



**Università
di Brescia**

Riesame del Sistema di Governo dell'Ateneo 2023-2025

Modello del documento predisposto e approvato dal PQA nella seduta n. 5 del 12 giugno
2026 Parere favorevole del Senato Accademico con delibera n. 133 del 22 giugno 2026
Approvato dal Consiglio di Amministrazione con delibera n. 129 del 23 giugno 2026

Sommario

1. Introduzione al Riesame del Sistema di Governo 2023-2025.....	2
2. Definizione del Sistema di Governo e delle attività di riesame.....	3
3. Modalità di svolgimento del Riesame del Sistema di Governo 2023-2025.....	5
Date e argomenti dei principali incontri del Tavolo dei Prorettori e Prorettrici per il Riesame del Sistema di Governo.....	7
Aspetti considerati per il riesame del Sistema di Governo	8
Riesame AMBITO A - Strategia, pianificazione e organizzazione.....	9
Decisioni e azioni conseguenti alle opportunità di miglioramento individuate.....	15
APPENDICE Calendario degli incontri con Prorettori e Prorettrici.....	17

1. Introduzione al Riesame del Sistema di Governo 2023-2025

In questo rapporto si presentano gli esiti del Riesame del Sistema di Governo dell'Università degli Studi di Brescia per il periodo dal 2023 al 2025, ovvero alla fine del primo triennio di attività dell'attuale Governance e in corrispondenza del previsto **monitoraggio di metà mandato** del Piano Strategico di Ateneo 2023-2028.

I **principali attori coinvolti** nel processo di Riesame del Sistema di Governo sono stati:

- il Rettore, i Prorettori/trici e alcuni Delegati
- la Direttrice Generale e alcuni Dirigenti

che hanno avuto la responsabilità di predisporre e svolgere questo riesame,

- il Senato Accademico
- il Consiglio di Amministrazione

che hanno avuto la responsabilità di approvarlo, e

- il Presidio della Qualità (PQA)
- il Nucleo di Valutazione (NdV)

che hanno avuto il compito di fornire supporto al processo, ciascuno nell'ambito delle proprie competenze.

In particolare, mentre il PQA programma e attua le azioni di supporto, monitoraggio e verifica dei processi di AQ ai diversi livelli (Ateneo, Dipartimenti, Corsi di Studio e di Dottorato) e aree strategiche (Didattica, Ricerca, Impegno Sociale per il Territorio, Internazionalizzazione, Persone e Luoghi), il NdV verifica la metodologia generale e valuta l'AQ complessiva dell'Ateneo, rilevando eventuali criticità e formulando eventuali raccomandazioni. Le valutazioni e le raccomandazioni del NdV sono raccolte nella sua Relazione annuale, che viene sistematicamente trasmessa al Sistema di Governo e al PQA per il riesame periodico che, insieme al sistema delle audizioni, rappresentano il supporto fornito dal NdV al processo di riesame complessivo.

Le attività del riesame triennale del Sistema di Governo dell'Ateneo si sono svolte nel primo semestre del 2026, contestualmente con:

- il monitoraggio e revisione del Piano Strategico di Ateneo 2023-2028;
- il monitoraggio di chiusura dei Piani Strategici dei Dipartimenti 2024-2025;
- la definizione dei nuovi Piani Strategici dei Dipartimenti 2026-2028.

Tutti i Piani Strategici di Ateneo e dei Dipartimenti sono stati approvati nella seduta del Senato Accademico del 22.06.2026 e nella seduta del Consiglio di Amministrazione del 23.06.2026.

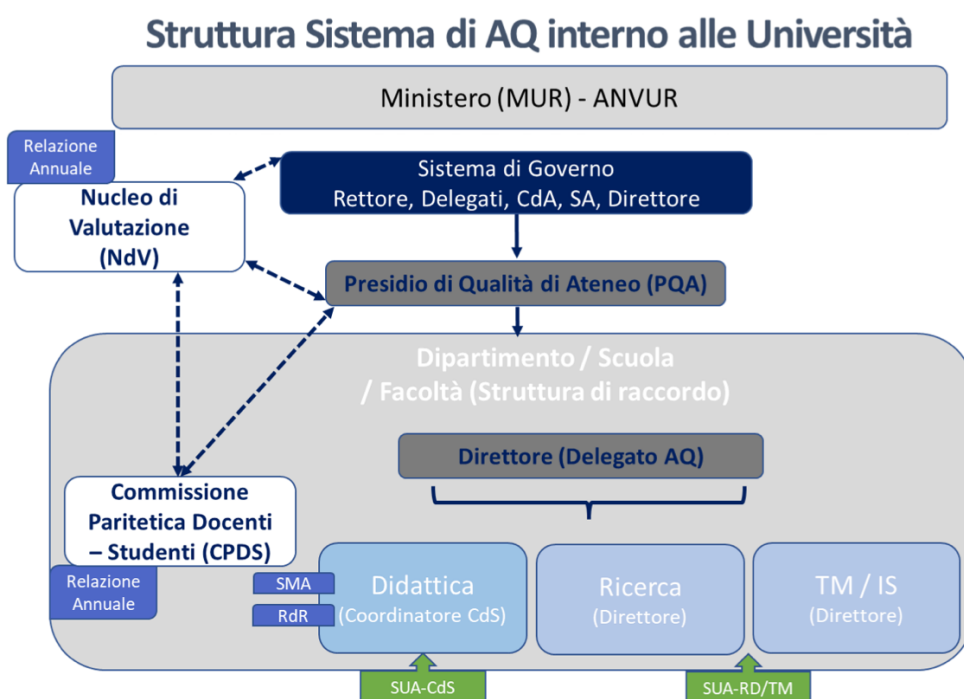
Il rapporto di Riesame del Sistema di Governo dell'Ateneo 2023-2025 comprende anche il Riesame del Sistema di Assicurazione della Qualità per lo stesso triennio, ottenuto dalla sintesi delle attività di riesame svolte dal PQA in occasione della stesura della sua relazione annuale.

Il rapporto di Riesame del Sistema di Governo dell'Ateneo 2023-2025 è pubblicato insieme ai monitoraggi annuali del primo triennio di attività dell'attuale Governance nella pagina dedicata ai Piano Strategici di Ateneo e dei Dipartimenti (www.unibs.it/it/piano-strategico).

2. Definizione del Sistema di Governo e delle attività di riesame

Come indicato nelle “Linee Guida per il Sistema di Assicurazione della Qualità negli Atenei” dell’ANVUR (Del. n. 189 del 08.08.2024; punto 5.1 Il Sistema di Governo), le Università strutturano in piena autonomia i loro sistemi di governo tenendo conto della loro missione, della propria offerta formativa e di quella nazionale e delle modalità di collaborazione per accogliere una maggiore internazionalizzazione degli studi e rispondere alle sfide attuali, come l’apprendimento digitale e le nuove forme di didattica. In tale contesto l’assicurazione della qualità gioca un ruolo cruciale, perché supporta il sistema di governo dell’Ateneo nella risposta ai cambiamenti e assicura che i titoli conseguiti dagli studenti e la loro esperienza formativa rimangano al centro delle missioni istituzionali.

Per “**Sistema di Governo**” si intende l’insieme di Organi di Governo definiti nella L. 240/2010 (Rettore, Senato Accademico, Consiglio di Amministrazione, Collegio dei Revisori dei Conti, Nucleo di Valutazione, Direttore Generale) e di altri organi/organismi, comunque denominati, nello Statuto, nel Regolamento Generale di Ateneo e/o in altre Delibere di Ateneo.



Fonte: ANVUR “Linee Guida per il Sistema di Assicurazione della Qualità negli Atenei”
(Delibera del Consiglio Direttivo n. 189 del 08.08.2024; fig. 2 a pag. 23)

Il Sistema di Governo e di gestione delle attività e delle relative prestazioni deve essere coerente con la missione, la visione, la pianificazione strategica e operativa, le risorse disponibili, i bisogni e le aspettative dei portatori di interesse più significativi. Inoltre, il Sistema di Governo ha la responsabilità di predisporre/aggiornare almeno la seguente documentazione:

- Statuto e Regolamenti di Ateneo;
- Documenti di pianificazione strategica di Ateneo (ad es. Piano Strategico; Piano Triennale; Piano della performance; Piano Integrato di Attività e Organizzazione – PIAO, etc.) e di pianificazione delle attività didattiche, di ricerca e di terza missione/impatto sociale;

- Documenti per la progettazione e la gestione del sistema di monitoraggio della pianificazione e dei risultati;
- Documenti di riesame del Sistema di Governo e del Sistema di Assicurazione Qualità;
- Documenti di Ateneo inerenti il personale docente (reclutamento e qualificazione), la gestione delle risorse finanziarie, delle strutture e delle attrezzature/tecnologie, delle informazioni e della conoscenza;
- Linee di indirizzo di Ateneo per la progettazione e la gestione dell'offerta formativa.

Il Riesame del funzionamento del Sistema di Governo e di Assicurazione della Qualità dell'Ateneo è considerato al Punto di Attenzione (PdA) A.4 del **modello AVA3 dell'ANVUR**: in particolare, l'Aspetto da Considerare (AdC) A.4.1 considera se *“Il funzionamento del Sistema di Governo è periodicamente aggiornato con modalità e tempistiche che favoriscono il miglioramento della sua efficacia a supporto della pianificazione strategica”* e l'AdC A.4.4 considera se *“Gli Organi di Governo, al fine di tenere sotto controllo l'effettiva realizzazione delle proprie politiche e strategie e di raggiungere gli obiettivi fissati, effettuano periodicamente il riesame del Sistema di Governo e di Assicurazione della Qualità, ne prendono in considerazione gli esiti e attuano le azioni di miglioramento necessarie. Il Sistema di Governo assicura la diffusione dei risultati delle valutazioni e del riesame ai responsabili della gestione in qualità delle attività”*.

Nel *“Glossario dei termini e dei concetti chiave utilizzati nei processi di Assicurazione della Qualità in AVA3”* (aggiornamento del 04.11.2022; pag. 19) l'ANVUR definisce il **“Riesame del Sistema di Governo”** come la *“determinazione dello stato del Sistema, di Governo per valutarne l'idoneità, l'adeguatezza e l'efficacia nell'attuazione delle politiche e delle strategie dell'Ateneo e nel conseguimento degli obiettivi stabiliti”*. Nella sezione *“Approfondimento”* il Glossario indica quali elementi vanno considerati in entrata e quali devono essere i risultati in uscita del riesame, prevede che l'Ateneo documenti le modalità di svolgimento e fissa come periodicità *“naturale”* quella annuale.

Termine	Definizione	Approfondimento
Riesame del Sistema di Governo	Determinazione dello stato del Sistema, di Governo per valutarne l'idoneità, l'adeguatezza e l'efficacia nell'attuazione delle politiche e delle strategie dell'Ateneo e nel conseguimento degli obiettivi stabiliti.	Il Riesame del Sistema di Governo consiste nell'insieme delle attività svolte dal Sistema di Governo con il supporto del Presidio della Qualità e del Nucleo di Valutazione, ciascuno per le proprie competenze. Il riesame del Sistema di Governo è in carico al Rettore, al Direttore Generale, al Senato Accademico e al Consiglio di Amministrazione con il supporto del Presidio della Qualità e del Nucleo di Valutazione. Il riesame del Sistema di Governo deve essere pianificato e condotto prendendo in considerazione: - lo stato delle azioni derivanti da precedenti riesami del Sistema di Governo e/o del Sistema di Assicurazione della Qualità; - i cambiamenti nei fattori esterni ed interni che sono rilevanti per il conseguimento degli obiettivi (strategici e operativi) dell'Ateneo; - le informazioni sulle prestazioni e sull'efficacia del Sistema di Assicurazione della Qualità così come risultanti dal Riesame del Sistema di Assicurazione della Qualità; - l'adeguatezza delle risorse; - l'analisi dei rischi e delle opportunità di miglioramento. I risultati in uscita del riesame del Sistema di Governo devono comprendere decisioni e azioni relative a: - opportunità di miglioramento del Sistema di Governo e/o del Sistema di Assicurazione della Qualità; - esigenze di modifica al Sistema di Governo e/o al Sistema di Assicurazione della Qualità; - risorse necessarie L'Ateneo deve documentare le modalità di svolgimento e i risultati conseguiti con il Riesame del Sistema di Governo. La periodicità <i>“naturale”</i> del riesame del Sistema di Governo è quella annuale con una collocazione nel periodo novembre-dicembre a valle del monitoraggio della pianificazione strategica e del PIAO dell'Ateneo, della stesura della Relazione Annuale del Nucleo di Valutazione e di quella del PQA e in tempo utile per attuare le eventuali modifiche conseguenti in occasione della definizione degli aggiornamenti del sistema di pianificazione strategica e del PIAO e della predisposizione del bilancio dell'Ateneo. L'eventuale modifica del Sistema di Governo è uno dei risultati in uscita del riesame e può contemplare, se ritenuta necessaria, la modifica dello Statuto e/o del Regolamento Generale di Ateneo.

Fonte: ANVUR *“Glossario dei termini e dei concetti chiave utilizzati nei processi di Assicurazione della Qualità in AVA3”* (aggiornamento del 04.11.2022; pag. 19)

3. Modalità di svolgimento del Riesame del Sistema di Governo 2023-2025

Il rapporto di Riesame del Sistema di Governo dell'Università degli Studi di Brescia per il primo triennio di mandato dell'attuale Governance è stato predisposto a seguito delle attività di monitoraggio e analisi svolte dal **Tavolo dei Prorettori e Prorettrici**, approvato dal Consiglio di Amministrazione previo parere favorevole del Senato Accademico e trasmesso al Nucleo di Valutazione che ne tiene conto ai fini della valutazione dell'efficacia del Sistema di Governo e del Sistema di AQ, nonché delle azioni di miglioramento implementate dall'Ateneo.

Il Tavolo dei Prorettori e Prorettrici, coordinato dal Rettore e con la partecipazione della Direttrice Generale, ha svolto le proprie attività con **incontri periodici durante il primo semestre del 2026**. Ad alcuni di questi incontri hanno partecipato anche i Direttori e delegati dei Dipartimenti, con l'obiettivo di favorire il confronto reciproco riguardo alla **revisione di metà mandato del Piano Strategico di Ateneo** e alla stesura dei nuovi Piani Strategici dei Dipartimenti per il triennio 2026-2028. Negli stessi mesi la Governance di Ateneo ha lavorato alla stesura della **Scheda di Autovalutazione di Sede di AVA3** in preparazione della visita di accreditamento periodico di fine anno, considerando ai fini del Riesame del Sistema di Governo in particolare gli Ambiti A (Strategia, pianificazione e organizzazione) e B.2 (Gestione delle risorse finanziarie).

Sono stati utilizzati come **elementi in ingresso** del processo di riesame del Sistema di Governo dell'Università degli Studi di Brescia per il triennio 2023-2025:

- gli esiti dei tre monitoraggi annuali del Piano Strategico di Ateneo;
- gli esiti delle azioni derivanti dai riesami annuali sull'efficacia del Sistema di Governo e del Sistema di AQ;
- le informazioni sui risultati e sull'efficacia del Sistema di AQ, così come risultano dal Riesame del Sistema di AQ;
- l'analisi di eventuali cambiamenti nei fattori esterni ed interni intervenuti negli ultimi tre anni che sono rilevanti per il conseguimento degli obiettivi strategici e operativi dell'Ateneo, considerando anche l'adeguatezza delle risorse (finanziarie, persone, strutture, formazione, ecc.) necessarie al perseguimento di tali obiettivi e al buon funzionamento del sistema;
- le Relazioni Annuali del PQA sullo stato del sistema di AQ e delle relative attività dell'ultimo triennio, con particolare riferimento a eventuali aspetti da migliorare in esse evidenziati;
- le Relazioni Annuali del Nucleo di Valutazione dell'ultimo triennio, con particolare riferimento al grado di efficacia delle azioni di miglioramento del Sistema di AQ implementate e alle raccomandazioni in esse contenute;
- l'andamento degli indicatori di monitoraggio del Piano Strategico pertinenti degli ambiti di Sede;
- il Rapporto ANVUR di accreditamento periodico e la relativa Relazione CEV a seguito di visita.

Con riferimento all'Ambito A "Strategia, pianificazione e organizzazione" della Scheda di Autovalutazione della Sede di AVA3, il rapporto triennale di Riesame del Sistema di Governo dell'Università degli Studi di Brescia presenta:

- a) la sintesi dei principali cambiamenti del Sistema di Governo avvenuti, i motivi delle modifiche e le azioni di miglioramento adottate, il loro stato di avanzamento e gli esiti ottenuti. Sono considerati i fattori esterni e interni che hanno portato ai cambiamenti rilevanti per conseguire gli obiettivi (strategici e operativi) dell'Ateneo e l'adeguatezza delle risorse.

b) l'analisi della situazione attuale sulla base dei documenti e degli indicatori considerati, dalla quale emergano i principali punti di forza, i principali punti di debolezza o gli aspetti da migliorare e le ipotesi delle possibili cause.

A seguito dei cambiamenti intervenuti nel triennio precedente e dell'analisi effettuata, il riesame del Sistema di Governo presenta inoltre gli **elementi in uscita** che riguardano:

c) la descrizione delle decisioni e delle azioni relative a

- opportunità di miglioramento del Sistema di Governo e/o Sistema di AQ
- esigenze di modifica al Sistema di Governo e/o al Sistema di AQ
- risorse necessarie.

Il Tavolo dei Prorettori e Prorettrici, che ha predisposto il rapporto di Riesame del Sistema di Governo 2023-2025, risulta così composto:

Ruolo	Componenti
Rettore	Prof. Francesco Castelli
Prorettrice Vicaria	Prof.ssa Adriana Apostoli
Direttrice Generale	Dott.ssa Monica Bonfardini
Prorettori e Delegati	Prof.ssa Daniela Bosisio - Prorettrice alla Didattica e Orientamento Prof.ssa Renata Mansini - Prorettrice alla Ricerca Prof. Roberto Ranzi - Prorettore alle Politiche di Internazionalizzazione Prof. Carlo Alberto Romano - Prorettore all'Impegno Sociale per il Territorio e rapporti con le Sedi Esterne Prof. Antonio Vita - Prorettore ai Rapporti con le Strutture Sanitarie Prof. Claudio Teodori - Prorettore ai Rapporti con il Sistema Economico e Produttivo

Il Tavolo dei Prorettori e Prorettrici, per la discussione degli argomenti riguardanti il monitoraggio e la revisione di metà mandato e il riesame del funzionamento del Sistema di Governo, si è riunito per la prima volta a dicembre 2025 e successivamente anche in sottogruppi in varie occasioni nel primo semestre del 2026. Ad alcuni incontri dedicati al riesame ha partecipato il Delegato del Rettore al Sistema Qualità, prof. Maurizio Carpita. In occasione della revisione dei Piani Strategici, il confronto è stato inoltre esteso anche ai Direttori dei Dipartimenti e ai loro delegati a didattica, ricerca e terza missione.

Date e argomenti dei principali incontri del Tavolo dei Prorettori e Prorettrici per il Riesame del Sistema di Governo

Data incontro	Ordine del giorno / argomenti trattati
12/12/2025	Revisione del Piano Strategico e raccordo con PQA e PQD
15/01/2026	Rivisitazione "Squadra di governo" e programmazione incontri con i delegati Programmazione predisposizione Piano Strategico di Ateneo
16/01/2026	Monitoraggio e revisione di metà mandato del Piano Strategico di Ateneo (Ambito A) Monitoraggio e aggiornamento dei Piani Strategici dei Dipartimenti (Ambito E)
16/02/2026	Linee Guida per stesura piani strategici dei Dipartimenti
02/03/2026	Pianificazione prossime attività per Piano Strategico di Ateneo
31/03/2026	Esiti del monitoraggio del cruscotto indicatori del Piano Strategico di Ateneo. Analisi delle proposte di integrazioni e rettifiche delle aree strategiche. Presentazione degli esiti del riesame alle Governance dei Dipartimenti.
27/04/2026	Condivisione degli esiti del riesame della Governance dei Dipartimenti. Revisione degli indicatori di monitoraggio dei Piani Strategici dei Dipartimenti.
17/06/2026	Chiusura e approvazione del rapporto di Riesame del Sistema di Governo con invio agli organi per approvazione nella seduta di giugno.

Come previsto inizialmente nella fase di definizione dell'attuale Piano Strategico di Ateneo per il sessennio 2023-2028, l'attività di riesame del Sistema di Governo viene svolta e condivisa in occasione del monitoraggio annuale. Questa valutazione annuale rappresenta un momento di riflessione e di condivisione dello stato di avanzamento dei risultati conseguiti che costituisce una novità sostanziale per l'Università degli Studi di Brescia, a testimonianza dell'impegno assunto con la comunità accademica e studentesca.

L'attività di riesame è stata favorita dagli incontri periodici (usualmente con cadenza mensile) del Rettore e della Direttrice Generale con Prorettori/trici (vedi appendice) e Direttori/trici (vedi [pagina web](#), con il calendario e gli ordini del giorno degli incontri). La Governance dispone inoltre di vari cruscotti indicatori CINECA che permettono il monitoraggio periodico anche infra-annuale dell'efficacia delle azioni di governo. Gli esiti e le conseguenti decisioni che derivano dall'attività di riesame sono presentati e condivisi con il Senato Accademico e il Consiglio di Amministrazione.

Il riesame del Sistema di Governo si sviluppa attraverso un processo strutturato che prevede: la raccolta e l'analisi degli indicatori di performance istituzionale; la verifica del grado di conseguimento degli obiettivi del Piano Strategico; l'esame delle criticità emerse nel corso dell'attuazione delle azioni programmate; la valutazione dell'adeguatezza dell'assetto organizzativo e dei processi decisionali; l'individuazione di eventuali interventi correttivi o di miglioramento. Tale attività si fonda sul contributo delle diverse componenti della Governance e delle strutture amministrative e accademiche, favorendo un approccio partecipato e basato su evidenze oggettive.

Gli esiti del riesame sono formalizzati in un apposito documento che evidenzia punti di forza, aree di miglioramento e azioni da intraprendere. Le risultanze e le conseguenti decisioni vengono presentate e condivise con il Senato Accademico e il Consiglio di Amministrazione, contribuendo all'orientamento delle successive attività di programmazione e gestione.

Il riesame periodico del funzionamento del Sistema di Governo tiene conto anche degli esiti del riesame del Sistema di Assicurazione della Qualità (AQ) svolto dal Presidio di Qualità di Ateneo (PQA) e riportato nelle sue relazioni annuali, presentate al Rettore e al Senato Accademico dal Delegato al Sistema di AQ. In occasione del monitoraggio di metà mandato, il PQA ha inoltre predisposto il Riesame del Sistema di AQ 2023-2025, documento che costituisce parte integrante e completamento del Riesame del Sistema di Governo 2023-2025. L'integrazione tra i due processi di riesame consente una valutazione complessiva dell'efficacia dei meccanismi di governo e di assicurazione della qualità, favorendo il miglioramento continuo delle attività istituzionali dell'Ateneo.

4. Riesame del Sistema di Governo 2023-2026

Nel quadro delle attività volte alla generazione di Valore Pubblico, l'Università degli Studi 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 Vicaria, dalla Direttrice Generale, dai Prorettori e Delegati (vedi appendice), e arricchita da una costante consultazione del **Tavolo dei Direttori di Dipartimento** ([pagina web](#)), 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 PQA**, che assicura il raccordo e l'allineamento con il Sistema di AQ di Ateneo.

La modalità qui illustrata di revisione del Sistema di Governo trova collocazione all'interno del **PIAO 2026-2028** (sezione 2.1.8), a conferma del suo ruolo quale strumento di programmazione e di indirizzo strategico a supporto dell'azione dell'Ateneo.

Aspetti considerati per il riesame del Sistema di Governo

In sintesi, gli aspetti considerati dal Tavolo dei Prorettori e Prorettrici sono stati:

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;

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.

Riesame AMBITO A - Strategia, pianificazione e organizzazione

In questa sezione si presentano in sintesi gli esiti del riesame della strategia, della pianificazione e dell'organizzazione del Sistema di Governo nel primo triennio del mandato svolta a seguito dell'analisi dei 5 Punti di Attenzione (PdA) con i relativi Aspetti da Considerare (AdC) previsti dall'Ambito A del modello AVA3.

a) Sintesi dei principali cambiamenti del Sistema di Governo avvenuti nel triennio 2023-2025, **motivi** delle modifiche e **azioni** di miglioramento adottate, **stato di avanzamento** ed **esiti ottenuti**. Si considerano i **fattori esterni e interni** che hanno portato ai cambiamenti rilevanti per conseguire gli obiettivi (strategici e operativi) dell'Ateneo e l'**adeguatezza delle risorse**.

Nel triennio 2023-2025, l'Università degli Studi di Brescia ha avviato un percorso di rafforzamento e aggiornamento del proprio sistema di governo, finalizzato a migliorare la capacità di indirizzo strategico, il coordinamento tra gli organi e le strutture dell'Ateneo, la partecipazione delle diverse componenti accademiche e l'efficacia dei processi amministrativi.

I cambiamenti sono stati determinati sia da fattori esterni sia da fattori interni. Tra i primi assumono rilievo l'evoluzione del quadro normativo e regolamentare del sistema universitario,

le indicazioni derivanti dal modello AVA3, la crescente attenzione ai temi della qualità, della partecipazione degli stakeholder e dell'internazionalizzazione. Tra i fattori interni si evidenziano la necessità di dare attuazione al programma di mandato rettorale, sostenere gli obiettivi del Piano Strategico, migliorare il coordinamento tra centro e dipartimenti e adeguare la struttura organizzativa alle nuove esigenze di sviluppo dell'Ateneo.

In tale contesto, una prima azione significativa è stata la definizione della nuova squadra di governo e delle deleghe rettorali, con un rafforzamento delle aree strategiche della Didattica, della Ricerca, dell'Internazionalizzazione e della Terza Missione (D.R. n. 1023/2022 del 2/11/2022 e D.R. n. 1088/2022 del 18/11/2022). Successivamente, il sistema delle deleghe è stato ulteriormente aggiornato per presidiare nuovi ambiti ritenuti prioritari, tra cui la Comunicazione e i Rapporti Istituzionali (D.R. n. 1058/2024 del 31/10/2024), e sono stati istituiti nuovi Prorettorati dedicati ai rapporti con le strutture sanitarie e con il sistema economico-produttivo, rafforzando il collegamento tra Ateneo e territorio (D.R. n. 1058/2024 del 31/10/2024 e D.R. n. 1017/2025 del 28/11/2025).

Parallelamente è stato introdotto un sistema strutturato di incontri periodici tra Rettore, Prorettrici e Prorettori e Direttori e Direttrici di Dipartimento, successivamente consolidato mediante la formalizzazione del Tavolo dei Direttori di Dipartimento (D.R. n. 807/2025 del 14/10/2025). Tali strumenti hanno favorito una maggiore condivisione degli indirizzi strategici, una migliore circolazione delle informazioni e una più efficace attuazione delle politiche di Ateneo.

Sul piano normativo e istituzionale, il triennio è stato caratterizzato dalla revisione dello Statuto (D.R. n. 107/2024 del 6/02/2024) e del Regolamento Generale di Ateneo (D.R. n. 661/2024 del 24/07/2024). Le modifiche introdotte hanno aggiornato l'assetto della governance, ampliato la composizione del Nucleo di Valutazione, incrementato il peso della rappresentanza del personale tecnico-amministrativo nell'elezione del Rettore e, più in generale, rafforzato i principi di partecipazione e rappresentatività. L'approvazione del nuovo Statuto nel 2025 (D.R. n. 788/2025 del 9/10/2025) costituisce uno dei principali risultati del processo di aggiornamento istituzionale, coerente con l'evoluzione dell'identità e del posizionamento dell'Ateneo.

Particolare attenzione è stata inoltre dedicata al rafforzamento della partecipazione delle diverse componenti universitarie. In questa prospettiva sono stati istituiti il Comitato Partecipativo Studentesco (D.R. n. 1183/2024 del 05/12/2024; D.R. n. 1020/2025 del 02/12/2025; D.R. n. 362/2026 del 20/04/2026; [pagina web](#)) e il Comitato Partecipativo del Personale Tecnico-Amministrativo (Regolamento D.R. 298/2024 del 08/04/2024; [pagina web](#)), con l'obiettivo di favorire il coinvolgimento nei processi decisionali e il confronto sulle politiche accademiche, organizzative e formative, in linea con le indicazioni del sistema AVA3.

Per migliorare il raccordo tra indirizzo strategico e attuazione operativa, sono stati costituiti e formalizzati tavoli permanenti di coordinamento nelle aree della Didattica, della Ricerca e dell'Internazionalizzazione (Didattica: D.R. n. 1170 del 7/12/2022, n. 1211 del 13/12/2024, n. 890/2025 del 5/11/2025; Ricerca: D.R. n. 854/2025 del 27/10/2025; Internazionalizzazione: D.R. n. 653/2025 del 27/8/2025). Tali organismi rappresentano oggi sedi strutturate di confronto e monitoraggio, contribuendo alla diffusione delle politiche di Ateneo e all'allineamento delle attività delle strutture. Gli incontri del Tavolo di Coordinamento del PQA Terza Missione hanno visto la partecipazione del Prorettore all'Impegno Sociale per il Territorio e rapporti con le Sedi Esterne. In esito al Riesame del Sistema di Governo, la Governance ha

avviato il percorso per l'istituzione di un tavolo permanente di coordinamento dedicato alla Terza Missione.

Sul versante amministrativo, l'Ateneo ha avviato interventi di riorganizzazione finalizzati a migliorare l'efficienza e l'uniformità dei processi. Tra le principali azioni si segnalano il conferimento degli incarichi di Direzione Generale (delibera CdA n. 60/2024 del 20/03/2024) e di nuove figure dirigenziali in settori strategici, l'istituzione della U.O.C.C. Ufficio Tecnico (Disposizione DG n. 740/2025 del 24/10/2025) e l'accentramento di alcune funzioni amministrative (nota DG prot. 17975 del 26/01/2026). Questi interventi hanno consentito di rafforzare la capacità gestionale, ridurre la frammentazione organizzativa e garantire una più uniforme applicazione delle procedure.

Ulteriori azioni di miglioramento hanno riguardato il supporto alla qualità della didattica e della comunicazione istituzionale. In particolare, la costituzione del *Teaching and Learning Center* (delibera CdA n. 298/2025 del 18/11/2025) ha creato una struttura dedicata allo sviluppo professionale della docenza e all'innovazione metodologica, mentre l'aggiornamento del Comitato di redazione del sito *web* (Disposizioni DG n. 204/2026 del 10/04/2026 e 861/2023 del 21/12/2023) ha contribuito a migliorare il coordinamento delle attività editoriali e la gestione dei contenuti istituzionali.

Nel complesso, le azioni programmate risultano in larga misura completate o in avanzata fase di implementazione. Gli esiti osservabili riguardano il consolidamento dell'assetto di governance, il rafforzamento del coordinamento tra organi centrali e dipartimenti, l'ampliamento della partecipazione delle componenti universitarie, il miglioramento dei meccanismi di raccordo tra programmazione strategica e gestione operativa e il potenziamento della capacità organizzativa dell'amministrazione.

Le risorse umane e organizzative sono state progressivamente adeguate agli obiettivi strategici perseguiti attraverso il rafforzamento delle strutture di governo, l'introduzione di nuove figure dirigenziali, la creazione di organismi di coordinamento e la revisione dei processi amministrativi. Tali interventi hanno consentito di sostenere l'attuazione del Piano Strategico e di migliorare la capacità dell'Ateneo di rispondere alle sfide derivanti dal contesto esterno e dalle proprie traiettorie di sviluppo istituzionale.

- b) Analisi della **situazione attuale** sulla base dei **documenti** e degli **indicatori** considerati, dalla quale emergono i principali **punti di forza**, i principali **punti di debolezza** o gli **aspetti da migliorare** e le ipotesi delle **possibili cause**.

L'analisi è stata svolta considerando i seguenti documenti e, dopo l'individuazione dei punti di forza e delle aree di miglioramento, si esprime un giudizio di autovalutazione utilizzando i 5 indicatori qualitativi previsti per la valutazione dei Punti di Attenzione dell'Ambito A di AVA3.

Fonti documentali utilizzate

- [Statuto di Autonomia di Ateneo](#) (D.R. n. 788 del 9 ottobre 2025)
- [Regolamento Generale di Ateneo](#) (D.R. n. 661 del 24 luglio 2024)
- [Piano strategico di Ateneo 2023-2028](#)
- [Relazioni annuali di monitoraggio del PSA 2024-2026](#)
- [Piano Integrato di Attività e Organizzazione 2023-2025](#)
- [Relazioni annuali del Nucleo di Valutazione 2023-2025](#)
- [Relazioni annuali del Presidio di Qualità di Ateneo 2023-2025](#)

Punti di forza

Integrazione tra pianificazione strategica e strumenti del ciclo di gestione. L'Ateneo ha consolidato un percorso di integrazione tra Piano Strategico, PIAO e strumenti di programmazione, favorendo un più chiaro collegamento tra indirizzi strategici e azioni attuative. Il PIAO 2026-2028 (sez. 2.1.8) recepisce esplicitamente il processo di riesame del Sistema di Governo quale strumento di programmazione e di indirizzo strategico, a conferma della coerenza tra ciclo di governo e ciclo della *performance*.

Chiarezza degli assetti di governance e delle responsabilità. La revisione degli assetti di governo avvenuta nel triennio – attraverso la ridefinizione delle deleghe rettorali, la revisione dello Statuto e l'istituzione di due nuovi Prorettorati (Rapporti con le Strutture Sanitarie e Rapporti con il Sistema Economico e Produttivo) – ha contribuito a una più netta individuazione dei ruoli e delle responsabilità sugli ambiti strategici, in coerenza con gli obiettivi del Piano Strategico 2023-2028.

Rafforzamento dei meccanismi di coordinamento interno. L'attivazione di sedi strutturate di confronto – in particolare il Tavolo dei/delle Direttori/Direttrici di Dipartimento e i Tavoli di coordinamento tematici (Didattica, Ricerca, Internazionalizzazione, Impegno Sociale per il Territorio) – favorisce l'allineamento delle priorità e una maggiore condivisione nell'attuazione delle politiche di Ateneo.

Sviluppo del sistema di monitoraggio e introduzione di strumenti di reporting direzionale. L'Ateneo si è dotato di un quadro strutturato di monitoraggio degli obiettivi, formalizzato nel documento di definizione del sistema di monitoraggio del Piano Strategico, e di cruscotti direzionali CINECA che consentono un presidio più sistematico dell'andamento delle azioni strategiche. Tali strumenti supportano i processi decisionali della *Governance* e sono messi a disposizione anche dei/delle Direttori/Direttrici di Dipartimento per una condivisione più ampia dei dati.

Attenzione al coinvolgimento degli stakeholder. L'Ateneo ha sviluppato in modo strutturato occasioni di confronto con *stakeholder* interni ed esterni; in tale ambito, il rinnovo dell'*Advisory Board* contribuisce a rafforzare il raccordo tra indirizzi strategici e contesto di riferimento.

Allineamento tra revisione di metà mandato del Piano Strategico e aggiornamento dei Piani Strategici di Dipartimento. La contestualità tra il processo di revisione di metà mandato del Piano Strategico di Ateneo e la stesura dei nuovi Piani Strategici dei Dipartimenti per il triennio 2026-2028 ha favorito un allineamento sistematico degli obiettivi tra i diversi livelli di programmazione.

Sostegno all'innovazione didattica e allo sviluppo del capitale umano. Il *Teaching and Learning Center* opera per qualificare le metodologie di insegnamento e sostenere lo sviluppo professionale del corpo docente. Il Piano Strategico di Ateneo e il PIAO 2026-2028 includono tra gli obiettivi il sostegno all'implementazione di metodologie didattiche innovative (*blended learning*, tecnologie digitali avanzate), a conferma della continuità strategica di questo investimento.

Punti di debolezza o aspetti da migliorare

Integrazione ancora parziale tra livelli di pianificazione. Il collegamento tra obiettivi del Piano Strategico di Ateneo e Piani Strategici di Dipartimento, pur oggetto degli interventi di allineamento, non è ancora pienamente a regime nella declinazione e nel monitoraggio degli indicatori.

Gestione delle raccomandazioni di CPDS e NdV ancora non pienamente strutturata. È stata avviata solo a partire dal 2026 una analisi delle indicazioni del NdV e delle CPDS e un processo di valutazione e riscontro.

Diffusione interna delle priorità strategiche. La conoscenza degli obiettivi strategici tra il personale docente e tecnico-amministrativo, pur migliorata grazie agli incontri periodici della *Governance* e all'avvio della newsletter ComUNichiamo, non è ancora omogenea. Il PIAO 2026-2028 ha introdotto il rafforzamento della comunicazione interna come obiettivo trasversale a tutte le strutture, riconoscendo esplicitamente questa criticità e avviando le attività necessarie per affrontarla.

Coinvolgimento della componente studentesca ancora da sviluppare pienamente. La partecipazione degli/delle studenti ai processi di governo può essere ulteriormente sviluppata e resa più sistematica, in particolare negli Organi periferici. La rappresentatività studentesca nella gestione dei processi di qualità e nella programmazione didattica può ancora crescere. L'attribuzione dell'Open Badge AVA costituisce un primo riconoscimento della partecipazione.

Formalizzazione del processo di riesame del Sistema di Governo non ancora pienamente strutturata. Il riesame del Sistema di Governo avviene non sempre in forma strutturata, documentata e sistematica su base annuale, come indicato dalle Linee Guida ANVUR per il sistema AVA3. Il presente documento rappresenta un primo passo verso una maggiore formalizzazione del processo.

Indicatori qualitativi di AVA3

A.1: Coerenza e integrazione della pianificazione strategica con il piano della performance.

Commento: L'integrazione tra pianificazione strategica e ciclo della performance è assicurata attraverso il PIAO, che traduce in modo coerente gli indirizzi del Piano Strategico in obiettivi operativi. Il Piano Strategico di Ateneo definisce obiettivi, indicatori e target, che il PIAO declina in chiave attuativa e gestionale.

Autovalutazione: A.

A.2: Disponibilità e grado di copertura del sistema di controllo di gestione.

Commento: Nel periodo di riferimento, il sistema di controllo di gestione ha registrato un livello crescente di maturazione, concretizzatosi nella disponibilità di analisi strutturate relative al costo dei Dipartimenti, delle Missioni istituzionali e, con specifico riferimento alla missione Didattica, al costo dei corsi di studio, anche attraverso il confronto con il costo standard ministeriale. Tale evoluzione è stata supportata dall'informatizzazione del processo, che consente l'integrazione e l'elaborazione dei dati provenienti dai diversi sistemi gestionali.

L'ambito di ulteriore sviluppo riguarda la definizione e la formalizzazione delle procedure applicate, al fine di consolidare e rendere sistematico il modello adottato. In tale prospettiva si inserisce la redazione del Manuale del controllo di gestione, in fase di adozione, che rappresenta uno strumento fondamentale di strutturazione, omogeneizzazione e rafforzamento del sistema

Autovalutazione: B.

A.3: Disponibilità di un sistema di monitoraggio della pianificazione e dei risultati conseguiti, supportato dalla presenza di un sistema strutturato di indicatori per la misurazione della performance.

Commento: l'Ateneo si è dotato di un sistema di monitoraggio della pianificazione strategica e dei risultati conseguiti basato su cruscotti CINECA che copre tutti gli obiettivi strategici e viene utilizzato per le attività di aggiornamento e di monitoraggio annuale ([pagina web](#)).

Autovalutazione: A.

A.4: Periodicità ed efficacia del riesame del sistema di organizzazione e di Assicurazione della Qualità.
Commento: il riesame del Sistema di Governo non viene formalmente documentato ogni anno, ma a seconda delle esigenze viene svolto in occasione degli incontri periodici (di norma mensili, vedi appendice) del Rettore con i Prorettori e le Prorettrici e gli esiti sono portati all'attenzione del Senato; l'esito delle azioni intraprese e la loro efficacia viene periodicamente valutata. Anche i Dipartimenti sono coinvolti in questa attività con il Tavolo di Coordinamento dei Direttori e delle Direttrici ([pagina web](#)). Il riesame del Sistema di AQ viene svolto annualmente dal PQA con la sua relazione annuale, gli esiti sono comunicati al Sistema di Governo e presentati al Senato Accademico ([pagina web](#)). In occasione del monitoraggio di metà mandato sono stati predisposti i documenti di riesame del sistema di Governo e del Sistema di AQ per il triennio 2023-2025.

Autovalutazione: B.

A.5: Presenza di misure concrete finalizzate a valorizzare la rappresentanza studentesca ai sensi di quanto previsto dall'art. 2, comma 2, lettera i) della Legge 240/2010.

Commento: le rappresentanze studentesche sono presenti in tutti gli organi e organismi di Governo e di AQ a livello centrale e dipartimentale, sono stimolate a partecipare anche tramite il Comitato Partecipativo Studentesco ([pagina web](#)) e la loro presenza viene valorizzata con l'attribuzione dell'Open Badge "Sistema di Assicurazione Qualità (AVA)" ([pagina web](#)).

Autovalutazione: A.

PdA	Punto Attenzione	Indicatore	Qualitativo/ Quantitativo	D Non Soddisfacente	C Parzialmente Soddisfacente	B Soddisfacente	A Pienamente Soddisfacente
A.1	Qualità della didattica, della ricerca, della terza missione/impatto sociale e delle attività istituzionali e gestionali nelle politiche e nelle strategie dell'Ateneo	Coerenza e integrazione della pianificazione strategica con il piano della performance	Qualitativo	La gestione delle prestazioni è sviluppata indipendentemente dal Piano strategico	Si osservano alcune correlazioni tra la gestione delle prestazioni e il Piano Strategico Per alcune linee di azione del Piano Strategico sono individuati nella gestione delle prestazioni processi, attività, unità organizzative, responsabili, indicatori e target coerenti	Si osservano buone correlazioni tra la gestione delle prestazioni e il Piano Strategico Per molte linee di azione del Piano Strategico sono individuati nella gestione delle prestazioni processi, attività, unità organizzative, responsabili, indicatori e target coerenti	La gestione delle prestazioni è strumento organizzativo pienamente integrato con il Piano Strategico Per la maggior parte delle linee di azione del Piano Strategico sono chiaramente individuati nella gestione delle prestazioni processi, attività, unità organizzative, responsabili, indicatori e target e indicatori coerenti
A.2	Architettura del Sistema di Governo e di Assicurazione della Qualità dell'Ateneo	Disponibilità e grado di copertura del sistema di controllo di gestione	Qualitativo	Non è presente alcun sistema di controllo di gestione a supporto delle decisioni	L'Ateneo ha avviato alcune iniziative per sviluppare un sistema di controllo di gestione a supporto delle decisioni	L'Ateneo ha adottato un sistema di controllo di gestione per alcuni processi e ambiti di attività a supporto delle decisioni	L'Ateneo è in possesso di un sistema di controllo di gestione che consente di supportare le decisioni dei processi chiave dell'Ateneo
A.3	Sistema di monitoraggio delle politiche, delle strategie, dei processi e dei risultati	Disponibilità di un sistema di monitoraggio della pianificazione e dei risultati conseguiti, supportato dalla presenza di un sistema strutturato di indicatori per la misurazione della performance	Qualitativo	Non è presente alcun sistema di monitoraggio della pianificazione strategica e dei risultati conseguiti che consenta di aggiornare la pianificazione strategica e gli obiettivi	Il sistema di monitoraggio della pianificazione strategica e dei risultati conseguiti è parzialmente sviluppato e in modo non strutturato. Gli esiti del monitoraggio sono solo in parte utilizzati per aggiornare la pianificazione strategica e gli obiettivi	È presente un sistema di monitoraggio della pianificazione strategica e dei risultati conseguiti che copre molti obiettivi strategici ed è in parte utilizzato per aggiornare la pianificazione strategica e gli obiettivi	Il sistema di monitoraggio della pianificazione strategica e dei risultati conseguiti è ben strutturato, copre tutti gli obiettivi strategici ed è utilizzato per aggiornare la pianificazione strategica e gli obiettivi
A.4	Riesame del funzionamento del Sistema di Governo e di Assicurazione della Qualità dell'Ateneo	Periodicità ed efficacia del riesame del sistema di organizzazione e di Assicurazione della Qualità	Qualitativo	Non viene effettuato il Riesame del funzionamento del Sistema di Governo e di Assicurazione della Qualità dell'Ateneo	Sono presenti alcune attività di revisione del Sistema di Governo e di Assicurazione della Qualità dell'Ateneo ma non ne viene misurata l'efficacia	Il Riesame del funzionamento del Sistema di Governo e di Assicurazione della Qualità dell'Ateneo viene effettuato ma in maniera non sistematica Vengono attivate alcune azioni conseguenti misurandone l'efficacia	Il Riesame del funzionamento del Sistema di Governo e di Assicurazione della Qualità dell'Ateneo viene effettuato sistematicamente ogni anno Vengono sistematicamente attivate azioni conseguenti misurandone l'efficacia
A.5	Ruolo attribuito agli studenti	Presenza di misure concrete finalizzate a valorizzare la rappresentanza studentesca ai sensi di quanto previsto dall'art. 2, comma 2, lettera i) della Legge 240/2010	Qualitativo	La rappresentanza studentesca non risulta sempre presente con le modalità previste dalla normativa vigente	La rappresentanza studentesca è presente anche se non è sempre stimolata a partecipare in maniera attiva e alle proposte degli studenti è dato credito	La rappresentanza studentesca è stimolata a partecipare in maniera attiva e alle proposte degli studenti è dato ampio credito	La rappresentanza studentesca è stimolata a partecipare in maniera attiva e le proposte vengono sistematicamente prese in considerazione

Fonte: ANVUR "Modello AVA3: scheda per la valutazione degli indicatori qualitativi" (Delibera n. 3 del 12.01.2023)

www.anvur.it/sites/default/files/2025-01/AVA3_Scheda-Valutazione-Indicatori-Qualitativi.pdf

c) Descrizione delle **decisioni** e delle **azioni** relative a

- **opportunità di miglioramento** del Sistema di Governo e/o Sistema di AQ
- **esigenze di modifica** al Sistema di Governo e/o al Sistema di AQ
- **risorse necessarie**

Decisioni e azioni conseguenti alle opportunità di miglioramento individuate

A seguito delle aree di miglioramento emerse dall'attività di autovalutazione, l'Ateneo ha definito una serie di azioni finalizzate al rafforzamento del Sistema di Governo e del Sistema di Assicurazione della Qualità (AQ), alcune delle quali già avviate e altre programmate a partire dal 2026.

1. Consolidamento dell'allineamento tra pianificazione strategica di Ateneo e pianificazione dipartimentale

Opportunità di miglioramento: L'analisi condotta ha evidenziato la necessità di rafforzare la coerenza tra gli indirizzi strategici di Ateneo e la loro declinazione a livello dipartimentale, al fine di garantire una maggiore integrazione tra programmazione, monitoraggio e valutazione delle attività istituzionali.

Modifiche al Sistema di Governo e AQ: Saranno introdotte modalità più strutturate di raccordo tra la pianificazione strategica centrale e quella dipartimentale, prevedendo specifici momenti di confronto e verifica nella fase di definizione e monitoraggio degli obiettivi.

Azioni programmate:

- revisione delle procedure di raccordo tra documenti di pianificazione di Ateneo e dei Dipartimenti;
- definizione di criteri comuni per la declinazione degli obiettivi strategici;
- rafforzamento delle attività di monitoraggio periodico degli obiettivi.

Responsabilità: Rettore, Direzione Generale, Presidi delle strutture accademiche, Presidio della Qualità di Ateneo (PQA).

Risorse necessarie: Risorse organizzative interne e supporto tecnico-amministrativo per le attività di coordinamento e monitoraggio.

2. Strutturazione del processo di gestione delle raccomandazioni formulate da CPDS e Nucleo di Valutazione

Opportunità di miglioramento: È emersa l'esigenza di rendere maggiormente sistematico il processo di presa in carico, monitoraggio e restituzione delle raccomandazioni formulate dagli organismi di valutazione interna.

Modifiche al Sistema di Governo e AQ: Sarà formalizzato un processo strutturato per l'assegnazione delle responsabilità, il monitoraggio delle azioni conseguenti e la rendicontazione degli esiti.

Azioni programmate. Nelle sedute degli Organi di Governo previste per luglio 2026 sarà definita una procedura che preveda:

- l'attribuzione formale delle raccomandazioni ai soggetti competenti;
- la definizione delle azioni correttive o di miglioramento conseguenti;
- la restituzione sistematica degli esiti agli organismi proponenti;
- il monitoraggio periodico dello stato di attuazione.

Responsabilità: Organi di Governo, PQA, Direzione Generale.

Risorse necessarie: Adeguamento degli strumenti di monitoraggio e delle procedure di reporting già in uso presso l'Ateneo.

3. Rafforzamento della comunicazione interna e diffusione delle priorità strategiche

Opportunità di miglioramento: L'autovalutazione ha evidenziato l'opportunità di migliorare la conoscenza e la condivisione degli obiettivi strategici dell'Ateneo presso tutte le componenti della comunità accademica.

Modifiche al Sistema di Governo e AQ: La comunicazione istituzionale sarà ulteriormente integrata nei processi di pianificazione e monitoraggio, quale leva di supporto all'attuazione della strategia e al consolidamento della cultura della qualità.

Azioni programmate. In continuità con le iniziative già avviate (newsletter ComUNIchiamo e incontri periodici previsti dal PIAO 2026-2028), sarà adottato un Piano triennale della Comunicazione che definirà:

- obiettivi e target della comunicazione interna ed esterna;
- strumenti e canali di comunicazione;
- indicatori per la misurazione dell'efficacia delle azioni intraprese.

Responsabilità: Rettore, Direzione Generale, Uffici competenti, PQA.

Risorse necessarie: Risorse professionali dedicate alle attività di comunicazione, strumenti digitali e attività di monitoraggio degli indicatori di efficacia.

4. Potenziamento del coinvolgimento della componente studentesca nei processi decisionali

Opportunità di miglioramento: È stata rilevata la necessità di favorire una partecipazione più attiva e consapevole della componente studentesca ai processi decisionali e di assicurazione della qualità, con particolare riferimento agli organi collegiali periferici.

Modifiche al Sistema di Governo e AQ: Saranno rafforzati i meccanismi di partecipazione e consultazione degli studenti e delle studentesse, valorizzandone il contributo nei processi di governo e miglioramento continuo.

Azioni programmate:

- individuazione di strumenti e modalità per incrementare il coinvolgimento degli studenti negli Organi accademici;
- revisione del Regolamento studenti prevista nel PIAO 2026-2028;
- rafforzamento del ruolo consultivo e propositivo degli organismi di rappresentanza studentesca.

Responsabilità: Rettore, PQA, Comitato Partecipativo Studentesco, Organi accademici competenti.

Risorse necessarie: Supporto organizzativo e amministrativo alle attività di partecipazione studentesca, nonché iniziative di informazione e formazione rivolte ai rappresentanti degli studenti.

APPENDICE

Calendario degli incontri con Prorettori e Prorettrici

6 DIC 2022, MAR

17:30 – 19.30 Incontro con Prorettori e Delegati

29 DIC 2022, GIO

18:30 – 19.00 Incontro con Prorettori e Delegati

8 FEB 2023, MER

09:00 – 11.00 Incontro con Prorettori e Delegati

22 FEB 2023, MER

09:00 – 10.30 Incontro con Prorettori e Delegati

OdG: Piano Strategico – Incontri Alumni

8 MAR 2023, MER

10:00 – 11.00 Incontro con Prorettori e Delegati

OdG: Piano Strategico di Ateneo

15 MAR 2023, MER

08:30 – 10.00 Incontro con Prorettori e Delegati

OdG: Piano Strategico

3 APR 2023, LUN

08:30 – 09.30 Incontro con Prorettori e Delegati

OdG: Piano Strategico di Ateneo

7 GIU 2023, MER

14:00 – 17.00 Incontro con Prorettori e Delegati – Club House

5 LUG 2023, MER

11:00 – 13.30 Incontro con Prorettori

10 LUG 2023, LUN

16:00 – 19.00 Incontro con Prorettori e Delegati

26 LUG 2023, MER

18:00 – 22.00 Incontro con Prorettori e Delegati

5 SET 2023, MAR

16:30 – 18.00 Incontro con Prorettori e Delegati

11 OTT 2023, MER

18:30 – 20.00 Incontro con Prorettori e Delegati – Club House

18 OTT 2023, MER

14:30 – 15.00 Incontro con Prorettori e PQA

18 NOV 2023, SAB

18:30 – 19.30 Incontro con Prorettori e Direttori

OdG: Comunicazioni urgenti

29 NOV 2023, MER

18:00 – 19.00 Incontro con Prorettori e Delegati

OdG:

1. Analisi Bilancio Unico di previsione annuale;

2. Proposte modifiche Statuto di Ateneo.

6 DIC 2023, MER

11:00 – 13.00 Incontro con Prorettori, Direttori di Dipartimento e Delegati Ricerca – Sala Consiliare

13 DIC 2023, MER

18:00 – 21.00 Incontro con Prorettori e Delegati

10 GEN 2024, MER

15:00 – 17.00 Incontro con Prorettori e Direttori di Dipartimento

22 FEB 2024, GIO

14:30 – 16.00 Incontro con Prorettori e Delegati

OdG:

1. Analisi criteri di distribuzione Risorse;
2. Proposta conferimento Laurea Honoris Causa;
3. Calendario 2024 Incontri prorettori

8 MAR 2024, VEN

15:30 – 17.45 Incontro con Prorettori e Direttori di Dipartimento OdG: Progetti emblematici Fondazione Cariplo

18 APR 2024, GIO

14:00 – 17.00 Incontro con Prorettori, Delegati, Direttori di Dipartimento + Prof. Camodeca

OdG: Presentazione Bilancio d'Esercizio

6 MAG 2024, LUN

18:00 – 19.00 Incontro con Prorettori e Delegati

OdG:

1. Discussione etica
2. Programmazione Career Day 2024;
3. Analisi Modifiche Regolamento Generale di Ateneo.

27 MAG 2024, LUN

18:00 – 20.00 Incontro con Prorettori e Delegati

10 LUG 2024, MER

08:00 – 09.30 Incontro con Prorettori e Delegati

OdG:

1. Conferimento della Laurea Honori causa;
2. Politiche di Ateneo e programmazione della didattica;
3. Analisi Regolamento Elettorale dell'Università degli Studi di Brescia;
4. Analisi Regolamento per la disciplina delle procedure di chiamata dei professori di I e II fascia.

19 LUG 2024, VEN

14:00 – 15.00 Incontro con Prorettori, Delegati e Direttori di Dipartimento – Sala Riunioni Facoltà di Economia

OdG: PRO3

2 SET 2024, LUN

15:00 – 17.00 Incontro con Prorettori, Delegati e Direttori di Dipartimento – Sala Consiliare

OdG:

1. Regolamento conto terzi;
2. Nuovo Corso di Laurea in Ingegneria Biomedica;
3. Pro3. Conferma obiettivi e definizione dei Targets;
4. Progetti regionali Collabora e infrastrutture;
5. Varie ed eventuali.

comunicazioni:

1. Programma 2 giorni UNITA a Brescia 28 ottobre 2024;
2. Notte dei Ricercatori;
3. Progetto "Ospedale del Futuro";
4. Progetto Emblematico CARIPLO;
5. DM per efficientamento energetico – Palazzetto Professioni Sanitarie;
6. Casa delle Ancelle in Viale Europa;
7. DL valorizzazione della ricerca.

23 SET 2024, LUN

09:00 – 10.00 Incontro con Prorettori e Delegati con NUV

2 OTT 2024, MER

17.30 – 22.00 Incontro con Prorettori e Delegati

OdG:

1. Distribuzione Risorse;
2. Riorganizzazione dei Dipartimenti;
3. Ranking di Ateneo;

16 OTT 2024, MER

19.00 – 20.00 Incontro con Prorettori e Delegati

OdG:

1. Procedura MED/35 dermatologia;
2. Analisi proposta relativa all'individuazione di una soglia di insegnamenti da disattivare;

3. PRO3 (TLC vs Open Badges);
4. Commissioni Paritetiche studenti;

11 NOV 2024, LUN

9.30 – 11.00 Incontro con Prorettori e Delegati

OdG:

1. Costi Edilizia;
2. Analisi Ranking;
3. Visione progetto Palestra;
4. Proseguo discussione: "Soglia minima insegnamenti disattivare".

4 DIC 2024, MER

17.30 – 20.00 Incontro Prorettori in Club House

OdG:

1. Regolamento Spin off;
2. Distribuzione Risorse;
3. Bilancio unico di previsione annuale.

8 GEN 2025, MER

18.00 – 19.30 Incontro Prorettori in Club House

OdG:

1. Tabulato delegati Dipartimentali;
2. *Graduation day PhD* 14 gennaio;
3. Novità finanziaria/milleproroghe 2025;
4. Nuova composizione NUV;
5. Giornata Italiana della Università del 20 marzo, da organizzare insieme ad ANCI;
6. Congresso Nazionale di Alma Laurea, da organizzare in giugno 2025 a Brescia;
7. Comunicazione relativa ai 4 incontri in programma per la sicurezza della ricerca;
8. Obiettivi 2025 per singolo Pro-rettorato;
9. Piano Straordinario RU;
10. Modalità riunioni Delegati;
11. Definizione finale Punti organico del 2025
12. Docente estero richiesto da DII;
13. *Brixia University Awards*;
14. Prossima *Laurea honoris causa*.

12 FEB 2025, MER

18.00 – 19.45 Incontro Prorettori in Club House

OdG:

- Cronoprogramma bandi procedure RU-PA;
- Proposte "Chiamate dirette";
- Distribuzione Risorse;
- Valutazione necessità di lavori tecnici nelle sedi dipartimentali;
- Regolamento concessione spazi;
- Regolamento conto terzi;
- Valutazione relazione NUV;
- Programmazione iniziativa del 20 marzo "Università Svelate";
- Bando per insegnamento discipline STEM;
- Discussione in relazione alla proposta di pensionamento dei ricercatori a 70 anni;
- Individuazione date inaugurazioni AA nelle sedi periferiche

12 MAR 2025, MER

17.30 – 20.00 Incontro Prorettori con presenti Delegati area Didattica e online altri Delegati - Club House

OdG:

Comunicazioni

- Istituzione Gruppo di Controllo di Gestione;
- Istituzione Gruppo per redazione di Linee Guida su Intelligenza Artificiale;

Punti in discussione:

- Piano Straordinario RU;
- Procedura di sicurezza ricercatori stranieri;
- Regolamento Contratti di Ricerca
- Relazione NdV relativamente le attività svolte dai dottorandi;

- Esiti promozione progetto Edvance;
- Incontri propedeutici alle organizzazioni delle sedute di laurea.

3 APR 2025, GIO

12.00 – 14.00 Incontro con Prorettori, Direttori, Delegati, Comunicazione e studio Labo - Sala Consiliare OdG:
Rebranding del marchio e creazione di un sistema di identità visiva integrato - Incontro Agenzia StudioLabo

9 APR 2025, MER

17.30 – 19.45 Incontro Prorettori, Delegati Internazionalizzazione e online altri Delegati

27 MAG 2025, MAR

17.30 – 19.30 Incontro Prorettori con presenti Delegati dell'Area Ricerca e online altri Delegati
 OdG:

Relazione Delegati Gruppo della ricerca

11 GIU 2025, MER

18.00 – 19.45 Incontro Prorettori

- Piano straordinario RU-PA;
- Analisi Corsi di studio in sofferenza di iscritti;
- Destinazione 5 per mille;
- Riassegnazione utili di progetto;
- Fondazione Most/Fondazione Cittadella.

9 LUG 2025, MER

18.00 – 19.30 Incontro Prorettori

OdG:

- Aggiornamento semestre filtro;
- Rosa di candidati per la prolusione alla Inaugurazione AA;
- Visione planimetria dello stabile ex ristorante Ca Noa;
- Situazione piano straordinario RU--> PA;
- Cittadella Innovazione
- Aree di eccellenza per progetti EU;
- Programma "Notte dei Ricercatori";
- Regolamento Proprietà intellettuale.

3 SET 2025, MER

18.00 – 19.30 Incontro Prorettori

OdG:

Comunicazioni

1. Distribuzione Risorse;
2. Analisi Costo standard Corsi di Studio (ore/CFU, revisione corsi di studio);
3. Cittadella dell'Innovazione;
4. Consulenza UE;
5. Regole entrata/uscita dagli stabili durante i periodi di chiusura.

In discussione:

1. Progetto Infrastrutture Regione Lombardia;
2. Regolamento sponsorizzazioni;
3. Regolamento proprietà intellettuale;
4. Riorganizzazione amministrativa Dipartimenti;
5. Elaborazione scheda macchine di laboratorio.

7 OTT 2025, MAR

18.00 – 19.30 Incontro Prorettori

Prime analisi relative al Bilancio Unico pluriennale.

9 OTT 2025, MAR

15.30 – 17.30 Incontro Prorettori, Delegati e Direttori di Dipartimento – Sala Consiliare

OdG: Monitoraggio Piano Strategico

5 NOV 2025, MER

18.00 – 19.30 Incontro Prorettori

OdG:

1. Definizione del valore orario dei CFU per specifiche tipologie di corso;
2. Contenimento della spesa per didattica integrativa;

3. Ipotesi di razionalizzazione dell'offerta formativa.

12 DIC 2025, MER

18.00 – 19.30

Incontro Prorettori

OdG:

1. Ottimizzazione dell'offerta didattica;
2. Regolamento premialità – principi generali;
3. Calendarizzazione degli Organi di Ateneo;
4. Sintesi del budget previsionale 2026;
5. Comunicazione istituzionale – newsletter post-organi;
6. Revisione del Piano Strategico e raccordo con PQA/PQD.

15 GEN 2026, GIO

16.00 – 18.00 Incontro Prorettori

OdG:

- Composizione Advisory Board;
- Rivisitazione “Squadra di governo” e programmazione incontri con i delegati;
- Programmazione predisposizione Piano strategico;
- Brescia Scienza;
- Inaugurazioni AA sedi esterne;
- Programmazione Inaugurazione AA;
- Strategie attivazione nuovi Corsi di laurea;
- Università strategiche.

16 GEN 2026, VEN

09.00 – 11.15 Incontro Prorettori, Delegati e PQA/PQD e Direttori dei Dipartimenti

OdG:

Definizione Piani Strategici di Ateneo e dei Dipartimenti

Riesame del Sistema di Governo

16 FEB 2026, LUN

18.00 – 20.00 Incontro Prorettori

OdG:

Comunicazioni

- Aggiornamento protocollo di intesa regionale sanità;
- Aggiornamento Regolamento premialità (Apostoli - Faglia - Padovani);
- Università svelate;
- Inaugurazione AA di Foggia.

Punti in discussione

- Discussione ipotesi di Ampliamento della NoTax area;
- Indicatore del personale alla luce delle nuove indicazioni ministeriali;
- Modalità di attribuzione risorse;
- Rimodulazione budget Outreach sulla base della nuova proposta Gelatti;
- Linee Guida per stesura piani strategici dei Dipartimenti;
- AOB.

2 MAR 2026, LUN

18.00 – 19.30 Incontro Prorettori

OdG:

Comunicazioni

- Coordinatore dell'Osservatorio della Ricerca;
- Costituzione nuovo Advisory Board;
- Analisi Rosa di candidati per la Prolusione alla prossima Inaugurazione AA;
- Stato di avanzamento dei rapporti Regioni-Università protocollo di intesa;
- Interlocuzioni con Cremona per ampliamento offerta formativa;
- Convenzione con Fondazione Camplani (Prof Faglia).

Punti in discussione

- Revisione criteriologica per distribuzione Risorse;
- Piano straordinario RTD/A;
- Pianificazione prossime attività per Piano Strategico di Ateneo;
- Prossima (eventuale) Laurea honoris causa;
- Indicazioni per valutazione performance personale tecnico afferente ai dipartimenti.

19 MAR 2026, GIO

18.00 – 19.00 Incontro Prorettori

OdG: Budget per Piano Strategico di Ateneo

31 MAR 2026, MAR

16.00 – 19.00 Incontro Prorettori, Delegati, Direttori di Dipartimento, PQA, PQD e Dirigenti

OdG:

- Revisione del Piano Strategico di Ateneo e definizione dei nuovi Piani Strategici dei Dipartimenti
- Riesame del Sistema di Governo

15 APR 2026, MER

18.00 – 20.00 Incontro Prorettori

OdG:

Comunicazioni:

- Aggiornamento richieste di nuovi corsi per la sede di Cremona;
- Buon utilizzo del Brand Manual;
- Distribuzione Risorse.

Discussione

- Regolamento conto terzi.

27 APR 2026, LUN

16.00 – 19.00 Incontro Prorettori, Delegati, Direttori di Dipartimento, PQA, PQD e Dirigenti

OdG:

- Revisione del Piano Strategico di Ateneo e definizione dei nuovi Piani Strategici dei Dipartimenti
- Riesame del Sistema di Governo

13 MAG 2026, MER

16.00 – 18.00 Incontro Prorettori

OdG:

1. Riunione con Advisory Board;
2. Distribuzione Risorse;
3. Attenzione nei piani strategici dei Dipartimenti alle criticità rilevate dalla nuova VQR;
4. Ipotesi di acquisto stabile di Villa Grasselli - Paola di Rosa;
5. Richiesta riduzione carico didattico Presidenti di Corso di Studio;
6. Nuovo Regolamento professori emeriti/onorari.