



UNIVERSITÀ
DEGLI STUDI
DI BRESCIA

RELAZIONE *PERFORMANCE* 2017

Il Direttore Generale

Avv. Alessandra Moscatelli

Giugno 2018





INDICE

1. INTRODUZIONE DELLA RELAZIONE	4
2. SINTESI DELLE INFORMAZIONI DI INTERESSE PER I CITTADINI E GLI STAKEHOLDERS ESTERNI	5
2.1. CONTESTO ESTERNO DI RIFERIMENTO	5
2.1.1. CONTESTO NAZIONALE	5
2.1.2. CONTESTO REGIONALE E PROVINCIALE	7
2.2. L' AMMINISTRAZIONE	13
2.3. LE CRITICITÀ E LE OPPORTUNITÀ	20
3. VALUTAZIONE DEL GRADO DI CONSEGUIMENTO DEGLI OBIETTIVI	26
3.1 I RISULTATI RAGGIUNTI – PIANO STRATEGICO	26
3.2. VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE	56
3.2.1 VALUTAZIONE DEL DIRETTORE GENERALE	56
3.2.2. VALUTAZIONE DEI DIRIGENTI	56
3.2.3. VALUTAZIONE DEL PERSONALE T.A.	57
4. IL PROCESSO DI REDAZIONE DELLA RELAZIONE SULLA PERFORMANCE	61
4.1. FASI, SOGGETTI E TEMPI	61
4.2. PUNTI DI FORZA E DI DEBOLEZZA DEL CICLO DELLA PERFORMANCE	61

ALLEGATI:

1. CONSEGUIMENTO OBIETTIVI 2017



1. Introduzione della Relazione

La presente Relazione sulla *Performance* illustra i risultati ottenuti nel corso dell'anno 2017, 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...)".

L'Ateneo ha adottato il Piano Integrato per il triennio 2017-2019 con delibera del Consiglio di Amministrazione del 13.01.2017. Il Piano è stato pubblicato, come previsto dalla normativa, sul sito di Ateneo nella apposita sezione "Amministrazione Trasparente".

Nella presente Relazione si illustra, pertanto, lo stato di attuazione del Piano, i principali dati di sintesi sulle *performance* realizzate e gli obiettivi conseguiti nel corso dell'anno 2017, analizzando segnatamente i risultati raggiunti nelle singole aree strategiche individuate nel Piano medesimo.

Nella redazione della presente Relazione si è tenuto conto delle indicazioni metodologiche delineate nel documento denominato "*Sistema di misurazione e valutazione della Performance*" nonché dei principi espressi nelle Delibere CIVIT nn. 4, 5 e 6 dell'anno 2012 e delle successive Linee guida dell'Anvur.

Si è tenuto, altresì, conto della delibera CIVIT n. 9/2009, in materia di *Applicabilità del D.lgs.150/2009 alle università*, e delle *Linee Guida per la gestione integrata del Ciclo della Performance delle università statali italiane*, emanate dall'Anvur con delibera n. 103 del 20 luglio 2015 nonché della Nota di indirizzo, approvata dal Consiglio Direttivo dell'ANVUR in data 20 dicembre 2017, che integra, a distanza di due anni le predette Linee Guida, in ottemperanza a quanto previsto dal d.lgs. n.150/2009, come modificato dal decreto legislativo 25 maggio 2017, n. 74.

La relazione, una volta approvata dal Consiglio di Amministrazione nella prima seduta utile, sarà sottoposta al Nucleo di Valutazione ai fini della formale validazione prevista dalla norma entro il 30 giugno 2018.

La relazione è stata redatta in coerenza con la relazione del Rettore di accompagnamento al bilancio consuntivo di Ateneo, approvata dal CdA in data 23 maggio 2018, in quanto entrambi i documenti, pur da prospettive non esattamente coincidenti, hanno la stessa finalità di evidenziare, appunto in fase di consuntivazione, i risultati di un anno di attività, gli obiettivi raggiunti sul fronte delle "prestazioni" connesse alle funzioni istituzionali e a quelle strumentali, compresa la rilevazione dei dati di carattere economico-finanziario.



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

2.1. Contesto esterno di riferimento

2.1.1. Contesto nazionale

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

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

In termini di competitività a livello internazionale, i dati del *Global Competitiveness Index* mostrano che nel 2017 l'Italia si posiziona al 43° posto su 137 economie censite mantenendo pressoché invariata la propria posizione rispetto al 2016. Dall'analisi emerge che si consolida una criticità nell'efficienza sul mercato del lavoro (116° posto) e si evidenzia un peggioramento rispetto all'anno precedente nello sviluppo del mercato finanziario (126° posto). Si evidenzia un miglioramento nel settore dell'alta formazione (41° posto) e un posizionamento significativo nel settore della salute e formazione primaria (25° posto), dell'Innovazione (34° posto) e della maturità tecnologica (41° posto).²

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

¹ Fonte: Istat, *Rapporto annuale 2017*

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



quasi 22,2 miliardi di euro. Le università spendono poco più di 5,6 miliardi di euro, le istituzioni pubbliche 2,9 miliardi.

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

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

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

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

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

La dinamica positiva dell'occupazione comincia a riflettersi anche sulla composizione per titolo di studio. In Italia gli occupati con titolo di studio terziario sono aumentati sia nel primo sia nel secondo trimestre (rispettivamente +0,7 e +1,0 punti percentuali) a un ritmo superiore rispetto alla media dell'area euro (+0,2 e +0,6 punti percentuali). Si è così ridotto, anche se in misura limitata, il differenziale con i paesi dell'area euro, pari ancora a circa 13 punti percentuali nel 2016.

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

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

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

⁵ Fonte: Istat, *Noi Italia 2017*



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

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

2.1.2. Contesto regionale e provinciale

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

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

⁶ Fonte: Istat, *Rapporto annuale 2017*



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

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

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

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

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

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

⁷ Fonte: Éupolis Lombardia, Rapporto Lombardia 2017

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



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

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

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

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

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

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

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

Maggiori opportunità di lavoro si registrano nel settore terziario in cui sono previste il 57,5% delle entrate totali e di queste la maggior parte riguarda le imprese del commercio (3.710 entrate), dei servizi alle persone (3.140 assunzioni) e dei servizi legati all'accoglienza e alla ristorazione (3.050).

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

¹⁰ Fonte: Confindustria Lombardia - Rapporto 2017



All'interno del settore industriale più chance di trovare lavoro provengono dalle industrie metallurgiche e dei prodotti in metallo (3.250 entrate previste) e le industrie meccaniche ed elettroniche (1.800). Oltre 11,0% delle assunzioni è destinato ai laureati, il 42,2% ai diplomati (27,5% diploma di scuola superiore e il 14,7% istituto professionale) ed il 38,8% a chi ha terminato solo la scuola dell'obbligo.

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

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

Complessivamente assorbono la metà delle assunzioni programmate nel periodo.

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

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

¹¹ Fonte: Camera di Commercio di Brescia



La presenza dell'Ateneo sul territorio rappresenta senza dubbio una opportunità importante per l'ulteriore sviluppo del territorio e del mondo delle Imprese. L'Ateneo infatti può costituire il punto di riferimento per tutte le azioni di sostegno e promozione dello sviluppo e di innovazione tecnologica, ormai imprescindibile per qualsiasi azienda che voglia competere in un contesto globale.

Sotto questo profilo, il rapporto tra l'Università ed il territorio è costruttivo e ricco di iniziative condivise ed ha subito nel corso degli anni una trasformazione che vede l'Ateneo proporsi con un ruolo proattivo.

Da questo punto di vista l'Ateneo opera con diversi strumenti, che spaziano da contributi forniti ai vari percorsi didattici (seminari nei Corsi di Studio, *project work*), all'avviamento al lavoro (firocini, apprendistato), alla ricerca (finanziamento di borse di dottorato, assegni di ricerca, progetti di ricerca).

Questa interazione risulta peraltro fondamentale anche per innovare e rendere più qualificata e attrattiva l'offerta didattica, con un taglio maggiormente applicativo e dunque più vicina alle esigenze degli studenti e della società. La finalità è quella di indirizzare gli obiettivi dei Corsi di Studio verso le reali esigenze delle imprese in termini di competenze e fornendo agli studenti e ai neo-laureati più opportunità di collocamento nel mercato del lavoro maturando esperienze professionalizzanti; risulta altrettanto importante per rafforzare la ricerca, grazie al contributo di risorse finanziarie esterne e alla conoscenza dei mercati nonché dei meccanismi produttivi.

Un contributo decisivo è stato fornito dalla normativa vigente che incoraggia sempre più la collaborazione tra imprese ed enti di ricerca nell'ambito dell'accesso ai finanziamenti europei, nazionali e regionali.

In questo ambito opera il delegato del Rettore ai rapporti con le Imprese supportato dagli Uffici dell'Ateneo. Sono state, inoltre, intraprese diverse iniziative per sensibilizzare gli interessi delle imprese alla collaborazione in progetti di ricerca comuni, tra cui la creazione di Spin-off.

A Giugno 2017 è stato emanato il nuovo "*Regolamento per la generazione, la gestione e la valorizzazione della proprietà intellettuale sui risultati della ricerca dell'Università degli Studi di Brescia*" che sostituisce le "*Linee guida strategiche e policy operativa in tema di promozione della nuova imprenditorialità e Spin-off nell'Università degli Studi di Brescia*".

Questo ha permesso di rendere più snella ed efficiente la valorizzazione dei risultati della ricerca di Ateneo.

Nel 2017 è stata accreditata una società che opera in ambito agricolo quale spin off dell'Università degli Studi di Brescia.



La situazione al 31.12.2017 è la seguente: 8 Spin off in area ingegneristica e 1 Spin off in area medica.

SPIN OFF DELL'UNIVERSITA' DEGLI STUDI DI BRESCIA			
	DENOMINAZIONE	ATTIVITA'	ANNO DI ACCREDITAMENTO
AREA MEDICA	DIADEM S.r.l.	La spin off svolge attività di ricerca, sviluppo e realizzazione di prodotti di interesse chimico-farmaceutico e diagnostico, nonché attività di consulenza e servizi nell'ambito della ricerca medica e biotecnologica	2012
AREA INGEGNERISTICA	ITALIAN TECHNOLOGY LAB S.r.l.	La spin off si pone l'obiettivo di approfondire le ricerche nell'ambito del <i>medical devices</i> in materia di sistemi meccatronici per la riabilitazione, della simulazione dell'interazione tra tessuti biologici e corpi esterni, delle protesi strumentate e sensorizzate e della caratterizzazione dei materiali avanzati	2012 Partecipata dall'Università per il 2% del capitale sociale
	IBIS Engineering S.r.l.	La spin off è una società di servizi che intende operare nel settore ambientale e dell'impiantistica energetica offrendo sul mercato servizi con un alto grado di specializzazione che utilizzano metodologie, tecnologie e brevetti sviluppati da ricerche svolte in Ateneo; tra i servizi sono preminenti l'ingegnerizzazione di brevetti e sistemi energetici complessi.	2014
	SMART SOLUTIONS S.r.l.	La spin off si propone di fornire servizi di analisi chimica di materiali e campioni di varia natura insieme a servizi di consulenza nel settore	2014
	YONDER S.r.l.	la Spin off ha il fine di estrarre informazioni significative dalla moltitudine di dati presenti sul web ed in archivi digitali, fornendo strumenti per comprendere ed orientarsi fra tutte queste informazioni	2014
	POLIBRIXIA S.r.l.	la Spin off opera nel campo delle tecnologie innovative, specialmente nei settori della meccatronica industriale e di servizio, del biomedicale e dell'energia.	2015



	IQ Consulting S.r.l.	La spin off è attiva nella consulenza direzionale in ambito operations ed è orientata alla commercializzazione di prodotti, in particolare di una business template specifica per imprese operanti per commessa singola non ripetitiva.	2015
	NASYS S.r.l.	Lo scopo della Spin off è sviluppare e commercializzare prodotti e servizi innovativi ad alto valore tecnologico, e più specificamente sviluppare, produrre, gestire e commercializzare sensori chimici e sistemi di sensori ad alto valore tecnologico, principalmente basati su nanotecnologie e materiali innovativi.	2016
	TECHNOX S.r.l.	la Società ha come scopo lo sviluppo del concept di macchinari agricoli attraverso attività di supporto alle aziende produttrici, con particolare attenzione al layout dei veicoli	2017

Le Spin off non partecipate sono accreditate quali "Spin off dell'Università degli Studi di Brescia".

Non ci sono start up all'interno dell'Ateneo.

2.2. L' Amministrazione

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

Sotto il profilo organizzativo l'Ateneo (al 31.12.2017) si articola in una tecnostruttura che fa capo alla Direzione Generale e comprende 2 Settori (strutture coordinate da personale Dirigenziale), 4 Servizi e una UOCC in linea (Risorse Umane, ICT, Ricerca e trasferimento tecnologico, Servizi agli Studenti, Sistema Bibliotecario di Ateneo) e 3 Servizi e una UOC in staff (Staff del Rettore, Segreteria Generale, Valutazione e Reporting, Sanità e supporto CAD Medicina).

I Servizi di amministrazione dipartimentale sono collocati presso il Settore Risorse Economiche, e fanno capo a 5 Responsabili Amministrativi che coordinano le attività amministrativo-contabile e quelle didattiche degli 8 Dipartimenti dell'Ateneo. Negli ultimi due mesi è stata avviata una parziale riorganizzazione che ha riguardato i Servizi didattici dell'Area Medica, che si è completata nei primi mesi del 2018.



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

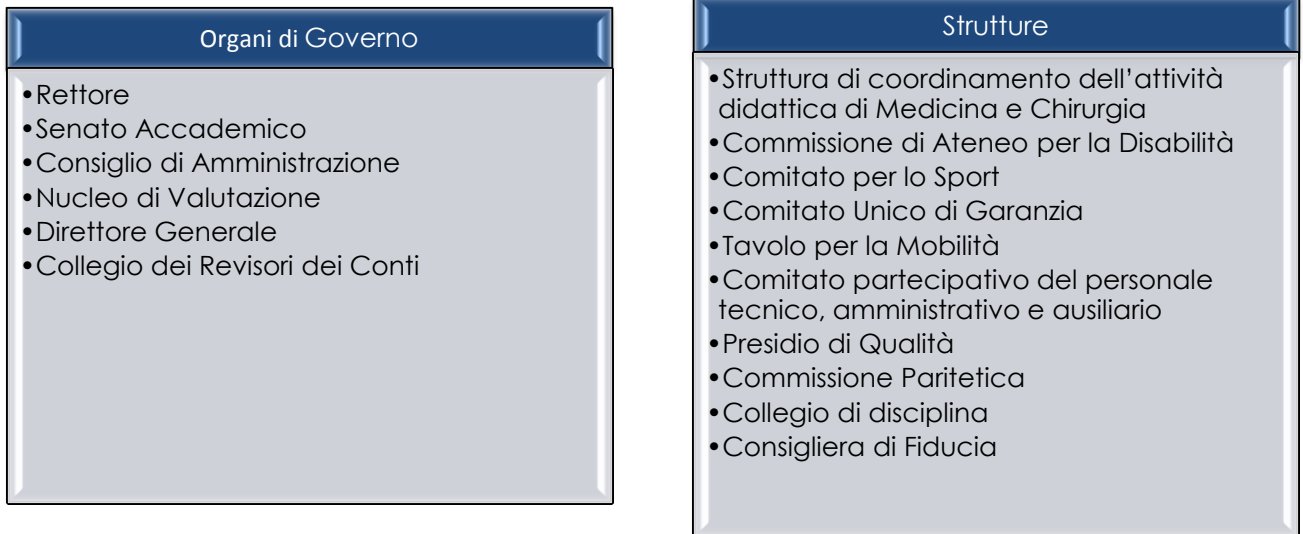
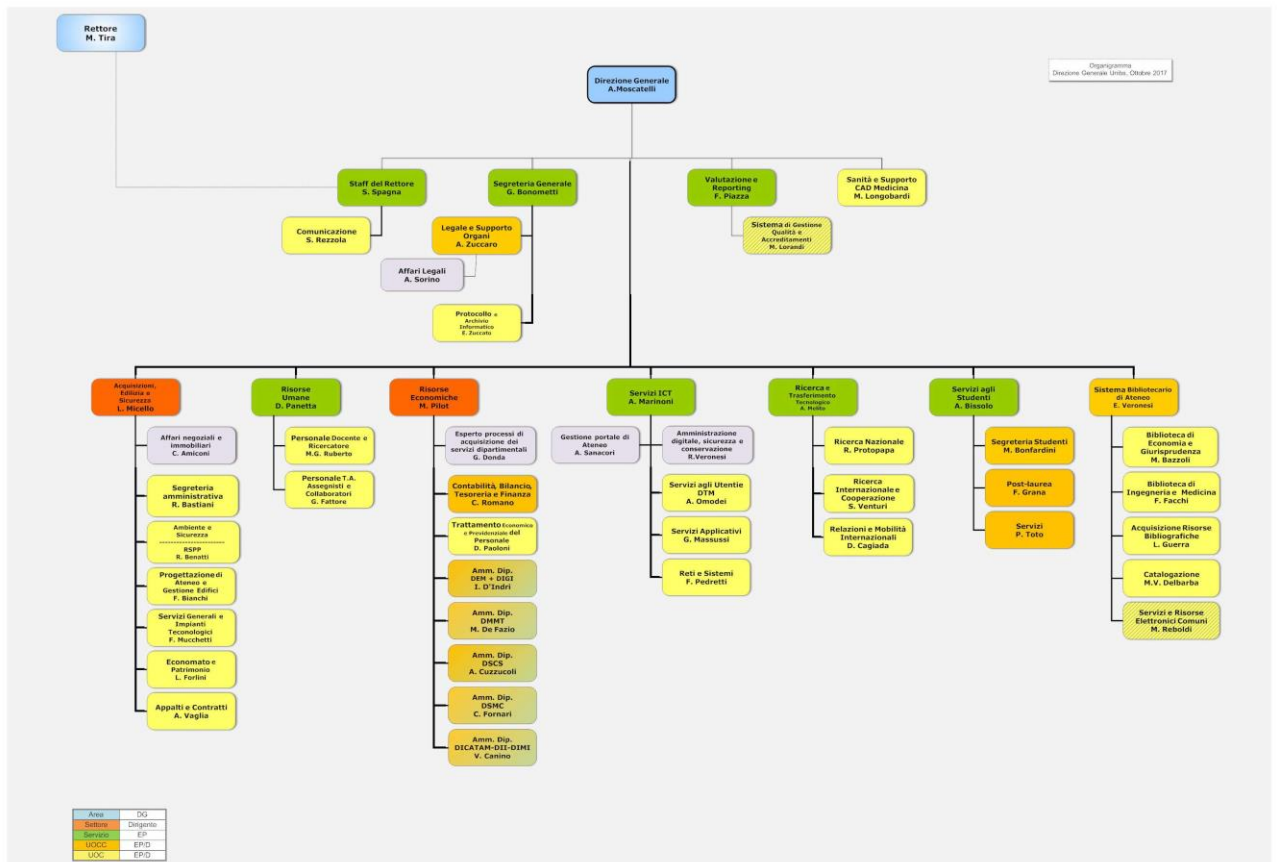


Figura 2 - Organigramma dell'Amministrazione Centrale al 31.12.2017





L'Amministrazione in cifre:

8 Dipartimenti

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

Sistema Bibliotecario di Ateneo (SBA)

Il Sistema Bibliotecario di Ateneo (SBA) è stato costituito nel 2011 con la fusione, a livello organizzativo e amministrativo, delle biblioteche preesistenti.

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

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

Studenti

Per l'anno 2017 si è registrato un numero di studenti iscritti pari a 14.036, comprese le matricole.

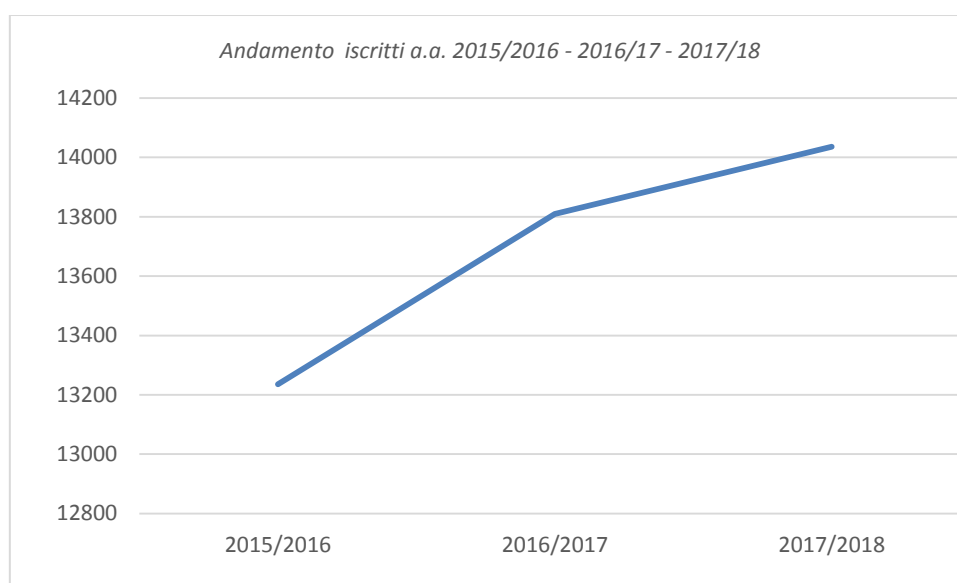
Tabella 1- Matricole e iscritti triennio 2015/2018 – dati rilevati a maggio 2018

		2015/2016	2016/2017	2017/2018
		STUDENTI ISCRITTI	STUDENTI ISCRITTI	STUDENTI ISCRITTI
ECONOMIA	CORSI TRIENNALI	2452	2843	2895
	CORSI MAGISTRALI	412	443	506
	CORSI SINGOLI	8	1	13
GIURISPRUDENZA	CORSO TRIENNALE	458	451	399



	CORSO MAGISTRALE	1254	1280	1255
INGEGNERIA	CORSI TRIENNALI	2712	2918	3145
	CORSI MAGISTRALI	1297	1202	1279
	CORSI SINGOLI	-	10	13
MEDICINA	CORSI TRIENNALI	2531	2566	2422
	CORSI MAGISTRALI	2106	2095	2108
	CORSI SINGOLI	6		1
TOTALE CORSI DI LAUREA		13236	13809	14036

Grafico 1- Andamento matricole e iscritti a.a. 2015/2016 - 2016/17 - 2017/18



Offerta didattica

Nell'anno 2017 l'offerta formativa è sostanzialmente rimasta stabile: 45 corsi di studio, 7 corsi di dottorato, 36 scuole di specializzazione mediche accreditate nel corso dell'anno 2017, oltre alla scuola di specializzazione in ortognatodonzia e alla scuola di specializzazione per le professioni legali.

Personale

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



Tabella 2 - Ripartizione personale docente dell'Università degli Studi di Brescia (31.12.2017)

PERSONALE DOCENTE AL 31.12.2017	
Professori Ordinari	144
Professori Associati	216
Ricercatori	150
Ricercatori a tempo determinato	45
Totale Docenti (professori ordinari e associati, ricercatori)	555

PERSONALE DOCENTE triennio 2015-2017			
	31.12.2015	31.12.2016	31.12.2017
Professori ordinari	135 (1 TD)	145	144
Professori associati	207	197	216
Ricercatori	189	179	150
Ricercatori TD	19	24	45

Grafico 1 - Andamento ripartizione personale docente dell'Università degli Studi di Brescia triennio 2015-2017

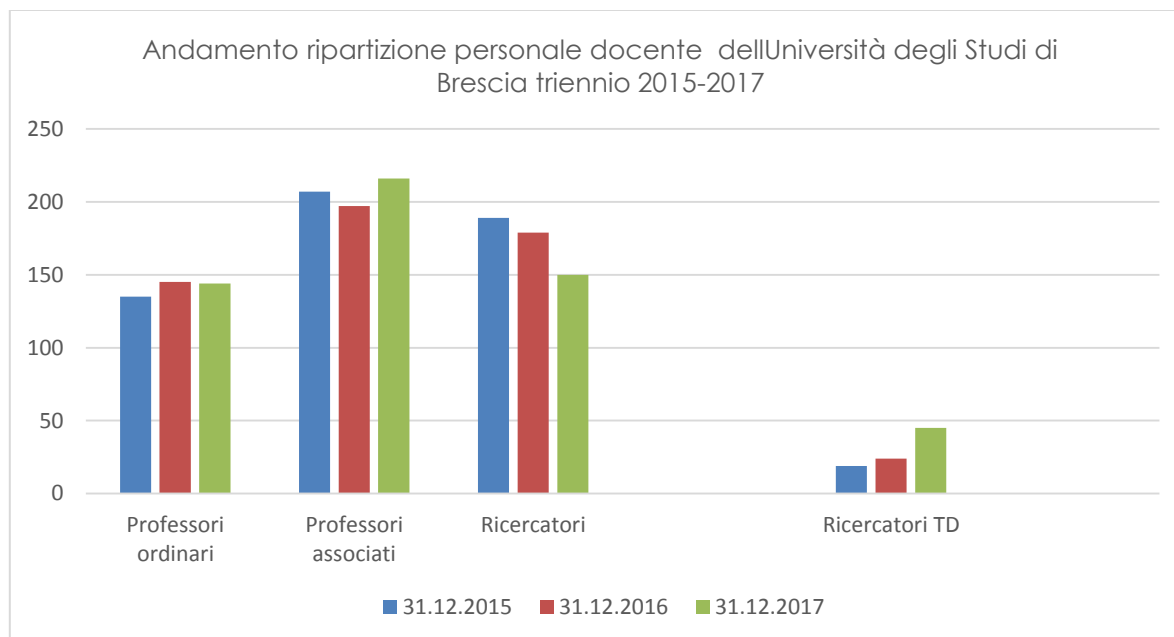




Tabella 3 - Ripartizione personale dirigente e tecnico-amministrativo dell'Università degli Studi di Brescia (31.12.2017)

PERSONALE DIRIGENTE E TECNICO-AMMINISTRATIVO AL 31.12.2017	
Dirigenti	2
Categoria EP	28
Categoria D	127
Categoria C	251
Categoria B	87
Collaboratori Esperti Linguistici	5
di cui tempi determinato*	*15
Totale personale dirigente e tecnico-amministrativo	500

Fonte Servizio RU , Ufficio del personale, rilevazione maggio 2018 –CSA.

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

Ripartizione personale dirigente e tecnico-amministrativo dell'Università degli Studi di Brescia
Triennio 2015-2017

PERSONALE TECNICO AMMINISTRATIVO triennio 2015-2017			
	31.12.2015	31.12.2016	31.12.2017
Personale Tecnico Amministrativo	520	512	500
di cui Dirigenti	2	2	2
di cui EP	26	26	28
di cui D	132	129	127
di cui C	258	258	251
di cui B	95	92	87
di cui Collaboratori Esperti Linguistici	7	5	5
di cui tempi determinato *	14*	16*	15*

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



Grafico 2 – Andamento ripartizione personale dirigente e tecnico-amministrativo dell'Università degli Studi di Brescia (triennio 2015-2017)

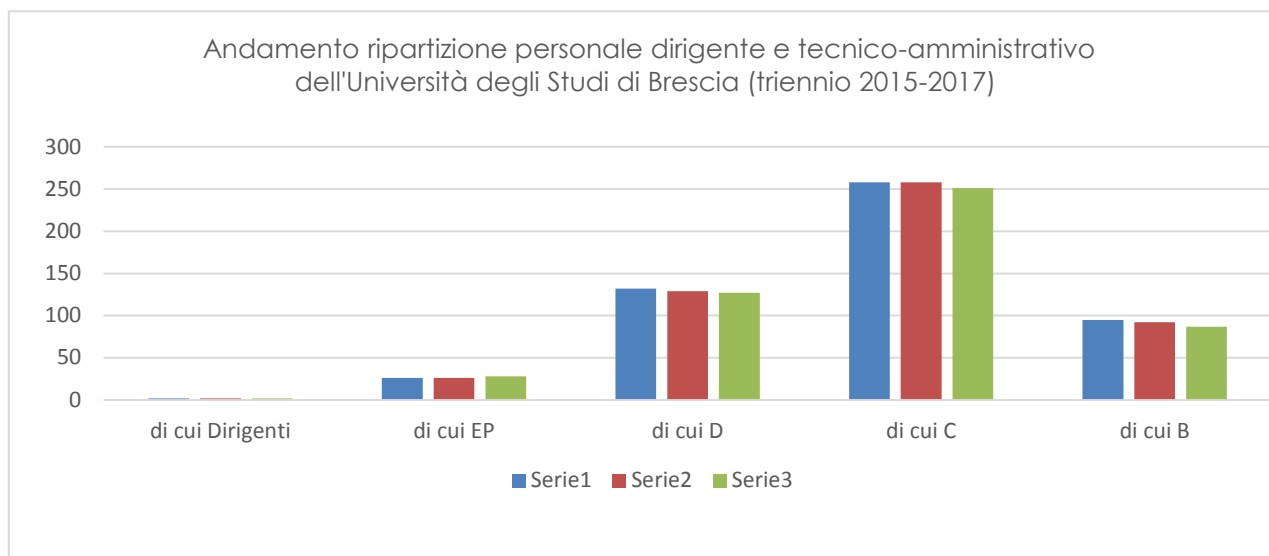


Tabella 4 - Analisi caratteristiche qualitative/quantitative del personale dirigente e tecnico-amministrativo

INDICATORI	VALORE
Età media personale (anni)	46,5 anni
Età media dei dirigenti (anni)	51anni
% di dipendenti in possesso di laurea	30,54% [1]
% di dirigenti in possesso di laurea	100%
Ore di formazione (media per dipendente)	Ore 3.920 per n. 306 partecipanti
Turnover di personale	-2,85%
Spesa per formazione	Tot. 36.316 euro per 44 corsi 2017

[1] Percentuale ricavata da CSA



2.3. Le criticità e le opportunità

Organizzazione

Punti di forza

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

Punti di debolezza

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



Offerta Formativa

Punti di forza

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

Punti di debolezza

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

Risorse Strumentali ed Economiche (RSE)

Punti di forza

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

Punti di debolezza

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



Ricerca

Punti di forza

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

Punti di debolezza

1. Scarsità di risorse per finanziare la ricerca di base

Personale, Formazione e Welfare

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

Il contesto normativo del 2017, caratterizzato dal persistere del blocco dei Contratti collettivi nazionali (ora adottato) e dalle limitazioni sulla consistenza dei fondi per il trattamento accessorio, hanno prodotto un congelamento del trattamento economico del personale.

Punti di forza

1. Le relazioni sindacali si stanno consolidando a favore della garanzia di strumenti di welfare a favore del personale che attutiscano in qualche misura i negativi effetti economici del blocco contrattuale degli ultimi anni, indotto l'Amministrazione a porre in essere una serie di interventi legati al welfare del personale nelle seguenti aree:
 - centri estivi
 - asili nido
 - lutti
 - spese mediche
 - spese scolastiche
 - assistenza anziani
 - trasporto urbano e extraurbano
 - Piano di Assistenza Sanitaria Integrativa



2. Particolare attenzione è stata rivolta a fine 2017 alla formazione come leva strategica per il miglioramento della performance organizzativa. E' stato adottato un Programma redatto in base agli esiti di un questionario somministrato ai Dipendenti a fine 2017 per la ricognizione dei bisogni formativi che prevede specifici e mirati interventi formativi per il personale. Si è inteso valorizzare per la docenza dei corsi l'apporto fornito dai docenti di Ateneo prevedendo anche la frequenza di alcune unità di personale, in base alle rispettive competenze, ai corsi erogati presso le strutture didattiche. Questi interventi, affiancati alla riattivazione delle progressioni economiche e giuridiche, saranno strumenti per valorizzare il personale e per accrescere la professionalità dei dipendenti.
3. Sono stati individuati strumenti e metodi per incrementare, nel rispetto della normativa vigente, il fondo per il trattamento accessorio del personale in modo da correlare in modo più incisivo la premialità al merito. Si auspica che il nuovo CCNL preveda l'incremento della parte fissa del fondo legata alle risorse storiche e agli incrementi contrattuali. Si intende anche istituire il Premio innovazione mediante l'utilizzo di quota parte delle risorse oggi destinate al lavoro straordinario.
4. E' stata introdotta nel 2017 la figura della Consigliera di fiducia, a sostegno delle situazioni di disagio che potrebbero coinvolgere il personale.

Punti di debolezza

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

Finanza

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

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

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



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

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

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

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



Fonte: Settore Risorse Economiche, gennaio 2018

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

Punti di forza

1. Lo scenario finanziario delineato evidenzia un indubbio punto di forza nella performance dell'area della ricerca. Ciò lascia ben sperare per i prossimi esercizi di valutazione dell'attività di ricerca, fattore che continuerà ad avere importanti riflessi sulla stabilità finanziaria dell'Ateneo.
2. Ulteriore punto è il costo standard per studente, pari a 7.374.

Punti di debolezza

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



3. Valutazione del grado di conseguimento degli obiettivi

3.1 I risultati raggiunti – Piano strategico

Nella tabella che segue si illustrano sinteticamente le azioni poste in essere nel corso del 2017 (colonna a destra) con riferimento a quelle programmate nei rispettivi ambiti di intervento delineati nel Piano Strategico 2017/2019 (colonna a sinistra).

Si segnala, al riguardo, che il Piano Strategico è stato approvato a giugno 2017 e che, pertanto, l'orizzonte temporale per la realizzazione delle azioni è per il 2017 semestrale. La verifica sul conseguimento degli obiettivi del Piano andrà quindi completata annualmente e al termine del triennio di riferimento.

Sul piano redazionale si precisa che sono stati mantenuti nel testo che segue sia la numerazione dei titoli sia la nomenclatura e i colori utilizzati nel Piano, per facilitarne la lettura.

5.2 L'area della formazione

5.2.1 L'attrattività e la visibilità

5.2.1.1 Le azioni

Favorire l'ampliamento dell'offerta formativa, sia all'interno delle macroaree esistenti, sia valutando l'opportunità d'istituire almeno una nuova macroarea;

Migliorare il sito web di Ateneo, al fine di rendere visibile in modo efficace l'offerta formativa e le attività dei Dipartimenti, migliorando in particolare la parte del sito rivolta ai potenziali studenti stranieri;

Individuare forme di sostegno alla mobilità in ingresso degli studenti dall'estero;

Incentivare la costituzione di tavoli di consultazione con le associazioni di categoria, le istituzioni pubbliche, gli Ordini professionali e le realtà produttive;

Nell'anno 2017 l'offerta formativa è sostanzialmente rimasta stabile: 45 corsi di studio, 7 corsi di dottorato, 36 scuole di specializzazione mediche accreditate, oltre alla scuola di specializzazione in ortognatodonzia e alla scuola di specializzazione per le professioni legali

E' stata ridefinita la pagina destinata agli studenti internazionali ed è stata riorganizzata la pagina della Segreteria Studenti. Sono in corso di aggiornamento le pagine dei Corsi di Studio.

L'Ateneo ha partecipato a fiere internazionali e ha finanziato borse di studio per studenti internazionali.

La struttura organizzativa dell'Ateneo si è interfacciata costantemente e con efficacia con gli stakeholder consolidando nel tempo partnership e istituzionalizzando la partecipazione alle attività degli ordini professionali, di Enti e di altre organizzazioni rappresentative delle imprese mediante Tavoli di



Potenziare le azioni di “marketing” (pubblicità, inserzionistica, ecc.).

lavoro e consultazioni.

Nel corso del 2017 si è registrato un ulteriore aumento del numero di articoli riguardanti l'Università degli Studi di Brescia e un conseguente aumento dei valori espressi dai principali indicatori di Media Coverage Analysis (controvalore economico degli spazi come se fossero acquistati per la pubblicità e occasioni di lettura offerte al pubblico dei lettori).

5.2.2 La riduzione del tasso di abbandono e dei fuori corso

5.2.2.1 Le azioni

Potenziare le attività di orientamento in ingresso specificatamente destinate a aiutare gli studenti delle scuole superiori a individuare il percorso di studio più adeguato alle loro aspirazioni ma anche alle loro capacità, anche tramite rafforzati contatti con l'Ufficio Scolastico Territoriale;

Sono state modificate, anticipandole in periodi meno impegnativi per gli studenti dal punto di vista scolastico, le date dei 2 percorsi di orientamento universitario. Uno su cento, per le classi IV e V, per consentire una maggiore partecipazione da parte degli studenti.

E' stato rafforzato il rapporto con l'Ufficio Scolastico Territoriale, pianificando le attività di formazione per il 2018 su vari temi e rivolte agli insegnanti; una in particolare riguarderà i focus sui profili professionali in uscita dai corsi di laurea. Sono stati realizzati colloqui di orientamento formativo, volti ad aiutare gli studenti a mettere in luce alcuni elementi strategici per un buon processo decisionale di orientamento e colloqui di tipo informativo sui corsi di studio, sulle modalità di ammissione, e sui servizi.

Si sono svolti incontri di presentazione dell'Ateneo e lezioni universitarie nelle scuole superiori delle province di Brescia, Cremona, Mantova, Bergamo, Verona, Trento, in collaborazione con docenti universitari e studenti tutor nonché alcuni incontri con i genitori, a cura dello Sportello di Orientamento formativo in Ingresso di Ateneo (S.O.F.I.A.);

L'Ateneo ha partecipato ad eventi in Italia e all'estero con l'allestimento di stand, presidiati dai tutor, talvolta affiancati da un docente per la presentazione dell'Università, e la distribuzione di materiale informativo;



<p>Potenziare i servizi di tutoraggio, individuare un numero consistente di <i>tutor</i>, con coinvolgimento di studenti, dottorandi e assegnisti, loro formazione e individuazione di forme di premialità incentivanti;</p>	<p>Si è consolidata e potenziata l'accoglienza degli studenti delle scuole superiori per le attività di alternanza scuola-lavoro;</p> <p>I tutor totali, per l'anno 2017 sono stati 118, distribuiti su più aree: n. 88 presso le 4 macroaree, n. 14 tutor senior, che hanno svolto l'attività presso le residenze universitarie, n. 4 tutor presso l'UOC Mobilità internazionale, n. 4 tutor presso il sistema bibliotecario di Ateneo e n. 8 tutor presso l'UOC Comunicazione.</p>
<p>Vigilare sulla coerenza tra contenuti degli insegnamenti e crediti formativi a essi attribuiti;</p>	<p>I Dipartimenti e il Presidio di qualità, ciascuno nell'esercizio delle rispettive prerogative, in fase di programmazione e attivazione dell'offerta formativa, hanno vigilato sulla coerenza tra contenuti degli insegnamenti e crediti formativi ad essi attribuiti nonché sulla calendarizzazione degli appelli, anche sulla base delle relazioni delle Commissioni paritetiche e dei Rapporti di riesame dei corsi.</p>
<p>Vigilare sulla calendarizzazione degli appelli;</p>	
<p>Istituire e potenziare i percorsi di sostegno in ambiti disciplinari identificati come critici attraverso un costante aggiornamento delle basi di dati che contengono in particolare le informazioni relative ai tassi di superamento degli esami.</p>	<p>Sono stati attivate forme di monitoraggio sui dati relativi ai tassi di superamento degli esami.</p>

<h3>5.2.3 L'orientamento</h3>	
<h4>5.2.3.1 Le azioni</h4>	
<p>Identificare delle aree geografiche prioritarie per l'Ateneo e coordinare gli interventi di orientamento;</p>	<p>Sono stati rafforzati i rapporti di collaborazione con le sedi distaccate dei corsi di laurea delle professioni sanitarie e con i Comuni che le ospitano, in particolare con Cremona e Mantova, anche in un'ottica di maggiore collaborazione con le scuole della Lombardia orientale;</p>
<p>Organizzare eventi di presentazione dell'Ateneo e di valorizzazione delle iniziative di ricerca.</p>	<p>Nel corso del 2017 sono stati organizzati i seguenti eventi: UnibsDays, 11, 12 e 13 maggio 2017, Open afternoon (5 dicembre Ingegneria, 7 dicembre Economia, 12 dicembre Medicina, 14 dicembre Giurisprudenza), Incontri di benvenuto alle matricole (Economia e Giurisprudenza 13/09/2017, Ingegneria</p>



18/09/2017 e 9/10/2017, Medicina 23 e 24/10/2017).

E' stato fornito supporto nell'organizzazione e nella promozione di iniziative di Dipartimento o di Ateneo quali UniStem Day (17/03/2017), le Olimpiadi delle Neuroscienze (18/03/2017) o la Notte Europea dei Ricercatori (29/09/2017).

In occasione del Career Day di Ateneo (8 e 9/11/2017), sono stati accolti gli studenti delle scuole superiori, per conoscere più da vicino gli sbocchi professionali dei diversi percorsi di studio universitari.

L'Università degli Studi di Brescia ha aderito nel 2017, per il quinto anno consecutivo, alla Notte Europea dei Ricercatori, il più importante appuntamento europeo di comunicazione scientifica, insieme a Università Cattolica del Sacro Cuore (sede di Brescia), Laba - Libera Accademia di Belle Arti, Accademia di Belle Arti Santa Giulia, Istituto di Moda Machina Lonati, Conservatorio "Luca Marenzio" e Giovani Imprenditori dell'Associazione Industriale Bresciana, con il coordinamento del Comune di Brescia e il supporto dell'Ufficio scolastico Territoriale.

In programma, nella giornata di venerdì 29 settembre, laboratori, stand scientifici espositivi e dimostrativi e performance artistiche nelle sedi dell'Ateneo e un evento congiunto all'Auditorium Santa Giulia dal titolo: "Quando le stelle esplodono tra scienza, musica e impresa" con l'astrofisico Massimo Della Valle e l'imprenditore torinese David Avino, sugli obiettivi, le sfide e le ricadute tecnologiche dell'astronomia del terzo millennio.

5.2.4 L'innovazione della didattica

5.2.4.1 Le azioni

Realizzare un percorso volontario di formazione dei docenti e ricercatori finalizzato a differenziare la formazione per ciclo di studi, a favorire il raggiungimento degli obiettivi così come definiti dai "descrittori di Dublino", a stimolare l'utilizzo di strumenti e metodologie

Nell'ambito della Programmazione triennale 2016-2018 l'Ateneo ha individuato tra gli obiettivi previsti dal Ministero quello della *'Realizzazione progetto di Ateneo, dedicato ai docenti, orientato a differenziare la formazione per ciclo di studi, a favorire il raggiungimento degli obiettivi come definiti dai Descrittori di Dublino e*



didattiche innovative;

all'utilizzo di tecnologie', in collaborazione con Università Cattolica del Sacro Cuore, sotto la direzione scientifica del prof. Domenico Simeone, ordinario di Pedagogia. E' stato istituito un Gruppo di lavoro, presieduto dal *Prorettore Vicario*, prof.ssa M. Grazia Speranza. Il corso di formazione biennale si propone di promuovere la riflessione pedagogica sul valore dell'esperienza formativa universitaria; di favorire lo sviluppo di una didattica innovativa che sappia, anche con l'ausilio dei nuovi media, proporre percorsi efficaci di apprendimento e di formazione; di accrescere la partecipazione attiva degli studenti al processo formativo. Ogni incontro teorico prevede una parte in plenaria alla presenza di un relatore principale (1 ora) e una parte seminariale (1ora e ½) in piccolo gruppo (verranno costituiti 4 gruppi di 10 partecipanti ciascuno). Gli incontri laboratoriali (2 ore ½) prevedono attività in piccolo gruppo. Tra un incontro teorico e un incontro laboratoriale, i partecipanti al corso saranno invitati a sperimentare direttamente quanto appreso, nella prospettiva di una didattica partecipativa.

A ottobre 2017 si è svolto il Convegno introduttivo, rivolto a tutti i docenti dell'Università degli Studi di Brescia ed in particolare ai partecipanti selezionati per ciascuna macroarea, dal titolo "Innovazione didattica e apprendimento trasformativo in Università" Scopo del convegno è stato quello di sensibilizzare la comunità accademica circa l'importanza strategica dell'innovazione didattica nel processo di miglioramento continuo avviato dall'Ateneo bresciano e definire il framework concettuale nel quale si colloca il percorso di formazione.

Adeguare gli spazi didattici per l'uso di computer personali, coordinamento centrale e messa a disposizione degli studenti di *software* di base e avanzati per uso personale;

E' stata acquisita la Licenza annuale *TAH_Campus MATLAB & Simulink Full Suite*

Potenziare le convenzioni con imprese ed enti competenti per incrementare le opportunità di tirocinio, e costante monitoraggio delle attività

Sono stati avviati 1038 tirocini curriculari e 75 extracurriculari presso aziende pubbliche e private. Si sono convenzionate 596 nuove aziende nell'anno solare 2017. In particolare, ci si



<p>di tirocinio;</p>	<p>è avvalsi del supporto del portale Almalaurea che è stato ulteriormente potenziato al fine di agevolare studenti ed enti nella compilazione della modulistica di stage (Convenzioni e Progetti formativi), nella ricerca dei curricula e nella pubblicazione degli annunci. Sono stati anche ospitati 28 tirocinanti provenienti da altre università italiane e straniere promuovendo nuovi spazi di collaborazione.</p>
<p>Valutare la possibilità di realizzazione di un sistema di macro e micro-simulazione, realtà virtuale e simulazione relazionale.</p>	<p>Sono stati avviati dal Delegato all'offerta formativa studi al riguardo per gli studenti dell'area medica</p>

<h3>5.2.5 Il coinvolgimento degli studenti</h3>	
<h4>5.2.5.1 Le azioni.</h4>	
<p>Individuare, a partire dalla <i>Homepage</i> del portale di Ateneo, una sezione apposita dedicata alle liste di rappresentanza studentesca presenti in Ateneo e alle associazioni regolarmente riconosciute dall'Ateneo;</p>	<p>Sono stati svolti incontri con i Rappresentati degli studenti al riguardo. Nei "minisiti" in fase di costruzione è stato previsto uno spazio per i rappresentanti degli studenti.</p>
<p>Favorire attraverso tutti gli strumenti utili (la pagina di Ateneo, i profili <i>social</i> di Ateneo, il prospetto <i>mail</i> della programmazione settimanale degli eventi in previsione, il supporto istituzionale) lo strumento delle attività culturali degli studenti;</p>	<p>E' stata effettuata la pubblicazione e promozione delle attività culturali studentesche sul portale di Ateneo (sezione eventi), sulla newsletter settimanale e sui social media di Ateneo.</p>
<p>Favorire le occasioni di confronto e scambio fra le componenti dell'Ateneo.</p>	<p>L'Ateneo ha organizzato numerosi eventi che hanno consentito un confronto tra le componenti su temi di interesse comune e trasversale.</p>

<h3>5.2.7 I Dottorati di ricerca</h3>	
<h4>5.2.7.1 Le azioni</h4>	
<p>Sostenere e rafforzare l'offerta di Corsi di Dottorato di ricerca, con attenzione alle opportunità rappresentate da ambiti di ricerca emergenti;</p>	<p>Il XXXIII ciclo, a.a.a 2017/2018 ha visto l'attivazione di due nuovi corsi di dottorato con sede amministrativa a Brescia, provenienti dall'esperienza – non rinnovata nel 2017 per il</p>



nuovo ciclo - di dottorato congiunto con l'Università degli Studi di Bergamo: Business & Law - Istituzioni e Impresa: Valore, regole e Responsabilità sociale" afferente al DIGI e "Modelli e Metodi per l'Economia e il Management (Analytics for Economics and Management - AEM)" afferente al DEM. Il 2017 ha visto nascere anche il progetto per un ulteriore corso di dottorato di ricerca in "Precision Medicine", afferente al DMMT, istituito in via definitiva nel 2018 a seguito del riconoscimento del DMMT tra i Dipartimenti selezionati da ANVUR per i benefici previsti dal "Fondo per il finanziamento dei dipartimenti universitari di eccellenza" (Legge di Bilancio 2017); il nuovo Corso di Dottorato, alla data odierna, già accreditato da ANVUR per il XXXIV ciclo a.a. 2018/2019 come Dottorato a caratterizzazione internazionale, si distingue per la spiccata interdisciplinarietà e l'obiettivo di fornire una formazione teorico/pratica nelle scienze biomediche, con approccio multidisciplinare, per creare professionisti dotati di strumenti metodologici e conoscenza delle strategie avanzate necessari all'implementazione di modelli di diagnosi e cura incentrati sul paziente.

Promuovere l'ottenimento della qualifica di Dottorati Innovativi, nelle caratterizzazioni Internazionale, Intersectoriale (ivi compreso il Dottorato Industriale) e Interdisciplinare;

Il ciclo di accreditamento e di verifica della qualifica di Dottorati Innovativi, secondo quanto descritto nella Nota circolare MIUR del 16 novembre 2016 n. 1498, non corrisponde all'anno solare: le azioni intraprese nel 2017 hanno infatti impatto soprattutto sul ciclo XXXIV, a.a. 2018/2019, sottoposto ad accreditamento nel marzo 2018; è tuttavia possibile evidenziare che già con il XXXIII ciclo a.a. 2017/2018, la cui fase di accreditamento si è chiusa con parere positivo dell'ANVUR nel mese di luglio 2017, tutti gli 8 Corsi di Dottorato di Ricerca (ivi includendo anche i due nuovi corsi attivati nel XXXIII ciclo "Business & Law Istituzioni e Impresa; Valore, regole e Responsabilità sociale" afferente al DIGI e "Modelli e Metodi per l'Economia e il Management (Analytics for Economics and Management - AEM)" afferente al DEM) sono stati riconosciuti Innovativi per almeno una delle



Aumentare le relazioni scientifiche internazionali, la mobilità e le azioni di valorizzazione del capitale umano, le iniziative congiunte di ricerca e formazione con istituzioni straniere;

Incrementare i legami tra Dottorati e imprese ed enti di elevata qualificazione, su base territoriale, nazionale e internazionale, che mirino ad ampliare le competenze dei dottorandi e le loro opzioni di carriera, mantenendo elevata la preparazione scientifica;

Sviluppare azioni di comunicazione per consolidare e migliorare l'attrattività dei Dottorati.

caratterizzazioni Intersectoriale, Interdisciplinare e Internazionale.

Nel corso del 2017 sono state attivate 3 nuove convenzioni internazionali per la mobilità di dottorandi in ingresso e in uscita, includendo in generale anche attività di ricerca, con le università di Università di Thessaly (Grecia), Universidad Nacional de Educacion à Distancia (UNED - Spagna) e MacMaster University, Ontario (Canada), oltre a un nuovo progetto di co-tutela in ingresso sempre con l'Università di Thessaly (Grecia).

L'Ateneo ha stanziato, per il XXXIII ciclo, a.a. 2017/2018, fondi dal proprio bilancio per finanziare un totale di 48 borse di studio di dottorato. Ulteriori 15 borse di studio aggiuntive, frutto delle convenzioni sottoscritte tra i mesi di giugno e agosto 2017, sono il risultato di finanziamenti su temi specifici provenienti sia da aziende ed enti privati, sia da enti pubblici esterni all'Ateneo: il valore intrinseco del numero di borse di studio finanziate con fondi extra-ateneo è di per sé un segnale importante dell'attrattività della formazione dottorale per il tessuto economico, locale e non, e per gli enti specificamente votati alla ricerca e all'innovazione, nonché della posizione di prestigio che l'Ateneo riveste nel settore dell'offerta educativa di III livello.

Nel corso del 2017 sono stati potenziati e, per alcuni aspetti intrapresi ex novo, progetti di collaborazione e divulgazione dell'offerta di formazione dottorale con l'Associazione Industriale Bresciana che ha ospitato e/o ha partecipato con interesse ad eventi di approfondimento sulle potenzialità del Dottorato di ricerca per le aziende e che continua a manifestare forte interesse ad un lavoro comune di potenziamento degli scambi tra azienda e ricerca scientifica, in un'ottica di perseguimento di sviluppo e innovazione. Il lavoro svolto ha posto le basi per l'apertura di un tavolo tecnico di confronto diretto con le aziende, che operativamente arriverà a compimento nel corso del 2018. Sono stati inoltre progettate e



stampate in più edizioni due brochure informative, presenti sul portale di Ateneo, destinate rispettivamente agli studenti e ad aziende/enti, con lo scopo di migliorare la comunicazione in materia di formazione dottorale. Il bando per l'accesso al XXXIII ciclo, a.a. 2017/2018, è stato oggetto anche di un'azione di visibilità internazionale mediante la pubblicazione dei posti disponibili su portali internazionali specifici per la ricerca (FindAPhd.com e Researchgate.com): l'azione di rinforzo della visibilità, anche internazionale, per il bando di accesso al XXXIII ciclo, ha fruttato all'Ateneo 355 candidature, a fronte delle 229 candidature per il ciclo precedente, per un aumento che supera abbondantemente il 50%; le candidature provenienti dall'estero sono passate da 79 a 144, quelle da altro ateneo italiano da 103 a 139; si segnala infine l'evento Phd Graduation Day, cerimonia di consegna dei diplomi di dottorato organizzata l'11 dicembre 2017 alla presenza della prof.ssa Ercoli Finzi del Politecnico di Milano.

5.3 L'area della ricerca

5.3.1 Incentivare e sostenere la competitività della ricerca di base e applicata

5.3.1.1 Le azioni

Sostenere l'integrazione nazionale e internazionale dei ricercatori dell'Ateneo;

e Sono state confermate le adesioni con le associazioni internazionali (EUA, Asean, CIDD..) a supporto dell'internazionalizzazione e della Ricerca, così come l'adesione ai Cluster nazionali.

Migliorare la capacità di attrarre risorse economiche, promuovendo la crescita dei talenti interni e il reclutamento di nuovi talenti;

E' stata avviata la ricognizione dei ricercatori neo-assunti al fine di intraprendere iniziative destinate alla diffusione delle informazioni relative alle possibilità di finanziamento nazionali/internazionali. L'iniziativa si realizzerà nel corso del 2018.



Istituire un fondo per la ricerca di base e per la ricerca applicata destinato al finanziamento di ricercatori che abbiano partecipato a bandi competitivi che, pur se non finanziati, abbiano conseguito una valutazione eccellente risultando ricandidabili;

Incentivare iniziative progettuali caratterizzate da trasversalità disciplinare;

Diffondere i principi alla base della Ricerca e Innovazione Responsabile (RRI): equilibrio di genere, integrità della ricerca, benessere e cura degli animali a fini sperimentali, valutazione e diffusione dei risultati della ricerca.

Inoltre, sono state inserite come attività formative integrative per i dottorandi le due giornate di formazione sulla Ricerca Europea organizzate in collaborazione con APRE.

E' stata avviata un'attività di raccolta delle valutazioni conseguite per i progetti di ricerca da bandi competitivi cui l'Ateneo ha partecipato, sia in veste di coordinatore sia in veste di partner, senza aver ottenuto finanziamento, al fine di individuare le valutazioni comunque eccellenti ed iniziare ad elaborare un meccanismo premiale.

Attività ancora in fase di avvio

Attività ancora in fase di avvio

5.3.2 Potenziare il servizio di supporto ai ricercatori nell'identificazione e acquisizione di finanziamenti esterni nazionali e internazionali

5.3.2.1 Le azioni

Consolidare le strutture tecnico-amministrative, in termini di risorse umane, competenze e sistema informativo, dedicate al *grant scouting*, alla formazione per i ricercatori, e al supporto alla preparazione e stesura di progetti in ambito nazionale e internazionale, anche collaborando con agenzie e uffici di progettazione già presenti a livello regionale e nazionale;

I docenti e i ricercatori dell'Ateneo sono stati supportati nella presentazione di progetti in ambito nazionale e internazionale attraverso:

l'organizzazione di 2 giornate formative ad hoc in La collaborazione con APRE – Agenzia per la Promozione della Ricerca Europea - con sede a Roma, che fornisce anche supporto specifico e pre-screening delle proposte progettuali nell'ambito di Horizon 200

Incontri individuali programmati

Una newsletter settimanale sui bandi internazionali e una mensile sui bandi nazionali

Le azioni hanno portato alla presentazione di 100 progetti internazionali e 105 progetti nazionali con un aumento significativo (da 71 a 100) dei progetti internazionali rispetto al 2016).



Istituire una figura di *Manager della ricerca* dedicato a: (i) mantenere e attivare i contatti con le istituzioni nazionali e internazionali che erogano finanziamenti pubblici e privati; (ii) partecipare alle piattaforme europee per la definizione degli obiettivi di ricerca;

Attività in fase di avvio

Sviluppare e potenziare collaborazioni e *networking* con la comunità scientifica internazionale per la cooperazione e la progettazione in ambito di ricerca di base e applicata;

L'Ateneo ha stipulato l'accordo promosso dalla CRUI finalizzato alla creazione della "*Italian school of advanced sciences of Kyoto*" destinata ad operare, principalmente, nel settore delle scienze matematiche, fisiche, chimiche, naturali e dell'innovazione tecnologica.

E' stato inoltre organizzato un incontro con i Direttori di Dipartimento e i Coordinatori alla ricerca per promuovere la partecipazione dei ricercatori alle Piattaforme Tecnologiche Europee. A tal fine è stato chiesto, nel bilancio di previsione, di inserire una quota per supportare le spese di iscrizione alle Piattaforme.

Identificare percorsi di finanziamento alla ricerca che prevedano la partecipazione di enti esterni all'Ateneo e/o imprese.

Attività in fase di avvio

5.3.3 Accrescere la qualità e la produttività della ricerca e promuovere la visibilità dei ricercatori

5.3.3.1 Le azioni

Diffondere l'informazione sui criteri di qualità della produzione scientifica ai fini dei processi nazionali e internazionali di valutazione;

In data 21 febbraio 2017 l'ANVUR ha presentato ufficialmente e pubblicato i risultati finali della rilevazione VQR 2011-2014. I risultati della VQR 2011-2014 (discussi all'interno di un gruppo di lavoro dei coordinatori dipartimentali della ricerca in una riunione del 1 giugno 2017) mostrano un Ateneo la cui qualità della ricerca, rappresentata da IRAS1, è complessivamente superiore alla quota dimensionale dell'Ateneo. L'incidenza della produzione scientifica dei ricercatori promossi o assunti, rappresentata da IRAS2, è stata, invece, per alcune aree, inferiore alle corrispondenti medie nazionali di area.

Rafforzare il ruolo del merito scientifico nel

La nuova *governance* ha modificato il meccanismo di assegnazione delle risorse per



reclutamento e nella progressione di carriera;

assegni di ricerca cofinanziati dall'Ateneo nel 2017. Innanzitutto, dopo discussione nel gruppo di lavoro dei direttori dei dipartimenti e nel PQA (riunione del 7 luglio 2017), il Senato Accademico ha deliberato (seduta del 25 luglio 2017) che la ripartizione di risorse tra dipartimenti avvenisse sostanzialmente sulla base dell'indicatore IRDF dei dipartimenti riportato nel rapporto VQR 2011-2014. Secondariamente, sono state date indicazioni per cui l'allocazione delle risorse per assegni all'interno dei dipartimenti avvenisse su base competitiva tenendo in considerazione il cofinanziamento portato dal richiedente, la sua produzione scientifica (valutata con criteri compatibili con quelli adottati dalla VQR e/o dalle ASN) e la produzione scientifica degli assegnisti di cui il richiedente fosse stato referente nel periodo 2012-2015.

Avviare una politica d'investimento nell'attrazione di talenti, destinata a sostenere ricerche di eccellenza da svolgersi presso l'Università degli Studi di Brescia quale *host institution*, anche attraverso il percorso della chiamata diretta, unitamente a un piano straordinario di assunzioni di ricercatori di tipo a);

Nel 2017 l'Ateneo si è proposto come Host Institution nell'ambito del Programma Comunitario Marie Skłodowska Curie Actions - Horizon 2020, pubblicizzando le proprie attività di ricerca nei siti di reclutamento internazionale e (Euraxess) e presso i punti di contatto nazionali degli altri Paesi Europei.

Inoltre, Sulla base dei risultati della VQR 2011-2014, il MIUR ha individuato 350 dipartimenti candidati a presentare progetti per accedere al "Fondo di finanziamento dei dipartimenti universitari di eccellenza" (Legge di Stabilità per l'anno 2017) nel quinquennio 2018-2022. Quattro dipartimenti dell'Università degli Studi di Brescia sono stati inclusi nell'elenco dei candidati, Ingegneria dell'informazione, Medicina Molecolare e Traslazionale, Scienze Cliniche e Sperimentali, Specialità Medico-Chirurgiche, Scienze Radiologiche e Sanità Pubblica. Dei 4 dipartimenti (Ingegneria dell'Informazione, Medicina Molecolare e Traslazionale, Scienze Cliniche e Sperimentali, Specialità Medico-Chirurgiche, Scienze Radiologiche e Sanità Pubblica) che hanno presentato il progetto quinquennale per gli anni 2018-2022 entro il 10 ottobre 2017, 2 sono risultati assegnatari del finanziamento: Ingegneria



Sviluppare servizi di osservazione e monitoraggio delle attività di ricerca con supporto informativo, destinati: (i) alla gestione e pubblicazione dell'anagrafe della ricerca, (ii) alla valutazione annuale della ricerca di Ateneo;

dell'Informazione e Medicina Molecolare e Traslazionale, per un totale di circa 16 milioni di euro.

Per migliorare la visibilità della ricerca scientifica e delle competenze di docenti e ricercatori nel 2017 sono state avviate le attività di implementazione della piattaforma IRIS, che sarà arricchita con i moduli *Resource&Management* (RM) ed *Expertise&Skills* (ES) per una più efficace raccolta e diffusione delle informazioni disponibili sulle attività svolte sia dai singoli ricercatori sia dai gruppi di ricerca. Il processo di formazione e informazione a livello dipartimentale è già avviato.

L'Ateneo ha inoltre aderito al progetto CRUI – Università della Basilicata per la realizzazione di un software che – attingendo dalle informazioni presenti in OPENBS – fornisce un sistema di supporto alla valutazione della produzione scientifica degli Atenei basato sui criteri della VQR per i settori bibliometrici e del FFABR e dell'ASN per tutte le aree, bibliometriche e non. L'adesione al suddetto sistema ha dato l'avvio ad un percorso di attività di monitoraggio della produzione scientifica dell'Ateneo, già possibile in termini quantitativi attraverso la piattaforma IRIS, che proseguirà in modo costante negli anni futuri e che sarà elemento fondante per la preparazione alle prossime tornate valutative.

L'iniziativa dei delegati del Rettore alla ricerca e alla gestione della qualità della ricerca è stata condivisa con i coordinatori della ricerca dipartimentali (riunione 1 giugno 2017) e l'adesione è stata deliberata dal Senato Accademico nella seduta del 25 luglio 2017. Si tratta di un sistema in via di implementazione, per cui la prima fase avviata nel 2017 ha avuto carattere sperimentale.

Dai primi mesi del 2018 l'attività di valutazione è stata perfezionata e ciò consentirà di avere, nel corso dell'anno 2018, una situazione aggiornata della ricerca prodotta in Ateneo sia in termini di quantità che di impatto qualitativo secondo i differenti indicatori definiti da ANVUR e Ministero nei vari ambiti.



Sostenere e promuovere la visibilità delle competenze interne e dei risultati della ricerca, con la creazione di pagine dedicate alla ricerca d'impatto sul sito di Ateneo e con l'organizzazione di momenti di divulgazione scientifica aperti alla società.

Attività in fase di elaborazione

5.4 L'area della terza missione

5.4.1 Il trasferimento tecnologico e delle conoscenze

5.4.1.1 Le azioni

Rivedere i regolamenti per le cosiddette attività di conto terzi e per i trial clinici, per il deposito di brevetti e per la registrazione di marchi

A giugno 2017 è stato emanato il nuovo "Regolamento per la generazione, la gestione e la valorizzazione della proprietà intellettuale sui risultati della ricerca dell'Università degli Studi di Brescia". Il nuovo Regolamento fornisce una nuova disciplina alla creazione, protezione, gestione e valorizzazione dei risultati della ricerca di Ateneo.

E' stato anche sottoposto agli Organi il nuovo Regolamento delle attività eseguite per Conto Terzi di cui all'art. 66 del DPR 382/80 e per la ripartizione dei relativi proventi, approvato poi nelle sedute del mese di gennaio 2018

Potenziare le attività di valorizzazione e di negoziazione di Proprietà Intellettuale brevettata o non brevettata verso terzi (imprese, fondi, venture capitalist) che portino reali benefici all'Università, garantendo nel contempo lo sviluppo economico, culturale e sociale;

Nel 2017 è stato sottoscritto un accordo di licenza di brevetto con una Società attiva nel campo dello sviluppo e della valorizzazione industriale di brevetti tecnologici e si è provveduto ad accreditare una S.r.l. che opera nel campo dello sviluppo di concept in ambito agricolo quale "Spin off dell'Università degli Studi di Brescia".

Promuovere tra i ricercatori un approccio alla ricerca che, partendo da quella di base, evolva verso prodotti a livelli di prontezza tecnologica (Technology Readiness Levels, TRL) adeguati al loro utilizzo per attirare un sempre maggior numero d'investitori;

Sono stati svolti corsi di formazione alle attività brevettuali presso studenti dei Corsi di Studio e dottorandi di ricerca.



Sostenere attività di scouting da parte del Technology Transfer Office (TTO) che facciano emergere prodotti di ricerca ad alto valore aggiunto e ad alti TRL, nonché progetti che, seppure a TRL più ridotti, possano essere portati nel breve tempo a TRL più elevati mediante contributi finanziari interni o di terzi;

Sviluppare laboratori di contaminazione che, attraverso l'incontro di laureandi/dottorandi di ricerca di diverse macroaree, favoriscano la nascita e lo sviluppo d'idee imprenditoriali;

Potenziare il Networking con associazioni di categoria e con Università e Centri, anche internazionali, per la crescita della competitività in materia di proprietà intellettuale.

Sono stati conferiti a Società esterne quattro brevetti, ed è stata concessa una licenza a una startup esterna di un brevetto.

È stata accreditata una nuova Società di startup tecnologico del Dipartimento di Ingegneria Meccanica e Gestionale.

Nel 2017 si è conclusa l'attività finanziata con fondi del Ministero per lo Sviluppo Economico assegnati a seguito di Bando competitivo destinato al potenziamento degli Uffici di Trasferimento Tecnologico delle Università. Con tali fondi era stata reclutata un'unità di personale con il compito di incontrare i docenti e i ricercatori del dipartimento per favorire le attività di valorizzazione dei prodotti della ricerca.

È stato redatto un progetto per la realizzazione di un Contamination Lab, che non è stato finanziato dal MIUR. Si prevede comunque la messa in opera di una versione ridotta del CLab in collaborazione con il CSMT.

E' stata confermata l'adesione al Netval. E' inoltre stata formalizzata l'adesione al Consorzio APEnet - Rete degli Atenei ed Enti di Ricerca per il Public Engagement che riunisce una ventine di Atenei e ha il compito di coordinare, promuovere e valorizzare le attività di Public Engagement.

5.4.2 Le attività culturali e sociali (*Public Engagement*)

5.4.2.1 Le azioni

Potenziare le attività in convenzione con le Associazioni culturali del territorio;

Attività in fase di studio

Promuovere attività culturali aperte al territorio;

In occasione di UnibsDays, sono stati proposti alla cittadinanza incontri di carattere scientifico e culturale, uno spettacolo teatrale e un concerto di musica classica.

Coordinare l'iniziativa "Brescia 2030".

L'Università degli Studi di Brescia ha partecipato, insieme all'Università Cattolica del Sacro Cuore - sede di Brescia, ad un tavolo coordinato



dall'Area Innovazione del Comune al fine di elaborare un piano operativo di sviluppo e innovazione urbana per una visione condivisa di sviluppo del territorio di Brescia. I laboratori territoriali di "Brescia 2030" hanno riguardato quattro aree di lavoro: istruzione e formazione, salute e benessere, industria e impresa, turismo e cultura. A distanza di un anno dall'avvio del progetto, è stato presentato, a marzo 2018, nell'ambito di una conferenza stampa congiunta, il Libro Bianco "Brescia2030": un documento di sintesi che raccoglie la visione, il metodo e i progetti immaginati per la città.

5.4.3 Il placement

5.4.3.1 Le azioni

Favorire la diffusione dell'accesso ad AlmaLaurea per aziende e ordini professionali;

L'accesso ad Almalaurea è stato reso obbligatorio per compilare il questionario di valutazione finale prima della laurea; questo ha agevolato la conoscenza da parte di tutti gli studenti del portale. Inoltre, si è scelto di usare Almalaurea anche per l'avvio dei tirocini, in modo tale che le aziende possano utilizzare più servizi in un unico portale (consultazione CV, pubblicazione annunci e stage) ed accedervi più frequentemente;

Promuovere convenzioni tra l'Ateneo e Associazioni di servizio (Rotary, Lions, Prospera, ecc.) per l'affiancamento di laureandi/dottorandi a professionisti di vasta esperienza che svolgano il ruolo di *mentor*;

È stata stipulata una prima convenzione con l'associazione Prospera, ed e' stato attivato un progetto di Mentoring a favore degli studenti dei Corsi di Dottorato di Ricerca.

Facilitare l'uso, da parte degli studenti, di portali di ricerca di lavoro internazionali;

Si è svolto un seminario il 04/10/2017 per far conoscere soprattutto portali pubblici per trovare stage o lavoro all'estero (portali finanziati dalla comunità europea/regione).

Promuovere lo sviluppo di *soft skill* tipicamente richiesti dalle imprese, nei percorsi di studio triennali e magistrali e attraverso Corsi specifici.

Durante l'anno si sono svolte 5 edizioni di corsi sulle *soft skills* (redazione di curricula, public speaking, preparazione ai colloqui di lavoro), rivolti a tutti i laureandi e laureati dell'Ateneo.

E' stato organizzato il Career Day 2017, che ha visto la partecipazione di quasi cento aziende



(+20% rispetto all'anno precedente), con partecipazione affollata e soddisfatta di studenti universitari, neolaureati, allargata agli studenti dell'ultimo anno delle scuole superiori.

5.4.4 Gli Alumni

5.4.4.1 Le azioni

Provvedere alla revisione dello statuto dell'Associazione, stimolare la nomina delle cariche elettive e condividere con esse il piano di attività in un orizzonte temporale di tre anni;

Mettere al servizio strumenti per la condivisione d'idee e d'iniziative;

Sollecitare gli aderenti a fungere da *tutor* o *mentor* di studenti;

Favorire, per tramite degli *Alumni*, opportunità di *stage*;

Stimolare gli *Alumni* ad attività di *fund raising* a beneficio dell'Università.

Il nuovo statuto dell'Associazione Alumni è stato approvato in data 27 novembre 2017 e contestualmente sono stati nominati gli organi di governo.

Sono in fase avanzata di realizzazione gli strumenti informativi per la gestione degli Alumni all'interno del portale di Alma Laurea

5.5 Le dimensioni trasversali

5.5.1 La fluidità dei processi

5.5.1.1 Le azioni

Ristrutturare le attività amministrative strategiche per il miglioramento delle prestazioni dell'Ateneo, ad esempio il processo degli acquisti e i processi di comunicazione fra strutture centrali e dipartimentali, secondo un modello snello, per processi, per risultati e responsabilità;

Riformulare il quadro dei Regolamenti d'Ateneo;

Obiettivi assegnati dal nuovo Direttore Generale nel Piano integrato 2018/2020 al Dirigente del Settore appalti.

Nel 2017 è stato proposto il nuovo testo del Regolamento sui proventi ex art.66 Dpr 382/80. La riformulazione dei Regolamenti è un obiettivo assegnato al nuovo Direttore Generale per il



Individuare, sostenere e facilitare le attività che producono valore;	triennio del suo mandato;
Identificare un gruppo di lavoro che attui un regolare ciclo di verifica e un progressivo miglioramento dei processi.	Attività ricomprese in uno degli obiettivi assegnati al nuovo Direttore Generale per il triennio del suo mandato.

5.5.2 L'internazionalizzazione

5.5.2.1 Le azioni

Aprire un Centro linguistico al servizio di tutte le macroaree;	Attività in fase di avvio
Favorire, anche attraverso borse di studio, i programmi di doppio titolo e gli accordi Erasmus con Università considerate prioritarie, e l'immatricolazione di studenti che abbiano conseguito la Laurea all'estero, con particolare attenzione ai Paesi extra-UE e a medio e basso reddito;	Nell'anno 2017 sono stati incrementati gli importi delle borse di studio per l'Erasmus (a titolo di integrazione di Ateneo) e per le tesi all'estero. E' stato ridefinito il Regolamento per le tesi all'estero, sono stati ridefiniti i bandi per l'Erasmus e per le tesi all'estero uniformando le formule di calcolo.
Potenziare i servizi di accoglienza, in termini sia di personale sia di strutture;	Obiettivi assegnati al responsabile della struttura per il 2018.
Rendere più semplici e efficaci le procedure per l'esperienza ERASMUS degli studenti;	Obiettivo assegnato al Responsabile della struttura per il 2018.
Migliorare la comunicazione attraverso il sito web in lingua inglese;	E' stato riorganizzato il sito per quanto riguarda gli studenti internazionali.
Incrementare la partecipazione a fiere e road show di orientamento organizzate dal Ministero degli Affari Esteri e della Cooperazione Internazionale (MAECI), dal MIUR e da Uni-Italia in alcuni dei Paesi individuati come strategici per la promozione dell'alta formazione italiana;	Nel 2017 l'Ateneo ha partecipato ad alcuni eventi in Paesi considerati strategici. A Tirana (dall'Albania proviene il numero più alto dei nostri studenti internazionali) abbiamo partecipato all'evento "Studiare in Italia". In collaborazione con Uni Italia abbiamo partecipato a due missioni in Paesi considerati strategici: in Vietnam per partecipare a Italian Days di Higher Education e in India per il Road Show.
Istituire l'albo degli <i>Alumni</i> internazionali e lanciare l'iniziativa " <i>They tell about us</i> ", raccolta di testimonianze multimediali dei nostri migliori	Nel mese di settembre 2017 è stato pubblicato un bando per selezionare un collaboratore per l'iniziativa " <i>They tell about us</i> ". Il bando è andato deserto. Verrà probabilmente riproposto



studenti internazionali.

nel corso del 2018.

5.5.3 Le relazioni con il territorio

5.5.3.1 Le azioni

Implementare una visione di sviluppo del territorio di lungo periodo in collaborazione con gli altri *stakeholder*, attraverso un ruolo super partes dell'Ateneo;

Progetto Sustainable Development Goals. Partecipazione agli eventi "Brescia Green" e "M'illumino di meno" con Rete Università Sostenibili. Formulazione Piano di Sostenibilità di Ateneo.

Promuovere iniziative di formazione avanzata in collaborazione con enti, associazioni, imprese;

Sono stati attivati dai Dipartimenti corsi di perfezionamento e master in collaborazione con Enti.

Promuovere le iniziative di trasferimento tecnologico e di contaminazione dei saperi.

Attività in fase di avvio

5.5.4 Le relazioni con il servizio sanitario

5.5.4.1 Le azioni

Mantenere la sostenibilità delle sedi periferiche della didattica;

Nell'AA 2017-18, oltre a mantenere quanto già in atto per gli anni precedenti, l'Ateneo si è impegnato per la riapertura di alcune sedi precedentemente sospese. Al termine del processo di revisione la situazione finale è stata la seguente:

- Infermieristica:
 - Brescia
 - Cremona
 - Mantova
 - Desenzano
 - Esine – riattivata
 - Chiari – sospeso 1 anno
- Fisioterapia
 - Brescia
 - Cremona
 - Mantova – riattivata
- Educatori Sanitari
 - Brescia
 - Mantova
- Assistenza Sanitaria
 - Brescia



-Cremona – riattivata

La situazione, in termini di sostenibilità e di rapporto costo-beneficio relativamente alla numerosità delle classi/numero di docenti di riferimento impegnati è sotto costante monitoraggio e richiederà nuove valutazioni per i prossimi anni accademici anche in vista di un ampliamento e diversificazione dell'offerta formativa dell'Ateneo.

Incrementare il numero di sedi di tirocinio;

Nell'AA 2017-2018 l'Università degli Studi di Brescia ha stipulato una convenzione con il Consiglio dell'Ordine degli Avvocati di Brescia per lo svolgimento di un semestre di tirocinio per l'accesso alla professione forense in costanza dell'ultimo anno del corso di laurea magistrale in Giurisprudenza.

Inoltre è stato avviato il processo di ratifica di una convenzione con ATS e Ordine dei Medici della Provincia di Brescia per l'attivazione di un tirocinio presso i Medici di Medicina Generale (è alla firma domani).

Favorire le aree di ricerca traslazionale con il coinvolgimento del SSR;

Attività in fase di studio

Rafforzare i percorsi integrati favorendo la nascita di nuove Unità assistenziali "miste";

Attività in fase di studio

Sollecitare e sostenere il finanziamento da parte del SSR di posizioni di professori, ricercatori e borsisti per Scuole di Specializzazione.

Per quanto riguarda le scuole di specializzazione, l'Ateneo ha ottenuto il finanziamento di un posto per pediatria da parte dell'ASST di Mantova, un posto per medicina interna da parte degli Istituti Ospedalieri Bresciani e un posto per la radioterapia finanziato dalla Fondazione Poliambulanza; la Regione Lombardia ha finanziato un posto: per cardiocirurgia, per medicina d'urgenza, per oftalmologia, per oncologia e per otorinolaringoiatria.

Nell'AA 2017-18 (AA 2016-17 nel calendario delle Scuole di Specializzazione) si è verificata un proficuo rapporto con Regione Lombardia e con gli altri Atenei lombardi che ha portato a Brescia 5 borse aggiuntive a finanziamento regionale. A tale numero, non elevatissimo ma in



linea con quello ottenuto da Atenei di analoghe dimensioni, si è giunti a fronte del riconoscimento che i parametri storicamente applicati non riconoscono alcune peculiarità dell'Università di Brescia in merito a numero di laureati in Medicina e Chirurgia ed al territorio coperto con la rete formativa. Dal tavolo è emerso l'impegno a rivedere nei prossimi anni tali parametri.

Le borse aggiuntive sono state 5:

Cardiochirurgia – 1

Medicina d'emergenza e urgenza – 1

Oftalmologia – 1

Oncologia – 1

Otorinolaringoiatria -1

Inoltre nell'anno 2017 è stato finanziato un posto di ricercatore per la radioterapia da parte dell'associazione Amici dell'Istituto del Radio; un posto di ricercatore per l'oncologia finanziato dall'azienda Perla del Garda s.a.r.l.; un posto di ricercatore per la patologia generale e per la biologia applicata finanziati dal progetto Fondazione Cariplo.

5.5.5 L'autovalutazione e la valutazione

5.5.5.1 Le azioni

Condurre a regime il processo di autovalutazione per l'attività didattica, ricercando la massima efficacia del sistema;

Nel corso del 2017 l'azione del Presidio della Qualità di Ateneo, nominato in corrispondenza dell'insediamento della nuova squadra di governo dell'Ateneo, è stata più vigorosa del passato, ma ha dovuto affrontare il cambio di passo imposto al sistema di AQ dal DM 987 emanato nel dicembre 2016 e dalle nuove linee guida per l'accreditamento periodico rilasciate in via definitiva dall'ANVUR solo nel successivo mese di agosto.

Formare il personale docente e tecnico-amministrativo coinvolto nel processo di qualità, e sensibilizzare gli studenti all'importanza della partecipazione al processo di qualità della didattica;

Il PQA ha organizzato numerosi incontri di informazione e condivisione con tutti gli attori del sistema di AQ sul DM 987 e dei suoi effetti. E' stata realizzata un'iniziativa di formazione sui temi dell'accreditamento delle sedi e dei CdS in collaborazione con la CRUI presso l'Ateneo nelle date del 19 e 20 ottobre 2017, in preparazione



	<p>della visita delle CEV previste dal 10 al 14 dicembre 2018.</p> <p>Per supportare il personale docente nei suoi adempimenti nei processi di qualità è stato definito uno schema omogeneo e condiviso per la Relazione Annuale delle Commissioni Paritetiche Studenti Docenti (CPDS) e il delineato il processo di Monitoraggio e Revisione annuale dei Gruppi di Riesame (GdR) dei CdS e aggiornato la connessa modulistica.</p> <p>E' stato adottato il sistema SISValDidat di Valmon s.r.l. per la messa a disposizione dei risultati dei questionari sulla didattica per le attività dei GdR dei CdS e delle CPDS.</p>
<p>Costruire un sistema di valutazione dei dati relativi alle attività di ricerca e di terza missione che, pur accogliendo le metodologie dell'ANVUR, possa anche fornire un panorama più completo delle attività di Ateneo;</p>	<p>Sono state avviate le procedure per l'implementazione dei moduli <i>Resource& Management (RM)</i> ed <i>Expertise&Skills (ES)</i> per una più efficace raccolta e diffusione delle informazioni disponibili sulle attività svolte sia dai singoli ricercatori sia dai gruppi di ricerca. Il processo di formazione e informazione a livello dipartimentale è già avviato.</p>
<p>Adottare, anche per le attività di ricerca e terza missione, un sistema di assicurazione di qualità organico ed efficiente che porti al controllo e al miglioramento continuo dei processi e dei prodotti della ricerca;</p>	<p>Attività in fase di avvio</p>
<p>Predisporre periodicamente e sistematicamente per gli Organi di governo delle informazioni sulle attività di ricerca e terza missione;</p>	<p>Attività ancora non a regime</p>
<p>Proseguire nell'estensione della certificazione UNI EN ISO 9001;</p>	<p>Attività in fase di studio</p>
<p>Individuare e ottimizzare i processi del sistema AVA con impatto sui processi del sistema UNI EN ISO 9001 e viceversa.</p>	<p>Attività in fase di studio</p>

5.5.6 La cooperazione e lo sviluppo

5.5.6.1 Le azioni

Formare giovani provenienti dal Sud del Mondo, Nell'ottica di una maggiore attenzione alla



ponendo attenzione a non favorire la fuga delle risorse umane dai Paesi di origine;

cooperazione allo sviluppo, l'Ateneo ha emanato il primo bando riservato a studenti in situazioni di vulnerabilità migratoria. Il bando "STAR - Students At Risk" ha messo a disposizione 8 Borse di studio per corsi di laurea triennale e magistrale. Le borse di studio riservate agli studenti residenti in un Paese in via di sviluppo, Siria, Iraq o beneficiari di protezione internazionale in Italia – ciascuna dell'importo di 7.000 € lordi – nascono dalla volontà dell'Ateneo di sostenere gli studenti stranieri provenienti da Paesi disagiati. Beneficiano del Bando "STAR - Students At Risk", anno 2017 - otto studenti di cui tre provenienti da un Paese in via di sviluppo (Sudan e Etiopia) e cinque beneficiari di protezione internazionale (Nigeria, Siria e Gambia).

Supportare dal punto di vista tecnico e didattico le istituzioni didattiche e di ricerca nei Paesi a risorse limitate;

Nel corso del 2017 sono proseguite le attività della Cattedra UNESCO "Formazione e rinforzo delle risorse umane per lo sviluppo sanitario nei Paesi a risorse limitate"

Potenziare le sinergie con le associazioni della società civile per rispondere ai bisogni espressi dalle popolazioni in difficoltà nell'ottica finale dello sviluppo integrale della persona umana;

L'Università degli Studi di Brescia è stata tra i primi atenei a organizzare un ciclo di seminari sui 17 Obiettivi di Sviluppo Sostenibile che impegneranno l'agenda delle Nazioni Unite per i prossimi 15 anni sul fronte del miglioramento della sostenibilità e del benessere della popolazione mondiale. Da maggio a dicembre 2017 sono stati effettuati 6 incontri.

Realizzare ponti culturali e scientifici tra le popolazioni migranti e i Paesi di origine, anche con l'obiettivo di facilitare la comprensione tra i popoli.

Attività in fase di studio

5.5.8 L'accessibilità per tutti

5.5.8.1 Le azioni

Migliorare l'accessibilità materiale e immateriale dell'Università degli Studi di Brescia mediante l'abbattimento di barriere architettoniche edilizie e legate ad arredi;

Sono stati effettuati una serie di interventi per l'abbattimento di barriere architettoniche, d'intesa con il delegato per le disabilità prof. Arengi e con la delegata all'edilizia universitaria prof.ssa Passamani: banconi dei



	laboratori didattici di Medicina molecolare e traslazionale, rampa d'ingresso del Palazzo Martinengo su Piazza Mercato e del Palazzo in Via Mameli, eliminazione dislivello in Via Valotti e rampa in Via San Faustino per Aula magna.
Effettuare una ricognizione dei software in uso a studenti, personale tecnico-amministrativo e docenti atti a superare le disabilità;	E' stato programmato un corso rivolto al PTA per la predisposizione di documenti accessibili.
<i>Accessibility as Enabling Knowledge</i> : sono già presenti Centri, laboratori, singoli docenti che sotto diversi punti di vista si occupano di disabilità, accessibilità e inclusione; s'intende mettere in rete tutte queste realtà.	E' stato attivato Jose (lettore per non vedenti). Sono stati attivati tutor per le procedure di iscrizione.

5.5.10 La comunicazione, il web e i social

5.5.10.1 Le azioni

Promuovere la comunicazione in punti strategici frequentati da studenti e famiglie potenzialmente interessati;

Riesaminare il sito web dell'Ateneo, www.unibs.it, riprogettandolo alla luce delle tecnologie più moderne; migliorando la sua visibilità, la sua navigabilità e la sua interattività;

Affiancare a un nucleo comune una rete di satelliti web tematici;

Sviluppare l'uso dei *social media* (*facebook, linkedin, twitter, youtube, instagram, ecc.*);

E' stato Ideato e realizzato materiale informativo destinato all'Ufficio Orientamento e all'Ufficio Mobilità internazionale studenti per la diffusione nelle fiere nazionali e internazionali e nelle scuole.

E' stato avviato nel 2017 un processo di revisione generale del sito per migliorare la sua accessibilità agli utenti che si è sviluppato nel corso del 2018, sotto la direzione dei Delegati competenti in materia.

E' stata predisposta una piattaforma per ospitare WordPress e modelli per siti satelliti.

L'Università è presente con un profilo ufficiale su FACEBOOK, TWITTER, YouTube e, dal mese di agosto 2017, INSTAGRAM.

Il profilo ufficiale FACEBOOK segnala un incremento da 8.041 a 11.659 followers nel periodo di riferimento (gennaio-dicembre 2017). La copertura totale dei post (il numero di persone che hanno visualizzato almeno un contenuto della pagina o relativo ad essa) ha registrato una media di 7.878 persone nel periodo di riferimento.

Il profilo ufficiale INSTAGRAM ha segnato un



	incremento di followers da 0-766 nel periodo agosto-dicembre 2017 (+100%). Il profilo TWITTER invece conta 1.650 tweets e 1.731 followers, mentre il canale YouTube si attesta a 326 iscritti e un totale di 16.749 visualizzazioni di video.
Migliorare i servizi offerti online agli <i>stakeholder</i> , anche al fine di migliorare la qualità della didattica, della ricerca e della terza missione;	E' stata attivata App MyUNibs per studenti
Promuovere all'interno dei laboratori di ricerca la produzione di <i>gadget</i> derivanti dalle attività di ricerca;	Attività in fase di avvio
Promuovere le attività editoriali riferentisi al marchio "Brixia University Press".	Attività in fase di avvio

5.5.11 La gestione dell'energia

5.5.11.1 Le azioni

Sviluppare il sistema di gestione energetica di Ateneo (la tecnologia IoT - *Internet of Things*) integrato con il sistema EMS (*Energy Management System*) che consentirà la sperimentazione della gestione ottimizzata di approvvigionamento e consumo di energia, con l'obiettivo di riduzione di costi e di emissioni di CO₂ equivalente;

Sviluppare moduli di EM-DSS (*Energy Management Decision Support System*) a supporto della consapevolezza di esprimere strategie e azioni efficaci;

Potenziare gli incubatori di soluzioni per la produzione e la gestione dell'energia, anche nella prospettiva della qualità degli ambienti di lavoro.

E' stata effettuata un'analisi tecnico-economica della proposta di potenziamento ed upgrade tecnologico del sistema di controllo e gestione consumi (calore). E' stata verificata la potenziale estensione del sistema ai consumi elettrici. E' stato avviato il censimento emissioni CO₂, la rete locale (ingegneria) per raccolta e analisi dati con potenziale sviluppo sul controllo carichi-accumuli e il portale laboratorio ELux e stazione meteo. Ha avuto prosecuzione il programma interventi di miglioramento impiantistico.



5.5.12 Potenziare le attività per la riduzione dell'uso di veicoli motorizzati individuali

5.5.12.1 Le azioni

Aggiornare il Piano degli Spostamenti Casa-Lavoro (PSCL) per gli studenti e per il personale dipendente;

Proseguire con le attività del tavolo tecnico "Tavolo della Mobilità", in cui sono coinvolti i rappresentanti dei docenti e del personale tecnico-amministrativo di ogni area scientifica dell'Università e del Comune di Brescia;

Proporre attività culturali (seminari, corsi di aggiornamento per i tecnici di settore di enti pubblici);

Attuare attività per la promozione dell'uso di sistemi di mobilità sostenibile (tra cui accordi con le istituzioni per una scontistica sui sistemi di trasporto collettivo, biciclette in comodato gratuito, car-pooling, ecc.);

Attività in fase di studio

Si sono tenute le riunioni periodiche del Tavolo della Mobilità che hanno affrontato le diverse esigenze degli studenti e del personale dipendente. Ad alcune riunioni sono stati invitati l'Assessore alla Mobilità del Comune di Brescia e il Direttore Generale di Brescia Mobilità, che hanno illustrato le diverse attività svolte dall'Amministrazione a favore dell'Università, soprattutto sulla riqualificazione di via Branze. Sono stati promossi e concordati con il Comune i lavori, eseguiti dal Comune, di ampliamento della sede pedonale di via Branze e messa in sicurezza dell'attraversamento pedonale.

Riguardo alle iniziative finalizzate alla promozione di sistemi di mobilità sostenibile, si sono svolti: tre seminari, indirizzati soprattutto agli studenti ed ai tecnici delle Amministrazioni pubbliche che si occupano di mobilità;

E' stata organizzata la manifestazione "vieni in università senza l'automobile" indirizzata al personale dipendente e la tradizionale "biciclettata" indirizzata agli studenti. E' stato firmato un accordo tra UNIBS e il Comune di Brescia e Brescia Mobilità s.p.a. per concedere una scontistica sull'abbonamento al Trasporto Pubblico Locale per gli studenti.

L'Ateneo ha partecipato attivamente con il Comune di Brescia all'organizzazione delle manifestazioni nella settimana europea della mobilità sostenibile (16 - 22 settembre), partecipando soprattutto con iniziative rivolte agli studenti.

Si è messo in esercizio il nuovo parcheggio, tra l'area di Ingegneria e quella di Medicina, riservato agli studenti.



5.6 I fattori abilitanti

5.6.1 Le risorse umane

5.6.1.1 Le azioni

Valorizzare le professionalità e il merito nel rispetto del perseguimento delle linee di indirizzo del Piano;

Il nuovo Direttore Generale nel 2017 ha dato informazione al tavolo sindacale dell'intenzione di procedere, in sede costituzione del nuovo Fondo per il Salario Accessorio, alla conversione dei risparmi da lavoro straordinario del budget 2017 per un incremento stabile delle risorse da destinarsi a Progressioni Economiche Orizzontali nonché di istituire il Premio innovazione per premiare le migliori prestazioni del personale.

Mappare e rendere più efficienti i processi amministrativi per liberare risorse umane da dedicare a nuovi progetti;

Nel 2017 è stata pianificata dal nuovo Direttore generale la redazione del Manuale delle procedure. Sono stati avviati i lavori nel 2017. Il Manuale sarà adottato nel corso del 2018.

Identificare i bisogni formativi e attivare processi di formazione e riqualificazione del personale tecnico-amministrativo;

Il nuovo Direttore Generale ha disposto a novembre 2017 la somministrazione di un questionario al personale per rilevare i fabbisogni formativi. È stato redatto il Piano degli interventi formativi 2018, che ha tenuto conto anche degli esiti del questionario, privilegiando la formazione *in house*, attraverso l'utilizzo di docenti interni, strumenti e strutture dell'ateneo.

Promuovere contributi d'idee e proposte per la soluzione di problemi del personale tecnico-amministrativo;

E' stata istituita la figura della Consigliera di fiducia.

Attivare progetti specifici per promuovere efficaci politiche di parità.

Attraverso l'utilizzo delle risorse appositamente destinate al CUG sono state finanziate nel 2017 le seguenti politiche di sostegno alle famiglie:

il centro estivo per figli/e di dipendenti di età compresa tra i 5 e i 16 anni, organizzato dal Centro Universitario Sportivo (CUS) di Brescia e ulteriori 9 centri accreditati;

rogazione di un bonus destinato ai dipendenti che iscrivono i propri figli/e all'asilo nido.

Il 9 novembre 2017 nel Salone dell'Apollo di Palazzo Martinengo Palatini, sede del Rettorato, si è tenuta la presentazione della Consigliera di Fiducia dell'Università degli Studi di Brescia,



nominata con Decreto Rettorale.

5.6.2 L'edilizia universitaria e il campus sostenibile

5.6.2.1 Le azioni

Verificare lo stato degli immobili e le esigenze di ristrutturazione e manutenzione, con riferimento in particolare agli spazi dedicati alle attività sia di didattica sia di ricerca, anche con riferimento alla sicurezza;

Ristrutturare l'edificio di proprietà dell'Ateneo di Porta Pile e l'edificio adiacente alla chiesa di S. Maria del Lino;

Predisporre un progetto comunicativo in grado di trasmettere l'identità dell'Ateneo e la sua visione relativa al patrimonio edilizio dell'Ateneo.

E' stato predisposto uno strumento informatico che raccoglie lo stato delle richieste degli utenti, l'avanzamento di quanto programmato e la proposta dei nuovi interventi ritenuti prioritari. Tale documento è periodicamente sottoposto alla delegata per l'edilizia prof. Passamani.

Nel 2017 sono state effettuate le procedure istruttorie per la gara per affidare la progettazione della ristrutturazione dell'edificio di via Porta Pile

A fine 2017 è stata autorizzata la stipula del contratto per l'acquisto della porzione dell'Immobile denominato "Complesso Madonna del Lino" dove saranno collocati alcuni uffici e residenze per docenti stranieri. I lavori di ristrutturazione sono in corsi.

Nel 2017 sono state avviate le attività finalizzate alla definizione della documentazione tecnica per la gara per fornitura e posa segnaletica campus (ING/MED) e per la progettazione per segnaletica Campus centro storico (IUS/ECO/SEDI AMMIN).

Nell'ambito degli interventi di restauro conservativo delle facciate di Palazzo Martinengo Palatini, sede del Rettorato, è stata presentata la nuova installazione grafica "La tua strada per il futuro", posta a copertura delle impalcature. Il telo "La tua strada per il futuro" è volutamente simbolico, vuole essere espressione dell'identità dell'Ateneo attraverso il simbolo della strada a quattro colori, identificativa delle quattro macroaree dell'Ateneo (giallo/Economia, blu/ Giurisprudenza, verde/Ingegneria, rosso/ Medicina) e metafora del percorso che ciascuno studente intraprende fino al conseguimento della laurea. L'installazione grafica è stata presentata nell'ambito di una conferenza stampa ad aprile 2017 (nel testo sono indicati i nomi dei relatori) e



che ha avuto ampia risonanza sui quotidiani locali e nazionali e sulle riviste di settore.

Utilizzare i modi di comunicazione per non vedenti e ipovedenti installando mappe tattili, QRcode che possano interagire con audio/video, dispositivi per la realtà aumentata.

Attività in fase di studio

5.6.3 I servizi d'ICT di Ateneo

5.6.3.1 Le azioni

Progettare i sistemi informativi in funzione delle attività da svolgere e di chi le deve svolgere;

Migliorare le infrastrutture dei sistemi multimediali, anche per la trasmissione di eventi *live* e per la didattica;

Raggiungere l'obiettivo di un sito web maggiormente connotato secondo un concetto di tipo federativo;

Razionalizzare gli acquisti di *software*;

Favorire la messa a disposizione degli studenti di *software* a uso didattico.

- In questi ambiti sono stati effettuati i seguenti interventi:
- Estesa la rete di Ateneo all'interno di Spedali Civili
- Attivato nuovo MyPortal per docenti e personale
- Attivata App MyUniBs per studenti su Android e IOS
- Riqualficate aule didattiche di ingegneria
- Interventi di riqualificazione del Salone Apollo
- Attivato nuovo contratto manutenzione audio video
- Installato sistema di room-combine per aule didattiche di economia, (Santa Chiara tra l'aula C2 e l'aula Magna, San Faustino tra l'aula Magna e la sala biblioteca)
- Rifacimento software di gestione dell'illuminazione dell'aula magna di medicina
- Licenza annuale TAH_Campus MATLAB & Simulink Full Suite
- Estensione delle licenze a supporto dell'erogazione della didattica netsupport school
- Attivato sistema VPN per studenti al fine di utilizzare risorse di calcolo dell'ateneo

5.6.5 Gli altri servizi

5.6.5.1 Le azioni

Ristrutturare la pista di atletica del complesso sportivo di via Scuole;

Valorizzare il percorso tra il polo didattico di Medicina-Ingegneria e il complesso sportivo di

Attività in fase di studio. Il prof. Orizio, delegato per lo sport, ha verificato la possibilità che l'intervento venga sostenuto anche da altri enti, come la Provincia di Brescia, proprietaria



Via Scuole, adeguatamente riprogettato e dell'impianto messo in sicurezza.

5.6.6 Il Diritto allo Studio Universitario

5.6.6.1 Le azioni

Servizio abitativo: definire un progetto per l'aumento di 130/180 posti letto da presentare nel prossimo bando per il finanziamento dell'edilizia residenziale, Legge 338/2000, che si prevede possa uscire nel 2020, in risposta alla crescente domanda. Il progetto potrà prevedere il coinvolgimento di soggetti pubblici e privati. La nuova struttura andrà pensata anche nell'ottica di divenire un punto di riferimento per gli studenti e il personale universitario delle sedi del centro, prevedendo aule studio, aule informatiche, sale per la didattica, palestra, bar e luoghi d'incontro;

Servizio ristorazione: attivare un centro di ristorazione ad "affido diretto" sia per gli studenti sia per il personale universitario del centro storico. La tipologia di "affido diretto" rispetto all'attuale sistema di gestione che prevede il convenzionamento di più punti ristoro consentirà un miglior livello di servizio a parità di costo;

Attività in fase di studio.

E' stato deliberato dal CdA un accordo per l'utilizzo dello spazio "ex buonissimo" come mensa universitaria.

Borse di studio: mantenere l'impegno a sostenere, con risorse proprie, la copertura economica agli studenti che dovessero trovarsi nella condizione di "idonei non assegnatari" a causa delle non sufficienti risorse economiche stanziare dal Ministero e dalla Regione. S'intende potenziare la comunicazione e l'assistenza agli studenti internazionali che potrebbero accedere a questa tipologia di borse.

In bilancio nel 2017 è stato mantenuto l'impegno a garantire la copertura economica per gli studenti idonei.



3.2. Valutazione della performance individuale

3.2.1 Valutazione del Direttore Generale

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

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

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

La valutazione del Dott. Enrico Periti è stata effettuata dal Consiglio di Amministrazione, sulla base della proposta del Nucleo di Valutazione, ricevuta la relazione del Rettore, secondo quanto previsto dall'art. 14, c. 4 lett. e) del D.lgs.150/2009.

Il Consiglio di Amministrazione, nella seduta del 27.04.2017, ha ritenuto di riconoscere al dott. Enrico Periti l'indennità di risultato per il massimo previsto, pari al 20% della retribuzione, così come previsto dall'art. 2 del contratto stipulato.

Per quanto riguarda il dott. Luigi Micello il Consiglio di Amministrazione ha deliberato, nella seduta del 27.04.2017, di non affidargli obiettivi sul periodo di esercizio delle sue funzioni nel ruolo di Direttore Generale e, pertanto, di non corrispondere alcuna indennità di risultato.

La valutazione delle attività, per l'anno 2017, dell'Avv. Alessandra Moscatelli è stata sottoposta dal Rettore al Consiglio di Amministrazione nella seduta del 20.06.2018, previo parere del Nucleo di Valutazione. Il Consiglio di Amministrazione ha approvato la valutazione proposta dal Rettore e ha autorizzato, a favore del Direttore Generale, la liquidazione della retribuzione di risultato nella misura pari al 20% del trattamento economico complessivo, rapportato al periodo contrattuale.

3.2.2. Valutazione dei Dirigenti

La valutazione dell'attività svolta da parte dei due dirigenti è stata condotta dal Direttore Generale, sulla base degli obiettivi prestazionali e comportamentali, secondo i processi definiti nel Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance in vigore per l'anno 2017.



Con riferimento al contratto individuale di lavoro sottoscritto e in coerenza con il ciclo della *performance*, tra febbraio e maggio 2018 sono state prodotte dai dirigenti le previste relazioni sull'attività svolta nel 2017.

Secondo quanto previsto dalla delibera del Consiglio di Amministrazione n. 252/15310 del 02.07.2012, relativa all'istituzione di tre fasce su cui si articolano i valori economici della retribuzione del personale dirigente di Ateneo, è stata definita:

- per il Dirigente del "Settore Acquisti Edilizia e Sicurezza", una valutazione corrispondente ad una percentuale pari al 24% della retribuzione di posizione, all'interno del predefinito range 20%-25%, per la determinazione della retribuzione di risultato;
- per il Dirigente del "Settore Risorse Economiche", una valutazione corrispondente ad una percentuale pari al 50% della retribuzione di posizione, all'interno del predefinito range 30%-50%, per la determinazione della retribuzione di risultato.

A fine maggio 2018 è stata disposta la liquidazione delle relative indennità di risultato.

3.2.3. Valutazione del Personale T.A.

Il Direttore Generale titolare ai sensi dell'articolo 10 dello Statuto "*della complessiva gestione e organizzazione dei servizi, delle risorse strumentali e del personale tecnico-amministrativo dell'Ateneo*", governa il sistema di valutazione della *performance* individuale del PTA, attraverso i Responsabili dei Settori, Servizi, UOCC, UOC e UOS.

Il processo di valutazione è orientato al riconoscimento del merito e, quindi, alle differenziazioni di giudizio. Il Direttore Generale sovrintende il processo al fine di garantire un'uniformità nel metodo di valutazione e di giudizio. Qualora si ravvisino sensibili difformità nei processi di valutazione si apre un'interlocuzione con il Responsabile della valutazione per accedere ad una soluzione equilibrata e condivisa. I docenti responsabili dei gruppi di ricerca e i Direttori di Dipartimento sono chiamati a esprimere un dato di *customer satisfaction*, per il personale afferente ai servizi dipartimentali ove alla dipendenza gerarchica amministrativa ne sia affiancato una di tipo funzionale in capo a soggetti del Dipartimento.

Nel corso del 2017, in via sperimentale, sono stati previsti tra gli obiettivi dei titolari di posizione organizzativa alcuni correlati alla realizzazione e somministrazione di appositi questionari volti a raccogliere il gradimento dell'utenza in merito all'efficienza di alcuni servizi. Il coinvolgimento dell'utenza nella valutazione della *performance* delle strutture e del personale è stato poi potenziato nel Piano integrato 2018 (es. per i servizi di biblioteca, di segreteria studenti e ufficio personale). In questo modo il processo di valutazione vede coinvolti i cittadini che si esprimono sulla qualità dei servizi erogati.



Tutte le valutazioni sono state inserite in applicativo¹² e a inizio aprile 2018 è stato chiuso l'evento 2017, con successiva trasmissione dei dati alla UOC Trattamento Economico e Previdenziale del Personale. L'erogazione della premialità è prevista nel bimestre estivo, subordinata alla validazione della Relazione da parte del Nucleo. La lettura complessiva delle valutazioni espresse fornisce un dato generalmente positivo.

La tabella allegata (All. 1) riporta i livelli di conseguimento degli obiettivi per i responsabili di Posizione Organizzativa.

Segue la rappresentazione quantitativa delle principali dinamiche.

Il dato di sintesi consolidatosi nel triennio sugli obiettivi assegnati ai responsabili di posizione tra amministrazione e dipartimenti si presenta come segue:

Obiettivi individuali - Planning ¹³							
Anno	Resp. con ob	N. Ob.	A	I	S	I/S	T/A
2015 Gen	65	105	46%	24%	9%	21%	
2015 Giu	70	115	45%	24%	9%	22%	
2016	71	114	52%	11%	4%	0%	33%
2017	71	123	50%	24%	13%	2%	11%

Nel mese di giugno 2015, a seguito della revisione organizzativa sulle segreterie dipartimentali dell'area economico giuridica e di ingegneria e del Servizio agli Studenti, è stato riletto il planning sulle nuove e/o cessate posizioni.

Obiettivi individuali – Dati di chiusura				
Anno	responsabili con obiettivi	Tot Ob.vi	Conseguimento a fine anno	Note
2014	71	126	85%	Chiusura e/o completamento nel 2015
2015	70	111	85%	Proseguimento nel 2017 e monitoraggio in occasione dei Report DG per 5 obiettivi
2016	71	112	88%	Proseguimento nel 2017 e monitoraggio in occasione dei Report DG per 12 obiettivi
2017	76	120	90%	Proseguimento nel 2018

Rispetto ai dati di planning il N. 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; aumentati i Responsabili con obiettivi a causa della creazione di nuove posizioni organizzative.

Con riferimento agli obiettivi, ai fini del monitoraggio e della misurazione:

- ci atteniamo alla rilevazione di un dato quantitativo, espressivo della percentuale di avanzamento/conseguimento;
- almeno trimestralmente avviene la verifica relativa a ciascun obiettivo, attestata dai responsabili e condivisa con il Direttore Generale;

¹² UGov RU/Valutazioni Individuali.

¹³ Sugli obiettivi sono definite le seguenti tipologie: Amministrativi, Innovativi, Strategici, Innovativi/Strategici, sulla Trasparenza e/o Anticorruzione.



- un indice di conseguimento pari all'80% ca, viene considerato rientrante nell'area del raggiungimento dell'obiettivo assegnato e sinteticamente rappresentato in forma bipolare, attraverso il criterio ON/OFF.

Sul versante delle competenze trasversali, per il personale in servizio al 31/12, si è pervenuti alle seguenti situazioni:

sul triennio 2015-2017

- ✓ per i responsabili di posizione organizzativa:

Valutazioni Resp. P.O.	2015		2016		2017	
	N.	%	N.	%	N.	%
Range / N. valutati	71		71		74	
100-90	45	63%	54	76%	68	92%
89-80	23	32%	17	24%	6	8%
	95%		100%		100%	
79-70	3	4%	0	0%	0	0%
< 70	0	0%	0	0%	0	0%

- ✓ per il personale di categoria B, C, D, senza responsabilità di posizione

Valutazioni B-C-D SENZA P.O.	2015		2016		2017	
	N.	%	N.	%	N.	%
Range / N. valutati	420		419		418	
100-96	12	3%	30	7%	40	10%
95-91	123	29%	161	38%	177	42%
90-81	238	57%	191	46%	164	39%
	89%		91%		91%	
80-71	41	10%	33	8%	35	8%
70-60	6	1%	4	1%	2	1%
< 70	0	0	0	0	0	0

E' escluso il personale non valutato per assenze tutelate e/o in aspettativa per l'intero anno (n.4 nel 2016), convenzionato con il SSN valutato dagli Spedali Civili di Brescia (n.17 nel 2016) o cessato in corso d'anno (n. 16 nel 2016).

Si ricorda, con l'occasione che:



- dal ciclo 2014, anche il personale afferente alle Amministrazioni Dipartimentali viene valutato all'interno della catena delle responsabilità amministrative;
- il processo di valutazione del personale Unibs in regime di convenzione con gli Spedali Civili di Brescia è gestito dall'Ente Ospedaliero;
- è rendicontato il numero di unità di personale in servizio al 31 dicembre, la cui prestazione lavorativa è effettivamente stata valutata nell'anno, al netto dei non valutati per aspettative, assenze prolungate, congedi.

Con riferimento agli esiti delle procedure di conciliazione si rendicontano le seguenti situazioni:

anno	PTA valutato*	Colloqui di II istanza	Categoria	Commiss. di garanzia	Motivazione	Esito
2015	491	0	--	--	--	--
2016	490	1	D	--	--	--
2017	492	0	---	--	--	--

In alcuni casi, anche in assenza di formale richiesta di colloquio di II^a istanza, il responsabile di Servizio si è reso disponibile ad un momento di confronto sulle valutazioni espresse dai propri responsabili di secondo livello sugli addetti.



4. Il processo di redazione della Relazione sulla Performance

4.1. Fasi, soggetti e tempi

Il processo seguito per la realizzazione del piano si è svolto nelle fasi seguenti:

1. Richiesta ai Responsabili dei Servizi delle informazioni necessarie. In particolare ha collaborato il Servizio Risorse Umane, per quanto concerne le informazioni di carattere generale e la rendicontazione della *Performance* individuale, il Settore Risorse Economiche, per le rilevazioni a carattere economico finanziario, anticorruzione e trasparenza, il Servizio Servizi agli Studenti e il Servizio Segreteria studenti e Servizi didattici area medica per i dati presenti nelle Banche Dati e nel Portale dei risultati dei percorsi formativi (monitoraggio *on line* matricole, iscritti, CFU), delle attività per studenti e il post-laurea.
2. Analisi delle osservazioni espresse dal Nucleo di Valutazione nella seduta del 19 giugno 2017 e del 29 giugno 2017 in occasione della validazione della Relazione *Performance* 2016 al fine di recepire le raccomandazioni dell'Organo nella Relazione 2017.
3. Predisposizione da parte dei diversi soggetti coinvolti di singoli parti della Relazione.
4. Verifica della correttezza e completezza dei dati, con eventuale richiesta di integrazioni e modifiche.
5. Redazione del testo sotto la diretta supervisione del il Direttore Generale e condivisione con il NuV per una valutazione preliminare e in seguito al Consiglio di Amministrazione.
6. Approvazione da parte del Consiglio di Amministrazione, pubblicazione sul sito di Ateneo nella Sezione "Amministrazione Trasparente" e invio della relazione all'OIV ai fini della validazione.
7. Pubblicazione della Relazione nel rispetto della normativa vigente.

4.2. Punti di forza e di debolezza del ciclo della Performance

In sede di applicazione del ciclo della *Performance* si sono riscontrati i seguenti punti di debolezza e di forza:

Punti di debolezza

1. L'applicazione di sistemi meritocratici potrebbe essere ulteriormente potenziata, ma le limitate risorse disponibili sui fondi della contrattazione impediscono incisivi e significativi meccanismi di gratificazione per il personale t.a.
2. Per gli stessi motivi di cui al punto 1, in sede di contrattazione collettiva integrativa le parti nel 2017 hanno concordato di rinviare le progressioni economiche, anche se giuridicamente possibili dal 2015, per evitare la decurtazione stabile dei fondi del trattamento accessorio.



Punti di forza

1. I processi relativi al sistema di valutazione della *performance* comportamentale e del grado di raggiungimento degli obiettivi prestazionali ha consentito, seppure con i limiti sopra descritti, di consolidare prassi virtuose ai fini della corresponsione dei compensi relativi al Fondo Salario Accessorio in quanto in parte agganciati agli esiti della citata valutazione.