

Piano Integrato di Attività e Organizzazione

PIAO 2026-2028

Gennaio 2026



**Università
di Brescia**

Premessa	3
Fasi del processo di redazione del PIAO 2026-2028	4
Sezione 1. SCHEDA ANAGRAFICA DELL'ENTE	6
Sezione 2. VALORE PUBBLICO, PERFORMANCE E ANTICORRUZIONE	13
2.1 Valore pubblico	13
2.1.1 Analisi del contesto esterno	13
2.1.2 Individuazione e coinvolgimento degli Stakeholder	14
2.1.3 Il Valore Pubblico e la Strategia	17
2.1.4 Il programma PRO3 2024-2026: Sviluppo e innovazione dell'offerta formativa e valorizzazione del Personale dell'Università di Brescia	28
2.1.5 l'Alleanza Europea UNITA	30
2.1.6 La sostenibilità	31
2.1.7 Il sistema di gestione della qualità (AVA e ISO)	32
2.1.8 Il sistema di governo e la creazione di valore pubblico	33
2.2 Performance.....	35
2.2.1 La performance 2026-2028.....	35
2.2.2 Il ciclo della performance.....	37
2.2.3 La dimensione della performance organizzativa	38
2.2.4 La dimensione della performance di struttura: classificazione degli obiettivi per tipo e prospettiva.....	40
2.2.5 L'albero della performance e la correlazione con gli obiettivi strategici	45
2.2.6 Gli obiettivi della performance di struttura	47
2.2.7 Il miglioramento dei servizi e l'ascolto degli stakeholder	54
2.2.8 Il Gender Equality Plan (GEP) e la Performance.....	56
2.2.9 Correlazione tra performance e risorse economico-finanziarie: il bilancio unico di Ateneo di previsione per gli anni 2026-2028	60
2.2.10 Le risorse per il programma PRO3 2024-2026	62
2.2.11 Gli indicatori economici della performance.....	63
2.2.12 Progetto di efficienza organizzativa: un percorso in evoluzione	65
2.3 Rischi corruttivi e trasparenza.....	67
2.3.1 Parte generale.....	67
2.3.2 L'analisi del contesto	70
2.3.3 La valutazione del rischio	75
2.3.4 Trattamento del rischio	77
2.3.5 Le misure generali: elementi essenziali	79
2.3.6 Misure specifiche e aree di attenzione	85

2.3.7 Valutazione delle prestazioni – monitoraggio, misurazione, analisi, valutazione e miglioramento continuo	88
2.3.8 Sezione trasparenza	89
Sezione 3. ORGANIZZAZIONE E CAPITALE UMANO.....	96
3.1 Struttura organizzativa	96
3.2 Organizzazione del lavoro agile.....	99
3.3 Piano triennale dei fabbisogni di personale	101
3.3.1 Formazione del personale	104
Sezione 4. MONITORAGGIO	109
4.1 Monitoraggio del Valore pubblico.....	109
4.2 Monitoraggio della performance	114
4.2.1 la relazione sulla performance.....	114
4.2.2 monitoraggio degli obiettivi di struttura e della performance individuale	114
4.2.3 Utilizzo dei risultati delle indagini di customer satisfaction	114
4.2.4 Ruolo dell’Organismo Indipendente di Valutazione	115
4.2.5 Gender Equality Plan.....	116
4.3 Monitoraggio rischi corruttivi e trasparenza.....	116
4.4 Monitoraggio organizzazione e capitale umano	117
4.4.1 Monitoraggio Piano dei fabbisogni di personale	117
4.4.2 Monitoraggio Formazione	117

Il Piano Integrato di Attività e Organizzazione (PIAO), introdotto dall'art. 6 del D.L. n. 80/2021, convertito con modificazioni dalla L. 113/2021, rappresenta lo strumento attraverso il quale l'Università di Brescia¹ definisce e coordina politiche, strategie e obiettivi istituzionali, garantendo una gestione efficace, trasparente e sostenibile delle risorse e delle attività.

In coerenza con le Linee guida emanate dal Ministro per la Pubblica Amministrazione nell'ottobre 2025, il PIAO assume un ruolo centrale nella semplificazione dei processi, nella digitalizzazione dei servizi e nella valorizzazione del capitale umano, promuovendo un approccio orientato alla creazione di valore pubblico e alla misurazione dell'impatto delle politiche universitarie. Le linee guida sottolineano l'importanza di integrare la programmazione strategica con la dimensione operativa e finanziaria, favorendo la trasparenza, la partecipazione e la responsabilizzazione di tutti i portatori di interesse.

Il PIAO ha durata triennale e viene aggiornato annualmente, in un contesto di crescente complessità normativa e gestionale. Il processo di programmazione si fonda su due finalità principali:

- *Governance*, attraverso la definizione degli obiettivi strategici e operativi, delle modalità di attuazione e della pianificazione delle risorse economiche e professionali;
- *Accountability*, mediante il coinvolgimento attivo dei soggetti interessati e la rendicontazione delle scelte e delle risorse impiegate.

Il documento integra gli aspetti di programmazione strategica, operativa ed economico-patrimoniale dell'Ateneo, identificando obiettivi specifici e azioni concrete volte a migliorare la *performance*, la trasparenza e la qualità dei servizi. In particolare, il PIAO raccoglie in un unico atto: obiettivi di *performance*, misure di prevenzione della corruzione e trasparenza, fabbisogno di personale e organizzazione del lavoro agile, formazione e sviluppo delle competenze, benessere organizzativo, qualità, semplificazione e digitalizzazione.

Il presente PIAO si colloca nel solco degli impegni assunti con il Mandato del Rettore e trova fondamento nel Piano Strategico di Ateneo 2023-2028, che rappresenta il principale strumento di programmazione di medio-lungo periodo. Tale Piano definisce le linee di sviluppo istituzionale nelle aree strategiche della didattica di qualità, della ricerca di base e applicata, dell'innovazione, dell'internazionalizzazione e della valorizzazione delle persone, con l'obiettivo di generare valore pubblico e contribuire alla crescita della comunità. Inoltre, il PIAO è coerente con la Programmazione Triennale PRO3 2024-2026, presentata nell'ambito della programmazione ministeriale prevista dall'art. 1-ter della Legge 43/2005, di cui il 2026 rappresenta l'ultimo anno di attività. Tale documento definisce gli obiettivi di sviluppo del sistema universitario e fornisce il quadro di riferimento entro il quale ciascun Ateneo valorizza la propria autonomia nelle politiche di internazionalizzazione, offerta formativa, servizi agli/Ile studenti, sviluppo delle politiche del personale e della ricerca. Il PIAO attua le priorità strategiche definite nel Piano Strategico e nel PRO3, garantendo coerenza tra programmazione, risorse e monitoraggio dei risultati.

Nel corso del 2026, in coerenza con la validità sessennale del Piano Strategico di Ateneo 2023-2028, è prevista una revisione a metà mandato che consentirà di valutare l'efficacia delle azioni intraprese, monitorare gli indicatori di risultato e aggiornare gli obiettivi strategici in funzione dell'evoluzione del contesto e delle priorità istituzionali.

Particolare attenzione è dedicata al coordinamento con la programmazione economico-finanziaria e patrimoniale, che costituisce un elemento imprescindibile per garantire la sostenibilità delle scelte strategiche e operative. Il Bilancio unico di Ateneo 2026-2028 è stato redatto in coerenza con gli obiettivi del Piano Strategico e del PIAO, destinando le risorse

¹ Ai sensi dello [Statuto di Ateneo](#), emanato con D.R. 788/2025 e in vigore dal 4 novembre 2025 l'Ateneo può essere denominato con le seguenti forme ufficiali: Università degli Studi di Brescia, Università di Brescia, UNIBS

previste alle azioni programmate. Questa integrazione consente di orientare l'allocazione delle risorse finanziarie e patrimoniali verso le priorità strategiche, favorendo un utilizzo efficiente e responsabile dei mezzi disponibili e rafforzando la capacità dell'Ateneo di generare valore pubblico.

La redazione del PIAO, il monitoraggio e gli eventuali aggiornamenti sono processi che coinvolgono figure appartenenti a diversi livelli dell'organizzazione dell'Ateneo, dalle posizioni dirigenziali a quelle più operative (integrazione gerarchica verticale) e professionalità eterogenee all'interno dell'organico, indipendentemente dal livello gerarchico (integrazione orizzontale), con l'obiettivo di avere una visione multidirezionale sui ricchi contenuti del documento, affrontando la sfida del cambiamento con un approccio innovativo e trasversale. Grazie alla collaborazione tra diversi settori, il PIAO può essere sviluppato e aggiornato in modo innovativo, favorendo la condivisione delle buone pratiche e l'adozione di soluzioni nuove ed efficaci.

Fasi del processo di redazione del PIAO 2026-2028

Prima ancora di diventare un documento, il PIAO è un processo integrato di programmazione orientato al Valore pubblico². Il PIAO non è semplicemente un documento triennale, ma un processo continuo e integrato di programmazione che coinvolge tutta l'amministrazione. Parte dal Valore Pubblico atteso e coordina strategie, performance, anticorruzione, organizzazione e risorse affinché ogni scelta contribuisca a generare impatti positivi e misurabili per cittadini e comunità.

-  Il processo viene prima del piano
-  Il Valore Pubblico viene prima degli adempimenti

Le Linee guida emanate nell'ottobre 2025 dal Dipartimento della Funzione Pubblica propongono un processo in sette fasi e relative tempistiche, individuando le responsabilità dei vari attori chiamati a partecipare al processo di predisposizione del PIAO, evidenziando come tali fasi si intreccino con quelle del ciclo della performance: dall'analisi strategica alla definizione degli obiettivi, fino al monitoraggio e alla valutazione, i due processi procedono parallelamente e si alimentano reciprocamente.

1. Costruzione delle condizioni abilitanti: coinvolgimento del vertice politico-amministrativo, istituzione del Gruppo di Lavoro Integrato, definizione del cronoprogramma e avvio del processo.
2. Analisi strategica del contesto e mappatura degli stakeholder: lettura del contesto esterno e interno, individuazione delle questioni chiave, analisi SWOT, mappatura dei processi e degli stakeholder per comprendere esigenze, rischi, opportunità e risorse.
3. Identificazione del Valore Pubblico e delle strategie per conseguirlo: definizione degli Obiettivi di Valore Pubblico (OVP), delle strategie e degli indicatori di impatto, derivati dalle analisi e dalle priorità politiche.
4. Definizione degli obiettivi operativi: traduzione degli obiettivi di valore pubblico in obiettivi di performance operativa e in obiettivi di anticorruzione e trasparenza, con integrazione delle risorse economiche, organizzative e del sistema di gestione del rischio.
5. Definizione delle azioni di miglioramento della salute organizzativa e professionale.
6. Monitoraggio e valutazione, rendicontazione e comunicazione: controllo integrato dell'avanzamento, valutazione delle performance, monitoraggio dei rischi, predisposizione del Report integrato PIAO e comunicazione interna ed esterna.
7. Manutenzione, riesame e aggiornamento del PIAO: revisione annuale o infrannuale del PIAO, sulla base del monitoraggio, dei cambiamenti normativi, organizzativi o di contesto, per migliorare progressivamente qualità e integrazione del sistema.

² Dipartimento della Funzione Pubblica - Linee guida 2025 sul Piano Integrato di Attività e di Organizzazione (PIAO) e sul Report del PIAO

Il processo seguito per la redazione del PIAO dell'Università di Brescia si è svolto, in coerenza con le Linee guida emanate nell'ottobre 2025 dal Dipartimento della Funzione Pubblica, secondo le seguenti fasi:

1. Pianificazione delle attività operative: i/le referenti definiscono le attività da svolgere per ciascuna sezione del PIAO, partendo dai vincoli e dagli obblighi previsti dalla normativa vigente. In questa fase si stabiliscono priorità, tempi, responsabilità e modalità di coordinamento.
2. Ricognizione delle fonti e raccolta dei dati: si procede alla raccolta sistematica delle informazioni necessarie, come basi dati interne, indicatori, monitoraggi, documenti correlati al Piano strategico, analisi di contesto, misure di rischio. Gli Uffici competenti forniscono supporto tecnico e contenuti aggiornati.
3. Disamina delle osservazioni dell'OIV: si analizzano le osservazioni e le raccomandazioni contenute nella Relazione annuale dell'OIV/NdV, integrandole nel nuovo ciclo di programmazione.
4. Valutazione delle informazioni raccolte: i dati e i materiali raccolti vengono interpretati alla luce degli obiettivi di ciclo (performance, anticorruzione, organizzazione e sviluppo del capitale umano). È la fase in cui emergono criticità, priorità e opportunità che influenzeranno la definizione delle misure.
5. Trasmissione delle sezioni del Piano: ogni referente elabora la propria parte e la trasmette, che verifica completezza, coerenza e integrazione tra le diverse Sotto-Sezioni.
6. Redazione finale del documento: la struttura incaricata del coordinamento consolida tutte le sezioni in un documento unitario, che condivide con la Direzione Generale per una verifica finale.
7. Trasmissione del PIAO al Nucleo di Valutazione e al Rettore: il documento finale, corredato degli allegati e in particolare del piano degli obiettivi, viene preliminarmente inviato al NdV/OIV per un esame, in coerenza con il ruolo attribuito agli organismi di valutazione nel ciclo della performance, e al Rettore per gli adempimenti decisionali preliminari all'approvazione.
8. Presentazione agli Organi di Governo: il PIAO viene presentato al Senato Accademico e al Consiglio di Amministrazione. Prima dell'approvazione (entro il 31/01/2026) è prevista una consultazione dei rappresentanti del Personale Tecnico Amministrativo (RSU e CPPTA).
9. Pubblicazione in Amministrazione Trasparente: una volta approvato, il PIAO aggiornato viene pubblicato nella sezione dedicata del sito istituzionale, secondo gli obblighi di trasparenza previsti dalla normativa.
10. Pubblicazione sul portale PIAO del Dipartimento della Funzione Pubblica: l'Ateneo provvede inoltre al caricamento del documento sul portale nazionale PIAO, garantendone tracciabilità e messa a disposizione per il monitoraggio centralizzato.

Sezione 1. SCHEDA ANAGRAFICA DELL'ENTE

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.

L'Università di Brescia, fondata nel 1982, è una giovane università pubblica di medie dimensioni, fortemente radicata in un territorio tra i più ricchi e innovativi d'Europa. Lo [Statuto di Autonomia](#) emanato con Decreto Rettorale del 9 ottobre 2025 n.244 all'articolo 1 dichiara che l'Università di Brescia:

- è un'istituzione pubblica di alta cultura, indipendente, laica e pluralista, sede primaria della ricerca scientifica e dell'istruzione superiore;
- è una comunità composta dal corpo studentesco, dal personale docente, dal personale ricercatore, dal personale dirigente e tecnico-amministrativo, che realizza i propri fini istituzionali nel rispetto della dignità e dei diritti fondamentali della persona, valorizzando il merito e promuovendo azioni di contrasto alle disuguaglianze e di prevenzione di ogni forma di discriminazione;
- garantisce la libertà di manifestazione del pensiero, di associazione e di riunione, allo scopo di realizzare la valorizzazione e il pieno concorso di tutte le sue componenti alla vita democratica della comunità, assicurando il benessere lavorativo, impegnandosi per il superamento delle barriere nei confronti delle persone diversamente abili e promuovendo attività culturali, sociali, sportive e ricreative; si impegna al conseguimento degli obiettivi di sviluppo sostenibile nelle loro dimensioni sociali, economiche e ambientali, in un'ottica di cooperazione, di benessere e di pace;
- agisce nel rispetto dei principi di legalità, imparzialità, trasparenza, efficacia, efficienza, economicità e pari opportunità;
- tutela e valorizza i beni culturali, naturalistici e le raccolte artistiche, bibliografiche, storiche e scientifiche del suo patrimonio;
- persegue, attraverso il sistema di assicurazione della qualità, l'obiettivo del miglioramento continuo delle proprie attività istituzionali.

Scheda Anagrafica

Denominazione	Università degli Studi di Brescia – Università di Brescia
Codice fiscale/Partita IVA	98007650173 / 01773710171
Sede legale	Piazza del Mercato, 15 - 25121 Brescia
Rappresentante legale	Prof. Francesco Castelli (Magnifico Rettore)
Forma giuridica	Ente Pubblico non economico
Numero REA	BS - 569152
Indirizzo PEC	ammcentr@cert.unibs.it
Sito internet	https://www.unibs.it
Codice IPA	USBre
Social	 Facebook @unibs.official Instagram @unibs.official X @unibs_official LinkedIn @Università degli Studi di Brescia Youtube @unibs_official Flickr unibs_official

L'Ateneo si sviluppa in più poli nell'area del centro e nella zona nord di Brescia, per complessivi 150.000 mq netti, distribuiti in aule, laboratori, servizi comuni e uffici. L'attività didattica è svolta prevalentemente a Brescia, ma l'offerta formativa si estende anche a Mantova con il corso di Laurea Magistrale in Marketing per il Made in Italy e, dall'a.a. 2025/26, il corso di Laurea in Economia e gestione delle imprese culturali e creative. Inoltre a Cremona, Mantova, Esine (BS), Chiari (BS), Desenzano del Garda (BS) e Alzano Lombardo (BG), oltre che a Brescia, sono attivi i corsi delle [Professioni Sanitarie](#).

Articolazione degli Organi dell'Università di Brescia

Organi di Ateneo	Organi Ausiliari di Ateneo
Rettore	Collegio di Disciplina
Senato Accademico	Presidio di Qualità di Ateneo
Consiglio di Amministrazione	Comitato Unico di Garanzia (CUG)
Direttore Generale	Garante degli studenti
Collegio dei Revisori dei Conti	Comitato per lo Sport Universitario
Nucleo di Valutazione	Comitato Partecipativo degli Studenti
	Comitato Partecipativo del Personale Tecnico-Amministrativo

I DIPARTIMENTI

L'Ateneo è organizzato in 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 di Matematica)
- DIMI (Dipartimento di Ingegneria Meccanica e Industriale)
- DMMT (Dipartimento di Medicina Molecolare e Traslazionale)
- DSCS (Dipartimento di Scienze Cliniche e Sperimentali)
- DSMC (Dipartimento di Specialità Medico-Chirurgiche, Scienze Radiologiche e Sanità Pubblica)

L'AMMINISTRAZIONE IN CIFRE

STUDENTI

Alla data di redazione del presente PIAO, i dati del numero di studenti iscritti e del numero degli immatricolati per l'anno accademico 2025/26 non sono ancora consolidati, in quanto sono mancanti le iscrizioni ai corsi ad accesso programmato a livello nazionale per i quali è stato attivato il "Semestre Filtro" e delle possibili iscrizioni condizionate ai corsi di laurea magistrale per l'area di economia e ingegneria.

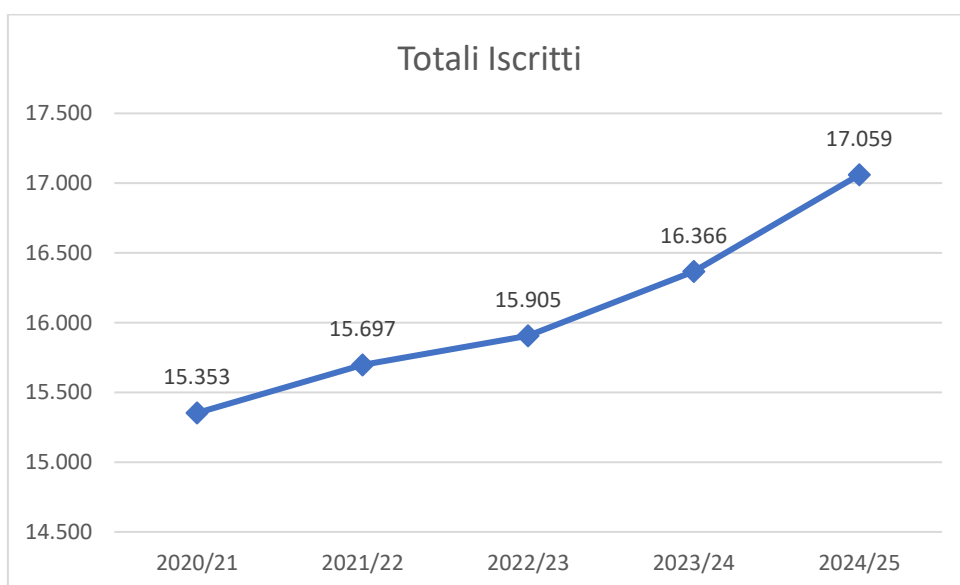
Iscritti 2020-2024

AREA	TIPO CORSO	2020/21	2021/22	2022/23	2023/24	2024/25
ECONOMIA	TRIENNALI	3.496	3.725	3.820	3.848	3.978
	MAGISTRALI	636	687	649	664	760
GIURISPRUDENZA	TRIENNALI	438	471	486	490	503

	MAGISTRALI	36	45	33	43	91
	CICLO UNICO	1.114	1.042	1.058	1.067	1.131
INGEGNERIA	TRIENNALI	3.884	3.885	3.894	4.092	4.153
	MAGISTRALI	1.082	1.069	1.090	1.127	1.190
	CICLO UNICO	282	280	296	320	370
MEDICINA	TRIENNALI	2.325	2.342	2.362	2.357	2.405
	MAGISTRALI	212	224	219	213	236
	CICLO UNICO	1.848	1.927	1.998	2.145	2.242
TOTALE ISCRITTI		15.353	15.697	15.905	16.366	17.059

Fonte: Cruscotto ANS cubo iscritti, estrazione del 01.12.2025

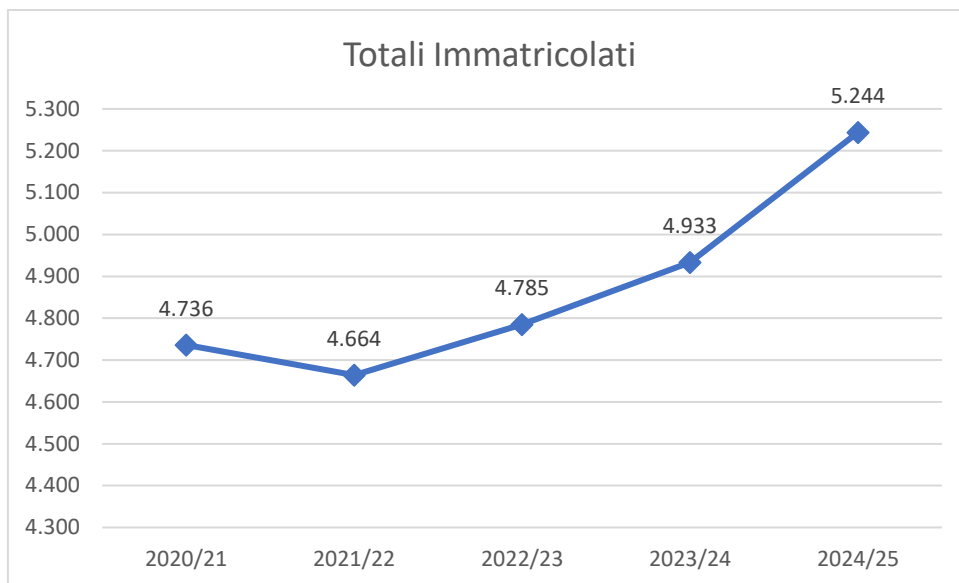
Andamento studenti iscritti dall'a.a. 2020/21 all'a.a. 2024/25



Immatricolati 2020-2024

AREA	TIPO CORSO	2020/21	2021/22	2022/23	2023/24	2024/25
ECONOMIA	TRIENNALI	1.133	1.177	1.165	1.186	1.203
	MAGISTRALI	306	270	257	281	349
GIURISPRUDENZA	TRIENNALE	139	142	158	135	154
	MAGISTRALI	36	15	13	23	66
	CICLO UNICO	217	201	233	256	270
INGEGNERIA	TRIENNALI	1.210	1.158	1.229	1.257	1.244
	MAGISTRALI	456	403	437	440	498
	CICLO UNICO	56	55	59	61	83
MEDICINA	TRIENNALI	809	835	825	828	893
	MAGISTRALI	101	108	98	105	112
	CICLO UNICO	273	300	311	361	372
TOTALE IMMATRICOLATI		4.736	4.664	4.785	4.933	5.244

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



Iscritti a corsi singoli 2020-2024

TIPO CORSO	2020/21	2021/22	2022/23	2023/24	2024/25
CORSI SINGOLI	105	55	56	73	95
24CFU	248	185	0	0	0
5CFU	0	0	38	0	0
FOUNDATION YEAR	2	0	19	19	31
TOTALE ISCRITTI	355	240	113	92	126

Fonte: UOC Qualità, Statistiche e Reporting, rilevazione da UGOV-Pentaho cubo iscritti, estrazione del 09.12.2025

Nel corso dell'anno solare 2025 si sono laureati 2.903 studenti (compresi laureati negli ordinamenti di cui al DM 509/1999 e V.O.).

OFFERTA DIDATTICA

In un'ottica di continuo miglioramento e di allineamento alle esigenze del mercato del lavoro, l'Ateneo ha avviato una profonda revisione della propria offerta formativa. Le modifiche introdotte mirano a rafforzare l'inclusione, l'accessibilità e l'innovazione didattica, valorizzando le competenze richieste dalle nuove professioni e favorendo una didattica mista per ampliare la partecipazione degli/le studenti.

L'offerta formativa risulta così delineata: 30 corsi di laurea triennale, 2 corsi di laurea ad orientamento professionale, 23 corsi di laurea magistrale, 5 corsi di laurea magistrale a ciclo unico, 12 corsi di dottorato di ricerca e 49 scuole di specializzazione di cui 2 interateneo.

Nell'a.a. 2025/26 sono stati attivati i seguenti nuovi corsi di studio:

- Business and Economics (L-18 R) del DEM, in lingua inglese;
- Economia e gestione delle imprese culturali e creative (L-18 R) del DEM, presso la sede di Mantova;
- Scienze politiche e sociali (L-36 R) interdipartimentale DIGI e DEM, con erogazione della didattica in modalità mista.

È stato disattivato il corso di Laurea Magistrale in Economia sociale e imprese cooperative (LM 56) afferente al Dipartimento di Economia e Management

A seguito dell'entrata in vigore dei Decreti ministeriali nn. 1648 e 1649 del 19 dicembre 2023 di riforma delle classi di Laurea e Laurea Magistrale, sono stati modificati gli ordinamenti didattici di tutti i corsi di studio già accreditati, ad eccezione di quelli delle professioni sanitarie e ad orientamento professionale.

L'Ateneo intende istituire, a decorrere dall'a.a. 2026/2027, il Corso di laurea triennale in Ingegneria Medica, classe di laurea L-8, afferente al Dipartimento di Ingegneria dell'Informazione, che ha lo scopo di formare un profilo professionale in grado di contribuire alla progettazione, allo sviluppo, all'adozione e alla gestione delle tecnologie tipiche del settore dell'ingegneria dell'informazione nel contesto biomedico e della sanità moderna.

È inoltre programmata la modifica di ordinamento dei due seguenti corsi:

- Tecniche di laboratorio Biomedico (L/SNT3)
- Tecnologie per la transizione ecologica in agricoltura (LM-69),

Per quest'ultimo corso, è previsto il passaggio da una didattica erogata in modalità convenzionale a mista, consentendo così all'Ateneo di raggiungere e superare l'obiettivo di offrire almeno l'8% dei corsi in modalità *blended* entro l'a.a. 2026/27 (Obiettivo PRO3 2024-2026);

Infine, in un'ottica di razionalizzazione dell'offerta formativa e di miglioramento nella gestione delle risorse, i corsi di studio sono stati invitati a:

- razionalizzare la quota di didattica frontale per CFU, riducendo il rapporto ove consentito dalla normativa, al fine di liberare risorse docenti e migliorare la sostenibilità dell'offerta;
- aumentare il potenziale formativo dei corsi entro i limiti della numerosità massima previsti dalle classi di laurea, in particolare in area sanitaria;
- modificare gli ordinamenti per il passaggio da didattica convenzionale a modalità mista;
- revisionare gli ordinamenti didattici per un aggiornamento dei contenuti alle normative vigenti;
- favorire l'innovazione didattica e l'inclusione tramite tecnologie digitali e ambienti *blended*, promuovendo una didattica *online* efficace sia sincrona che asincrona, per facilitare la partecipazione anche di chi ha difficoltà a frequentare in presenza.

Grazie a queste strategie, l'Ateneo punta a offrire percorsi formativi più flessibili, innovativi e inclusivi, capaci di rispondere concretamente ai cambiamenti del mercato e alle esigenze degli/le studenti.

PERSONALE

La numerosità del personale docente e non docente dipendente dell'Università di Brescia al 31 dicembre 2025 ammonta complessivamente a 1.187 unità. Le tabelle che seguono dettagliano la composizione delle due categorie.

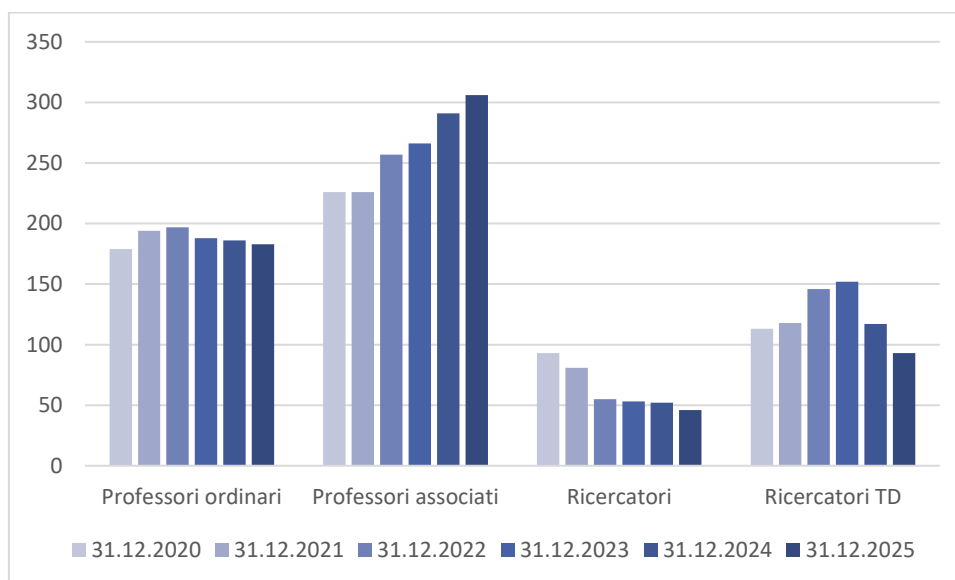
Personale docente dell'Università di Brescia (sessennio 2020-2025 per ruolo)

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

Ricercatori TD	113	118	146	152	117	93
Professori TD					2	1

Fonte: Settore Risorse Umane

Personale docente dell'Università di Brescia sessennio 2020-2025



Personale Dirigente e Tecnico-Amministrativo dell'Università di Brescia (sessennio 2020-2025) per Area

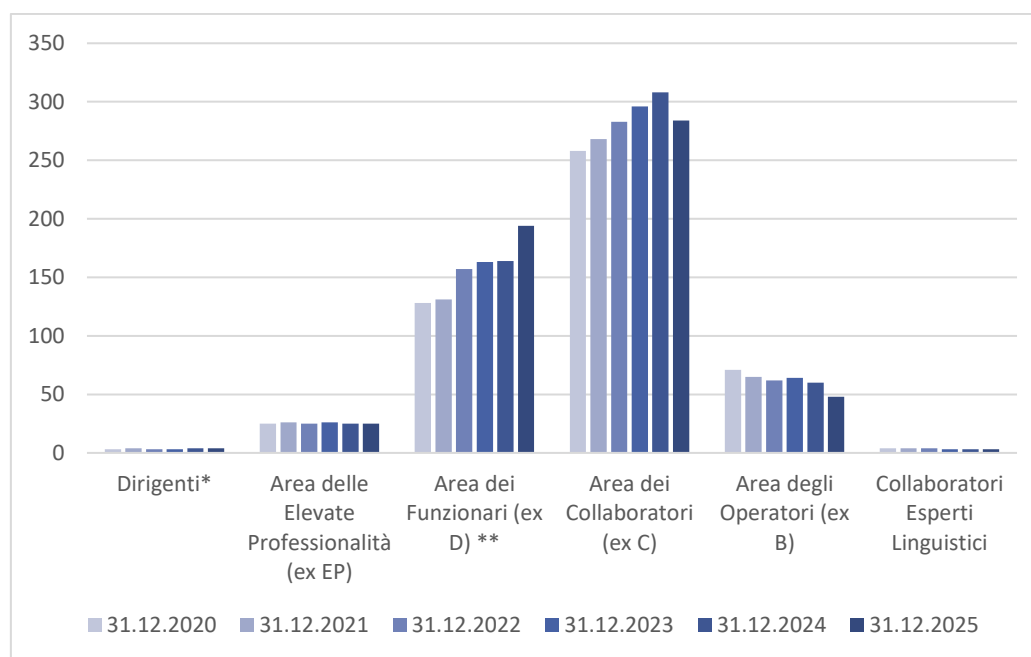
RUOLO	31.12.2020	31.12.2021	31.12.2022	31.12.2023	31.12.2024	31.12.2025
Personale Dirigente e Tecnico Amministrativo	489	498	534	555	564	559
Dirigenti*	3	4	3	3	4	4
Area delle Elevate Professionalità (ex EP)	25	26	25	26	25	25
Area dei Funzionari (ex D) **	128	131	157	163	164	194
Area dei Collaboratori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

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

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

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

*Personale Dirigente e Tecnico-Amministrativo
dell'Università di Brescia (sessennio 2020-2025)*



Analisi caratteristiche qualitative/quantitative del personale dirigente e tecnico-amministrativo al 31.12.2025

INDICATORI	VALORE 2025
Età media personale (anni)	46,59
Età media dei dirigenti (anni)	55,35
% di dipendenti in possesso di laurea	46,42%
% di dirigenti in possesso di laurea	100%
Personale part-time	15,23%
Turnover di personale	-0,742%

2.1 Valore pubblico

La creazione di Valore Pubblico avviene quando le politiche e le azioni messe in atto dall'Ateneo contribuiscono al miglioramento del livello di benessere economico, sociale e ambientale della collettività di riferimento, rispetto alle condizioni iniziali. Tale principio guida orienta la programmazione strategica e operativa dell'Università di Brescia, in coerenza con le Linee guida ministeriali e con il Piano Strategico di Ateneo 2023-2028.

2.1.1 ANALISI DEL CONTESTO ESTERNO

L'Università di Brescia opera in un ecosistema caratterizzato da dinamiche socio-economiche, demografiche, tecnologiche e normative in rapida evoluzione, che influenzano in modo significativo la pianificazione strategica e operativa dell'Ateneo. Il territorio bresciano e lombardo si distingue per una forte vocazione manifatturiera e per l'innovazione diffusa nelle filiere industriali, elementi che alimentano la domanda di competenze tecniche e manageriali avanzate e che richiedono, al contempo, una stretta interazione tra formazione, ricerca e trasferimento tecnologico. In questo quadro, l'attrattività dell'Ateneo è in crescita: le immatricolazioni e gli iscritti totali sono aumentati negli ultimi anni, con il superamento della soglia dei 17.000 iscritti e *performance* occupazionali dei laureati superiori alle medie regionale e nazionale, tra cui 90,9% di occupazione a un anno per i laureati triennali³, confermando l'efficacia dell'offerta formativa e la capacità di risposta ai fabbisogni del mercato del lavoro locale e nazionale. Parallelamente, i dati ministeriali⁴ evidenziano un incremento degli iscritti del 4,2% tra l'a.a. 2023/2024 e l'a.a. 2024/2025 e un incremento cumulato degli iscritti pari al 16% negli ultimi 10 anni accademici, con una stima complessiva che, considerando magistrali, dottorati e scuole di specializzazione, porta il bacino studentesco dell'anno accademico 2025/2026 verso circa 18.500 studenti, sostenuto anche dall'attivazione di nuovi corsi e dal rafforzamento dell'offerta in lingua inglese.

A livello nazionale, il sistema universitario registra un consolidamento delle immatricolazioni con un +5,3% nell'a.a. 2024/2025: la crescita è trainata in particolare dal Centro Italia (+14%) e dal Mezzogiorno (+6,1%), mentre nel Nord-Ovest si osserva un lieve calo (-0,9%). Le preferenze disciplinari delle matricole confermano la prevalenza dell'area giuridico-economico-sociale (35,4%), seguita dalle STEM (28,6%) e dall'area sanitaria e agro-veterinaria (18,4%). Nel lungo periodo (2000–2025) si rileva un aumento complessivo degli immatricolati pari al +21,3%, con espansioni marcate nell'area sanitaria (+63,2%) e nelle discipline STEM (+42,8%), a fronte di contrazioni in alcuni ambiti tradizionali come giurisprudenza e lingue. Queste tendenze confermano, da un lato, la centralità di percorsi ad alta occupabilità e, dall'altro, la necessità di mantenere un presidio formativo anche nelle aree umanistiche e sociali, valorizzandone l'interdisciplinarietà e il collegamento con le politiche di innovazione e con i bisogni del territorio. Va inoltre rilevato come il costo della vita nelle grandi città universitarie, in particolare l'incremento dei canoni di locazione, stia favorendo scelte di prossimità che impattano positivamente sulle iscrizioni presso Atenei lombardi non metropolitani, Brescia inclusa, ridisegnando i flussi di mobilità studentesca intra-regionale.

Il posizionamento competitivo dell'Ateneo deve essere letto all'interno di un mercato universitario nazionale caratterizzato dalla presenza di *competitor* tradizionali con elevata reputazione e dotazione infrastrutturale. Le graduatorie Censis 2025 confermano la forza dei mega atenei e dei grandi atenei, nonché l'ottima *performance* degli atenei medi che presidiano nicchie disciplinari ad alto valore aggiunto e forti relazioni internazionali. In questo quadro,

³ Rapporto Almalaurea 2025

⁴ USTAT – MUR delta a.a.2024/2025-a.a. 2015/2016

L'Università di Brescia risulta competitiva soprattutto sul versante dell'occupabilità, dove il posizionamento nei *ranking* di settore e gli esiti AlmaLaurea mostrano un vantaggio relativo rispetto alle medie di riferimento, rafforzando il *brand* accademico e la relazione con il sistema produttivo. Il contesto competitivo, tuttavia, non è definito unicamente dagli atenei statali e non statali tradizionali: cresce infatti il segmento delle università telematiche, che ha raggiunto oltre 270.000 iscritti nel 2023/2024 (circa il 15% delle lauree annue), con una platea sempre più giovane e un'offerta articolata che intercetta esigenze di flessibilità e personalizzazione dei percorsi. Le recenti analisi segnalano inoltre tassi di occupazione a un anno elevati per i laureati telematici, a testimonianza di una progressiva integrazione nel mercato del lavoro. Il quadro regolatorio è anch'esso in evoluzione: a partire dall'a.a. 2025/2026 sono state introdotte nuove regole per la didattica digitale (maggiore didattica sincrona, esami prevalentemente in presenza, classificazione dei corsi per percentuale *online*) che tenderanno ad omogeneizzare gli standard tra offerta telematica e corsi *online* degli atenei tradizionali, con impatti sulla concorrenza e sulle scelte di posizionamento dell'offerta *blended*.

Sul versante normativo e delle politiche pubbliche, il PNRR continua a rappresentare un driver sistemico per l'innovazione e la digitalizzazione delle università, non solo attraverso la Missione 4 – Istruzione e Ricerca (con 30,09 miliardi di euro destinati al rafforzamento della ricerca, al trasferimento tecnologico e alle infrastrutture), ma anche mediante la Missione 1 – Digitalizzazione, che alloca circa 40,7 miliardi su PA digitale, interoperabilità dei dati, *cybersecurity* e competenze, con ricadute dirette sul governo dei processi, sulla qualità dei servizi e sulla capacità di gestione dei dati e degli esiti formativi e occupazionali. Tali investimenti, sommati agli interventi specifici dei singoli atenei (ad esempio adesione alla Piattaforma Digitale Nazionale Dati per l'interoperabilità), favoriscono la transizione verso modelli organizzativi *data-driven* e la realizzazione di servizi "*once-only*", con potenziali effetti positivi sulla semplificazione amministrativa, sull'internazionalizzazione dei processi e sull'esperienza degli/Ile studenti e dei laureati. In parallelo, permangono rischi e vulnerabilità connessi al ciclo degli investimenti (tempi di attuazione, saturazione della capacità amministrativa, compliance agli standard), che richiedono una *governance* integrata tra programmazione strategica, economico-finanziaria e organizzativa, come già riconosciuto nei precedenti PIAO dell'Ateneo in relazione, ad esempio, alla gestione dei contratti pubblici e all'afflusso di risorse PNRR.

In ultima analisi, il contesto esterno dell'Università di Brescia presenta opportunità e minacce che il PIAO intende presidiare: da un lato, l'elevata domanda di competenze tecnico-scientifiche, la crescita dell'attrattività territoriale favorita anche dal costo della vita nelle aree metropolitane, i segnali di consolidamento occupazionale dei laureati UNIBS e le leve offerte da PNRR, digitalizzazione e cooperazione università-impresa; dall'altro, l'inverno demografico che riduce il bacino potenziale di immatricolati, l'intensificazione della competizione inter-ateneo (tradizionale e telematica), l'esigenza di un riallineamento continuo tra percorsi formativi e fabbisogni del lavoro, nonché l'adeguamento regolatorio in materia di didattica digitale e accreditamento. In tale scenario, l'Ateneo conferma la propria vocazione a generare valore pubblico attraverso un'offerta formativa aggiornata e accessibile, una ricerca di qualità con impatto sul sistema produttivo e sociale, e un governo dei processi basato sulla misurazione dei risultati e sulla trasparenza, rafforzando le sinergie con gli *stakeholder* e con il sistema universitario nazionale ed europeo.

2.1.2 INDIVIDUAZIONE E COINVOLGIMENTO DEGLI STAKEHOLDER

La politica di individuazione e coinvolgimento dei portatori di interesse dell'Università di Brescia è parte integrante delle strategie di qualità, apertura e responsabilità sociale dell'Ateneo, in coerenza con le indicazioni dell'ANVUR e con i principi di trasparenza istituzionale. Tale politica è formalizzata nel documento ["Politica per il Coinvolgimento dei Portatori di Interesse"](#), approvato con Delibera del Senato Accademico n. 160/2025 e Delibera del Consiglio di Amministrazione n. 170/2025 del 23/07/2025, prot. 218592 e 218635.

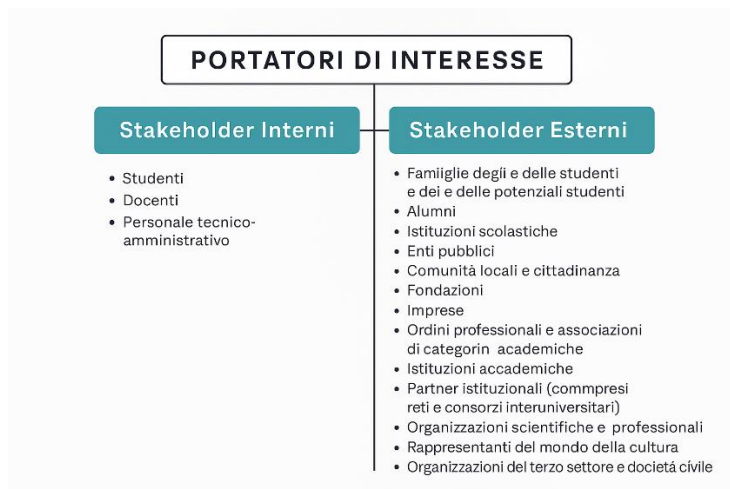
L'Ateneo promuove un dialogo attivo con i portatori di interesse, rafforzando il legame con il contesto economico, sociale e culturale di riferimento, favorendo processi decisionali inclusivi e partecipati, migliorando l'aderenza dell'offerta formativa ai fabbisogni della società e del mercato del lavoro e riducendo il *mismatch* dei laureati. L'azione

dell'Ateneo si orienta ai principi di trasparenza, partecipazione, inclusività, responsabilità reciproca e continuità, che costituiscono il fondamento metodologico per la costruzione della visione strategica e delle politiche di indirizzo.

In tale quadro, pur non essendo stato definito uno specifico obiettivo di performance collegato al coinvolgimento degli stakeholder, ciascuna area dell'Ateneo, per quanto concerne la componente accademica, è stata invitata a organizzare entro la prima metà dell'anno almeno un incontro strutturato con i propri stakeholder di riferimento, al fine di rafforzare il confronto sistematico, raccogliere contributi utili e valorizzare le esigenze emergenti nei diversi ambiti disciplinari e professionali.

L'Università di Brescia riconosce tra i propri *stakeholder*:

- Studenti, docenti, personale tecnico-amministrativo
- Famiglie degli/Ile studenti e dei/Ile potenziali studenti
- Alumni
- Istituzioni scolastiche
- Enti pubblici
- Comunità locali e cittadinanza
- Fondazioni
- Imprese
- Ordini professionali e associazioni di categoria
- Istituzioni accademiche e partner istituzionali (inclusi reti e consorzi interuniversitari)
- Organizzazioni scientifiche e professionali
- Rappresentanti del mondo della cultura
- Organizzazioni del terzo settore e della società civile
- Rappresentanti del Sistema Sanitario, delle istituzioni e delle amministrazioni locali, nazionali e internazionali.



Il coinvolgimento degli *stakeholder* si realizza attraverso molteplici strumenti:

- Questionari di soddisfazione e indagini periodiche
- Tavoli di consultazione e focus group tematici
- Comitati consultivi di corso di studio o di area
- Incontri pubblici, seminari, collaborazioni su progetti di ricerca, stage e tirocini, convenzioni
- Presenza attiva di rappresentanti degli *stakeholder* negli organi di governo e gestione dell'Ateneo
- Consultazioni periodiche con comitati partecipativi (studenti, personale tecnico-amministrativo), commissioni tematiche, gruppi di lavoro e consulte specifiche
- Collaborazione con reti e consorzi universitari, a livello nazionale e internazionale (es. CRUI, RUS, SDSN Europe, UNITA, EUA, CINECA, CODAU)
- Rapporti strutturati con enti pubblici territoriali, sistema sanitario regionale, fondazioni, associazioni di categoria e imprese.

La politica di coinvolgimento è dinamica e soggetta ad aggiornamenti, in funzione delle attività e delle evidenze che emergono nei diversi contesti di confronto istituzionale. Le riflessioni e le proposte che scaturiscono dai comitati consultivi, dai questionari di rilevazione, dagli *advisory board*, dai tavoli tematici e dalle commissioni interne contribuiscono a ridefinire progressivamente le modalità di coinvolgimento. Il monitoraggio avviene tramite la raccolta e l'analisi di dati aggregati, nel rispetto della privacy, e la pubblicazione di report statistici secondo le indicazioni di ANVUR e del Presidio di Qualità di Ateneo.

L'Ateneo partecipa attivamente a reti e consorzi universitari, promuovendo la condivisione di buone pratiche, lo sviluppo di progettualità comuni e la crescita del sistema accademico. Le collaborazioni con enti pubblici, sistema sanitario, fondazioni e imprese rafforzano il ruolo dell'Ateneo come punto di riferimento per la promozione della salute, la ricerca clinica, la formazione specialistica e l'innovazione nei servizi, contribuendo al benessere della comunità e allo sviluppo del territorio.

Per le categorie di *stakeholder* interni, in particolare studenti, personale accademico e personale tecnico-amministrativo, l'Università di Brescia si avvale delle indagini di *customer satisfaction* realizzate nell'ambito del progetto Good Practice, coordinato dal Politecnico di Milano. Queste indagini, svolte annualmente, consentono di rilevare in modo strutturato il livello di soddisfazione rispetto ai servizi amministrativi offerti, all'organizzazione e all'ambiente universitario.

L'Ateneo ha inoltre individuato uno specifico obiettivo organizzativo volto al miglioramento del livello di soddisfazione degli *stakeholder* interni, con particolare attenzione all'incremento del coinvolgimento e della partecipazione alle indagini (aumento del tasso di risposta ai questionari). Questo obiettivo è monitorato annualmente e alimenta il ciclo di miglioramento continuo, con la definizione di azioni mirate per favorire la partecipazione attiva e la raccolta di feedback utili.

I risultati delle indagini Good Practice e degli altri strumenti di ascolto sono presentati agli Organi Accademici, pubblicati in forma aggregata e utilizzati per la revisione delle strategie di coinvolgimento e per la programmazione delle azioni di miglioramento.

L'Ateneo valorizza inoltre una consuetudine consolidata di **incontri tra la Governance, il personale tecnico-amministrativo e la comunità accademica**, articolati diversi momenti, dedicati alla condivisione dello stato attuale dell'organizzazione e delle prospettive future. Questi momenti rappresentano uno strumento fondamentale di ascolto, confronto e partecipazione.

Inoltre, gli/le studenti dell'Università di Brescia partecipano regolarmente a questionari specifici sulla qualità della didattica e sull'organizzazione dei corsi di studio. Ogni studente, dopo i due terzi delle lezioni e fino all'iscrizione all'esame, è invitato a compilare il questionario ROS relativo a ciascun insegnamento frequentato. Il questionario è anonimo e riguarda aspetti come la chiarezza delle spiegazioni, l'adeguatezza del materiale didattico, la proporzione del carico di studio, la chiarezza delle modalità d'esame e la disponibilità del docente. Tutti gli/le studenti, anche i non frequentanti, sono tenuti a compilare il ROS. I risultati sono aggregati e utilizzati per il miglioramento continuo della didattica e sono pubblici fino al livello del singolo insegnamento (dal 2022/23). Il sistema AVA (Autovalutazione, Valutazione periodica, Accreditamento) prevede che le opinioni degli/le studenti siano uno degli elementi centrali per il monitoraggio e il miglioramento della qualità della didattica.

Le Commissioni Paritetiche Docenti-Studenti (CPDS) di Dipartimento, che includono rappresentanti degli/le studenti, analizzano i risultati dei questionari e formulano proposte di miglioramento tramite relazioni annuali. I risultati delle rilevazioni sono pubblicati *online* e accessibili sia a livello di corso di studio sia, per gli anni più recenti, a livello di singolo insegnamento tramite il sistema SISValDidat. [sisvaldidat.it]

Gli/Le studenti possono inoltre inviare segnalazioni specifiche sull'organizzazione del proprio corso di studio tramite moduli *online* dedicati.

La creazione di valore pubblico rappresenta il principio guida dell'azione amministrativa e della programmazione strategica dell'Università di Brescia. Generare valore pubblico significa produrre benefici tangibili e intangibili per la comunità accademica, il territorio e la società nel suo complesso, attraverso politiche e azioni che rispondano ai bisogni collettivi e contribuiscano allo sviluppo sostenibile.

Per l'Università di Brescia, gli obiettivi strategici individuati nel Piano Strategico di Ateneo 2023-2028 coincidono con gli obiettivi di valore pubblico.

Tutte le azioni e le priorità programmate dall'Ateneo sono orientate a generare impatti positivi per la collettività, il territorio e la comunità accademica, secondo una visione integrata di benessere economico, sociale, ambientale e istituzionale.

La programmazione strategica, operativa e organizzativa dell'Ateneo è quindi finalizzata a tradurre la missione istituzionale in risultati concreti di valore pubblico, in coerenza con le linee guida ministeriali e con i principi di responsabilità sociale, trasparenza e sostenibilità.

Nel Piano Strategico di Ateneo 2023-2028 è illustrata la vision dell'Università:

«Fortemente radicata nel territorio, ma con lo sguardo rivolto al contesto internazionale, l'Università degli Studi di Brescia favorisce la circolazione delle conoscenze tra ricerca, sistema produttivo e società, per migliorare responsabilmente la qualità della vita e il benessere delle persone secondo i principi di equità e di sostenibilità sociale, istituzionale, economica e ambientale, al fine di creare una comunità plurale, inclusiva, solidale.»

Gli obiettivi di valore pubblico sono orientati alla missione di fornire agli/le studenti strumenti per affrontare le sfide del presente e del futuro attraverso didattica di qualità, ricerca di eccellenza, innovazione, internazionalizzazione e impegno sociale, in un disegno virtuoso di sviluppo della comunità.

Il Piano Strategico definisce le linee di indirizzo nelle aree di Didattica, Ricerca, Impegno Sociale, Internazionalizzazione, Persone e Luoghi, ispirate ai valori di solidarietà, inclusività, innovazione, responsabilità, benessere e sostenibilità. Gli obiettivi strategici sono il riferimento per la programmazione dell'Ateneo e delle strutture dipartimentali, declinati in azioni concrete e monitorati in itinere e al termine del triennio. Il conseguimento degli obiettivi strategici dell'Ateneo si realizza, pertanto, attraverso azioni e politiche definite a livello centrale, pensate per integrarsi in modo sinergico con gli obiettivi e le iniziative specifiche dei Dipartimenti. Con la redazione dei [Piani Strategici dei Dipartimenti](#) si completa la fase più alta e strategica della programmazione dell'Ateneo. Il sistema di Autovalutazione, Valutazione periodica e Accreditamento (AVA3) di ANVUR ha rafforzato l'importanza della pianificazione strategica dipartimentale come strumento di Assicurazione della Qualità. I Dipartimenti sono chiamati a esplicitare obiettivi e risultati attesi nelle aree della didattica, della ricerca e dell'impegno sociale per il territorio in coerenza con le strategie di Ateneo. La costruzione dei piani strategici, sia a livello di Ateneo che dipartimentale, segue un approccio partecipativo che coinvolge le diverse componenti della comunità accademica: personale docente e ricercatore, personale tecnico-amministrativo, studenti e stakeholder esterni. Questo approccio contribuisce a far sì che le strategie generali dell'Ateneo si traducano in azioni concrete a livello dipartimentale, valorizzando al contempo le specificità disciplinari e organizzative di ciascuna struttura e attivando strumenti di supporto adeguati e meccanismi di monitoraggio. In linea con la [revisione di metà mandato del Piano Strategico di Ateneo](#), sono state modulate anche le scadenze previste per i Piani Strategici Dipartimentali al fine di garantire un pieno allineamento dei rispettivi cicli di programmazione. In questo quadro, anche i Dipartimenti saranno chiamati, nei primi mesi del 2026, ad aggiornare i propri Piani Strategici, in coerenza con gli indirizzi strategici rinnovati dell'Ateneo e continuità nei processi di pianificazione.



Il valore pubblico si misura attraverso gli impatti esterni (benessere economico, sociale e ambientale per gli utenti e la comunità) e interni (salute organizzativa e sostenibilità delle risorse). Per questo la programmazione strategica è integrata con la programmazione organizzativa e finanziaria, salvaguardando fattori quali:

- gestione dei rischi corruttivi e trasparenza;
- sviluppo organizzativo e formazione del personale;
- pianificazione economico-finanziaria e patrimoniale;
- politiche per la parità di genere (*Gender Equality Plan*);
- politiche di qualità e sistemi di accreditamento (AVA e SGQ ISO 9001:2015);
- iniziative per la sostenibilità ambientale e sociale.

La creazione di valore pubblico richiede condizioni abilitanti interne ed esterne:

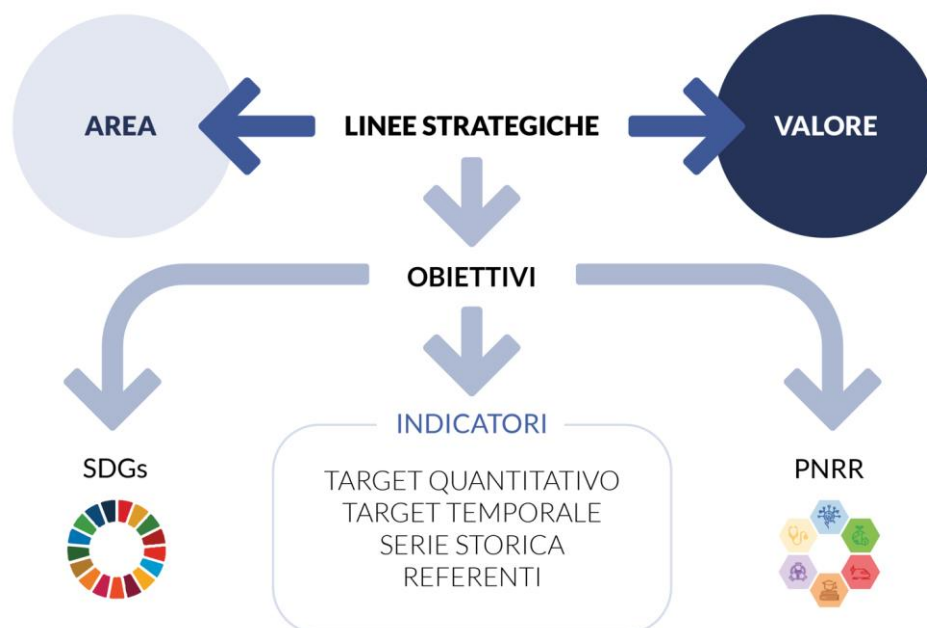
- **Interne:** *commitment* politico, *performance* operativa delle strutture, coinvolgimento del personale, ascolto degli *stakeholder*, trasformazione digitale, superamento dell'approccio adempimentale verso la programmazione integrata.
- **Esterne:** normativa chiara, linee guida omogenee, condivisione di buone pratiche, percorsi formativi qualificati.

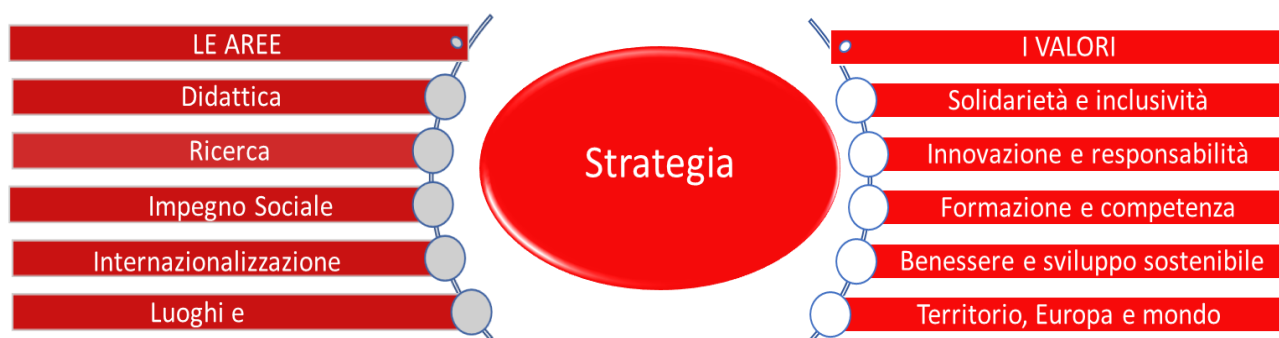
Il Piano Strategico e il PIAO sono strumenti complementari: il primo definisce la visione e le linee strategiche, il secondo traduce tali linee in azioni operative e misurabili, assicurando coerenza tra obiettivi, risorse e risultati. La misurazione del valore pubblico avviene attraverso indicatori del Piano Strategico e sistemi di monitoraggio della *performance*, con l'obiettivo di garantire trasparenza e *accountability*.



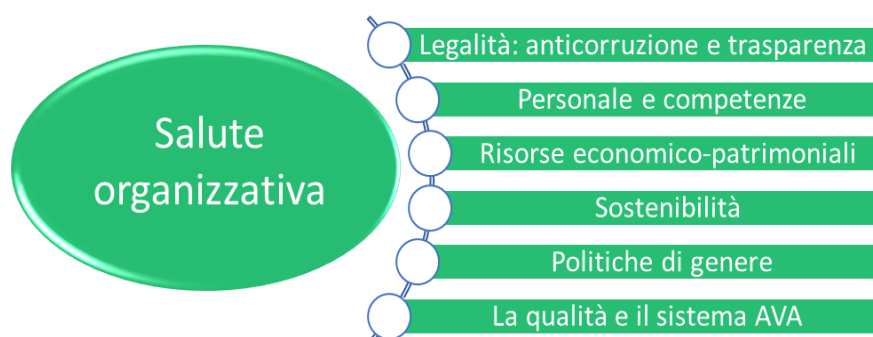
Nel Piano Strategico di Ateneo 2023-2028 sono definite le linee di indirizzo nelle aree strategiche della Didattica, della Ricerca, dell'Impegno Sociale, dell'Internazionalizzazione, delle Persone e dei Luoghi, ispirate dai valori chiave di solidarietà e inclusività, innovazione e responsabilità, formazione e competenza, benessere e sviluppo sostenibile, in armonia con il territorio, l'Europa e il mondo. Per ciascuna area, il Piano Strategico formula le linee strategiche di sviluppo che si declinano in obiettivi. Gli obiettivi strategici sono il riferimento per la programmazione dell'Ateneo e delle strutture dipartimentali. Ad essi infatti sono mirate le azioni, ossia interventi di carattere generale ma strumentali per il raggiungimento degli obiettivi. La realizzazione delle singole azioni viene osservata e verificata in itinere e al termine del primo triennio.

Il PSA di Unibs Aree-Linee-Valori-Obiettivi





Se il valore pubblico è determinato dal livello di benessere economico, sociale, ambientale degli utenti (impatto esterno), esso non sarebbe sostenibile laddove l'università non riuscisse a tutelare e migliorare le condizioni di salute delle proprie risorse (impatti interni). Con questo spirito, la programmazione strategica è integrata con tutti gli ambiti della programmazione organizzativa affinché sia salvaguardata la molteplicità dei fattori che costituiscono la **salute organizzativa**.



Sono funzionali alla creazione o alla protezione del Valore Pubblico e contribuiscono alla misura dello stato di salute dell'Istituzione:

- le misure di gestione dei rischi corruttivi e della trasparenza;
- gli interventi in tema di sviluppo organizzativo, di abilitazione, di formazione e professionalizzazione delle risorse umane;
- la pianificazione delle risorse economico, finanziarie e patrimoniali;
- la pianificazione per lo Sviluppo Sostenibile di Ateneo;
- le politiche per la parità di genere, esplicitate nel *Gender Equality Plan*
- la Politica della Qualità di Ateneo e il sistema degli indicatori AVA: in affiancamento a quanto previsto da ANVUR con il sistema AVA, UNIBS ha negli anni contribuito a supportare la Qualità sviluppando ed estendendo anche numerosi processi in SGQ in Sistema di Gestione di Qualità secondo la norma ISO 9001:2015.

Accanto allo sviluppo delle linee strategiche e alla salvaguardia della salute organizzativa, l'Ateneo si impegna nell'attivazione delle **condizioni abilitanti**. Si tratta di aspetti facilitanti in presenza dei quali l'attività dell'organizzazione è consapevolmente finalizzata al raggiungimento degli obiettivi di valore pubblico. UNIBS individua tra le condizioni abilitanti di origine interna il *commitment* politico, la *performance* operativa delle strutture amministrative e del personale, il coinvolgimento del personale attraverso la condivisione delle linee strategiche e operative, l'ascolto degli *stakeholder* nella progettazione strategica e nelle fasi di verifica della *performance* operativa, la trasformazione digitale, il superamento dell'approccio adempimentale a favore della programmazione integrata, la finalizzazione dell'efficienza, dell'efficacia e dell'economicità al valore pubblico.

In riferimento all'aspetto del *commitment* politico nell'ottica della creazione di valore pubblico, è importante sottolineare come la responsabilità politica del Piano Strategico di Ateneo risieda nella *governance* e che lo stesso sia

nato attraverso un processo di confronto con tutte le componenti dell'Università e le altre parti interessate. Le aree strategiche sono associate a un/a Prorettore/trice di riferimento che coadiuva il Rettore nel governo ed è supportato/a dai/le delegati/e. Inoltre, per ogni linea strategica e per ogni obiettivo sono esplicitati/e i/e referenti politici e gestionali (amministrativi) che ne promuovono l'attuazione. Infine, il Piano Strategico costituisce il riferimento per i Dipartimenti, che sono chiamati a declinare le linee strategiche in piani triennali nel rispetto delle loro specificità.

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

Infine, alla creazione del Valore Pubblico contribuisce l'impulso programmatico del PIAO. Una normativa chiara e tempestiva, corredata da puntali indicazioni metodologiche da parte del Dipartimento della Funzione Pubblica, linee guida che forniscono una chiave di lettura semplificata ed omogenea da parte di ANAC e di ANVUR, la condivisione di pratiche nei *network* di riferimento, la presenza di percorsi formativi qualificati, sono le condizioni abilitanti di origine esterna che consentono al PIAO di essere strumento per la creazione del Valore Pubblico.



Per la misurazione del valore pubblico, l'Ateneo si avvale degli indicatori del Piano Strategico. Il valore pubblico viene raggiunto attraverso l'operatività, che si traduce in azioni concrete per il beneficio della collettività. Per un maggior dettaglio sulle linee strategiche e sulle azioni che si intendono implementare si rimanda [Piano Strategico 2023-2028](#); gli obiettivi del piano strategico, raggruppati per area, ai quali è connessa la *performance* operativa, sono qui elencati.

Il Piano Strategico di Ateneo 2023-2028, che definisce gli obiettivi di valore pubblico dell'Università di Brescia, prevede una revisione a metà mandato, programmata per i primi mesi del 2026. Questo momento rappresenta una tappa fondamentale per garantire la coerenza tra strategia, operatività e impatti generati sulla comunità e sul territorio.

La revisione si articolerà in tre fasi principali:

- **Monitoraggio degli indicatori:** verrà effettuata una rilevazione sistematica dell'andamento degli indicatori associati a tutti gli obiettivi strategici, utilizzando dati definitivi o, ove necessario, stime affidabili.
- **Valutazione e rendicontazione delle azioni:** saranno analizzate e rendicontate tutte le azioni realizzate per ciascun obiettivo, con particolare attenzione ai risultati raggiunti, alle criticità emerse e alle soluzioni adottate.
- **Revisione degli obiettivi:** sulla base delle evidenze raccolte, degli eventuali mutamenti del contesto esterno e delle nuove priorità istituzionali, gli Organi Accademici potranno aggiornare, integrare o ridefinire gli obiettivi strategici, assicurando la massima aderenza alle esigenze della comunità e alle linee guida ministeriali.

Questo processo ciclico di monitoraggio, valutazione e revisione rappresenta una leva essenziale per il miglioramento continuo, la trasparenza e la responsabilità sociale, rafforzando la capacità di generare valore pubblico in modo dinamico e adattivo.

La revisione del Piano Strategico di Ateneo nel 2026 rappresenta un passaggio chiave per garantire che gli obiettivi di valore pubblico siano costantemente allineati con le esigenze della comunità accademica, del territorio e con le evoluzioni del contesto esterno.

In base agli esiti di questo processo di monitoraggio, valutazione e aggiornamento strategico, sarà necessario valutare se e come modificare il PIAO in itinere, verificando se gli obiettivi di *performance* delle strutture amministrative risulteranno ancora pienamente allineati con la strategia aggiornata o se dovranno essere rivisti o integrati.

In questo modo, UNIBS assicura una programmazione dinamica e integrata, capace di tradurre la propria missione istituzionale in risultati concreti e misurabili, rafforzando la trasparenza, la responsabilità sociale e la capacità di generare valore pubblico.

Gli obiettivi del Piano Strategico 2023-2028

Codice Proprio	Nome	Valori	Referente Politico	SDGs	PNRR	PNR 2021-2027	Referente Gestionale
AREA STRATEGICA "DIDATTICA"							
D.LS1.01-01	Potenziare e razionalizzare l'offerta formativa di corsi di laurea e post-laurea, garantendo l'inclusione, e implementare metodologie di didattica innovativa	V1 - Solidarietà e inclusività; V3 - Formazione e competenza	Prorettrice alla Didattica, Direttori e Direttrici di Dipartimento, Presidenti dei Corsi di Studio, Preside di Facoltà	SDG4, SDG5, SDG10	M5		Settore Didattica, Ricerca e Impegno nel territorio
D.LS1.02-02	Promuovere la regolarità degli studi e la riduzione degli abbandoni	V1 - Solidarietà e inclusività; V3 - Formazione e competenza	Prorettrice alla Didattica, Delegata/o all'Orientamento, Direttori e Direttrici di Dipartimento, Preside di Facoltà, Presidenti dei Corsi di Studio	SDG4, SDG5, SDG10	M5		Settore Didattica, Ricerca e Impegno nel territorio
D.LS1.03-03	Promuovere e potenziare l'apprendimento di competenze trasversali	V1 - Solidarietà e inclusività; V3 - Formazione e competenza	Prorettrice alla Didattica	SDG4, SDG5, SDG10	M5		Settore Didattica, Ricerca e Impegno nel territorio
D.LS2.01-04	Potenziare e consolidare le attività di orientamento in ingresso	V1 - Solidarietà e inclusività; V3 - Formazione e competenza	Prorettrice alla Didattica	SDG4, SDG5, SDG10	M4, M5		Settore Didattica, Ricerca e Impegno nel territorio
D.LS2.02-05	Potenziare e consolidare le attività di orientamento in itinere	V1 - Solidarietà e inclusività; V3 - Formazione e competenza	Prorettrice alla Didattica	SDG4, SDG5, SDG10	M4, M5		Settore Didattica, Ricerca e Impegno nel territorio
D.LS3.01-06	Potenziare e consolidare le attività del placement	V1 - Solidarietà e inclusività; V3 - Formazione e competenza	Prorettrice alla Didattica, Delegata/o al Placement, Delegata/o all'Orientamento, Delegata/o ai Dottorati e Formazione alla Ricerca	SDG4, SDG5, SDG8, SDG10	M4, M5		Settore Didattica, Ricerca e Impegno nel territorio

Codice Proprio	Nome	Valori	Referente Politico	SDGs	PNRR	PNR 2021-2027	Referente Gestionale
D.LS3.02-07	Assicurazione della qualità e ampliamento dell'offerta formativa dei corsi di Dottorato di Ricerca	V1 - Solidarietà e inclusività; V3 - Formazione e competenza	Prorettrice alla Didattica, Delegata/o al Placement, Delegata/o all'Orientamento, Delegata/o ai Dottorati e Formazione alla Ricerca	SDG4, SDG5, SDG8, SDG10	M4, M5		Settore Didattica, Ricerca e Impegno nel territorio
D.LS3.03-08	Assicurazione della qualità dell'offerta formativa delle Scuole di Specializzazione	V1 - Solidarietà e inclusività; V3 - Formazione e competenza	Prorettrice alla Didattica, Delegata/o all'Orientamento	SDG4, SDG5, SDG8, SDG10	M4, M5		Settore Didattica, Ricerca e Impegno nel territorio
D.LS3.04-09	Potenziamento dei corsi di alta formazione	V1 - Solidarietà e inclusività; V3 - Formazione e competenza	Prorettrice alla Didattica, Delegata/o all'Orientamento	SDG4, SDG5, SDG8, SDG10	M4, M5		Settore Didattica, Ricerca e Impegno nel territorio
AREA STRATEGICA "RICERCA"							
R.LS1.01-10	Promuovere la libertà, l'integrità e l'autonomia della Ricerca	V1 - Solidarietà e inclusività; V3 - Formazione e competenza	Prorettore alla Ricerca, Delegata/o Valorizzazione della Ricerca e D.A., Delegata/o Rapporti per il Personale, Delegata/o Disabilità e DSA, Commissione di genere	SDG4, SDG5, SDG10	M4, M5	1, 2	Servizio Ricerca e innovazione; UOCC Dottorati e Placement, UOC Inclusione, Partecipazione e Residenze Univ.
R.LS2.01-11	Consolidare la qualità della Ricerca e l'attrattività dei Dottorati di ricerca	V3 - Formazione e competenza	Prorettore alla Ricerca, Delegata/o Ricerca internazionale, Delegata/o Valorizzazione della Ricerca e D.A., Delegata/o Innovazione e Trasfer.Tecnologico, Delegata/o ai Dottorati e Formazione alla Ricerca	SDG4, SDG8	M1, M4	2	Servizio Ricerca e innovazione; UOCC Dottorati e Placement, Settore Acquisizioni ed Edilizia
R.LS2.02-12	Promuovere e sostenere una politica Open Science di Ateneo	V3 - Formazione e competenza	Prorettore alla Ricerca, Prorettrice alla Didattica, Delegata/o Valorizzazione della Ricerca e D.A., Delegata/o sistema bibliotecario di Ateneo, Delegata/o ai Dottorati e Formazione alla Ricerca, Delegato/a Conto terzi e brevetti	SDG4, SDG8	M1, M4	2	Servizio Ricerca e innovazione; SBA; Servizio ICT
R.LS3.01-13	Promuovere la competitività della ricerca anche attraverso la partecipazione a bandi competitivi a livello nazionale e internazionale	V4 - Benessere e sviluppo sostenibile	Prorettore alla Ricerca, Prorettrice alla Didattica, Delegata/o Valorizzazione della Ricerca e D.A., Delegata/o sistema bibliotecario di Ateneo, Delegata/o ai Dottorati e Formazione alla Ricerca, Delegato/a Conto terzi e brevetti	SDG9, SDG11, SDG12	M1, M3	2, 3	Servizio Ricerca e innovazione; SBA; Servizio ICT
R.LS4.01-14	Valorizzare e consolidare le azioni per l'Innovazione e lo sviluppo tecnologico rafforzando la cultura della legalità, dell'imprenditorialità e della originalità	V2 - Innovazione e responsabilità	Prorettore alla Ricerca, Prorettrice alla Didattica, Prorettore all'Impegno Sociale, Delegata/o Innovazione e Trasfer.Tecnologico, Delegata/o ai Dottorati e Formazione alla Ricerca, Delegata/o Spin Off	SDG4, SDG8, SDG9, SDG10	M1, M4, M5	2, 4	Servizio Ricerca e innovazione; Servizio Diritto allo Studio e Postlaurea; Settore Acquisizione e Edilizia

Codice Proprio	Nome	Valori	Referente Politico	SDGs	PNRR	PNR 2021-2027	Referente Gestionale
R.LS4.02-15	Rafforzare le collaborazioni con realtà pubbliche, private e del terzo settore per favorire lo sviluppo del territorio	V2 - Innovazione e responsabilità	Prorettore alla Ricerca, Prorettrice alla Didattica, Delegata/o Innovazione e Trasfer.Tecnologico, Delegata/o ai Dottorati e Formazione alla Ricerca, Delegato/a Conto terzi e brevetti, Delegata/o ICT	SDG4, SDG8, SDG9, SDG10	M1, M4, M5	2, 4	Servizio Ricerca e innovazione; Servizio ICT; Settore Risorse economiche
R.LS5.01-16	Accrescere la consapevolezza della comunità universitaria sulle ricadute sociali e la sostenibilità ambientale	V5 - Territorio, Europa e mondo	Prorettore alla Ricerca, Prorettore all'Impegno Sociale, Delegata/o Innovazione e Trasfer.Tecnologico, Delegata/o Valorizzazione della Ricerca e D.A.	SDG3, SDG4, SDG8, SDG9, SDG11, SDG17	M3, M4, M6	1, 5, 6	Servizio Ricerca e innovazione; UAFS Supporto alla commissione sostenibilità di Ateneo; UOC Comunicazione
R.LS5.02-17	Sostenere la ricerca di base e applicata sui temi della Salute e le sue ricadute sull'ambiente e le reti assistenziali	V5 - Territorio, Europa e mondo	Rettore, Prorettore alla Ricerca, Prorettore all'Impegno Sociale, Delegata/o Innovazione e Trasfer.Tecnologico, Delegata/o Valorizzazione della Ricerca e D.A., Delegata/o Ricerca internazionale	SDG3, SDG4, SDG8, SDG9, SDG11, SDG17	M3, M4, M6	1, 5, 6	Servizio Ricerca e innovazione
AREA STRATEGICA "IMPEGNO SOCIALE"							
IS.LS1.01-18	Incrementare le attività di public engagement a carattere culturale artistico e musicale	V1 - Solidarietà e inclusività	Prorettore all'Impegno Sociale	SDG11	M5		Direzione Generale; Dipartimenti; UOC Comunicazione
IS.LS2.01-19	Promuovere la partecipazione di ricercatori e ricercatrici e di docenti a progetti di ricerca e sviluppo con partenariati pubblico-privati e stimolare la nascita di nuove imprese spin-off	V2 - Innovazione e responsabilità	Prorettore all'Impegno Sociale, Delegato/a Conto terzi e brevetti	SDG8, SDG9	M1, M4		Servizio Ricerca e innovazione
IS.LS2.02-20	Collaborazione con le realtà economiche del territorio per lo sviluppo di progetti comuni	V2 - Innovazione e responsabilità	Delegata/o ai rapporti con le imprese	SDG8, SDG9	M1, M4		Servizio Ricerca e innovazione
IS.LS3.01-21	Valorizzare le iniziative di educazione alla cittadinanza a favore del mondo della scuola e le iniziative di tutela della salute pubblica	V3 - Formazione e competenza	Prorettore all'Impegno Sociale	SDG4, SDG16	M5		Servizio Ricerca e innovazione; Dipartimenti

Codice Proprio	Nome	Valori	Referente Politico	SDGs	PNRR	PNR 2021-2027	Referente Gestionale
IS.LS4.01-22	Promuovere iniziative di valorizzazione, consultazione e condivisione della ricerca, anche di rilevanza internazionale	V1 - Solidarietà e inclusività; V5 - Territorio, Europa e mondo	Prorettore all'Impegno Sociale	SDG4	M4		Settore Didattica, Ricerca e Impegno nel territorio
IS.LS5.01-23	Incrementare il benessere nella comunità accademica, favorendo l'uguaglianza di genere e riducendo il divario nelle posizioni di vertice e negli avanzamenti di carriera	V4 - Benessere e sviluppo sostenibile	Prorettore all'Impegno Sociale	SDG3, SDG5, SDG6, SDG12, SDG15	M5, M6		Servizio Risorse Umane; Dipartimenti
IS.LS5.02-24	Fornire supporto alle realtà del territorio che si occupano di persone fragili	V4 - Benessere e sviluppo sostenibile	Prorettore all'Impegno Sociale	SDG4, SDG16	M5		Servizio Ricerca e innovazione; Dipartimenti
AREA STRATEGICA "INTERNAZIONALIZZAZIONE"							
IN.LS1.01-25	Incrementare la comunità studentesca internazionale	V1 - Solidarietà e inclusività; V2 - Innovazione e responsabilità; V3 - Formazione e competenza; V5 - Territorio, Europa e mondo	Prorettore all'Internazionalizzazione, Delegata/o Orientam.Internaz. e doppi titoli	SDG4, SDG17	M4, M5		Settore Didattica, Ricerca e Impegno nel territorio
IN.LS1.02-26	Promuovere una comunità universitaria aperta al mondo	V1 - Solidarietà e inclusività; V2 - Innovazione e responsabilità; V3 - Formazione e competenza; V5 - Territorio, Europa e mondo	Prorettore all'Internazionalizzazione, Delegata/o Orientam.Internaz. e doppi titoli	SDG4, SDG17	M4, M5		Settore Didattica, Ricerca e Impegno nel territorio
IN.LS2.01-27	Integrare ricercatori/trici e studenti con cittadinanza straniera nel contesto accademico e nella vita del territorio	V1 - Solidarietà e inclusività; V2 - Innovazione e responsabilità; V5 - Territorio, Europa e mondo	Prorettore all'Internazionalizzazione, Prorettrice alla Didattica, Delegata/o cooperazione allo sviluppo	SDG4, SDG5, SDG8, SDG9, SDG10, SDG11, SDG16	M4, M5		Dirigente Settore Didattica, Ricerca e Impegno nel territorio; UOCC Segreteria Studenti; UOC Tirocini e placement; Settore AE; UOC Inclusione, partecipazione e Residenze Univ.
IN.LS3.01-28	Promuovere il senso di appartenenza al sistema universitario europeo di studenti e del personale docente e tecnico-amministrativo	V1 - Solidarietà e inclusività; V3 - Formazione e competenza; V5 - Territorio, Europa e mondo	Prorettore all'Internazionalizzazione, Delegata/o Erasmus e relazioni con Ist.Europee, Prorettore alla Ricerca, Delegata/o Ricerca internazionale	SDG4, SDG8, SDG9, SDG16	M4, M5		Direzione Generale; Servizio mobilità internazionale studenti; Servizio Ricerca e Innovazione; UOC Comunicazione

Codice Proprio	Nome	Valori	Referente Politico	SDGs	PNRR	PNR 2021-2027	Referente Gestionale
IN.LS4.01-29	Promuovere collaborazioni di formazione e ricerca con i Paesi a risorse limitate per la crescita di competenze in grado di supportare processi di sviluppo sostenibile	V1 - Solidarietà e inclusività; V2 - Innovazione e responsabilità; V3 - Formazione e competenza; V4 - Benessere e sviluppo sostenibile; V5 - Territorio, Europa e mondo	Prorettore all'Internazionalizzazione, Prorettore alla Ricerca, Prorettrice alla Didattica, Delegata/o cooperazione allo sviluppo	SDG2, SDG3, SDG6, SDG7, SDG11, SDG12	M4, M5		Direzione Generale; UOCC Dottorati e Placement; Servizio Ricerca e innovazione; UOC Inclusione, partecipazione e residenze Univ; Servizio Ricerca e Innovazione
AREA STRATEGICA "PERSONE E LUOGHI"							
PL.LS1.01-30	Migliorare il rapporto personale docente-ricercatore/PTA	V2 - Innovazione e responsabilità; V3 - Formazione e competenza; V4 - Benessere e sviluppo sostenibile	Delegata/o Rapporti per il Personale, Direttori e Direttrici di Dipartimento	SDG3, SDG4, SDG5, SDG8	M5		Direzione Generale; Servizio Risorse Umane
PL.LS1.02-31	Qualificare e formare profili professionali adeguati per lo sviluppo dell'Ateneo	V2 - Innovazione e responsabilità; V3 - Formazione e competenza; V4 - Benessere e sviluppo sostenibile	Delegata/o Rapporti per il Personale, Direttori e Direttrici di Dipartimento	SDG3, SDG4, SDG5, SDG8	M5		Direzione Generale; Servizio Risorse Umane
PL.LS2.01-32	Consolidare e incrementare il sistema di welfare	V1 - Solidarietà e inclusività; V5 - Territorio, Europa e mondo	Delegata/o Rapporti per il Personale	SDG3, SDG4, SDG5, SDG10	M5		Servizio Risorse Umane; Servizio ICT
PL.LS3.01-33	Favorire lo sviluppo di ambienti di lavoro, didattica, studio, ricerca, attività sportive, ristoro sicuri, confortevoli, accessibili, flessibili e volto agli scambi internazionali	V2 - Innovazione e responsabilità; V5 - Territorio, Europa e mondo	Delegata/o edilizia universitaria e campus sosten., Energy Manager	SDG3, SDG4, SDG11, SDG17	M1		Settore AE; UAFS Supporto Commissione Sostenibilità di Ateneo
PL.LS4.01-34	Ampliare le misure a supporto del diritto allo studio	V1 - Solidarietà e inclusività; V4 - Benessere e sviluppo sostenibile	Prorettrice Vicaria, Prorettore all'Internazionalizzazione, Delegata/o al Bilancio	SDG4, SDG10	M4		Settore Didattica, Ricerca e Impegno nel Territorio; Servizio Diritto allo studio
PL.LS4.02-35	Incrementare le attività a beneficio di studenti con disabilità e disturbi specifici dell'apprendimento e studenti in carcere	V1 - Solidarietà e inclusività; V4 - Benessere e sviluppo sostenibile	Prorettrice Vicaria, Delegata/o Disabilità e DSA	SDG4, SDG10	M4		Settore Didattica, Ricerca e Impegno nel Territorio; Servizio Diritto allo studio

2.1.4 IL PROGRAMMA PRO3 2024-2026: SVILUPPO E INNOVAZIONE DELL'OFFERTA FORMATIVA E VALORIZZAZIONE DEL PERSONALE DELL'UNIVERSITA' DI BRESCIA

La programmazione ministeriale, prevista dall'articolo 1-ter della Legge 43 del 2005, definisce con cadenza triennale gli obiettivi di sviluppo del sistema universitario. Tali obiettivi forniscono un coerente quadro di insieme entro il quale ciascuna Università può valorizzare la propria autonomia nelle politiche di internazionalizzazione, offerta formativa, servizi alla comunità studentesca, sviluppo delle politiche del personale e della ricerca. Le Università statali e non statali legalmente riconosciute adottano i loro programmi triennali in coerenza con gli indirizzi ministeriali assicurando l'integrazione del PIAO con la programmazione triennale.

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

Costituiscono obiettivi specifici della programmazione:

- A. innovare la didattica universitaria e ampliare l'accesso alla formazione universitaria;
- B. promuovere le reti di ricerca e valorizzare l'attrattività del Paese;
- C. potenziare i servizi per il benessere dei/le studenti e per la riduzione delle disuguaglianze;
- D. promuovere la dimensione internazionale dell'alta formazione e della ricerca;
- E. valorizzare il personale delle università, anche attraverso la mobilità.

È destinato al conseguimento degli obiettivi della programmazione triennale il complesso delle risorse per il sistema universitario secondo la programmazione finanziaria indicata all'art. 2 del DM 773 del 10 giugno 2024 e al relativo allegato 1. Inoltre, il MUR assegna una quota significativa delle risorse premiali sulla base dei risultati conseguiti rispetto agli indicatori prioritari individuati dalla programmazione triennale, con particolare attenzione alla qualità della didattica, delle politiche di reclutamento e dei risultati della VQR.

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

Inoltre, a partire dal 2025, i risultati conseguiti dagli Atenei contribuiscono al giudizio di accreditamento periodico degli stessi. I sistemi di assicurazione della qualità e di misurazione della *performance* coinvolgono tutte le componenti del personale e si integrano con le specificità del sistema universitario (AVA, VQR, PRO3), promuovendo una cultura organizzativa orientata al miglioramento continuo, alla trasparenza e alla responsabilità.

La Programmazione Triennale PRO3 2024-2026 rappresenta uno degli strumenti fondamentali attraverso cui l'Università di Brescia orienta le proprie strategie di sviluppo, innovazione e valorizzazione delle risorse umane, in coerenza con le linee guida ministeriali e con il Piano Strategico di Ateneo 2023-2028.

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

1 - INNOVARE LA DIDATTICA UNIVERSITARIA

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

l'esperienza formativa e le opportunità future dei/le studenti, favorendo un percorso formativo più personalizzato e orientato al mondo del lavoro, supportando la crescita professionale e personale dei/le studenti.

2 - VALORIZZARE IL PERSONALE DELLE UNIVERSITÀ

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

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

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

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

Gli obiettivi e gli indicatori selezionati sono i seguenti:

Obiettivo e azioni PRO3	Indicatori	target
Obiettivo A - Innovare la didattica universitaria e ampliare l'accesso alla formazione universitaria		
Azione 1 - Valutazione delle competenze acquisite dagli studenti e riduzione della dispersione studentesca	Indicatore A-i: Numero di <i>open badge</i> ottenuti dagli studenti che partecipano a percorsi di formazione per l'acquisizione di competenze trasversali	≥ 7.000 <i>badge</i> rilasciati entro il 2026
Azione 3 - Attrattività dei corsi di studio e formazione a distanza	Indicatore A-g: Proporzione di corsi di studio (L, LMCU, LM) offerti in modalità mista o prevalentemente/integralmente a distanza nelle università non telematiche	≥ 8% corsi offerti in modalità mista/digitale entro il 2026
Obiettivo E - Valorizzare il personale delle università, anche attraverso gli incentivi alla mobilità		
Azione 2 - Sviluppo delle competenze del personale docente, anche in considerazione dei TLC, e integrazione del Fondo per la Premialità (art. 9, co. 1, l. 240/2010)	Indicatore E-f: Rapporto tra ore di formazione per la didattica innovativa erogate ai docenti e numero di docenti in servizio	≥ 4 ore di formazione pro capite/anno

Azione 3 - Sviluppo delle competenze del personale tecnico-amministrativo, anche in considerazione della dematerializzazione e del potenziamento del lavoro agile, e integrazione del Fondo per la Premialità (art. 9, co. 1, l. 240/2010)	Indicatore E-I: Proporzione personale TA impegnato in periodi di mobilità internazionale nell'ambito del programma Erasmus	≥ 5% personale TA coinvolto entro il 2026
--	--	---

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

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

2.1.5 L'ALLEANZA EUROPEA UNITA



L'Università di Brescia dal 2021 è membro attivo dell'Alleanza Europea UNITA – Universitas Montium, una delle alleanze selezionate dalla Commissione Europea nell'ambito dell'iniziativa "European Universities". L'Alleanza UNITA riunisce dodici università situate in regioni montane, rurali e transfrontaliere dell'Europa meridionale, centrale e orientale, con l'obiettivo di promuovere la mobilità, la didattica innovativa, il multilinguismo e la ricerca collaborativa su temi di rilevanza strategica come le energie rinnovabili, i beni culturali e la salute globale.



L'Università di Brescia partecipa attivamente alle attività di UNITA, contribuendo allo sviluppo di programmi di mobilità internazionale per studenti e personale, progetti di ricerca congiunti e iniziative di innovazione didattica. L'Alleanza rappresenta un'opportunità fondamentale per rafforzare il senso di appartenenza al sistema universitario europeo, favorire l'internazionalizzazione dell'offerta formativa e della ricerca, e promuovere la condivisione di buone pratiche tra atenei di diversi Paesi.

L'impegno di UNIBS nell'Alleanza UNITA si inserisce pienamente nelle linee del Piano Strategico di Ateneo 2023-2028, in particolare nell'Area Internazionalizzazione – Linea strategica 3 "L'Europa è fatta, ora facciamo la popolazione

universitaria europea”, e contribuisce al raggiungimento dell’obiettivo “Promuovere il senso di appartenenza al sistema universitario europeo di studenti e personale docente e tecnico-amministrativo” (IN.LS3.01-28).

Attraverso la partecipazione a UNITA, UNIBS rafforza la propria capacità di generare valore pubblico a livello europeo, offrendo nuove opportunità di crescita, apprendimento e collaborazione per tutta la comunità accademica.

Ambito	Iniziativa/risultato principale	Descrizione sintetica
Mobilità internazionale	Mobilità Erasmus+	Attivazione di percorsi congiunti e scambi per studenti e personale tra le università dell’Alleanza
Innovazione didattica	Didattica multilingue e <i>blended</i>	Sviluppo di corsi in più lingue, moduli <i>blended</i> e <i>micro-credentials</i> riconosciute a livello europeo
Ricerca collaborativa	Progetti congiunti su energie rinnovabili, salute globale, cultura	Partecipazione a bandi europei e sviluppo di <i>network</i> tematici UNITA
Inclusione e sostenibilità	<i>Green Sustainability Action Plan</i>	Iniziative condivise per la sostenibilità ambientale e la mobilità sostenibile
<i>Governance</i> europea	Partecipazione a tavoli e gruppi di lavoro UNITA	Coinvolgimento nella definizione delle strategie comuni e nella condivisione di buone pratiche

UNITA si propone di trasformare le preesistenti dinamiche formative, amministrative e di gestione della mobilità, coinvolgendo docenti, studenti e staff amministrativo in un processo partecipativo che prevede diverse azioni strategiche:

- innovare la didattica, anche con riferimento alla digitalizzazione
- creare un *campus* virtuale internazionale
- promuovere ricerca e innovazione nelle aree tematiche *Cultural Heritage, Green Energies, Circular Economy and Environment, Global Health, Digital Transition, Inclusive Societies*
- promuovere il multilinguismo attraverso l’intercomprensione tra lingue romanze
- promuovere la cittadinanza europea in regioni di confine e in aree rurali e montane
- favorire l’inclusione attraverso l’uso attivo di lingue affini.

In riferimento agli interventi organizzativi, la Direzione Generale ha istituito un "UNITA Office" con l'obiettivo di supportare e facilitare le attività e per coordinare le iniziative dell'Ateneo. L'UNITA Office funge da punto di riferimento per gestire e implementare le azioni previste dall'Alleanza, rafforzando il coinvolgimento nelle reti europee e contribuendo alla realizzazione degli obiettivi condivisi di UNITA.

2.1.6 LA SOSTENIBILITÀ

L’Università di Brescia integra il principio di sostenibilità in modo trasversale nei propri processi, funzioni e attività, orientando i comportamenti di tutti i soggetti che operano al suo interno. L’Ateneo promuove la ricerca nei diversi

ambiti della sostenibilità – ambientale, economica e sociale – e si impegna nella diffusione e nella condivisione della conoscenza e dei risultati ottenuti.

L'Università si ispira inoltre ai 17 Obiettivi di Sviluppo Sostenibile (SDGs) definiti dalle Nazioni Unite e partecipa attivamente alla RUS (Rete delle Università per lo Sviluppo Sostenibile), con particolare attenzione alla definizione di strategie e azioni per l'attuazione degli SDGs negli Atenei e al coordinamento di specifici gruppi di lavoro. Dal 2025 al 2028 l'Ateneo di Brescia detiene la Presidenza e la Segreteria della RUS.

L'istituzione dell'Ufficio Sviluppo Sostenibile, nel 2021, ha ulteriormente rafforzato l'impegno dell'Università, in collaborazione con la Commissione di Ateneo per lo Sviluppo Sostenibile e con il contributo trasversale degli uffici coinvolti. UNIBS promuove iniziative e sviluppa progetti volti a migliorare la sostenibilità ambientale, sociale ed economica dell'organizzazione, incoraggiando un dialogo sistematico con le studentesse, gli/le studenti e la comunità accademica, nonché la coesione e l'inclusione sociale, la riduzione delle disuguaglianze, la pace, la giustizia e la crescita culturale e il progresso economico sostenibile della società.

Dal 2022, l'Università aderisce alla Rete WHP – *Workplace Health Promotion*, un programma di salute pubblica attivato a livello nazionale e ispirato ai modelli dell'OMS. L'iniziativa coinvolge enti pubblici e imprese private con l'obiettivo di favorire il benessere dei lavoratori, promuovendo stili di vita salutari (alimentazione equilibrata, attività fisica, contrasto al fumo e alle dipendenze), riducendo i fattori di rischio e prevenendo le malattie croniche non trasmissibili attraverso un sistema strutturato di buone pratiche e il supporto delle Aziende Sanitarie Locali (ATS).

Il [Piano d'Ateneo per lo Sviluppo Sostenibile](#) rappresenta lo strumento principale per il coordinamento e l'attuazione degli SDGs dell'Agenda 2030 dell'ONU all'interno dell'Università di Brescia. Il documento definisce l'impegno nell'individuare un modello organizzativo e gestionale che sostenga, mediante strategie e azioni concrete, lo sviluppo sostenibile in tutti i processi, oltre a promuovere progetti finalizzati alla diffusione e alla valorizzazione della sostenibilità, con il coinvolgimento attivo della comunità universitaria e del territorio. La definizione e la pianificazione delle strategie competono alla Commissione, che propone al Magnifico Rettore, al Senato Accademico e – se necessario – al Consiglio di Amministrazione le relative strategie, i piani e gli interventi.

Il primo Piano d'Ateneo per lo Sviluppo Sostenibile è stato presentato e approvato nel 2018; il nuovo Piano sarà presentato nel 2026. In coerenza con le più recenti indicazioni della RUS e con le migliori pratiche emerse a livello nazionale, nel nuovo Piano saranno inseriti obiettivi specifici di efficientamento energetico e contenimento dei costi, includendo il monitoraggio e la razionalizzazione dei consumi e la promozione dell'uso responsabile dell'energia attraverso campagne di sensibilizzazione rivolte a tutta la comunità universitaria.

Nel 2025 è stato inoltre redatto il [Rapporto di sostenibilità relativo agli anni 2023-2024](#), al quale il presente PIAO rimanda per una descrizione più approfondita di obiettivi, target, azioni e impegni.

2.1.7 IL SISTEMA DI GESTIONE DELLA QUALITÀ (AVA E ISO)

L'Università di Brescia adotta un Sistema di Gestione della Qualità (SGQ) sia nell'ambito delle attività relative a Didattica, Ricerca e Terza Missione, sia nell'ambito dei Servizi tecnico amministrativi ed ha definito una [Politica per la Qualità di Ateneo](#) per garantire e migliorare continuamente la qualità nelle cinque aree strategiche (didattica, ricerca, impegno per il territorio, internazionalizzazione, persone e luoghi), in coerenza con i principi statutari e i valori del Piano Strategico di Ateneo 2023-2028, nel rispetto delle indicazioni dell'Agenzia Nazionale di Valutazione del sistema Universitario e della Ricerca (ANVUR) e del Ministero dell'Università e della Ricerca (MUR) relative al sistema di Autovalutazione, Valutazione e Accreditamento delle università italiane (AVA), secondo il ciclo illustrato nella [Descrizione del processo di Assicurazione della Qualità di Ateneo](#). Inoltre, sono recepiti i principi internazionali enunciati nello Standard 1.1. "Policy for Quality Assurance" del documento "European Standards and Guidelines for Quality Assurance in the European Higher Education Area" (ESG).

I principali attori del Sistema AVA all'interno dell'Ateneo, tenendo conto delle recenti innovazioni introdotte dal Modello AVA3, sono: per la Didattica, i Corsi di studio e i Gruppi di Riesame, i Presidi della Qualità dei Dipartimenti per la Didattica, le Commissioni Paritetiche Docenti Studenti, i Dottorati di ricerca; per la Ricerca, i Dipartimenti e i Presidi della Qualità dei Dipartimenti per la Ricerca; per la Terza Missione, i Dipartimenti e i Presidi della Qualità di Dipartimento per la Terza Missione. Trasversalmente a questi ambiti operano il Presidio della Qualità di Ateneo (PQA), con funzioni di coordinamento e monitoraggio, e il Nucleo di Valutazione, con funzioni di verifica.

UNIBS individua e coinvolge gli *stakeholder* interni ed esterni come parte delle strategie di qualità tramite il documento [Politica per il Coinvolgimento dei Portatori di Interesse](#), approvato dal Senato Accademico nella seduta del 21 luglio 2025 e dal Consiglio di Amministrazione nella seduta del 22 luglio 2025.

In seguito all'introduzione del Regolamento del Sistema di Assicurazione di Qualità di Ateneo approvato ad aprile 2021 il [Presidio della Qualità di Ateneo](#) è composto dal/dalla Delegato/a del Rettore al Sistema qualità, dai/dalle Responsabili dei Presidi della Qualità dei Dipartimenti (PQD) e da un/una rappresentante degli/Ile studenti in rappresentanza del Comitato Partecipativo Studentesco. Nel PQA è prevista inoltre la partecipazione, quali invitati/e permanenti, dei/Ile Prorettori/trici dell'area della Didattica, Ricerca e Terza Missione, di un/una Delegato/a rettorale per le tematiche riguardanti multimedia e ICT, di una figura esperta di Sistemi Qualità e del/la Responsabile dell'ufficio incaricato del supporto al PQA.

Sono presenti tre Tavoli di Coordinamento del PQA, uno per ciascuna delle tre aree di Didattica, Ricerca e Terza Missione, al fine di interagire nel modo più efficace con le figure di coordinamento dei PQD e con il personale tecnico amministrativo di supporto, sia a livello centrale che dipartimentale. L'obiettivo di tale organizzazione, definita nel Regolamento del Sistema di Assicurazione di Qualità di Ateneo, è quello di consolidare il rapporto tra gli attori dell'intero SGQ di Ateneo, nel rispetto delle indicazioni dell'ANVUR relative al Sistema AVA. Nel corso del 2023 è stato avviato il processo per l'inclusione dei dottorati di ricerca all'interno del sistema di assicurazione della qualità AVA, a cui è seguita una fase di maggiore integrazione nel 2024. Il documento "[Politica per la Qualità di Ateneo](#)" è stato aggiornato nel 2024 per tenere conto delle novità introdotte da ANVUR, dell'integrazione con il Piano Strategico di Ateneo e dell'avvenuto rinnovo del Certificato ISO 9001.

L'Ateneo, in affiancamento a quanto previsto da ANVUR con il sistema AVA, supporta la qualità dei propri servizi tecnico-amministrativi mantenendo ed estendendo a numerosi processi un [Sistema di Gestione di Qualità](#) secondo la norma UNI EN ISO 9001:2015. Nel mese di gennaio 2024 si è svolta la visita di rinnovo del certificato, estendendone la durata di altri tre anni; sono state in seguito effettuate le visite di sorveglianza a novembre 2024 e a dicembre 2025, entrambe concluse positivamente con la proposta di mantenimento della certificazione in essere.

Si rinvia in particolare ai seguenti documenti di riferimento:

- [Regolamento del Sistema di Assicurazione di Qualità di Ateneo](#), approvato con Decreto Rettorale del 16/04/2021;
- [Politica per la Qualità di Ateneo](#) approvata dal Senato Accademico il 22/04/2024;
- [Relazioni annuali del Presidio della Qualità](#);
- [Descrizione del processo di Assicurazione della Qualità di Ateneo](#) a cura del Presidio della Qualità di Ateneo e della U.O.C. Qualità, Statistiche e Reporting;
- [Certificato ISO 9001 di Ateneo 2024-2027](#).

2.1.8 IL SISTEMA DI GOVERNO E LA CREAZIONE DI VALORE PUBBLICO

Nel quadro delle attività volte alla generazione di Valore Pubblico, l'Università di Brescia adotta un approccio strutturato al riesame del proprio Sistema di Governo, al fine di garantirne l'allineamento con gli obiettivi del Piano Strategico di Ateneo 2023–2028 e con le esigenze di una programmazione integrata. Il processo si basa su principi di responsabilità

e valutazione degli impatti, valorizzando assetti di governance capaci di sostenere l'attuazione efficace delle politiche istituzionali.

Il processo decisionale di revisione si fonda su una valutazione periodica, condotta direttamente dal Rettore, supportato dalla Prorettrice, dalla Direttrice Generale, dai Prorettori e Delegati, e arricchita da una costante consultazione dei **Direttori di Dipartimento**, coinvolti attraverso incontri periodici — di norma su base mensile — che consentono di monitorare con continuità l'andamento delle attività e di integrare nel processo valutazioni, esigenze e proposte provenienti dalle strutture accademiche. Tale metodo, fondato sull'esperienza diretta, favorisce una lettura condivisa dello stato del sistema, una valutazione puntuale dei risultati conseguiti e l'individuazione tempestiva di azioni correttive o migliorative. A questo processo si affianca il supporto delle **aree Dirigenziali e delle strutture amministrative**, ciascuna per il proprio ambito di attività, che conferiscono un apporto tecnico-organizzativo essenziale alla valutazione del funzionamento della governance e all'individuazione di possibili interventi di miglioramento, insieme al contributo del Presidio della Qualità, che assicura il raccordo e l'allineamento con il sistema di Assicurazione della Qualità di Ateneo.

La modalità qui illustrata di revisione del Sistema di Governo trova collocazione all'interno del presente PIAO, a conferma del suo ruolo quale strumento di programmazione e di indirizzo strategico a supporto dell'azione dell'Ateneo.

In sintesi, gli aspetti che vengo considerati nella revisione del sistema di governo sono:

1. Coerenza con il Piano Strategico

- Verificare che l'assetto della governance supporti gli obiettivi strategici;
- valutare se nuove priorità o nuovi ambiti (es. terza missione, rapporti sanitari, rapporti economico-produttivi) richiedano una revisione dei ruoli o una ridefinizione delle responsabilità.

2. Chiarezza dei ruoli e delle responsabilità

- Assicurare che deleghe, funzioni e compiti degli organi di governo siano definiti in modo chiaro;
- valutare l'efficacia della distribuzione e della condivisione delle responsabilità

3. Valorizzazione della Qualità e integrazione con AVA

- Considerare la coerenza tra il sistema di governo e il Sistema di Assicurazione della Qualità, sia a livello di ente sia a livello di Corsi di Studio;
- valutare gli esiti e le raccomandazioni provenienti da NdV, PQA, audit interni e visite di accreditamento, integrandoli nei processi decisionali;
- assicurare che governance, qualità, performance e programmazione lavorino in modo integrato e non parallelo.

4. Adeguatezza dell'architettura istituzionale

- Analizzare la rispondenza dell'assetto attuale alle esigenze evolutive dell'Ateneo (nuove aree di attività, nuovi prorettorati, nuove relazioni esterne, evoluzione della terza missione);
- valutare se siano necessari aggiornamenti o revisioni di Statuto e regolamenti attuativi.

5. Capacità di adattamento al contesto

- Esaminare il modo in cui la governance risponde ai cambiamenti normativi, organizzativi e del sistema territoriale;
- valutare la flessibilità dell'istituzione nel modificare strutture e processi in presenza di nuove sfide (PNRR, esigenze sanitarie, trasformazioni economico-produttive del territorio).

6. Partecipazione e consultazione delle strutture e degli organi di Ateneo

- Garantire un coinvolgimento sistematico tra vertice accademico, Direzione Generale e strutture amministrative e dipartimentali, per assicurare un flusso informativo continuo e bilaterale;

- coinvolgere il Nucleo di Valutazione nelle decisioni di impatto sul sistema di governo, in coerenza con il suo ruolo di organo indipendente di valutazione a supporto delle scelte strategiche dell'Ateneo.

7. Trasparenza, documentazione e rendicontazione

- Assicurare che il processo di revisione sia tracciato e documentato;
- collegare le modifiche del sistema di governo agli obiettivi di Valore Pubblico;

Tra la fine del 2024 e nel corso del 2025, la Governance ha ulteriormente rafforzato la propria capacità di risposta alle esigenze del territorio e del sistema socioeconomico attraverso l'istituzione di due nuovi Prorettorati – **Rapporti con le Strutture Sanitarie e Rapporti con il Sistema Economico e Produttivo** – che ampliano il quadro dei Prorettorati già operanti nelle aree della **Didattica e Orientamento**, della **Ricerca**, delle **Politiche di Internazionalizzazione**, dell'**Impegno Sociale per il Territorio e Rapporti con le Sedi Esterne**. Tale ampliamento rappresenta un esempio virtuoso di adattamento della governance alle priorità strategiche emergenti, rafforzando la capacità di generare valore per propri stakeholder e la comunità.

Un passaggio importante nel processo di evoluzione dell'assetto istituzionale è stato inoltre l'adozione del nuovo [Statuto di Autonomia](#), avvenuta sia nel 2024 che nel 2025, che ha consolidato e formalizzato l'aggiornamento della struttura di governo, migliorandone chiarezza, funzionalità, la rappresentatività.

Grazie a questi elementi, il riesame periodico del Sistema di Governo si configura come uno strumento centrale per garantire continuità, coerenza e incisività all'azione amministrativa, contribuendo in modo diretto alla creazione di Valore Pubblico.

2.2 Performance

2.2.1 LA PERFORMANCE 2026-2028

L'ambito programmatico della *performance* 2026-2028 è stato redatto nel rispetto del [Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance 2026](#) (di seguito SMVP) adottato dal Consiglio di Amministrazione nella seduta del 16 dicembre 2025 e del D.Lgs 150/2009. Si è inoltre tenuto conto della Nota di indirizzo ANVUR di cui alla delibera del Consiglio direttivo del 20 dicembre 2017, delle Linee Guida ANVUR per la gestione integrata dei cicli della *performance* e del bilancio delle Università (Delibera n.18 del 23 gennaio 2019), delle "Linee guida 2025 per la Relazione Annuale dei Nuclei di Valutazione" approvate il 3 aprile 2025 e delle Linee Guida, n. 5 di dicembre 2019, per la Misurazione e Valutazione della *Performance* individuale dal Dipartimento della Funzione Pubblica, per quanto compatibili con il Sistema Universitario. La programmazione è inoltre aderente con il DL 24 febbraio 2023 n.13, convertito dalla L. 21 aprile 2023 n.41, recante "Disposizioni urgenti per l'attuazione del Piano nazionale di ripresa e resilienza (PNRR) e del Piano nazionale degli investimenti complementari al PNRR (PNC), nonché per l'attuazione delle politiche di coesione e della politica agricola comune". È recepita la circolare N.1, prot.2449 del 03 gennaio 2024, emanata congiuntamente dal Dipartimento della Ragioneria Generale dello Stato e dal Dipartimento della Funzione Pubblica, ad oggetto "Disposizioni in materia di riduzione dei tempi di pagamento delle pubbliche amministrazioni – Attuazione dell'articolo 4-bis del decreto-legge 24 febbraio 2023, n. 13, convertito, con modificazioni, dalla legge 21 aprile 2023, n. 41. Prime indicazioni operative". Infine, il documento recepisce quanto previsto dalle Direttive del Ministro per la Pubblica Amministrazione del 24 marzo 2023 in materia di "Pianificazione della formazione e sviluppo delle competenze funzionali alla transizione digitale, ecologica e amministrativa promosse dal Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza", del 28 novembre 2023 ad oggetto "Nuove indicazioni in materia di misurazione e di valutazione della *performance* individuale" e del 14 gennaio 2025 ad oggetto "Valorizzazione delle persone e produzione di valore pubblico attraverso la formazione. Principi, obiettivi e strumenti", nonché la nota del Ministro per la pubblica Amministrazione prot.3702

del 25 gennaio 2024 ad oggetto “Prime indicazioni operative in materia sulla misurazione e di valutazione della *performance* individuale”.

La logica programmatica del PIAO, accolta dal Piano della *Performance*, è ispirata a tre principi:

- la **finalizzazione** verso la protezione e la generazione di Valore Pubblico
- l'**integrazione**, o coerenza verticale (rispetto alle strategie) e orizzontale (rispetto altri documenti di programmazione)
- l'**adeguatezza** degli obiettivi e degli indicatori rispetto alle linee di azione che la programmazione intende intraprendere

In linea generale, gli obiettivi delle strutture sono definiti secondo una logica di *cascading* a partire dal Piano Strategico e dagli obiettivi della Direttrice Generale. Questo meccanismo favorisce il coinvolgimento di tutti i dipendenti nella mission e nel mandato dell’Ateneo e contribuisce a responsabilizzare il personale, a consolidare il senso di appartenenza e a promuovere un clima organizzativo favorevole. La revisione del Piano Strategico prevista nel 2026 potrà comportare aggiornamenti in itinere del PIAO, per garantire l’allineamento degli obiettivi di *performance* delle strutture amministrative con le nuove priorità strategiche.

La progettazione degli obiettivi ha seguito i criteri di seguito elencati:

- CONTINUITÀ PLURIENNALE: individuare nel Piano 2025 gli obiettivi che saranno riproposti anche per il 2026, in virtù della loro validità pluriennale;
- ALLINEAMENTO STRATEGICO: definire, ove possibile, obiettivi rivolti alla realizzazione delle azioni strategiche e/o in supporto agli obiettivi strategici;
- MIGLIORAMENTO DEI SERVIZI: indicare, se ritenuto opportuno, nuovi obiettivi correlati al miglioramento dei servizi, in relazione a criticità riscontrate nell'anno in chiusura o sulla base dell'ascolto dell'utenza emerso dai questionari di *Customer Satisfaction*, per le strutture coinvolte;
- EFFICIENZA AMMINISTRATIVA: individuare interventi correlati alle specifiche attività svolte dalle strutture e finalizzati al miglioramento dell'efficienza dell'azione amministrativa;
- CONSOLIDAMENTO PROGETTI: definire interventi per il completamento o il consolidamento di progetti già avviati in precedenza.

In risposta alla necessità, evidenziata anche dal Nucleo di Valutazione, di migliorare la qualità degli obiettivi di *performance*, in particolare per quanto riguarda gli aspetti della chiarezza, la misurabilità e la coerenza con le strategie, è stato realizzato nell’autunno 2025 un importante intervento formativo rivolto ai/alle Dirigenti e ai/alle Responsabili dei Servizi, delle UOCC, delle UOC e delle UAS, finalizzato a rafforzare le competenze nella definizione degli obiettivi e nella gestione del ciclo della *performance*.

Al fine di garantire l'efficacia del sistema di gestione delle *performance* e facilitare la valutazione dei risultati, la Direzione Generale, coadiuvata dalla UOC Controllo di Gestione e *Performance*, ha verificato che gli obiettivi proposti rispettassero i seguenti criteri “SMART”:

- SPECIFICO (*Specific*): l'obiettivo deve essere chiaro, preciso e circoscritto. Deve essere evidente cosa si intende raggiungere, evitando formulazioni generiche o ambigue.
- MISURABILE (*Measurable*): deve essere possibile quantificare i progressi e verificare il raggiungimento dell'obiettivo attraverso indicatori numerici o metriche concrete (es. percentuali, valori assoluti, indici, stato avanzamento delle attività).
- RAGGIUNGIBILE (*Achievable*): l'obiettivo deve essere realistico e compatibile con le risorse, le competenze e i mezzi disponibili. Deve rappresentare una sfida motivante ma sostenibile.
- RILEVANTE (*Relevant*): l'obiettivo deve essere pertinente e coerente con la strategia istituzionale e con gli obiettivi di settore/servizio e le priorità definite dalla Direzione Generale
- TEMPORALMENTE DEFINITO (*Time-bound*): deve essere stabilita una scadenza precisa entro cui l'obiettivo deve essere raggiunto, con eventuali milestone annuali per obiettivi pluriennali.

In coerenza con il Sistema di Misurazione e Valutazione della *Performance* 2026, si distinguono tre livelli di obiettivi:

- 1- **OBIETTIVI DI PERFORMANCE ORGANIZZATIVA:** sono gli obiettivi di livello più alto, riferiti all'Ateneo nel suo complesso.
- 2- **OBIETTIVI DI STRUTTURA O DI GRUPPO:** sono assegnati alle Unità organizzative che compongono l'assetto organizzativo dell'Ateneo o a gruppi di lavoro. Discendono dagli obiettivi strategici e sono definiti secondo la logica di *cascading*, per assicurare coerenza verticale e orizzontale;
- 3- **OBIETTIVI INDIVIDUALI:** sono assegnati alla Direttrice Generale e ai/alle Dirigenti. Gli obiettivi assegnati ai Responsabili dei Servizi e delle Unità organizzative complesse di coordinamento, pur non essendo formalmente classificati come "individuali, di fatto lo sono. Questo perché tali strutture sono composte da una sola persona, e quindi l'obiettivo, pur essendo riferito alla struttura, coincide con la responsabilità individuale del titolare.

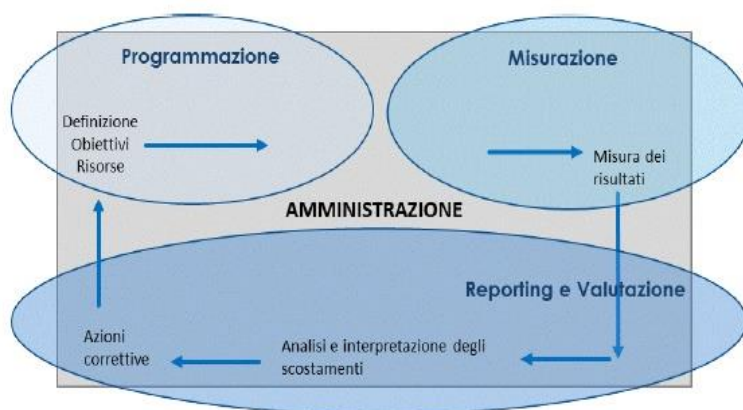
Questa articolazione consente di assicurare coerenza verticale e orizzontale, favorendo il coinvolgimento di tutte le componenti nella realizzazione della missione istituzionale e nella produzione di valore pubblico.

Gli obiettivi di **performance organizzativa** meritano un approfondimento nella loro definizione: l'Ateneo definisce obiettivi strategici orientati alla creazione di valore pubblico, ma per garantire che tali finalità si traducano in risultati concreti, li traduce nel sistema di *performance* amministrativa attraverso la formulazione di obiettivi individuali e di struttura. Parallelamente, sono stati eletti tre obiettivi di natura gestionale, pensati per monitorare l'andamento complessivo dell'ente e fornire parametri oggettivi per la valutazione della *performance* della Direttrice Generale e dei/delle Dirigenti. Questi sono targati come obiettivi di *performance* organizzativa.

2.2.2 IL CICLO DELLA PERFORMANCE

Il ciclo della *performance* è un processo che riflette la tensione dell'organizzazione verso il miglioramento. I nuovi obiettivi, in linea generale, vengono definiti tenendo conto sia delle finalità dell'organizzazione, sia dei risultati da essa conseguiti in precedenza, con il fine della conservazione o del miglioramento.

Il ciclo della performance



Il ciclo della *performance* si snoda secondo le seguenti fasi e sottofasi, in coerenza con i metodi e i tempi indicati nel SMVP:

- programmazione e gestione:
 - definizione della strategia, dell'*outcome* atteso e degli obiettivi strategici
 - allocazione delle risorse di *budget* delle macroaree strategiche e ai centri di responsabilità;

- formulazione degli obiettivi operativi delle Strutture, secondo il meccanismo del *cascading*, con i rispettivi indicatori (KPI o attività) e target (valore o *output*);
- presentazione del planning degli obiettivi all'OIV e al Consiglio di Amministrazione;
- gestione dei programmi e degli interventi orientata al raggiungimento degli obiettivi
- misurazione e valutazione:
 - monitoraggio in itinere: analisi degli scostamenti, azioni correttive, eventuali modifiche su obiettivi o target in caso di comprovate ragioni che ne impediscano il raggiungimento
 - misurazione del grado di raggiungimento degli obiettivi alla chiusura del periodo
 - valutazione della *performance* del personale secondo le regole del SMVP
 - correlazione tra esito della valutazione della *performance* con il trattamento economico del personale secondo meccanismi premianti e incentivanti
- rendicontazione interna ed esterna dei risultati, anche ai fini della corretta e razionale attività di successiva programmazione.

2.2.3 LA DIMENSIONE DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA

Gli obiettivi di *performance* organizzativa sono stati individuati sulla base delle priorità emerse in relazione alla strategia dell'Ateneo e alle esigenze di miglioramento dei processi interni.

La loro definizione è in linea con le disposizioni normative vigenti, includendo l'obiettivo obbligatorio delle 40 ore di formazione per il personale, già compreso tra gli obiettivi organizzativi di alto livello sin dalle precedenti annualità del PIAO, per garantire l'aggiornamento professionale e la crescita delle competenze.

Accanto a questi, è stato inserito un obiettivo di miglioramento, volto a incrementare la qualità dei servizi e la soddisfazione degli utenti, attraverso azioni di semplificazione, digitalizzazione e potenziamento dei canali di comunicazione.

Infine, è stata considerata l'esigenza di supportare il puntuale aggiornamento del Piano Strategico. La definizione della strategia è di natura politica, espressione degli organi di governo. Tuttavia, adattare tempestivamente gli obiettivi alle evoluzioni normative, alle priorità emergenti e alle esigenze degli *stakeholder* richiede un importante supporto da parte delle strutture amministrative. Questo supporto è garantito dal personale della tecnostuttura amministrativa, che svolge ruoli di direzione e operativi fondamentali traducendo le linee strategiche in strumenti e processi concreti.

Obiettivi di *performance* organizzativa:

1- Formazione del personale tecnico-amministrativo

Obiettivo: UNIBS intende garantire un percorso formativo continuo per il personale tecnico-amministrativo, con un minimo di 40 ore medie pro-capite nell'anno 2026. La formazione sarà orientata allo sviluppo di competenze digitali, organizzative e trasversali, in linea con le esigenze di innovazione e con il Piano Strategico di Ateneo.

La formazione è un fattore chiave per:

- migliorare l'efficienza e la qualità dei servizi;
- supportare la trasformazione digitale e l'adozione di nuove tecnologie;
- rafforzare le competenze trasversali (*problem solving*, comunicazione, lavoro in *team*);
- contribuire alla valorizzazione del capitale umano e alla creazione di valore pubblico, favorendo la partecipazione attiva e la responsabilizzazione del personale.

Indicatore: Numero medio di ore di formazione erogate per dipendente tecnico-amministrativo.

Target: ≥ 40 ore pro-capite nell'anno 2026.

Responsabile: Direzione Generale, Dirigenti e Responsabili dei Servizi e delle UO, in collaborazione con il settore Risorse Umane e l'ufficio Sviluppo organizzativo e formazione.

Modalità di monitoraggio:

- raccolta dati tramite registro presenze ai corsi e piattaforme *e-learning*
- aggiornamento dei curricula formativi personali
- verifiche periodiche dello stato di avanzamento
- report finale entro gennaio 2027 con analisi del raggiungimento del target

2- Miglioramento della customer satisfaction di studenti e personale accademico

Obiettivo: migliorare la soddisfazione degli utenti interni dell'amministrazione, personale accademico e studenti, attraverso azioni volte a garantire servizi più efficaci, processi chiari e comunicazioni puntuali, con particolare attenzione alla qualità dei servizi amministrativi, alla semplificazione dei processi e alla digitalizzazione delle procedure.

La customer satisfaction è un indicatore chiave della qualità percepita dei servizi. Migliorarla significa:

- rafforzare la fiducia e il senso di appartenenza della comunità universitaria;
- individuare e correggere criticità nei processi amministrativi e di supporto alle missioni istituzionali;
- contribuire direttamente alla reputazione dell'Università e alla sua capacità di attrarre studenti, docenti e personale qualificato.

Le indagini di customer satisfaction, condotte nell'ambito del progetto Good Practice e rivolte a personale accademico, studenti e personale tecnico amministrativo, rappresentano lo strumento di misura. Ai fini di questo obiettivo, verranno considerati esclusivamente gli esiti relativi alle indagini dedicate al personale accademico e al corpo studentesco, escludendo il personale tecnico-amministrativo (PTA).

Indicatore: indice di sintesi di *customer satisfaction* che comprende i risultati di tutti gli aspetti valutati in entrambe le indagini (personale accademico e studenti), tenendo conto che l'indagine rivolta al corpo studentesco è articolata in due rami: studenti del primo anno e studenti degli anni successivi.

Target: variazione percentuale positiva, con un incremento minimo del +0,3% rispetto ai valori rilevati nell'anno 2024 (rilevazione effettuata nel 2025) – Da confermare o rimodulare a seguito degli esiti della rilevazione 2026 per l'anno 2025.

Definizioni:

Studenti primo anno: studenti iscritti, durante il periodo di somministrazione, al primo anno di corsi di laurea triennale (L) e magistrale a ciclo unico (LMcu)

Studenti anni successivi: studenti iscritti, durante il periodo di somministrazione, ad anni successivi al primo di corsi di laurea triennale (LT) e magistrale a ciclo unico (LMCU) e iscritti/e alle lauree magistrali (LM) di tutte le annualità.

Personale accademico: Professori Ordinari, Professori Associati, Ricercatori a tempo determinato, Ricercatori a tempo indeterminato, Assegnisti di ricerca Titolari di contratti di ricerca, Dottorandi/e in servizio al 31/12/2026

Responsabile: Direzione Generale, Dirigenti e Responsabili dei Servizi e delle UO in collaborazione con Ufficio Qualità Statistiche e Reporting per la somministrazione dei questionari e l'analisi dei dati.

Modalità di monitoraggio:

- I questionari di customer satisfaction verranno somministrati nei primi mesi del 2027 nell'ambito del progetto Good Practice, per garantire un approccio strutturato e comparabile con le esperienze degli altri Atenei italiani
- Analisi dei risultati e confronto con il benchmark 2025
- Report di sintesi entro il primo semestre 2027

3- Revisione del Piano Strategico di Ateneo

Obiettivo: il Piano Strategico dell'Università di Brescia copre il sessennio 2023-2028 e prevede una revisione a metà mandato per garantire l'adeguamento alle nuove esigenze e alle priorità emergenti. Per questa ragione, nel corso del 2026, sarà avviato il processo di revisione. La revisione sarà preceduta dal monitoraggio degli obiettivi e degli indicatori, anticipato ai primi mesi dell'anno, con riferimento ai risultati conseguiti entro 31/12/2025. La revisione dovrà essere completata e approvata dal Consiglio di Amministrazione, previo parere del Senato accademico, entro settembre 2026, così da garantire la piena operatività del Piano aggiornato per il triennio 2026-2028.

Questa attività è essenziale per:

- valutare il grado di raggiungimento degli obiettivi strategici nella prima fase del Piano;
- adeguare le linee di azione in risposta alle dinamiche di contesto;
- rafforzare la coerenza tra programmazione strategica, performance organizzativa e individuale.

Indicatore: data di approvazione del Piano Strategico revisionato.

Target: approvazione entro 30 settembre 2026 (soglia massima).

Responsabile: Direzione Generale, con il coinvolgimento dei/delle Dirigenti e delle strutture amministrative di supporto.

2.2.4 LA DIMENSIONE DELLA PERFORMANCE DI STRUTTURA: CLASSIFICAZIONE DEGLI OBIETTIVI PER TIPO E PROSPETTIVA

Per raggiungere i risultati prestazionali attesi dall'organizzazione, declinati negli obiettivi strategici e negli obiettivi della Direzione Generale e del personale Dirigente, il sistema di assegnazione degli obiettivi operativi guida le azioni degli individui all'interno delle strutture organizzative, individuando le aree di intervento, le interdipendenze funzionali e la prospettiva, che nell'ambito della *performance* di UNIBS, è associata all'impatto sul grado di miglioramento delle prestazioni dei processi.

Ai parametri indicati da ANVUR del miglioramento e dell'innovazione (nuovi risultati) sono stati affiancati anche gli aspetti del consolidamento, che è finalizzato a tenere traccia del collegamento tra due periodi di pianificazione successivi, tipicamente annuali, e del funzionamento, inteso come conservazione e protezione dei risultati raggiunti, anche se non collegati alla realizzazione di obiettivi specifici.

In riferimento a quest'ultimo aspetto, sono stati individuati quattro livelli di impatto prospettico:

Prospettiva

PROSPETTIVA	Descrizione	N. obiettivi NON pesati in funzione della ricorrenza sulle strutture assegnatarie
Funzionamento	Caratteristica degli obiettivi che mirano al funzionamento delle attività con mantenimento dei livelli di risultato già raggiunti	50
Consolidamento	Appartiene agli obiettivi orientati a consolidare processi e procedure introdotti a seguito di obiettivi realizzati negli anni precedenti o da completare	27
Miglioramento	Propria degli obiettivi che puntano a migliorare in modo incrementale processi e procedure esistenti o di recente introduzione	208
Innovazione	Caratteristica degli obiettivi diretti all'introduzione di processi, procedure, sistemi e criteri nuovi	58
Totali		343

Le aree d'intervento sono identificate dalla dimensione "tipo" di obiettivo e sono esplicitate nella tabella che segue:

Tipo

TIPO	Descrizione	N. obiettivi pesati in funzione della ricorrenza sulle strutture assegnatarie
Strategico	Obiettivi prevalentemente collegati al supporto alla realizzazione delle attività del piano strategico	75
Politiche di Qualità	Obiettivi prevalentemente finalizzati all'attuazione delle politiche per la Qualità di Ateneo	23
Funzionale o di efficienza	Obiettivi collegati a processi e attività per migliorare l'efficienza, per l'uso ottimale delle risorse, per il buon funzionamento delle attività ordinarie e per assicurare l'adeguatezza allo scopo dell'azione amministrativa	68
Digitalizzazione e semplificazione	Obiettivi collegati all'introduzione di tecnologie digitali per la gestione dei processi o procedimenti in modo più efficiente e per la semplificazione	26
Anticorruzione	Obiettivi legati a processi e attività di prevenzione della corruzione	24
Miglioramento dei servizi	Obiettivi connessi all'ascolto degli utenti per valutare le <i>performance</i> organizzative e individuare fattori di cambiamento in ottica di miglioramento	42
Trasparenza e accessibilità	Obiettivi legati a processi e attività di trasparenza dell'azione amministrativa e di accessibilità alle informazioni	27
Valorizzazione e formazione	Obiettivi che impegnano l'Ateneo nelle sue direzioni organizzative alla riqualificazione e al rafforzamento delle competenze del personale amministrativo e dirigenziale	58
Totali		343

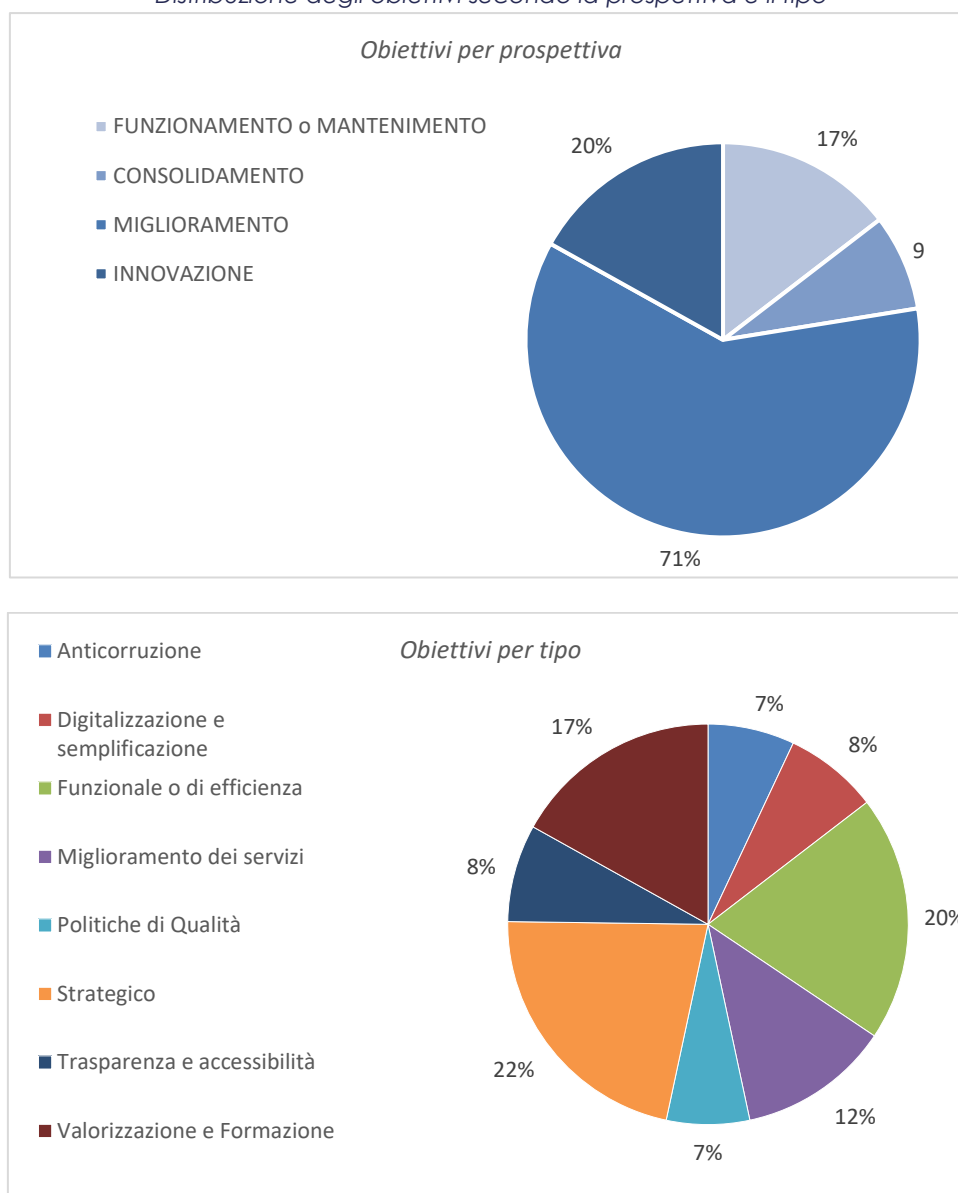
Considerando i casi in cui più strutture sono coinvolte nel perseguimento del medesimo obiettivo e tenuto conto dell'ampia diffusione dell'obiettivo 2026 dedicato alla comunicazione interna, che ha interessato complessivamente 102 strutture, il Piano degli obiettivi di struttura 2026 (All.1) comprende in totale **527 obiettivi**, ponderati in base alla loro ricorrenza tra le strutture assegnatarie.

Il recepimento delle indicazioni fornite dal Ministro per la PA in relazione alla formazione e allo sviluppo delle conoscenze, delle competenze e delle capacità del personale della PA è stata l'occasione per introdurre già a partire dal 2024 nel sistema di classificazione degli obiettivi una nuova coordinata, denominata **Valorizzazione e formazione**.

Benché sia ricorrente individuare nella natura di ogni obiettivo la compresenza di diverse finalità e che, di conseguenza, ogni intervento finalizzato al raggiungimento dei target possa essere visto nell'ottica di più tipologie tra quelle elette dal presente PIAO, lo sforzo di classificazione, focalizzando l'osservazione sull'area di intervento principale (tra quelle indicate nella categoria "tipo"), supporta l'analisi del quadro nel suo complesso.

La distribuzione degli obiettivi, pesati in funzione della loro ricorrenza, per prospettiva e per tipo è illustrata nei seguenti grafici.

Distribuzione degli obiettivi secondo la prospettiva e il tipo



Le prospettive di funzionamento e consolidamento caratterizzano il 22% degli obiettivi assegnati. Esse sono orientate al mantenimento dei risultati raggiunti in precedenza, al perfezionamento di servizi e procedure già in essere e degli strumenti già in uso, all'arricchimento delle informazioni disponibili, senza significativi impatti in termini di miglioramento, ma meritevoli di particolare attenzione per le criticità che possono presentarsi compromettendo il risultato già raggiunto.

Le prospettive di miglioramento e innovazione caratterizzano il 78% degli obiettivi. Rientrano in queste categorie le azioni che mirano identificare e articolare le opportunità di crescita per creare valore, sia a livello organizzativo, che di processo e di servizio, introducendo anche nuovi modelli, procedure e tecnologie. In altri termini, possiamo dire che l'ottica conservativa pesa per circa il 22%, mentre quella migliorativa e innovativa per circa il 78%.

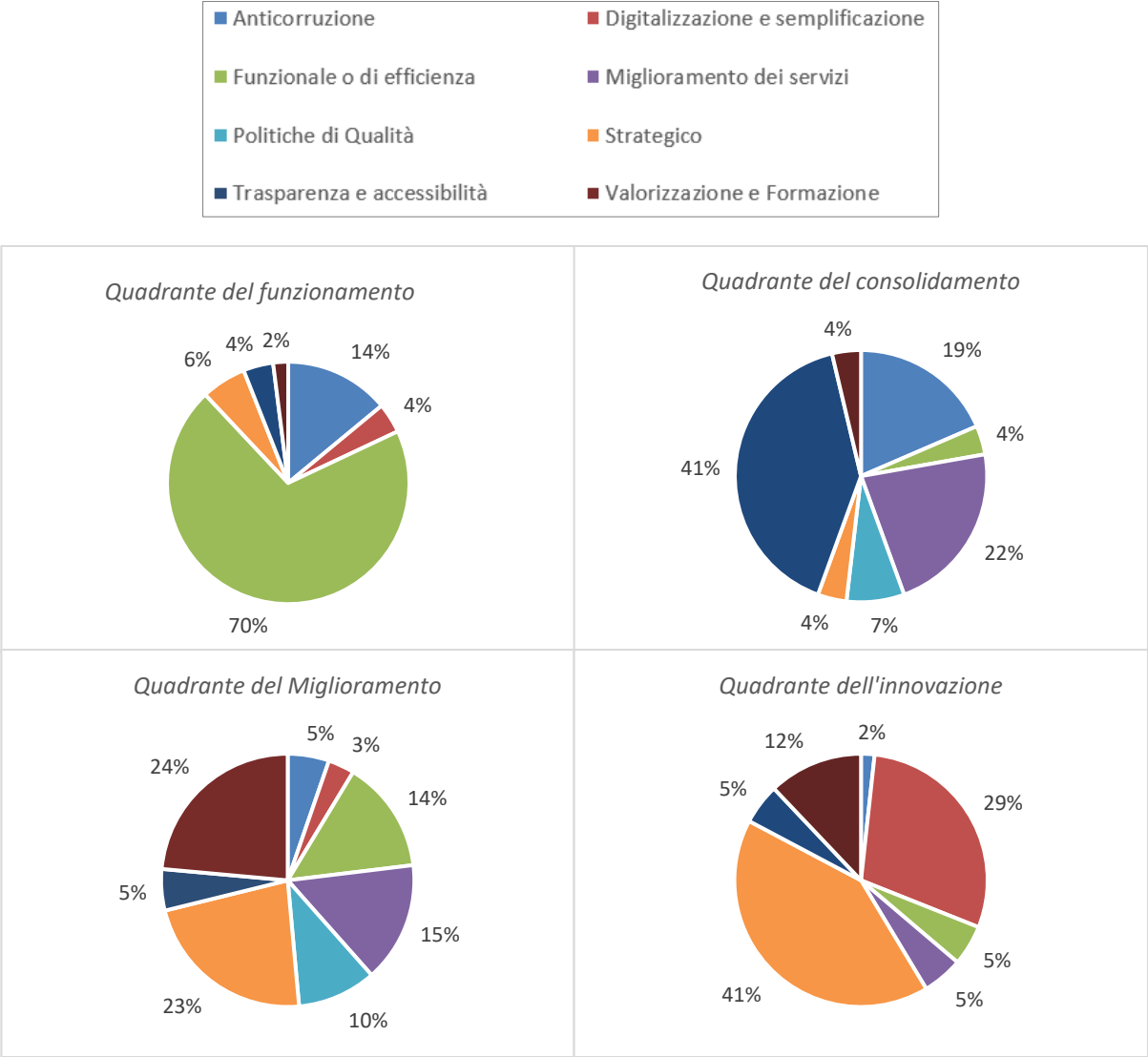
Il grafico per tipologia conferma l'importante presenza degli obiettivi legati all'efficienza e all'uso ottimale delle risorse e degli strumenti a disposizione, tenuto conto della capillarizzazione del coinvolgimento dell'apparato amministrativo, in armonia con la natura delle strutture coinvolte, per il buon funzionamento delle attività ordinarie, anche non direttamente correlati a obiettivi strategici, ma rilevanti in termini di supporto alle attività dell'Ateneo nel suo complesso. Rilevante è la presenza della componente strategica, che rafforza il legame della *performance* operativa con la strategia e che è sostenuta dal buon andamento delle attività funzionali ordinarie, viste sopra. Vi è infine un equilibrio nella presenza delle altre voci. Si evidenzia l'impatto degli obiettivi di **valorizzazione e formazione**, a conferma

dell'impegno rivolto allo sviluppo delle competenze, generiche e specifiche, e delle *soft skills* del personale amministrativo e tecnico.

È bene ricordare che per molti obiettivi l'esercizio di classificazione mirato a inquadrare una tipologia precisa, non è sempre lineare e immediato e, leggendo il Piano degli obiettivi (All.1) da un punto di vista che si allontana dal particolare, il confine tra le aree di non è così marcato. Oltre al naturale legame tra anticorruzione e trasparenza, ci sono, ad esempio, punti di intersezione tra la digitalizzazione e la funzionalità, tra la strategia e l'accessibilità, tra l'anticorruzione e la funzionalità, e così via. In questa ottica, è opportuno sottolineare come tutti gli obiettivi di valorizzazione e formazione siano immediatamente connessi alla strategia, rimandando all'area strategica delle persone e dei luoghi e, precisamente, alla linea strategica n.1, e siano funzionali nel processo di qualificazione (*upskilling*) del personale tecnico amministrativo. È inoltre fondamentale evidenziare che gli obiettivi collegati alle iniziative finalizzate all'accreditamento ANVUR rientrano, per loro natura, nelle politiche di qualità, in quanto orientati a garantire e migliorare gli standard accademici e dei servizi offerti. Tuttavia, nel contesto attuale, tali obiettivi assumono una portata più ampia: in vista della prossima verifica di accreditamento da parte della CEV, essi rivestono infatti anche un ruolo strategico.

Osservando la distribuzione per tipo, all'interno dei quattro parametri della prospettiva, in relazione al numero di obiettivi, pesati in funzione della loro ricorrenza, connessa al grado di trasversalità, in termini di numero delle strutture assegnatarie, è possibile costruire una rappresentazione grafica della composizione dei quattro quadranti.

I quadranti della prospettiva



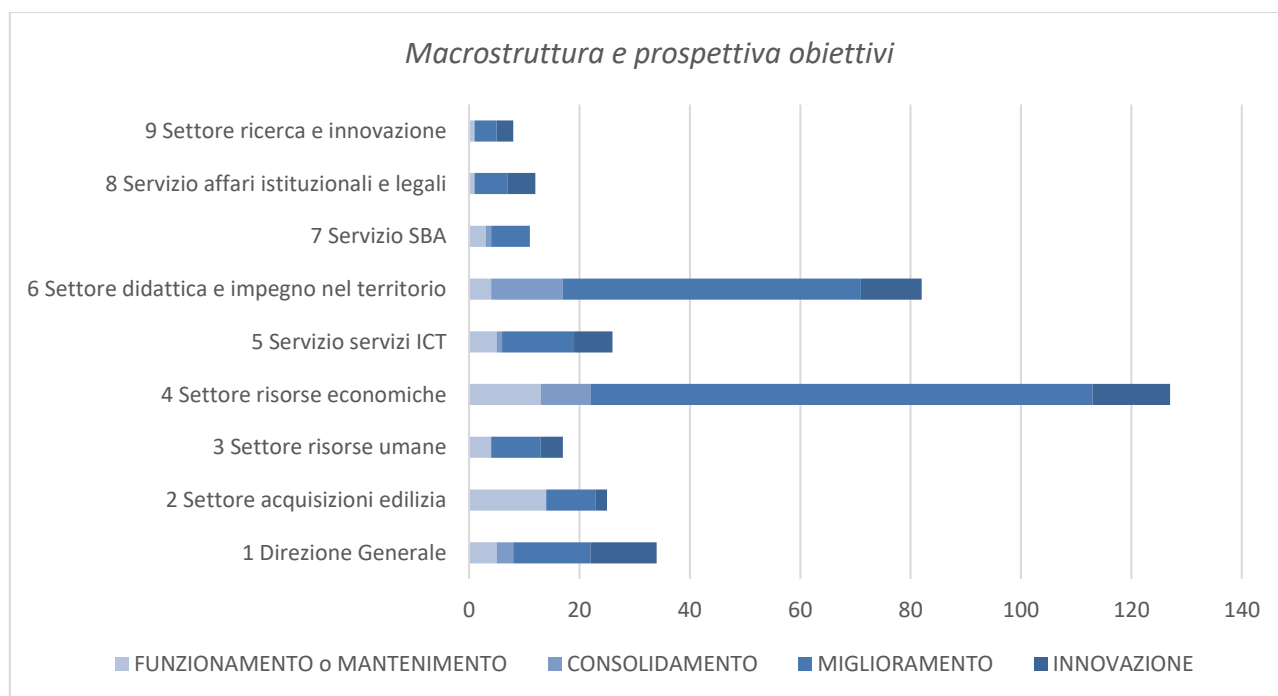
La digitalizzazione e la strategia si dimostrano i *driver* principali dell'**innovazione** per diverse ragioni, che riflettono l'evoluzione del mondo accademico e le sfide contemporanee. La digitalizzazione fornisce gli strumenti per una didattica innovativa, per ottimizzare la gestione amministrativa e per stimolare la ricerca, mentre la finalizzazione delle *performance* operativa al supporto della strategia è essenziale per mantenere l'Università competitiva e in grado di rispondere alle esigenze della società e degli/Ile studenti.

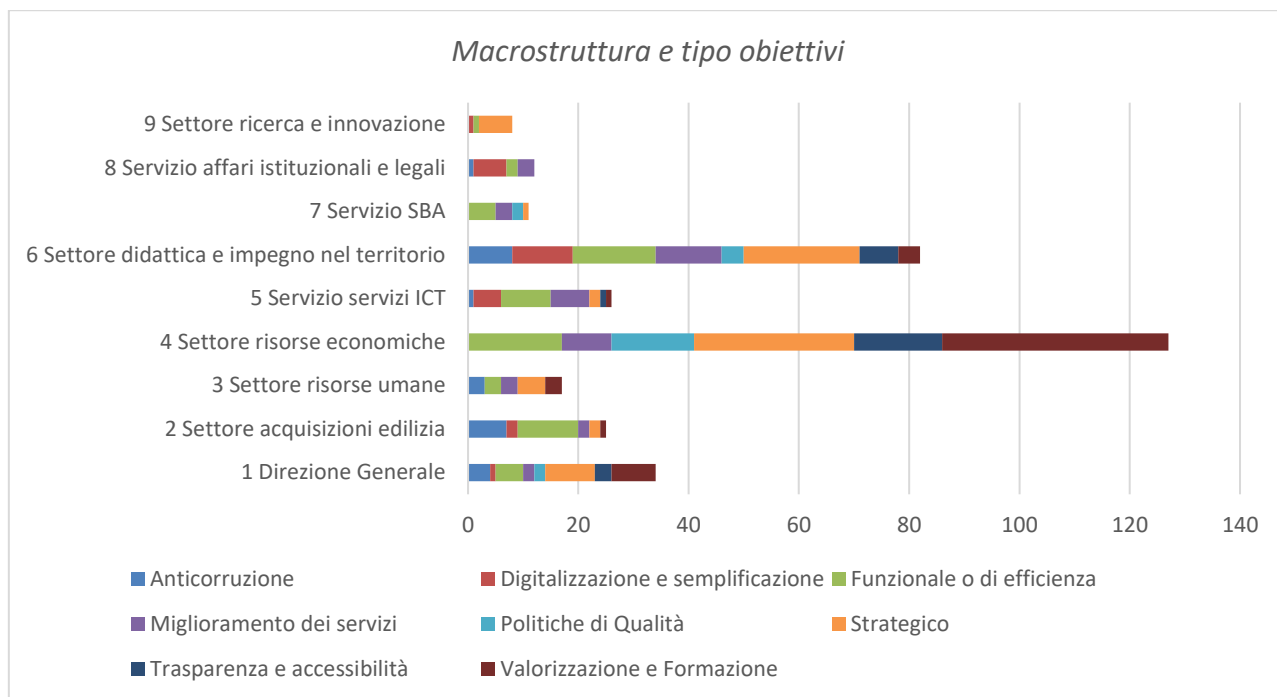
Il quadrante del **miglioramento** si concentra su obiettivi di efficienza, di strategia, di miglioramento dei servizi (sulla base dell'ascolto dell'utenza) e valorizzazione del personale perché questi fattori sono interconnessi e fondamentali per il progresso e il successo di qualsiasi istituzione. L'efficienza aiuta a ottimizzare risorse e processi ed è uno degli aspetti fondamentali per il miglioramento, soprattutto dei servizi, per garantire la soddisfazione dei portatori di interessi, studenti *in primis*, e la valorizzazione del personale è la chiave per sostenere il cambiamento e l'innovazione a lungo termine. Questi obiettivi non solo contribuiscono a un ambiente accademico di alta qualità, ma anche a un funzionamento più fluido, produttivo e soddisfacente per tutti gli attori coinvolti. A questi si affiancano anche obiettivi di tipo strategico, che completano il quadro complessivo del miglioramento. Le Università, così come altre istituzioni, sono sempre più chiamate a "fare di più con meno risorse", e l'efficienza è il mezzo per raggiungere tale obiettivo. Ascoltare i bisogni dei propri portatori di interessi primari è un obiettivo essenziale nel contesto del miglioramento, poiché il successo di un'università dipende in gran parte dalla qualità dei servizi offerti a studenti, docenti, ricercatori e personale amministrativo. Questi servizi comprendono non solo gli aspetti accademici, ma anche quelli di supporto, come l'assistenza amministrativa, le infrastrutture tecnologiche, e le attività di orientamento, tutorato e carriera.

La presenza di obiettivi a supporto dell'anticorruzione e della trasparenza e accessibilità nel quadrante del **consolidamento** testimonia l'impegno dell'organizzazione nel preservare i risultati raggiunti e nel rendere stabili i progressi compiuti, confermando il valore essenziale delle misure anticorruzione per consolidare le fondamenta del sistema.

Spostando l'analisi sulle macrostrutture che raggruppano le unità organizzative oggetto della valutazione, è possibile osservare come si sia distribuita la scelta degli obiettivi in base alla classificazione per prospettiva e tipo.

Macrostruttura e prospettiva/tipo





Nei paragrafi che seguono verranno sinteticamente illustrati i contenuti degli obiettivi per ciascuna tipologia. Un livello di dettaglio maggiore è disponibile nel Piano degli obiettivi operativi 2026, allegato (All. 1) al presente documento. Il piano è condiviso in formato Excel per offrire al lettore una visione complessiva e una navigazione agevolata mediante funzionalità di filtro, secondo la tipologia o la prospettiva di interesse.

L'applicativo Sprint costituisce il repository istituzionale degli obiettivi: esso supporta inoltre le attività di monitoraggio, la gestione delle assegnazioni alle strutture destinatarie e la consultazione dei collegamenti con gli obiettivi di livello superiore.

2.2.5 L'ALBERO DELLA PERFORMANCE E LA CORRELAZIONE CON GLI OBIETTIVI STRATEGICI

Il Rettore con i/le Prorettori/trici e i/le Delegati/e, definiscono il Piano Strategico, sulla base della missione istituzionale dell'Ateneo, delle priorità generali definite per le politiche delle pubbliche amministrazioni e di quelle specifiche del Sistema universitario, delle novità che scaturiscono dalla normativa nazionale, degli esiti delle attività di valutazione dell'ANVUR (Sistema AVA e VQR), dei risultati della *performance* economica degli anni precedenti (FFO) e degli esiti delle valutazioni del grado di soddisfazione dei principali *stakeholder* rispetto alle attività e ai servizi erogati. Il Piano strategico viene approvato dal Consiglio di Amministrazione.

A corredo degli obiettivi definiti all'interno del Piano Strategico 2023-2028, la programmazione 2026-2028 accoglie tra gli obiettivi di strategia anche gli obiettivi individuati nell'ambito della programmazione triennale 2024-2026 (PRO3).

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

La Direttrice Generale, d'intesa con il Rettore, e dopo aver consultato Dirigenti e/o Responsabili delle unità organizzative, definisce gli Obiettivi di Ateneo (Obiettivi Operativi con rispettivi KPI e target), ossia i risultati di breve periodo attesi dallo svolgimento delle attività amministrative che implementano le priorità strategiche.

Gli obiettivi della Direttrice Generale sono assegnati dal Consiglio di Amministrazione, su proposta del Rettore. Alla Direttrice Generale sono affidati gli obiettivi collegati al conferimento dell'incarico e, annualmente, questi possono subire modifiche o integrazioni in relazione a variazioni dello scenario di riferimento o alla sostituzione di obiettivi già raggiunti.

Per la definizione del Piano degli obiettivi 2026, la Direttrice Generale ha trasmesso una nota al personale dirigenziale e responsabile dei Servizi e delle strutture in staff alla Direzione generale, con l'invito a proporre obiettivi (con indicatori e target) per le rispettive strutture, in coerenza con la normativa di riferimento, con gli obiettivi del Piano strategico e della Programmazione triennale trasmessa al MUR. Sono stati organizzati due incontri di coordinamento durante i quali la Direttrice Generale ha presentato le linee guida per la *performance* organizzativa, prendendo in considerazione anche la bozza degli obiettivi elaborata dalla Direzione Generale. Il processo è stato inoltre supportato da un'attività formativa mirata, finalizzata a rafforzare le competenze dei/le referenti nella redazione di obiettivi di qualità e nella corretta selezione degli indicatori, così da garantire coerenza metodologica e maggiore efficacia nella programmazione orientata al Valore Pubblico.

I/Le Dirigenti e Responsabili coinvolti/e, a seguito di un confronto con i/le Responsabili delle proprie strutture, hanno trasmesso nel termine stabilito le proposte di obiettivi alla Direttrice Generale, la quale le ha valutate al fine del loro inserimento nel PIAO, in modo da garantire la coerenza con gli obiettivi strategici. La Direttrice Generale ha, inoltre, assegnato gli obiettivi trasversali comuni a più strutture, dandone opportuna comunicazione alle strutture. Successivamente all'approvazione da parte del Consiglio di Amministrazione, i/le responsabili hanno preso visione dei propri obiettivi e li hanno condivisi in via definitiva con le strutture di riferimento. Gli obiettivi sono resi disponibili per la consultazione nella scheda di valutazione individuale di ogni soggetto.

A questo proposito, tutte le strutture organizzative tecnico-amministrative sono state coinvolte, nei rispettivi vertici e nelle articolazioni interne, in attività di informazione e condivisione della programmazione generale e nella esplicitazione della *performance* operativa. È compito dei/le Responsabili condividere i contenuti e le logiche del Sistema di Misurazione e Valutazione della *performance* con tutti i/le collaboratori/trici. Inoltre, il materiale informativo sulla gestione della *performance* e il SMVP vengono consegnati al nuovo personale assunto al momento della presa di servizio.

Dagli obiettivi strategici discendono gli obiettivi operativi delle sue articolazioni organizzative. La rappresentazione degli obiettivi negli allegati del Piano dà conto di questa logica mostrando il collegamento anche tra gli obiettivi a vari livelli (*performance* organizzativa e individuale) e le relazioni trasversali tra strutture.

2.2.6 GLI OBIETTIVI DELLA PERFORMANCE DI STRUTTURA

La *performance* organizzativa dell'Università di Brescia è sintetizzata nelle macroaree di intervento indicate nel paragrafo 2.2.4 ed è dettagliata nel **Piano degli obiettivi** allegato al presente PIAO.

Qui di seguito sono declinate le azioni che si traducono in obiettivi di performance per la Direzione Generale, le Aree Dirigenziali e i Servizi apicali. Secondo la logica del *cascading* già richiamata, sono inoltre delineati gli obiettivi del personale delle strutture amministrative e tecniche. Il Piano degli obiettivi riporta, per ciascuna Unità organizzativa, gli obiettivi assegnati, il periodo di realizzazione, i/le referenti, gli indicatori e i target.

Il Piano riporta anche l'area di intervento (coordinata Tipo) attribuita a ciascun obiettivo, gli stakeholder di riferimento e il collegamento con gli obiettivi strategici o del/la Responsabile apicale. Come già evidenziato, la classificazione secondo la coordinata Tipo può risultare complessa, poiché molti obiettivi presentano caratteristiche riconducibili a più tipologie contemporaneamente; in tali casi, è stata selezionata la tipologia reputata prevalente o più rilevante.

➡ OBIETTIVI A SUPPORTO DELLA STRATEGIA
La performance organizzativa a supporto della strategia evidenzia l'importanza di una gestione efficace delle risorse e delle performance aziendali, che risulta fondamentale per tradurre la strategia in azioni concrete e misurabili.
Direzione Generale
• Coordinamento e monitoraggio dello stato di avanzamento dei progetti di edilizia dell'Ateneo • Mantenimento dell'indicatore di spesa del personale ai sensi dell'art.5 d.lgs. 49/2012 all'interno del limite massimo (80%) e reclutamento personale fino alla concorrenza dei punti organico disponibili per il PTA • Assicurare la coerenza e l'efficacia della pianificazione strategica di Ateneo attraverso il coordinamento del processo di revisione di metà mandato del Piano Strategico di Ateneo 2023-2028 • Potenziare l'efficienza e l'efficacia organizzativa attraverso la centralizzazione dei processi di gestione delle missioni e delle procedure selettive pre-ruolo
Aree Dirigenziali e i Servizi apicali
• Incremento degli spazi a disposizione per aule e laboratori- Coordinamento delle attività necessarie alla completa progettazione del nuovo edificio in zona nord • Assolvimento degli obiettivi collegati al Piano di Ripresa e Resilienza - Ricerca e Innovazione • Monitoraggio azioni volte al conseguimento dei target PRO3 • Monitoraggio dell'indicatore delle spese di personale ai sensi dell'art. 5 d.lgs 49/2012 • Monitoraggio dell'equilibrio economico finanziario • Miglioramento della Citizen Science e dell'impatto accademico dell'Università degli studi di Brescia nel mondo produttivo • Implementazione di strumenti per il supporto dell'analisi dei dati sull'internazionalizzazione • Progettazione e redazione di linee guida per l'organizzazione dei servizi amministrativi • Revisione e ammodernamento dell'assetto organizzativo al servizio del buon andamento dell'azione amministrativa dell'Ateneo, finalizzati al recupero di efficienza e all'ottimizzazione dei processi, attraverso il coordinamento di una indagine sui carichi di lavoro in Ateneo • Iniziative di valorizzazione delle attività bibliotecarie rivolte al pubblico esterno e alla comunità universitaria per rafforzare la conoscenza delle biblioteche di Ateneo • Promozione delle opportunità di mobilità internazionale per attività di studio e tirocinio attraverso la realizzazione di eventi • Promozione delle opportunità del progetto UNITA per una maggiore partecipazione della comunità universitaria alle attività di progetto

➡ OBIETTIVI ANTICORRUZIONE
Obiettivi attinenti a processi ed attività legate alla prevenzione della corruzione. La prevenzione della corruzione all'interno dell'Ateneo è frutto di un lavoro che coinvolge, a più livelli, tutti i soggetti operanti all'interno dell'Amministrazione, ai quali è richiesta una collaborazione attiva nella

prevenzione di fenomeni corruttivi. Tale impegno si inserisce nel più ampio quadro degli obblighi di legalità, trasparenza e corretto andamento che regolano l'azione amministrativa, richiedendo comportamenti coerenti, processi tracciabili e la piena osservanza delle disposizioni normative e regolamentari vigenti. Si rimanda per i dettagli alla sezione dedicata.
Direzione Generale • Obiettivo generale di promuovere una cultura di integrità, trasparenza e responsabilità all'interno dell'Ateneo, contribuendo a prevenire e contrastare fenomeni di corruzione • Assicurare l'applicazione del nuovo sistema di premialità a seguito dell'adozione del nuovo Regolamento • Revisione convenzione con ASST
Aree Dirigenziali e i Servizi apicali • Al fine di migliorare la conoscenza delle prassi anti-corruttive e valutarne l'applicazione, verifica del piano anticorruzione mediante audit interni e attività di sensibilizzazione rivolte alla comunità. • Promuovere la sensibilizzazione del personale docente in materia di anticorruzione e trasparenza attraverso l'organizzazione di un modulo formativo concentrato, affidato a un formatore qualificato, con l'obiettivo di sviluppare competenze concrete e comportamenti coerenti con i principi di integrità amministrativa • Continua implementazione del sistema di relazioni sindacali di Ateneo attraverso la predisposizione e presentazione alle OO.SS. di una ipotesi di contratto collettivo integrativo per la dirigenza dell'Ateneo • Revisione del Regolamento delle Residenze Universitarie al fine di riformulare e adeguare alcuni articoli del regolamento • Diffusione di buone pratiche relativamente alla redazione dei provvedimenti dell'intero ciclo di vita delle acquisizioni di forniture e servizi mediante la creazione di modelli per l'adozione dei provvedimenti di autorizzazione, corretta redazione dei verbali, controlli, provvedimenti di affidamento e di aggiudicazione, stipula di un contratto • Razionalizzazione degli acquisti di beni comuni a più strutture universitarie mediante la stipula di un unitario contratto che si configura quale unico strumento per una più efficace azione amministrativa, finalizzata a evitare frazionamenti ingiustificati e alla riduzione dei costi amministrativi • Implementazione del gestionale GPI delle presenze del personale universitario convenzionato • Progettazione e predisposizione delle attività amministrative per garantire l'avvio dei contratti per le nuove figure del c.d. "preruolo" • Revisione del ciclo di gestione dei contratti della didattica e digitalizzazione del processo, con particolare riferimento all'adozione di un unico modello di provvedimento di liquidazione, con firma della Dirigente di Settore • Trasferimento PAT - Passaggio ad una versione di PAT (Portale Amministrazione Trasparente) maggiormente integrata con gli applicativi U-GOV • Aggiornamento del Regolamento Dottorati e del materiale di indirizzo didattico interno ai corsi di dottorato • Revisione Regolamento Studenti • Predisposizione e presentazione alla Governance di Fondazione UNIBS dell'informativa per il trattamento dei dati personali dei componenti degli Organi e dei dipendenti della Fondazione, nonché della proposta di designazione delle persone autorizzate al trattamento dei dati personali, in conformità al Regolamento UE 2016/679 (GDPR) • Revisione e aggiornamento del Regolamento per l'attribuzione dei compiti didattici a professori e ricercatori universitari e per il conferimento degli incarichi di insegnamento • Revisione del Regolamento del Tutorato, con particolare riferimento alle modalità di erogazione della didattica a distanza (DAD) e alla disciplina delle eventuali azioni disciplinari

➡ OBIETTIVI DI DIGITALIZZAZIONE E SEMPLIFICAZIONE
La digitalizzazione è vista come supporto alla semplificazione. Per questa ragione nella classificazione adottata da questo Ateneo i due concetti sono stati associati. Il punto di vista è quello del destinatario del servizio o del fruitore dello strumento di digitalizzazione. Il fine è l'aumento dell'efficienza, la riduzione dei tempi di esecuzione delle attività e di risposta all'utente, la dematerializzazione. Le tecnologie ICT consentono anche l'adozione di strumenti organizzativi innovativi, supportando l'accessibilità alle banche dati e ai sistemi di archiviazione; qualificando la collaborazione a distanza; potenziando la sicurezza delle reti e la protezione delle informazioni; introducendo strumenti di efficienza, semplificazione, dematerializzazione. In questo quadro si collocano anche le tecnologie basate sull'intelligenza artificiale che possono contribuire ulteriormente alla semplificazione e all'efficientamento dei processi: favorendo l'automazione di attività ripetitive, migliorando la capacità

di analisi dei dati, supportando la presa di decisioni informate e rendendo più tempestiva e accurata la risposta all'utenza.
Direzione Generale
Progettare e avviare un percorso di introduzione dell'intelligenza artificiale nell'Ateneo, attraverso uno studio di fattibilità e una fase di sperimentazione pilota per la gestione di attività amministrative standard
Aree Dirigenziali e i Servizi apicali
- Coordinare lo studio di fattibilità e la definizione della configurazione del sistema di e-procurement, includendo analisi dei processi e attività di confronto con atenei già adottanti il modulo Appalti e Affidamenti - Garantire la corretta conservazione della documentazione amministrativa pregressa - Avvio di un sistema basato su Intelligenza Artificiale per la gestione di atti e provvedimenti amministrativi standard - Revisione e digitalizzazione del processo di disposizioni di liquidazione incarichi didattici (in collaborazione con ICT e Risorse Economiche) - Miglioramento della capacità di fundraising dell'Ateneo attraverso la semplificazione del processo di acquisizione delle donazioni tramite il portale istituzionale. Almeno il 40% delle donazioni a fini ricerca effettuate usando il nuovo sistema - Razionalizzazione sistemi di comunicazione unificata - Miglioramento servizi amministrativi mediante la predisposizione di una proposta di razionalizzazione dei servizi di comunicazione unificata (Google vs Microsoft) - Rendere più efficace l'attività di fundraising dell'Ateneo attraverso l'allestimento delle diverse sezioni e la pubblicazione del sito dedicato "DONARE" - Accrescere le competenze giuridiche sulla disciplina nazionale e internazionale relativa alle firme digitali, all'identità digitale e alla trasmissione dei documenti (PEC) - Sviluppo delle competenze in materia di Intelligenza Artificiale e Protezione Dati attraverso la partecipazione al Gruppo di lavoro di Ateneo sull'Intelligenza Artificiale - Implementazione del modulo del software facility management relativo alla gestione delle manutenzioni programmate - Attivazione di Titulus organi per la gestione di verbali e delibere della Facoltà di medicina attraverso supporto operativo agli uffici coinvolti - Miglioramento della gestione delibere e verbali nei Dipartimenti attraverso supporto dedicato per utilizzo dell'applicativo Titulus organi - Ottimizzare il lavoro di redazione dei documenti e degli atti amministrativi, rivedendone, ove possibile, la struttura e implementando automazioni per lo svolgimento delle operazioni ripetitive attraverso l'uso di sistemi LLM in modo diretto o come supporto per la creazione di automazioni in linguaggio VBA

➡ OBIETTIVI DI TRASPARENZA E ACCESSIBILITÀ
La trasparenza è uno dei pilastri della politica anticorruzione e coinvolge tutte le funzioni amministrative, integrando il diritto del Cittadino a una buona amministrazione. La trasparenza si realizza mediante la pubblicazione e l'aggiornamento dei dati, delle informazioni e dei documenti individuati dal D. Lgs. n. 33/2013, nell'apposita sezione "Amministrazione Trasparente", collocata nella "home page" del sito internet di Ateneo, nel rispetto delle disposizioni e dei vincoli specifici, tra i quali figura la protezione dei dati personali. La trasparenza è inoltre intesa nella sua accezione più ampia di <i>raggiungibilità</i> e <i>fruibilità</i> delle informazioni ed è quindi associata all'accessibilità. L'accessibilità implica che tutte le persone, indipendentemente dalle loro capacità fisiche, sensoriali, cognitive o tecnologiche, possano accedere alle informazioni, ai servizi e agli spazi in modo paritario. La trasparenza, d'altra parte, riguarda la chiarezza, l'apertura e la disponibilità delle informazioni, con l'obiettivo di rendere tutto visibile, comprensibile e facilmente reperibile. L'applicazione del Brand Manual si inserisce in questo quadro, poiché la coerenza visiva e comunicativa contribuisce a rafforzare la trasparenza e l'accessibilità delle informazioni.
Direzione Generale
- Obiettivo generale di garantire che ogni individuo non solo possa fruire dei servizi, ma abbia anche l'opportunità di comprendere come e perché vengono prese certe decisioni, come vengono gestite le risorse, e come può interagire con l'organizzazione - Garantire la diffusione della nuova identità visiva attraverso l'applicazione del Brand Manual
Aree Dirigenziali e i Servizi apicali

• Incremento dei livelli di trasparenza e accessibilità delle informazioni da parte degli stakeholder, sia interni che esterni • Dare visibilità in un unico punto alla rilevante attività negoziale e relazionale dell'Ateneo pubblicando sul portale Unibs il "Catalogo" degli accordi e delle convenzioni • Condivisione e razionalizzazione delle informazioni necessarie per il Diritto allo Studio, in particolare verso gli studenti stranieri • Presidiare l'aggiornamento/revisione delle pagine web del Dipartimento secondo il modello standard approvato dal Presidio di Qualità • Miglioramento della reperibilità delle informazioni relative alle attività di SMAE, con particolare riferimento alla modulistica necessaria per la proposta di nuovi corsi SMAE • Incremento dei livelli di trasparenza e accessibilità delle informazioni da parte degli stakeholder, sia interni che esterni in tema di Partecipate e indicatore dei pagamenti di cui al D.LGS 231/2002 • Incremento dei livelli di trasparenza e accessibilità delle informazioni da parte degli stakeholder, sia interni che esterni attraverso l'aggiornamento e la pubblicazione sul sito della trasparenza e della intranet dei costi del personale e del personale assimilato • Aggiornamento e pubblicazione sul sito della trasparenza e della intranet dei costi accessori del personale e delle borse/contratti • Pubblicazione nella intranet di ateneo della normativa pensionistica • Assicurare l'allineamento del sistema contabile dell'Ateneo ai principi ACCRUAL, attraverso la riclassificazione del piano dei conti dell'Ateneo secondo la codifica della contabilità ACCRUAL • Reperimento del materiale documentale, supporto per il censimento, lo spostamento e la catalogazione di tale materiale per la costituzione dell'archivio storico della Fondazione EULO-Tirandi-Università di Brescia • Miglioramento comunicazione Sviluppo Sostenibile attraverso il rinnovo delle pagine del sito • Migliorare la visibilità del CLA e la comunicazione con gli studenti

➡ OBIETTIVI DI POLITICHE DI QUALITÀ Anche nella performance 2026-2028 la categoria degli obiettivi dedicati alle Politiche di qualità si ibridizza con la strategia: gli obiettivi di qualità sono un elemento essenziale per raggiungere gli obiettivi strategici. La qualità diventa un motore fondamentale per attuare la strategia, creando un sistema interconnesso dove il miglioramento continuo dei servizi (didattici, di ricerca, amministrativi) è parte integrante delle scelte strategiche a lungo termine.
Direzione Generale • Supportare il processo di accreditamento dell'Ateneo attraverso l'organizzazione di incontri preparatori alla visita di accreditamento periodico, riferiti a Corsi di studio, Dipartimenti, Dottorati e Amministrazione • Supportare il processo di accreditamento dell'Ateneo attraverso la definizione e la revisione dei rapporti di autovalutazione di sede
Aree Dirigenziali e i Servizi apicali • Garantire la piena preparazione dell'Ateneo alla visita delle Commissioni di Esperti della Valutazione (CEV) nell'ambito del processo di accreditamento periodico ANVUR, attraverso la diffusione capillare delle informazioni e la promozione della cultura della qualità. • Supporto alla Direzione Generale per l'attività di verifica dei requisiti di accreditamento periodico delle sedi e dei corsi di studio previsti da AVA3 attraverso la revisione dei RAV di sede • Mantenimento del certificato ISO 9001 di Ateneo in vista del rinnovo triennale previsto a partire dall'anno 2027 • Rafforzare la sicurezza e la tutela di studenti e personale nei laboratori, attraverso la definizione completa, insieme all'RSPP, di una procedura operativa chiara e condivisa relativa agli accessi, ai DPI necessari, alle modalità di comportamento e alle attività • Introduzione di un manuale di controllo di gestione come supporto alla Governance per il monitoraggio dell'allocazione delle risorse • Avviare il processo di revisione della Carta dei Servizi SBA di pertinenza della U.O.C. Back Office e Biblioteca Digitale, al fine di assicurare una migliore definizione e rappresentazione dei servizi offerti, coerente con gli standard di qualità attesi • Garantire la revisione delle istruzioni operative relative alle procedure PSBA 6.01 (Gestione e Manutenzione risorse elettroniche) e PSBA 7.01 (Acquisizione Risorse Bibliografiche) interessate da azioni di miglioramento mediante la collaborazione con SGQ

- Revisione e aggiornamento delle "Linee guida per la compilazione della scheda SUA-cds", a seguito della modifica ministeriale del format della scheda SUA

➡ OBIETTIVI DI VALORIZZAZIONE E FORMAZIONE

La formazione e lo sviluppo delle conoscenze, delle competenze e delle capacità del personale della pubblica amministrazione costituiscono strumento fondamentale nella gestione delle risorse umane e si collocano al centro del processo di rinnovamento della pubblica amministrazione. Qualsiasi organizzazione, infatti, per essere in linea con i tempi e rispondere ai mutamenti culturali e tecnologici della società, deve investire sulle competenze del proprio personale, attraverso una adeguata formazione. Il tema della formazione del capitale umano presenta oggi una rinnovata attualità nel quadro del processo di riforma della pubblica amministrazione se si tiene conto della significativa immissione di nuovo personale all'interno delle amministrazioni italiane, delle necessità di adeguarsi alla rapidità dei cambiamenti del contesto e delle tecnologie, degli obiettivi di innovazione individuati dal Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza.

Direzione Generale

- Valorizzare le competenze e le responsabilità del personale con posizione organizzativa attraverso la progressiva attuazione del sistema di pesatura e la conseguente revisione della graduazione delle indennità, a partire dagli incarichi apicali
- Rafforzare la comunicazione interna attraverso l'organizzazione di incontri informativi con il personale docente, ricercatore e tecnico-amministrativo

Aree Dirigenziali e i Servizi apicali

- Favorire l'implementazione di metodologie didattiche innovative, con particolare attenzione alla didattica mista (blended learning) e all'uso di tecnologie digitali avanzate, per migliorare la qualità, l'inclusività e la sostenibilità dell'offerta formativa.
- Partecipazione ad attività formative finalizzate all'aggiornamento e/o al miglioramento delle conoscenze e delle competenze che prevedano un impegno non inferiore a 40 ore annue e promozione di attività di formazione per il personale assegnato a supporto del raggiungimento degli obiettivi formativi di Ateneo
- Supportare l'evoluzione del sistema contabile attraverso una formazione sulla contabilità Accrual
- Introduzione in Ateneo di un moderno sistema di gestione del personale *competency based* attraverso lo sviluppo, in raccordo con l'ufficio stato giuridico del personale TA, di un sistema di mappatura delle competenze nell'ambito del progetto ministeriale Ri.Va.
- Miglioramento della qualità delle proposte formative in linea con le indicazioni ministeriali, attraverso l'incremento della formazione in materia di prevenzione della corruzione e trasparenza e sulle regole di comportamento per il personale della struttura dell'ente anche ai fini della promozione del valore pubblico.
- Revisione complessiva della strategia di gestione della formazione al personale TA dell'Ateneo
- Avvio campagna di sensibilizzazione sul tema sicurezza tramite "ComUNichiamo"
- Erogazione di specifica formazione al personale delle portinerie in materia di sicurezza in particolare nelle emergenze
- Potenziare le competenze digitali e favorire l'innovazione nei processi lavorativi attraverso la partecipazione a una formazione Syllabus, preferibilmente in ambito Intelligenza Artificiale
- Sito web per la Sicurezza informatica - Migliorare la consapevolezza del personale sui problemi di sicurezza informatica
- Rafforzare la comunicazione interna e il senso di appartenenza del personale attraverso incontri di condivisione delle informazioni con la governance e attività a carattere culturale e/o ricreativo

La valorizzazione del capitale umano è mossa soprattutto dalla leva della formazione, che deve avere valore per le Persone e per l'Amministrazione:

- per i dipendenti, la formazione e la riqualificazione costituiscono un "diritto soggettivo" e, al tempo stesso, un dovere. Le attività di apprendimento e formazione, in particolare, devono essere considerate ad ogni effetto come attività lavorative;

- per le amministrazioni, la formazione e la riqualificazione del proprio personale devono costituire un investimento organizzativo necessario e una variabile strategica non assimilabile a mera voce di costo nell'ambito delle politiche relative al lavoro pubblico.

Il PIAO recepisce la recente Direttiva del Ministro per la Pubblica Amministrazione del 14 gennaio 2025 e integra gli obiettivi formativi del personale Dirigente, presenti nel quadro degli obiettivi già dallo scorso anno, incrementando a 40 ore/annue il target formativo, in particolare sullo sviluppo delle competenze di leadership e sulle *soft skill*. È, inoltre, compito dirigenziale gestire le persone assegnate, sostenendone lo sviluppo e la crescita professionale. La promozione della formazione costituisce, quindi, uno specifico obiettivo di *performance* di ogni dirigente che deve assicurare la partecipazione attiva dei/lle dipendenti alle iniziative formative, in modo da garantire il conseguimento dell'obiettivo del numero di ore di formazione pro-capite annue non inferiore a 40.

➡ OBIETTIVI FUNZIONALI O DI EFFICIENZA
Azioni indirizzate al miglioramento delle modalità di lavoro e della capacità di risposta alle richieste dell'utenza, all'uso ottimale delle risorse, per il buon funzionamento delle attività ordinarie e per assicurare l'adeguatezza allo scopo dell'azione amministrativa
Direzione Generale
• Rispetto dei tempi di pagamento delle fatture commerciali previsti dalle vigenti disposizioni ai sensi dell'art.4-bis del DL 13/2023 convertito in Legge n.41/2023 • Rafforzare la comunicazione interna e il coordinamento attraverso l'organizzazione di almeno 4 incontri di struttura annuali, indicativamente, con cadenza trimestrale per il coordinamento e la comunicazione interna, coinvolgendo i responsabili delle strutture gerarchicamente dipendenti e il personale delle strutture prive di responsabile e in regime di interim, oppure tutto il personale afferente alla struttura principale (obiettivo assegnato a tutte le strutture)
Aree Dirigenziali e i Servizi apicali
• Miglioramento dell'efficienza amministrativo contabile: attraverso il coordinamento del processo di audit contabili, analisi delle scritture contabili ed attuazione dei necessari interventi correttivi • Revisione e ammodernamento dell'assetto organizzativo al servizio del buon andamento dell'azione amministrativa dell'Ateneo, attraverso la progettazione e implementazione di un nuovo sistema di pesatura delle posizioni organizzative dell'Ateneo • <i>On-boarding</i> nuove risorse umane - Contribuire alla adozione di strumenti per la didattica innovativa - Predisposizione di una procedura di <i>on-boarding</i> del personale e contenuti informativi • Progettazione CSIRT - Miglioramento della sicurezza informatica mediante la predisporre di una proposta organizzativa per istituire un "<i>Computer Security Incident Response Team</i>" (Squadra di Risposta agli Incidenti di Sicurezza Informatica). • Regolamento sala di registrazione - Linee guida e regolamento d'uso del servizio di registrazione presso Teaching Learning Center di Ateneo • Linee guida /procedure sulla gestione dei rifiuti della raccolta differenziata • Aggiornamento dell'assegnazione degli spazi conformemente alle nuove linee guida • Definizione di un modello di Fascicolo dell'edificio e implementazione per un caso pilota • Progetto accatastamento. Revisione/ aggiornamento della documentazione catastale di tutti gli immobili dell'università con particolare attenzione agli aspetti connessi alla determinazione della rendita • Coordinamento della procedura di messa in sicurezza delle attrezzature con verifica della disponibilità della documentazione minima • Elaborazione di procedure specifiche per la gestione della sicurezza nei laboratori • Elaborazione di una proposta condivisa di riorganizzazione delle competenze degli uffici, al fine di ottimizzare i processi ed evitare le duplicazioni di attività e competenze • Sistema di autenticazione a 2 fattori - Miglioramento sicurezza informatica attraverso l'attivazione del sistema di autenticazione a 2 fattori • Strumenti per la didattica a distanza - Predisposizione procedure e strumenti per l'erogazione della didattica comuni per tutti i Corsi di Studio

Si sottolinea la riproposizione dell'obiettivo introdotto a partire dal 2024, e trasversale a buona parte delle strutture, finalizzato al **rispetto dei tempi di pagamento delle fatture commerciali** previsti dalle vigenti disposizioni ai sensi dell'art.4-bis del DL 13/2023 convertito in Legge n.41/2023. Tra le riforme abilitanti del PNRR che l'Italia si è impegnata a realizzare, in linea con le raccomandazioni della Commissione europea, è prevista la Riforma n. 1.11 - Riduzione dei tempi di pagamento delle pubbliche amministrazioni e delle autorità sanitarie. Tale riforma prevede che entro il primo trimestre 2025 (Q1 2025), con conferma al primo trimestre 2026 (Q1 2026), siano conseguiti specifici obiettivi quantitativi (target) in termini di tempo medio di pagamento e di tempo medio di ritardo per le pubbliche amministrazioni. L'assegnazione dell'obiettivo, non solo al personale Dirigente, ma anche a tutte le strutture impegnate a vario titolo nella "filiera" del pagamento consente di coinvolgere e finalizzare lo sforzo di tutti verso il raggiungimento dell'obiettivo comune.

Inoltre, si evidenzia l'introduzione dell'obiettivo trasversale relativo al **rafforzamento della comunicazione interna** che risponde all'esigenza, già emersa in diverse fasi del processo di pianificazione, di assicurare una maggiore condivisione delle informazioni, un miglior coordinamento operativo e una più diffusa partecipazione del personale ai processi organizzativi. In un contesto caratterizzato da crescente complessità gestionale e da un'intensa interdipendenza tra le attività delle diverse strutture, risulta infatti fondamentale garantire momenti periodici e strutturati di confronto, orientati alla coerenza dell'azione amministrativa e al mantenimento di un flusso informativo costante e affidabile. L'obiettivo è stato pertanto attribuito in modo uniforme a tutte le strutture organizzative. Tali incontri costituiscono uno strumento essenziale per il presidio della comunicazione interna, il monitoraggio dei processi in corso, l'allineamento sulle priorità e la condivisione tempestiva di criticità ed esigenze operative.

Perché formalizzare una buona pratica

L'introduzione di questa iniziativa nasce anche dalla consapevolezza che, in alcune strutture, momenti periodici di confronto e aggiornamento rappresentano già una prassi consolidata, mentre in altre tali occasioni risultano meno formalizzate o non svolte con regolarità. Pur potendo apparire un'azione semplice o scontata, l'obiettivo è quello di rendere questa buona pratica sistematica e omogenea in tutta l'organizzazione, attribuendole una forma riconoscibile e un valore metodologico condiviso.

A completamento delle disposizioni organizzative riferite all'obiettivo, ai Responsabili di struttura sono state trasmesse specifiche istruzioni operative, contenenti l'elenco dei temi suggeriti per la discussione periodica, le soglie minime di partecipazione del personale necessarie per la validità dell'incontro e le modalità di conduzione e verbalizzazione delle riunioni. Inoltre, in un'ottica di valutazione della performance e nel rispetto dei principi di efficacia e accountability, ai partecipanti è richiesta, su base facoltativa, la compilazione di un questionario di valutazione dell'efficacia dell'incontro.

La previsione di questa misura mira a rafforzare i canali di comunicazione interna e a promuovere una partecipazione più consapevole e diffusa del personale alle dinamiche organizzative.

Essa si affianca a **ComUNIchiamo**, il notiziario di UNIBS, avviato nel novembre 2025, pensato per mantenere il personale aggiornato sulle principali novità, dalle opportunità di formazione alle scadenze amministrative, dalle delibere degli Organi di governo ai bandi, regolamenti, premi e concorsi, e per favorire un senso più forte di appartenenza alla comunità universitaria.

Attraverso la combinazione di momenti periodici di confronto strutturato e strumenti informativi centralizzati, si intende potenziare la circolazione tempestiva e trasparente delle informazioni, valorizzare la condivisione di esperienze, sostenere l'innovazione e stimolare sinergie e collaborazioni tra colleghi e colleghe. Questo sistema integrato di comunicazione trova la sua piena efficacia grazie al contributo attivo di tutto il personale, in un'ottica di partecipazione, responsabilizzazione e coerenza dei processi organizzativi.

L'Ateneo rinnova annualmente la valorizzazione dell'ascolto sistematico degli *stakeholder* primari (studenti, personale accademico e personale tecnico amministrativo), nel ruolo di protagonisti della valutazione, mettendo in atto un meccanismo di miglioramento dei servizi amministrativi che inizia con l'analisi e l'interpretazione degli esiti delle indagini di customer e si sviluppa nell'individuazione di obiettivi e nella realizzazione di progetti, mirati al miglioramento degli aspetti individuati come critici.

Ai fini del miglioramento continuo, annualmente l'Università di Brescia rileva il grado di soddisfazione dei servizi amministrativi erogati. La rilevazione avviene mediante la somministrazione di un questionario a studenti, personale tecnico amministrativo (PTA) e corpo docente (DDA - professori ordinari, associati, ricercatori a tempo indeterminato e determinato, assegnisti e dottorandi).

L'Università di Brescia aderisce al progetto Good Practice (GP) promosso e coordinato dal Politecnico di Milano che coinvolge la quasi totalità degli Atenei italiani statali e alcuni non statali e si propone di raccogliere ed elaborare informazioni economiche e no, al fine di migliorare l'efficienza dei servizi amministrativi. I questionari somministrati nell'indagine di *customer satisfaction* seguono l'impostazione e la formulazione prevista e concordata con gli altri partner del progetto GP. Per l'anno 2026 i questionari saranno somministrati nel mese di febbraio per DDA e PTA, con riferimento all'anno solare 2025, e tra febbraio e giugno per la popolazione studentesca, con riferimento all'anno accademico 2025/2026 per gli/le studenti. L'indagine sul Benessere organizzativo è stata effettuata nel 2025 mediante l'adesione alla proposta del Politecnico.

La struttura delle indagini proposta dal gruppo di lavoro del Politecnico ricalca uno schema per servizi trasversali, con la possibilità di aggiungere, previo confronto con gli uffici interessati, domande di interesse dedicate volte ad indagare specifici aspetti.

I risultati delle indagini sono pubblicati sul portale di [Amministrazione Trasparente](#), dandone avviso all'intera comunità universitaria.

L'indagine sui servizi amministrativi rivolta alla comunità studentesca è preceduta da una serie di quesiti, volti ad indagare il grado di soddisfazione circa l'organizzazione dei corsi di studio. I risultati di questa ulteriore indagine sono pubblicati nella sezione "Dati e statistiche" del sito d'Ateneo e commentati dai gruppi di riesame, con apposito format predisposto dal Presidio della Qualità di Ateneo (PQA).

I risultati del questionario PTA e DDA sono disaggregati per macro-servizio secondo la classificazione condivisa tra gli Atenei partecipanti al progetto.

In generale i benefici della partecipazione al progetto GP impattano su due prospettive:

- lato efficacia: l'adesione al Progetto GP ha permesso alla nostra Università di ampliare la sfera di utilizzo dei risultati di customer, consentendo un confronto spaziale (tra atenei) oltre che temporale;
- lato efficienza: grazie alla partecipazione al gruppo di lavoro e all'utilizzo di un applicativo dedicato, è stato possibile ripartire i costi amministrativi (costo del personale tecnico amministrativo, delle collaborazioni studentesche, del tutorato e dei servizi acquistati dall'esterno) tra aree di costo comuni al mondo universitario. Il tutto in un'ottica di confronto e comparabilità interuniversitaria.

Fino al 2025 la scelta dell'Ateneo è stata di integrare la *performance* organizzativa con l'obiettivo trasversale volto a garantire il miglioramento dei servizi offerti, grazie all'individuazione delle eventuali aree di criticità e alla proposta di azioni migliorative. L'attuazione di tali azioni migliorative si è concretizzata nella creazione di nuovi obiettivi di *performance* per gli uffici coinvolti, la cui efficacia sarà verificata grazie al monitoraggio annuale della *customer satisfaction*. A partire dal 2026 si ritiene non più necessario assegnare uno specifico obiettivo, poiché la valorizzazione dell'ascolto sistematico degli stakeholder primari costituisce ormai una prassi consolidata. Il processo di analisi degli

esiti delle indagini di customer e di individuazione di interventi di miglioramento è infatti divenuto parte integrante e stabile del ciclo di gestione della performance, non richiedendo più una formalizzazione dedicata.

La definizione degli obiettivi di performance delle strutture amministrative tiene conto anche dell'esame delle **relazioni delle Commissioni Paritetiche**, che costituiscono una fonte qualificata di analisi dei servizi e dei processi di supporto alla didattica e alla qualità percepita dagli/le studenti e dal personale accademico. Le indicazioni emerse da tali relazioni contribuiscono a orientare l'individuazione delle aree di miglioramento e ad assicurare che la programmazione delle attività amministrative sia coerente con le esigenze rilevate dagli organismi di rappresentanza e valutazione della comunità universitaria.

Nel Piano degli obiettivi 2026 sono stati targati con il tipo "miglioramento dei servizi" tutti gli obiettivi che nascono dalla formulazione di azioni di miglioramento a seguito dell'analisi dei questionari raccolti nel 2025 e delle relazioni delle commissioni ricevute nel corso del 2025.

➡ MIGLIORAMENTO DEI SERVIZI
Il miglioramento dei servizi consiste in un processo continuo di analisi, ascolto e intervento volto a rendere le prestazioni amministrative più efficaci, efficienti e rispondenti ai bisogni degli utenti. Si basa sulla valutazione delle esperienze degli stakeholder, sull'individuazione delle criticità e sulla progettazione di azioni correttive o innovative che accrescano la qualità, la tempestività e l'accessibilità dei servizi erogati.
Direzione Generale
• Obiettivo generale di indirizzo e coordinamento, assicurando la coerenza delle azioni delle strutture amministrative con le priorità istituzionali affinché i risultati delle analisi, delle valutazioni e delle relazioni degli organismi di rappresentanza confluiscono in una programmazione coerente e orientata al miglioramento continuo
Aree Dirigenziali e i Servizi apicali
• Rafforzare la conoscenza dei servizi bibliotecari, anche digitali, tra la popolazione studentesca attraverso iniziative di comunicazione • Adottare nuovi strumenti di comunicazione per facilitare la comprensione delle procedure per studenti internazionali e Erasmus • Attuazione dell'internal audit Regolamento di Ateneo per l'amministrazione e la contabilità: Internal Audit contabile (GP) • Servizio di Assistenza medica primaria per gli studenti fuori sede regolamentato tramite accordo con ASST • Continuo miglioramento del servizio reso al personale di Ateneo attraverso la redazione di linee guida per la gestione del processo di mobilità interna tra le strutture di Ateneo • Gestione di mappe interattive indoor per le aule in collaborazione con i tecnici che utilizzano Infocad • Ricognizione e analisi dello stato di usura dei locali destinati, finalizzata all'individuazione delle priorità di interventi di manutenzione ordinaria programmabile e delle necessità di programmare in bilancio interventi di manutenzione straordinaria • Rafforzare la comunicazione interna e il senso di appartenenza attraverso lo sviluppo del Notiziario ComUNIchiamo • Miglioramento dell'efficienza amministrativo contabile attraverso l'effettuazione tempestiva delle scritture di contabilità analitica degli emolumenti stipendiali • Favorire l'efficacia e l'armonizzazione dei processi amministrativi relativi al ciclo attivo (fatturazione attiva) e al ciclo passivo (missioni), mediante l'individuazione di procedure che rispecchino il nuovo assetto organizzativo • Rafforzare la sicurezza e la tutela di studenti e personale nei laboratori di ingegneria, attraverso la definizione, insieme all'RSPP, di una procedura operativa chiara e condivisa • Promozione di un nuovo approccio di comunicazione interna con il personale di Ateneo attraverso un contributo proattivo e tempestivo alla redazione dei contenuti della newsletter ComUNIchiamo e la redazione di linee guida e altre informative al fine di incrementare i contenuti presenti nella sezione intranet e fornire al personale istruzioni operative con riferimento alla gestione delle presenze e dei giustificativi e alle politiche di welfare di Ateneo • Continuo miglioramento del servizio reso al personale di Ateneo attraverso la redazione di linee guida per la gestione del processo di mobilità interna tra le strutture di Ateneo • Ottimizzare l'offerta di libri d'esame attraverso l'analisi puntuale di tutti i titoli della sezione DAS - Diritto Allo Studio

- Completamento della messa a disposizione degli utenti - per la sola consultazione in sede su postazione dedicata e non connessa a reti - delle tesi in formato digitale possedute e rifacimento e completamento del relativo elenco interrogabile
- Individuare azioni di miglioramento dell'efficienza e adottare buone pratiche per l'attività della Segreteria della Direzione Generale
- Miglioramento gestione documentale attraverso la fascicolazione
- Migliorare il servizio di supporto a titulus 5 fornito al personale dell'Ateneo attraverso l'implementazione e l'aggiornamento delle FAQ e della pagina intranet della UOC flussi documentali
- Monitoraggio e miglioramento del servizio ticketing
- Miglioramento dell'intercetto delle necessità dell'utenza e della gestione operativa del backoffice della piattaforma di ticketing, attraverso l'analisi dei tempi di presa in carico dei ticket, dei flussi di richieste per ciascuna categoria e della ricorrenza di scelte operate dagli utenti
- News in evidenza - Miglioramento comunicazione istituzionale attraverso la predisposizione di una *landing page* personale integrando le funzionalità del MyPortal con l'evidenza delle news istituzionali
- Aumentare la qualità di erogazione della didattica nel palazzetto delle professioni sanitarie
- Postazioni grafiche virtualizzate - Miglioramento servizi per la didattica realizzando una infrastruttura per l'erogazione di postazioni grafiche ad alte prestazioni virtualizzate
- Contribuire al miglioramento delle postazioni per la didattica attraverso la realizzazione dei laboratori previsti dai dipartimenti come da indagine effettuata
- Contribuire al miglioramento della comunicazione interna mediante la realizzazione di attività formative per i redattori della intranet
- Progettazione di interventi di supporto allo studio e al potenziamento del servizio di tutorato, attraverso l'individuazione di tutor peer to peer a supporto del superamento degli esami critici
- Creazione servizio ticketing per specializzandi e sportello virtuale
- Definizione di un calendario interno condiviso fra la UOC Scuole di specializzazione e la UOC Offerta formativa, per ottimizzare la gestione delle coperture degli insegnamenti e delle lettere di incarico per le Scuole di specializzazione
- Attivare le azioni per ottenere un calendario degli esami di profitto semestrale e relativa pubblicazione (obiettivo di valenza strategica)

2.2.8 IL GENDER EQUALITY PLAN (GEP) E LA PERFORMANCE

Il [Gender Equality Plan](#) è il piano per l'equità di genere che gli enti di ricerca e gli istituti di educazione superiore sono chiamati ad adottare, accogliendo la prescrizione della Commissione Europea di dotarsi di questo strumento come condizione necessaria per la partecipazione a tutti i bandi Horizon Europe. Il GEP costituisce un documento strategico e programmatico che mira all'inclusione di una prospettiva di genere nella ricerca, nell'innovazione e nel mondo accademico, favorendo la cultura del rispetto, il contrasto alle discriminazioni e la promozione dell'uguaglianza di genere.

In accordo con le indicazioni emanate dalla CRUI, l'Università di Brescia sta consolidando l'impianto metodologico per la raccolta dei dati e l'adozione di strumenti che realizzino l'uguaglianza di genere e integrino le politiche delle pari opportunità e i principi di equità ed inclusione in tutti i documenti di programmazione e di rendicontazione. Tale metodologia consente di affiancare al [Piano Triennale per le Azioni Positive \(PAP\)](#) il [Gender Equality Plan \(GEP\)](#), in continuità con il Bilancio di Genere (BdG), per l'inserimento di una prospettiva di genere nel Piano Strategico di Ateneo. Nello specifico, il GEP contiene azioni correttive concrete e innovative, individuando obiettivi e indicatori di risultato, al fine di correggere eventuali asimmetrie e disuguaglianze di genere per favorire un cambiamento organizzativo di carattere generale, in linea con le direttrici di sviluppo di UNIBS.

Il primo *Gender Equality Plan 2022-2024* è stato approvato con delibera del Senato Accademico del 27 Aprile 2022, n. 90, e redatto da un gruppo di lavoro appositamente costituito, il GEP *Team*. Tra le azioni indicate nel primo triennio è stata prevista la costituzione della Commissione Genere dell'Università di Brescia il cui obiettivo è dare impulso all'implementazione del GEP per la sua piena attuazione, in sinergia con le competenze istituzionali specifiche previste per legge in capo al Comitato Unico di Garanzia (CUG) offrendo supporto all'integrazione funzionale tra i due organismi.

La prima Commissione Genere 2022-2024 è stata nominata con Decreto Rettorale del 16 settembre 2022 n. 832. A seguito dell’emanazione del Regolamento per la disciplina della Commissione Genere di Ateneo con Decreto Rettorale del 25 ottobre 2024 n. 1031 e al termine del mandato triennale delle componenti della prima Commissione, è stata costituita la seconda Commissione Genere 2025-2027, con Decreto Rettorale del 17 dicembre 2024 n. 1221. Il *Gender Equality Plan 2025-2027* è stato approvato con delibera del Consiglio di Amministrazione del 17 dicembre 2024 n. 356.

Il GEP, come indicato dalla Commissione Europea, si articola in cinque aree fondamentali:

Area 1	Area 2	Area 3	Area 4	Area 5
•CULTURA DELL’ORGANIZZAZIONE E EQUILIBRIO VITA PRIVATA/VITA LAVORATIVA	•EQUILIBRIO DI GENERE NELLE POSIZIONI DI VERTICE NEGLI ORGANI DECISIONALI	•PARITÀ DI GENERE NEL RECLUTAMENTO E NELLE PROGRESSIONI DI CARRIERA	•INTEGRAZIONE DELLA DIMENSIONE DI GENERE NELLA RICERCA E NEI PROGRAMMI DEGLI INSEGNAMENTI	•CONTRASTO DELLA VIOLENZA DI GENERE, COMPRESSE LE MOLESTIE SESSUALI

Ogni area tematica deve prevedere obiettivi specifici, misure specifiche, tipologia di azioni, target diretto e indiretto di beneficiari/e, responsabili istituzionali e operativi/e, risorse umane e finanziarie, *outcome* previsto, timeline e indicatori di valutazione.

Numerosi sono stati gli interventi attuati nel corso del primo triennio 2022-2024 (molti dei quali, visibili su [questa pagina](#) del sito di Ateneo), tra i quali l’emanazione del [Vademecum sul linguaggio di genere](#) che contiene indicazioni e suggerimenti utili a tutta la comunità accademica in materia di linguaggio inclusivo.

Nel 2025, in apertura del triennio 2025-2027, sono state realizzate svariate attività e iniziative, riconducibili alle aree tematiche del GEP, con un notevole incremento dei progetti avviati e degli eventi proposti, visibili nella seguente tabella:

Tipologia di attività	Descrizione
Corso di formazione <i>online</i> sulle tematiche di genere destinato al personale docente e al PTA. (Pubblicazione sulla piattaforma Moodle - gennaio 2025).	Video-corso introduttivo di formazione sulle tematiche di genere, progettato e dedicato a tutto il personale docente e al personale tecnico-amministrativo, articolato in 7 brevi video-pillole. La proposta è nata dalla volontà di fornire a tutta la comunità accademica un'opportunità di conoscenza di aspetti centrali che riguardano le politiche delle pari opportunità e il contrasto di ogni forma di discriminazione, offrendo suggerimenti e strumenti utili nel proprio quotidiano in un modo completo ma anche fruibile.
Incontro dedicato all’implementazione dei GEP (articolato in due tavole rotonde), ospitato dall’Università di Brescia. (31/01/2025)	L’incontro, dal titolo “Una valutazione sull’implementazione dei GEP nelle Università e nei Centri di Ricerca italiani”, è stato organizzato con lo scopo di favorire il confronto e la riflessione con i/le referenti degli altri Atenei rispetto alla redazione del GEP e al raggiungimento degli obiettivi prefissati.

	Hanno partecipato l'Università di Firenze, l'Università di Trento, l'Università degli Studi di Sassari, l'Università di Torino, l'Università degli Studi di Genova e La Sapienza Università di Roma, l'Istituto Zooprofilattico sperimentale della Lombardia e dell'Emilia-Romagna e l'Istituto Italiano di Tecnologia. L'occasione è stata preziosa per il confronto e lo scambio di esperienze e competenze sul campo e si è conclusa con la proposta di continuare e implementare il <i>network</i> che si è creato.
Evento "ALATE: DONNE IN VOLO NELLA SCIENZA" (11/02/2025).	L'iniziativa è stata realizzata in occasione della "Giornata delle donne nella scienza", in collaborazione con l'Università Cattolica del Sacro Cuore, al fine di favorire il più possibile l'integrazione di una prospettiva di genere e l'interesse per le discipline STEM. L'evento si è svolto presso il Teatro Sociale di Brescia, con talk, momenti di spettacolo e di intrattenimento rivolti alle classi delle scuole secondarie di secondo grado di Brescia e Provincia.
Progetto STEM in Genere - attività 2025, coadiuvato da enti presenti sul territorio.	Il progetto, alla sua quarta edizione, ha l'obiettivo di contrastare lo squilibrio di genere nelle aree di studio riconducibili alle materie STEM (Science, Technology, Engineering, Mathematics) e di sensibilizzare sulle tematiche di genere, grazie ad attività laboratoriali, didattiche e creative dedicate alle scuole primarie e secondarie della Provincia di Brescia e Mantova. Oltre alle proposte per studenti, è prevista la formazione di docenti e insegnanti per diffondere l'importanza della parità di genere all'interno del contesto scolastico e per incentivare un modello educativo basato sull'inclusione e sull'equilibrio tra i generi. Nel solco tracciato da STEM in Genere, è stata curata la progettazione di "STEM in Genere Academy" (in partenariato con l'Università Cattolica del Sacro Cuore). L'iniziativa è stata candidata all'Avviso pubblico STEM 2024 promosso dal Dipartimento per le Pari Opportunità presso la Presidenza del Consiglio dei Ministri. Il progetto ha ottenuto il finanziamento richiesto per uno sviluppo su base biennale proponendo un approccio didattico innovativo per l'insegnamento delle discipline STEM nelle scuole secondarie di primo e secondo grado del territorio bresciano. Il progetto finanziato "STEM in Genere Academy" è ora afferente al Settore Didattica e Impegno nel Territorio.
Attività didattiche "Seridò" (edizione 2025).	Svolgimento di attività didattico-educative all'interno dello stand UNIBS in occasione della manifestazione "Seridò", fiera dedicata al gioco e ai bambini. L'iniziativa è legata al progetto "STEM in Genere": si tratta di una grande occasione di richiamo per avvicinare i più piccoli e le più piccole ad attività di natura scientifica, ricorrendo al mezzo del gioco, del divertimento e dell'arte, favorendo così un iniziale e graduale interesse per la conoscenza e l'approfondimento delle materie STEM.
Piano di comunicazione e di disseminazione per promuovere le iniziative della Commissione Genere.	Aggiornamento dei contenuti presenti sul portale di Ateneo; realizzazione di materiale grafico (documento interno di posizionamento, kit di comunicazione, flyer -in formato locandina e quartino, <i>white paper</i>) destinato alla diffusione interna ed esterna all'Ateneo, per il posizionamento della Commissione Genere, del <i>Gender Equality Plan</i> e delle attività ad esso

	connesse. Il materiale stampato sarà collocato e affisso negli spazi dell'Ateneo o distribuito in occasione di eventi.
Seminario <i>online</i> dedicato all'integrazione della prospettiva di genere+ nella ricerca e nella didattica (10/06/2025).	Il seminario, dal titolo "Arricchire l'educazione e la ricerca con prospettive di genere+ nel 2025", è stato rivolto a docenti, ricercatori/trici, dottorandi/e, specializzandi/e, assegnisti/e, borsisti/e, studenti e PTA (in modo particolare al personale in servizio nell'ambito della didattica, della ricerca e all'interno dei dipartimenti).
"Indagine conoscitiva sulla percezione della violenza di genere": somministrazione questionario.	Aggiornamento dell'indagine conoscitiva sulla percezione della violenza di genere, rivolta al personale di Ateneo, in allineamento con quanto -a livello nazionale- si sta promuovendo per prevenire e contrastare la violenza di genere in ambito universitario. L'azione, prevista dal GEP 2025-2027, risponde alla necessità di rafforzare e/o avviare misure volte al contrasto verso ogni forma di discriminazione e violenza, in primo luogo quella basata sul genere, e di promuovere l'uguale considerazione e rispetto, condizioni necessarie per il benessere di tutta la comunità accademica.
Avviso pubblico: "Supporto alle azioni del <i>Gender Equality Plan 2025-2027</i> per l'aggiornamento dell'indagine conoscitiva sulla percezione della violenza di genere: analisi dei dati e report finale dei risultati del questionario previsto nell'Area 5 e somministrato al personale di Ateneo".	Affidamento di una prestazione d'opera per l'analisi dei dati e dei risultati quantitativi e qualitativi emersi dal questionario precedentemente somministrato al personale di Ateneo e per l'elaborazione di tale analisi in una relazione scritta, completa ed esaustiva che presenti le dimensioni, le caratteristiche e le specificità raccolte più rilevanti.
Incontri formativi finalizzati al contrasto della violenza di genere. (5-12-19/11/2025)	La proposta, dal titolo "Oltre il silenzio. Dove il cambiamento prende voce", è stata rivolta al personale accademico e al PTA dell'area medica, ingegneristica, giuridica ed economica. Obiettivo dell'iniziativa: facilitare la comprensione delle dinamiche legate alla violenza di genere, il riconoscimento di segnali e meccanismi di silenziamento e l'individuazione del ruolo attivo che ogni persona può svolgere nella prevenzione e nel contrasto.
Evento "In nome loro" (03/11/2025), realizzato presso l'Aula Magna di Medicina. Una manifestazione intensa e significativa per unire memoria e riflessione in un percorso condiviso di sensibilizzazione contro la violenza di genere.	L'evento rientra nella programmazione del mese di novembre, in occasione della "Giornata internazionale per l'eliminazione della violenza contro le donne". L'iniziativa, incentrata sul conferimento di quattro premi di laurea in memoria di donne la cui vita è stata spezzata per mano di un uomo (bando alla sua prima edizione, su proposta della Commissione Genere), è stata rivolta alle e agli studenti della scuola secondaria di secondo grado e aperta alla comunità accademica e alla cittadinanza. Grazie alla partecipazione di ospiti di rilievo, si sono susseguiti interventi, momenti di confronto e dialogo, parentesi musicali, con cerimonia finale di assegnazione dei premi. Il giorno dell'evento, sono

	state inoltre distribuite spille con il nastro rosso simbolo della lotta contro la violenza di genere.
--	--

Per il 2026 sono in programmazione nuove iniziative, volte a incrementare il più possibile l'inclusività di genere e a contrastare ogni forma di discriminazione o violenza di genere, in linea con le azioni previste da ogni area di intervento del *Gender Equality Plan 2025-2027*. Tra le proposte in fase di pianificazione e progettazione:

- Seconda edizione dell'incontro dedicato all'implementazione dei GEP, pianificato il 6 febbraio 2026 e ospitato dall'Università di Brescia. La proposta si inserisce nell'ambito delle azioni previste dall'Area 1 del GEP (cultura dell'organizzazione).
- Seconda edizione dell'evento "ALATE: DONNE IN VOLO NELLA SCIENZA", in programma mercoledì 11 febbraio 2026, rivolto alle classi delle scuole secondarie di secondo grado di Brescia e Provincia. La proposta si inserisce nell'ambito delle azioni previste dall'Area 4 del GEP, con particolare riferimento all'obiettivo 4.5 che prevede azioni e interventi per sviluppare e potenziare l'integrazione della dimensione di genere nell'orientamento in ingresso.
- Quinta edizione del progetto "STEM in Genere", nell'ambito dell'Area 4.5 del GEP.
- Realizzazione di una replica dello spettacolo teatrale "STONE". L'evento, co-progettato con la Commissione Pari Opportunità del Comune di Brescia, sarà aperto alla comunità accademica e alla cittadinanza. L'iniziativa si inserisce nell'ambito delle azioni previste dall'Area 5 del GEP (contrasto della violenza di genere), con particolare riferimento all'obiettivo 1 che prevede azioni e interventi di comunicazione e sensibilizzazione.

2.2.9 CORRELAZIONE TRA PERFORMANCE E RISORSE ECONOMICO-FINANZIARIE: IL BILANCIO UNICO DI ATENEIO DI PREVISIONE PER GLI ANNI 2026-2028

Nella definizione [Bilancio unico di Ateneio di previsione per gli anni 2026-2028](#) è illustrata l'integrazione tra pianificazione economica e programmazione strategica. Nella Nota illustrativa al Bilancio, sono, infatti, esposte le risorse destinate alle azioni finalizzate al raggiungimento degli obiettivi previsti nelle aree strategiche della Didattica, della Ricerca, dell'Impegno Sociale, dell'Internazionalizzazione, delle Persone e dei Luoghi. Tale processo di integrazione è stato favorito dalla condivisione degli obiettivi strategici con tutto il personale tecnico amministrativo e dal dialogo sinergico tra le strutture amministrative e i/lle referenti politici/che degli obiettivi strategici. A supporto del progetto di integrazione, è stata attivata già dal 2024 una comunicazione bidirezionale tra applicativi in uso per la gestione del ciclo della *performance*, da un lato, e per il supporto alla programmazione economico-finanziaria, dall'altro. Le previsioni del *budget* economico e degli investimenti dell'esercizio 2026 sono state formulate in relazione alle azioni finalizzate al raggiungimento degli obiettivi, che il Piano Strategico dettaglia in ogni scheda obiettivo.

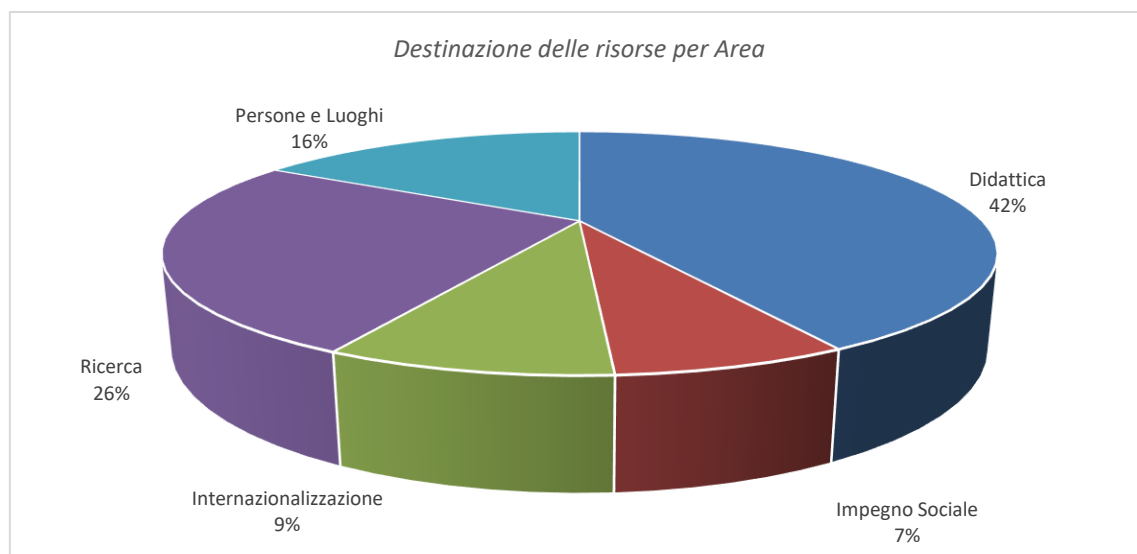
Le risorse stanziare nel bilancio di previsione 2026 legate agli obiettivi strategici sono il 69,23% delle risorse totali stanziare, ed ammontano complessivamente a 137,9 milioni di euro, di cui 11,5 milioni di euro costituiscono costi pluriennali. La tabella che segue dettaglia le risorse finalizzate alla realizzazione delle azioni strategiche per l'anno 2026.

Destinazione delle risorse

Area Strategica	Codice Proprio	Nome	Costi	Investimenti
Didattica	D.LS1.01-01	Potenziare e razionalizzare l'offerta formativa di corsi di laurea e post-laurea, garantendo l'inclusione, e implementare metodologie di didattica innovativa	9.866.483	0

Area Strategica	Codice Proprio	Nome	Costi	Investimenti
Didattica	D.LS1.02-02	Promuovere la regolarità degli studi e la riduzione degli abbandoni	10.013.898	0
Didattica	D.LS1.03-03	Promuovere e potenziare l'apprendimento di competenze trasversali	8.685.038	0
Didattica	D.LS2.01-04	Potenziare e consolidare le attività di orientamento in ingresso	126.574	0
Didattica	D.LS2.02-05	Potenziare e consolidare le attività di orientamento in itinere	0	0
Didattica	D.LS3.01-06	Potenziare e consolidare le attività del placement	143.000	0
Didattica	D.LS3.02-07	Assicurazione della qualità e ampliamento dell'offerta formativa dei corsi di Dottorato di Ricerca	1.900	0
Didattica	D.LS3.03-08	Assicurazione della qualità dell'offerta formativa delle Scuole di Specializzazione	28.136.710	0
Didattica	D.LS3.04-09	Potenziamento dei corsi di alta formazione	658.068	0
Ricerca	R.LS1.01-10	Promuovere la libertà, l'integrità e l'autonomia della Ricerca	1.266.152	0
Ricerca	R.LS2.01-11	Consolidare la qualità della Ricerca e l'attrattività dei Dottorati di ricerca	5.227.986	100.000
Ricerca	R.LS2.02-12	Promuovere e sostenere una politica Open Science di Ateneo	687.357	0
Ricerca	R.LS3.01-13	Promuovere la competitività della ricerca anche attraverso la partecipazione a bandi competitivi a livello nazionale e internazionale	12.750.397	0
Ricerca	R.LS4.01-14	Valorizzare e consolidare le azioni per l'Innovazione e lo sviluppo tecnologico rafforzando la cultura della legalità, dell'imprenditorialità e della originalità	362.400	207.400
Ricerca	R.LS4.02-15	Rafforzare le collaborazioni con realtà pubbliche, private e del terzo settore per favorire lo sviluppo del territorio	2.977.565	0
Ricerca	R.LS5.01-16	Accrescere la consapevolezza della comunità universitaria sulle ricadute sociali e la sostenibilità ambientale	169.935	0
Ricerca	R.LS5.02-17	Sostenere la ricerca di base e applicata sui temi della Salute e le sue ricadute sull'ambiente e le reti assistenziali	11.824.643	4.000
Impegno Sociale	IS.LS1.01-18	Incrementare le attività di public engagement a carattere culturale artistico e musicale	543.200	0
Impegno Sociale	IS.LS2.01-19	Promuovere la partecipazione di ricercatori e ricercatrici e di docenti a progetti di ricerca e sviluppo con partenariati pubblico-privati e stimolare la nascita di nuove imprese spin-off	17.000	0
Impegno Sociale	IS.LS2.02-20	Collaborazione con le realtà economiche del territorio per lo sviluppo di progetti comuni	203.780	0
Impegno Sociale	IS.LS3.01-21	Valorizzare le iniziative di educazione alla cittadinanza a favore del mondo della scuola e le iniziative di tutela della salute pubblica	166.288	0
Impegno Sociale	IS.LS4.01-22	Promuovere iniziative di valorizzazione, consultazione e condivisione della ricerca, anche di rilevanza internazionale	8.835.460	2.500
Impegno Sociale	IS.LS5.01-23	Incrementare il benessere nella comunità accademica, favorendo l'uguaglianza di genere e riducendo il divario nelle posizioni di vertice e negli avanzamenti di carriera	137.541	0
Impegno Sociale	IS.LS5.02-24	Fornire supporto alle realtà del territorio che si occupano di persone fragili	0	0
Internazionalizzazione	IN.LS1.01-25	Incrementare la comunità studentesca internazionale	2.014.811	0
Internazionalizzazione	IN.LS1.02-26	Promuovere una comunità universitaria aperta al mondo	431.000	0

Area Strategica	Codice Proprio	Nome	Costi	Investimenti
Internazionalizzazione	IN.LS2.01-27	Integrare ricercatori/trici e studenti con cittadinanza straniera nel contesto accademico e nella vita del territorio	13.000	0
Internazionalizzazione	IN.LS3.01-28	Promuovere il senso di appartenenza al sistema universitario europeo di studenti e del personale docente e tecnico-amministrativo	9.564.773	0
Internazionalizzazione	IN.LS4.01-29	Promuovere collaborazioni di formazione e ricerca con i Paesi a risorse limitate per la crescita di competenze in grado di supportare processi di sviluppo sostenibile	51.000	0
Persone e Luoghi	PL.LS1.01-30	Migliorare il rapporto personale docente-ricercatore/PTA	607.476	0
Persone e Luoghi	PL.LS1.02-31	Qualificare e formare profili professionali adeguati per lo sviluppo dell'Ateneo	150.000	0
Persone e Luoghi	PL.LS2.01-32	Consolidare e incrementare il sistema di welfare	531.050	0
Persone e Luoghi	PL.LS3.01-33	Favorire lo sviluppo di ambienti di lavoro, didattica, studio, ricerca, attività sportive, ristoro sicuri, confortevoli, accessibili, flessibili e volto agli scambi internazionali	2.658.076	11.183.400
Persone e Luoghi	PL.LS4.01-34	Ampliare le misure a supporto del diritto allo studio	7.460.865	0
Persone e Luoghi	PL.LS4.02-35	Incrementare le attività a beneficio di studenti con disabilità e disturbi specifici dell'apprendimento e studenti in carcere	135.000	0
			126.418.426	11.497.300



2.2.10 LE RISORSE PER IL PROGRAMMA PRO3 2024-2026

Con la presentazione del programma PRO3, ogni Ateneo è chiamato a formulare le azioni e gli obiettivi che intende raggiungere, selezionare gli indicatori, definire i target e indicare il *budget* complessivo, specificando la quota richiesta a valere sul fondo PRO3 e la quota di risorse proprie e/o finanziate da altre fonti.

La sintesi economica del programma presentato prevede, a fronte di un *budget* complessivo di 4.537.962 euro, una richiesta di finanziamento al MUR pari a 3.937.962 euro e un cofinanziamento a valere su risorse proprie o di altre fonti pari a 600.000 euro per l'intero triennio di programmazione. In relazione a quanto previsto dall'art. 5, comma 6, del DM 773/2024, l'ammissione a finanziamento del programma comporta l'assegnazione provvisoria, nel corso del triennio,

dell'intero importo attribuito, con eventuale recupero delle risorse in proporzione al grado di raggiungimento dei target al termine del periodo. A seguito della valutazione dei programmi svolta dal Comitato misto MUR-ANVUR, nominato con decreto ministeriale, il Ministero ha concluso l'istruttoria e ha assegnato le risorse ai progetti ritenuti ammissibili. I criteri di valutazione e le modalità di ammissione a finanziamento sono definiti dall'art. 5, commi 3-5, del DM 773/2024; in particolare, la Commissione ha graduato l'entità del finanziamento sulla base della valutazione espressa, entro i limiti dell'importo richiesto da ciascun Ateneo.

La valutazione è stata effettuata per ciascun progetto e relativa azione considerando la complessità dei progetti di rete tenendo conto dei seguenti criteri, valutati ognuno secondo una scala da 0 a 5 e applicando una graduazione della assegnazione proporzionata ai livelli di valutazione conseguiti:

- i. Chiarezza e coerenza delle attività contenute nel progetto rispetto agli obiettivi specifici dell'Ateneo e a quelli della programmazione del MUR;
- ii. Fattibilità del progetto, adeguatezza economica, cofinanziamento diretto aggiuntivo e capacità di integrare l'intervento con altri finanziamenti nazionali e internazionali;
- iii. Pertinenza degli indicatori con azione e obiettivo e capacità dell'intervento di apportare un reale miglioramento rispetto alla situazione di partenza, tenuto conto del target individuato".

Gli esiti della valutazione per UNIBS sono riportati nella tabella che segue

Denominazione progetto	Obiettivo di riferimento	Importo richiesto	Valutazione collegiale	% di finanziamento attribuito	Finanziamento MUR attribuito
Innovare la didattica universitaria	A	€ 2.229.035,00	i. 4 ii. 4 iii. 4	80%	€ 1.783.228,00
Valorizzare il personale delle università	E	€ 1.708.927,00	i. 4 ii. 4 iii. 3	73%	€ 1.247.517,00

2.2.11 GLI INDICATORI ECONOMICI DELLA PERFORMANCE

Gli indicatori economici sono misura della salute economico-finanziaria dell'Ateneo e della capacità di attrarre risorse e generare valore impiegandole in modo efficiente e in linea con programmi di breve e lungo periodo.

Gli indicatori definiti dal D. Lgs. 49/2012 e dal DM 47/2013 (c.d. indicatori Proper) sono finalizzati ad assicurare la sostenibilità e l'equilibrio della gestione economico-finanziaria e patrimoniale delle università. I decreti disciplinano, infatti, i limiti massimi di incidenza delle spese di personale e di indebitamento per gli atenei, individuando come valore soglia di riferimento rispettivamente l'80% e il 10%. Il superamento di questi limiti mette in atto misure di limitazione alla possibilità di assumere organico e di contrarre indebitamento.

Le seguenti tabelle riassumono le modalità di calcolo e le componenti di costo di ogni indicatore.

La composizione degli indicatori Proper

Indicatore di personale	Indicatore sostenibilità economico finanziaria (ISEF)	Indicatore di indebitamento
Spese per il personale a carico Ateneo (A)	FFO (A)	Ammortamento mutui (capitale + interessi)
FFO (B)	Programmazione Triennale (B)	TOTALE (A)
Programmazione triennale (C)	Tasse/contrib. Universitari al netto dei rimborsi (C)	FFO (B)
Tasse/contrib. Universitari al netto dei rimborsi (D)	Fitti Passivi (D)	Programmazione triennale (C)
TOTALE (E)=(B+C+D)	TOTALE (E)=(A+B+C-D)	Tasse/contrib. Universitari al netto dei rimborsi (D)
Rapporto (A/E) = <80%	Spese per il personale a carico Ateneo (F)	Spese per il personale a carico Ateneo (E)
	Ammortamento mutui (G=capitale + interessi)	Fitti passivi a carico Ateneo (F)
	TOTALE (H) = (F+G)	TOTALE (G) = (B+C+D-E-F)
	ISEF - Rapporto (82% E/H) = > 1	Rapporto(A/G) = < 15%

Il valore di questi indicatori registrato dagli atenei nel tempo è visionabile sul [portale](#) dedicato del MUR.

L'Università di Brescia rispetta i limiti previsti dalla normativa. Nella sezione monitoraggio di questo documento sono indicate le misure messe in atto per la verifica periodica dell'andamento degli indicatori.

Accanto agli indicatori introdotti per tutte le Università statali dal D.Lgs. 49/2012 e dal DM 47/2013, il nostro Ateneo ha formulato un cruscotto di indicatori costruiti e aggiornati annualmente sulla base dei dati di bilancio dell'esercizio. Il cruscotto è pubblicato nell'area dedicata alla trasparenza del portale di Ateneo nella sezione [Piano degli indicatori e dei risultati attesi di bilancio](#). In questo momento sono disponibili i dati relativi al bilancio chiuso il 31/12/2024.

Il principale finanziamento del sistema universitario pubblico, erogato annualmente dal Ministero dell'Università e della Ricerca agli Atenei attraverso il Fondo di Finanziamento Ordinario (FFO), è destinato alla copertura delle spese di funzionamento a destinazione libera e prevede, inoltre, una serie di interventi specifici che, pur facendo parte del Fondo, hanno delle destinazioni vincolate (ad esempio per il sostegno dei giovani e per favorire la mobilità studentesca, per le borse per dottorato di ricerca, per i piani straordinari di reclutamento del personale docente e ricercatore).

La distribuzione dell'FFO agli Atenei è progettata per premiare quegli aspetti che migliorano la qualità complessiva delle università, come la didattica, la ricerca, l'efficienza gestionale, l'inclusività e l'attrattività internazionale. L'FFO quindi agisce come un meccanismo per incentivare le università a perseguire un continuo miglioramento nelle loro *performance*. Nelle relative modalità di assegnazione agli Atenei, si individuano aspetti riconducibili direttamente alla *performance* e pertanto meritevoli di particolare considerazione, poiché frequentemente connessi agli obiettivi strategici.

La tabella che segue sintetizza le componenti della quota base e della quota premiale di FFO legate alla *performance* di Ateneo.

Le componenti di performance nel FFO

Quota base	1) Costo standard di formazione per studente in corso: - costo della docenza di ruolo - costo della docenza a contratto - costo dei servizi didattici - costo delle infrastrutture per la didattica - costo di altre voci di costo legate a specifici ambiti disciplinari - perequazione regionale 2) Numerosità degli/Ile studenti
Quota premiale	- Valutazione della qualità della ricerca - Politiche di reclutamento - Indicatori ritenuti prioritari dalla programmazione MUR

L'Ateneo ha avviato un percorso strutturato di **revisione e ammodernamento del proprio assetto organizzativo**, finalizzato a rafforzare la qualità, l'efficienza e l'efficacia dell'azione amministrativa, in coerenza con gli indirizzi strategici e con i principi di buon andamento, semplificazione e ottimizzazione dei processi previsti dalla pianificazione integrata.

L'iniziativa risponde all'esigenza di rafforzare la capacità amministrativa, migliorare la sostenibilità e la distribuzione dei carichi di lavoro, promuovere modelli operativi più coerenti con l'evoluzione dei servizi universitari e con le crescenti richieste degli stakeholder interni ed esterni.

La revisione organizzativa si configura pertanto come un obiettivo di performance assegnato al Settore Risorse Umane, con un orizzonte almeno biennale, in coerenza con i tempi necessari per l'attuazione degli interventi organizzativi e per la loro valutazione. Il progetto prevede un intervento trasversale, volto a consolidare una cultura amministrativa orientata alla misurazione, al miglioramento continuo e alla qualità dei servizi.

Uno degli elementi cardine del progetto è il coordinamento di una **indagine sistematica sui carichi di lavoro** (obiettivo 2026), strumento indispensabile per osservare e misurare la distribuzione delle attività, individuare eventuali disequilibri e orientare scelte organizzative fondate su dati oggettivi. L'indagine rappresenta, dunque, non solo un intervento tecnico, ma una leva strategica per costruire un'amministrazione più sostenibile, capace di valorizzare le persone e di migliorare la qualità dei servizi erogati.

Il percorso si articola in quattro assi operativi principali, ciascuno con una valenza strategica:

1. Analisi delle offerte e scelta della società di consulenza

L'Ateneo ha proceduto alla raccolta e alla comparazione delle proposte economiche delle società specializzate selezionate, valutandone competenze, approcci metodologici e capacità di accompagnare l'organizzazione in una fase di riprogettazione complessa. Questa valutazione, che costituisce il primo passo per garantire un affiancamento qualificato e orientato a soluzioni innovative, potrà nel primo semestre del 2026 alla scelta del consulente che supporterà l'Ateneo e all'avvio della progettazione congiunta dell'analisi.

2. Gestione amministrativa dell'avvio dell'indagine

Presidio degli adempimenti amministrativi e contrattuali necessari all'avvio tempestivo del progetto, assicurando coerenza con la programmazione e con le scadenze dei documenti di performance.

3. Accompagnamento operativo alla società di consulenza

L'Ateneo svolge un ruolo attivo di coordinamento tecnico e amministrativo, garantendo alla società incaricata un supporto continuo, finalizzato a favorire un'interazione fluida con le strutture interne, a facilitare la raccolta dei dati e a orientare il lavoro della consulenza verso i fabbisogni reali dell'organizzazione. L'analisi sarà avviata nel corso del 2026 e conclusa nelle tempistiche che saranno definite di concerto con il consulente in relazione alle esigenze di approfondimento che emergeranno.

4. Elaborazione di proposte di revisione organizzativa

Sulla base dei risultati emersi dall'indagine, verranno formulate proposte strutturate di revisione dell'assetto organizzativo. L'obiettivo è costruire modelli più snelli, efficienti e coerenti con le priorità strategiche dell'Ateneo: semplificazione dei processi, miglior utilizzo delle risorse, valorizzazione delle competenze e rafforzamento della capacità amministrativa complessiva.

Il progetto si propone di fornire dati, analisi e indirizzi utili alla programmazione strategica delle risorse umane, con ricadute positive sulla capacità dell'Ateneo di rispondere alle sfide del sistema universitario e alle esigenze dei propri

portatori di interesse, attraverso l'introduzione di uno strumento trasparente ed *evidence-based* di valorizzazione del personale tecnico-amministrativo dell'Ateneo.

Parallelamente, è prevista l'individuazione di specifici **indicatori di efficienza**, utili a monitorare l'andamento delle attività e a supportare decisioni di miglioramento. Tali indicatori integreranno, tra le altre fonti informative, anche i dati di costo del personale per struttura e per servizio elaborati annualmente nell'ambito del progetto Good Practice.

➡ Il tema dell'efficienza è peraltro già oggetto di riflessioni operative: sulla base delle attività messe in atto nel 2023 e nel 2024, associate a specifici obiettivi di performance della UOCC Processi contabili, e finalizzate all'estensione della certificazione ISO 9001 al ciclo missioni e alla dematerializzazione dei documenti giustificativi di spesa, è stato progettato nel 2025 e sarà realizzato nel 2026 l'obiettivo di migliorare l'efficienza del processo di liquidazione delle missioni del personale. Attraverso una riorganizzazione che prevede l'accentramento della procedura, con il coinvolgimento di un numero minore di unità di personale, dai dipartimenti all'amministrazione, si intende giungere a migliori risultati in termini di efficienza ed efficacia, giungendo inoltre ad una uniformità dei comportamenti nell'applicazione delle norme. Tale iniziativa era già stata ipotizzata nelle analisi di contesto prevista dalla norma ISO 9001.

➡ Un secondo intervento riguarda l'accentramento del processo di fatturazione attiva: le strutture decentrate (Dipartimenti, Scuola di Alta Formazione e altre unità) continuano a gestire la fase contrattuale e tecnico-scientifica (impostazione dell'attività, interlocuzione con il committente/ente finanziatore, definizione di oggetto, corrispettivi e milestone), mentre la gestione tecnico-fiscale e l'emissione della fattura vengono centralizzate presso l'ufficio competente, che cura i controlli normativi, la corretta qualificazione dell'operazione, l'impostazione contabile, gli adempimenti (fattura elettronica/IPA, eventuale PagoPA) e il monitoraggio delle scadenze. Il processo è organizzato per fasi e responsabilità chiare, con punti di controllo e tracciabilità documentale, in coerenza con il quadro regolamentare d'Ateneo e con un'impostazione orientata a standard di qualità. I benefici attesi sono rilevanti sia sul piano organizzativo sia su quello giuridico-fiscale: l'accentramento riduce il rischio di errori e disallineamenti, garantisce uniformità di applicazione delle regole (IVA, *split payment*/ritenute, natura dell'operazione, corretta compilazione dei dati obbligatori), migliora la *compliance* e la disponibilità di evidenze per controlli interni/esterni e audit. Dal punto di vista gestionale, aumenta la trasparenza e la misurabilità delle performance (tempi di emissione, percentuale di fatture corrette al primo invio, riduzione insoluti), semplifica le attività per le strutture decentrate e rende più rapido e affidabile l'intero ciclo dall'accordo all'incasso, con un presidio specialistico unico sulle responsabilità fiscali dell'Ateneo.

➡ Infine, un terzo intervento progettato per il 2026 con assegnazione di un obiettivo al Settore Risorse umane e, a cascata, sulle UOC Reclutamento personale docente e UOC Stato Giuridico personale docente, prevede l'accentramento della gestione dei nuovi contratti di ricerca, introdotti dalla riforma del pre-ruolo universitario in sostituzione dei precedenti assegni di ricerca. Questa scelta organizzativa consente di accorpate in un'unica struttura tutte le attività amministrative connesse alle procedure di selezione – dalla predisposizione del bando alla pubblicazione degli atti finali – garantendo maggiore uniformità, controllo e aderenza alle nuove disposizioni normative. L'accentramento permette inoltre di assicurare un'applicazione omogenea delle regole previste per i nuovi contratti e di semplificare il lavoro dei dipartimenti, lasciando all'ufficio centrale la gestione completa dell'iter amministrativo.

Sul versante dei servizi offerti, la UOC Controllo di gestione e performance ha sviluppato valutazioni specifiche sul costo dei Dipartimenti, delle Missioni istituzionali tipiche (Didattica, Ricerca e Impegno nel territorio) e dei corsi di studio, tenendo conto dell'insieme dei costi di Ateneo: non solo quelli amministrativi, ma anche i costi della didattica e della struttura. Tale patrimonio informativo costituirà una base fondamentale per lo sviluppo di analisi significative in termini di sostenibilità dei servizi. In continuità con le attività già avviate, il lavoro svolto verrà ulteriormente sviluppato e "messo a terra" nel corso del 2026, attraverso l'obiettivo assegnato alla struttura relativo alla redazione del **Manuale del Controllo di Gestione**. Tale manuale definirà in maniera sistematica modalità operative, misure, criteri e processi da adottare per garantire un approccio omogeneo, trasparente e misurabile alla rilevazione dei costi, alla valutazione dell'efficienza e al monitoraggio dei servizi offerti dall'Ateneo.

La performance di Ateneo in termini di efficienza incide in modo significativo anche sul finanziamento statale, attraverso i meccanismi di riparto che utilizzano indicatori di costo ed efficienza. Nel corso del 2025, l'Ateneo ha effettuato analisi e simulazioni sulle componenti che concorrono al calcolo del costo standard per studente e sul relativo finanziamento, come detto in precedenza nel paragrafo 2.2.11. Tali analisi hanno supportato decisioni strategiche riguardanti, ad esempio, la numerosità minima degli studenti per corso di studio, al fine di migliorare la sostenibilità dell'offerta formativa e ottimizzare l'impiego delle risorse.

Le analisi verranno riproposte anche nel 2026, supportando decisioni basate su dati solidi e contribuendo al miglioramento continuo dell'efficienza complessiva dell'Ateneo.

In questo quadro, la governance di Ateneo conferma la propria attenzione strategica al tema dell'efficienza, orientando le scelte organizzative verso modelli gestionali più integrati, monitorabili e capaci di garantire qualità, uniformità e sostenibilità. A completamento della documentazione, si allega anche la presentazione della Direttrice Generale illustrata in occasione della riunione finale del progetto Good Practice, svoltasi al POLIMI nel novembre 2025, quale ulteriore testimonianza dell'impegno dell'Ateneo nel perseguire un miglioramento continuo dei propri processi (All.2).

2.3 Rischi corruttivi e trasparenza

2.3.1 PARTE GENERALE

Il presente Piano è stato redatto secondo le indicazioni dell'Autorità Nazionale Anticorruzione (ANAC) che in data 3 febbraio 2022 ha presentato e diffuso il documento "Orientamenti per la Pianificazione Anticorruzione e Trasparenza 2022" e tiene conto delle indicazioni offerte dalla Guida alla compilazione del Piano-tipo per le amministrazioni pubbliche indicate nel Regolamento, emanato con DM 24 giugno 2022 del Ministro della Pubblica Amministrazione di concerto con il Ministro dell'Economia e delle Finanze, che definisce il contenuto del Piano integrato di attività e organizzazione, di cui all'articolo 6, comma 6, del decreto-legge 9 giugno 2021, n. 80, convertito, con modificazioni, dalla legge 6 agosto 2021, n. 113. Questo strumento ha l'obiettivo di fornire alle amministrazioni tutte le indicazioni di indirizzo, già contenute nel Piano Nazionale Anticorruzione 2019 (PNA) integrato e adeguato e confermate dal PNA 2022.

Con la delibera n. 605 del 19 dicembre 2023, l'Autorità Nazionale Anticorruzione ha approvato l'Aggiornamento 2023 del PNA 2022. Tale aggiornamento ha riguardato solo l'ambito dei contratti pubblici a seguito dell'entrata in vigore del nuovo Codice, individuando i primi impatti che esso sta avendo anche sulla predisposizione di presidi di anticorruzione e trasparenza. Con successiva delibera n. 31 del 30 gennaio 2025, ha approvato l'Aggiornamento 2024.

Inoltre, in data luglio 2025, ANAC ha pubblicato in consultazione il PNA 2025 nel quale si legge che la prevenzione della corruzione è una leva di creazione e protezione del Valore Pubblico, ha natura trasversale a tutte le attività volte alla realizzazione della missione istituzionale di un ente, contribuisce alla riduzione degli sprechi e del rischio di una sua erosione a causa di fenomeni corruttivi e orienta correttamente l'azione amministrativa.

Recependo le indicazioni di ANAC, il presente Piano si propone come un documento sintetico ed immediato nel quale la descrizione della normativa nazionale ed internazionale in materia di anticorruzione, l'elenco dei provvedimenti dell'Autorità Nazionale Anticorruzione e del Ministero dell'Università e della Ricerca, nonché altri elementi descrittivi già presenti in documenti programmatici dell'Università sono soltanto richiamati e, se di interesse, fruibili attraverso specifici link ipertestuali. Il coordinamento del documento nella sua interezza è stato curato dalla Responsabile del Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza (R.P.C.T.) con il coinvolgimento della U.O.C. Protezione Dati, Anticorruzione e Trasparenza col compito sia di effettuare i monitoraggi in ambito di trasparenza sia di coadiuvare i/le Responsabili delle strutture, coinvolti nell'individuazione dei rischi e delle relative misure di contrasto alla corruzione.

Nel mese di dicembre 2025 è stata aperta la consultazione agli *Stakeholder* per raccogliere eventuali osservazioni sulla bozza della Sezione Anticorruzione e Trasparenza del PIAO 2026-2028.

La presente versione è aggiornata ai contenuti del Piano Strategico di Ateneo 2023-2028 approvato dal Consiglio di Amministrazione con delibera n. 119 del 23 maggio 2023.

GLI OBIETTIVI STRATEGICI

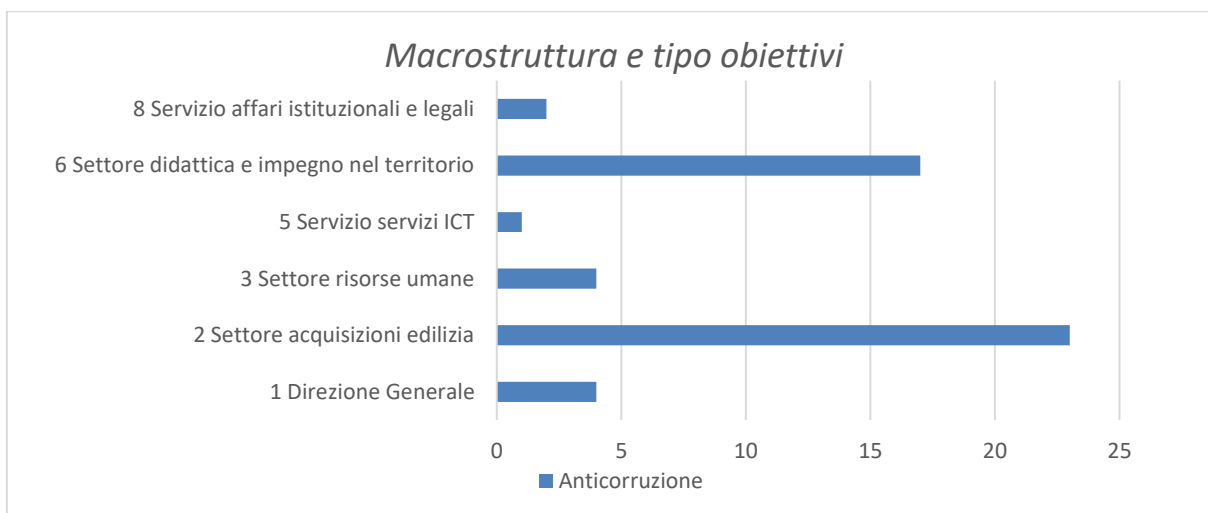
La cultura dell'etica pubblica permea intrinsecamente il Piano Strategico di Ateneo (PSA) il quale concepisce l'Università come "Bene Comune" per gli/le studenti, per la cittadinanza e per il territorio di riferimento. Vi è, infatti, la forte consapevolezza che la legalità sia un valore imprescindibile, una preconditione necessaria perché l'Università pubblica possa assolvere pienamente la propria missione istituzionale e sociale.

Verso l'esterno, l'Università intende partecipare attivamente a *network* istituzionali antimafia e promuovere occasioni di divulgazione, anche organizzando dibattiti pubblici per accrescere la consapevolezza del fenomeno e stimolare una solida coscienza sociale (cfr. Piano Strategico, obiettivo 1 IS.LS4.01-22)

Nel PSA 2023-2028 anche le misure di gestione dei rischi corruttivi e della trasparenza sono considerate categorie funzionali alla creazione o alla protezione del Valore Pubblico e contribuiscono alla rilevazione dello stato di salute dell'Istituzione.

Nell'assegnazione degli obiettivi operativi di *performance* 2026 (All. 1) sia la Direttrice Generale sia le strutture sono chiamati all'attuazione di misure di anticorruzione e di trasparenza in tutti i rispettivi ambiti di azione. Il grafico che segue riporta la distribuzione degli obiettivi anticorruzione sulle strutture pesato in base alla ricorrenza (51).

Distribuzione degli obiettivi anticorruzione



In continuità con quanto effettuato a partire dal 2022 e come previsto dagli obiettivi della Dirigente nominata RPCT, detti obiettivi saranno oggetto di specifico monitoraggio attraverso una valutazione di *self assessment* a cura di tutti/e i/le responsabili.

I SOGGETTI

Tra i soggetti coinvolti nell'attività di prevenzione, controllo e contrasto della corruzione e dell'illegalità ha un ruolo di prioritaria importanza la **Responsabile della Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza** (R.P.C.T.) che:

- elabora ogni anno la proposta di Piano della prevenzione, adottato poi dall'Organo di indirizzo politico entro la data prevista dalla legge;
- vigila sull'efficace attuazione del Piano e la sua idoneità;

- propone modifiche al Piano in caso di accertamento di significative violazioni o di mutamenti dell'organizzazione; verifica, d'intesa con la struttura competente, l'effettiva individuazione di modelli per la rotazione degli incarichi negli uffici preposti allo svolgimento delle attività nel cui ambito è più elevato il rischio corruttivo;
- individua il personale da inserire nei percorsi di formazione sui temi dell'etica e della legalità;
- pubblica ogni anno sul sito web dell'amministrazione una relazione recante i risultati dell'attività svolta nei tempi previsti dalla legge e la trasmette all'Organo di indirizzo politico dell'amministrazione;
- vigila sul rispetto delle norme in materia di inconferibilità e incompatibilità;
- cura la diffusione della conoscenza dei codici di comportamento nell'amministrazione, il monitoraggio annuale e la loro attuazione;
- pubblica il Piano sul sito internet dell'Università all'apposita sezione "Amministrazione Trasparente".⁵

Quale **Organo di indirizzo politico, il Consiglio di Amministrazione** svolge un ruolo proattivo nella definizione delle strategie di gestione del rischio corruttivo e contribuisce alla creazione di un contesto istituzionale e organizzativo favorevole che sia di reale supporto al RPCT. Crea le condizioni per favorire l'indipendenza e l'autonomia del RPCT nello svolgimento della sua attività senza pressioni che possono condizionarne le valutazioni, assicura al RPCT un supporto concreto, garantendo la disponibilità di risorse umane e digitali adeguate, al fine di favorire il corretto svolgimento delle sue funzioni, promuove una cultura della valutazione del rischio all'interno dell'organizzazione.

Inoltre, il R.P.C.T. si avvale, prioritariamente, delle seguenti figure di supporto:

- la **Struttura di Supporto per l'Anticorruzione e Trasparenza** è un organismo stabile istituito con **Disposizione della Direttrice Generale 7 febbraio 2019, n. 58 e aggiornata con DDG del 23 maggio 2025, n. 323**. Di essa fanno parte i/le referenti individuati/e dalle strutture con aree a maggior rischio corruttivo e assicura il supporto per l'assolvimento dei relativi adempimenti; i/le **Referenti nominati/e anche nelle strutture decentrate** garantiscono il raccordo con i Dipartimenti consentendo una penetrazione più efficace a tutti i livelli dell'organizzazione e possono svolgere una costante attività informativa nei confronti del/la Responsabile per la formazione e il monitoraggio del PTPCT e per l'attuazione delle misure;
- i/le **dirigenti e i/le responsabili di struttura** che partecipano attivamente al processo di gestione del rischio, coordinandosi con il RPCT, fornendo i dati e le informazioni necessarie per realizzare l'analisi del contesto, la valutazione, il trattamento del rischio e il monitoraggio delle misure;
- il **Nucleo di Valutazione** che svolge le funzioni di OIV nell'ambito delle azioni di prevenzione della corruzione, come previsto dalle modifiche apportate alla L. 190/2012 ad opera del D. Lgs. 97/2016: offre, nell'ambito delle proprie competenze specifiche, un supporto metodologico al RPCT e agli altri attori, con riferimento alla corretta attuazione del processo di gestione del rischio corruttivo; fornisce, qualora disponibili, dati e informazioni utili all'analisi del contesto (inclusa la rilevazione dei processi), alla valutazione e al trattamento dei rischi; favorisce l'integrazione metodologica tra il ciclo di gestione della *performance* e il ciclo di gestione del rischio corruttivo.

Gli ulteriori soggetti/attori del processo di prevenzione della corruzione sono così individuati:

- i dipendenti (personale tecnico-amministrativo e docente) che partecipano al processo di gestione del rischio, che osservano le misure contenute nel P.T.P.C.T., segnalano le situazioni di illecito ed i casi di conflitto di interesse di cui siano a conoscenza al proprio superiore al R.P.C.T. o all'U.P.D.
- i collaboratori, ossia i soggetti che a qualsiasi titolo instaurano con l'Ateneo un rapporto formalizzato derivante dalla stipula di un contratto nonché gli altri soggetti e le imprese che eseguono lavori e che forniscono beni e servizi in favore dell'Amministrazione. Tali soggetti osservano le misure contenute nel P.T.P.C.T. e segnalano le eventuali situazioni di illecito.

⁵ Legge 190/2012; PNA 2019-2021; "[Linee guida in materia di accertamento delle inconferibilità e delle incompatibilità degli incarichi amministrativi da parte del responsabile della prevenzione della corruzione](#)"; d.lgs. 165/2001

Da ultimo si segnala che nel mese di settembre 2024 è stata costituita la struttura **U.O.C. Protezione Dati, Anticorruzione e Trasparenza** che, tra le funzioni assegnate, si occupa di:

- Supporto al RPCT e agli uffici di Ateneo per gli adempimenti in materia di anticorruzione (l. 190/2012) e trasparenza (d.lgs. 33/2013);
- Supporto nella predisposizione del PTPCT;
- Supporto agli organi competenti negli adempimenti periodici in tema di anticorruzione e trasparenza (verifiche, relazioni annuali, ...);
- Supporto al RPCT nella gestione delle segnalazioni *Whistleblowing*;
- Aggiornamento regolamentazione interna in materia di anticorruzione e trasparenza;
- Monitoraggio interno sulla corretta attuazione degli obblighi di anticorruzione e trasparenza;
- Elaborazione schede ed approfondimenti su novità giuridico amministrative in tema di anticorruzione e trasparenza;
- Riferimento per la redazione del portale PAT.

La costituzione di questa struttura dimostra l'attenzione prioritaria e crescente che l'Ateneo manifesta verso le tematiche dell'anticorruzione e della trasparenza, con l'intenzione di garantire un maggiore supporto amministrativo alla RPCT e alle attività connesse.

PREDISPOSIZIONE E COMUNICAZIONE DEL PIANO

Il testo del presente Piano Triennale per la Prevenzione della Corruzione per la Trasparenza, parte del PIAO, è stato predisposto dalla RPCT (Dirigente del Settore Didattica, Ricerca e Impegno sul Territorio) con il supporto della U.O.C. Protezione Dati, Anticorruzione e Trasparenza.

La stesura tiene conto della legge 6 agosto 2021, n. 113, delle indicazioni pervenute dal Dipartimento della Funzione Pubblica circa la redazione del Piano Integrato di Attività e Organizzazione, nonché alla luce delle precisazioni fatte da ANAC con il documento "Orientamenti per la Pianificazione Anticorruzione e Trasparenza 2022" e, infine, di quanto indicato nel PNA 2019 e nel PNA 2022, oltre che negli aggiornamenti del 2023 e del 2024 e infine nel PNA 2025, oggi in consultazione.

Nel mese di dicembre 2025, come già anticipato, la proposta di Piano è stata pubblicata in consultazione per raccogliere eventuali osservazioni da parte di *stakeholder* e cittadini.

Il Piano è stato approvato il 27 gennaio 2026 da parte del Consiglio di Amministrazione dell'Università, nel rispetto dei termini di legge e delle indicazioni dell'Autorità Nazionale Anticorruzione.

Il PTPCT, come approvato, è pubblicato sul sito web di Ateneo nella sezione "Amministrazione Trasparente" al fine di garantirne la massima diffusione.

.

2.3.2 L'ANALISI DEL CONTESTO

L'analisi del Contesto, quest'anno, è stata svolta in collaborazione con la Guardia di Finanza di Brescia, in virtù del Protocollo di Intesa siglato con il Comando Regionale Lombardia del 12 novembre 2025 (prot. 320173/2025). È stato approntato e condiviso un testo redatto ad hoc per la sezione rischi corruttivi e trasparenza del PIAO dell'Ateneo. Il documento (all. 3) analizza il contesto esterno e i rischi di riciclaggio per l'Università di Brescia, evidenziando operazioni criminali nella provincia e le misure preventive adottate, incluse collaborazioni con autorità e protocolli antiriciclaggio. Inoltre, approfondisce le indicazioni dell'UIF (Unità di Informazione Finanziaria per l'Italia) e casi di anomalia legati a PNRR, corruzione e frodi fiscali. L'Ateneo contribuisce alle attività di prevenzione del rischio riciclaggio (art. 10 del D.Lgs. 231/2007) attraverso la collaborazione attiva con le Autorità competenti, nonché promuovendo percorsi formativi.

ANALISI DEL CONTESTO ESTERNO E TERRITORIO LOCALE

Il documento allegato (all. 3) - cui si rimanda per una lettura più approfondita - analizza il contesto criminale nella provincia di Brescia, evidenziando come le organizzazioni si concentrino su reati economico-finanziari, quali frodi fiscali e riciclaggio, spesso attraverso reti internazionali, abbandonando progressivamente i reati violenti. Vengono segnalate numerose operazioni di polizia che hanno portato a sequestri milionari di crediti d'imposta fittizi e smantellamento di associazioni a delinquere legate alla corruzione e alla 'Ndrangheta.

Il Rapporto UIF 2024 evidenzia l'aumento delle segnalazioni di operazioni sospette, soprattutto legate al PNRR, e la necessità di un maggiore coinvolgimento delle pubbliche amministrazioni.

Il testo richiama indicazioni e casistiche fornite dall'UIF, che mostrano schemi fraudolenti complessi, come fidejussioni contraffatte, operazioni immobiliari opache e truffe per ottenere fondi pubblici. Sono analizzati casi emblematici tratti dai "Quaderni dell'antiriciclaggio", con particolare attenzione alle irregolarità nelle forniture Covid-19 e alle frodi connesse al PNRR.

Viene inoltre illustrata la collaborazione con la Guardia di Finanza, formalizzata tramite un protocollo d'intesa, e le iniziative di formazione e convegni organizzati nel 2025 per rafforzare la cultura della prevenzione del riciclaggio negli enti pubblici. A partire dal 2026, sono previsti incontri periodici per aggiornamenti e scambio di informazioni.

Infine, il documento sottolinea il legame tra corruzione e riciclaggio, evidenziando come la corruzione rappresenti una delle principali minacce per il sistema legale nazionale e come l'azione antiriciclaggio sia uno strumento efficace per contrastarla. Il PNA 2022 ribadisce la sinergia tra presidi anticorruzione e antiriciclaggio, considerandoli strumenti di creazione di valore pubblico.

L'UNIVERSITÀ DI BRESCIA

Ogni anno UNIBS si distingue nelle più importanti classifiche universitarie NAZIONALI e INTERNAZIONALI per dinamismo e competitività, sia in termini di qualità della didattica e della ricerca che di impegno verso la sostenibilità.

Ranking nazionali e internazionali sono consultabili al seguente [link](#).

ANALISI DEL CONTESTO INTERNO

L'analisi del contesto interno riguarda gli aspetti legati all'organizzazione e alla gestione per processi che possono in qualche maniera presentare criticità tali da poter dare origine a fenomeni corruttivi.

Per il contesto interno, sotto il profilo organizzativo, si rinvia al paragrafo 3.1 della sezione Organizzazione e capitale umano. Sotto il profilo della valutazione del rischio, si rinvia al paragrafo 2.3.3.

Al fine di completare quanto esposto nel paragrafo 3.1, si riportano alcune informazioni di sintesi relative al contenzioso in essere presso l'Ateneo che rappresentano elementi utili anche ai fini dell'individuazione e valutazione del grado di esposizione al rischio corruttivo delle diverse aree di attività dell'Università. In proposito, si evidenzia che il numero complessivo dei procedimenti attivi nel 2025 non mostra particolari criticità, in continuità con quanto rilevato negli anni precedenti.

La gestione amministrativa del contenzioso avviene tramite gestionale dedicato (*Netlex - Enterprise Legal*, programma di *TeamSystem*). Per l'anno 2025 si è mantenuta la modalità analitica di rilevazione, mappando sia i contenziosi aperti nel corso dell'anno, sia quelli complessivamente in gestione.

Il numero complessivo delle pratiche pendenti si è ridotto rispetto al 2024, in particolare con riferimento ad alcune fattispecie seriali afferenti alla categoria "Studenti" e riferiti al contenzioso storico sull'accesso programmato ai corsi di area medica e alle pratiche di recupero dei contributi universitari arretrati. Parallelamente, si è ulteriormente sviluppata l'attività di prevenzione del contenzioso attraverso il rafforzamento della consulenza giuridica fornita nell'ambito del

Servizio Affari Istituzionali e Legali. Quest'ultima, declinata sia nel supporto agli uffici nelle valutazioni della correttezza giuridico-amministrativa degli atti, sia nella diffusione e condivisione alle strutture di puntuali notizie a carattere giuridico/amministrativo.

Per quanto attiene alle **pratiche di contenzioso o precontenzioso**, nel rispetto della riservatezza, si rappresenta in ordine di incidenza, la seguente situazione aggiornata al 31 dicembre 2025:

STUDENTI: permane la categoria con il maggior numero di pratiche in gestione riferite per la maggior parte a posizioni seriali relative ai ricorsi per l'accesso a medicina e odontoiatria (ridotte nel 2025, a seguito delle rinunce al contenzioso in vista delle nuove modalità di accesso previste dalla recente riforma), oltre che al recupero massivo dei crediti inerenti diversi ambiti (saldo servizi universitari, restituzione borse di studio revocate, recupero contribuzioni universitarie). I crediti sono recuperati sia in via stragiudiziale che a mezzo ruolo dell'Agenzia delle Entrate-Riscossione.

La categoria comprende, infine, alcune residuali posizioni di carattere penale (segnalazioni per false attestazioni, episodi di truffa e comportamenti contrari all'ordine pubblico) per le quali si mantiene il monitoraggio.

ISTITUZIONALE: comprende i ricorsi seriali promossi nel 2021 da alcuni Enti locali che evocano UNIBS quale mero controinteressato. In questa sezione sono mappate anche alcune denunce presentate all'autorità giudiziaria relative a casi di phishing, tentata truffa a mezzo social, contraffazione di titoli o certificati accademici e un recupero crediti derivante da attività in conto terzi.

DOCENTI: comprende il contenzioso seriale in ordine al riconoscimento di differenziali retributivi, avviato nel 2021, in fase di chiusura a favore di UNIBS. Sono in gestione alcuni ricorsi amministrativi, di cui 2 nel corso del 2025 avverso gli esiti di procedure concorsuali. È, infine, ancora mappata una risalente posizione di carattere penale, non ancora definita, per la quale si tengono costantemente monitorati gli sviluppi, al fine di verificare eventuali ripercussioni per UNIBS.

FALLIMENTI/LIQUIDAZIONI: L'esposizione permane molto modesta, con prospettive di rientro nella maggior parte dei casi limitate e tempistiche lunghe, in particolare per quanto riguarda le procedure fallimentari.

PTA: poche posizioni, risalenti, concentrate sul riconoscimento di differenze retributive.

FORNITORI: Permane un ricorso per risarcimento danni all'esito di risoluzione contrattuale, di valore contenuto. Sono mappate anche un paio di pratiche di recupero credito, già assegnate ad Agenzia delle Entrate-Riscossione.

SPECIALIZZANDI: comprende pochi residuali ricorsi promossi da ex specializzandi contro la Presidenza del Consiglio e le Università interessate per il riconoscimento di differenze retributive, oltre ad un ricorso inerente problematiche di gestione del contratto di formazione, in via di definizione. Non presentano particolari criticità.

RICERCATORI: si rilevano due pratiche aperte relative a procedure concorsuali, di cui una di fatto già definita.

RISARCIMENTO DANNI: le quattro pratiche mappate si riferiscono ad un unico storico contenzioso per il quale è stato proposto ricorso per Cassazione. Le posizioni risultano comunque coperte da assicurazione.

DOTTORANDI: Risulta attiva un'unica pratica di recupero di una borsa di studio. Il credito è in affidamento ad Agenzia delle Entrate-Riscossione, con ridotte speranze di rientro.

Tutte le posizioni sono costantemente monitorate e comunicate in modalità anonimizzata al Settore Risorse Economiche ai fini della costituzione del fondo rischi e della svalutazione crediti, oltre che in fase di determinazione del *budget* di previsione pluriennale.

Di seguito è riportato un riepilogo numerico del contenzioso in essere al 31/12/2025:

Tabella esplicativa del numero di pratiche di contenzioso in gestione nel 2025

CT APERTI	N. PRATICHE TOTALI	DI CUI NUOVI APERTI NEL 2025
CATEGORIA		
STUDENTI	429	57
ISTITUZIONALE	19	2
DOCENTI	18	2

FALLIMENTI/LIQUIDAZIONI	14	1
RISARCIMENTO DANNI	4	2
SPECIALIZZANDI	4	1
FORNITORI	3	0
RU-RTD	2	1
PTA	2	0
DOTTORANDI	1	0
ALTRI POST-LAUREA	0	0
TOTALE CT APERTI AL 31/12/25	496	66

Incidenza numerica del contenzioso nell'anno 2025



Per quanto attiene alle **principali attività di consulenza e supporto agli uffici**, anche in questo caso si rappresenta in ordine di incidenza, la seguente situazione aggiornata al 31 dicembre 2025.

La voce più importante è relativa alla categoria “ISTITUZIONALE” che ricomprende una serie di attività legate in particolare all’aggiornamento regolamentare, all’accesso agli atti, al supporto agli uffici nei rapporti con altri enti (es. rapporti con gli enti della sanità, gestione nuove convenzioni, Corte dei Conti, ecc.) oltre che approfondimenti giuridico-amministrativi e di supporto nella valutazione di casi di natura penale di competenza di altre strutture.

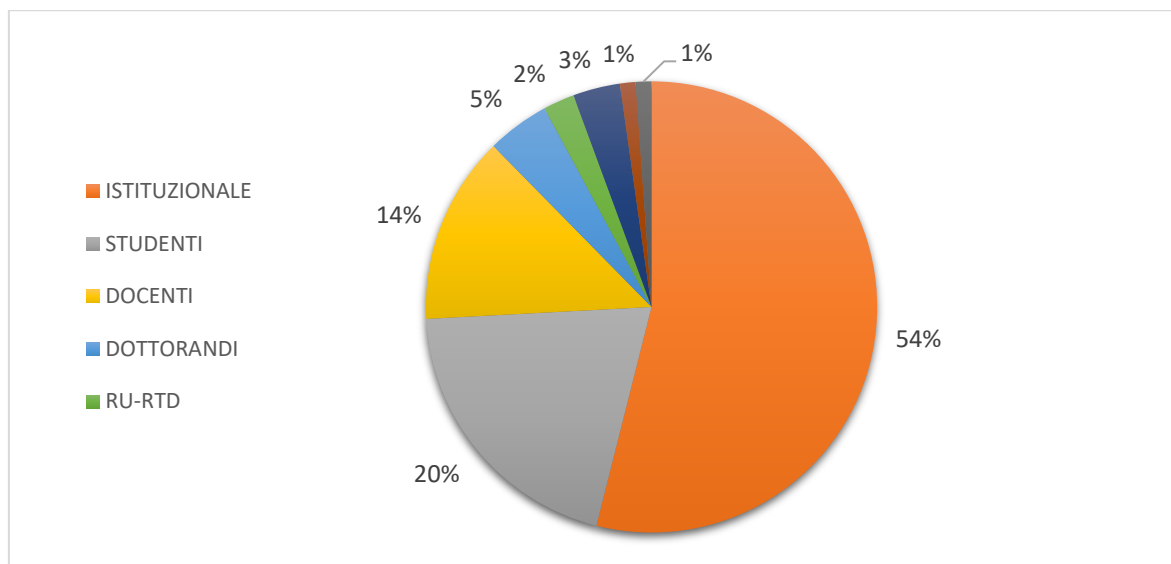
Segue la voce “STUDENTI” in relazione al supporto agli uffici interessati per le istanze di accesso agli atti, provvedimenti di carriera e decadenza, interpretazioni giuridiche normative e di revisione regolamentare, consulenza per i procedimenti disciplinari. Significativo è il supporto agli Uffici di riferimento in relazione alla riforma dell’accesso ai corsi di laurea magistrale in Medicina/Odontoiatria e all’introduzione del c.d. “semestre filtro”.

Per quanto attiene ai/alle “DOCENTI” si sottolinea l’attività di ausilio al recupero credito erariale e di consulenza per i procedimenti disciplinari e per alcune procedure concorsuali.

Per tutte le altre categorie mappate, le attività di supporto riguardano sostanzialmente gestione della contrattualistica in ausilio ai RUP, approfondimenti su procedure selettive.

Pur non essendo formalmente mappato, l’Ufficio si occupa inoltre dell’aggiornamento giuridico-normativo e informativo al personale mediante invio di rassegna quotidiana e la cura di approfondimenti giuridici, sia d’ufficio che su richiesta.

Grafico attività di consulenza 2025



Procedimenti disciplinari

Categoria di appartenenza	2023	2024	2025
Docenti/Ricercatori	2	3	2
Personale tecnico/amministrativo	1	2	2
Studenti	1	13*	6

* di cui 2 si sono conclusi senza sanzione e 2 sono stati archiviati in quanto gli/le studenti avevano nel frattempo rinunciato agli studi

Per nessuno dei procedimenti avviati nel 2025 si sono configurati reati riconducibili a eventi corruttivi.

VALUTAZIONE DI IMPATTO DEL CONTESTO INTERNO ED ESTERNO

In relazione a quanto evidenziato nel contesto esterno si considera che la maggiore attenzione circa il rischio corruttivo si concentri prevalentemente nei procedimenti connessi con l'affidamento di Contratti Pubblici sia per i fondi messi a disposizione dal PNRR, sia in relazione ai reati segnalati. Anche la gestione dei Concorsi per l'arruolamento del Personale sia Tecnico Amministrativo sia Docente rimangono oggetto di attenzione costante.

L'Ateneo è entrato ufficialmente nella Rete Antiviolenza territoriale, a decorrere dal 2023, partecipando e collaborando attivamente alla sensibilizzazione e contrasto nei confronti dei reati del c.d. Codice rosso.

Prosegue l'attività di accoglienza dei condannati a lavori di Pubblica Utilità (LPU), estesa ai condannati con MAP (Messa alla prova) a seguito della sottoscrizione di apposite convenzioni con il Tribunale di Brescia. Questo tipo di attività attribuisce all'Ateneo caratteristiche di trasparenza e legalità e trova richiesta di accoglienza sia da parte dei diretti interessati, sia da parte degli avvocati di riferimento. I posti disponibili sono, infatti, sempre coperti.

I processi a rischio sono stati mappati nelle tabelle allegate (All. 4, All. 5, All. 6 e All.7).

2.3.3 LA VALUTAZIONE DEL RISCHIO

La valutazione del rischio è la macro-fase del processo di gestione del rischio in cui lo stesso è identificato, analizzato e confrontato con gli altri rischi al fine di individuare le priorità di intervento e le possibili misure correttive/preventive (trattamento del rischio).

La valutazione del rischio si snoda in tre fasi: l'identificazione, l'analisi e la ponderazione.

Nel corso degli ultimi anni, su sollecitazione del RPCT e con la preziosa collaborazione di tutti i/le responsabili e componenti delle strutture, l'Università ha identificato i processi e valutato la possibile esposizione al rischio corruttivo, come riepilogato negli allegati n. 3 e 4.

L'elenco dei processi individuati è stato aggregato nelle cosiddette "aree di rischio", intese come raggruppamenti omogenei di processi. Le aree di rischio possono essere distinte in generali e specifiche. Quelle generali sono comuni a tutte le amministrazioni (es. contratti pubblici, acquisizione e gestione del personale), mentre quelle specifiche riguardano la singola amministrazione e dipendono dalle caratteristiche peculiari delle attività da essa svolte. In particolare, le aree di rischio individuate da A.N.A.C. per l'Università (aggiornamento 2017 al PNA, Determinazione ANAC n. 1208 del 22/11/2017) sono: gestione dell'attività didattica, gestione dell'attività di ricerca, reclutamento dei/delle docenti, gestione delle autorizzazioni dei professori universitari allo svolgimento di attività esterne e gestione degli enti e delle attività esternalizzate dalle università.

Come risulta dalla tabella dei processi a rischio mappati (All. 4), sono stati individuati oltre 50 processi, inquadrati in 11 distinte aree di rischio.

Ogni processo è stato opportunamente descritto, indicandone gli elementi caratterizzanti, utili ai fini della comprensione del loro funzionamento, come: l'elemento che innesca il processo (input), il risultato atteso (*output*), tempi di conclusione del processo e soggetto/struttura responsabile.

A dicembre 2025, i processi sono stati riverificati grazie al contributo ed alla valutazione dei/delle responsabili dei rispettivi uffici e strutture.

IDENTIFICAZIONE DEL RISCHIO

L'identificazione dei possibili rischi tende a verificare quei comportamenti o eventi che possano costituire le condizioni affinché si realizzino fenomeni corruttivi.

In questa operazione è stato fondamentale il coinvolgimento della struttura organizzativa dato che i/le responsabili delle unità organizzative, operando quotidianamente in quello specifico contesto e ambito di competenze, hanno maggiore contezza delle diverse attività svolte e possiedono, pertanto, gli strumenti più idonei ai fini della corretta identificazione del rischio. È stato quindi definito l'oggetto dell'analisi (il processo) utilizzando specifiche tecniche di identificazione e fonti informative.

Per ogni processo rilevato nella mappatura sono stati identificati gli eventi rischiosi che possono manifestarsi.

Si è inteso pianificare iniziative finalizzate ad affinare le metodologie e a migliorare con gradualità il livello di approfondimento dell'analisi già condotta in occasione della redazione del Manuale delle procedure, tenendo conto delle indicazioni fornite inizialmente dall'ANAC ed effettuando un periodico aggiornamento.

In questo sforzo di miglioramento l'Amministrazione intende utilizzare progressivamente le seguenti tecniche: l'analisi del contesto, di documenti, di banche dati, della mappatura dei processi, l'esame delle segnalazioni, le interviste/incontri con il personale dell'amministrazione, i *workshop* e *focus group* nonché i confronti (*benchmarking*) con amministrazioni simili per le analisi dei casi di corruzione.

ANALISI DEL RISCHIO

L'analisi del rischio conduce, da un canto, ad una riflessione più profonda degli eventi rischiosi, attraverso l'analisi dei cosiddetti fattori abilitanti della corruzione, e, dall'altro, ad una stima del livello di esposizione dei processi al rischio. Per fattori abilitanti si intendono gli elementi di contesto che possono favorire la realizzazione di eventi corruttivi. Questa analisi è utile al fine di individuare le azioni correttive o preventive.

I fattori abilitanti possono essere rappresentati da molteplici elementi, tra cui una scarsa chiarezza della normativa, l'assenza o scarsità di controlli, l'assenza di rotazione degli incarichi, la inadeguata competenza del personale dedicato o scarsa diffusione della cultura della legalità.

Il RPCT ha pertanto coinvolto le strutture amministrative dell'Ateneo al fine di individuare correttamente e in via prudenziale detti fattori utili per comprendere il grado di esposizione al rischio.

L'analisi è stata condotta seguendo un criterio di valutazione di tipo qualitativo mediante l'acquisizione di informazioni da parte dei soggetti coinvolti e di dati, cercando di effettuare un percorso di definizione del nuovo PTPCT partecipato ed inclusivo, che non rappresenti un adempimento formale e possa giovare del principio della gradualità, in un'ottica di miglioramento progressivo e continuo dell'analisi dei processi e della valutazione e del trattamento dei rischi.

A partire dal 2023 è stata avviata un'attività di implementazione del metodo per l'analisi dei rischi connessi con ogni singolo processo. Congiuntamente, nel corso del 2024, è stata messa a punto un'analisi dei rischi per le attività oggetto di certificazione. Tale modello si ritiene possa essere utilizzato anche per l'analisi del rischio dei processi mappati nell'ambito della prevenzione della corruzione. Beneficiando dell'esperienza maturata nel corso degli anni precedenti e mutuando la prassi seguita anche da altri Atenei, si utilizzeranno un elenco di indicatori (*Key risk indicators*) da accostare ad ogni processo individuato.

Nel 2025, la RPCT ha richiesto a tutti i responsabili di struttura di verificare la mappatura dei processi e i rischi connessi (prot. N. 324309/2025).

PONDERAZIONE DEL RISCHIO

Una volta conclusa la fase di identificazione del rischio, la ponderazione consente di individuare le azioni da pianificare e realizzare al fine di ridurre l'esposizione al rischio, le priorità di trattamento dei rischi tenendo presente gli obiettivi strategici e operativi dell'Università e il contesto in cui essa svolge le proprie attività. Occorre stabilire l'adeguatezza delle misure già in atto e, in caso negativo, l'opportunità di pianificarne di nuove maggiormente efficaci e rispondenti alla finalità di prevenzione del rischio.

Si è, pertanto, provveduto a raccogliere con il coinvolgimento dei/delle responsabili delle strutture una serie di misure di prevenzione al fine di valutare se quanto posto in essere lasci un rischio residuo e se lo stesso meriti di essere oggetto di apprezzamento ai fini dell'adozione di ulteriori misure evitando al contempo di appesantire inutilmente l'attività amministrativa e di comportare costi eccessivi in termini di risorse umane e finanziarie.

L'identificazione delle misure, la sostenibilità delle stesse ed il livello di efficacia rispetto all'effettiva riduzione del rischio sono stati monitorati nel corso del 2025, mediante una valutazione specifica richiesta ad ogni responsabile di Struttura. In ottica di aggiornamento e miglioramento, il presente Piano recepisce le indicazioni e le valutazioni espresse in sede di monitoraggio.

INDIVIDUAZIONE E PROGRAMMAZIONE DELLE MISURE GENERALI E SPECIFICHE

Il trattamento del rischio è finalizzato ad individuare i correttivi e le modalità più idonee a ridurre i rischi individuati, soprattutto intervenendo sui rispettivi fattori abilitanti. Tale processo considera gli elementi di debolezza e di maggiore esposizione al rischio che ogni singolo processo presenta individuando le misure più efficaci per intervenire.

Le misure possono essere generali, se riguardano tutta l'amministrazione, o specifiche se attengono a specifici ambiti di rischio. La programmazione e attuazione delle misure rappresentano la parte maggiormente strategica del Piano in quanto costituiscono la risposta dell'Istituzione al profilarsi di eventuali rischi corruttivi.

In coerenza con quanto indicato nei Piani Nazionali Anticorruzione di ANAC, l'Ateneo ha **individuato misure generali e specifiche** ritenute idonee a prevenire i rischi, in funzione della loro pericolosità e dei loro fattori abilitanti, così come definite, in relazione alla loro natura, nel prospetto allegato al presente Piano (All. 5).

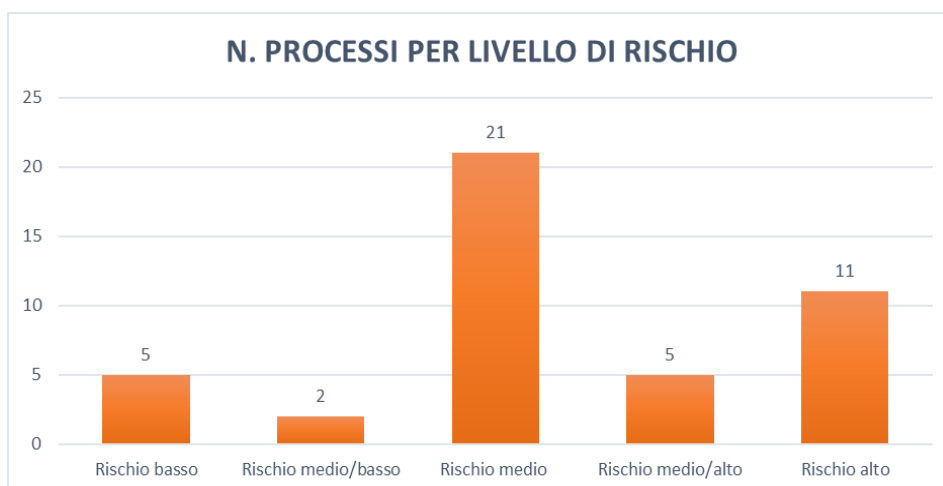
Definite le tipologie di misure di prevenzione o contrasto del rischio corruttivo sono stati individuati anche degli indicatori, indispensabili per effettuare il monitoraggio circa l'idoneità e l'effettiva attuazione delle misure, fissando anche dei **target** di misurazione oggettiva degli stessi.

Tutte le misure individuate prevedono un aspetto di **programmazione**, in alcuni casi attraverso specifiche fasi e tempistiche. Per ciascuna è stata individuata la Struttura di riferimento, l'*output* atteso e i criteri di monitoraggio. In alcuni casi sono state anche fornite evidenze documentali.

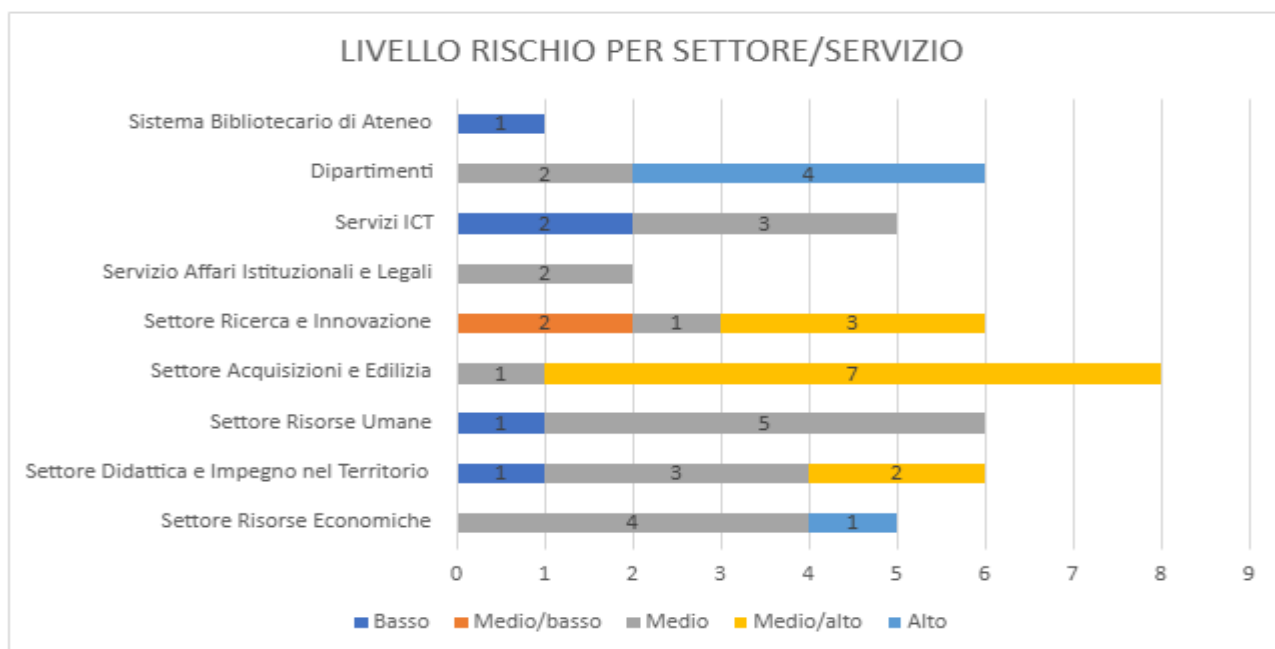
Si intende qui indicare, come evidenziato nell'allegato 4, come le aree dell'Ateneo sono interessate da livelli di rischio sintetico **Alto, Medio/alto, Medio, Medio/basso e Basso** al fine di individuare quali aree di attività richiedano una maggiore sorveglianza.

- Alto: Settore Acquisizioni ed Edilizia, Settore Risorse Economiche, Dipartimenti;
- Medio/alto: Settore Didattica, Ricerca e Impegno sul Territorio;
- Medio: Settore Risorse Umane, Settore Affari Istituzionali e Legali, Settore Risorse Economiche, limitatamente all'erogazione delle borse di Studio, Settore Acquisizioni ed Edilizia, limitatamente alla gestione dei contratti di locazione, Strutture in Staff alla Direttrice Generale, Servizi ICT e Dipartimenti, limitatamente a Rilascio nulla osta incarichi esterni - Personale Docente e TA e alla Procedura di annullamento atti.
- Medio/basso: Servizio Ricerca e Innovazione
- Basso: Servizio SBA, Servizi ICT, Settore Risorse Umane limitatamente alla gestione dei benefit e Staff della Direttrice Generale, limitatamente alla gestione delle assenze per il personale medico specializzando.

Numero processi per livello di rischio

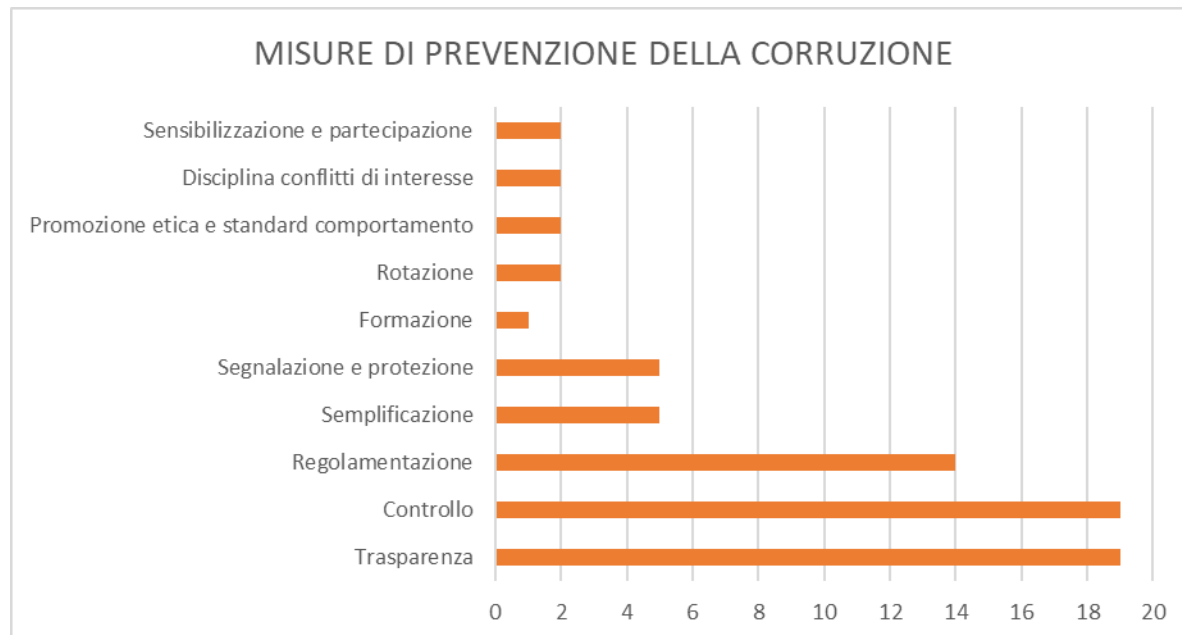


Livello di rischio dei processi per settore/servizio/unità



Le misure che sono state inserite nell'allegato fanno prevalentemente riferimento ad attività di **controllo** (19), **trasparenza** (19) e **regolamentazione** (14), mentre 5 misure riguardano rispettivamente la **semplificazione** e la **segnalazione e protezione**, 3 misure riguardano la **formazione**, 2 misure riguardano rispettivamente la **rotazione**, la **promozione etica** e la **disciplina del conflitto di interesse**, 1 è la misura di **sensibilizzazione e partecipazione**.

Misure di prevenzione della corruzione



2.3.5 LE MISURE GENERALI: ELEMENTI ESSENZIALI

Le misure generali intervengono trasversalmente sull'intera Amministrazione e incidono sul sistema complessivo della prevenzione della corruzione.

IL CODICE DI COMPORTAMENTO E IL CODICE ETICO

I Codici (Codice di Comportamento e Codice Etico) costituiscono strumenti essenziali nell'ambito delle misure di prevenzione della corruzione, poiché disciplinano i comportamenti del personale e orientano l'azione amministrativa verso principi di integrità, trasparenza e responsabilità.

Essi contribuiscono inoltre alla creazione e alla tutela del Valore Pubblico, in linea con la metodologia ANAC e la Piramide del Valore Pubblico. La definizione di regole chiare di condotta favorisce imparzialità, trasparenza e correttezza dei processi decisionali, elementi indispensabili per assicurare l'efficienza amministrativa e il buon utilizzo delle risorse pubbliche. In questo modo, i Codici non si configurano soltanto come strumenti di legalità, ma anche come presidi strategici per il raggiungimento degli obiettivi di *performance* e, attraverso essi, per il miglioramento del benessere economico, sociale e ambientale delle comunità di riferimento.

Il Codice di Comportamento dell'Università è stato adottato con D.R. n. 31 del 10 febbraio 2014, introducendo una disciplina coerente con le peculiarità delle funzioni universitarie. Le disposizioni del Codice si applicano direttamente al personale tecnico-amministrativo e, in quanto compatibili con il rispettivo ordinamento, anche al personale docente in regime di diritto pubblico.

A seguito delle modifiche al D.P.R. 62/2013 introdotte dal D.P.R. 81/2023, l'Università ha aggiornato il Codice di Comportamento con D.R. n. 160 del 22 febbraio 2024, recependo le indicazioni ANAC e le novità normative. Tra i principali temi oggetto di integrazione si segnalano: la gestione e l'utilizzo dei canali social, le disposizioni specifiche per il personale dirigente e la disciplina dei divieti *post-employment* (*pantouflage*).

La vigilanza sull'applicazione del Codice è affidata alla Direttrice Generale, al personale dirigente e all'Ufficio per i procedimenti disciplinari. La violazione dei doveri previsti dal Codice, inclusi quelli relativi all'attuazione del PTPCT, assume rilevanza disciplinare.

Il Codice Etico, adottato nel maggio 2011 e aggiornato nel febbraio 2020, si rivolge all'intera comunità universitaria e definisce i valori fondamentali dell'Ateneo, promuovendo il riconoscimento e il rispetto dei diritti individuali, nonché l'accettazione di doveri e responsabilità verso l'istituzione di appartenenza. Esso detta le regole di condotta nell'ambito della comunità universitaria.

Gli obblighi di condotta si estendono anche a collaboratori e consulenti, indipendentemente dalla tipologia di contratto o incarico, ai titolari di organi di indirizzo e ai collaboratori di imprese fornitrici di beni e servizi o esecutrici di opere per l'Ateneo. Per questi soggetti, l'Università ha predisposto schemi di incarico, contratti e bandi che includono l'obbligo di osservare il Codice di Comportamento e clausole di risoluzione o decadenza in caso di violazione.

I Codici sono pubblicati nella sezione "Normativa" del sito istituzionale, al fine di favorire la massima conoscenza e il rispetto delle prescrizioni.

MISURA DI DISCIPLINA DEL CONFLITTO DI INTERESSI

L'individuazione e la gestione del conflitto di interessi rappresentano uno strumento fondamentale per prevenire fenomeni corruttivi e garantire l'imparzialità dell'azione amministrativa. Il conflitto di interessi si configura in presenza di circostanze che, anche solo potenzialmente, possono influenzare il comportamento del funzionario nel perseguimento del pubblico interesse, qualora questo possa entrare in contrasto con interessi personali.

Il rischio di *maladministration* impone una gestione corretta e tempestiva del conflitto di interessi, indipendentemente dal verificarsi di una condotta illegittima. Tale principio è sancito nel Codice di Comportamento dell'Ateneo, che prevede obblighi specifici rapportati alle funzioni universitarie e sanzioni disciplinari in caso di violazione, fatte salve ulteriori responsabilità.

La gestione del conflitto di interessi è considerata una misura prioritaria per la prevenzione della corruzione. Il Piano nazionale sottolinea l'importanza di integrare questa misura nei processi organizzativi e decisionali, rafforzando la trasparenza e la cultura dell'integrità. La corretta gestione di tali situazioni contribuisce a garantire imparzialità e correttezza nei procedimenti, riducendo il rischio di corruzione e assicurando l'efficienza amministrativa.

Per questo, l'Amministrazione vigila affinché il funzionario si astenga da ogni atto nelle diverse fasi del procedimento in cui sussista un conflitto di interessi.

Le indicazioni ministeriali, tra cui l'obbligo di astensione nei concorsi universitari, sono state recepite nei regolamenti interni sul reclutamento.

In materia di incarichi extraistituzionali, le potenziali situazioni di conflitto vengono valutate in sede di autorizzazione, secondo quanto previsto dal Regolamento interno aggiornato in conformità alle indicazioni ministeriali.

Il nuovo Codice dei contratti pubblici (D.Lgs. 36/2023) introduce disposizioni specifiche per prevenire conflitti di interessi nelle procedure di affidamento di appalti e concessioni, al fine di contrastare fenomeni corruttivi e garantire parità di trattamento tra operatori economici. Anche in coerenza con quanto indicato nella bozza di PNA 2025, l'Ateneo adotta misure idonee per individuare, prevenire e risolvere ogni ipotesi di conflitto, evitando distorsioni della concorrenza e tutelando il principio di trasparenza. Le misure adottate dall'Ateneo sono riportate nell'Allegato 6.

La disciplina del conflitto di interessi è stata individuata come misura di prevenzione in due processi mappati:

- Procedure selettive e concorsuali (assegno, borse di ricerca, prestazioni occasionali), attraverso verifiche di incompatibilità con le attività oggetto della collaborazione, mediante controlli a campione sulle domande degli ammessi prima dell'approvazione degli atti e della nomina del vincitore.
- Attività di progettazione per la predisposizione di capitolati d'appalto per lavori, forniture e servizi, ambito in cui l'attenzione al conflitto di interessi è particolarmente elevata.

INCONFERIBILITÀ E INCOMPATIBILITÀ DI INCARICHI

La disciplina dettata dal decreto legislativo 8 aprile 2013, n. 39, riguarda le ipotesi di inconferibilità e incompatibilità di incarichi nelle pubbliche amministrazioni, con l'obiettivo di prevenire fenomeni corruttivi e garantire l'imparzialità dell'azione amministrativa.

L'art. 20 del d.lgs. 39/2013 pone in capo all'interessato l'obbligo di rilasciare, all'atto di nomina, una dichiarazione sulla insussistenza delle situazioni di inconferibilità o incompatibilità previste dal decreto. Tale dichiarazione costituisce condizione di efficacia dell'incarico (art. 20, comma 4). Pertanto, il procedimento di conferimento si perfeziona solo all'esito della verifica sulla dichiarazione resa dall'interessato, che deve essere pubblicata nei termini di legge.

L'Ateneo ha predisposto apposita modulistica per l'acquisizione della dichiarazione, consultabile sul sito istituzionale, e ha definito procedure interne per garantire la tracciabilità e la trasparenza del processo. L'attività di verifica è rimessa prioritariamente alla RPCT, che ha il potere di avviare il procedimento di accertamento, dichiarare la nullità dell'incarico e applicare la sanzione inibitoria (per tre mesi) nei confronti dell'organo conferente, previo contraddittorio con gli interessati.

La legge 05 marzo 2024, n. 21, introduce un'importante modifica normativa all'ipotesi di inconferibilità; innanzitutto, la novella prevede una riduzione del cd. "tempo di raffreddamento" (che passa da due a un anno); in secondo luogo, configura una specifica esclusione dell'inconferibilità al ricorrere di tre specifici presupposti: la carica o l'attività professionale: abbiano avuto un carattere occasionale, non esecutivo o di controllo. Con delibera 200 del 14 maggio

2025, ANAC ha chiarito che i tre presupposti non devono concorrere simultaneamente per escludere l'inconferibilità, essendo sufficiente la presenza di uno di questi. Ove ricorrano i presupposti per l'esclusione, la PA adotta presidi organizzativi e di trasparenza atti a gestire potenziali conflitti di interesse.

LA DISCIPLINA SPECIFICA IN MATERIA DI FORMAZIONE DI COMMISSIONI E ASSEGNAZIONI AGLI UFFICI

Ai fini dell'applicazione dell'art. 35-bis del d.lgs. 165/2001 e dell'art. 3 del d.lgs. 39/2013, le amministrazioni sono tenute a verificare la sussistenza di eventuali precedenti penali a carico dei dipendenti o dei soggetti cui intendano conferire incarichi che riguardino commissioni per l'affidamento di contratti pubblici o commissioni di concorso. In particolare, la verifica deve essere effettuata:

- per i componenti delle commissioni di affidamento di contratti pubblici e delle commissioni di concorso;
- all'atto dell'assegnazione di dipendenti dell'area direttiva agli uffici individuati dall'art. 35-bis del d.lgs. 165/2001;
- al momento del conferimento di incarichi dirigenziali e degli altri incarichi previsti dall'art. 3 del d.lgs. 39/2013.

La documentazione preventiva all'assegnazione dei compiti deve contenere un chiaro riferimento ai divieti di partecipazione.

LA DISCIPLINA PER LO SVOLGIMENTO DEGLI INCARICHI EXTRAISTITUZIONALI

L'art. 53 del d.lgs. 165/2001 disciplina lo svolgimento degli incarichi extraistituzionali da parte dei dipendenti pubblici. In particolare, i dipendenti con rapporto di lavoro a tempo pieno e indeterminato non possono intrattenere altri rapporti di lavoro dipendente o autonomo, né svolgere attività che presentino i caratteri dell'abitudine e professionalità o esercitare attività imprenditoriali, come stabilito dagli articoli 60 e seguenti del D.P.R. 10 gennaio 1957, n. 3.

Per i professori e i ricercatori, la disciplina generale è integrata dalle disposizioni specifiche per le Università contenute nell'art. 6 della Legge 240/2010 e nel D.P.R. 382/1980.

Inoltre, il legislatore ha introdotto una misura di trasparenza all'art. 18 del d.lgs. 33/2013, che prevede l'obbligo di pubblicare i dati relativi agli incarichi conferiti o autorizzati ai dipendenti, indicando durata e compenso spettante. Tale obbligo si estende anche agli incarichi gratuiti, che devono essere comunicati formalmente all'amministrazione e trasmessi al Dipartimento della Funzione Pubblica (art. 53, comma 12, D.lgs. 165/2001).

È prevista una responsabilità erariale in caso di mancato versamento del compenso da parte del dipendente indebitamente percettore, con competenza giurisdizionale della Corte dei conti (art. 53, comma 7-bis, D.lgs. 165/2001).

Nel 2023, l'Ateneo ha aggiornato il "Regolamento sui criteri e le procedure per il rilascio ai Professori e ai Ricercatori dell'autorizzazione allo svolgimento di incarichi esterni", allineandolo alle indicazioni ANAC e MUR contenute nell'Atto di indirizzo specifico. Il Regolamento ha riordinato la materia, recependo la normativa vigente e gli orientamenti giurisprudenziali consolidati in tema di incarichi extraistituzionali dei docenti.

Nel 2024 è stato adottato il Regolamento del Servizio Ispettivo ai sensi dell'art. 1, comma 62, della legge 23 dicembre 1996, n. 662, che prevede la costituzione di una Commissione Ispettiva incaricata di effettuare controlli a campione sulla veridicità delle dichiarazioni rese dal personale per lo svolgimento di attività extraistituzionali.

Nel corso del 2024, il Servizio Ispettivo ha effettuato controlli su 23 unità di personale, di cui 11 appartenenti al personale tecnico-amministrativo e 12 al personale docente e ricercatore, acquisendo la documentazione necessaria: dichiarazioni dei redditi, autocertificazioni delle attività istituzionali e atti già in possesso degli uffici interni.

A seguito delle verifiche, tutte le situazioni esaminate sono risultate conformi alla normativa vigente e prive di irregolarità.

Le verifiche relative all'anno 2025 sono tuttora in corso.

DIVIETI POST-EMPLOYMENT (PANTOUFLAGE)

L'art. 53 del d.lgs. 165/2001 il c. 16-ter dispone il divieto per i dipendenti che, negli ultimi tre anni di servizio, abbiano esercitato poteri autoritativi o negoziali per conto delle pubbliche amministrazioni, di svolgere, nei tre anni successivi alla cessazione del rapporto di lavoro, attività lavorativa o professionale presso i soggetti privati destinatari dell'attività dell'amministrazione svolta attraverso i medesimi poteri.

I contratti di lavoro e gli incarichi conferiti in violazione del divieto sono nulli e i soggetti privati che hanno concluso contratti o conferito incarichi in violazione del divieto non possono contrattare con la pubblica amministrazione per i successivi tre anni e hanno l'obbligo di restituire compensi eventualmente percepiti.

L'Ateneo inserisce tale condizione tra i requisiti di partecipazione nei bandi di gara e negli atti prodromici all'affidamento di appalti, nonché negli atti di assunzione del personale e negli atti di cessazione dal servizio.

Il RPCT, qualora venga a conoscenza della violazione del divieto di *pantouflage* da parte di un ex dipendente, segnala detta violazione ai vertici dell'amministrazione ed eventualmente anche al soggetto privato presso cui è stato assunto l'ex dipendente pubblico.

LA FORMAZIONE

La formazione in materia di etica, integrità, trasparenza e gestione del rischio corruttivo rappresenta una misura di prevenzione di particolare rilevanza che l'Ateneo cura con attenzione e continuità.

I fabbisogni formativi sono individuati dalla RPCT in raccordo con la Direzione e il/la Dirigente del Settore Risorse Umane e trovano collocazione nella sezione dedicata al capitale umano e allo sviluppo formativo. Le richieste di formazione in ambito relativo alla digitalizzazione, all'utilizzo delle nuove tecnologie (AI) e al presidio della cyber sicurezza sono tenute in alta considerazione. La formazione in questo senso si ritiene utile sia ai fini della Trasparenza sia dell'Anticorruzione. Per quanto possibile, l'attività di formazione è effettuata valorizzando le professionalità del personale interno (professori universitari e dirigenti).

L'obiettivo della formazione è quello di favorire un approfondimento delle conoscenze e un aggiornamento continuo del personale al fine di garantire la correttezza delle procedure, la creazione di competenze specifiche per lo svolgimento dell'attività nelle aree a più elevato rischio di corruzione, l'approfondimento di temi anche sulla base della disamina della giurisprudenza maturata negli ultimi anni anche al fine di evitare contenziosi.

Nel corso del 2025 l'Ateneo ha organizzato diverse occasioni formative, alcune rivolte specificamente a RPCT e gruppo di supporto, altre aperte a tutti i dipendenti:

Corsi di formazione 2025

Titolo	Data	Ore	Destinatari	Partecipanti registrati PTA
Giornata della Trasparenza 2025, Piao e Valore Pubblico	07/02/2025	3:00	Studenti, PTA, Docenti	108
Piattaforme digitali appalti: modalità d'uso, rettifica dati, schede anac, migrazione da simog a pcp	28/02/2025	04:15	PTA	1
Percorso di formazione per RPCT - Guida pratica agli adempimenti	04/03-01/04/2025	10:00	PTA	1
Ciclo di incontri "Integrità ed Etica della Ricerca"	7/03-27/05/2025	13:00	Studenti, PTA, Docenti	14
Decreti Rettorali e Disposizioni in Titulus 5	01/04/2025	02:00	PTA	101
GLATEP - Gruppo di lavoro Anticorruzione, Trasparenza e Privacy - SPRING EXCHANGE 2025	16/05/2025	04:30	PTA	3

Le novità del “correttivo appalti” D.lgs. 209/24 in materia di BIM	27/05/2025	04:45	PTA	1
La figura del DEC e l’esecuzione degli appalti di servizi e forniture (sotto e sopra soglia europea) - Alla luce del D.lgs. 209/2024	13/06/2025	04:00	PTA	44
Privacy by design and by default	01/07/2025	03:00	PTA	29
Il RPCT: rassegna di provvedimenti su nomina e operatività	19/09/2025	01:30	PTA	1
Cybersecurity: dai fondamenti alle tecniche avanzate di sicurezza	22/9-15/10/2025	32:00	PTA	3
La gestione del rischio riciclaggio negli enti pubblici territoriali: la funzione dei segretari comunali	3/10/2025	2:00	Studenti, PTA, Docenti	3
La definizione degli obiettivi e degli indicatori di <i>performance</i>	21/10 - 02/12/2025	8:00	PTA	86
In nome loro – evento della Commissione di Genere per riflettere sul tema della violenza di genere e onorare la memoria delle vittime	3/11/2025	4:00	Studenti, PTA, Docenti	112
Gli adempimenti per la corretta gestione delle procedure di affidamento sottosoglia comunitaria.	10-17/11/2025	08:00	PTA	102
Corso Appalti Focus Live Codice dei contratti e correttivo. Dalla teoria alla pratica	25/11/2025	05:00	PTA	1
GLATEP Autumn Exchange 2025 - Gruppo di lavoro Anticorruzione, Trasparenza e Privacy CODAU	05/12/2025	04:30	PTA	3

Nel quadro della divulgazione di materiali attinenti alla materia, è stata creata una apposita sezione della intranet che si ripropone di condividere materiale e informazioni in materia di anticorruzione e trasparenza.

Oltre a questo, si segnala che il Servizio Affari Istituzionali e legali, con il supporto della UOC Affari Legali e Contenzioso ha attivato diversi canali per l’aggiornamento e l’approfondimento normativi e di rassegna stampa specifica, in grado di rispondere con tempestività e professionalità ai bisogni informativi delle strutture amministrative. Per tutto il personale interno sono disponibili le pagine Intranet per la consultazione della [rassegna](#) e nell’[archivio](#). Inoltre, sui provvedimenti di maggior impatto, come ad esempio, la Legge annuale di Bilancio e il Decreto-Legge “Milleproroghe” vengono convocate, periodicamente, delle sessioni di approfondimento dedicate, anche in modalità telematica, cui partecipa regolarmente tutto il personale dirigente e titolare di posizione organizzativa.

Sempre quale misura di formazione si segnala che, in occasione della revisione del Regolamento tasse e contributi a carico degli/Ile studenti (D.R. n. 398 del 28 maggio 2025), l’Ateneo ha introdotto misure innovative per favorire la formazione dei propri dipendenti, prevedendo specifiche agevolazioni economiche per coloro che si iscrivono ai corsi di studio universitari erogati dall’Università stessa. Questa scelta è coerente con le recenti iniziative del Ministero per la Funzione Pubblica (programma “Valore PA”) e risponde a un duplice obiettivo: incrementare il livello di competenze del personale e accrescere la qualità dei servizi offerti. L’integrazione tra formazione interna, agevolazioni per percorsi universitari e iniziative nazionali rappresenta un approccio strategico per sviluppare competenze trasversali e rafforzare la cultura dell’integrità e della trasparenza.

La formazione è stata individuata, inoltre, quale misura di prevenzione specifica per il trattamento e la riduzione del rischio in 1 processo mappato.

LA ROTAZIONE ORDINARIA E STRAORDINARIA

Nell’Ateneo negli anni è stata applicata questa misura prevedendo una graduale rotazione dei dipendenti titolari delle posizioni organizzative per prestazioni fungibili, ove possibile. Anche per i prossimi anni si intende garantire una progressiva rotazione, compatibilmente con la consistenza di personale in servizio.

Recentemente, alcune posizioni dirigenziali ed elevate professionalità con funzioni di responsabilità e coordinamento, anche in uffici considerati a maggior rischio, sono state interessate da avvicendamenti. Tra queste si segnalano il Settore Didattica e il Settore Risorse Umane, con la nomina di una nuova Dirigente per ciascuno.

Anche nel corso del 2025, l'Università ha espletato concorsi pubblici per selezionare nuovi collaboratori, al fine di rafforzare l'organico e favorire una più equilibrata distribuzione delle attività tra uffici e personale. Inoltre, per garantire trasparenza e pari opportunità, l'Ateneo pubblica avvisi interni che consentono al personale interessato di candidarsi per eventuali spostamenti.

Si evidenzia tuttavia che la corretta gestione di alcune attività richiede competenze specialistiche e conoscenze approfondite, maturate nel tempo attraverso formazione ed esperienza sul campo, su cui l'Amministrazione investe risorse significative. Pertanto, la programmazione della rotazione deve considerare tali investimenti, per assicurare la legalità e la qualità dell'azione amministrativa in settori particolarmente delicati, spesso oggetto di contenziosi.

Oltre alla rotazione, l'Ateneo adotta strumenti di condivisione delle attività tra operatori, evitando l'isolamento di mansioni e la concentrazione di funzioni in capo a un solo dipendente, favorendo la trasparenza interna e la segregazione delle funzioni.

La rotazione "straordinaria", prevista dall'art. 16, comma 1, lett. l-quater, del d.lgs. 165/2001, è invece una misura successiva al verificarsi di fenomeni corruttivi e si applica nei casi di avvio di procedimenti penali o disciplinari per condotte di natura corruttiva.

Inoltre, la rotazione di personale è stata individuata quale misura di prevenzione specifica per la prevenzione dei fenomeni corruttivi in un processo in un altro è stata individuata come misura di prevenzione nei confronti degli operatori economici cui è stato affidato il maggior numero di forniture (totale 2 processi).

TUTELA DEL DIPENDENTE CHE EFFETTUA SEGNALAZIONI DI ILLECITO (WHISTLEBLOWING)

Nel 2023 è stato emanato con DR 11 ottobre 2023, n. 965 l'aggiornamento della [Procedura per la segnalazione di condotte illecite](#) (*Whistleblowing policy*) che recepisce il Decreto Legislativo 10 marzo 2023, n. 24, al fine di facilitare l'emersione di fatti corruttivi e stimolare l'attivazione di azioni preventive. Nella sezione del Sito dedicata è riportato il link alla [piattaforma informatica](#) che l'Università mette a disposizione come canale principale di segnalazione per la ricezione delle segnalazioni che utilizza strumenti di crittografia e garantisce la tutela del segnalante.

Il *software* informatico utilizzato per dialogare con i segnalanti garantisce l'anonimato: *Whistleblowing PA*, progetto nato dalla volontà di [Transparency International Italia](#) e di [Whistleblowing Solutions Impresa Sociale](#). La piattaforma digitale è conforme ai requisiti previsti dalla normativa vigente. L'Ateneo garantisce così un sistema rafforzato tutelando la riservatezza dell'identità del segnalante, l'esclusione di misure ritorsive o discriminatorie eventualmente adottate nonché l'esclusione dalla responsabilità nel caso in cui il *whistleblower* sveli, per giusta causa e nei casi previsti, notizie coperte dall'obbligo di segreto d'ufficio, aziendale, professionale, scientifico o industriale ovvero violi l'obbligo di fedeltà. La segnalazione è sottratta al diritto di accesso agli atti amministrativi.

CERTIFICAZIONE DI QUALITÀ

Anche inteso quale misura di prevenzione della corruzione, l'Ateneo adotta un Sistema di Gestione della Qualità conforme alla Norma internazionale ISO 9001:2015 per numerosi processi relativi sia all'ambito amministrativo che alle biblioteche e ai laboratori di ricerca.

La formalizzazione di procedure, condivise e attuate quotidianamente, oltre che monitorate periodicamente da verificatori interni ed esterni, garantisce che lo svolgimento dei processi certificati ottenga risultati di qualità minimizzando gradi di discrezionalità degli operatori e rendendo trasparente l'attuazione delle diverse fasi operative. La Norma ISO 9001 prevede infatti che l'organizzazione sia tenuta a definire i requisiti cogenti dei propri prodotti e servizi (punto 8.2.2) e che possieda e riesami tali requisiti (punto 8.2.3.1) conservando le informazioni documentate relative allo svolgimento di tali attività (punto 8.2.3.2). Il mantenimento della Certificazione ISO 9001 richiede visite di

sorveglianza annuali da parte dell'ente certificatore, che è tenuto a verificare ogni processo certificato almeno una volta nel triennio di durata della certificazione. In occasione di ogni visita di sorveglianza, come anche durante le visite per il rinnovo della certificazione, viene osservato un campione di processi certificati, seguendo un criterio di rotazione periodica. Alla fine di gennaio 2024 è stata effettuata la visita di rinnovo, con esito positivo ed emissione del Certificato d'Ateneo ISO 9001 con decorrenza dal 7 febbraio 2024 e scadenza il 27 giugno 2027.

Inoltre, l'Ateneo elabora e presenta il Riesame della Direzione (punto 9.3 della Norma ISO 9001), strumento attraverso il quale riesamina il proprio Sistema di Gestione della Qualità per assicurarne adeguatezza, efficacia e allineamento agli indirizzi strategici dell'organizzazione.

Si tratta di profili operativi che, una volta attuati, costituiscono uno strumento di prevenzione nei confronti dei fenomeni corruttivi, in quanto riconducibili alla capacità dell'organizzazione stessa di affrontare adeguatamente tutti i rischi associati al contesto sia interno che esterno.

Il Senato Accademico, con delibera n. 92 del 22 aprile 2024, ha approvato il documento Politica per la Qualità che riconosce il Sistema di Gestione della Qualità secondo la norma ISO 9001:2015 come uno strumento gestionale da conservare e sviluppare nel tempo.

A seguito dell'ultima visita di sorveglianza da parte dell'ente certificatore nel mese di dicembre 2025 è stata verificata la corrispondenza dei processi dell'organizzazione ai requisiti della norma ISO 9001:2015, confermando pertanto la validità del certificato generale di Ateneo.

Anche per l'anno 2025 quindi la Direzione Generale ha raggiunto l'obiettivo relativo al mantenimento della Certificazione ISO 9001:2015 per i processi dell'Ateneo. Nel 2026 continueranno le attività finalizzate al mantenimento di tale certificazione, fattore distintivo per UNIBS.

2.3.6 MISURE SPECIFICHE E AREE DI ATTENZIONE

Accanto alle misure generali previste dalla normativa e descritte nel paragrafo precedente, l'Ateneo ha individuato misure specifiche per ciascun processo considerato a rischio corruttivo. Tali misure sono dettagliate nell'Allegato 4, che costituisce parte integrante del presente Piano e riporta, per ogni processo mappato, le fasi per l'attuazione, la struttura responsabile e gli *output* attesi.

In aggiunta l'Ateneo attenziona ulteriori e specifici ambiti che ritiene meritevoli di specifica analisi e considerazione, come descritti nei paragrafi seguenti, ponendo in essere specifiche linee di azione. Si riportano a seguire le Aree di Attenzione considerate dall'Università e le azioni per presidiare i relativi rischi.

GESTIONE DEL CONFLITTO DI INTERESSE NELL'ATTIVITÀ DI RICERCA E NELL'ATTIVITÀ CONTO TERZI

Anche lo svolgimento dell'attività di ricerca e lo svolgimento di attività commissionata (cd. "conto terzi") possono costituire terreni ove possono annidarsi situazioni, anche potenziali di conflitto di interesse.

Tali situazioni tendono a verificarsi qualora si verifica una sovrapposizione di ruoli tra il soggetto finanziatore (della ricerca o dell'attività commissionata) e il Responsabile scientifico della ricerca; oppure ancora qualora vi siano pregressi rapporti di varia natura tra il finanziatore e l'equipe di ricerca, tra cui incarichi pregressi, coinvolgimenti in commissioni, incarichi negli organi istituzionali o in comitati di controllo.

Per questo l'Ateneo ha ritenuto opportuno far emergere tali situazioni richiedendo che ogni qualvolta un/una docente/ricercatore assuma le funzioni di Responsabile Scientifico di una ricerca finanziata da soggetti privati o di un contratto conto terzi, questi dichiari l'insussistenza di situazioni di conflitto di interesse ovvero faccia emergere circostanze che possano pregiudicare l'imparzialità della prestazione. Il modello di dichiarazione di assenza di conflitto di interesse è stato adottato e comunicato al Senato Accademico in occasione della seduta del 24/06/2024 (prot. 208477/2024).

Per il 2026, si intende inoltre procedere con una revisione del *“Regolamento di Ateneo per la disciplina delle attività di ricerca, di consulenza, di servizio e di formazione svolte in conto terzi ex art. 66 DPR 382/80”* implementando le fasi di autorizzazione all’incarico e promuovendo una maggiore trasparenza.

LA COLLABORAZIONE CON LA GUARDIA DI FINANZA E CON L’AGENZIA DELLE ENTRATE

Per promuovere la condivisione delle informazioni, l’analisi del contesto esterno, la promozione della formazione e la collaborazione istituzionale, l’Università ha stipulato un Protocollo di Intesa con il Comando Regionale Lombardia della Guardia di Finanza (prot. 320173/2025).

Il documento prevede, all’articolo 3 la possibilità per l’Università di avvalersi *“della collaborazione di personale qualificato appartenente al Corpo della Guardia di Finanza per lo svolgimento di attività di ricerca, di analisi, nonché divulgative, didattiche e formative su temi di carattere economico, finanziario e giuridico che presentano connessioni con i compiti istituzionali e le peculiari funzioni di polizia economico-finanziaria attribuite alla Guardia di Finanza”*. Proprio in attuazione del Protocollo, nel corso del 2025, l’Università, avvalendosi della collaborazione della Prefettura di Brescia e del Comando Provinciale della Guardia di Finanza di Brescia, ha organizzato il convegno denominato *“La gestione del rischio riciclaggio negli enti pubblici territoriali: la funzione dei segretari comunali”*, il quale ha visto la partecipazione, in qualità di relatori, di funzionari con specifiche competenze in materia antiriciclaggio appartenenti alle pubbliche amministrazioni quali U.I.F., Guardia di Finanza, Banca d’Italia, Associazione Comuni Bresciani, Comune di Brescia, Autorità di Bacino Lacuale dei Laghi d’Iseo, Endine e Moro e della Comunità Montana del Sebino Bresciano, nonché del Prefetto di Brescia, del Procuratore Generale di Brescia, del Rettore dell’Università e di professori dell’Ateneo.

Nel corso del 2025 è stata inoltre rinnovato il Protocollo di Intesa con l’Agenzia delle Entrate per il rilascio di codici fiscali a favore di studenti, docenti e collaboratori/collaboratrici stranieri dell’Università (Delibera SA 187 del 21 luglio 2025). La collaborazione favorisce la corretta identificazione del personale straniero che intrattiene rapporti con l’Università e si propone di determinare l’adempimento degli obblighi tributari da parte degli/le studenti italiani e stranieri, anche contrastando il fenomeno delle locazioni *“in nero”*.

Per rendere un servizio più efficace all’utenza, l’Agenzia delle Entrate si è resa disponibile ad allestire, in determinate e concordate occasioni, una o più postazioni mobili presso i locali dell’Università al fine di attribuire personalmente il codice fiscale ai richiedenti.

L’USO DELLE NUOVE TECNOLOGIE (AI) E IL RISCHIO DI CYBERSICUREZZA

Nell’era della rivoluzione digitale, le amministrazioni pubbliche possono avvalersi di strumenti innovativi capaci di analizzare grandi volumi di dati, al fine di identificare tempestivamente anomalie e prevenire fenomeni corruttivi che potrebbero compromettere l’integrità istituzionale.

In questo scenario, l’intelligenza artificiale rappresenta uno strumento strategico per dare effettività ai principi normativi. Tecnologie come il web crawling e il web scraping - che l’ANAC stessa sta implementando per la verifica automatizzata delle sezioni *“Amministrazione Trasparente”* - dimostrano come strumenti di intelligenza artificiale possono trasformare radicalmente i meccanismi di controllo, rendendoli più tempestivi, capillari ed efficaci.

Tuttavia, l’adozione di queste tecnologie richiede consapevolezza e responsabilità nell’utilizzo. L’Università di Brescia, in tale prospettiva, ha assunto un approccio proattivo costituendo un Gruppo di Lavoro dedicato ed emanando i *“Principi per l’utilizzo dell’Intelligenza Artificiale dell’Università degli Studi di Brescia”*, adottati dal Senato Accademico con delibera n.278 del 16 dicembre 2025. Tale scelta si fonda sulla consapevolezza che gli algoritmi, se non adeguatamente governati, rischiano di sottrarre al controllo democratico le informazioni e potenzialmente ledere i diritti fondamentali e della protezione dei dati personali, in coerenza con quanto previsto dal Regolamento Comunitario 1689/2024 (*“AI ACT”*) e dalla recente legge n. 132 del 23 settembre 2025.

L’impegno si articola su più fronti: dalla formazione del personale sulla gestione responsabile degli strumenti di IA, alla definizione di linee guida per un utilizzo consapevole, fino alla garanzia che i sistemi adottati rispettino i principi di

accessibilità per tutti i cittadini, incluse le persone con disabilità. La sezione "Amministrazione Trasparente" del nostro sito di Ateneo oltre ad essere conforme ai requisiti normativi, punta a fornire un approccio tecnologicamente avanzato e facilmente fruibile.

Parallelamente, la cybersicurezza costituisce un ulteriore ambito strategico di vigilanza, intesa non solo come protezione delle infrastrutture digitali, ma come presidio contro attività illecite condotte attraverso canali digitali. La prevenzione di frodi informatiche, accessi non autorizzati, manipolazioni di dati e vulnerabilità nei sistemi che gestiscono procedure di gara o fondi pubblici rappresenta oggi parte integrante delle politiche anticorruzione, in particolare alla luce della digitalizzazione del ciclo di vita dei contratti pubblici introdotta dal Codice degli Appalti (D.Lgs. 36/2023).

L'Ateneo sta adottando misure di sicurezza sempre più avanzate che comprendono l'autenticazione a due fattori che si basa sull'utilizzo congiunto di due o più metodi di autenticazione, configurando così un tipo di "autenticazione forte", più sicura.

IL MONITORAGGIO DEGLI ENTI PARTECIPATI

Nel novembre 2025 l'Università, la Provincia di Brescia, il Comune di Brescia, la Camera di Commercio di Brescia e la Comunità Montana di Valle Trompia hanno rinnovato il *"Protocollo di intesa tra Pubbliche Amministrazioni relativo all'attività di vigilanza sugli obblighi in materia di prevenzione della corruzione e di trasparenza di società e enti dalle stesse controllati e partecipati congiuntamente"*.

Con riferimento agli enti partecipati da due o più Pubbliche Amministrazioni firmatarie, il protocollo definisce i criteri per l'individuazione dell'Amministrazione Pubblica cui demandare i compiti di controllo e vigilanza. In particolare, l'articolo 3 prevede che *"In caso di controllo congiunto, si concorda che l'attività di impulso e vigilanza prevista dalla normativa di riferimento in premessa richiamata, viene svolta a cura dell'Amministrazione che detiene la partecipazione maggioritaria."*

L'accordo intende quindi rafforzare la collaborazione istituzionale, garantire la corretta condivisione delle informazioni e agevolare l'individuazione delle funzioni di controllo e vigilanza sugli enti partecipati.

PROGETTI E ATTIVITÀ FINANZIATE CON FONDI DEL PNRR – SPECIFICA ATTIVITÀ DI MONITORAGGIO

In ragione dei finanziamenti assegnati a partire dal 2022, l'Università di Brescia realizza progetti finanziati con fondi PNRR, in coerenza con le finalità strategiche nazionali e comunitarie. L'Ateneo è coinvolto in iniziative già descritte nella precedente sottosezione 2.2.15, per le quali è stato predisposto un sistema di *governance* dedicato, volto a garantire trasparenza e tracciabilità delle operazioni.

Considerata l'eccezionalità delle risorse e la necessità di assicurare efficacia, efficienza e legalità nell'utilizzo dei fondi, l'Università ha programmato un monitoraggio rafforzato sull'esecuzione delle attività, attraverso:

- rendicontazione puntuale, come previsto dai bandi ministeriali, mediante caricamento sui portali informatici di tutta la documentazione disponibile;
- acquisizione delle dichiarazioni sul titolare effettivo e assenza di doppio finanziamento;
- pubblicazione nella sezione "Amministrazione Trasparente" degli atti relativi all'attuazione delle misure PNRR, in conformità al d.lgs. 33/2013 e alle indicazioni ANAC.

In attuazione del PNA 2022 e delle Linee Guida ANAC, saranno adottate misure per la verifica della titolarità effettiva negli appalti e nei subappalti, con controlli mirati su società schermate e obbligo di dichiarazioni da parte degli operatori economici.

2.3.7 VALUTAZIONE DELLE PRESTAZIONI – MONITORAGGIO, MISURAZIONE, ANALISI, VALUTAZIONE E MIGLIORAMENTO CONTINUO

La volontà di mantenere e migliorare un efficace sistema anticorruzione trova espressione nel suo inserimento nel Sistema della *Performance*. A tutti i livelli sono previsti obiettivi di *performance* relativi al sistema anticorruzione. In particolare, vengono definiti:

- a) ciò che deve essere monitorato e misurato;
- b) chi è il/la responsabile per il monitoraggio;
- c) i metodi per il monitoraggio, la misurazione, l'analisi e la valutazione, a seconda del caso, al fine di garantire risultati validi;
- d) quando devono essere eseguiti il monitoraggio e la misurazione.

L'Università migliora continuamente l'idoneità, adeguatezza e l'efficacia del sistema di gestione anticorruzione, definendo idonei obiettivi misurabili.

VERIFICHE INTERNE SULL'EFFETTIVA APPLICAZIONE DELLE MISURE

L'Università di Brescia ha strutturato un **sistema di verifica** interno per controllare l'effettiva attuazione delle misure generali e specifiche previste nella presente Sezione del PIANO e nei relativi allegati.

Le verifiche sono eseguite secondo un doppio livello:

- un **primo livello** di controllo (**self assessment**) affidato ai/alle responsabili di ciascuna struttura i quali sono chiamati periodicamente a monitorare l'effettiva attuazione delle misure anticorruzione previste dal Piano, con l'impegno di segnalare al RPCT eventuali criticità riscontrate;
- un **secondo livello** di controllo affidato al **RPCT** ed al gruppo di supporto i quali, dando priorità ai processi con maggior rischio e ai processi che implicano l'utilizzo di fondi PNRR, effettueranno una ulteriore attività di verifica mediante colloqui con la struttura competente e con il/la relativo/a responsabile;

Detto modello di verifica è già stato attuato a partire dal 2022. Dalle valutazioni dei/delle responsabili di struttura (primo livello) è emersa la generale adeguatezza delle misure previste dal Piano, l'effettiva attuazione delle stesse, la conoscenza delle misure da parte dei collaboratori e la sostenibilità delle misure rispetto all'attività ordinaria d'ufficio. Le strutture verificate dal RPCT e dal gruppo di supporto (secondo livello) sono state l'UOC Affari Legali e contenzioso e il Settore Risorse Economiche.

ANALISI CRITICITÀ E AZIONI CORRETTIVE

Nel caso dovessero emergere alcune criticità, l'Università di Brescia reagisce prontamente adottando adeguati correttivi.

Valuta la necessità di agire per eliminare la causa critica, in modo che essa non si ripeterà o si verificherà altrove:

- 1) riesaminando criticità;
- 2) determinando le cause della criticità;
- 3) determinando se criticità simili si siano verificate o possano verificarsi potenzialmente;
- 4) esaminando l'efficacia di eventuali azioni correttive adottate;
- 5) apportando modifiche al sistema di gestione anticorruzione, se necessario.

2.3.8 SEZIONE TRASPARENZA

La Trasparenza, misura di prevenzione della corruzione, occupa una sezione apposita del Piano secondo la connotazione e la definizione che fornisce la normativa di riferimento. La sua applicazione è tesa a garantire il miglioramento continuo dei servizi rivolti all'utenza mediante il coinvolgimento della collettività stessa in una forma di controllo "diffuso" sull'attività amministrativa in cui è coinvolto direttamente il cittadino.

La pubblicazione dei dati avviene nella apposita sezione sul sito "Amministrazione trasparente", nel rispetto delle prescrizioni dettate dalla normativa, che prevede, uno schema unico per le pubbliche amministrazioni in modo da facilitare il cittadino nella consultazione delle pagine e nel richiedere documenti, informazioni o dati nei casi in cui sia stata omessa la loro pubblicazione (accesso civico semplice), esercitando il "controllo" sociale previsto dal d.lgs. 33/2013.

L'Ateneo adotta una programmazione della trasparenza, la cui attività è delineata nell'allegata Griglia (All. 8), nella quale sono elencate le strutture di riferimento e i tempi di aggiornamento. I flussi informativi, che prevedono l'individuazione/elaborazione, la trasmissione e la pubblicazione dei dati, provengono dalle singole strutture supportate dall'UOC Protezione Dati, Anticorruzione e Trasparenza, con il coordinamento della RPCT, e sono monitorate periodicamente al fine di verificare la correttezza e completezza dei dati oggetto di obbligo di pubblicazione.

La sezione "Amministrazione Trasparente" dell'Università di Brescia, raggiungibile all'indirizzo <https://unibs.portaleamministrazionetrasparente.it> è stata gestita negli ultimi anni dalla società ISWEB S.p.A. che opera nel comparto della "progettazione e sviluppo di software per gli ambienti di rete". Le pagine sono costantemente implementate e aggiornate. In alcuni casi le informazioni e i documenti previsti dalla legislazione sono già pubblicati in altre parti del sito istituzionale; pertanto, nelle sottosezioni sono inseriti dei collegamenti ipertestuali ai contenuti stessi.

A partire da marzo 2026 la gestione della pagina passerà al Consorzio Interuniversitario CINECA. Il *design* grafico della sezione rimarrà il medesimo e Cineca garantisce, col passaggio, il trasferimento di tutti i dati inseriti e l'interoperabilità con gli applicativi gestionali già in uso in Ateneo.

Sarà attivato un nuovo URL di riferimento, cui punterà la voce "Amministrazione Trasparente" posta nel *Footer* del Portale di Ateneo (<https://unibs.amministrazionetrasparente.cineca.it>)

Con la **Piattaforma Unica della Trasparenza** (PUT) ANAC ha realizzato un punto di accesso nazionale centralizzato che raccoglie dati, documenti e informazioni di interesse pubblico pubblicati nella sezione "Amministrazione Trasparente" dei siti web delle Pubbliche Amministrazioni (PA). La piattaforma offre un servizio di consultazione degli enti pubblici tramite filtri personalizzabili e una visualizzazione chiara dei risultati, costituendo un unico portale di riferimento per cittadini, imprese ed Enti, al fine di consentire l'accesso a informazioni e documenti pubblicati in modo ordinato e accessibile. Da essa è possibile accedere anche alla **Piattaforma per l'analisi automatica della sezione Amministrazione Trasparente**, strumento informatico sperimentale che prevede una verifica automatica di conformità basata su 52 regole, con un risultato, per l'Ateneo, del 100% di corrispondenza.

TRASPARENZA E PROTEZIONE DATI

Di particolare delicatezza è il tema del bilanciamento tra diritto alla riservatezza dei dati personali e quello dei cittadini al libero accesso ai dati ed alle informazioni detenuti dalle pubbliche amministrazioni.

Pertanto, il GDPR (Regolamento (UE) 2016/679) prevede la figura del RPD (Responsabile della Protezione dei Dati) con un ruolo di garanzia, deputata a stimolare e a verificare il corretto adeguamento alla normativa in materia di protezione dei dati personali. Presso UNIBS a decorrere dal 1° gennaio 2024, e fino al 31 dicembre 2026, l'RPD designato a seguito di procedura negoziata, è la Società Liguria Digitale SpA, con sede a Genova, che opera con il supporto di uno staff costituito da personale dell'Ateneo, cui appartengono diverse professionalità e in sinergia con l'RPCT e i membri della struttura di supporto, per un costante confronto.

Nel *footer* del sito di Ateneo, al fine di semplificarne il raggiungimento, esiste la voce “diritto d’accesso” che permette l’apertura di una [pagina](#) ove è possibile essere indirizzati sia alle istruzioni per la richiesta di accesso documentale sia alla [pagina](#) della sezione “Amministrazione Trasparente” dedicata alle richieste di accesso civico semplice e generalizzato, alla richiesta di riesame e al Registro degli accessi. Tali richieste vengono automaticamente indirizzate all’indirizzo del RPCT e quindi alla PEC di Ateneo e il protocollo provvede all’assegnazione al RPCT e alle strutture coinvolte. Il diritto di accesso può essere anche esercitato inviando direttamente alla PEC la richiesta relativa.

Con Decreto Rettorale, repertorio 270 del 27 marzo 2024, è stato emanato il “Regolamento sul procedimento amministrativo, diritto di accesso documentale, civico semplice e civico generalizzato”.

La sezione “Amministrazione Trasparente” di Ateneo viene aggiornata costantemente, anche in ottemperanza alle disposizioni di Anac, il cui sito viene costantemente presidiato, e i dati sono monitorati al fine della pubblicazione in formato aperto per essere fruibili a tutti. L’obiettivo è quello di:

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

La sezione definisce le misure, i modi e le iniziative per l’attuazione degli obblighi di pubblicazione e assicura la regolarità e la tempestività della pubblicazione dei dati. L’elenco degli atti e dei dati per i quali corre tale obbligo sono riportati nell’allegata griglia della Trasparenza (All. 8).

All’attuazione delle misure di trasparenza concorrono, oltre al/la Responsabile della trasparenza e alla Struttura di Supporto, tutti gli uffici dell’amministrazione, sia centrali che periferici e i/le relativi/e dirigenti/responsabili.

Sono stati/e nominati/e i/le Referenti per la trasparenza a livello dipartimentale e di singola struttura, per garantire un maggior presidio sul rispetto degli obblighi di pubblicazione da parte di ogni singola struttura, centrale o decentrata (inserimento e aggiornamento dei contenuti). I/Le Referenti vengono coinvolti/e in incontri formativi periodici coordinati dal/la Responsabile per la trasparenza e in monitoraggi almeno semestrali.

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

OBIETTIVI STRATEGICI IN MATERIA DI TRASPARENZA

Tra i contenuti necessari del PTPCT vi sono gli **obiettivi strategici** in materia di prevenzione della corruzione e della trasparenza, dai quali derivano in diretta discendenza alcuni obiettivi della Direttrice Generale e via via, secondo il processo a *cascading* quelli del personale Dirigente e dei/delle responsabili di Servizi, UOCC e UOC.

Gli obiettivi strategici, di cui già fatto cenno in precedenza, contemplano interventi di anticorruzione e trasparenza, secondo criteri individuati dagli organi di indirizzo. La stretta correlazione tra il ciclo della *performance* e con le misure anticorruptive previste dalla normativa vigente garantisce un presidio della legalità, dell’etica e del buon andamento dell’amministrazione.

Sebbene le linee strategiche di riferimento siano sedimentate (anche grazie allo sforzo profuso nel corso degli ultimi anni), l’articolazione degli obiettivi di struttura riprende l’argomento Trasparenza e Anticorruzione sotto molteplici

aspetti, che vanno dalla semplificazione, alla digitalizzazione, al monitoraggio circa le pubblicazioni sul sito. Tali obiettivi sono allegati della sezione *Performance* di questo Piano.

Infine, attraverso la pubblicazione del Sistema di Misurazione e Valutazione delle *Performance* (SMVP) e del Piano, nella Sezione dedicata alla *Performance*, si rende pubblica e condivisa la programmazione del triennio 2026-2028 che mette in evidenza gli obiettivi e gli indicatori coerenti con la programmazione strategica e finanziaria dell'Ateneo, con ciò realizzando la diffusione delle informazioni relative alla *Performance*, inclusi gli aspetti di prevenzione della corruzione e di trasparenza.

I SOGGETTI COINVOLTI

Per garantire il necessario raccordo in termini organizzativi tra gli adempimenti in ordine alla prevenzione dei fenomeni di corruzione e quelli in ordine alla trasparenza, è stata nominata Responsabile della Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza la dott.ssa Valentina Resaz, dirigente del Settore Didattica, l'incarico è stato approvato con delibera dal Consiglio di Amministrazione del 22 ottobre 2024, n.310. A fronte di una temporanea ed improvvisa assenza del RPCT il ruolo può essere svolto dalla Direttrice Generale.

Per il monitoraggio sugli obblighi di pubblicazione la Responsabile si avvale dei/delle Dirigenti, responsabili di Struttura o loro delegati/e e Referenti dei Dipartimenti presenti nella Struttura di supporto alla Responsabile della Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza per le attività previste dalla L. 6 novembre 2012, n. 190.

COINVOLGIMENTO DEGLI STAKEHOLDERS

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

L'Ateneo realizza nel corso dell'anno vari momenti di incontro, nell'ambito delle iniziative di orientamento, di ricerca e di Impegno Sociale, con le diverse categorie di *stakeholder* interessati, affrontando differenti temi che spaziano da argomenti di attualità, ad approfondimenti tematici socio-scientifici, ad aspetti più strettamente gestionali. Ulteriore documentazione a carattere istituzionale (*brand identity*, relazioni del Rettore e contributi relativi ai principali eventi di Ateneo) è disponibile all'indirizzo <https://www.unibs.it/it/chi-siamo>.

La giornata della trasparenza del 7 febbraio 2025, promossa dall'Ateneo e la Fondazione UNIBS, ha visto il coinvolgimento numerosi enti del territorio come: ASST Spedali Civili, ASST Valcamonica, ATS Brescia, Camera di Commercio Brescia, Comune di Brescia, Comunità Montana di valle Trompia, Provincia di Brescia che hanno portato la loro diretta esperienza e testimonianza. Al tavolo dei relatori ha preso posto, inoltre, un rappresentante della Guardia di Finanza.

L'Università intensifica ogni anno, anche nell'esercizio della terza missione, la sua attività di informazione e divulgazione diretta ai portatori di interesse, in particolare alla comunità studentesca, assegnisti, aziende, enti locali e cittadinanza diffondendo notizie in merito alle attività didattiche e di ricerca condotte dai dipartimenti e dai centri di ricerca creando una interazione utile anche con il territorio.

Questo coinvolgimento è finalizzato a garantire un accesso diffuso da parte dell'intera collettività, in primis alla comunità studentesca, a tutte le informazioni relative alle attività universitarie così da innescare anche forme di controllo diffuso indiretto.

Oltre che col Comitato Partecipativo degli/Ile Studenti, il coinvolgimento degli/Ile studenti, anche attraverso la figura del Garante, apporta notoriamente un valore aggiunto nella pianificazione delle attività, soprattutto nella fase di promozione dell'Offerta formativa e nelle attività di orientamento, perché i giovani sono portatori di idee innovative, di innovazioni tecnologiche e sono capaci di individuare i canali più idonei per raggiungere gli/Ile studenti e comprenderne al meglio le esigenze.

Nell'ambito dell'alta formazione, al fine di gestire in modo ancora più uniforme e trasparente le varie proposte formative, la *School of Management and Advanced Education* (SMAE) si occupa della promozione dei corsi di

formazione, perfezionamento e *master* che l'Ateneo intende proporre, anche in collaborazione con strutture esterne ad altri Atenei.

Lo Statuto, emanato con D.R 9 ottobre 2025, n. 788, qualifica come organo ausiliario il Comitato partecipativo degli/Ile Studenti, organismo consultivo e propositivo sui servizi e sui temi direttamente correlati ai percorsi formativi; altro organismo che vede il coinvolgimento degli/Ile Studenti, oltre che le tradizionali rappresentanze negli Organi di Governo di Ateneo, sono le Commissioni paritetiche, ove sono coinvolti anche nell'esprimere un parere sull'istituzione e soppressione dei corsi; altro strumento che assicura trasparenza è l'accesso alle risultanze, in forma aggregata, della rilevazione dell'opinione degli/Ile studenti.

Ai sensi dello Statuto è qualificato parimenti come organo ausiliario, anche il Comitato partecipativo del personale tecnico-amministrativo con compiti di promozione del confronto sulle politiche gestionali e formative del personale stesso, compresa la presentazione di eventuali proposte alla Direttrice Generale.

Annualmente all'atto dell'approvazione del Bilancio d'esercizio, l'Ateneo presenta anche una relazione sui risultati di ricerca, formazione e trasferimento tecnologico e numerosi altri documenti di natura gestionale che danno conto delle ragioni e degli andamenti dei risultati conseguiti.

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

Dal 19 dicembre 2025 la sezione Anticorruzione e Trasparenza (PTPCT) del PIAO è stata pubblicata, in consultazione per raccogliere eventuali contributi da parte degli *stakeholder* interni ed esterni

Terminata la consultazione, il documento è stato approvato dall'Ateneo e debitamente pubblicato nelle pagine di Amministrazione Trasparente.

Il Piano, nella sua versione aggiornata, è pubblicato sul sito istituzionale per garantirne ampia diffusione. Nel corso dell'anno vengono organizzati appositi incontri con i/le responsabili di Settore/Servizio/UOCC/UOC per condividere, quando necessario, la pianificazione delle attività finalizzate all'attuazione degli obiettivi di miglioramento nell'ambito della trasparenza e dell'anticorruzione.

CANALI DI COMUNICAZIONE

L'Università di Brescia negli ultimi anni ha potenziato l'utilizzo dei *social network* (*Facebook, Twitter, Instagram e YouTube*) che consentono la diffusione dell'informazione su eventi e attività universitarie in modo immediato e capillare favorendo anche la raccolta istantanea di *feedback* sulle singole iniziative.

FORMAZIONE

Nell'ambito del Piano triennale delle attività e misure volte alla Trasparenza, viene svolta una formazione capillare per tutti/e i/le redattori/trici e si è scelto uno strumento guidato di pubblicazione delle informazioni, fornito da ISWEB. I/Le componenti della struttura di supporto sono stati/e tutti/e formati/e come redattori/trici della sezione. Anche il nuovo personale assunto è stato coinvolto nel popolamento dei contenuti della Sezione Amministrazione Trasparente. In vista della migrazione a Cineca, verrà svolta, a partire dal mese di gennaio 2026 una nuova formazione rivolta ad amministratori/trici e redattori/trici.

Oltre a ciò, sono stati già elencati i corsi svolti nel corso del 2025.

RESPONSABILI DELLA PUBBLICAZIONE E DELL'AGGIORNAMENTO DEI DATI

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

La pubblicazione delle informazioni nella sezione Amministrazione Trasparente è a cura dei/delle redattori/trici formati/e, che spesso sono i soggetti responsabili contemporaneamente dell'elaborazione, trasmissione e pubblicazione dei dati. Infatti, tutti/e coloro che elaborano dati che richiedono la pubblicazione sono formati/e come

redattori/trici della sezione del sito di Amministrazione Trasparente. Nel sito è possibile individuare il/la redattore/trice che ha pubblicato il dato, mediante l'anagrafica inserita a sistema.

La pubblicazione delle informazioni sul sito ufficiale di Ateneo viene effettuata da ciascun/a redattore/trice sotto la vigilanza del/la responsabile dei settori/servizi competente. La regia è in capo al Comitato di coordinamento editoriale dell'Ateneo, in linea con le disposizioni dell'art. 43, comma 3 del d.lgs. 33/2013 che prevedono esplicitamente che *"i dirigenti responsabili degli uffici dell'amministrazione garantiscono il tempestivo e regolare flusso delle informazioni da pubblicare ai fini del rispetto dei termini stabiliti dalla legge"*.

In merito all'applicazione delle disposizioni di cui all'art. 37 del d.lgs. 33/2013 e dell'art. 1, comma 32 della legge 190/2012 relativamente all'obbligo di pubblicazione concernente i contratti pubblici di lavori, servizi e forniture, si è proceduto tramite pubblicazione automatica da parte del sistema UGOV a questo [link](#). In questo specifico caso i dati fluiscono quindi direttamente da un sistema (U-GOV) a un altro (PAT) in maniera automatica. Il passaggio al PAT di Cineca renderà maggiormente funzionale l'interoperabilità tra gli applicativi gestionali e la sezione Amministrazione Trasparente anche per altre pagine.

Compito della Responsabile della Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza è tener conto di eventuali rilievi e criticità avanzate dal Nucleo di valutazione (NuV) riguardo la corretta pubblicazione dei dati e segnalare, anche a mezzo la struttura di supporto, l'esigenza della loro regolarizzazione.

Nel periodo del mese di ottobre 2025 la UOC Protezione dati, Anticorruzione e Trasparenza ha svolto un capillare lavoro di quanto pubblicato che ha consentito di effettuare una verifica puntuale e sistematica delle pagine relative a Consulenti e Collaboratori e al Personale. Tale supporto ha permesso di garantire una verifica analitica della documentazione pubblicata segnalando le criticità individuate e indicando le modalità di correzione.

Ai fini dell'aggiornamento delle procedure di trasparenza il sito di ANAC viene monitorato e la partecipazione alle diverse comunità di pratica, anche tramite mailing list, consente una tempestiva conoscenza delle novità normative e delle più recenti indicazioni pubblicate dall'Autorità.

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

MISURE ORGANIZZATIVE VOLTE AD ASSICURARE LA REGOLARITÀ E TEMPESTIVITÀ DEI FLUSSI INFORMATIVI

Per quanto attiene alla consultazione delle informazioni e dei dati, la modalità di pubblicazione *on-line* utilizzata dall'Amministrazione per i documenti presenti nel sito rispetta le indicazioni fornite. Nel *footer* del sito di Ateneo è presente un *link* che attualmente rimanda direttamente alla sezione *"Amministrazione trasparente"*, accessibile da qualunque pagina del portale. Al suo interno sono le sottosezioni che corrispondono alla griglia prevista dall'ANAC con la delibera 1310/2016. Esse sono accessibili mediante un sottomenù presente sulla sinistra ed organizzato gerarchicamente ad albero. Inoltre, al fine di consentire una lettura immediata di quanto pubblicato, le informazioni ad oggi disponibili sono state tutte rese fruibili in tale sezione o memorizzandole direttamente in pagine o sottosezioni ad essa interne o mediante il rinvio, tramite appositi collegamenti, ad altre pagine del sito ritenute più idonee ad ospitarle in relazione alla specificità del loro contenuto. Da qualsiasi pagina della sezione è inoltre possibile accedere all'"Archivio Trasparenza" che contiene tutti i dati caricati prima del passaggio al nuovo sito e interamente consultabili.

Tutti i documenti sono pubblicati in formato PDF; l'Ateneo ha dotato gli operatori di apposito *software* in grado di rendere accessibile il contenuto di eventuali documenti in formato PDF frutto della scansione di originali cartacei e di convertire in PDF accessibile documenti in altri formati. La maggior parte dei contenuti di tali documenti è contestualizzata, nella pagina *web* in cui sono caricati, rispetto ai riferimenti normativi, all'oggetto e al periodo cui si riferisce, così da rendere facilmente individuabile la natura e la validità dei dati. L'azione di inserire tali riferimenti nei documenti stessi per facilitarne l'accesso tramite motori di ricerca è demandata ai/alle redattori/trici che pubblicano i documenti.

Le informazioni pubblicate rispettano i principi di integrità, completezza, tempestività, costante aggiornamento, semplicità di consultazione, comprensibilità, omogeneità, facile accessibilità e riutilizzabilità, conformità ai documenti originali in possesso dell'amministrazione, indicazione della loro provenienza e riservatezza, come da istruzioni operative allegate alla Delibera n. 495 del 25 settembre 2024.

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

La delibera di cui sopra prevede ora anche una procedura di validazione che costituisce un presupposto necessario per la pubblicazione dei dati ed è propedeutica alla loro diffusione. Essa viene definita come "un processo che assicura la corrispondenza dei dati finali (pubblicati) con una serie di caratteristiche qualitative". La procedura di validazione può essere affidata al dirigente del medesimo ufficio che cura la pubblicazione in quanto soggetto che conosce approfonditamente i dati e le informazioni elaborate.

SISTEMA DI MONITORAGGIO CON L'INDIVIDUAZIONE DEI DIRIGENTI RESPONSABILI

Il contenuto della presente sezione è attuato attraverso il coordinamento della RPCT, in collaborazione con la Struttura di supporto e i/le responsabili dei Servizi che la Direttrice Generale ha designato.

Il Piano viene comunque condiviso con tutti/e i/le responsabili delle strutture dell'Ateneo e vede coinvolti per l'alimentazione delle informazioni soprattutto, con le loro articolazioni, i Settori Acquisizioni ed Edilizia, Didattica, Ricerca e Impegno nel territorio, Risorse Umane e Risorse Economiche, i Servizi Affari Istituzionali e Legali, Sistema Bibliotecario d'Ateneo, ICT, Ricerca e Innovazione nonché tutti i Servizi che si occupano di didattica e studenti.

Nella pubblicazione delle informazioni, si raccomanda sempre l'osservanza delle indicazioni fornite dal Garante per la Protezione dei Dati Personali attraverso le apposite linee guida.

STRUMENTI E TECNICHE DI RILEVAZIONE DELL'EFFETTIVO UTILIZZO DEI DATI DA PARTE DEGLI UTENTI

Attualmente l'indicatore delle visite è riportato sul sito statistiche.unibs.it raggiungibile dal Portale di Ateneo nell'area a piè pagina.

ULTERIORI DATI

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

Pubblicazioni nel sito di Ateneo

Tipologia dato	Descrizione	Pagina di pubblicazione
Documento di Programmazione strategica	Documento che descrive e fissa, in un arco temporale pluriennale, gli obiettivi strategici dell'Ateneo e le principali azioni da porre in essere per il suo raggiungimento	https://www.unibs.it/it/Ateneo/chi-siamo/il-piano-strategico

Politica per la Qualità	Documento che definisce le linee di attuazione del sistema di gestione della qualità in coerenza con i valori e gli indirizzi strategici dell'Ateneo	https://www.unibs.it/sites/default/files/2024-09/Politica%20per%20la%20Qualit%C3%A0%202024_0.pdf
<i>Social Media Policy</i> <i>Brand Identity</i>	Linee guida <i>pagine social</i> Presentazione del nuovo marchio di comunicazione di Ateneo e del Manuale di identità visiva	https://www.unibs.it/en/university/communication/social-media https://www.unibs.it/en/university/communication/visual-identity

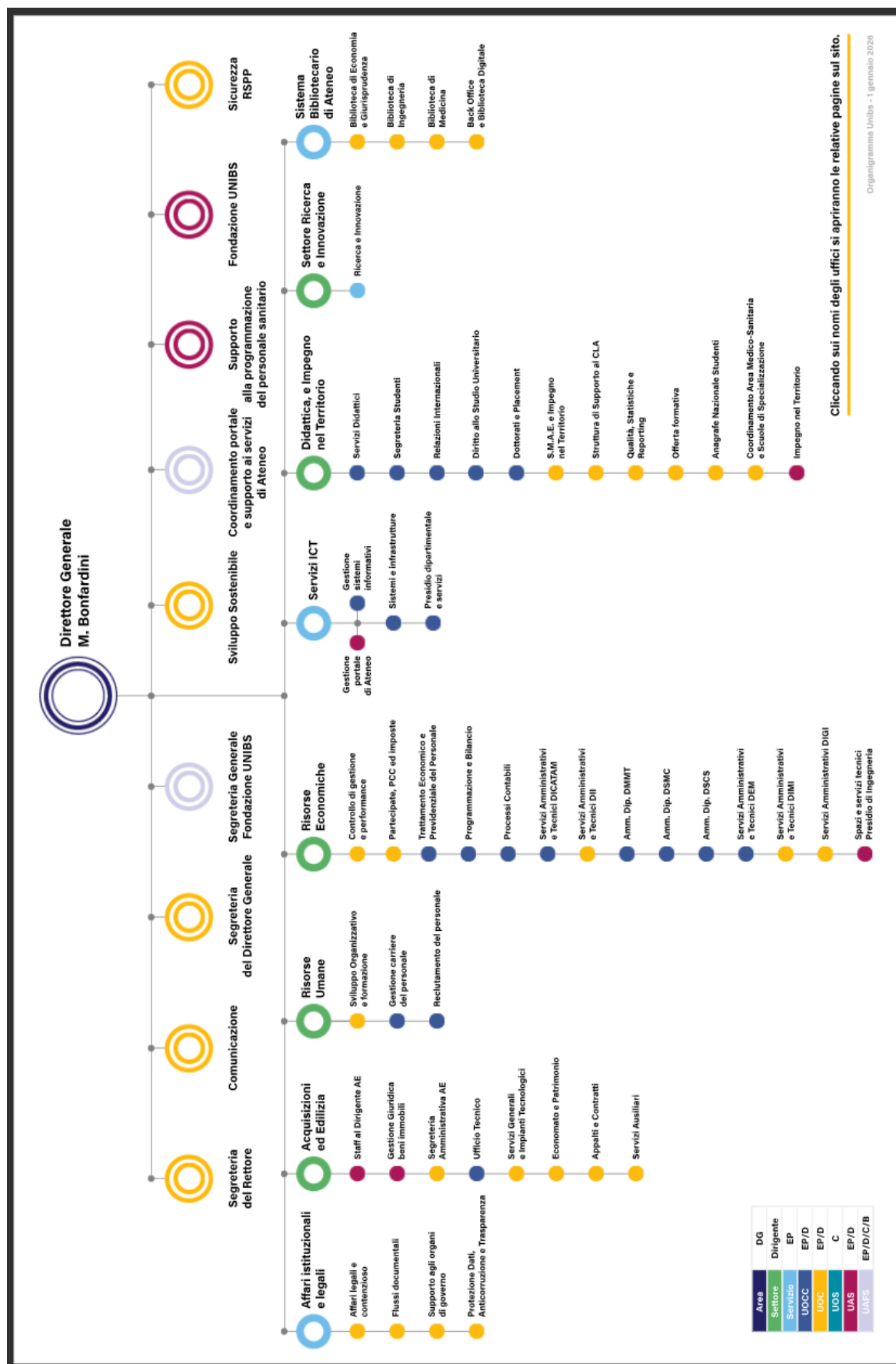
Nella presente sezione vengono illustrate la struttura organizzativa, l'organizzazione del lavoro agile e il piano triennale dei fabbisogni di personale dell'Università di Brescia.

3.1 Struttura organizzativa

La struttura organizzativa dell'Università di Brescia è rappresentata dall'organigramma generale sotto riportato, pubblicato sul portale di Ateneo al seguente [link](#) ove sono reperibili maggiori dettagli sulla struttura organizzativa e i funzionigrammi delle unità organizzative.

Di seguito si riportano i livelli di responsabilità attualmente previsti dal modello organizzativo:

- Direttrice Generale
- Dirigenti di Settore
- Personale non dirigente, appartenente alle aree dei funzionari e delle elevate professionalità, con responsabilità organizzativa nelle seguenti strutture: Servizio, Unità Operativa Complessa di Coordinamento, Unità Operativa Complessa e Unità di Alta Specializzazione.



La tabella seguente riporta la distribuzione del Personale Tecnico Amministrativo suddiviso in base alla categoria di appartenenza, tra le varie strutture al 31/12/2025:

Distribuzione del personale tecnico amministrativo per categoria

Strutture/categorie	Operatori	Collaboratori	Funzionari	Elevate professionalità	CEL	Tecnologi	Dirigenti	Totale
Direzione Generale	2	12	10	2				26
Acquisizioni e Edilizia	32	31	21	4			1	89
Affari Istituzionali e Legali	1	4	4	3				12
Didattica e Impegno nel Territorio	2	75	42	3	3		1	126
Settore Ricerca e Innovazione		5	7	1				13
Risorse Economiche		21	12	2			1	36
- DEM		4	1	1				6
- DICATAM	1	11	5	1		1		19
- DIGI	1	3	1					5
- DII	3	8	8	1				20
- DIMI		11	10					21
- DMMT	2	20	15	1				38
- DSCS	1	16	10	1		1		29
- DSMC	1	16	8	1		2		28
ICT		20	19	4				43
Risorse Umane		10	10				1	21
SBA	2	18	7					27
Totale	48	285	190	25	3	4	4*	559*

(*) esclusi: - Direttrice Generale - Dirigenti in aspettativa – 1 collaboratore in comando presso altra amministrazione

Fonte: Settore Risorse Umane

Si riporta altresì la tabella relativa alla consistenza del Personale docente al 31/12/2025 e la relativa afferenza organizzativa.

Consistenza del Personale docente e ricercatore per Dipartimento al 31/12/2025

Dipartimento/Ruoli	PO	PA	RTD	RU	PD	Totale
DIGI	24	17	2	7	0	50
DEM	28	41	12	7	0	88
DII	29	32	19	1	0	81
DIMI	23	43	15	6	0	87
DICATAM	19	47	11	3	0	80
DSMC	16	38	14	10	0	78
DMMT	22	41	9	11	0	83
DSCS	22	47	11	1	1	82
Totale	183	306	93	46	1	629

Fonte: Settore Risorse Umane

3.2 Organizzazione del lavoro agile

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

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

- 1) la descrizione della prestazione resa in modalità agile;
- 2) la definizione delle modalità e dei tempi di esecuzione della prestazione e le specifiche fasce di contattabilità;
- 3) le modalità e i criteri di misurazione della prestazione lavorativa svolta in modalità di lavoro agile anche attraverso la redazione di una relazione sintetica.

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

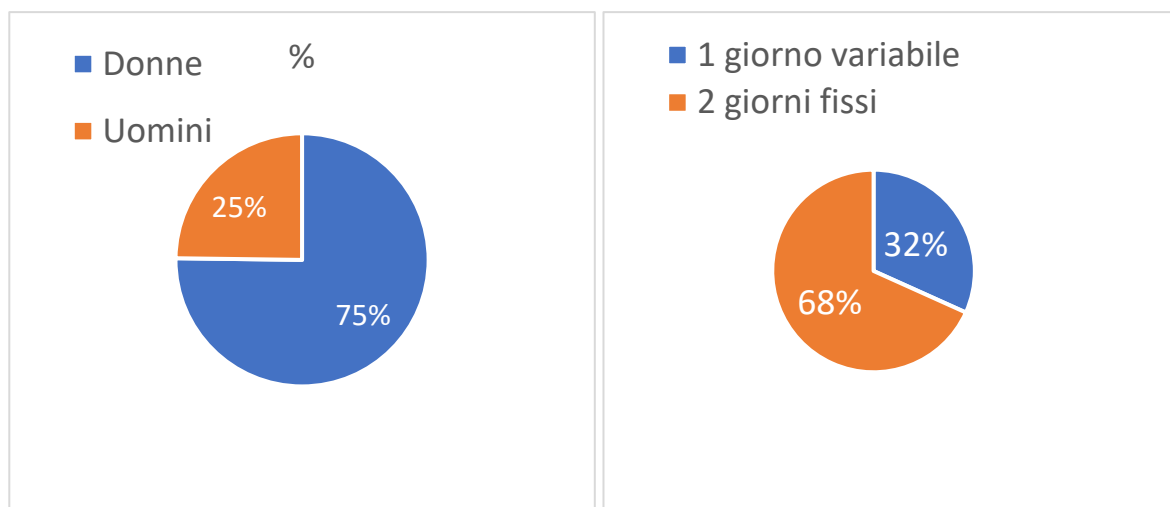
Attualmente, su un totale di 559 dipendenti, sono in vigore **363 accordi di lavoro agile**; il **75%** degli accordi è stato sottoscritto da **donne** e il **25%** da **uomini**, come illustrato nella figura che segue.

Il Regolamento attualmente in vigore contempla, inoltre, la possibilità di derogare al criterio della prevalenza settimanale dello svolgimento della prestazione lavorativa in presenza per coloro che documentino gravi, urgenti e non altrimenti conciliabili situazioni di salute, personali e familiari, al fine di migliorare la conciliazione dei tempi di vita e lavoro. Dei 363 accordi, **10 dipendenti** beneficiano di una **deroga** rispetto al limite massimo di due giornate settimanali di *smart working*.

Escludendo tali deroghe:

- il **68%** dei dipendenti ha scelto di usufruire di **2 giornate fisse** di lavoro agile a settimana;
- il restante **32%** svolge **1 giornata variabile** di lavoro agile a settimana.

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



Fonte: Settore Risorse Umane

Al fine di promuovere il ricorso al lavoro agile quale strumento organizzativo e di conciliazione vita-lavoro, Università di Brescia propone una strategia integrata che prevede numerosi strumenti di flessibilità oraria, miglioramento del servizio all'utenza interna e supporto al reddito e alla genitorialità sinteticamente rappresentate di seguito.

Orario di lavoro. Nel corso dell'anno 2025, L'Amministrazione ha proposto la sottoscrizione di un nuovo accordo sui profili orari al fine di garantire una gestione più efficiente, omogenea e trasparente dell'organizzazione del lavoro. Nel corso degli anni, infatti, si era registrata una proliferazione di numerosi profili orari differenti, spesso introdotti per rispondere a esigenze specifiche e contingenti. Tale frammentazione, tuttavia, aveva progressivamente generato difficoltà sia nel monitoraggio della presenza del personale, sia complicazioni sul piano amministrativo.

Con la sottoscrizione dell'accordo, l'Amministrazione e le rappresentanze sindacali hanno puntato a razionalizzare il sistema, riducendo il numero dei profili orari e definendo modelli più coerenti con le effettive esigenze organizzative al fine di semplificare le procedure di gestione del personale e migliorare la chiarezza delle regole interne, garantendo al contempo l'ampia flessibilità già assicurata dall'introduzione nell'anno 2022 dei profili orari flessibili. Attualmente sono operativi 10 profili per il personale che opera a tempo pieno, 12 profili per il tempo parziale orizzontale e 19 profili per il personale a tempo parziale verticale.

Il *profilo flessibile* prevede per il personale la presenza obbligatoria per almeno tre ore consecutive, da collocarsi a scelta all'interno di una delle due fasce orarie previste. Le restanti ore, a completamento della giornata lavorativa, possono essere svolte durante la giornata in modo flessibile nell'arco temporale compreso tra le ore 7.30 e le ore 19.00. Le ore lavorate, conteggiate mensilmente, possono creare una eccedenza positiva, che può essere utilizzata entro il mese successivo oppure accantonata come straordinario, oppure una flessibilità negativa, che deve essere recuperata entro il mese successivo. Il profilo flessibile deve rispettare, di norma, l'orario depositato e preventivamente autorizzato dal/la proprio/a responsabile.

Gestione delle presenze. A partire dal 2025 l'Amministrazione ha avviato l'implementazione di una serie di migliorie tecniche al gestionale delle presenze in adozione, con l'obiettivo di rendere più agevole il monitoraggio delle attività lavorative, aumentare la trasparenza delle informazioni disponibili e garantire una gestione più efficace dei processi interni.

In particolare, le ultime funzionalità introdotte nell'autunno del 2025 riguardano le modalità di visualizzazione di ferie e permessi, la gestione degli straordinari e il monitoraggio da parte dei/delle responsabili, l'introduzione di "contatori" personalizzati per le giornate di lavoro agile e l'automatizzazione del calcolo dei buoni pasto. Alcune di queste implementazioni, ancora in fase sperimentale, saranno ulteriormente sviluppate nel corso dell'anno 2026.

Politiche di welfare. L'Università di Brescia, nell'ottica di sviluppo di un modello *welfare* globale rivolto a tutte le sue componenti, ha in attivo le seguenti azioni sia per la salvaguardia della salute, sia per il sostegno del reddito e alla genitorialità:

- Iniziative promosse dal CUG: rimborsi per centri estivi, asili nido e assistenza familiare, rivolti al personale strutturato e non strutturato;
- Cassa di assistenza sanitaria, rivolta al personale strutturato;
- Piattaforma benefit, rivolta al personale tecnico amministrativo.

L'Università di Brescia offre al personale un piano di assistenza sanitaria, erogato dalla società di mutuo soccorso Insieme salute, finanziando per intero l'iscrizione per il personale tecnico amministrativo e garantendo condizioni agevolate per il personale docente e ricercatore che desideri aderire volontariamente.

Nell'anno 2025 è stata attivata, in via sperimentale a seguito di accordo integrativo sottoscritto con le rappresentanze sindacali, una piattaforma per l'erogazione dei benefit al personale tecnico amministrativo in collaborazione con la società Welion – Generali, con l'obiettivo di ampliare i servizi a disposizione del personale e favorire una maggiore flessibilità nell'utilizzo delle risorse dedicate alle iniziative di *welfare*. L'iniziativa ha riscosso un notevole successo, registrando un'adesione pari al 97% del personale avente diritto. Per quanto riguarda le modalità di utilizzo delle risorse, nel primo anno di attivazione si rileva la seguente distribuzione:

- 93% impiegato in voucher, prevalentemente destinati alla grande distribuzione organizzata e all'acquisto di carburante;
- 3% impiegato per spese di educazione, istruzione e ricreazione ai sensi dell'art. 100 del TUIR;
- 3,5% impiegato per rimborsi spese ai sensi dell'art. 51 del TUIR.

L'elevato tasso di adesione e l'ampia diffusione nell'utilizzo dei servizi confermano l'efficacia della piattaforma e la sua capacità di rispondere alle esigenze del personale. Tali risultati rappresentano un indicatore positivo dell'impatto del programma di *welfare* aziendale e un elemento utile per la programmazione delle future iniziative.

Con riferimento alle iniziative sinteticamente illustrate nel presente paragrafo, nel 2026 UNIBS prevede di:

- proseguire le attività in coerenza con quanto previsto dal Regolamento sul lavoro agile emanato nel 2024, al fine di **consolidare l'utilizzo del lavoro agile** all'interno dell'organizzazione;
- proseguire l'attività di analisi dei profili orari esistenti in un'ottica di semplificazione organizzativa e l'**implementazione di migliorie** tecniche che agevolino il personale e i/le responsabili nella gestione delle presenze;
- avviare, in collaborazione con le strutture competenti, un progetto di **comunicazione interna** rivolto al personale;
- sulla scorta dell'esperienza maturata nel 2025, proseguire l'utilizzo della **piattaforma benefit** attraverso la sottoscrizione di un nuovo accordo integrativo e la predisposizione dell'edizione 2026.

3.3 Piano triennale dei fabbisogni di personale

Il piano triennale dei fabbisogni del personale è un documento di programmazione originariamente previsto dall'art. 6 del D. Lgs. 30 marzo 2001, n. 165 e ora ricompreso all'interno del Piano Integrato di Attività e Organizzazione (PIAO), ai sensi di quanto previsto dall'art. 6, comma 2, lettera c) del D.L. 9 giugno 2021, n. 80/2021 convertito dalla Legge 6 agosto 2021, n. 113.

In esecuzione della Legge n.240/2010 e del D.Lgs. n.49/2012, l'Università di Brescia adotta un sistema di programmazione del personale direttamente dipendente dalle prospettive di sviluppo dichiarate nel Piano Strategico, tenuto conto delle risorse finanziarie disponibili nel triennio e dei vincoli normativi, garantendo la sostenibilità dell'offerta didattica, della ricerca e del trasferimento tecnologico, dell'efficienza e dell'efficacia dell'apparato amministrativo e la qualità dei servizi erogati.

Il reclutamento del personale universitario è condizionato da vincoli normativi, soprattutto correlati alle risorse messe a disposizione dal sistema universitario nazionale e calibrate al fine di garantire l'equilibrio della spesa pubblica, a indicatori di sostenibilità economico finanziaria, alle cessazioni dell'anno precedente e al rapporto tra consistenza del personale docente e quella del personale ricercatore. Nel sistema delle Università statali le facoltà assunzionali sono attribuite annualmente, con decreto del Ministro. Per rendere la programmazione delle assunzioni flessibile in termini di posizioni da assumere e contestualmente assicurare la sostenibilità dei bilanci degli atenei nel tempo, a ogni ateneo è attribuito annualmente un *budget* in termini di Punti Organico.

Il punto organico rappresenta il valore medio, a livello di sistema, del costo del professore di I fascia che costituisce il parametro di riferimento per graduare il costo delle altre qualifiche. Per il personale docente, ricercatore e il personale tecnico, amministrativo e bibliotecario i Punti Organico (P.O.) si traducono in:

RUOLO	P.O.
Professore I fascia	1,00
Professore II fascia	0,70
Ricercatore tipo b)/RTT	0,50
Ricercatore tipo a)	0,40

Dirigente	0,65
PTA Elevate Professionalità	0,40
PTA Funzionari	0,30
PTA Collaboratori	0,25
PTA Operatori	0,20

L'attribuzione annuale dei P.O. tiene conto:

- del limite massimo nazionale relativo al turn over stabilito dalla normativa statale (80% nel 2017, 100% dal 2018 al 2024, 75% nel 2025, 100% a decorrere dall'anno 2026);
- dell'assicurazione ad ogni ateneo di poter contare su un *budget* annuale minimo pari al 50% delle risorse derivanti dalle proprie cessazioni dell'anno precedente
- degli indicatori di sostenibilità introdotti dal decreto legislativo 29 marzo 2012, n. 49.

Per l'anno 2025, il Decreto Ministeriale n. 719 del 9 ottobre 2025 ha assegnato all'Ateneo 14,19 P.O., corrispondenti al 70% del turnover complessivo, pari a 20,15 P.O. La riduzione della spesa del personale relativa al 25% del costo delle cessazioni registrate nell'anno precedente ed il relativo versamento allo Stato, ai sensi dell'art. 1, comma 825 e 834, della Legge 30 dicembre 2024, n. 207, è operata dal Ministero dell'Università e della Ricerca decurtando il trasferimento per cassa del Fondo di Finanziamento ordinario assegnato nell'anno ad ogni Ateneo.

Con delibera del Consiglio di Amministrazione viene definita la quota dei punti organico assegnati che possono essere utilizzati tenendo conto della sostenibilità economica e la ripartizione degli stessi tra personale docente e ricercatore, da un lato, e personale amministrativo e tecnico, dall'altro lato, tendenzialmente nella misura di due terzi e un terzo, anche in considerazione delle risorse assunzionali derivanti dalle cessazioni.

In un'ottica di ottimizzazione e monitoraggio delle risorse, l'utilizzo dei P.O. trova corrispondenza nella documentazione programmatica di bilancio, come di seguito rappresentato, all'interno della quale è ipotizzato l'utilizzo dei punti organico disponibili in considerazione delle disponibilità di *budget* e dell'attenta analisi dei costi stipendiali. UNIBS monitora, infatti, costantemente il costo del personale al fine di garantire la sostenibilità di lungo periodo e di mantenere il valore dell'indicatore delle spese entro la soglia indicata dal Ministero, anche attraverso l'istituzione di un gruppo di lavoro specificamente dedicato al monitoraggio periodico delle spese di personale in considerazione dei reclutamenti e dell'evoluzione dei costi stipendiali.

Nella programmazione del triennio 2026-2028, si è tenuto conto del personale in servizio alla data del 1° gennaio 2026 e delle procedure di assunzione di personale già in espletamento che prenderanno servizio nel 2026, nonché della facoltà prevista dall'art. 1, comma 832 Legge 30 dicembre 2024 n. 207 di incrementare i fondi per il trattamento economico accessorio del personale attraverso l'utilizzo dei risparmi permanenti conseguiti a seguito dell'effettuazione di assunzioni di personale a tempo indeterminato in misura inferiore a quella consentita dalla legislazione vigente in materia di turn over, nel limite di un importo non superiore al 10 per cento del valore dei suddetti fondi, determinato per il 2016, ai sensi dell'articolo 23, comma 2, del decreto legislativo 25 maggio 2017, n. 75, e certificato ai sensi dell'articolo 40-bis del decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165, al netto delle eventuali risorse per lavoro straordinario ivi presenti. L'Ateneo ha scelto di utilizzare, per questa finalità, risorse equivalenti a 1,14 P.O. complessivi per consentire l'incremento delle risorse stabili, nel limite massimo del 10% sopra richiamato, di tutti i fondi risorse decentrate (Aree, EP, Dirigenti), stanziati con decreto rettorale prot. 129850/2025.

I Punti organico stanziati nel *Budget* 2026 ammontano, quindi, 16,71 P.O., di cui 12,02 per il personale docente e ricercatore e 4,69 per il personale tecnico amministrativo.

I punti organico iscritti nel budget triennale

Punti Organico:			
Programmi e Piani	Categoria di personale	Punti organico	% assegnazione
Programmazione cessazioni 2023	PO/PA/RU	2,52	15,08%
	PTA	0	0%
	Totale	2,52	
Programmazione cessazioni 2024	PO/PA/RU	9,5	56,85%
	PTA	4,69	28,07%
	Totale	14,19	
TOTALE COMPLESSIVO		16,71	100%

Fonte: Bilancio unico di Ateneo di previsione autorizzatorio 2026 e triennale 2026-2028 non autorizzatorio

Con riferimento alla **programmazione delle assunzioni del personale docente e ricercatore**, l'assegnazione dei punti organico autorizzati dal Consiglio di Amministrazione viene prioritariamente condivisa tra Rettore e Direttori di Dipartimento e predisposta in coerenza con i criteri per l'assegnazione dei punti organico personale docente e ricercatore di cui al Decreto Rettorale n. 267 del 25 marzo 2024. Il flusso informativo tra Rettore e Direttori di Dipartimento consente la possibilità, da un lato, di accantonare una quota di punti "strategici" e, dall'altro lato, di distribuire i punti residui tenendo conto dei criteri utilizzati dal Ministero per l'assegnazione delle risorse agli Atenei.

Allo scopo di assicurare una maggiore incisività e flessibilità strategica da parte della *Governance*, può essere riservata, prima della distribuzione ai Dipartimenti, una quota dei punti organico destinati al personale Docente e Ricercatore con i seguenti fini:

- sostegno agli obiettivi del piano strategico di Ateneo;
- reclutamento di docenti e ricercatori di elevata qualificazione scientifica attraverso chiamate dirette;
- investimento straordinario su aree/settori di particolare rilevanza, anche nell'ottica del potenziamento della didattica;
- investimento su personale di alta qualificazione di supporto alla ricerca o alle attività istituzionali;
- necessità relative alle Scuole di Specializzazione in via eccezionale;
- esigenze impreviste di convenzionamento con il SSN.

Guardando, invece, alla **determinazione dei fabbisogni del personale tecnico amministrativo**, nel mese di ottobre 2025 è stata effettuata la rilevazione dei fabbisogni di personale delle strutture per il triennio 2026-2028 attraverso la raccolta delle esigenze espresse dai/Ile Responsabili di struttura e dai/Ile Responsabili Amministrativi dei Dipartimenti - sia per le richieste di personale a tempo indeterminato sia per quelle a tempo determinato, al fine di programmare le attività di reclutamento - in relazione a finalità (cessazione avvenuta/futura, sviluppo di nuove attività indicando i dettagli, consolidamento attività esistenti), profilo e indicazione dell'ordine di priorità. All'esito dell'analisi, le strutture dell'Ateneo hanno evidenziato un fabbisogno di personale pari a circa 22 P.O.; tali richieste sono state analizzate dalla Direzione Generale, con il supporto del Settore Risorse Umane, al fine di individuare le priorità strategiche per i reclutamenti in coerenza con le risorse e le facoltà assunzionali a disposizione e in considerazione della necessità di garantire un margine di flessibilità per eventuali esigenze non pianificabili.

Al termine di tale esercizio, la programmazione delle assunzioni a tempo indeterminato – che potrà subire in corso d’anno minori aggiustamenti in considerazione di eventuali esigenze non pianificabili (es. dimissioni, processi di mobilità interna), è riassunta nella tabella che segue. Le capacità assunzionali dell’Ateneo per l’anno 2026 tengono conto dell’accantonamento dei P.O. necessari a garantire la presa di servizio a tempo indeterminato del personale assunto negli anni precedenti con contratti di formazione lavoro, per 1,25 P.O. complessivi.

Il prospetto delle assunzioni a tempo indeterminato per l’anno 2026

Area	Punti Organico
Accantonamento formazione lavoro	1,25
Elevate Professionalità	0,8
Funzionari	0,6
Collaboratori	2
Totale	4,65

Anche per l’anno 2026, UNIBS intende proseguire l’attività di reclutamento di personale di area collaboratore e funzionario con contratti di formazione lavoro nell’ambito del progetto promosso da Regione Lombardia.

Occorre considerare, infine, le assunzioni di personale a tempo determinato a supporto dei progetti di ricerca presenti in Ateneo: 14 sono quelle accertate al mese di novembre 2025, cui si aggiungeranno le esigenze che emergeranno nel corso dell’anno 2026 legate alla gestione di progetti e finanziamenti.

Il piano dei fabbisogni del personale è stato quindi redatto nel rispetto dei vincoli di spesa, evidenziando la necessità di superare la logica del mero turnover quantitativo, in favore di una programmazione legata al profilo specifico e qualitativo delle nuove risorse da reclutare, in un’ottica di responsabilità e di consapevolezza, come previsto in materia dalle “Linee di indirizzo per la predisposizione dei piani dei fabbisogni di personale da parte delle amministrazioni pubbliche” del Ministro per la semplificazione e la pubblica amministrazione di cui al protocollo 17842 del 15 maggio 2018.

In coerenza con gli obiettivi strategici di valorizzazione del capitale umano e di creazione di valore pubblico attraverso la crescita delle competenze interne, è opportuno segnalare che l’Ateneo conferma il proprio impegno nei processi di innovazione organizzativa con la partecipazione al progetto ministeriale [Ri.Va. – La gestione strategica delle risorse umane per creare Valore pubblico](#). L’iniziativa, promossa dal Dipartimento della Funzione Pubblica e attuata da Foromez PA nell’ambito del PNRR, mira a sviluppare un modello unitario di gestione HR *competency-based* (CBHRM), supportato dal Toolkit innovativo Minerva, che include banche dati dei sistemi professionali e una library nazionale di competenze.

3.3.1 Formazione del personale

OBIETTIVI FORMATIVI DI ATENEO

Il Piano Strategico dell’Università di Brescia pone la **formazione del personale** come pilastro fondamentale e leva strategica per il miglioramento continuo della *performance* e della qualità dei servizi erogati. Riconoscendo sia il personale tecnico-amministrativo sia il personale docente come un valore imprescindibile per ogni obiettivo di crescita e sviluppo, UNIBS si impegna prioritariamente nella valorizzazione delle proprie risorse umane attraverso l’implementazione, la realizzazione e la promozione costante di attività formative. L’obiettivo primario del Piano della Formazione annuale è fornire uno strumento continuo per arricchire e aggiornare le conoscenze e le competenze di tutto il personale. Tale Piano è redatto in attuazione delle priorità formative promosse dal PNRR, focalizzate sulla realizzazione della triplice transizione digitale, amministrativa ed ecologica, e integrate dalle recenti Direttive del Ministro per la Pubblica Amministrazione. Queste direttive arricchiscono l’offerta con l’attenzione specifica alla

formazione del personale neoassunto, allo sviluppo delle *soft skills* e al potenziamento della formazione internazionale. I principi guida che ispirano il Piano sono la valorizzazione delle risorse umane per il perseguimento degli obiettivi strategici, la garanzia di più elevati standard di qualità, produttività ed efficienza, il coinvolgimento diretto del personale nella programmazione, lo sviluppo di competenze trasversali per il benessere organizzativo e la promozione delle competenze digitali e linguistiche.

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

In tema di transizione digitale, il personale del Servizio ICT ha offerto un corso di formazione al personale per l'utilizzo delle piattaforme per la condivisione dei dati e il lavoro collaborativo, oltre che per la sicurezza del dato. L'offerta di Ateneo integra le proposte presenti in Syllabus sullo sviluppo delle Competenze digitali per la PA e sulla **cybersicurezza**. Si segnala inoltre la frequenza di un corso dedicato a quest'ultima specifica tematica offerto dal Ministero e l'organizzazione di formazione per l'utilizzo di Microsoft 365 Copilot, la cui licenza verrà distribuita a diverse unità di personale.

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

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

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

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

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

In riferimento alla transizione ecologica, sono stati promossi i corsi disponibili sulla piattaforma Syllabus sul ruolo della PA per la trasformazione sostenibile, sui principi alla base dello sviluppo sostenibile, sugli Obiettivi dell'Agenda 2030 e

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

A supporto della formazione internazionale, è proseguito nel 2025 il programma Erasmus+ docenti e PTA, che permette al personale docente, ricercatore e tecnico-amministrativo di svolgere un periodo di docenza (STA) o formazione (STT) presso un Ateneo di uno dei Paesi partecipanti al Programma, titolare di ECHE, con cui sia stato stipulato un accordo bilaterale che preveda la mobilità del personale. In particolare, per il PTA sono previsti eventi di formazione all'estero e periodi di *Job Shadowing*/periodi di osservazione/formazione presso un istituto d'istruzione superiore partner o altra organizzazione di interesse all'estero, con la possibilità di ricevere maggiori punteggi per la selezione optando per uno dei paesi aderenti al progetto UNITA.

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

In linea con la Riforma 1.15 del Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR), che prevede l'adozione da parte di tutte le pubbliche amministrazioni di un sistema unico di **contabilità economico-patrimoniale accrual**, l'Università di Brescia ha ampliato l'offerta formativa rivolta al personale tecnico-amministrativo attraverso l'adesione a percorsi specifici sulla materia. Nel corso del 2025 è stato avviato un primo ciclo di formazione rivolto a un gruppo selezionato di personale tecnico-amministrativo, attraverso la [piattaforma dedicata](#) messa a disposizione dal MEF. Tale piattaforma costituisce lo strumento ufficiale predisposto dalla Ragioneria Generale dello Stato per garantire una formazione certificata sui moduli di base e sugli standard ITAS previsti dalla Riforma 1.15 del PNRR. Per il 2026 e per gli anni successivi l'Ateneo prevede di:

- estendere la platea dei discenti, richiedendo l'accesso alla piattaforma formativa MEF per un numero più ampio di dipendenti coinvolti nei processi amministrativo-contabili;
- integrare il percorso formativo con ulteriori moduli destinati al personale che ha già iniziato la formazione nel 2025, così da completare progressivamente l'acquisizione delle competenze richieste dal nuovo sistema contabile.

RILEVAZIONE DEI FABBISOGNI

Dal 2023 è stato introdotto il programma "U-GOV Formazione", che ha digitalizzato i processi dell'ufficio Formazione e supporta il personale tecnico-amministrativo nelle procedure di richiesta e gestione curriculum formativo individuale e monitoraggio degli accessi agli eventi formativi:

- inoltrare richieste formative di partecipazione a corsi esterni;
- inoltrare richieste di iscrizione ai corsi di formazione organizzati dall'Ateneo;
- monitorare lo stato delle richieste di iscrizione a corsi interni/esterni;
- visualizzare, stampare ed aggiornare con corsi personali il proprio cv formativo.

Ai fini della predisposizione del Piano della Formazione 2025, nel mese di dicembre 2025 il Settore Risorse Umane ha sottoposto a tutti/e i/le responsabili, tramite il nuovo programma U-GOV Formazione, un catalogo formativo con le proposte principali per la formazione del personale tecnico-amministrativo. Tra i corsi presenti si menziona: comunicazione efficace, project management (livello base ed intermedio), Lingua inglese (livello B1 e B2), *Soft Skills*, Intelligenza artificiale (livello intermedio ed avanzato), Autocad, contabilità (livello base ed intermedio), gestione appalti, trasparenza, Decreti Rettorali e Disposizioni, gestione privacy, prevenzione della corruzione, Excel (livello base ed intermedio), ISOIVA, Intelligenza artificiale (livello base), Etica Pubblica, Inclusione, Parità di Genere, aggiornamento sulle procedure di gestione dei certificati digitali Infocert rilasciati da UNIBS.

Area tematica corso richiesto	
Comunicazione	Introduzione ed impatto dell'Intelligenza Artificiale nella Pubblica Amministrazione
Comunicazione	Rafforzare le competenze negli ambiti oggetto dei corsi per migliorare i rapporti con l'utenza e con i colleghi.
Comunicazione	Introdurre una comunicazione etica ed efficace
Area controllo di gestione	Formazione per RUP e DEC
Area economico-finanziaria	Partecipazione al seminario biennale dedicato all'area economico finanziaria "ISOIVA"
Area economico-finanziaria	Aspetti normativi e fiscali sull'emissione di notule ed aspetti pensionistici
Area economico-finanziaria	Formazione trasversale fiscale e contabile specifica per gli Atenei
Area giuridico-normativa generale	Assicurazione della qualità del Corso di Studio: aggiornamento in vista delle visite CEV del 2026
Area giuridico-normativa generale	Aggiornamento gestione documentale
Area informatica e telematica	Corsi specifici in ambito informatico (es. Corso Linux)
Area informatica e telematica	Utilizzo di piattaforme per meglio gestire la comunicazione (Teams e Meet)
Area linguistica	Implementare la lingua inglese
Area tecnico-specialistica	Aggiornamento professionale e miglioramento delle competenze nei vari settori professionali

Per l'anno 2026, in un'ottica di continua innovazione e miglioramento strategico dell'offerta formativa per il personale tecnico amministrativo, l'attività si concentrerà sull'ampliamento della platea dei beneficiari attraverso l'organizzazione di nuovi corsi di portata trasversale e sulla proposta di un "catalogo" di corsi, elaborato sulla base delle priorità strategiche, per una migliore pianificazione delle attività nel corso dell'anno.

MODALITÀ DI SVOLGIMENTO DEI CORSI

I corsi di formazione, a seconda della loro tipologia, prevedono l'utilizzo di diverse metodologie didattiche, anche integrate (modalità *blended*: una parte frontale, una parte *e-learning*) e si svolgono da gennaio a dicembre in orario di lavoro.

Le ore di partecipazione ai corsi obbligatori eccedenti l'orario di lavoro sono recuperate d'intesa con il/la Responsabile di struttura, che è tenuto/a ad assicurare la partecipazione del personale.

Qualsiasi richiesta di partecipazione a corsi aggiuntivi deve essere autorizzata dal/la Responsabile di struttura, previa verifica che la regolare presenza in ufficio sia assicurata.

Il personale può singolarmente monitorare tutti i corsi frequentati, con l'inserimento dei relativi attestati di presenza, attraverso la gestione del proprio cv formativo in U-Web Formazione.

Per tutto il personale è stata predisposta, all'interno della piattaforma Moodle, un'apposita area denominata "Archivio della formazione di Ateneo" nella quale, per ciascun anno, sono riportati tutti i corsi organizzati da UNIBS, con il relativo materiale didattico, le esercitazioni, e le registrazioni degli incontri; questo consente al personale di formarsi in autonomia implementando le proprie competenze lavorative.

Al fine di garantire l'alta qualificazione dei corsi e, al contempo, garantire l'ottimizzazione della spesa, l'Amministrazione intende coinvolgere, in primis, i/le docenti dell'Ateneo e il personale dirigente e tecnico-amministrativo in possesso delle specifiche competenze richieste dai singoli eventi formativi, riservandosi di ricorrere in via residuale all'offerta formativa esterna, secondo le modalità previste dalla normativa vigente.

Le docenze, che, qualora siano svolte fuori dall'ordinario orario di servizio, vengono retribuite secondo il tariffario previsto dal ["Regolamento per lo svolgimento delle attività di formazione per il personale T.A."](#), possono essere affidate al personale docente oppure, preferibilmente, al personale dirigente o appartenenti all'area delle Elevate Professionalità o dei Funzionari. Si segnala che è in previsione per l'anno venturo l'aggiornamento del regolamento

sopracitato. Gli incarichi di docenza possono essere affidati a personale dell'area dei Collaboratori solo nel caso in cui il curriculum vitae comprovi inequivocabilmente la professionalità e il livello di formazione richiesti dalla tipologia del corso.

È previsto il ricorso all'offerta formativa esterna laddove, per rispondere alle esigenze specifiche di determinati settori o di singoli, sia verificata la non percorribilità dell'organizzazione di corsi interni, oppure nel caso in cui ciò sia richiesto da specifici progetti di ricerca o da contratti/convenzioni in essere anche nell'ambito di comunità professionali cui l'Ateneo aderisca (ISOIVA, Procedamus, Cineca).

Da diversi anni, UNIBS aderisce al bando INPS "Valore PA". Il progetto consente al personale tecnico amministrativo di partecipare a corsi di perfezionamento - di differente livello e durata - in materie che vanno dal potenziamento delle competenze trasversali e delle competenze tecnico-specialistiche al rafforzamento delle competenze manageriali e di leadership.

In questa sezione si ripercorrono tutti gli aspetti relativi al monitoraggio delle sezioni precedenti con evidenza degli strumenti, delle tempistiche, delle modalità e delle responsabilità.

4.1 Monitoraggio del Valore pubblico

Misurare il valore pubblico generato dall'Ateneo mediante le proprie azioni strategiche si esplicita concretamente nel misurare i risultati raggiunti nelle aree istituzionali e strategiche di didattica, ricerca, impegno nel territorio, internazionalizzazione, persone e luoghi delineati nel Piano strategico 2023 – 2028 e rendicontati nella Relazione sulla *Performance* e nella Scheda di monitoraggio annuale di Ateneo.

Il 17 settembre 2024, con il parere favorevole del Senato accademico, il Consiglio di amministrazione ha adottato un Documento di monitoraggio del Piano Strategico (All.9). Il Documento illustra le finalità, le modalità, le responsabilità e le scadenze del monitoraggio del Piano Strategico di Ateneo 2023-2028 e si inserisce nel processo di integrazione degli strumenti di programmazione e verifica che l'Università di Brescia sta portando avanti negli ultimi anni al fine di migliorare il valore informativo e la qualità dei documenti programmatici, nel rispetto del principio della trasparenza dell'agire pubblico. Il Piano Strategico di Ateneo prevede monitoraggi annuali e una eventuale revisione al termine del primo triennio, sulla base degli esiti dei monitoraggi annuali e di una valutazione dell'andamento delle azioni messe in atto per il raggiungimento degli obiettivi, in considerazione anche delle evoluzioni del contesto interno ed esterno. Successivamente all'adozione del documento di monitoraggio si è svolto il primo monitoraggio del Piano Strategico per l'anno 2024.

Come riportato nel Documento di monitoraggio, cui si rimanda per i dettagli, la Responsabilità politica è in capo alla *governance* che ha predisposto e sviluppato il PSA e la Responsabilità amministrativa è in capo alle strutture amministrative di supporto, ognuna per il proprio ambito di competenza. Nel PSA sono, inoltre, esplicitate le Strutture amministrative referenti per la raccolta dei dati e la costruzione degli indicatori degli obiettivi. Seguendo lo stesso schema, il Documento di monitoraggio coinvolge nel processo del monitoraggio i/le Responsabili politici/che e i/le Responsabili amministrativi/e degli obiettivi e i/le Referenti degli indicatori. Le fasi, le Responsabilità e i tempi del monitoraggio annuale sono dettagliati nella tabella che segue. La scadenza del monitoraggio è fissata al 30 settembre di ogni anno.

PROCESSO	RESPONSABILE	PERIODO
Avvio e coordinamento del monitoraggio annuale	Direttore/Direttrice Generale	Luglio
Misurazione degli indicatori e inserimento dei dati in Sprint	Referenti degli indicatori	Settembre
Analisi degli indicatori e redazione del commento al monitoraggio	Responsabili politici degli obiettivi con il supporto dei/le Responsabili amministrativi/e	Settembre
Stesura del report di monitoraggio	UOC controllo di Gestione e <i>performance</i>	Settembre
Analisi del report e redazione della valutazione del PSA	Rettore/Rettrice, Prorettori/Prorettrici e Direttore/Direttrice Generale	Settembre
Valutazione finale e approvazione del monitoraggio	CDA	Settembre
Redazione della relazione di monitoraggio	UOC Comunicazione	Ottobre

Il 22 luglio 2025, con il parere favorevole del Senato accademico, il Consiglio di amministrazione ha approvato il documento [“Politica per il coinvolgimento dei portatori d’interesse”](#) che, in coerenza con le indicazioni dell’ANVUR e con i principi di responsabilità sociale e trasparenza istituzionale, intende promuovere un costante dialogo attivo con i portatori di interesse, rafforzare il legame tra l’Ateneo e il contesto economico, sociale e culturale di riferimento, favorire processi decisionali inclusivi e partecipati, migliorare l’aderenza dell’offerta formativa ai fabbisogni della società e del mercato del lavoro e ridurre il *mismatch* dei propri laureati. Tale documento supporta gli obiettivi del “Piano Strategico di Ateneo” e integra quello della “Politica Per la Qualità di Ateneo”, che impegna l’Università di Brescia nei confronti dei portatori di interesse interni ed esterni.

I risultati conseguiti dall’attuazione dei programmi nell’ambito del progetto PRO3 sono oggetto di monitoraggio annuale e valutazione al termine del triennio da parte del MUR, sulla base degli indicatori scelti per ciascun obiettivo e dei relativi target. In caso di raggiungimento dei target prefissati al termine del triennio, viene disposta la conferma dell’assegnazione del finanziamento previsto; diversamente si provvede al recupero, a valere sul FFO o sul contributo di cui alla legge 243/1991, delle somme attribuite per ciascun obiettivo in misura proporzionale allo scostamento medio tra i risultati conseguiti riferiti ai relativi indicatori e ai rispettivi target. In riferimento al programma presentato nell’ambito della Programmazione triennale 2024-2026, è previsto in capo alla Dirigente del settore Didattica e Impegno nel territorio un obiettivo di coordinamento delle azioni volte al conseguimento dei target PRO3.

In riferimento alla sostenibilità, la Commissione Sostenibilità di Ateneo redige periodicamente il [Rapporto di sostenibilità](#) nel quale relaziona sul grado di attuazione degli obiettivi del Piano di Ateneo per lo Sviluppo Sostenibile, monitorati annualmente. Il Rapporto contiene, per ciascuna area tematica, le strategie specifiche di lungo termine e un piano di azioni, articolato su quattro livelli: gli obiettivi, le azioni attivate, gli impegni e le procedure di coinvolgimento diretto di tutte le componenti della comunità universitaria e confronto con i principali portatori di interessi (istituzionali e non) del territorio.

All’interno del Sistema AVA le Commissioni Paritetiche Docenti-Studenti (CPDS) svolgono un importante ruolo di monitoraggio interno a livello di Dipartimento. Le Relazioni annuali delle CPDS vengono analizzate dai Gruppi di Riesame ad inizio anno e prese in considerazione per l’avvio di azioni correttive e preventive che vengono tracciate secondo lo schema e le modalità stabilite dal Presidio della Qualità di Ateneo.

I Gruppi di Riesame e i Presidi della Qualità dei Dipartimenti svolgono inoltre periodicamente un’attività di riesame, di analisi dei questionari e degli indicatori ANVUR nonché di avvio e monitoraggio interno delle azioni correttive dei corsi di studio avviate autonomamente o in risposta a sollecitazioni interne o esterne, come, ad esempio, la situazione degli esami bloccanti. A livello di Ateneo il ruolo di monitoraggio viene svolto dal Nucleo di Valutazione. In accordo con quanto disposto dalla normativa vigente e in particolare dal DM 1154/2021 “Autovalutazione, Valutazione, accreditamento iniziale e periodico delle sedi e dei corsi di studio”, dalle Linee guida dell’ANVUR, dallo Statuto e dal Regolamento Generale e dal Regolamento Didattico di Ateneo, il Nucleo si occupa di:

- esprimere parere vincolante sul possesso dei requisiti per l’accreditamento iniziale ai fini dell’istituzione di nuovi corsi di studio;
- esprimere parere sulla coerenza e sostenibilità degli eventuali piani di raggiungimento dei requisiti di docenza;
- verificare il corretto funzionamento del sistema di assicurazione della qualità e fornire supporto all’ANVUR e al MUR nel monitoraggio del rispetto dei requisiti di accreditamento iniziale e periodico dei corsi di studio e delle sedi;
- fornire supporto agli organi di governo e all’ANVUR nel monitoraggio dei risultati conseguiti rispetto agli indicatori per la valutazione periodica, nonché all’Ateneo nell’elaborazione di ulteriori indicatori per il raggiungimento degli obiettivi della propria programmazione strategica;
- redigere una [Relazione annuale](#), secondo le tempistiche e i contenuti indicati da ANVUR (sezione rilevazione studenti e sezione sistema AVA);
- effettuare audit a Corsi di Studio, Dipartimenti e Dottorati di ricerca per verificare il soddisfacimento dei requisiti di assicurazione della qualità previsti dal Sistema AVA;

- condurre analisi della pianificazione strategica e operativa anche con riferimento all'ambito della gestione delle risorse, come previsto dal sistema AVA3, valutando la coerenza del sistema adottato con riferimento alle missioni e alle attività istituzionali e gestionali, anche conducendo audizioni con le aree gestionali di vertice;
- validare e monitorare gli indicatori della Programmazione triennale Pro3 secondo quanto stabilito dal MUR e dall'ANVUR;
- esprimere un parere sull'accreditamento dei Dottorati, secondo le indicazioni del MUR e dell'ANVUR;
- esprimere parere sul potenziale formativo dei Corsi di Studio a programmazione nazionale e locale;
- esprimere un parere sui curricula dei professori per i contratti di alta qualificazione ex art. 23, comma 1, L. 240/2010;
- effettuare una valutazione degli interventi a favore di studenti con disabilità attraverso l'analisi della Relazione annuale sui servizi offerti a studenti con disabilità e DSA;
- esprimere un parere sulla mobilità interuniversitaria dei/le docenti, ex art. 7, comma 3, L. 240/2010.

Ai fini del monitoraggio e del miglioramento continuo riveste particolare importanza l'attività di analisi dei questionari. Si riportano di seguito i principali questionari somministrati a livello di Ateneo:

Questionari somministrati

Questionario	Contenuto	Somministrazione	A chi è rivolto	Pubblicazione risultati	Chi lo utilizza
<i>Rilevazione Opinioni Studenti sulla Didattica</i>	Opinioni studenti sul singolo insegnamento, sulla base della Scheda 1 e 3 del questionario Anvur, integrato da alcune domande individuate dal Presidio della Qualità di Ateneo	A cura dell'Ateneo, durante il primo e il secondo semestre, a partire dai due terzi del periodo didattico fino all'iscrizione all'esame	Studenti dei corsi di studio triennali, magistrali e magistrali a ciclo unico	Pubblici sulla piattaforma SISValDidat fino al livello del singolo insegnamento dall'a.a. 2022/23, fatta salva la possibilità del singolo docente di oscurare le valutazioni. Link dal sito di Ateneo alla pagina Dati e Statistiche Datamart di Ateneo tramite profilazione permessi per report specifici.	Gruppi di Riesame dei Corsi di studio, Commissioni Paritetiche Docenti Studenti, Presidi della Qualità di Dipartimento, Presidio della Qualità di Ateneo, Nucleo di Valutazione
<i>Questionario di soddisfazione sui servizi amministrativi (Good Practice)</i>	Grado di soddisfazione dei servizi amministrativi erogati dall'Ateneo (es. segreterie, biblioteche, aule, laboratori, servizi informativi)	Somministrato 1 volta all'anno alla comunità studentesca, al personale accademico e al personale tecnico-amministrativo nell'ambito del progetto Good Practice (GP) coordinato dal Politecnico di Milano	Studenti dei corsi di studio triennali, magistrali e magistrali a ciclo unico (suddivisi tra primo anno e anni successivi al primo) - Personale accademico - Personale tecnico - amministrativo	Pubblici sul Portale di Amministrazione Trasparente dell'Ateneo Link dal sito di Ateneo alla pagina Dati e Statistiche	Responsabili di posizione organizzativa, Gruppi di Riesame dei Corsi di studio, Commissioni Paritetiche Docenti Studenti, Nucleo di Valutazione
<i>Rilevazione opinioni studenti sull'organizzazione dei corsi di studio</i>	Grado di soddisfazione sull'organizzazione dei corsi di studio (carico di studio, organizzazione complessiva, orario delle lezioni,	A cura dell'Ateneo, erogato 1 volta all'anno in coincidenza con il questionario sui servizi amministrativi	Studenti dei corsi di studio triennali, magistrali e magistrali a ciclo unico (suddivisi tra primo anno e anni	Pubblici sul sito di Ateneo alla pagina Dati e Statistiche	Gruppi di Riesame dei Corsi di studio, Commissioni Paritetiche Docenti Studenti, Presidio della Qualità di

Questionario	Contenuto	Somministrazione	A chi è rivolto	Pubblicazione risultati	Chi lo utilizza
	soddisfazione complessiva)		successivi al primo)		Ateneo, Presidi della Qualità di Dipartimento, Nucleo di Valutazione
<i>Rilevazioni delle Opinioni dei Dottorandi (primo e secondo anno)</i>	Opinioni dei dottorandi del primo e secondo anno sull'organizzazione del Corso di Dottorato di appartenenza.	A cura del Consorzio Almalaurea, erogato 1 volta all'anno. Svolta dall'a.a. 2022/23 in poi	Dottorandi del primo e del secondo anno	Ad accesso riservato a figure specifiche tramite la piattaforma SISValDidat	Coordinatori e referenti qualità dei dottorati, Nucleo di valutazione
<i>Profilo dei laureati</i>	Esperienza dei laureandi e delle laureande sul corso di studio frequentato e l'Ateneo	A cura del Consorzio Almalaurea, erogato 1 volta prima del conseguimento del titolo	Studenti che stanno per conseguire il titolo (corsi di studio triennali, magistrali e magistrali a ciclo unico)	Pubblici sul sito Almalaurea . Pubblici sul sito di Ateneo alla pagina Dati e Statistiche per report specifici di area. Elaborazioni di confronto in area riservata del Presidio della Qualità.	Gruppi di Riesame dei Corsi di studio, Commissioni Paritetiche Docenti Studenti, Nucleo di Valutazione
<i>Condizione occupazionale dei laureati</i>	Livello di occupabilità dei/lle laureati/e	A cura del Consorzio Almalaurea, erogato dopo 1, 3 e 5 anni dal conseguimento del titolo	Laureati/e dell'Ateneo	Pubblici sul sito Almalaurea . Pubblici sul sito di Ateneo alla pagina Dati e Statistiche per report specifici di area. Elaborazioni di confronto in area riservata del Presidio della Qualità.	Gruppi di Riesame dei Corsi di studio, Commissioni Paritetiche Docenti Studenti, Nucleo di Valutazione
<i>Profilo dei dottori di ricerca</i>	Caratteristiche dei Dottori di ricerca, delle attività di didattica e di ricerca svolte, delle esperienze maturate durante l'università e della valutazione del percorso di studi concluso	A cura del Consorzio Almalaurea, erogato 1 volta prima del conseguimento del titolo	Dottorandi/e che stanno per conseguire il titolo	Pubblici sul sito Almalaurea Link dal sito di Ateneo alla pagina Dati e Statistiche	Dottorati, Nucleo di Valutazione
<i>Condizione occupazionale dei Dottori di ricerca</i>	Inserimento nel mercato del lavoro dei/lle Dottori/esse di ricerca, delle caratteristiche del lavoro trovato, tra cui la professione e la retribuzione, dell'utilizzo nel lavoro delle competenze acquisite all'università	A cura del Consorzio Almalaurea, erogato dopo 1 anno dal conseguimento del titolo	Dottori/esse di ricerca dell'Ateneo	Pubblici sul sito Almalaurea Link dal sito di Ateneo alla pagina Dati e Statistiche	Dottorati, Nucleo di Valutazione

Questionario	Contenuto	Somministrazione	A chi è rivolto	Pubblicazione risultati	Chi lo utilizza
<i>Opinioni di studenti su stage e tirocinio curriculare ed extra-curriculare</i>	Soddisfazione dei/le studenti sulle attività di stage e tirocinio	A cura del Consorzio Almalaurea	Studenti che hanno svolto tirocini durante il percorso di studi	Pubblici sul sito di Ateneo alla Dati e Statistiche per report specifici sull'Ateneo Accesso solo con credenziali per addetti sul sito Almalaurea	Gruppi di Riesame dei Corsi di studio, Commissioni Paritetiche Docenti Studenti
<i>Opinioni di enti e imprese su stage e tirocinio curriculare ed extra-curriculare</i>	Soddisfazione di aziende ed enti sulle attività di tirocinio	A cura del Consorzio Almalaurea	Enti e imprese in convenzione con l'Ateneo che hanno ospitato i tirocini	Pubblici sul sito di Ateneo alla Dati e Statistiche per report specifici sull'Ateneo Accesso solo con credenziali per addetti sul sito Almalaurea	Gruppi di Riesame dei Corsi di studio, Commissioni Paritetiche Docenti Studenti
<i>Indagine sul benessere organizzativo</i>	Indagini sul benessere organizzativo, sul grado di condivisione del sistema di valutazione e sulla valutazione del superiore gerarchico	A cura del Comitato Unico di Garanzia (CUG). Erogata nel 2025 nell'ambito del progetto Good Practice	Personale tecnico - amministrativo	Riportati e analizzati nelle relazioni annuali del CUG reperibili dalla pagina dedicata	CUG, Governance dell'Ateneo
<i>Questionario immatricolati</i>	Dati di ingresso sul percorso scolastico, dati sulla famiglia, motivazioni della iscrizione	A cura dell'Ateneo, all'atto dell'immatricolazione. Svolta dall'a.a. 2023/24.	Immatricolati/e a corsi di studio triennali, magistrali e magistrali a ciclo unico	Elaborazioni non pubbliche	Gruppo di lavoro della didattica, Presidio della qualità di Ateneo
<i>Questionario silenti</i>	Indagine sull'esperienza del primo anno di corso e sulle difficoltà riscontrate	Erogazione a cura dell'Ateneo, elaborazioni a cura di un gruppo di lavoro dedicato. Svolta dall'a.a. 2023/24.	Studenti del secondo anno che hanno conseguito meno di 24 CFU o che hanno cambiato corso di studio o hanno abbandonato	Elaborazioni non pubbliche	Gruppo di lavoro della didattica, Presidio della qualità di Ateneo

Per accesso “pubblico” si intende sempre una visualizzazione in forma aggregata dei risultati garantendo l’anonimato dei rispondenti.

4.2 Monitoraggio della performance

4.2.1 LA RELAZIONE SULLA PERFORMANCE

La rendicontazione a consuntivo degli obiettivi organizzativi avviene in occasione della Relazione sulla *performance*, che per il presente Piano verrà approvata entro giugno 2027 e che riguarderà l'anno solare 2026.

Nella Relazione sulla *performance* confluiscono i dati dell'organizzazione, per quanto riguarda la sintesi delle informazioni di interesse degli *stakeholder*, l'analisi del contesto interno ed esterno di riferimento, l'analisi dei punti di forza e di debolezza, l'analisi dei risultati raggiunti e le valutazioni del personale Dirigente e tecnico – amministrativo, aggregate per categoria.

4.2.2 MONITORAGGIO DEGLI OBIETTIVI DI STRUTTURA E DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE

Come previsto dal Sistema di Misurazione e Valutazione della *Performance*, gli obiettivi di struttura sono monitorati nel corso nell'anno. In particolare, è previsto un monitoraggio intermedio nel mese di luglio, con riferimento al 30/06/2026, che servirà ai/le responsabili di posizione organizzativa cui sono stati assegnati obiettivi per auto valutare quanto prodotto, evidenziare criticità ed eventualmente concordare rimodulazioni degli obiettivi con i vertici. Il monitoraggio sarà inoltre occasione per valutare, a livello centrale, lo stato degli obiettivi. Nel 2026, tale monitoraggio riveste un'importanza ulteriore in quanto costituirà un momento chiave anche per verificare l'adeguatezza e la coerenza degli obiettivi assegnati rispetto al processo di aggiornamento del Piano Strategico programmato nel primo semestre dell'anno, consentendo di apportare per tempo eventuali allineamenti o revisioni.

Il SMVP 2026 sottolinea la rilevanza del monitoraggio, esplicitando in particolare, a beneficio di tutti gli attori coinvolti, gli impatti negativi che l'assenza di un monitoraggio può generare sul ciclo della *performance* e sulla valutazione del personale coinvolto. È fondamentale che il mancato adempimento venga identificato tempestivamente e che vengano adottate misure correttive, come una riassegnazione delle responsabilità o una formazione aggiuntiva, per evitare ripercussioni più gravi.

Il monitoraggio, la misurazione finale del grado di raggiungimento degli obiettivi e la successiva valutazione sono effettuati mediante piattaforme digitali. Gli applicativi consentono da un lato di gestire tutti gli aspetti riguardanti gli obiettivi (anagrafe, pesi, indicatori e target, strutture assegnatarie e responsabili dei monitoraggi, relazioni di monitoraggio, analisi degli scostamenti ed eventuali evidenze documentali a supporto dei risultati rendicontati), dall'altro lato, la gestione della valutazione individuale che integra la componente di *performance* con la componente comportamentale, applicando i pesi in relazione alla tipologia di inquadramento del personale, così come disciplinato dal SMVP.

4.2.3 UTILIZZO DEI RISULTATI DELLE INDAGINI DI CUSTOMER SATISFACTION

Il sistema di monitoraggio si rafforza con la dimensione della qualità dei servizi e della soddisfazione degli utenti, mediante:

- la rilevazione della soddisfazione dell'utenza per i servizi erogati e il confronto con i risultati di analoghe realtà universitarie (individuazione di benchmark e analisi degli scostamenti);

- il costante controllo degli indicatori introdotti nella Carta dei servizi del Sistema Bibliotecario di Ateneo che sono stati formulati in modo mirato, anche al fine di accrescere e migliorare l'offerta.

Grazie all'adesione al Progetto GP, i risultati delle indagini di *customer satisfaction*, rivolte al corpo docente, al Personale tecnico amministrativo e alla popolazione studentesca sono utilizzati per effettuare sia un confronto temporale che interuniversitario.

Le indagini vengono rese disponibili nel periodo compreso tra la fine di agosto e l'inizio di settembre anche alle Commissioni paritetiche docenti-studenti e ai/Ile responsabili dei Gruppi di Riesame dei Corsi di studio, previsti dal Sistema AVA, affinché possano prenderne visione e commentarle nell'ambito della attività di monitoraggio dei Corsi di studio.

Il monitoraggio della qualità percepita del servizio in ottica di miglioramento con la produzione di un commento sull'esito della più recente indagine Good Practice ed eventuale proposta di azioni migliorative mira a promuovere non solo il monitoraggio di un certo standard di qualità, ma il suo miglioramento, partendo dalle possibili aree di criticità.

Anche per l'anno 2026 sono stati proposti, tra gli altri, obiettivi legati ad azioni di miglioramento di aspetti individuati come critici o semplicemente migliorabili nell'indagine di customer effettuata.

4.2.4 RUOLO DELL'ORGANISMO INDIPENDENTE DI VALUTAZIONE

Il Nucleo di Valutazione riveste un ruolo strategico nel processo di autovalutazione, contribuendo in modo determinante al miglioramento del ciclo della *performance*. Attraverso raccomandazioni e suggerimenti, il Nucleo fornisce indicazioni preziose per ottimizzare i processi collegati alla gestione della *performance*. Le sue funzioni, in qualità di organo di controllo interno, sono definite dallo Statuto. Tra esse, rientrano anche le attribuzioni proprie dell'Organismo Indipendente di Valutazione (OIV), come previsto dal D.Lgs. 150/2009 e successive modifiche. Nel contesto del monitoraggio del PIAO di Ateneo, il Nucleo assume un ruolo centrale nel garantire trasparenza, misurazione e miglioramento continuo delle *performance*.

Performance:

- [Parere vincolante sul Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance](#);
- Esame del Piano della *Performance* (contenuto nel PIAO);
- [Validazione della Relazione sulla Performance](#);
- Esame della proposta di Valutazione della Direttrice Generale;
- Esame monitoraggio intermedio obiettivi di struttura;
- Stesura della sezione sulla valutazione della *Performance* della [Relazione annuale del Nucleo](#), valida come [Relazione sul funzionamento complessivo del Sistema](#) di valutazione, trasparenza e integrità dei controlli interni;
- [Relazione al Bilancio consuntivo](#) (ai sensi L. 537/93, art. 5, c. 21);
- Valutazione progetti del Premio sull'Innovazione;

Anticorruzione e Trasparenza:

- Esame della Relazione annuale del/la Responsabile della Prevenzione della corruzione e trasparenza (RPCT);
- Esame del Piano Anticorruzione e Trasparenza (contenuto nel PIAO);
- Stesura del [Documento di attestazione](#) sulla verifica sulla pubblicazione, sulla completezza, sull'aggiornamento e sull'apertura del formato di ciascun documento, dato ed informazione elencati dall'ANAC relativamente alla sezione "amministrazione trasparente" del sito, secondo le indicazioni fornite annualmente da ANAC.

Per l'espletamento delle sue attività è previsto il diritto di accesso in favore dell'OIV a tutti gli atti e documenti utili all'espletamento dei propri compiti, nonché a tutti i sistemi informativi, compreso il sistema di controllo di gestione.

4.2.5 GENDER EQUALITY PLAN

All'interno del *Gender Equality Plan*, per la realizzazione delle azioni di ciascun obiettivo strategico sono indicati destinatari/e diretti/e e indiretti/e, responsabili istituzionali e operativi/e, risorse umane e finanziarie, indicatori di valutazione, cronoprogramma e *Sustainable Development Goals* (SDG) correlati.

La Commissione Genere presenta una relazione annuale che riporta tutte le attività svolte e gli interventi realizzati, in linea con gli obiettivi prefissati. I report sono pubblicati sul [portale di Ateneo](#).

4.3 Monitoraggio rischi corruttivi e trasparenza

IL MONITORAGGIO E IL RIESAME

Le azioni qui analizzate riguardano attività fondamentali ai fini della prevenzione della corruzione. Il **monitoraggio** consiste in una verifica continuativa delle singole misure di trattamento del rischio per quanto riguarda la loro attuazione e la loro idoneità. In questa fase del processo di gestione del rischio l'Ateneo ha definito tre principali strumenti di lavoro nelle tabelle allegate che costituiranno la base per l'attività di monitoraggio.

Tale attività si può intersecare in fase di consolidamento dei processi con il **riesame** che ha una frequenza di attuazione programmabile con cadenza annuale.

In occasione delle verifiche annuali previsti il monitoraggio dovrà mettere in evidenza i seguenti aspetti:

- i processi e delle attività oggetto del monitoraggio;
- la periodicità delle verifiche;
- la modalità di svolgimento della verifica.

Le verifiche sono state eseguite a due livelli:

- un **primo livello** di controllo (**self assessment**) affidato ai/alle responsabili di ciascuna struttura i quali sono chiamati periodicamente a monitorare l'effettiva attuazione delle misure anticorruzione previste dal Piano, con l'impegno di segnalare al RPCT eventuali criticità riscontrate;
- un **secondo livello** di controllo affidato al **RPCT** ed al gruppo di supporto i quali, dando priorità ai processi con maggior rischio e ai processi che implicano l'utilizzo di fondi PNRR, effettueranno una ulteriore attività di verifica mediante colloqui con la struttura competente e con il/la relativo/a responsabile;

Nel 2025 sono state effettuati due incontri di verifica dei processi a rischio mappati, in continuità con quanto fatto negli scorsi anni. Le strutture intervistate sono state quelle dei dipartimenti di aree ingegneristica, incontrati insieme, e il Servizio ICT. Gli incontri, verbalizzati, sono stati proficui e costruttivi e utili alla diffusione della cultura della prevenzione della corruzione.

Tali risultanze saranno poi utilizzate per prevedere misure correttive rispetto a quelle già individuate al fine di un continuo e graduale miglioramento della strategia di gestione del rischio corruttivo.

L'attività di **riesame** si attua al fine di valutare il funzionamento di prevenzione della corruzione nel suo complesso e con una prospettiva più ampia, di raccordo anche col Piano Strategico 2023-2028.

Il riesame della funzionalità complessiva del sistema si avvale anche degli esiti dell'attività di monitoraggio, ha una periodicità programmata e coinvolge, attraverso momenti di confronto, i soggetti coinvolti nella programmazione dell'amministrazione.

L'attività di riesame permette di individuare rischi emergenti, identificare processi organizzativi tralasciati in fase di mappatura, prevedere nuovi criteri per l'analisi e la ponderazione del rischio. Si prevede di programmarla annualmente

in vista della redazione della sezione anticorruzione del piano con il coinvolgimento degli organismi deputati alla valutazione delle performance.

Monitoraggio e riesame consentiranno così di produrre un sistema di prevenzione della corruzione semplificato che trovi le misure più adeguate e si alleggerisca di quelle ridondanti o inadeguate.

L'esito delle attività di verifica svolte nel 2025, hanno sostanzialmente confermato quanto mappato nell'allegato 3 e 4 che hanno subito lievi modifiche. Si è aggiornato l'allegato 5 in funzione delle novità normative introdotte dal nuovo Codice degli Appalti.

4.4 Monitoraggio organizzazione e capitale umano

4.4.1 MONITORAGGIO PIANO DEI FABBISOGNI DI PERSONALE

Ai fini della programmazione triennale del personale lo strumento principale di monitoraggio è rappresentato dal portale ministeriale PROPER, che consente la programmazione del fabbisogno di personale, la verifica delle spese di personale, dell'indebitamento, della sostenibilità economico finanziaria, la numerosità e il *turn-over* del personale universitario nel rispetto dei vincoli normativi in vigore.

Le misure economiche di riferimento per il calcolo degli indicatori PROPER sono costantemente monitorate dall'ufficio Controllo di gestione e *performance*, che, nel corso dell'anno, effettua delle stime periodiche degli indicatori e simulazioni prospettiche, sulla base delle previsioni di andamento della gestione.

Le simulazioni sono effettuate:

- nel mese di aprile, in occasione della chiusura dell'esercizio precedente e della redazione del Bilancio unico d'Ateneo: stima degli indicatori sulla base dei dati consuntivi, in attesa del calcolo ufficiale da parte del MUR;
- mensilmente da luglio a dicembre, in base all'aggiornamento delle previsioni di chiusura dell'esercizio in corso;
- nei mesi di novembre-dicembre, in occasione della redazione del Bilancio unico di Ateneo di previsione: le stime riguardano sia l'anno in corso che i successivi, in linea con la programmazione economica.

4.4.2 MONITORAGGIO FORMAZIONE

Al fine di monitorare l'efficacia di ciascuna attività formativa organizzata internamente all'Ateneo vengono erogati, a campione, un test di apprendimento e un questionario di valutazione della qualità del corso.

Quest'ultimo, in particolare, è stato strutturato con l'obiettivo di indagare i seguenti aspetti:

- coerenza e grado di approfondimento del corso;
- adeguatezza del tempo dedicato ai singoli argomenti e utilità delle eventuali esercitazioni;
- competenza, chiarezza espositiva, disponibilità del docente e capacità di coinvolgimento dei partecipanti;
- soddisfazione complessiva e spazio per eventuali suggerimenti.

Al termine di ogni anno è possibile rendicontare il numero di corsi (interni ed esterni), l'ammontare complessivo delle ore di formazione erogate, il numero di partecipanti e la spesa totale per le attività formative, grazie al supporto del nuovo programma U-GOV Formazione.

La piattaforma ministeriale Syllabus prevede una sezione, il **Fascicolo formativo del dipendente**, dedicata alla raccolta e alla valorizzazione dei dati sulla formazione svolta sulla piattaforma, con l'obiettivo di esporre sinteticamente e in tempo reale i risultati di apprendimento conseguiti e le competenze sviluppate grazie alla fruizione dei contenuti formativi.

La sezione offre anche, per ogni programma formativo assegnato, una visione aggregata sui test di verifica delle competenze svolti in piattaforma, con la possibilità di scaricare il relativo report e un quadro delle competenze acquisite e dei connessi *badge* ottenuti.

Ciascun dipendente, inoltre, può verificare il tempo complessivo investito nelle attività di formazione in termini di ore e minuti, anche ai fini della partecipazione al raggiungimento dell'obiettivo formativo indicato nelle Direttive del Ministro per la pubblica amministrazione 23 marzo 2023 (almeno tre giorni di formazione/anno) e del 14 gennaio 2025 (almeno 40 ore di formazione/anno).

Il *budget* stanziato per la formazione del personale tecnico amministrativo nell'anno solare 2026 è di €150.00,00. Lo stesso importo è previsto per ognuno dei due anni successivi 2027 e 2028. La maggior parte del *budget* per la formazione del PTA sarà utilizzata per l'organizzazione di iniziative in house di formazione trasversale, manageriale e obbligatoria.

Inoltre, sono stati stanziati per ognuno degli anni del triennio €98.280 per attività formative in tema di sicurezza dedicate a tutta la comunità accademica.

L'ufficio Sviluppo Organizzativo e Formazione ha inoltre il compito di monitorare le spese di vitto e alloggio derivanti dalle missioni di formazione che si svolgono al di fuori del territorio di Brescia.