP)	25	26	25	26	25	25
Area dei Funzionari (ex D) **	128	131	157	163	164	194
Area dei Collaboratori (ex C)	258	268	283	296	308	285
Area degli Operatori (ex B)	71	65	62	64	60	48
Collaboratori Esperti Linguistici	4	4	4	3	3	3
di cui con contratto Tempo determinato***	5	12	14	14	20	24

* La voce Dirigenti non include la Direttrice Generale e due dirigenti in aspettativa

** La voce Area dei Funzionari include nr.4 Tecnologi

*** Il personale a Tempo determinato è già stato incluso nei numeri precedenti - Fonte Servizio Risorse Umane

Figura 2.11 - Personale Dirigente e Tecnico-Amministrativo dell'Università degli Studi di Brescia (sessennio 2020-2025)

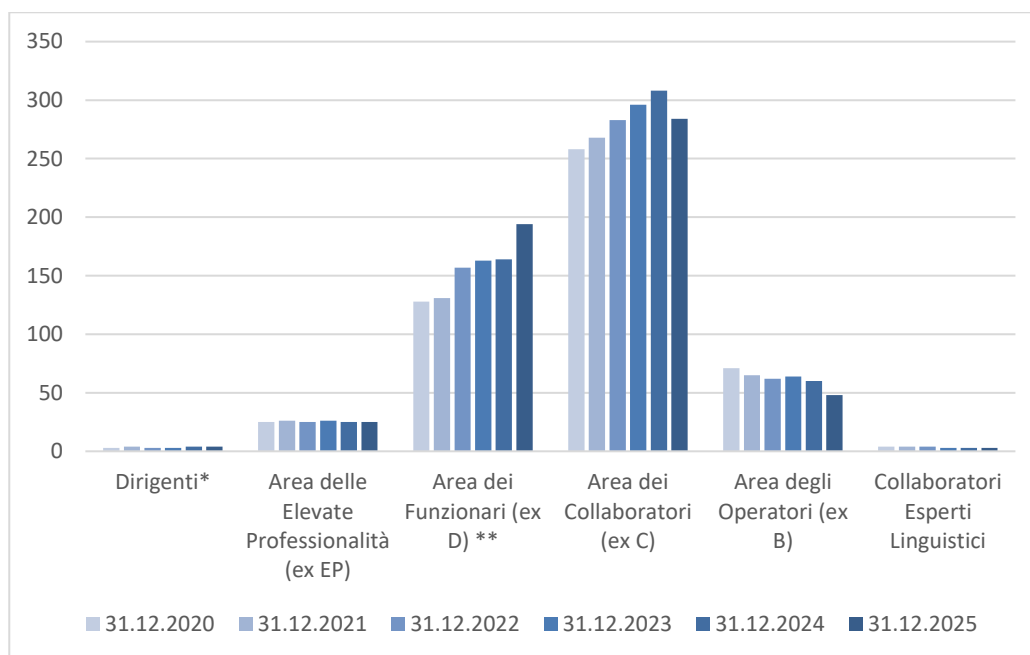


Tabella 2.4 - Analisi caratteristiche qualitative/quantitative del personale dirigente e tecnico-amministrativo al 31 dicembre 2025

INDICATORI	VALORE 2024	VALORE 2025
Età media personale (anni)	49,74	46,59
Età media dei dirigenti (anni)	54,5	55,35
% di dipendenti in possesso di laurea	52,58%	46,42% ¹
% di dirigenti in possesso di laurea	100%	100%
Personale part-time	14,92%	15,23%
Turnover di personale	1,62%	-0,74%

Fonte: Settore Risorse Umane

L' Organizzazione amministrativa

Nel corso del 2025 l'Ateneo ha proseguito il percorso di revisione e razionalizzazione dell'organizzazione amministrativa, attraverso una serie di interventi mirati sulla struttura degli uffici e dei servizi, finalizzati a migliorare l'efficienza dei processi e rendere l'assetto organizzativo maggiormente coerente con l'evoluzione delle esigenze operative.

Una prima area di intervento ha riguardato il Settore Didattica e Impegno nel Territorio, interessato da una riorganizzazione con decorrenza dal 1° aprile 2025. In tale ambito è cessato il Servizio Diritto allo Studio e Post-Laurea ed è stato ridefinito l'assetto delle strutture dedicate ai servizi per il diritto allo studio, ai dottorati, al *placement*, alle scuole di specializzazione e alla mobilità internazionale. È stata istituita la U.O.C.C. Diritto allo Studio Universitario, con

¹ La riduzione della percentuale di personale dipendente in possesso di laurea rilevata nel 2025 (dal 52,58% al 46,42%) può non riflettere una diminuzione effettiva del livello di istruzione del personale, ma essere influenzata dalle modalità di rilevazione del dato. Il titolo di studio, infatti, è registrato in base al titolo di accesso previsto dal bando di reclutamento: nelle assunzioni su profili per i quali la laurea non è richiesta (ad es. Area dei Collaboratori), il sistema rileva il diploma, anche se la persona è di fatto in possesso di laurea non dichiarata ai fini dell'accesso.

ricomposizione delle unità operative afferenti. Nel medesimo contesto è stata inoltre istituita la U.O.C. Residenze Universitarie e Mense, nell'ambito delle strutture dedicate ai servizi agli studenti.

È stata riorganizzata l'area delle Relazioni Internazionali mediante la creazione della U.O.C.C. Relazioni Internazionali e l'assegnazione delle attività relative all'ammissione degli studenti internazionali. *In line* alla U.O.C.C. sono state create U.O.C. *Welcome Office* e U.O.C. Mobilità Internazionale, in sostituzione della U.O.C. Mobilità e Promozione Internazionale.

Un secondo ambito di intervento ha interessato il Settore Risorse Umane, oggetto di una riorganizzazione con decorrenza dal maggio 2025. Tale intervento ha comportato la cessazione di alcune unità di supporto preesistenti e l'istituzione di nuove strutture di coordinamento, in particolare la U.O.C. Sviluppo Organizzativo e Formazione, la U.O.C.C. Gestione Carriere del Personale e la U.O.C.C. Reclutamento del Personale, con conseguente riallocazione e rinomina delle unità operative dedicate allo stato giuridico e al reclutamento del personale docente, ricercatore e tecnico-amministrativo, al fine di rendere più chiara la distinzione tra funzioni e responsabilità.

Nel corso del 2025 sono stati inoltre adottati interventi organizzativi significativi nel Settore Acquisizioni ed Edilizia e nel Settore Risorse Economiche, orientati alla centralizzazione e razionalizzazione delle funzioni di supporto tecnico e logistico. In tale ambito, con decorrenze progressive tra settembre e novembre 2025, sono cessate le unità operative dedicate ai servizi ausiliari afferenti ai singoli Dipartimenti ed è stata istituita la U.O.C. Servizi Ausiliari, con centralizzazione delle relative competenze presso il Settore Acquisizioni ed Edilizia. Contestualmente è stata istituita la U.O.C.C. Ufficio Tecnico, quale struttura di coordinamento delle attività di gestione e pianificazione, manutenzione ordinaria e manutenzione straordinaria e edilizia, con la conseguente cessazione della U.O.C. Progettazione di Ateneo e Gestione Edifici, con creazione di tre nuove strutture *in line*: U.A.F.S. Gestione e Pianificazione, U.O.C. Manutenzione Ordinaria e U.O.C. Manutenzione Straordinaria ed Edilizia.

Ulteriori interventi, con decorrenza da ottobre e da novembre 2025, hanno riguardato la riorganizzazione di alcune strutture afferenti alla Direzione Generale e al Servizio ICT, attraverso la cessazione di unità operative semplici e l'istituzione di nuove unità operative complesse dedicate, tra l'altro, alla gestione delle aule, al supporto agli eventi e alla Segreteria del Rettore, assicurando una più chiara attribuzione delle responsabilità e una maggiore coerenza funzionale tra strutture e processi.

A completamento del percorso di revisione dell'assetto organizzativo amministrativo, con comunicazione della Direttrice Generale di gennaio 2026 è stato avviato un ulteriore intervento di riorganizzazione di alcune attività amministrative, con effetti operativi a partire dal febbraio 2026. Tale intervento prevede l'accentramento progressivo di specifici processi, in particolare la gestione dei rimborsi per missioni, il processo di fatturazione attiva e le procedure di selezione per contratti di ricerca, incarichi post-doc e incarichi di ricerca. Le attività di rimborso delle missioni sono confluite nella UOC Ciclo Passivo e DSU; la gestione tecnico-fiscale e l'emissione delle fatture attive sono state centralizzate presso la UOC Ciclo Attivo e IVA, fatta eccezione per il Laboratorio Pietro Pisa; le procedure di selezione per le figure introdotte dalla riforma del preuolo universitario sono state accentrate presso la UOC Reclutamento del personale docente e ricercatore. Tale intervento si inserisce in una logica di continuità con le riorganizzazioni attuate nel corso del 2025, con l'obiettivo di rafforzare l'uniformità applicativa, il coordinamento dei processi e l'ottimizzazione delle risorse organizzative a livello di Ateneo.

Gli interventi di riorganizzazione sopra descritti sono stati accompagnati anche da riallocazioni di personale tra le diverse strutture, effettuate in relazione alle competenze professionali richieste e alle esigenze funzionali dei servizi, al fine di assicurare la continuità operativa e il più efficace presidio delle attività.

Nel corso del 2025 la consistenza del Personale tecnico e amministrativo si è ridotta di 8 unità rispetto al 2024, al netto dei pensionamenti, e il rapporto tra personale tecnico amministrativo e personale docente e ricercatore si assesta, al 31 dicembre 2025, allo 0,88%.

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 dicembre 2024 e la redazione dei nuovi accordi di lavoro agile per tutto il personale nel primo semestre del 2025.

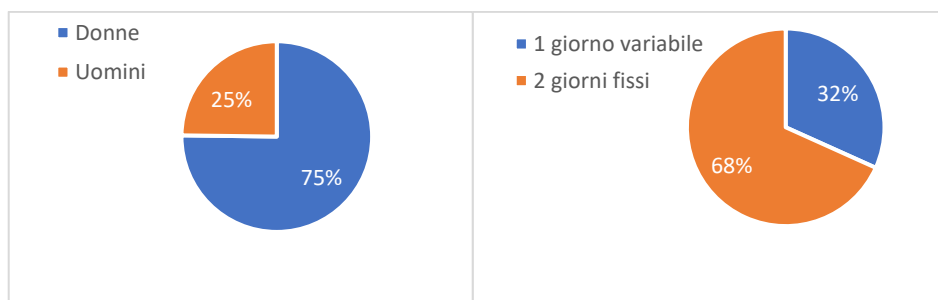
Il personale può quindi svolgere la propria prestazione lavorativa in modalità agile stipulando accordi individuali in conformità alle esigenze dell'unità organizzativa di appartenenza, ciascuno dei quali riporta, oltre alle informazioni obbligatorie previste dal CCNL siglato il 18/01/2024, anche i seguenti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

Il Regolamento in vigore contempla, inoltre, la possibilità di derogare al criterio della prevalenza settimanale dello svolgimento della prestazione lavorativa in presenza per coloro che documentino gravi, urgenti e non altrimenti conciliabili situazioni di salute, personali e familiari, al fine di migliorare la conciliazione dei tempi di vita e lavoro.

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/a dirigente o responsabile della struttura di appartenenza del/la dipendente che svolge parte del proprio lavoro in modalità agile è chiamato/a a verificare i risultati conseguiti attraverso la prestazione lavorativa svolta. Al 31 dicembre 2025, su un totale di 559 dipendenti, sono in vigore 363 accordi di lavoro agile; il 75% degli accordi è stato sottoscritto da donne e il 25% da uomini, come illustrato nella figura che segue. Inoltre, il 68% dei/le dipendenti che hanno sottoscritto accordi di lavoro agile ha scelto di usufruire di 2 giornate fisse di lavoro agile a settimana, il restante 32% svolge 1 giornata variabile di lavoro agile a settimana.

Figura 2.12 - Gli accordi di lavoro agile attivi, per genere e numero di giornate settimanali



Fonte: Settore Risorse Umane

Personale, Formazione e Welfare

L'Ateneo attua una strategia di valorizzazione del personale ampia e integrata, orientata allo sviluppo del capitale umano quale leva fondamentale per il miglioramento della *performance* organizzativa, la qualità dei servizi e la creazione di valore pubblico. Tale strategia si caratterizza per un approccio multifaccettato, che combina interventi di natura organizzativa, azioni di sviluppo delle competenze, iniziative di promozione del benessere organizzativo e strumenti di incentivazione dell'innovazione, in coerenza con gli indirizzi del Piano Integrato di Attività e Organizzazione.

Sul piano organizzativo e gestionale, l'Ateneo ha intrapreso percorsi strutturati di innovazione dei modelli di gestione delle risorse umane, partecipando al progetto ministeriale Ri.Va. – La gestione strategica delle risorse umane per creare Valore pubblico, promosso dal Dipartimento della Funzione Pubblica, finalizzato all'adozione di un approccio *competency-based* alla gestione del personale. In tale quadro si colloca anche l'avvio di un percorso negoziale volto all'adozione di un nuovo modello di graduazione delle posizioni organizzative, orientato a una più coerente valorizzazione delle responsabilità, delle competenze e della complessità dei ruoli, in un'ottica di equità interna e sostenibilità organizzativa.

Parallelamente, l'Ateneo promuove il benessere organizzativo e il sostegno al reddito attraverso iniziative di *welfare* e misure finalizzate a migliorare la qualità della vita lavorativa, riconoscendo il benessere del personale come fattore abilitante per l'efficacia dell'azione amministrativa e per il coinvolgimento attivo nei processi di cambiamento e innovazione. In tale ambito, l'Università offre al personale un piano di assistenza sanitaria, erogato dalla società di mutuo soccorso Insieme salute, finanziando per intero l'iscrizione per il personale tecnico amministrativo e garantendo condizioni agevolate per il personale docente e ricercatore che desideri aderire volontariamente. Nell'anno 2025 è stata attivata, in via sperimentale a seguito di accordo integrativo sottoscritto con le rappresentanze sindacali, una piattaforma per l'erogazione dei benefit al personale tecnico amministrativo in collaborazione con la società Welion – Generali, con l'obiettivo di ampliare i servizi a disposizione del personale e favorire una maggiore flessibilità nell'utilizzo delle risorse dedicate alle iniziative di *welfare*. L'iniziativa ha riscosso un notevole successo, registrando un'adesione pari al 97% del personale avente diritto.

Un asse strategico centrale della politica di valorizzazione del personale è rappresentato dallo sviluppo delle competenze. Nel corso del 2025 è stato attuato il Piano annuale di formazione, definito a seguito di una preliminare e strutturata rilevazione dei fabbisogni formativi in capo ai/lle responsabili di ufficio. La gestione dei fabbisogni e dei percorsi formativi è stata supportata dall'utilizzo della piattaforma U-Web Formazione, che ha consentito una raccolta sistematica delle esigenze formative e una pianificazione coerente degli interventi. I percorsi formativi realizzati hanno garantito un elevato livello di qualificazione del personale, coprendo un ampio spettro di ambiti tematici e consentendo al contempo un'ottimizzazione delle risorse economiche disponibili.

A completamento della strategia di valorizzazione del capitale umano, l'Ateneo promuove attivamente la cultura dell'innovazione attraverso strumenti di riconoscimento e incentivazione delle progettualità interne. In tale ambito si colloca l'assegnazione, per la settima edizione, del Premio Innovazione, a seguito di bando pubblico finalizzato a selezionare e valorizzare i migliori progetti sviluppati dal personale in servizio. I progetti premiati hanno riguardato, tra l'altro, interventi di miglioramento della sicurezza nei luoghi di lavoro e azioni volte a rafforzare l'inclusività dei servizi offerti, con particolare riferimento alla comunità studentesca, contribuendo in modo concreto al miglioramento dei processi e della qualità dell'azione amministrativa.

Comunità studentesca

Le tabelle che seguono riportano i dati relativi alla numerosità degli studenti iscritti ai corsi di laurea triennali e magistrali, degli immatricolati e degli iscritti ai corsi singoli nel quinquennio.

Tabella 2.5 - Iscritti quinquennio 2021-2025 – dati rilevati ad aprile 2026

AREA	TIPO CORSO	2021/22	2022/23	2023/24	2024/25	2025/26*
ECONOMIA	TRIENNALI	3.725	3.820	3.848	3.979	3.887
	MAGISTRALI	687	649	664	762	759
GIURISPRUDENZA	TRIENNALI	471	486	490	503	736
	MAGISTRALI	45	33	43	91	120

AREA	TIPO CORSO	2021/22	2022/23	2023/24	2024/25	2025/26*
	CICLO UNICO	1.042	1.059	1.067	1.131	1.227
INGEGNERIA	TRIENNALI	3.885	3.894	4.092	4.152	4.125
	MAGISTRALI	1.069	1.090	1.127	1.191	1.090
	CICLO UNICO	280	296	320	370	375
MEDICINA	TRIENNALI	2.342	2.362	2.357	2.402	2.460
	MAGISTRALI	224	219	213	236	262
	CICLO UNICO	1.927	1.998	2.145	2.242	2.302
TOTALE ISCRITTI		15.697	15.906	16.366	17.059	17.343

*dati non consolidati

Fonte: cruscotto ANS estrazione al 01/04/2026, studenti iscritti DM 509/99 e DM 270/04 con dati 2025/26* sulle iscrizioni alle magistrali non ancora consolidati.

Figura 2.13 - Andamento studenti attivi dall'a.a. 2021/22 all'a.a. 2025/26

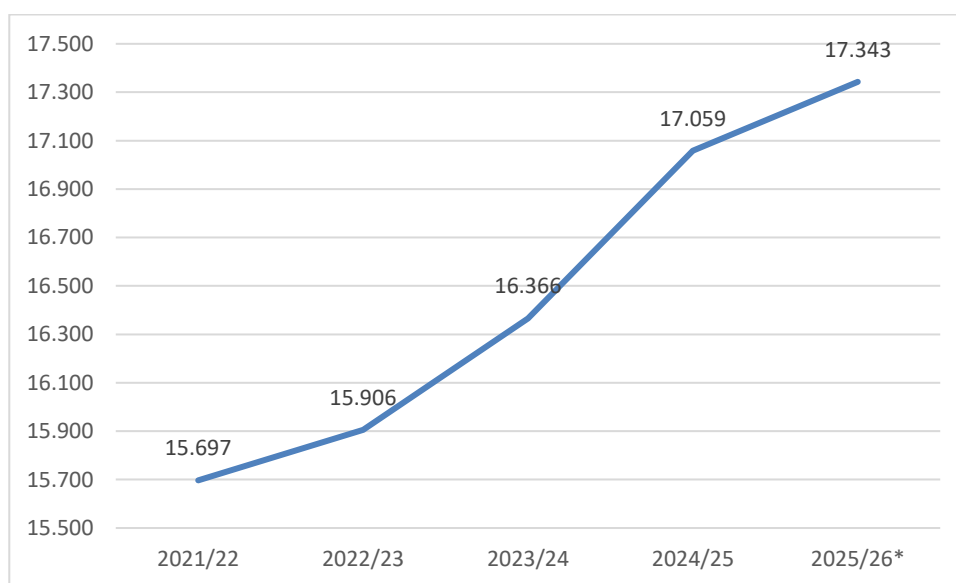


Tabella 2.6 - Immatricolati quinquennio 2021-2025 - dati rilevati ad aprile 2026

AREA	TIPO CORSO	2021/2022	2022/2023	2023/2024	2024/2025	2025/2026*
ECONOMIA	TRIENNALI	1.177	1.165	1.186	1.203	1.329
	MAGISTRALI	270	257	281	349	334
GIURISPRUDENZA	TRIENNALE	142	158	135	153	381
	MAGISTRALI	15	13	23	66	58
	CICLO UNICO	201	233	256	270	337

AREA	TIPO CORSO	2021/2022	2022/2023	2023/2024	2024/2025	2025/2026*
INGEGNERIA	TRIENNALI	1.158	1.229	1.257	1.243	1.317
	MAGISTRALI	403	437	440	499	460
	CICLO UNICO	55	59	61	83	82
MEDICINA	TRIENNALI	835	825	828	891	879
	MAGISTRALI	108	98	105	112	144
	CICLO UNICO	300	311	361	372	383
TOTALE IMMATRICOLATI		4.664	4.785	4.933	5.241	5.704

*dati non consolidati

Fonte: cruscotto ANS estrazione al 01/04/2026, studenti iscritti DM 509/99 e DM 270/04 con dati 2025/26* sulle iscrizioni alle magistrali non ancora consolidati.

Figura 2.14 - Andamento immatricolati dall'a.a. 2021/22 all'a.a. 2025/26

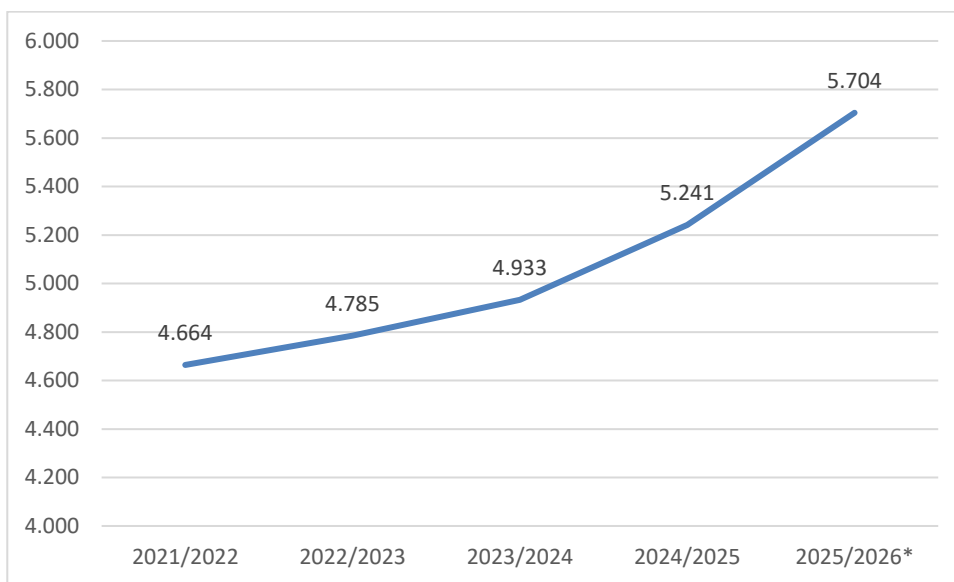


Tabella 2.7 - Iscritti a corsi singoli quinquennio 2021-2025 - dati rilevati ad aprile 2026

TIPO CORSO	2021/22	2022/23	2023/24	2024/25	2025/26*
SINGOLI	55	56	73	94	75
24CFU	185	-	-	-	-
5CFU (DM108/22)	-	38	-	-	-
FOUNDATION YEAR	-	19	19	31	43
TOTALE ISCRITTI	240	113	92	125	118

*dati non consolidati.

Fonte: estrazione UGOV-Pentaho (Datamart di Ateneo) effettuata in data 01/04/2026.

Il numero di iscritti ai corsi singoli è in aumento sul 2024/25 mentre per l'anno 2025/26 il dato rilevato è parziale in quanto il periodo di osservazione è ancora in corso, poiché l'iscrizione per l'a.a. 2025/26 è consentita dal 1° settembre 2025 al 28 agosto 2026 per i corsi ad accesso libero che non prevedono l'obbligo di frequenza.

Il numero complessivo degli studenti iscritti ai corsi di studio di I e II livello evidenzia un *trend* di crescita costante, passando da 15.697 iscritti nell'a.a. 2021/22 a 17.059 nell'a.a. 2024/25. Per l'a.a. 2025/26, alla data del 1° aprile 2026, il numero complessivo di iscritti risulta pari a 17.343 (fonte cruscotto ANS), valore non ancora consolidato in quanto le immatricolazioni ai corsi di laurea magistrale sono tuttora in corso. Una successiva rilevazione interna, riferita al 4 maggio 2026, evidenzia un numero di iscritti superiore; tale dato, di natura non ufficiale e non ancora validato da ANS, conferma il proseguimento della dinamica di crescita. Analoga dinamica si registra per le immatricolazioni, che nell'a.a. 2025/26 si attestano provvisoriamente a 5.704, confermando un andamento in aumento rispetto agli anni precedenti.

Nel corso dell'anno solare 2025 si sono laureati/e 2.903 studenti, includendo anche i/le laureati/e dei previgenti ordinamenti di cui al DM 509/1999 e al Vecchio Ordinamento ante-riforma. La Comunità studentesca dell'Ateneo comprende inoltre gli iscritti ai Dottorati di ricerca, che nell'a.a. 2025/26 risultano pari a 319 unità, nonché gli/le iscritti/e alle Scuole di Specializzazione, pari a 1.205 studenti nelle scuole di area sanitaria nell'a.a. 2024/25.

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 2025](#).

I risultati dell'Indagine AlmaLaurea 2024 – Profilo dei Laureati, riferiti ai/le laureati/e dell'Università degli Studi di Brescia nell'anno 2024, restituiscono un quadro complessivamente positivo in termini di riuscita degli studi e di valutazione dell'esperienza universitaria. L'elevato tasso di compilazione del questionario (96,5%), su un totale di 2.836 laureati/e, garantisce un'elevata rappresentatività dei dati raccolti. Sotto il profilo della regolarità e del rendimento, emerge che il 59,9% dei/le laureati/e ha concluso il percorso in corso, con una durata media degli studi pari a 4,1 anni e un ritardo medio contenuto (1 anno). Il voto medio di laurea si attesta a 100,6/110, mentre quello medio degli esami è pari a 25,6/30, confermando livelli di preparazione solidi e diffusi. La soddisfazione complessiva per il corso di laurea risulta molto elevata: oltre il 90% dei/le laureati/e si dichiara soddisfatto/a ("decisamente sì" o "più sì che no"), con giudizi positivi anche sulle attività didattiche, sui rapporti con i/le docenti e sull'esperienza universitaria nel suo complesso. Coerentemente, il 71,6% degli intervistati dichiara che si iscriverebbe nuovamente allo stesso corso nello stesso Ateneo, dato indicativo di un forte livello di fidelizzazione. Rilevante appare anche il grado di integrazione tra formazione e mondo del lavoro: il 67,9% dei/le laureati/e ha svolto tirocini curriculari o attività lavorative riconosciute dal corso di studio e il 70% ha avuto esperienze di lavoro durante gli studi, anche in forme compatibili con il percorso universitario. Tali evidenze confermano il ruolo dell'Ateneo nel favorire percorsi formativi orientati allo sviluppo di competenze professionalizzanti e spendibili. Nel complesso, i dati AlmaLaurea restituiscono l'immagine di un Ateneo capace di garantire qualità della formazione, attenzione all'esperienza studentesca e coerenza tra percorsi di studio e prospettive occupazionali, in linea con gli obiettivi strategici e di valore pubblico dichiarati nei documenti di programmazione.

Le risorse economico finanziarie

Nel corso dell'esercizio 2025, la gestione delle risorse economico-finanziarie dell'Ateneo si è svolta in coerenza con gli indirizzi del Piano Strategico di Ateneo 2023-2028, con il Piano Integrato di Attività e Organizzazione (PIAO) 2025-2027 e con la programmazione economico-finanziaria definita nel [Bilancio Unico di Ateneo di previsione](#).

Il principale canale di finanziamento dell'attività istituzionale rimane il Fondo di Finanziamento Ordinario (FFO). Con Decreto del Ministero dell'Università e della Ricerca 7 agosto 2025, n. 595, al sistema universitario statale sono state assegnate risorse complessive pari a 9,368 miliardi di euro, in aumento del 3,72% rispetto all'anno precedente. L'incremento del FFO di sistema ha determinato riflessi positivi anche sull'assegnazione a favore dell'Università degli Studi di Brescia, che ha registrato un miglioramento sia in valore assoluto sia nel peso relativo sul sistema.

All'interno della quota base e della quota premiale vi sono voci di assegnazione la cui entità economica è direttamente correlata ad aspetti di *Performance* degli Atenei. In particolare, nel 2025 l'Ateneo ha beneficiato di un aumento delle risorse afferenti alle componenti quota base, quota premiale e intervento perequativo, anche in relazione:

- al miglioramento dei parametri legati al costo *standard* di formazione, sostenuto dall'incremento del numero di studenti in corso;
- agli indicatori di risultato ritenuti prioritari nella programmazione ministeriale.

Accanto al finanziamento ordinario, la gestione economico-finanziaria del 2025 è stata caratterizzata dal contributo significativo di risorse vincolate, in particolare:

- finanziamenti nazionali per la ricerca;
- risorse destinate agli interventi a favore degli studenti, al diritto allo studio e ai servizi di supporto;

Dal punto di vista complessivo, l'esercizio 2025 si è chiuso con un risultato economico positivo, a conferma dell'equilibrio della gestione e della sostenibilità delle politiche di sviluppo adottate.

I principali indicatori di sostenibilità economico-finanziaria, previsti dal D. Lgs. n.49/2012 (IP, ISEF e IDEB) e rilevanti ai fini delle valutazioni condotte da ANVUR, si collocano su livelli coerenti con i parametri di virtuosità richiesti. La tabella che segue riporta l'andamento degli indicatori nell'ultimo quinquennio

Tabella 2.8 - Iscritti a corsi singoli quinquennio 2021-2025 - dati rilevati ad aprile 2026

Indicatori	2021	2022	2023	2024	2025 stima	Valori limite
IP - Indicatore Spese di personale	66,41%	67,86%	67,67%	72,93%	69,60%	< 80%
ISEF - Ind. di sostenibilità economico-finanziaria	1,23	1,21	1,21	1,12	1,17	> 1
IDEB - Indicatore Indebitamento	0,09%	0,09%	0,09%	0,00%	0,38%	< 15%

Alla data della presente relazione non sono disponibili i valori ufficiali degli indicatori relativi all'anno 2025: il caricamento dei dati sulla piattaforma ministeriale da parte degli uffici competenti è in corso; la chiusura da parte del MUR, con l'esposizione dell'importo di FFO definitivo considerato ai fini del calcolo, avverrà nei mesi successivi. I valori riportati in tabella, sono, pertanto stimati e costruiti sulla base delle informazioni attualmente disponibili, considerando gli elementi noti sia del numeratore sia del denominatore, e potranno essere oggetto di successivo aggiornamento a seguito della validazione dei dati definitivi.

In considerazione della rilevanza che la valutazione e la previsione degli indicatori di sostenibilità assumono per l'Ateneo, anche in ragione del peso strutturale del costo del personale nella composizione del bilancio, è stato istituito un apposito Gruppo di lavoro (Disposizione della Direttrice Generale n.115 del 17/02/2025) per il monitoraggio dei costi del personale, con il compito di effettuare simulazioni di calcolo su base annua in relazione a diverse configurazioni di scenario, individuando possibili ambiti di miglioramento, e di supportare la stima degli indicatori e la relativa proiezione temporale. Gli esiti delle attività svolte dal Gruppo di lavoro sono stati in più occasioni condivisi con gli Organi di governo e di gestione dell'Ateneo – tra cui il Rettore, la Prorettrice vicaria, il Delegato al Bilancio, la Direttrice Generale e i Direttori di Dipartimento – e hanno costituito elemento di supporto alle decisioni assunte in sede di predisposizione delle previsioni di budget per l'esercizio 2026 e per il triennio 2026-2028.

La programmazione, il monitoraggio e la consuntivazione delle risorse economiche sono stati supportati da un sistema informativo integrato, che consente di correlare gli obiettivi strategici e operativi alle risorse stanziare e ai costi sostenuti, rafforzando il legame tra *performance* organizzativa, *performance* individuale e sostenibilità economico-finanziaria.

Per l'analisi puntuale della composizione delle risorse, delle modalità di finanziamento, dell'andamento dei proventi e dei costi, nonché per il dettaglio degli indicatori economico-finanziari, si rinvia alla [Relazione sulla gestione](#) e alla [Nota integrativa al Bilancio unico di Ateneo dell'esercizio 2025](#), che costituiscono i documenti contabili ufficiali di riferimento.

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, di monitoraggio dei costi del personale, che tipicamente impattano in modo importante sugli equilibri di bilancio, e di simulazione del risultato di esercizio.

In sintesi, il quadro delle risorse del 2025 evidenzia una relazione chiara e strutturale tra *performance* didattica, scientifica e organizzativa e capacità dell'Ateneo di attrarre, gestire e valorizzare risorse finanziarie, sia ordinarie sia competitive, rafforzando il contributo dell'Università alla creazione di valore pubblico.

Il Bilancio Unico di Ateneo di previsione annuale 2026 è stato predisposto tenendo conto degli indirizzi strategici definiti dagli organi di governo e dal Piano Strategico di Ateneo vigente, in coerenza con un'impostazione della programmazione che valorizza i risultati conseguiti negli esercizi precedenti come base per le scelte successive. L'obiettivo generale è consolidare i risultati già raggiunti e rafforzare ulteriormente l'azione dell'Ateneo nelle tre aree tradizionali di impegno: didattica, ricerca e rapporto con il 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 stanziato 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 delle gestioni 2024 e 2025, la *governance* ha operato in un quadro di integrazione tra programmazione strategica, programmazione operativa e monitoraggio dei risultati, promuovendo un approccio sistematico alla rendicontazione delle azioni attuate ai fini della valutazione del grado di conseguimento degli obiettivi definiti nel Piano Strategico di Ateneo e nella *performance* organizzativa.

In tale contesto, anche nel 2025 i fatti gestionali sono stati rilevati e analizzati in modo coerente con le logiche del ciclo della *performance* e della programmazione economico-finanziaria, al fine di consentire una rendicontazione integrata degli obiettivi strategici e delle risorse impiegate, come rappresentato nei documenti di bilancio e di *performance* dell'Ateneo.

Il Sistema Bibliotecario di Ateneo (SBA)

Il Sistema Bibliotecario di Ateneo (SBA) costituito nel 2011 e la creazione di nuove unità operative trasversali, 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.

Lo SBA è un servizio a pieno supporto delle tre missioni dell'ateneo, Ricerca, Didattica e Terza Missione (Impegno nel Territorio). Nell'anno 2024 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 alle biblioteche. Nell'anno 2025 si sono registrate uscite di 5 unità di personale a fronte di 1 entrata per termine di servizio, mobilità interna o esterna all'ateneo che ha costretto lo SBA a definire priorità volte a garantire la continuità dei servizi mostrando una resilienza significativa.

Esso opera secondo il Sistema di Gestione per la Qualità (SGQ) dell'Ateneo, di cui è parte integrante fin dal 2013. Nel 2018, 2021 e per ultimo nel febbraio 2024 è stata confermata la certificazione di conformità alla norma UNI EN ISO 9001:2015 per i seguenti processi: Acquisizione risorse bibliografiche, Erogazione servizi bibliotecari, Gestione e manutenzione risorse elettroniche. Al fine di migliorare il rapporto con gli/le utenti e a completamento di quanto previsto dal Sistema di Gestione per la Qualità, è stata adottata la Carta dei Servizi. Le biblioteche sono dislocate nelle sedi delle diverse aree scientifiche o in prossimità di esse, al fine di favorire una migliore fruizione da parte del personale docente, ricercatore e studenti; a partire dal 2020 sono così organizzate:

- Biblioteca di Economia e Giurisprudenza (Centro Storico, chiostrini del Carmine)
- Biblioteca di Ingegneria (Campus di Ingegneria)
- Biblioteca di Medicina (Campus di Medicina)

Supporto alla didattica

Il livello di soddisfazione viene misurato tramite i questionari somministrati via ESSE3, nell'ambito del progetto Good Practice a cui aderisce l'ateneo. Viene somministrato agli studenti del primo anno e agli studenti iscritti agli anni successivi. Un questionario on-line dedicato è poi previsto per il personale docente e ricercatore, assegnisti/e e dottorandi/e.

Studenti del primo anno coorte 2024/2025, rilevazione marzo-giugno 2025: i dati mostrano un alto tasso di risposta complessiva, pari al 90,4% dei/le destinatari/e (3770 risposte) che però si riduce al 36,3% (1357 risposte) per chi prosegue nella compilazione. Gli studenti che hanno usufruito dei servizi in presenza salgono al 25,1% rispetto al 22,9% della rilevazione precedente. Questo si riflette nel 69,6% di studenti che dichiarano di non averne bisogno. Relativamente ai servizi di biblioteca digitale è in crescita il *trend* di utilizzo dal 14,6% al 20,1%. Gli/Le utenti che indicano di non averne bisogno sono in calo, 58% rispetto al 62,3%. Il valore assoluto di utilizzo resta fisiologicamente basso, tenuto conto del livello di specializzazione medio/alto delle risorse della biblioteca digitale rispetto alle esigenze di utilizzo manualistica e testi di base d'esame per il primo anno. Il grado di soddisfazione complessivo si attesta sul punteggio di 4,39.

Studenti degli anni successivi coorte 2023/2024 e precedenti, rilevazione marzo-giugno 2025: i dati mostrano un alto tasso di risposta complessiva e in crescita, pari al 95,6% dei/le destinatari/e (11767 risposte). In calo chi prosegue nella compilazione, il 31,5% rispetto al precedente 35,7%. Gli studenti che hanno usufruito dei servizi in presenza salgono al 22,6% rispetto al 20,6% della rilevazione precedente. Questo si riflette nel 76,3% di studenti che dichiarano di non averne bisogno, dato stabile. Relativamente ai servizi di biblioteca digitale è in leggero calo il *trend* di utilizzo dal 18,6% al 17,1%. Il grado di soddisfazione complessivo si attesta sul punteggio di 4,64.

Personale accademico strutturato afferente al 31/12/2025: i dati mostrano un tasso di risposta in crescita, pari al 27,3% (+2,4%) dei/le destinatari/e. Gli/Le afferenti alla macroarea di medicina continuano il loro *trend* in crescita tra i/le rispondenti cresciuti/e al 36,7%, mentre gli/le afferenti alla macroarea di ingegneria si confermano i/le più attivi/e con il 39%. Il personale docente ordinario e associato copre il 51,3% dei/le rispondenti (+2,1%). Relativamente alle attività divulgative ed eventi organizzati dallo SBA cresce chi "non sa" al 24,1%. Leggermente in calo il grado di soddisfazione su questo punto, con il punteggio complessivo di 4,29 (-0,24). Rispetto al patrimonio cartaceo il grado di soddisfazione con il punteggio complessivo di 4,70 sale di +0,12. Rispetto agli orari di apertura, servizi online, servizi interbibliotecari e soddisfazione complessiva la soddisfazione è stabile e superiore al punteggio di 5, tranne gli orari al punteggio di 4,86.

I servizi finalizzati alla consulenza vedono un mantenimento del livello di utilizzo di Chiedi al Bibliotecario, servizio di *reference* digitale asincrono accessibile tramite il catalogo della biblioteca. Nel 2025 si sono registrate 100 transazioni,

stesso ordine di grandezza dei due anni precedenti. Sono inoltre stati effettuati seminari e incontri di presentazioni sulle risorse con la collaborazione del personale docente all'interno del loro corso o di un ciclo di seminari. Sono stati rispettivamente 1 lezione con 15 partecipanti (88% con livello di soddisfazione tra 4 e 5 punti) e 1 intervento in ciclo di seminari.

Supporto alla ricerca

Tramite la UOC di *Backoffice* e Biblioteca Digitale, lo SBA offre supporto alla ricerca con consulenze sui contratti trasformativi, che permettono al personale docente e ricercatore affiliato all'ateneo di pubblicare in modalità *Open Access* ibrida o *Gold* utilizzando i fondi previsti da detti contratti per il pagamento delle *article processing charges* (APC) ove previsto. I contratti trasformativi sottoscritti e attivi nel corso del 2025 sono stati 16, che comprendono sia quelli che offrono copertura completa che sconto parziale sulle APC. Il servizio risponde alla casella pubblicazione@unibs.it; di concerto con le indicazioni offerte dal Settore Ricerca e Innovazione ha supportato sulla procedura di approvazione, controllo disponibilità fondi e verifica affiliazioni 271 richieste, di cui 255 approvate (36 *gold Open Access* e 216 *Open Access* ibrido). Il servizio offre anche incontri di supporto e formazione ai/le potenziali interessati/e afferenti ai dipartimenti su detti argomenti; nel corso del 2025 si sono svolti un incontro con il dipartimento di economia e giurisprudenza e un incontro con il dipartimento di ingegneria.

Il supporto alla ricerca comprende inoltre la gestione, selezione e attivazione delle risorse specialistiche della biblioteca digitale, ovvero oltre 120 tra banche dati bibliografiche, fattuali e piattaforme di riviste scientifiche ed *ebook in full-text*, nonché all'attivazione di *trial* di risorse per la valutazione assieme a docenti e ricercatori. Nel corso del 2025 sono stati effettuati *trial* di 30 gg su 3 diverse risorse.

Terza Missione – Impegno nel territorio

L'Università degli Studi di Brescia può stipulare convenzioni (anche a titolo oneroso) con enti pubblici e privati, allo scopo di estendere ad altri soggetti individuati come beneficiari alcuni servizi bibliotecari di norma riservati alla propria utenza istituzionale. In ciascuna convenzione viene fissata la durata dell'accordo e precisata la tipologia dei servizi forniti, con le relative modalità e condizioni di erogazione. Nel corso del 2025, tramite lo SBA erano attive:

Convenzione con la Corte d'Appello di Brescia (2024-2026);

Convenzione con il Sistema Bibliotecario Urbano (2025-2030) del comune di Brescia;

Nel corso del 2025 (operativo dal 2026) è stato approvato dal Consiglio SBA un protocollo di intesa con la Provincia di Brescia per creare un tavolo di reciproco scambio tra lo SBA e la Rete Bibliotecaria Bresciana, il cui obiettivo principale è rafforzare la rete territoriale di cooperazione tra le istituzioni formative e culturali, per favorire la valorizzazione delle proprie attività istituzionali.

Azioni di miglioramento, innovazione o sviluppo

Da sempre le biblioteche devono muoversi per restare al passo con i cambiamenti sociali che inevitabilmente influiscono sui comportamenti di generazioni di utenti che, in ambito accademico, si rinnovano ciclicamente. I bibliotecari devono aggiornarsi su attività completamente nuove: la sfida più recente è la *literacy* sugli strumenti di intelligenza artificiale. Essa, assieme alla pervasività della connessione ad Internet e alle risorse elettroniche che si affiancano a quelle tradizionali cartacee, ha creato un livello di disintermediazione che ha modificato come gli/le utenti utilizzano e percepiscono le biblioteche. I risultati dei questionari di soddisfazione evidenziano una criticità da sempre nota nell'ambiente: comunicare efficacemente i propri servizi e risorse, arrivare a più utenti potenziali possibili, non ridursi a depositi di libri utilizzati solo come sale studio. Altresì i servizi offerti devono sempre più spingersi su attività avanzate di *information literacy* e supporto a didattica e ricerca personalizzate e dedicate. Questo perché semplificazione degli strumenti di ricerca di base, accessibilità a dispositivi digitali alla portata di tutti e abilità informatica media hanno ridotto la necessità degli/le utenti (sempre più autonomi/e) di rivolgersi al banco per il

cosiddetto *reference* di base. Per questo motivo, con l'avanzare del tempo e il costante ricambio delle generazioni di studenti, è fondamentale che lo SBA si doti di personale con un livello di specializzazione nel proprio ambito sempre maggiore.

Dati e statistiche nel dettaglio

Storico di dati e statistiche relative al Sistema Bibliotecario di Ateneo sono pubblicati a questo [link](#).

La Ricerca

Nel corso del 2025 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.

Nel 2025 sono proseguite le attività di verifica amministrativo-contabile sulle rendicontazioni dei progetti PRIN PNRR, a cadenza quadrimestrale, con le modalità stabilite nel 2024. Dal 2025 si sono aggiunte le attività di verifica amministrativo-contabile stabilite anch'esse dalle "Linee guida per la rendicontazione destinate ai soggetti attuatori degli interventi del PNRR Italia di cui il Ministero dell'Università e della Ricerca è amministrazione titolare prot. n. 148 dell'8 febbraio 2024." A tal fine, con l'avviso Prot. n. 243047 del 2 settembre 2025 rivolto al personale in servizio a tempo determinato e indeterminato presso l'Ateneo a manifestare interesse a far parte della Commissione di *audit* dei progetti PRIN 2022 e PRIN 2020 sono state individuate le persone che si dovranno occupare dei controlli richiesti dal MUR.

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, PRIN 2022 e PRIN 2020.

Per quanto riguarda le attività a supporto della presentazione delle proposte progettuali, (indicatore del Piano Strategico 2023-2028), nel corso del 2025, sono state supportate dal Servizio Ricerca e Innovazione circa 350 proposte di progetti di ricerca competitiva sia in ambito nazionale che internazionale.

I fondi acquisiti dalla ricerca nel corso del 2025, considerato che i bandi collegati al Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR) sono in esaurimento, ammontano a circa 12,7 milioni di Euro, ancora in misura superiore ai livelli pre-Covid e pre-PNRR.

Dal 7 gennaio 2025 al 31 marzo 2025 il personale del Servizio Ricerca e Innovazione ha supportato docenti, ricercatori/trici e dipartimenti nella scelta dei prodotti da conferire per la VQR 2020-2024.

Sono state inoltre organizzate riunioni sul tema VQR con i/le coordinatori/trici dipartimentali alla ricerca.

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

Anche per il 2025 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 sette domande di brevetto nazionali, di cui una in contitolarità con l'Università di Parigi e una con l'Università di Palermo, e due domande internazionali.

È stata poi accreditata una società quale *Spin off dell'Università degli Studi di Brescia*.

Sono stati sottoscritti due contratti di licenza per altrettanti brevetti con aziende private interessate al loro sfruttamento

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 maggior numero di opportunità per i nostri brevetti e le nostre spin off.

Il contesto scientifico e accademico sta vivendo una crescente attenzione verso il trasferimento tecnologico, l'impatto della ricerca e la valorizzazione dei risultati scientifici.

Nel 2025 il nostro Ateneo ha partecipato ad un bando del Ministero delle Imprese e del Made in Italy per il finanziamento di progetti di potenziamento e *capacity building* degli Uffici di Trasferimento Tecnologico.

L'ammissione al finanziamento ha permesso di acquisire una risorsa, qualifica funzionario che ha preso servizio il 1° dicembre 2025, per ricoprire il ruolo di *Knowledge Transfert Manager* e dedicarsi all'identificazione di risultati di ricerca con potenziale concreto di valorizzazione, sia tecnologica che applicative, costruendo percorsi concreti di trasferimento: industriale (licenze, collaborazioni), imprenditoriale (spin-off, startup) o istituzionale (partnership pubbliche). Il Progetto scadrà nel settembre 2027.

Con Decreto Rettorale del 18 novembre 2025 n. 940 è stato emanato il 2° *Bando di Crowdfunding dell'Università degli Studi di Brescia* che giunto alla seconda edizione anche quest'anno in collaborazione con la Banca Credit Agricole, ha costituito il punto di partenza di un percorso idoneo a promuovere e sostenere attività scientifiche, didattiche e di servizio dell'Università degli Studi di Brescia.

La finalità di attivare un nuovo strumento di collaborazione con le imprese, ampliando le opportunità di accesso a ricerca e sviluppo, è stata raggiunta ed i progetti selezionati per la partecipazione al Programma hanno potuto godere di una visibilità ed un coinvolgimento della società che diversamente non avrebbero avuto.

Al bando interno per la raccolta delle candidature hanno partecipato sei gruppi di ricerca all'interno dei quali sono state selezionate due proposte.

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 il Piano Strategico di Ateneo 2023-2028, definendo un quadro unitario di strategie, obiettivi e azioni volto a orientare le scelte di governo e di gestione dell'Ateneo nel medio periodo. Il Piano è il risultato di un processo di confronto con le diverse componenti della comunità universitaria – docenti, personale tecnico-amministrativo e studenti – e si configura come strumento di indirizzo per lo sviluppo istituzionale dell'Ateneo. Il Piano Strategico individua le linee di indirizzo nelle principali aree di impegno dell'Università: didattica, ricerca, impegno sociale per il territorio, internazionalizzazione, persone e luoghi, delineando obiettivi coerenti con la missione istituzionale e con il contesto di riferimento.

In tale cornice, gli obiettivi di valore pubblico dichiarati nel Piano Integrato di Attività e Organizzazione (PIAO) dell'Università degli Studi di Brescia sono orientati alla realizzazione della missione 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 e un contributo qualificato allo sviluppo della comunità"*. Il PIAO recepisce gli obiettivi strategici dell'Ateneo e ne assicura il raccordo con il sistema della *performance*, collegando tali obiettivi a quelli della

Direttrice Generale, dei/delle Dirigenti e, progressivamente, delle strutture amministrative coinvolte nell'attuazione delle azioni.

Il 17 settembre 2024, con il parere favorevole del Senato Accademico, il Consiglio di Amministrazione ha adottato il Documento di monitoraggio del Piano Strategico di Ateneo 2023-2028, che definisce finalità, modalità, responsabilità e tempistiche del monitoraggio. Il Documento si inserisce nel percorso di integrazione degli strumenti di programmazione, monitoraggio e rendicontazione avviato dall'Ateneo negli ultimi anni, finalizzato a rafforzare la coerenza tra obiettivi, azioni e risultati e a migliorare il valore informativo dei documenti di programmazione, nel rispetto dei principi di trasparenza dell'azione amministrativa. Il Piano Strategico prevede monitoraggi annuali e una eventuale revisione al termine del primo triennio, sulla base degli esiti dei monitoraggi e di una valutazione dell'andamento delle azioni intraprese, anche in relazione all'evoluzione del contesto interno ed esterno. Come esplicitato nel Documento di monitoraggio, la responsabilità politica del Piano è attribuita alla *Governance*, mentre la responsabilità amministrativa è in capo alle strutture di supporto, ciascuna per il proprio ambito di competenza; nel Piano sono inoltre individuate le strutture referenti per la raccolta dei dati e la costruzione degli indicatori.

In coerenza con tale impostazione, dopo l'adozione del Documento di monitoraggio è stato effettuato il primo monitoraggio del Piano Strategico riferito all'anno 2024. Gli esiti sono stati raccolti in una specifica [Relazione di monitoraggio del PSA 2023-2028 anno 2024](#), condivisa con le parti interessate e resa pubblica sul sito istituzionale, contribuendo a garantire informazione, trasparenza e coinvolgimento degli *stakeholder* interni ed esterni.

Nel mese di marzo 2025 si è svolto un ulteriore momento di verifica e, ove possibile, di aggiornamento della misurazione degli indicatori, con restituzione dei risultati ai Prorettori e alle Prorettrici referenti di ciascuna Area strategica, a supporto delle attività di valutazione, indirizzo e aggiornamento delle azioni previste dal Piano.

Infine, in coerenza con quanto previsto dal Documento di monitoraggio del Piano Strategico di Ateneo 2023-2028, nel mese di settembre 2025 si è svolto il monitoraggio annuale relativo all'esercizio 2025, secondo le modalità e le responsabilità definite dagli Organi di governo. Il processo di monitoraggio ha coinvolto i Responsabili politici e amministrativi degli obiettivi e i Referenti degli indicatori, consentendo la rilevazione sistematica dei dati, la raccolta dei commenti qualitativi e una valutazione complessiva dello stato di avanzamento delle azioni strategiche.

Gli esiti del monitoraggio sono stati analizzati nell'ambito dei competenti organismi di Ateneo e formalizzati in una [Relazione di monitoraggio 2025](#), sottoposta al parere del Presidio della Qualità di Ateneo e successivamente approvata dagli Organi collegiali.

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 2025 (come pubblicata nella citata Relazione di monitoraggio) e l'associazione di ogni obiettivo con indicazione delle risorse stanziate e dei costi sostenuti e degli investimenti effettuati.

Inoltre, l'Ateneo per il triennio 2024-2026 ha accolto tra gli obiettivi di valore pubblico anche le azioni e gli obiettivi selezionati nel Programma di Ateneo adottato nel 2024, in coerenza con gli indirizzi della programmazione ministeriale prevista dall'articolo 1-ter della Legge 43 del 2005, integrando il ciclo di gestione della *Performance* con la programmazione triennale

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/le 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/le studenti, il piano Lauree Scientifiche e i Piani per l'Orientamento e il Tutorato.

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

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.

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 e ammesso a finanziamento con Decreto MUR del 05/08/2025 n.561, 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/le studenti. Parallelamente, il progetto mira a potenziare le competenze trasversali dei/le 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/le studenti, favorendo un percorso formativo più personalizzato e orientato al mondo del lavoro, supportando la crescita professionale e personale dei/le 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:

Tabella 3.1 – Sintesi obiettivi e indicatori programma PRO3 2024-2026

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 <i>open badge</i> 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

Gli indicatori e i relativi *target* del programma PRO3 vengono monitorati periodicamente attraverso sistemi di raccolta dati e reportistica dedicata. Il monitoraggio consente di verificare il grado di raggiungimento degli obiettivi, individuare eventuali criticità e orientare le azioni correttive o di miglioramento.

Il raggiungimento dei *target* previsti per ciascun indicatore costituisce un elemento centrale per l'assegnazione delle risorse da parte del MUR e per la valorizzazione dell'Ateneo nel sistema universitario nazionale.

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.

Nel PIAO 2025-2027 sono elencati nel dettaglio i principi che hanno ispirato la predisposizione delle attività formative nell'anno 2025, con particolare riferimento all'introduzione della rilevazione del fabbisogno formativo per il personale TA, in un'ottica *competency based*.

L'obiettivo primario del Piano della Formazione annuale è fornire uno strumento continuo per arricchire e aggiornare le conoscenze e le competenze di tutto il personale. Tale Piano è redatto in attuazione delle priorità formative promosse dal PNRR, focalizzate sulla realizzazione della triplice transizione digitale, amministrativa ed ecologica, e integrate dalle recenti Direttive del Ministro per la Pubblica Amministrazione. Queste direttive arricchiscono l'offerta con l'attenzione specifica alla formazione del personale neoassunto, allo sviluppo delle soft skills e al potenziamento della formazione internazionale. I principi guida che ispirano il Piano sono la valorizzazione delle risorse umane per il perseguimento degli obiettivi strategici, la garanzia di più elevati *standard* di qualità, produttività ed

efficienza, il coinvolgimento diretto del personale nella programmazione, lo sviluppo di competenze trasversali per il benessere organizzativo e la promozione delle competenze digitali e linguistiche.

L'Ateneo mira, inoltre, a mantenere aggiornate le competenze relative agli applicativi gestionali, a qualificare i corsi anche attraverso la valorizzazione delle competenze universitarie interne, a implementare sistemi di valutazione della docenza e verifica finale e a ottimizzare la spesa. In ottemperanza alla Direttiva del 2025, che ha introdotto l'obbligo formativo di 40 ore annue per i dipendenti pubblici, e alle precedenti direttive ministeriali (marzo e novembre 2023), l'Università promuove attivamente la formazione rivolta al personale tramite l'adesione alla piattaforma Syllabus del Dipartimento della Funzione Pubblica e l'incremento delle proposte formative dedicate in particolare al personale Dirigente, assicurando l'adempimento del nuovo requisito formativo obbligatorio.

In tema di transizione digitale, il personale del Servizio ICT ha offerto un corso di formazione al personale per l'utilizzo delle piattaforme per la condivisione dei dati e il 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. Si segnala inoltre la frequenza di un corso dedicato a quest'ultima specifica tematica offerto dal Ministero, nonché l'organizzazione di formazione per l'utilizzo di strumenti digitali avanzati, come Microsoft 365 Copilot, la cui licenza è stata distribuita a diverse unità di personale.

In riferimento alla transizione amministrativa, l'Ateneo ha garantito l'aggiornamento e la specializzazione del personale tecnico-amministrativo interessato alla tematica degli appalti, erogando un corso dedicato e strutturato che ha previsto sessioni specifiche inizialmente rivolte alle figure di RUP (Responsabile Unico del Progetto) e DEC (Direttore dell'Esecuzione del Contratto) e successivamente focalizzate sulle procedure operative di svolgimento degli appalti per il personale addetto.

Per quanto concerne lo sviluppo delle *soft skills*, nel 2025 l'Ateneo ha proposto le prime quattro edizioni del percorso formativo per lo sviluppo di tecniche di comunicazione efficace e competenze relazionali, erogato in collaborazione con la società Phil Taylor, prevedendo una edizione dedicata al personale con responsabilità di coordinamento. L'Ateneo intende proseguire e consolidare questo percorso formativo anche nell'anno 2026 per rafforzare in modo sistematico le competenze trasversali.

In un'ottica di innovazione e attenzione alle esigenze operative, sono state inoltre implementate iniziative formative specifiche, tra cui corsi innovativi dedicati al personale addetto al presidio delle portinerie, focalizzati sulla gestione professionale dell'accoglienza e sulla preparazione alle situazioni di emergenza. Meritano inoltre menzione le iniziative a sostegno dell'inclusività e dell'equità, con l'organizzazione di corsi specifici sul Genere, svolti in collaborazione con il GEP (*Gender Equality Plan*) e il CUG (Comitato Unico di Garanzia).

Nell'ambito della promozione della inclusione, delle pari opportunità e dell'uguaglianza di genere, si segnalano le attività formative previste dal *Gender Equality Plan* (GEP) per il triennio 2025-2027, che riguarderanno in particolare i temi del linguaggio di genere, uso incluso inclusivo del linguaggio, seminari per il sostegno alla genitorialità ed al *care* condiviso, formazione dedicata al rientro dopo lunghi periodi di congedo e avranno come destinatari la totalità del personale di Ateneo (personale docente e non docente). Verranno inoltre calendarizzati eventi formativi di sensibilizzazione sull'importanza della dimensione di genere per una ricerca equa ed inclusiva.

Nell'autunno del 2025, tutti/e i/le responsabili dell'Ateneo sono stati/e coinvolti/e nella partecipazione a un corso di formazione e *tutorship* in materia di programmazione e valutazione della *performance* al fine di migliorare la conoscenza e il coinvolgimento del personale con incarico di responsabilità nel sistema di valutazione e nella progettazione di obiettivi di qualità.

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, oltre che il corso per la gestione dei rifiuti gestito in collaborazione con l'ufficio preposto.

A supporto della formazione internazionale, è proseguito nel 2025 il 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, con la possibilità di ricevere maggiori punteggi per la selezione optando per uno dei paesi aderenti al progetto UNITA.

Per lo sviluppo delle competenze linguistiche, i corsi di lingua inglese sono stati realizzati in collaborazione sinergica con il CLA (Centro Linguistico di Ateneo), un percorso che l'Università intende garantire anche per l'anno formativo successivo. È stato inoltre previsto un corso ad hoc per il personale delle portinerie, in modo da garantire una formazione pratica ed immediatamente utilizzabile con le esigenze di *back office*. Il supporto del Centro Linguistico di Ateneo è stato assicurato anche per l'erogazione delle altre lingue straniere (francese, spagnolo, tedesco).

È stata promossa, infine, la partecipazione a comunità di pratica, tra cui si ricordano a titolo esemplificativo 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/le dipendenti ai percorsi di formazione è stata potenziata l'attività di comunicazione da parte dell'ufficio Sviluppo organizzativo e formazione.

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 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 75% entro il 31/12/2025 (considerata anche l'attività svolta nel 2023 e nel 2024)

Il *target* è stato raggiunto, poiché il 79,3% del Personale Tecnico Amministrativo ha acquisito almeno un livello. Il calcolo tiene conto dell'attività svolta dal 01/06/2023 al 31/12/2025 e rendiconta la sola attività che ha comportato un miglioramento (livello migliorativo "acquisito") nell'ambito del solo percorso formativo sulla trasformazione digitale.

Tabella 3.2 – Calcolo indicatore di Ateneo Syllabus Competenze digitali

PERSONALE TECNICO AMMINISTRATIVO AL 31/12/2025	559
ESCLUSO DIRIGENTI	-4
ESCLUSO CEL	-3
ESCLUSO PERSONALE IN CONVENZIONE ASST	-11
PERSONALE AI FINI DEL CALCOLO	541
PERSONALE CON LIVELLO "ACQUISITO" NELL'AMBITO DELLA TRASFORMAZIONE DIGITALE	429
INDICATORE	79,3%

Anche nel corso dell'anno 2025 l'Ateneo ha promosso l'utilizzo della piattaforma formativa ministeriale, benché l'obiettivo Syllabus fosse stato assegnato esclusivamente alle strutture che non avevano ancora raggiunto il livello del 100%. Nel corso dell'anno è stato inoltre effettuato un attento e costante monitoraggio delle assunzioni, al fine di verificare che nessuna struttura scendesse al di sotto della percentuale conseguita. L'obiettivo è stato, inoltre, riassegnato alle strutture del Settore Risorse Economiche indipendentemente dal raggiungimento del *target* ministeriale, esclusivamente con finalità di promozione e diffusione della formazione.

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 31/12/2025 affinché anche i pochissimi 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 92,98%.

Tabella 3.3 – Calcolo indicatore Syllabus – almeno 1 livello nell'offerta formativa

PERSONALE TECNICO AMMINISTRATIVO AL 31/12/2025	559
ESCLUSO DIRIGENTI	-4
ESCLUSO CEL	-3
ESCLUSO PERSONALE IN CONVENZIONE ASST	-11
PERSONALE AI FINI DEL CALCOLO	541
PERSONALE CON ALMENO 1 LIVELLO "ACQUISITO"	503
INDICATORE	92,98%

Per il 2026 l'obiettivo è previsto nell'ambito del sistema di *performance* solo per alcune unità organizzative del Settore Risorse Economiche il cui personale non è stato coinvolto nell'intervento formativo legato all'introduzione del nuovo sistema di contabilità Accrual. L'Ateneo ha tuttavia continuato a promuovere l'offerta formativa del programma "Syllabus – Competenze digitali per la PA", riconoscendone il valore strategico per lo sviluppo e l'aggiornamento delle competenze del personale. In particolare, prosegue l'attenzione nei confronti del personale di nuova assunzione, che viene indirizzato ai percorsi formativi disponibili, per sostenere l'allineamento alle competenze ritenute prioritarie per l'innovazione e la modernizzazione dell'amministrazione.

2) Indicatore di *output*: incremento delle ore di formazione erogate ad ogni unità di personale. I dati del 2025 dicono che le ore di formazione complessivamente fruite dal Personale tecnico amministrativo e dirigente sono state 22.229 a fronte di 545 (inclusi i/le Dirigenti) unità di personale in servizio al 31/12/2025. Nella media il personale ha usufruito di 40,79 ore di formazione. Il *target* per il 2025 era di 40 ore pro-capite.

Tabella 3.4 – Calcolo ore di formazione per il personale

PERSONALE TECNICO AMMINISTRATIVO AL 31/12/2025	559
ESCLUSO PERSONALE IN CONVENZIONE ASST	-11
ESCLUSO PERSONALE CEL	-3
PERSONALE AI FINI DEL CALCOLO	545
ORE FORMATIVE COMPLESSIVAMENTE FRUITE	22.229
INDICATORE ORE DI FORMAZIONE PROCAPITE	40,79

Tale valore medio, tuttavia, è il risultato di una distribuzione delle ore di formazione non omogenea tra le singole unità di personale, che deve essere letta alla luce delle caratteristiche strutturali della popolazione considerata e delle modalità concrete di fruizione alle attività formative nel corso dell'anno. In particolare, il target delle 40 ore non è richiesto in modo uniforme a tutto il personale in servizio, dovendosi tenere conto, tra l'altro, della presenza di rapporti di lavoro a tempo parziale, di periodi di assenza tutelata per motivi personali o di salute, di situazioni di aspettativa o comando presso altri enti, nonché delle riduzioni applicabili al personale che ha preso servizio nel corso dell'anno,

conteggiato ai fini del denominatore alla data del 31 dicembre 2025 ma non tenuto all'assolvimento dell'intero carico formativo annuo. Va inoltre considerato che le attività formative possono assumere carattere obbligatorio o facoltativo, configurandosi in alcuni casi come diritto-dovere del dipendente e in altri come opportunità formativa legata a specifici ruoli, funzioni o fabbisogni organizzativi. È pertanto da ritenere fisiologica la presenza di personale che supera il carico formativo di riferimento e di personale che non lo raggiunge. In tale quadro, il valore medio dell'indicatore rappresenta una misura di sintesi coerente con la finalità dell'indicatore di output, consentendo di verificare il conseguimento del target complessivo di sistema, pur in presenza di una legittima differenziazione dei carichi formativi individuali.

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 2025 detta i seguenti criteri:

- a tutto il personale sono assegnati obiettivi di struttura e, per il PTA appartenente alle aree dei Funzionari e dei Collaboratori titolari di responsabilità di posizione organizzativa e all'area delle Elevate Professionalità 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 tutto il personale dipendente tecnico-amministrativo 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.

Dal 2024 è stata introdotta 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 confermato anche per il 2025 il recepimento del 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 nelle sezioni dedicate alla valutazione della Direttrice Generale e dei/Ile Dirigenti.

Per il 2025 le strutture amministrative assegnatarie di obiettivi sono state 150. Durante l'anno sono state effettuate variazioni organizzative, per il dettaglio delle quali si rimanda al sotto-paragrafo l'Organizzazione amministrativa all'interno del paragrafo 2.2.

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 2025 prevede anche che la valutazione sia preventivamente condivisa con il Direttore di Dipartimento o altro Responsabile funzionale.

Il piano degli obiettivi di *Performance 2025* 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).

Tabella 3.5 – Descrizione della coordinata Prospettiva

PROSPETTIVA	Descrizione
Funzionamento	Caratteristica degli obiettivi che mirano al funzionamento delle attività con mantenimento dei livelli di risultato già raggiunti
Consolidamento	Appartiene agli obiettivi orientati a consolidare processi e procedure introdotti a seguito di obiettivi realizzati negli anni precedenti o da completare
Miglioramento	Propria degli obiettivi che puntano a migliorare in modo incrementale processi e procedure esistenti o di recente introduzione
Innovazione	Caratteristica degli obiettivi diretti all'introduzione di processi, procedure, sistemi e criteri nuovi

Tabella 3.6 – Descrizione della coordinata Tipo

TIPO	Descrizione
Strategico	Obiettivi prevalentemente collegati al supporto alla realizzazione delle attività del piano strategico
Politiche di Qualità	Obiettivi prevalentemente finalizzati all'attuazione delle politiche per la Qualità di Ateneo
Funzionale o di efficienza	Obiettivi collegati a processi e attività per migliorare l'efficienza, per l'uso ottimale delle risorse, per il buon funzionamento delle attività ordinarie e per assicurare l'adeguatezza allo scopo dell'azione amministrativa
Digitalizzazione e semplificazione	Obiettivi collegati all'introduzione di tecnologie digitali per la gestione dei processi o procedimenti in modo più efficiente e per la semplificazione
Anticorruzione	Obiettivi legati a processi e attività di prevenzione della corruzione
Miglioramento dei servizi	Obiettivi connessi all'ascolto degli utenti per valutare le <i>performance</i> organizzative e individuare fattori di cambiamento in ottica di miglioramento
Trasparenza e accessibilità	Obiettivi legati a processi e attività di trasparenza dell'azione amministrativa e di accessibilità alle informazioni
Valorizzazione e formazione	Obiettivi che impegnano l'Ateneo nelle sue direzioni organizzative alla riqualificazione e al rafforzamento delle competenze del personale amministrativo e dirigenziale

Benché sia ricorrente individuare nella natura di ogni obiettivo la compresenza di diverse finalità e, di conseguenza, ogni intervento finalizzato al raggiungimento dei target possa essere visto nell'ottica di più tipologie tra quelle elette dal PIAO 2025-2027, lo sforzo di classificazione, focalizzando l'osservazione sull'area di intervento principale (tra quelle indicate nella categoria "tipo"), supporta l'analisi del quadro nel suo complesso. Resta ferma la centralità della dimensione strategica, che costituisce il riferimento prioritario e trasversale dell'intero sistema di obiettivi, cui le diverse tipologie

sono ricondotte in coerenza con le linee del Piano Strategico di Ateneo e con il quadro programmatico definito nel PIAO.

La tabella che segue riporta la distribuzione degli obiettivi complessivi per tipo e prospettiva. Il numero complessivo degli obiettivi rappresentato nella tabella, pari a 646, richiede una precisazione di carattere metodologico. Il dato è infatti espresso in termini di obiettivi “pesati per ricorrenza”, in quanto uno stesso obiettivo è conteggiato tante volte quante sono le strutture organizzative cui risulta assegnato. Tale impostazione consente di rappresentare correttamente la diffusione degli obiettivi all’interno dell’organizzazione e il coinvolgimento delle diverse strutture nella loro attuazione. Inoltre, in considerazione della complessa articolazione organizzativa dell’Ateneo e della pluralità delle attività operative svolte dalle strutture amministrative, la scelta adottata in fase di programmazione è stata quella di privilegiare una definizione degli obiettivi di tipo “dal basso”, favorendo la formulazione di obiettivi il più possibile aderenti alle specifiche funzioni e ai processi presidiati. Tale approccio ha consentito di valorizzare le responsabilità operative diffuse e di assicurare una maggiore personalizzazione degli obiettivi in relazione alle concrete attività svolte, a fronte di un sistema di classificazione che permette comunque una lettura unitaria e trasversale del quadro complessivo.

Tabella 3.7 - Distribuzione obiettivi per Tipo e Prospettiva

Prospettiva e Tipo	CONSOLIDAMENTO	FUNZIONAMENTO - MANTENIMENTO	INNOVAZIONE	MIGLIORAMENTO	Totale complessivo
Anticorruzione	2	8	2	10	22
Digitalizzazione e semplificazione		2	40	7	49
Funzionale o di efficienza	1	200	3	38	242
Miglioramento dei servizi	2	8	10	72	92
Politiche di Qualità		2	3	8	13
Strategico	20	19	22	41	102
Trasparenza e accessibilità	1		1	7	9
Valorizzazione e Formazione		2	19	96	117
Totale complessivo	26	241	100	279	646

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 12% delle strutture (18 su 150) non ha raggiunto totalmente gli obiettivi assegnati. Si tratta tuttavia di un raggiungimento parziale con un risultato minimo del 78,75% e un risultato massimo del 99,09%. La maggior parte delle strutture, l’88%, ha invece pienamente conseguito i propri *target*.

Tabella 3.8 - 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				4	4
Settore			2	3	5

Tipo struttura	0%-70%	71% - 80%	81% - 99%	100%	Totale strutture
UOCC		1	5	12	18
UOC			4	75	79
UAS			1	5	6
UOS*				3	3
UAFS			5	29	34
Totale strutture	0	1	17	132	150

*La tabella include anche tre UOS, che sono confluite in una UOC il 31/08/2025; gli obiettivi assegnati a tali strutture sono stati considerati validi fino alla relativa data di chiusura. In altri casi analoghi, gli obiettivi sono stati ereditati dalla struttura di destinazione.

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 3.9 - Percentuale media di raggiungimento obiettivi per Tipo e per Prospettiva al 31 dicembre 2025

PROSPETTIVA	RISULTATO	TIPO	RISULTATO
Funzionamento o mantenimento	98,22%	Anticorruzione	99,55%
Consolidamento	99,62%	Digitalizzazione e semplificazione	100,00%
Miglioramento	99,05%	Funzionale o di efficienza	98,31%
Innovazione	99,67%	Miglioramento dei servizi	98,64%
Risultato complessivo	98,86%	Politiche di Qualità	100,00%
		Strategico	99,38%
		Trasparenza e accessibilità	90,56%
		Valorizzazione e Formazione	99,62%
		Risultato complessivo	98,86%

Figura 3.1 – Raggiungimento obiettivi per Prospettiva

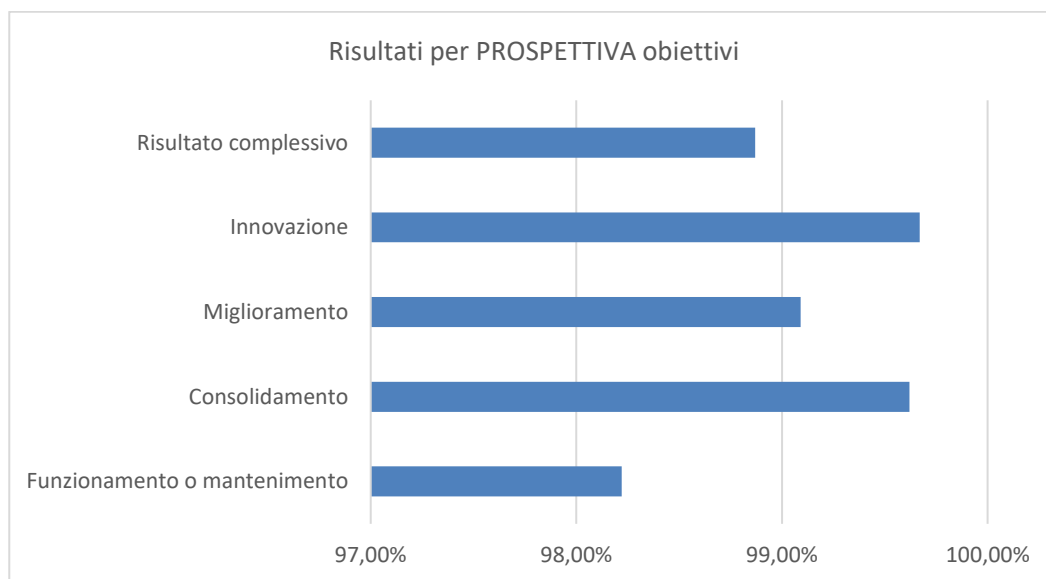
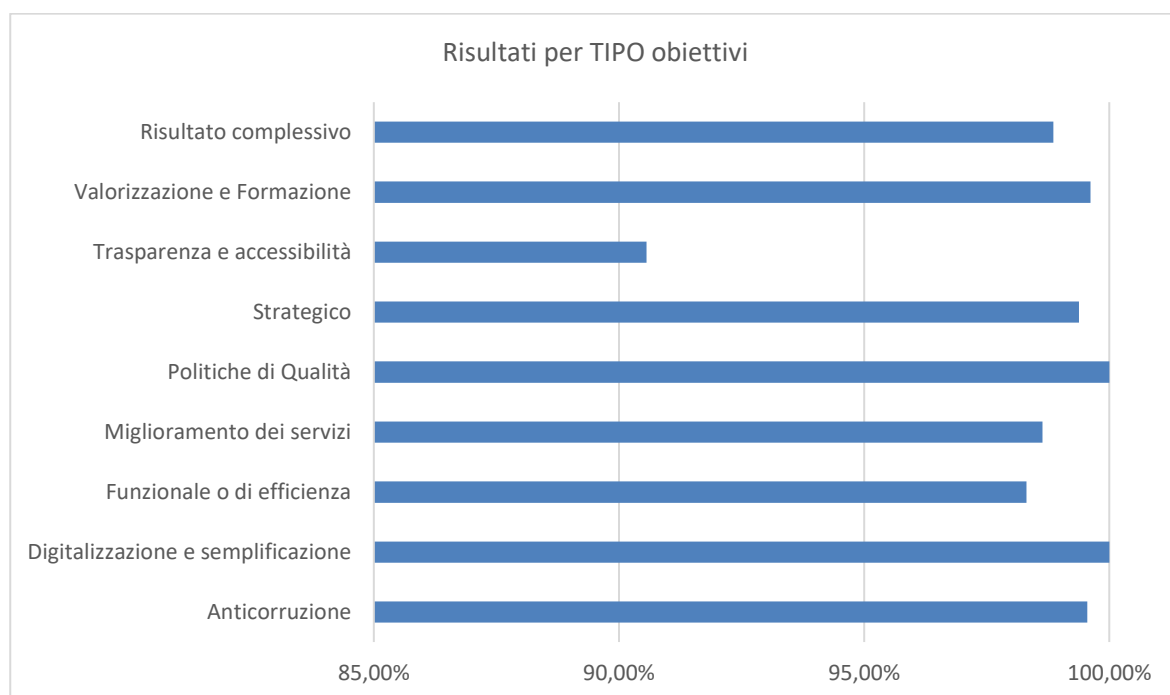


Figura 3.2 – Raggiungimento obiettivi per Tipo



Gli obiettivi sono stati monitorati durante l'anno, con riferimento alla data del 30 giugno 2025. L'evento di monitoraggio intermedio è stato aperto dal 1 al 31 luglio 2025, 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/abbandono dell'obiettivo.

L'esito del monitoraggio, qui di seguito sintetizzato, è stato approvato dal Consiglio di Amministrazione con delibera del 20 ottobre 2025, n.244, trasmesso dalla Direttrice Generale al Nucleo di Valutazione in qualità OIV il 7 ottobre 2025 tramite protocollo e pubblicato nell'area dedicata alla *Performance* nella [intranet documentale di Ateneo](#).

Tabella 3.10 – Percentuale di avanzamento obiettivi al 30 giugno 2025

Monitoraggio intermedio	% obiettivi
Avanzamento 0%	11,11%
Avanzamento < del 50%	38,57%
Avanzamento tra il 51% e il 99%	21,11%
Obiettivi raggiunti al 100%	29,21%

A valle del monitoraggio, per 16 obiettivi, alcuni di questi trasversali e assegnati a più strutture, sono state presentate proposte di rimodulazione correlate alla scadenza, al *target*, alla descrizione dell'attività o all'abbandono degli stessi. La totalità delle proposte è stata accettata integralmente/parzialmente. Sono stati inoltre inseriti nuovi obiettivi a seguito della creazione di nuove strutture o della modifica dell'articolazione organizzativa di UOCC.

Contestualmente, con riferimento all'obiettivo formativo sulla piattaforma Syllabus, sono stati effettuati interventi di manutenzione: per le strutture che avevano già conseguito il completamento al 100% nel monitoraggio della *Performance* 2024, l'obiettivo è stato rimosso, mentre sono stati assegnati nuovi obiettivi formativi alle strutture di nuova costituzione.

La misurazione finale al 31 dicembre 2025 degli indicatori associati agli obiettivi è avvenuta nel periodo dal 2 al 16 febbraio 2026, 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/la Responsabile di struttura superiore, al/alla quale il SMVP 2025 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 SPRINT. Il quadro riepilogativo del monitoraggio finale è allegato alla presente ed è stato inoltre trasmesso all'OIV, con esposizione delle relazioni di monitoraggio. 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 3.11 - Percentuale di raggiungimento obiettivi per Struttura al 31 dicembre 2025

Tipo struttura	15%	50%	66,67%	75%	80%	89,33%	90%	100%	Totale
Direzione Generale								12	12
Servizio			1					20	21
Settore				1			1	38	40
UOCC	1	2	1	2			1	83	90
UOC		1		3	1		1	308	314
UAS				1				17	18
UOS								9	9
UAFS		4				1		137	142
Numero obiettivi	1	7	2	7	1	1	3	624	646
Peso %	0,15%	1,08%	0,31%	1,08%	0,15%	0,15%	0,46%	96,59%	100%

Il 96,59% degli obiettivi ha raggiunto al 100% di realizzazione.

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 3.12 – Percentuale di raggiungimento obiettivi tutti per Tipo

	15%	50%	67%	75,00%	80%	89,33%	90%	100%	Totale
Anticorruzione							1	21	22
Digitalizzazione e semplificazione								49	49
Funzionale o di efficienza		6		4			1	231	242
Miglioramento dei servizi		1		3				88	92
Politiche di Qualità								13	13
Strategico			1		1		1	99	102
Trasparenza e accessibilità	1							8	9
Valorizzazione e Formazione			1			1		115	117
Numero obiettivi	1	7	2	7	1	1	3	624	646
Peso %	0,15%	1,08%	0,31%	1,08%	0,15%	0,15%	0,46%	96,59%	100,00%

Tabella 3.12 - Percentuale di obiettivi per Tipo e per Prospettiva con raggiungimento al 100% al 31 dicembre 2025

PROSPETTIVA	% obiettivi pienamente raggiunti	TIPO	% obiettivi pienamente raggiunti
Funzionamento o mantenimento	95,02%	Anticorruzione	95,45%
Consolidamento	96,15%	Digitalizzazione e semplificazione	100,00%
Miglioramento	97,13%	Funzionale o di efficienza	95,45%
Innovazione	99,00%	Miglioramento dei servizi	95,65%
		Politiche di Qualità	100,00%
		Strategico	97,06%
		Trasparenza e accessibilità	88,89%
		Valorizzazione e Formazione	98,29%

Nel ciclo della *performance*, la misurazione degli obiettivi costituisce la fase di rilevazione oggettiva del grado di conseguimento dei risultati attesi, effettuata sulla base di indicatori e *target* predefiniti. La valutazione dell'obiettivo, che si colloca a valle della misurazione, è il processo attraverso il quale il dato misurato viene interpretato e tradotto in un esito valutativo finale, tenendo conto delle condizioni di contesto e delle specifiche modalità di realizzazione dell'obiettivo, nel rispetto della distinzione funzionale tra dato misurato e giudizio valutativo prevista dal Sistema di Misurazione e Valutazione della *Performance*.

A fronte dei 646 obiettivi complessivamente misurati, per 11 obiettivi (pari all'1,7%) il processo di valutazione dell'obiettivo a valle della misurazione ha condotto alla determinazione di un esito valutativo differente rispetto a quello derivante dalla sola misurazione. L'esito finale della valutazione non ha sempre coinciso integralmente con quanto prospettato dalle strutture, risultando in alcuni casi inferiore.

Tabella 3.13 - Esiti della valutazione degli obiettivi a valle della misurazione

Obiettivi misurati e valutati			
	Numero obiettivi	% sul totale obiettivi	Media di valutazione
Misurati	646	100%	98,86%
Valutazione diversa da Misurazione	11	1,70%	
Valutati	646	100%	99,19%

4. Valutazione della *Performance* individuale

4.1 Premessa

La valutazione della *Performance* individuale costituisce una componente essenziale del ciclo della *performance* dell'Ateneo e rappresenta uno strumento di raccordo tra la programmazione strategica e operativa, definita nel Piano Integrato di Attività e Organizzazione (PIAO) 2025-2027, e i contributi individuali forniti dal personale al raggiungimento degli obiettivi istituzionali.

La *Performance* individuale è intesa come l'insieme dei risultati conseguiti e dei comportamenti organizzativi agiti dal singolo nell'ambito del proprio contesto di riferimento. In tale prospettiva, il Sistema di Misurazione e Valutazione della *Performance* (SMVP) 2025 distingue tra:

- la **misurazione**, riferita al grado di raggiungimento degli obiettivi assegnati, effettuata attraverso indicatori e *target* predefiniti;
- la **valutazione**, intesa come processo di attribuzione di un giudizio complessivo che integra i risultati conseguiti e valutati (lato obiettivi) e le competenze comportamentali espresse nello svolgimento dell'attività lavorativa (lato competenze).

Le dimensioni che concorrono alla definizione della *Performance* individuale sono pertanto:

- i risultati della struttura organizzativa di appartenenza, al cui conseguimento il/la valutato/a concorre in relazione al proprio ruolo;
- le competenze comportamentali, che attengono alle modalità con cui l'attività viene svolta e al contributo fornito al funzionamento dell'organizzazione.

Con riferimento al personale tecnico-amministrativo, la *Performance* individuale rileva anche ai fini dell'attribuzione del trattamento accessorio e delle eventuali indennità di responsabilità o di risultato, secondo quanto previsto dalla normativa vigente e dalla contrattazione.

Il peso attribuito alle due componenti – obiettivi e competenze comportamentali – varia in funzione della categoria di inquadramento e dell'eventuale conferimento di incarichi di responsabilità organizzativa o di elevate professionalità. La componente obiettivi assume un'incidenza maggiore per il personale titolare di incarichi di responsabilità, mentre per le restanti categorie risulta prevalente il contributo derivante dalla valutazione delle competenze comportamentali.

Le competenze comportamentali considerate dal Sistema sono articolate e differenziate in relazione ai diversi livelli di responsabilità e presentano gradi di ponderazione diversificati nella valutazione complessiva, secondo quanto dettagliato negli allegati allo SMVP.

L'intero processo di valutazione della *Performance* individuale è supportato dall'applicativo Cineca U-WEB – Valutazione Prestazioni, che, in integrazione con il sistema SPRINT, consente di associare la misurazione degli obiettivi di struttura alle schede di valutazione individuale, applicando automaticamente i pesi previsti dal Sistema.

Nel corso dell'esercizio 2025, il processo di valutazione della *Performance* individuale si è articolato nelle seguenti fasi operative:

- definizione e assegnazione degli obiettivi di struttura, in coerenza con gli obiettivi strategici dell'Ateneo e in linea con gli obiettivi della Direzione Generale e della Dirigenza e con il quadro programmatico di riferimento;
- configurazione del sistema di valutazione: aggiornamento della struttura organizzativa, delle responsabilità e delle anagrafiche del personale, nonché dell'associazione degli obiettivi di struttura alle schede individuali;
- monitoraggio in corso d'anno degli obiettivi di struttura, finalizzato a verificare lo stato di avanzamento delle attività e, ove necessario, a supportare eventuali interventi correttivi. Fase attiva dal 1° al 31 luglio 2025;

- monitoraggio finale degli obiettivi di struttura, riferito alla situazione al 31 dicembre 2025 e svolto tramite il sistema SPRINT, quale base informativa per la successiva fase di valutazione. Fase attiva dal 2 al 16 febbraio 2026;

- valutazione degli obiettivi, effettuata sulla base dei risultati conseguiti dalle strutture di appartenenza e applicata alle schede individuali secondo i criteri di misurazione e ponderazione definiti, tenendo conto dell'incidenza di fattori esogeni impattanti sul raggiungimento dei *target*. Fase attiva dal 19 al 26 febbraio 2026;

- valutazione delle competenze comportamentali, svolta in prima istanza dai/dalle Responsabili di struttura nei confronti dei/le propri/e collaboratori/trici. Fase attiva dal 4 al 20 marzo 2026.

- determinazione della valutazione complessiva della *Performance* individuale e chiusura delle schede di valutazione all'interno dell'applicativo di riferimento;

- presa visione dell'esito da parte dei/le valutati/e, con possibilità di accettazione o non accettazione della valutazione e facoltà di attivare la procedura di seconda istanza. Fase attiva dal 27 marzo al 9 aprile 2026.

Le schede di valutazione rimangono disponibili per la consultazione successiva anche a ciclo chiuso.

Particolare attenzione è stata dedicata alla fase di valutazione delle competenze comportamentali, che vede coinvolti in prima istanza i/le Responsabili di struttura, chiamati a esprimere il giudizio sui/le propri/e collaboratori/trici nel rispetto dei criteri di equità, coerenza e trasparenza sanciti dal Sistema. In tale contesto, sono state promosse azioni di accompagnamento e di allineamento valutativo, finalizzate a garantire omogeneità di giudizio e consapevolezza del ruolo valutativo. L'Ateneo ha fornito supporto operativo attraverso le strutture competenti, al fine di agevolare l'accesso agli strumenti e la corretta gestione delle fasi procedurali.

Focalizzando l'attenzione sulla valutazione delle competenze, è opportuno sottolineare che il SMVP attribuisce a tutti/e i/le responsabili di struttura il compito di valutare in prima istanza i/le propri/e collaboratori/trici, ampliando così, rispetto agli eventi valutativi antecedenti il 2022, il numero dei soggetti chiamati a esprimere un giudizio. Anche per questa ragione, la Direzione Generale, in sede di apertura della fase valutativa, nella propria nota 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/trice e valutato/a, quale momento di coinvolgimento e condivisione;

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

L'evento di **valutazione delle competenze** ha visto impegnati/e complessivamente 90 valutatori/trici per un totale di 723 schede prodotte (il computo tiene conto della duplicazione di schede, così come verrà in seguito specificato). Per agevolare gli/le operatori/trici 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/le Responsabili apicali (Dirigenti e Responsabili di Servizio) e i/le 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 stati anticipati anche i nuovi criteri previsti dal SMVP 2026 per la valutazione della *performance* 2026.

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/le valutati/e. 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 2025 il sistema ha prodotto tante schede quante sono state le variazioni. Questo significa che ogni valutato/a è stato/a chiamato/a a prendere visione ed approvare ogni scheda. Il personale della UOC Controllo di Gestione e *Performance* ha prestato assistenza telefonica e online a chiunque abbia manifestato dubbi o difficoltà.

RELAZIONE PERFORMANCE 2025 UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI BRESCIA

Tabella 4.1 - Allegato 3 al SMVP 2025 Griglia di valutazione obiettivi e competenze

	Grado di raggiungimento obiettivo rispetto tempi pagam. (peso%)	Grado di raggiungimento degli obiettivi (peso%)	Valutazione delle compet. comport.li (peso%)	Competenze comportamentali (peso %)	Scala di frequenza delle competenze comportamentali a livelli
Direttore/Direttrice Generale	30%	50%	20%	1. orientamento al risultato, peso 40% 2. innovazione e miglioramento, peso 20% 3. empowerment, valutazione e sviluppo dei collaboratori, peso 15% 4. capacità relazionali (interne ed esterne), peso 15% 5. assunzione del rischio, peso 10%	- Mai, 0% - Raramente, 50% - Qualche volta, 75% - Spesso, 95% - Sempre, 100%
Dirigenti	30%	50%	20%	1. orientamento al risultato, peso 40% 2. innovazione e miglioramento, peso 20% 3. empowerment, valutazione e sviluppo dei collaboratori, peso 15% 4. capacità relazionali (interne ed esterne), peso 15% 5. assunzione del rischio, peso 10%	- 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 delle competenze comportamentali a livelli
Elevate Professionalità, Funzionari, Collaboratori con responsabilità di posizione organizzativa	70%	30%	1. contributo al raggiungimento degli obiettivi di struttura, peso 40% 2. empowerment, valutazione e sviluppo dei collaboratori, 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%
Elevate Professionalità senza responsabilità di posizione organizzativa	70%	30%	1. contributo al raggiungimento degli obiettivi di struttura, peso 40% 2. 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%
Funzionari senza responsabilità di posizione organizzativa	50%	50%	1. contributo al raggiungimento degli obiettivi di struttura, peso 40% 2. 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%
Collaboratori ed Operatori senza responsabilità di posizione organizzativa	30%	70%	1. contributo al raggiungimento degli obiettivi di struttura, peso 40% 2. 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 della Direttrice Generale

La valutazione dell'attività svolta dalla Direttrice Generale, in conformità dal Sistema di Misurazione e Valutazione della *Performance* (SMVP), si sviluppa attraverso le seguenti fasi:

- la Direttrice Generale entro i primi mesi dell'anno elabora una relazione sull'attività svolta nell'anno precedente e la trasmette al Rettore;
- il Rettore elabora una proposta di valutazione dei risultati inerenti all'attività svolta dalla Direttrice Generale (art. 5 c.1 lett. c dello Statuto) e la trasmette al Nucleo di Valutazione (che esercita le funzioni di OIV);
- il Nucleo di Valutazione esamina la relazione della Direttrice Generale, la proposta di valutazione del Rettore e le eventuali informazioni aggiuntive di interesse. Formula un proprio parere che trasmette al Rettore;
- il Rettore trasmette al Consiglio di Amministrazione la propria proposta di valutazione e il parere espresso dal Nucleo di Valutazione;
- il Consiglio di Amministrazione, vista la proposta del Rettore e il parere espresso dal Nucleo di Valutazione, determina la valutazione della Direttrice Generale, anche ai fini dell'attribuzione dell'indennità di risultato.

A decorrere dal 15 gennaio 2024 l'incarico di Direttrice Generale è ricoperto dalla Dott.ssa Monica Bonfardini.

Ai sensi del SMVP 2025, la *performance* della Direttrice Generale è composta dai seguenti attributi:

- Grado di raggiungimento degli obiettivi (peso 50%)
- Grado di raggiungimento obiettivo rispetto dei tempi di pagamento² (peso 30%)
- Valutazione delle competenze comportamentali (peso 20%)

4.3 Valutazione dei e delle Dirigenti

La valutazione dell'attività svolta da parte della Dirigente del settore Risorse Economiche, del Dirigente del settore Acquisizioni ed Edilizia, della Dirigente del settore Risorse Umane, della Dirigente del settore Didattica e Impegno nel territorio è stata effettuata dalla Direttrice Generale nel corso del mese di marzo 2026, sulla base degli obiettivi prestazionali e comportamentali, secondo i processi definiti nel SMVP in vigore per l'anno 2025. La valutazione dell'attività svolta da parte della Dirigente del settore Ricerca e Innovazione è stata effettuata dal Rettore, poiché tale ruolo è stato ricoperto 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/le Dirigenti le previste relazioni sull'attività svolta nel 2025.

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.

Ai sensi del SMVP 2025 la *performance* del personale dirigente è composta dai seguenti attributi:

- Grado di raggiungimento degli obiettivi (peso 50%)
- Grado di raggiungimento obiettivo rispetto dei tempi di pagamento (peso 30%)
- Valutazione delle competenze comportamentali (peso 20%)

² L'obiettivo è finalizzato alla riduzione dei tempi di pagamento delle pubbliche amministrazioni e delle autorità sanitarie. In tale contesto si inserisce l'articolo 4-bis del DL 24 febbraio 2023 n. 13, convertito con modificazioni dalla Legge 21 aprile 2023, n. 41, recante "Disposizioni in materia di riduzione dei tempi di pagamento delle pubbliche amministrazioni", che stabilisce per il personale dirigente l'assegnazione di specifici obiettivi annuali relativi al rispetto dei tempi di pagamento e valutati, ai fini del riconoscimento della retribuzione di risultato, per una quota della stessa avente un peso non inferiore al 30 per cento.

La valutazione media riportata dal personale Dirigente collegata al grado di raggiungimento degli obiettivi è pari a 99,50%. La valutazione media riportata dal personale Dirigente collegata al grado di raggiungimento dell'obiettivo del rispetto dei pagamenti è pari a 100%. La valutazione media riportata dal personale Dirigente in relazione alle competenze comportamentali è pari a 98,55%.

Complessivamente, il personale Dirigente ha riportato una valutazione media di 99,42%

4.4 Valutazione del Personale T.A.

La Direttrice 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 e UOC.

Nel processo di programmazione, monitoraggio e valutazione della *Performance*, l'Ateneo garantisce un confronto sistematico tra valutato/a e valutatore/trice. Inoltre, per evitare o, comunque, mitigare la disomogenea applicazione della metodologia di valutazione del personale, da parte dei/lle diversi/e valutatori/trici, 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 la Direttrice Generale, con il supporto dei/lle Responsabili interessati/e, effettua, 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/e che sul metro di valutazione.

Nel caso di PTA afferente ai servizi dipartimentali, alla dipendenza gerarchica amministrativa dal/dalla Dirigente del Settore o Responsabile del Servizio e con rapporto funzionale al/alla Direttore/trice di Dipartimento o ad altro/a 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 appartenenza. Per l'anno 2025 l'attività trasversale che coinvolge tutto il personale tecnico di dipartimento è attinente al tema della sicurezza e della prevenzione ed è declinato in due obiettivi riguardanti:

- l'aggiornamento delle “schede macchina” delle apparecchiature e degli strumenti di laboratorio;
- il supporto all'accessi ai laboratori per la corretta identificazione delle apparecchiature e degli strumenti di laboratorio ai fini della rilevazione inventariale.

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 4.2 - Obiettivi di struttura per i Responsabili – Per tipo

Obiettivi										
Anno	Responsabili con obiettivi	N. Ob.	A	DS	FE	MS	S	TA	PQ	VF
2022	88	265	11,70%	15,80%	36,60%	7,50%	19,60%	8,70%	//	//
2023	96	283	4,90%	14,50%	30,00%	11,70%	26,10%	7,10%	5,70%	//
2024	96	383	3,90%	9,90%	24,30%	9,90%	17,80%	7,60%	2,10%	24,50%
2025	95	404	3,96%	6,44%	36,63%	14,85%	17,08%	1,98%	1,98%	17,08%

Nota: i dati 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: 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 tabella che segue riporta i dati di chiusura relativi agli obiettivi assegnati nel periodo 2022-2025, evidenziando il numero dei responsabili coinvolti, il totale degli obiettivi e i livelli di conseguimento registrati a fine anno nelle fasi di misurazione e di valutazione.

Tabella 4.3 – Performance del Personale appartenente alle Aree dei Collaboratori e dei Funzionari con responsabilità di posizione ed all'Area delle Elevate Professionalità - Obiettivi

Obiettivi – Dati di chiusura				
Anno	Responsabili con obiettivi	Tot Ob.vi	Conseguimento a fine anno - MISURAZIONE	Conseguimento a fine anno – VALUTAZIONE
2022	88	265	98,70%	98,70%
2023	96	283	99,30%	99,30%
2024	96	383	97,30%	97,30%
2025	95	404	98,89%	99,29%

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 riasseti organizzativi avvenuti.

Nel periodo 2022-2025 il sistema di assegnazione e valutazione degli obiettivi ha coinvolto un numero stabile di Responsabili, a fronte di un progressivo incremento del numero complessivo di obiettivi assegnati.

I dati di chiusura evidenziano livelli di conseguimento costantemente elevati, con valori sempre superiori al 97% sia in fase di misurazione sia in fase di valutazione finale.

Tale andamento si conferma anche nel 2025, anno in cui, a fronte di 404 obiettivi assegnati a 95 Responsabili, il conseguimento a fine anno risulta pari al 98,89% in termini di misurazione e al 99,29% in termini di valutazione.

La tabella che segue illustra gli esiti della valutazione delle **competenze comportamentali** del personale appartenente alle Aree dei Collaboratori e dei Funzionari titolari di incarico di responsabilità e all'Area delle Elevate Professionalità.

Tabella 4.4 - Dati valutazione competenze Responsabili P.O. – 2022-2025

Valutazioni Resp. P.O. Range / N. valutati	2022		2023		2024		2025	
	N.	%	N.	%	N.	%	N.	%
	88		96		96		95	
100-90	85	97%	93	97%	92	96%	92	97%
89-80	2	2%	2	2%	2	2%	3	3%
79-70	0	0%	0	0%	1	1%	0	0%
< 70	1	1%	1	1%	1	1%	0	0%

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.

Tabella 4.5 - Dati valutazione individuale complessiva Responsabili (obiettivi + competenze) P.O. 2022-2025

Valutazioni Resp. P.O. Range / N. valutati	2022		2023		2024		2025	
	N.	%	N.	%	N.	%	N.	%
	88		96		96		95	
100-90	85	97%	93	97%	92	96%	93	98%
89-80	2	2%	2	2%	1	1%	2	2%
79-70	0	0%	0	0%	2	2%	0	0%
< 70	1	1%	1	1%	1	1%	0	0%

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 2025 sono direttamente confrontabili con gli anni precedenti poiché afferiscono alla stessa sfera di valutazione.

Tabella 4.6 - Dati valutazione competenze Operatori -Collaboratori-Funzionari senza P.O. – 2022-2025

Valutazioni Oper-Coll- Funz SENZA P.O.	2022		2023		2024		2025	
	N	%	N	%	N	%	N	%
Range / N. valutati	450		475		512		604	
100-96	251	55,78%	305	64,21%	340	66,41%	398	65,89%
95-91	107	24%	100	21,05%	105	20,51%	126	20,86%
90-81	69	15,33%	50	10,53%	47	9,18%	41	6,79%
80-71	15	3,33%	12	2,53%	15	2,93%	33	5,46%
70-60	6	1,33%	5	1,05%	3	0,59%	4	0,66%
< 60	2	0,44%	3	0,63%	2	0,39%	2	0,33%

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.

Tabella 4.7 - Dati valutazione individuale complessiva (obiettivi + competenze) Operatori -Collaboratori-Funzionari senza P.O. 2022-2025

Valutazioni Oper-Coll- Funz SENZA P.O.	2022		2023		2024		2025	
	N	%	N	%	N	%	N	%
Range / N. valutati	450		475		512		604	
100-96	302	67,11%	355	74,74%	389	75,98%	469	77,65%
95-91	91	20,22%	75	15,79%	72	14,06%	78	12,91%
90-81	46	10,22%	35	7,37%	46	8,98%	49	8,11%
80-71	9	2,00%	6	1,26%	3	0,59%	6	0,99%
70-60	0	0,00%	1	0,21%	2	0,39%	0	0,00%
< 60	2	0,44%	3	0,63%	0	0,00%	2	0,33%

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/lla destinatario/a 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/lla Responsabile sulle competenze comportamentali, il SMVP 2025 prevede due passaggi conciliativi: la valutazione di seconda istanza e il ricorso di garanzia.

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

La tabella che segue sintetizza numericamente gli accadimenti del periodo 2022-2025.

Tabella 4.8 - Procedure di conciliazione – 2022-2025

Anno	PTA valutato	Colloqui di II istanza/conciliazione	Categoria/Area
2022	538	3	B-C-EP
2023	571	7	C-D-EP
2024	608	5	Oper-Coll-Funz
2025	699	4	Oper-Coll-Funz

5. Redazione della Relazione sulla *Performance* e valutazione del processo

Di seguito si riportano una breve illustrazione del processo di redazione della Relazione sulla *Performance* e, in continuità, una riflessione valutativa sul ciclo della *Performance* e sulle principali evidenze emerse a conclusione del periodo di riferimento.

5.1 Fasi, soggetti e tempi

Il presente documento è stato redatto dalla Direttrice Generale con il supporto dei funzionari della 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 2025.

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 2025 sul Sistema AVA – Sezione II: Valutazione della *Performance* e Sezione III: Raccomandazioni e suggerimenti – e in occasione della validazione della Relazione *Performance* 2024 al fine di recepire le raccomandazioni dell'Organo nella Relazione 2025.
2. La UOC Controllo di Gestione e *Performance* ha richiesto ai/le 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 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 e il Servizio Bibliotecario di Ateneo per le parti di competenza. La Segreteria della Direzione 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, integrandole con dati e analisi inerenti al ciclo della *performance* e la valutazione e ha predisposto una prima bozza.
4. Il testo finale è stato validato dalla Direttrice Generale.
5. Il testo redatto viene condiviso con il Nucleo di Valutazione per una valutazione preliminare (valutazione *ex ante*) e, in seguito, presentato al Consiglio di Amministrazione.
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 assegnata alla UOC Controllo di gestione e *Performance*, in staff alla Dirigente del Settore Risorse Economiche, che presidia il coordinamento delle fasi di pianificazione, monitoraggio, misurazione e valutazione, in raccordo con le strutture dell'Amministrazione e con gli Organi di Ateneo competenti.

L'utilizzo di due applicativi dedicati (SPRINT e HR Valutazione Prestazioni) avviato già nel 2022, è ormai stabile e diffuso, con un livello di familiarità da parte degli/le utenti che consente un presidio più efficace del collegamento tra obiettivi organizzativi e valutazione individuale, sia sotto il profilo dei comportamenti sia in relazione al conseguimento degli obiettivi assegnati. La pianificazione, il monitoraggio e la misurazione degli obiettivi operativi, sono state gestite mediante l'applicativo SPRINT. Per gestire la valutazione della *Performance* dei/le dipendenti è stato invece utilizzato l'applicativo Cineca U-WEB Valutazione Prestazioni, integrato con SPRINT.

Il Sistema di Misurazione e Valutazione della *Performance* (SMVP), adottato dal Consiglio di Amministrazione nella seduta del 28 gennaio 2025, previo parere favorevole del Nucleo di Valutazione, ha costituito nel corso del 2025 il riferimento metodologico per la gestione del ciclo della *Performance* in relazione ai criteri e alle modalità di definizione, monitoraggio e valutazione degli obiettivi. La Direzione Generale, con il supporto della UOC Controllo di gestione e *Performance*, ha accompagnato l'attuazione del sistema, guidando le diverse fasi del ciclo e fornendo indicazioni operative e assistenza informativa alle strutture.

Il sistema degli obiettivi, strutturato secondo una logica a cascata (*cascading*), è stato configurato per favorire il coinvolgimento di tutto il personale, compresi i/le dipendenti che non ricoprono ruoli di responsabilità, nel perseguimento della missione istituzionale e degli indirizzi strategici dell'Ateneo. Tale impostazione contribuisce a rafforzare la responsabilizzazione diffusa, il senso di appartenenza e un clima organizzativo orientato al conseguimento dei risultati. Sono state inoltre promosse, a livello di singole strutture o di aggregazioni di esse, iniziative di condivisione e confronto in riunioni collettive con i collaboratori, finalizzate a diffondere la cultura della *Performance* e a migliorare la conoscenza del Sistema di Misurazione e Valutazione della *Performance*. La presentazione del SMVP ai/le nuovi/e assunti/e, già avviata negli anni precedenti, si è consolidata come prassi ordinaria nelle fasi di inserimento del personale.

Nel corso del ciclo 2025 sono state applicate specifiche misure volte a favorire l'allineamento delle valutazioni, non solo attraverso la calibratura del contenuto e del peso degli obiettivi, ma anche mediante una attenta applicazione di criteri di giudizio il più possibile omogenei e coerenti.

Le evidenze derivanti dalle analisi dei questionari di *customer satisfaction* rivolti a studenti, docenti e personale tecnico-amministrativo, realizzati nell'ambito del progetto Good Practice, hanno costituito un supporto informativo rilevante per l'individuazione di obiettivi orientati al miglioramento dei servizi. Gli esiti delle indagini hanno alimentato la definizione di azioni e, ove necessario, l'introduzione di specifici obiettivi di *Performance* mirati alla gestione delle criticità emerse e al rafforzamento della qualità dei servizi.

In termini complessivi, il ciclo della *Performance* 2025 evidenzia un livello di attuazione e di presidio del processo coerente con il quadro metodologico adottato, sia con riferimento al raggiungimento degli obiettivi organizzativi sia rispetto alle competenze comportamentali espresse dal personale tecnico-amministrativo dell'Ateneo.

A conclusione del ciclo, è stata avviata una riflessione di autovalutazione sulla gestione della *Performance*, articolata anche attraverso una sintetica analisi SWOT, finalizzata a individuare punti di forza, criticità e aree di attenzione del processo. Tale analisi, svolta con il contributo delle evidenze emerse nel corso del ciclo e con il supporto delle osservazioni e delle raccomandazioni del Nucleo di Valutazione, costituisce un elemento di raccordo tra la chiusura del ciclo 2025 e l'impostazione del ciclo successivo, a supporto delle attività di monitoraggio e di eventuale revisione.

5.3 Dalla SWOT 2024 alle azioni migliorative attuate nel 2025 e consolidate nella programmazione 2026

L'analisi SWOT³ condotta a conclusione del ciclo della *Performance* 2024 aveva evidenziato un sistema complessivamente strutturato, caratterizzato da un buon livello di integrazione tra programmazione strategica e

³ Analisi 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

operativa, dall'utilizzo di strumenti informatizzati a supporto del ciclo e da una crescente attenzione alla dimensione trasversale degli obiettivi e alla *customer satisfaction*. Al contempo, erano emerse criticità riconducibili in larga parte a fattori interni al processo, quali una percezione ancora parzialmente adempimentale del ciclo, una forte associazione tra *performance* individuale e premialità economica, nonché una limitata "sfidanza" di alcuni obiettivi, spesso raggiunti integralmente. L'analisi complessiva degli esiti del ciclo della performance 2025, letta anche alla luce delle osservazioni formulate dal Nucleo di Valutazione, evidenzia come l'elevato tasso di raggiungimento degli obiettivi costituisca al contempo un punto di forza del sistema, in termini di capacità attuativa e presidio operativo delle strutture, e un elemento di riflessione critica sul livello di sfida di parte degli obiettivi programmati. In particolare, la marcata concentrazione di risultati pienamente raggiunti suggerisce l'opportunità di rafforzare, nei cicli di programmazione successivi, la capacità degli obiettivi di stimolare cambiamenti significativi e misurabili, incrementando progressivamente il grado di ambizione dei target e l'orientamento agli esiti e agli impatti, in coerenza con le indicazioni del Nucleo di Valutazione e con l'evoluzione del Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance.

Nel corso del 2025, e in misura ancor più significativa nella programmazione del ciclo della *Performance* 2026, le evidenze emerse dall'analisi SWOT 2024 sono state utilizzate come riferimento per orientare azioni migliorative mirate, in coerenza con le indicazioni del Nucleo di Valutazione. Tale impostazione tiene conto della naturale sovrapposizione temporale tra la chiusura di un ciclo e l'avvio di quello successivo, che limita l'immediata applicabilità delle azioni correttive sul ciclo in corso ma ne consente una più piena e strutturata integrazione nella fase di programmazione successiva.

In particolare:

- è stato rafforzato il presidio della fase di definizione e calibrazione degli obiettivi, con maggiore attenzione alla chiarezza dei *target* e alla loro coerenza con gli obiettivi strategici, al fine di ridurre la tendenza alla piena saturazione degli esiti (obiettivi raggiunti al 100%);

- è stato avviato un percorso di progressiva separazione tra misurazione e valutazione, volto a rendere più trasparente la lettura dei risultati e a contenere gli effetti distorsivi legati a fattori esogeni;

- sono state consolidate le attività di condivisione e comunicazione interna sul ciclo della *Performance* e sul SMVP, anche attraverso riunioni collettive e momenti di restituzione, con l'obiettivo di superare una visione meramente premiale della *performance*;

- è stato ulteriormente valorizzato l'utilizzo delle evidenze provenienti dalle indagini di *customer satisfaction* e dai progetti inter-Ateneo (Good Practice, UNITA), pur nella consapevolezza dei limiti connessi ai tassi di risposta, come supporto alla definizione di obiettivi di miglioramento dei servizi;

- nella definizione del set degli obiettivi per l'anno 2026, l'Ateneo ha fatto ricorso anche alle relazioni annuali predisposte dalle Commissioni paritetiche docenti/studenti, considerate come ulteriore fonte qualificata di segnalazione di criticità e aspetti suscettibili di miglioramento, in particolare con riferimento ai servizi a supporto della didattica e dell'esperienza studentesca. Le evidenze emerse da tali relazioni sono state utilizzate per orientare la formulazione di specifici obiettivi di miglioramento dei servizi;

importante di analisi e autovalutazione che si colloca a conclusione di un ciclo della *Performance* e, sovrapponendosi all'avvio del ciclo successivo, 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 miglioramento dell'azione amministrativa, della qualità dei servizi erogati e della valorizzazione del personale. 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.

- è proseguito il percorso di formazione e accompagnamento, finalizzato a rafforzare competenze trasversali, capacità di lettura degli indicatori e cultura della *performance*.

Queste azioni non esauriscono le aree di attenzione emerse nella SWOT 2024, ma rappresentano passaggi significativi verso un consolidamento qualitativo del ciclo della *Performance*, più orientato all'apprendimento organizzativo che al solo assolvimento degli adempimenti.

Alla luce dell'esperienza maturata nel corso del 2025 e delle azioni intraprese, è stata elaborata una nuova analisi SWOT sulla gestione del ciclo della *Performance*, con finalità di autovalutazione e di supporto alla gestione del ciclo successivo. L'aggiornamento dell'analisi SWOT e la riflessione sulle azioni intraprese nel 2025 confermano il ruolo del ciclo della *Performance* quale strumento dinamico di governo, orientato non solo alla misurazione dei risultati, ma anche al miglioramento dei processi e alla valorizzazione delle risorse umane. In tale percorso, il contributo del Nucleo di Valutazione, attraverso osservazioni e raccomandazioni, continua a costituire un riferimento essenziale per rafforzare la qualità e l'efficacia del sistema.

Figura 5.1 - analisi di SWOT 2025

