



UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI BRESCIA

Relazione sulla performance anno 2016

Giugno 2017

Indice

Premessa	3
1. Informazioni generali di interesse per gli stakeholder	7
1.1 Contesto di riferimento	7
1.2 Quadro di sintesi sull'Ateneo	10
2. Albero della performance: obiettivi e risultati	15
2.1 Performance organizzativa e ambito d'azione del DG	15
2.2 Performance individuale e sistema di misura delle prestazioni	21
3. Trasparenza e anticorruzione - PTII	26
4. Raccordo con il ciclo della programmazione economico finanziaria e di bilancio	27
5. Politiche a favore del personale e stato della CCI	28
6. Processo di redazione della relazione	30
7. Conclusioni	31

Allegati

All. 1	Indicatori globali di Ateneo 2016
All. 2	Indicatori sulle strutture, KPI 2016
All. 3	Obiettivi individuali 2016 – chiusura

Premessa

Con riferimento al ciclo della performance, organizzativa ed individuale, di cui al D. Lgs. n. 150/2009, si prevede, all'art. 10, che le Amministrazioni adottino entro il 30 giugno un documento denominato "Relazione sulla performance" con cui dare "evidenza, a consuntivo, con riferimento all'anno precedente, dei risultati organizzativi e individuali raggiunti rispetto ai singoli obiettivi programmati ed alle risorse (...omissis...)>>.

Al "Piano Integrato performance, trasparenza e anticorruzione" predisposto dall'Amministrazione per il triennio 2016-2018 e adottato con Decreto Rettorale in data 29/01/2016¹, segue ora la Relazione sullo stato di attuazione del suddetto Piano e i principali dati di sintesi sulle performance conseguite con riferimento all'area amministrativo-gestionale.

Si conferma la rispondenza della Relazione alle indicazioni metodologiche delineate nel "Sistema di misurazione e valutazione della performance"², che rimane valido nella rappresentazione della struttura di governance, dei servizi di staff e prime linee della Direzione Generale³, ancorché nell'impianto valutativo del sistema organizzativo ed individuale, progressivamente affinandosi sul versante gestionale. Inoltre, attraverso il progetto di definizione e misurazione dei KPI⁴, quali indicatori di performance sulle strutture amministrative si compie il riconoscimento delle specificità e dell'autonomia degli atenei all'interno del comparto pubblico, consentendo loro di adottare "in piena autonomia e con modalità organizzative proprie, procedure di valutazione delle strutture e del personale al fine di promuovere, anche attraverso l'utilizzo di sistemi premianti selettivi, il merito e il miglioramento della performance organizzativa e individuale"⁵.

L'impianto della Relazione, rimane stabile e coerente alle prescrizioni di cui al D.Lgs. n. 150/2009 e principali delibere ex CIVIT-ANAC in materia⁶. Si tiene, inoltre conto, delle principali determinazioni emerse a livello di sistema nel corso dell'ultimo biennio, con riferimento a:

- "Linee Guida per la gestione integrata del ciclo della performance delle università...", emanate dall'ANVUR nel mese di luglio 2015;
- Aggiornamenti ANAC del Piano Nazionale Anticorruzione 2015 e 2016⁷;
- D.Lgs n. 97/2016⁸, in tema di prevenzione della corruzione, pubblicità e trasparenza, e riorganizzazione delle amministrazioni pubbliche;
- Feedback ANVUR sul Piano Integrato 2016-2018⁹.

Il ciclo 2016 ha definitivamente consolidato il passaggio dell'Ateneo verso le nuove logiche di governo, pianificazione e rendicontazione dell'amministrazione, nella logica dell'integrazione, portando a sistema le seguenti componenti:

¹ In assenza, nel mese di gennaio 2016, di idonea seduta consiliare per l'adozione del Piano entro i termini di Legge, il Documento è stato adottato con D.R. n. 37 del 29/01/2016 e successivamente ratificato dal Consiglio di Amministrazione, nella prima seduta utile.

² Adottato con Delibera CdA n. 263/15655 del 20.12.2013.

³ Confermati ai sensi statutari gli organi di Ateneo, come di seguito presentati nel Cap 1.1 e l' Organigramma sulle prime linee e staff della Direzione Generale, corrispondente all'All.2 al Sistema della performance.

⁴ Key Performance Indicator, come ancor più compiutamente trattati nel Piano Integrato 2017, cap. 2 e 3.

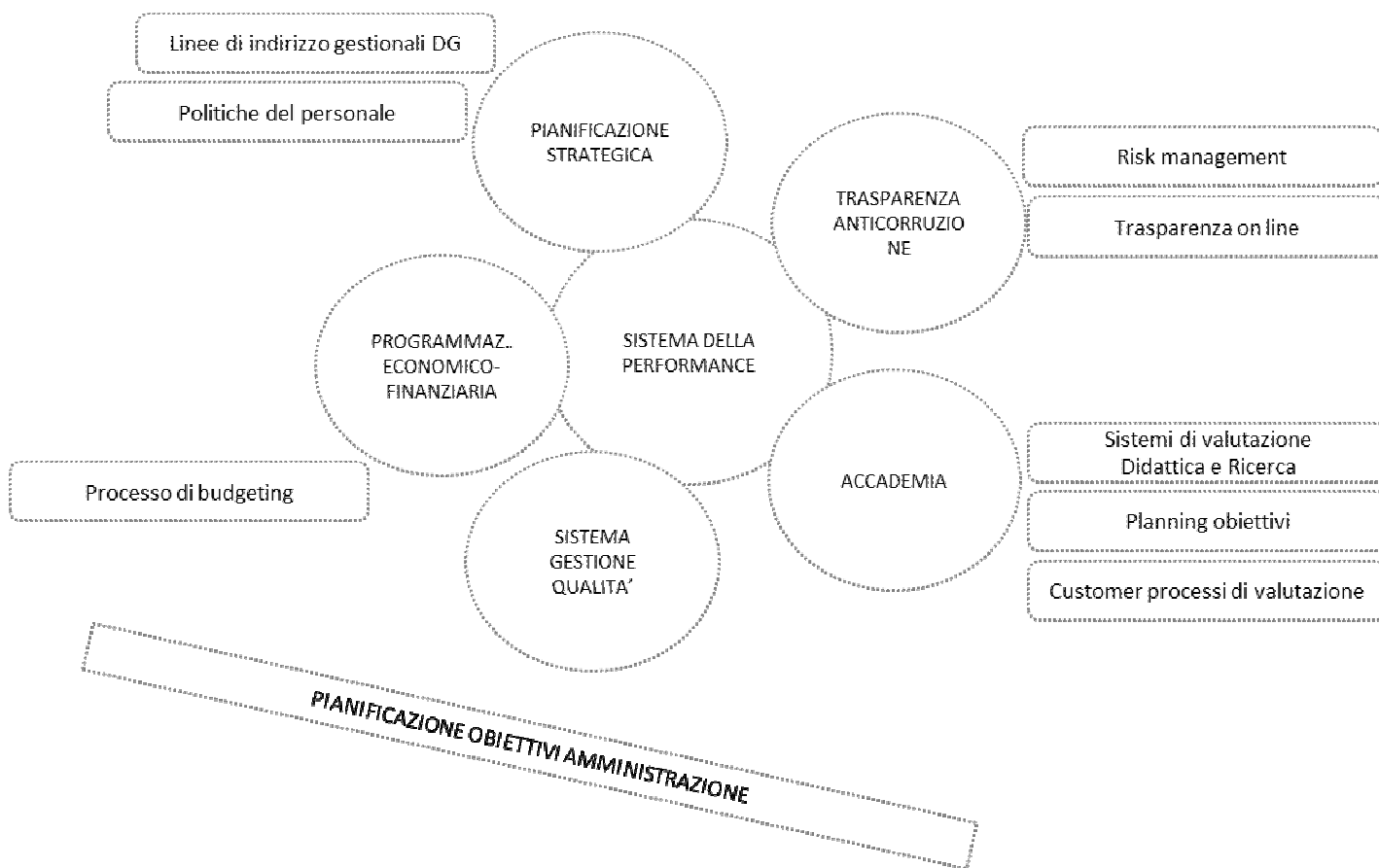
⁵ Sistema della performance, cap. 1.2 Contesto di riferimento; L. n. 240/2010, articolo 2, comma 1, lettera f) e Delibera CIVIT n. 9/2010.

⁶ Delibere CIVIT anni 2010-2013 (in particolare 9/2010, 4-5-6/2012, 23/2013).

⁷ Comunicato del Presidente ANAC, del 13 luglio 2015 e-Delibera ANAC n. 831 del 03/08/2016

⁸ Revisione e semplificazione delle disposizioni in materia di prevenzione della corruzione, pubblicità e trasparenza, correttivo della Legge n. 190/12 e del D. Lgs. n. 33/13, ai sensi dell'art. 7 della Legge n. 124/15, in materia di riorganizzazione delle amministrazioni pubbliche.

⁹ Al documento di feedback trasmesso dall'Agenzia nel mese di gennaio 2017, è seguito un momento di confronto tra ANVUR e Direzione Generale, che ha portato al recepimento di alcuni spunti di miglioramento emersi in tale occasione.



Si osserva, anzitutto, che attorno al processo di pianificazione degli obiettivi sull'amministrazione, nella logica del cascading¹⁰ dal Direttore Generale, ai dirigenti, ai responsabili di posizione organizzativa, viene realizzata l'integrazione tra le principali componenti che caratterizzano il ciclo integrato performance, trasparenza e anticorruzione. Per quanto ciascun punto trovi sviluppo nei successivi capitoli, si evidenziano da subito:

- l'approccio all'integrazione delle dimensioni di performance, anticorruzione e trasparenza, nella misura in cui la prima può essere ragionevolmente intesa quale punto nodale su cui trasparenza e anticorruzione incidono. A partire dal processo di pianificazione degli obiettivi individuali 2016¹¹, sono state esplicitamente richiamate le suddette logiche, attraverso la formalizzazione di specifici obiettivi sul risk management (Tipologia: Trasparenza/Anticorruzione), a tutela della sostenibilità degli atenei e quindi del conseguimento di buone performance e di rendicontazione dei risultati del proprio operato agli stakeholder.¹²
- Il legame con la didattica e la ricerca, prerogative dell'accademia, per quanto Piano e Relazione siano centrati sulle performance amministrative¹³, perché, proprio a partire dall'esame degli output sulle medesime, vengono posizionati gli indirizzi sull'amministrazione. Ciò, in quanto si presuppone che

¹⁰ Delibere ex CIVIT n. 114/2010 e n. 1/2012.

¹¹ All. 1 al Piano Integrato 2016-2018, <https://www.unibs.it/amministrazione-trasparente/performance/piano-integrato-performance-anticorruzione-e-trasparenza>

¹² Anche in attesa di eventuali specifiche da parte di ANVUR, il Documento assume quali destinatari privilegiati, gli stakeholder istituzionali - interni (organi, accademia, personale) ed esterni (sistema universitario e centrale, finanziatori ed altri enti con cui l'Ateneo intrattiene rapporti diretti), oltreché, naturalmente, gli studenti e le famiglie.

¹³ Con D.L. 69/2013, convertito con L. 98/2013, si è realizzato il trasferimento ad ANVUR anche della valutazione delle attività amministrative delle università.

buoni output presuppongano anche un buon supporto amministrativo (performance della tecnostruttura), come emerge dalle riflessioni presenti nel Cap. 2.1.

- Il coinvolgimento del personale docente¹⁴, seppur non nella diretta gestione del ciclo, negli incontri avvenuti in corso d'anno, alternativamente con Direttore Generale, responsabili di Settore/Servizio, RU, RASD¹⁵ :
 - in occasione del posizionamento degli obiettivi individuali per il nuovo anno e della messa a punto del progetto di Ateneo sulla programmazione triennale 2016-18¹⁶;
 - finalizzati ai processi di autovalutazione e valutazione della didattica e ricerca all'interno del sistema AVA;
 - per l'espressione di un dato di customer satisfaction sul personale tecnico funzionalmente dipendente dall'accademia, nei processi di valutazione individuale;
 - durante il processo di predisposizione del bilancio unico di ateneo autorizzatorio e triennale, in particolare con riferimento al budget dei Dipartimenti;
 - con il Responsabile per l'Anticorruzione e la Trasparenza nelle apposite giornate formative, oltreché in ulteriori momenti di confronto diretto, ogni qualvolta se ne sia manifestata la necessità.
- La chiusura del terzo bilancio in contabilità economico-patrimoniale che, nel consolidare l'applicazione dei nuovi principi contabili, ha rappresentato un passaggio culturale per tutti coloro che direttamente o indirettamente ne sono coinvolti.
- Il concreto orientamento alla realizzazione del raccordo tra ciclo della programmazione economico-finanziaria e di bilancio e ciclo della performance, che si è espresso in occasione dell'ultima seduta consiliare dell'anno, attraverso:
 - la deliberazione: del budget autorizzatorio per l'anno 2017 e triennale 2017-2019, oltreché del programma annuale dei lavori, forniture e servizi;
 - la formalizzazione delle linee di indirizzo gestionali sulla Direzione Generale per l'anno 2017;
 - la presentazione ai Consiglieri del Piano Integrato 2017-2019, comprensivo della pianificazione annuale degli obiettivi per dirigenti e responsabili di posizione organizzativa;
 - l'adozione, con valenza autorizzatoria, in allegato al bilancio 2017, del programma delle forniture di servizi per Biblioteche, ICT e Servizio agli Studenti, tale per cui - nella medesima sede - viene data copertura a tutti gli obiettivi di area assegnati, che prevedano l'impiego di risorse.
- La verifica, nel corrente mese di maggio, in sede di consuntivo, del precedente processo pianificatorio a carico dell'esercizio 2016, a conferma che l'allineamento temporale tra l'adozione del budget previsionale e la presentazione del Piano Integrato garantisce la copertura delle principali linee di interesse prioritario dell'amministrazione attraverso le risorse di bilancio, secondo quanto previsto dal D. Lgs. n. 150/2009.
- L'attenzione ai processi di qualità, sia nella fattispecie dei servizi amministrativi a diretto contatto con l'utenza, progressivamente portati all'interno del sistema ISO sia con riferimento ai sistemi AVA per l'autovalutazione e valutazione della ricerca, delle sedi e dei corsi di studio, attraverso un sistema di relazioni tra servizi amministrativi, Delegati del Rettore, Presidio Qualità di Ateneo.

Nel relazione il VI° anno di implementazione del ciclo della performance, si assumono per acquisiti, sia la cornice normativa di riferimento, sia i contributi stabili rispetto alle precedenti Relazioni, cui sinteticamente si rinvia per l'approfondimento¹⁷. Ciò è, d'altro canto, logica conseguenza della pubblicazione on line – sito istituzionale e Portale della Trasparenza ANAC- della storicizzazione dei documenti sul ciclo. Parimenti, nell'ambito dello scorrimento sul triennio, attribuito dal D. Lgs. n.

¹⁴ Alternativamente nelle figure dei Delegati del Rettore, Direttori di Dipartimento, PQA, Commissioni paritetiche, Presidenti di Corsi di Laurea.

¹⁵ Responsabili dei Servizi Amministrativi Dipartimentali.

¹⁶ Rif. D.M. n. 635/2016. Dettagli sul processo di pianificazione e progetto Unibs sulla PRO3 2016-2018 sono sviluppati nel Piano Integrato 2017, Cap.1, punto III.

¹⁷ Per il quadro di sintesi sull'Ateneo e la cornice generale di riferimento dell'Ateneo (nascita, caratteristiche geografiche e legame con il territorio) sono disponibili on line –Sezione Amministrazione trasparente- le edizioni dei precedenti Piani (es. Cap2 Piano della performance 2012)e della Relazioni.

150/2009 a Piano e Relazione, i principali ambiti oggetto di osservazione trovano in *rolling* il proprio sviluppo logico e temporale.

Inoltre, con riferimento al suggerimento espresso dal NuV a favore di un linguaggio ulteriormente semplificato, si considera perseguibile una mediazione tra lo sviluppo di una tematica prettamente tecnica, che gli stakeholder istituzionali¹⁸ hanno avuto modo di assimilare nel tempo e la più ampia fruibilità del medesimo. A supporto di tale indirizzo, si conferma che sin dall'adozione del Sistema della performance nel 2011, tutti i Documenti sul ciclo vengono di prassi presentati, da parte del Direttore Generale e/o suoi collaboratori:

agli organi interessati,
ai responsabili di Settore e Servizio,
alle rappresentanze del personale,
al CUG.

Si persegue infine, come auspicato da ANVUR, la sostanza sulla forma e la messa in evidenza dei dati di innovazione di processo¹⁹ e dei valori quantitativi degli indicatori di performance organizzativa e sistema di valutazione del personale.

Metodologicamente, al fine di ottimizzare l'utilizzo delle informazioni progressivamente resi disponibili sul ciclo concluso (dati sul personale al 31.12.16, chiusura delle valutazioni individuali, misurazione degli indicatori di performance, indagine di benessere organizzativo, erogazione di benefit al pta, predisposizione del bilancio consuntivo ecc.) si rende stabile il seguente iter:

Fase 1, aprile-maggio:

elaborazione contenuti di carattere generale; performance individuali; indicatori; trasparenza; pari opportunità;
chiusura del bilancio consuntivo;
presentazione del Documento al Nucleo di Valutazione per l'acquisizione di opportuno parere in via preliminare all'adozione e al fine della validazione.

Fase 2, giugno:

adozione della Relazione.

Per ulteriori specifiche relative alle fasi conclusive e alle modalità di adozione del Documento da parte dell'organo di indirizzo politico-amministrativo, si rinvia all'apposito capitolo.

Parallelamente, il Servizio Valutazione e Reporting ha condotto nel periodo marzo-maggio la rilevazione delle Good Practices²⁰ e l'indagine Abc Web sull'efficacia ed efficienza dei servizi amministrativi e il Servizio RU/PTA, l'indagine di benessere organizzativo²¹, durante il mese di maggio. Gli esiti delle rilevazioni, interna per il "Benessere" e alla restituzione dei dati da parte del MIP, per GP, verranno direttamente rendicontati dagli uffici competenti alla governance, al personale e on line (sito istituzionale e Portale della Trasparenza ANAC-ANVUR).

¹⁸ V. Nota n. 12 (...gli stakeholder istituzionali - interni (organi, accademia, personale) ed esterni (sistema universitario e centrale, finanziatori ed altri enti con cui l'Ateneo intrattiene rapporti diretti).

¹⁹ i.e. processo di misurazione e valutazione della performance.

²⁰ Sin dal 2011, l'Ateneo, aderisce al progetto MIP-SUM per la rilevazione di customer satisfaction da parte del personale e degli studenti sui servizi amministrativi e per le relative misurazioni di costo, con l'obiettivo di identificare, attraverso un'analisi comparata dei diversi atenei (benchmarking), una o più good practices per ciascuna delle aree soggette ad analisi e consolidare modelli che diffondano una cultura della valutazione. Poiché, come di consueto, per la restituzione di tali dati da parte del MIP-SUM sono previsti tempi più lunghi rispetto a quelli della presente Relazione, gli stessi verranno successivamente messi in disponibilità del NuV/OIV e dei Consiglieri e pubblicati nella sezione Amministrazione Trasparente del sito istituzionale, agli indirizzi:

<https://www.unibs.it/amministrazione-trasparente/altri-contenuti/progetto-good-practice>

<https://www.unibs.it/amministrazione-trasparente/servizi-erogati/costi-contabilizzati>

²¹ Dal 2013 viene somministrato al personale tecnico-amministrativo un questionario on line, per la rilevazione del clima interno, ai sensi del D. Lgs. 150/2009, articolo 14, comma 5 e in conformità delle prescrizioni CIVIT. Gli esiti sono pubblicati all'indirizzo <https://www.unibs.it/amministrazione-trasparente/performance/benessere-organizzativo>

1. Informazioni generali di interesse per gli stakeholder

1.1 Contesto di riferimento

A livello di sistema universitario, l'introduzione delle novità apportate:

- dalla Legge di riforma n. 240/2010²², sulle strutture di governance, didattica e ricerca e di gestione delle risorse umane;
 - sul sistema di finanziamento degli atenei²³, per cui al progressivo contrarsi di risorse disponibili, viene accentuata la competitività sui dati premiali²⁴
 - sui vincoli al turn over di personale e agli stanziamenti di risorse sul Fondo Salario Accessorio²⁵
- hanno determinato l'esigenza di fronteggiare un contesto sempre più complesso, attraverso un atteggiamento proattivo e mettendo a valore tutte le leve gestionali disponibili.

In tale scenario, l'Ateneo è andato progressivamente a determinarsi attorno al progetto strategico "Health&Wealth@Unibs", favorendo così una proiezione temporale di medio-lungo periodo, sull'asse internazionale e, internamente, sulla rilettura di alcuni processi amministrativi, oltre ad una ridefinizione organizzativa della tecno-struttura, che, a partire dall'ampia manovra del 2012 è andata progressivamente affinandosi nel corso dell'ultimo mandato rettorale²⁶.

Si può, tuttavia, anticipare che, con l'avvio del nuovo sessennio rettorale nel mese di novembre 2016, è già stata annunciata a livello istituzionale la volontà di rilettura del succitato indirizzo di mission e l'organizzazione delle risorse umane. Tali novità, introdotte con il Piano Integrato 2017, troveranno il relativo sviluppo nella Relazione di competenza.

Il quadro d'insieme viene, inoltre, caratterizzato dai seguenti elementi:

- ✓ sul versante della **GOVERNANCE**, le scelte negli investimenti in ambito di didattica, ricerca, e nella selezione e attrazione del capitale umano si confermano in direzione della programmazione strategica di Ateneo²⁷, secondo cui: "L'Università degli Studi di Brescia focalizza le sue attività principalmente sulla Salute e sul Benessere delle Persone nell'Ambiente, attraverso l'integrazione delle aree culturali e scientifiche proprie e la collaborazione con partner nazionali e internazionali operanti negli ambiti sanitari, economico-industriali e socio-istituzionali al fine di produrre conoscenza per formare le nuove generazioni e per partecipare attivamente al progresso di Brescia, dell'Italia e, in generale, del mondo". In tal senso, si assiste:
- all'attivazione, a partire dall'anno accademico 2014/2015 del Corso di Laurea Magistrale in Science and Technology for population Health and Wealth e del Corso di Dottorato di Ricerca in Technology for Health, multidisciplinari e in lingua inglese;

²² Si richiama simbolicamente e a titolo macro la Legge di riforma n. 240/2010, da cui discendono la revisione degli statuti di ateneo, la ridefinizione della governance, il superamento delle tradizionali strutture di didattica e ricerca ex DPR 382/80, il passaggio dal sistema di contabilità economico finanziaria al regime di contabilità economico-patrimoniale.

²³ Come avviene ormai da vari anni, in particolare dal 2010, le risorse complessivamente assegnate al sistema universitario (Fondo di Finanziamento Ordinario, Programmazione e sviluppo del sistema universitario, Dottorato di ricerca, Assegni di ricerca, Diritto allo studio, Residenze universitarie, ecc...) risultano in costante diminuzione. La dinamica degli ultimi anni ha dimostrato che, a fronte di una riduzione programmata di risorse nel bilancio pluriennale (triennale) dello Stato a favore del sistema universitario, con provvedimenti straordinari in sede di approvazione del disegno di legge di stabilità, si è intervenuti con risorse aggiuntive limitate per garantire la sostenibilità temporanea del sistema.

²⁴ Rif. Art. 2, comma 1, D.L. n. 180 del 10.11.2008, convertito dalla Legge n. 1 del 09.01.2009 e s.m.i.; D.M. n. 998 del 29.12.2016.

²⁵ Rif., Art. 66, D. L. 25 giugno 2008, n. 112 e s.m. i.; Art. 1, c. 236 Legge n. 288/ 2015 e Art. 456 Legge n. 147/2013.

²⁶ Con Delibera consiliare n. 243/15109 del 20/10/2011 furono approvati il riassetto organizzativo della tecno-struttura di Ateneo ed il documento denominato Funzionigramma, relativo alla mappatura dei processi sull'amministrazione. Ad accompagnare, sul lato accademico, il passaggio da 15 a 8 Dipartimenti, fu la costituzione di 8 Amministrazioni Dipartimentali, poste in capo al Direttore Generale e alle dirette dipendenze di un dirigente amministrativo. Successivamente, nel 2015, si passò a 5 Amministrazioni Dipartimentali, accorpando i servizi a favore dei Dipartimenti di area economico-giuridica e di area ingegneristica.

²⁷ Il "Piano strategico e culturale dell'Università degli Studi di Brescia Health & Wealth" è stato approvato in sede consiliare nel mese di maggio 2014, caratterizzando il mandato rettorale conclusosi lo scorso mese di ottobre. All'attenzione della nuova governance, come introdotto con il Piano Integrato 2017, è attualmente in fase di ridefinizione la programmazione strategica Unibs 2017/2022.

- all'implementazione, all'interno del Piano strategico e culturale dell'Università dei progetti tematici su Ambiente e Tecnologie per la Salute e il Benessere;
 - all'avvio di otto laboratori multidisciplinari di ricerca cui, nel corso dell'ultima seduta consiliare del 2015, in sede di approvazione del budget di previsione annuale, furono allocate le relative risorse. Ciascun laboratorio ha un proprio motore di sviluppo nel relativo coordinamento scientifico, costituito da quattro docenti, uno dei quali ne è referente scientifico, gestionale ed economico, con l'attesa che al termine del biennio 2016-2018, siano in grado di produrre autofinanziamento ed essere aggreganti di ulteriori aree disciplinari²⁸.
- ✓ sul versante dell'**AMMINISTRAZIONE**, ha trovato primo compimento il progetto sulle competenze tecnico-specialistiche per tutti i profili professionali Unibs, poggiato sui documenti di policy portati all'attenzione dei Consiglieri e delle rappresentanze del personale e passato tra il 2013²⁹ e il 2016 attraverso le seguenti fasi:
- mappatura competenze tecniche per tutta l'amministrazione;
 - valutazione livelli agiti dal personale, rispetto ai livelli attesi³⁰;
 - progettazione di azioni formative, erogazione, registrazione interventi e verifica efficacia³¹;
 - customer satisfaction e rilettura dei feedback, a livello apicale;
 - riconoscimento di un quantum ai formatori;
 - rivalutazione livelli agiti, a fine 2016, da parte dei responsabili;
 - validazione del progetto e rendicontazione dei risultati agli Organi, alle RSU, al CPPTA e al CUG.
- A partire dalle evidenze sopra riscontrate, i successivi sviluppi potranno, a seconda delle prossime definizioni di governance, nonché in relazione agli esiti della contrattazione sindacale interna, estendersi anche alla messa a punto di progetti trasversali sulla Direzione Generale.
- La riorganizzazione dei processi di lavoro e lo sviluppo delle competenze specialistiche del personale hanno così rappresentato una risposta alla perdita complessiva di oltre 50 posti di lavoro nel periodo 2011-2016³², cui, per gli effetti di legge, se ne aggiungeranno ulteriori nel corso del 2017 e, di contro, al costante aumento di sollecitazioni a carico dei servizi amministrativi.
- Le neo-assunzioni, d'altro canto, sono state prevalentemente finalizzate a situazioni che avevano un'attenzione di sviluppo sulla governance, a supporto delle scelte del Consiglio di Amministrazione, indirizzate sui servizi a supporto di ricerca, internazionalizzazione, sviluppo del portale di Ateneo e comunicazione.
- ✓ sul versante dei **SUPPORTI ALL'INFORMATIZZAZIONE**, l'Amministrazione può ora contare sui data-mart di personale, studenti e contabilità. Attraverso un complesso sistema di applicativi sono presidiati: la struttura organizzativa e il processo di valutazione del personale; la gestione del budget e dei progetti di ricerca; l'organizzazione delle attività didattiche e i processi di carriera degli studenti; l'inventario e la gestione degli spazi universitari.
- Inoltre, ulteriormente a favore degli interventi volti alla prevenzione dai rischi corruttivi per i servizi amministrativi maggiormente esposti, secondo quanto indicato nel PTPC³³, anche per i processi di selezione delle risorse umane e di acquisizione di beni e servizi si sta consolidando il ricorso privilegiato a procedure informatizzate.

²⁸ Piano Integrato 2016-2018.

²⁹ La preliminare condivisione del progetto in sede di governance risale al 2013, così come la presentazione e informativa sull'avanzamento al personale e alle sue rappresentanze. La presentazione del progetto ha visto coinvolti Direttore Generale, Servizio RU / Organizzazione e Sviluppo e responsabili di Settore/Servizio. Come da prassi ormai consolidata, sono state registrate le partecipazioni agli incontri, raccolte le principali aree di intervento e fornite risposte ai quesiti posti (FAQ).

³⁰ Riflessione fatta da parte dei responsabili, condivisa con il personale e riletta a livello apicale.

³¹ Tutti i gruppi sull'amministrazione sono stati messi in grado di partire con il proprio progetto, che, con differente tempistica, grado di profusione e risultati, si è svolto all'interno dei Settori/Servizi.

³² Tra gennaio 2011 e dicembre 2016, Unibs ha registrato sul pta 77 uscite vs 22 entrate – RU, dic.2016.

³³ Piano Triennale di Prevenzione della Corruzione 2016 e 2017:

https://www.unibs.it/sites/default/files/ricerca/allegati/Piano%20anticorruzione_2016_2018_INTEGRATO_29.01.16.pdf
https://www.unibs.it/sites/default/files/ricerca/allegati/Piano%20Integrato_2017-2019_0.pdf

Nel corso degli ultimi cicli si sono poi consolidate le azioni per la protezione dei sistemi informativi e delle reti e gli interventi in direzione delle Linee Guida AgID³⁴ per l'adozione entro il 31 dicembre 2017 delle previste misure di sicurezza informatica previste per le PA.

Lo sviluppo dell'Agenda tecnologica sui servizi informatici nel 2016 si è ulteriormente concentrata sul completamento o sull'affinamento di alcuni servizi a favore degli studenti (a titolo di esempio, per la didattica: app per studenti, registri delle lezioni on line; per la ricerca: implementazione nuovo Catalogo della ricerca IRIS e attivazione ORCID; per l'evoluzione del portale di Ateneo: sito in lingua inglese, pagine di docenti).

Per una sintesi delle principali aree di intervento ICT segue, la consueta road map sui servizi informatici realizzati e in corso di sviluppo.

PROGETTO	Start	End	% Complete	2016		2017												2018
				Nov	Dec	Jan	Feb	Mar	Apr	May	Jun	Jul	Aug	Sep	Oct	Nov	Dec	Jan
ROAD MAP PROGETTI	1/11/16	31/12/17	56															
SERVIZI PER LA DIDATTICA	1/11/16	31/12/17	47															
Attivazione Preventivo e Consuntivo Compiti Docenti (Diario)	1/11/16	31/12/17	95															
Processo Erasmus in uscita	1/11/16	1/3/17	100															
Gestione turni studenti 150 ore	1/11/16	31/12/17	10															
App Esse3	1/3/17	31/12/17	12															
Attivazione App	1/3/17	31/12/17	15															
Integrazioni con sistemi di logistica Aule	1/5/17	31/12/17	15															
Rilevazione presenze studenti	1/5/17	31/12/17	5															
SERVIZI GESTIONALI	1/11/16	31/12/17	18															
PagoPA	1/11/16	1/9/17	43															
Adesione al nodo dei pagamenti della Pubblica amministrazione	1/11/16	1/3/17	100															
Integrazioni per Diritto allo studio	1/2/17	1/9/17	10															
PICA - Procedura di Iscrizione ai Concorsi di Ateneo	1/6/17	31/12/17																
Integrazioni con Ugov-Didattica	1/6/17	31/12/17																
Cruscotto Direzionale e KPI	1/1/17	31/12/17	15															
Conservazione Documenti Informatici	1/1/17	31/12/17	10															
EVOLUZIONI PORTALE	1/1/17	31/12/17	25															
Servizio Siti Web su WordPress	1/1/17	31/12/17	25															
SPEDALI CIVILI	1/11/16	31/12/17	90															
(*) Estensione rete Ateneo per sostituzione ADSL	1/11/16	1/7/17	90															
(*) Virtualizzazione PL Spedali Civili	1/11/16	31/12/17	90															
DESKTOP MANAGEMENT	1/11/16	31/12/17	53															
Implementazione servizi di stampa più carta studente	1/11/16	1/2/17	100															
Sistema di controllo e monitoraggio aggiornamenti SW	1/11/16	1/6/17	100															
Definizione di policy di sicurezza interne adeguate alle misure minime rilasciate da AGID	1/2/17	31/12/17	10															
RETI E SISTEMI	1/11/16	31/12/17	65															
Progettazione Cablaggio Ingegneria Via Branze 38	1/11/16	1/6/17	100															
Realizzazione Cablaggio Ingegneria Via Branze 38 (AES)	1/6/17	31/12/17																
Riorganizzazione firewall di Ingegneria	1/11/16	31/12/17	75															
Riorganizzazione Centrali telefoniche per VOIP	1/11/17	31/12/17	100															
SERVICES DESK 2.0	1/11/16	31/10/17	95															
(*) Implementazione procedura di autorizzazione Change	1/11/16	31/10/17	95															

(*) Progetti presenti in road map 2016

A favore della **TRASPARENZA**,

nel corso dell'ultimo biennio, a valle delle sedute degli organi, veniva pubblicata sulla intranet di Ateneo una rubrica denominata "Governance comunica", per la messa in evidenza delle principali deliberazioni. Successivamente, nell'ottica del miglioramento continuo e raccogliendo alcune sollecitazioni da parte del personale, la nuova governance ha definito per il 2017 la sostituzione di tale iniziativa con la diretta pubblicazione dell'ordine del giorno delle sedute di Senato e Consiglio, con l'obiettivo finale di giungere alla pubblicazione in sede pubblica dei relativi verbali.

Permangono nel frattempo le seguenti buone prassi sull'amministrazione:

- la periodica condivisione in sede di governance dello stato di avanzamento delle linee di impegno prioritario affidate dal Consiglio al Direttore Generale, anche attraverso la realizzazione del piano degli obiettivi sui responsabili di posizione organizzativa³⁵. Il dato di chiusura è, inoltre, annualmente

³⁴ Agenzia per l'Italia Digitale – Presidenza del Consiglio dei Ministri.

³⁵ Piano Integrato 2016, Allegati 1 (Obiettivi 2016,) e 2 (Matrice di collegamento del sistema degli obiettivi, dal DG ai responsabili di staff e prime linee). <https://www.unibs.it/amministrazione-trasparente/performance/piano-integrato-performance-anticorruzione-e-trasparenza/anni-2016-2018>

condiviso con il gruppo dei responsabili di I° livello della Direzione, rendicontato in Relazione e presentato alle rappresentanze del personale;

- incontri periodici dei dirigenti e responsabili di Servizio con il proprio personale, per il mantenimento di un canale comunicativo aperto e l'approfondimento sulla ricaduta di eventuali scelte gestionali di precipuo interesse (es. ridefinizione/affinamento di processi);
- alcune giornate di lavoro outdoor tra Direttore Generale, responsabili di staff e I° livello e responsabili di servizi amministrativi dipartimentali (i c.d. incontri report, trimestrali). Si conferma, accanto alla verifica sullo stato di avanzamento di obiettivi individuali e progetti trasversali il momento di approfondimento di tematiche a valenza strategica, direttamente introdotte dai responsabili interni sui processi. A titolo di esempio: il set di strumentazione in capo ai responsabili (KPI, competenze specialistiche, processo di valutazione), il concetto di programmazione, le problematiche del ticketing sui servizi informatici e la gestione dei progetti; il Sistema di Gestione Qualità ISO in Ateneo; i progetti di audit interno sviluppati nel corso del 2016). Si porta ad evidenza anche la partecipazione, in più occasioni, di Rettore e Prorettore Vicario.
- il Responsabile della prevenzione della corruzione con il supporto del responsabile dell'ufficio Legale ha periodicamente incontrato i responsabili apicali, per l'aggiornamento sulle fondamentali dinamiche del quadro normativo di riferimento ed il presidio dei servizi amministrativi a maggior rischio di esposizione. Ulteriori momenti formativi, a favore del personale tecnico amministrativo e dell'accademia, si sono svolti nel mese di novembre;
- rimane in essere l'invito trasmesso dal RAT³⁶ ai Direttori di Dipartimento, Presidenti dei Corsi di studio e Presidente della struttura di coordinamento dell'attività didattica di Medicina e Chirurgia, a segnalare tempestivamente al responsabile della prevenzione della corruzione, ai sensi dell'art. 1, comma 9, lettera c, Legge 190/2012, ogni evento o dati utili per l'espletamento delle relative funzioni, oltre a porre massima attenzione sui tempi di conclusione dei procedimenti amministrativi.

1.2 Quadro di sintesi sull'Ateneo

In questa sezione si vuole fornire una fotografia sintetica e al tempo stesso esaustiva dell'Ateneo, con riferimento ai principali dati di insieme.

La struttura di governance:

Rettore
Senato Accademico
Consiglio di Amministrazione
Collegio dei Revisori dei conti
Nucleo di Valutazione
Direttore Generale

³⁶ Responsabile della prevenzione della Corruzione e della Trasparenza.

La squadra di governo

sul mandato rettorale 01/11/2010 – 30/10/2016

1	Prorettore Vicario
2	Prorettore al coordinamento delle attività di ricerca, internazionalizzazione e alta formazione
3	Prorettore alla programmazione e progetti con il territorio
4	Delegato per l'orientamento e il diritto allo studio
5	Delegato per l'innovazione de Sistemi Informativi e per il Sistema Bibliotecario di Ateneo
6	Delegato ai rapporti con l'area biomedica
7	Mobility manager
8	Delegato per la promozione e organizzazione delle attività connesse ai finanziamenti UE per la ricerca
9	Delegato per le iniziative di ateneo relative alla disabilità
10	Delegato per gli insegnamenti linguistici e gli scambi internazionali
11	Delegato per l'innovazione e il trasferimento tecnologico
12	Delegato per la didattica di Ateneo ³⁷
13	Delegato agli affari giuridici ³⁸

sul nuovo mandato rettorale 01/11/2016 – 30/10/2022

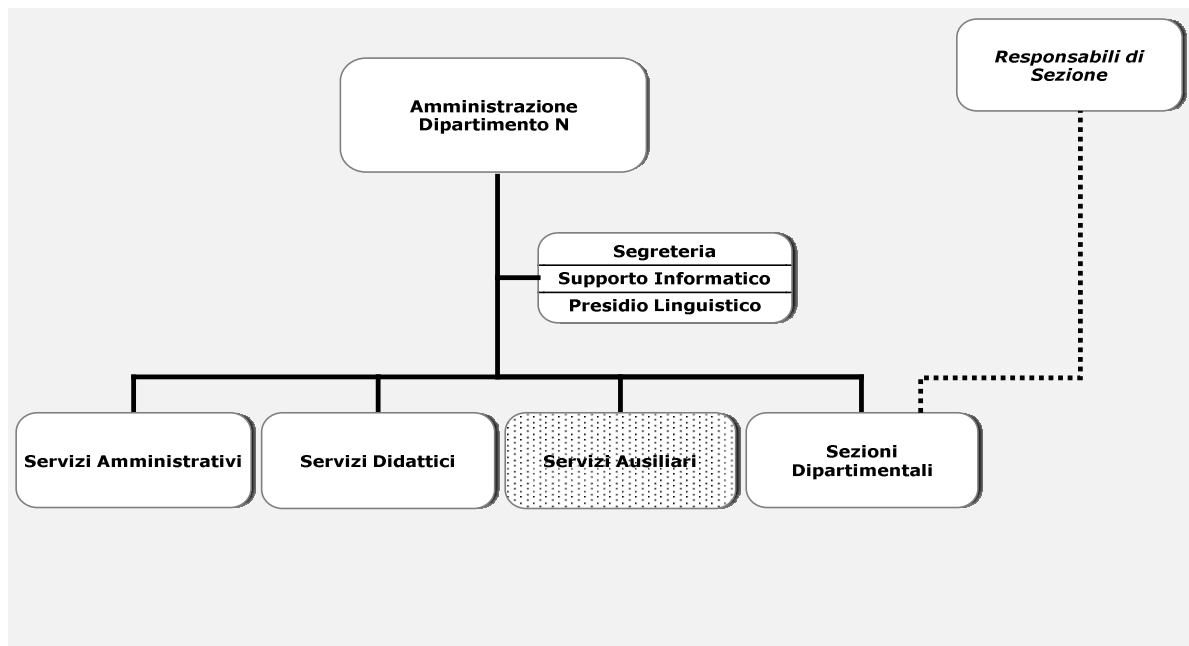
1	Prorettore Vicario
2	Delegato ai rapporti con l'industria e promozione dell'innovazione
3	Delegato ai rapporti con l'ASST Spedali Civili
4	Delegata alla ricerca
5	Delegato alla gestione della qualità della ricerca e alta formazione
6	Delegato alle politiche di internazionalizzazione
7	Delegata alla didattica e scuole di specializzazione
8	Delegato all'orientamento
9	Delegato alla terza missione, rapporti con le associazioni e placement
10	Delegato al bilancio
11	Delegata all'edilizia universitaria Campus sostenibile
12	Delegato per gli affari legali
13	Delegato ai multimedia e ICT
14	Delegato alla cooperazione e sviluppo
15	Delegato alla responsabilità sociale per il territorio
16	Delegato alle attività sportive
17	Delegata alla formazione linguistica
18	Mobility Manager
19	Energy Manager
20	Delegato per le disabilità

I Dipartimenti, L. 240/2010		
4 Macroaree – 8 Dipartimenti	Scienze economiche	Economia e Management
	Scienze giuridiche	Giurisprudenza
	Scienze ingegneristiche	Ingegneria Civile, Architettura, Territorio, Ambiente e di Matematica
		Ingegneria dell'Informazione Ingegneria Meccanica e Industriale
Scienze mediche e biologiche	Medicina Molecolare e Traslazionale	
	Scienze Cliniche e Sperimentali Specialità Medico-Chirurgiche, Scienze Radiologiche e Sanità Pubblica	

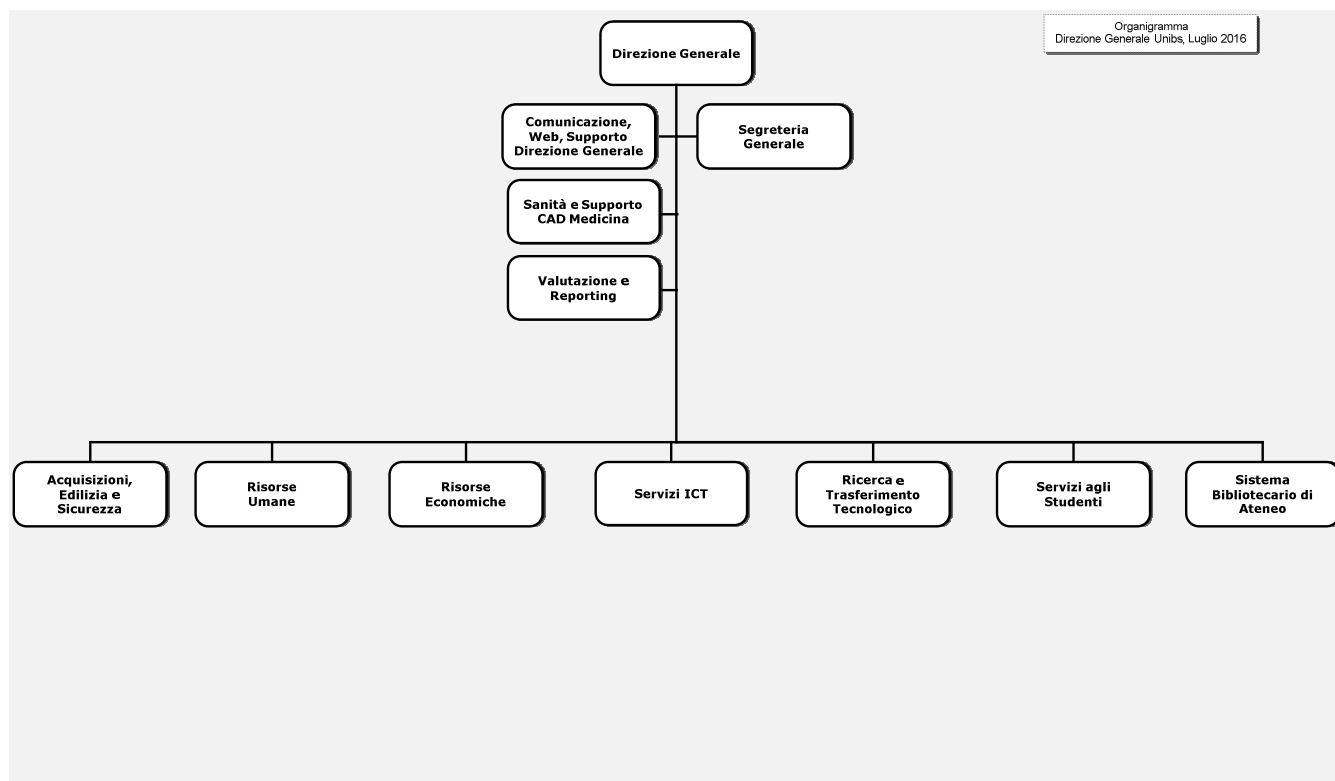
³⁷ Sul biennio 2010-2012.

³⁸ Sul quadriennio 2010-2014.

L'organigramma generale delle Amministrazioni Dipartimentali a supporto dell'accademia



L'organigramma generale sulle prime linee e staff della Direzione Generale³⁹:



³⁹ All. 2 Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance, [https://www.unibs.it/sites/default/files/ricerca/allegati/All.2 Sist Perf Organigr DirezGener Staff%2BI%2C%2B0Linee.pdf](https://www.unibs.it/sites/default/files/ricerca/allegati/All.2_Sist_Perf_Organigr_DirezGener_Staff%2BI%2C%2B0Linee.pdf)

Il personale al 31.12

	31.12.2014	31.12.2015	31.12.2016
Personale docente, di cui:	556	550	545
Professori ordinari	140	135 (1 TD)	145
Professori associati	162	207	197
Ricercatori	254 di cui 14 TD	208 di cui 19 TD	203 di cui 24 TD
Personale Tecnico Amministrativo	519	513	507
di cui Dirigenti	2	2	2
di cui EP	27	26	26
di cui D	131	132	129
di cui C	260	258	258
di cui B	99	95	92
di cui tempi determinati *	14*	14*	16*

Fonte: Servizio RU, Uffici del personale, marzo 2017 – CSA.

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

La Ricerca

	2014	2015	2016
Centri di ricerca*	13	13	13
Prodotti della ricerca **	1073	1437	1136
Brevetti	24	29	27
Spin-off	5	6	8
Progetti UE finanziati	16	4	11
Progetti extra UE finanziati	6	7	3
Progetti PRIN finanziati	0	0	11

* Fonte: Segreteria Generale, Maggio 2017.

** Fonte: Servizio Ricerca e TT, OPENBS - Rilevazione Maggio 2017- I Prodotti della ricerca forniscono la situazione al momento stesso dell'estrazione dei dati, per loro natura in continua implementazione da parte dei docenti. Le ulteriori informazioni sono, invece, su anno solare, con riferimento al 31/12 di ciascun anno.

	2014	2015	2016
Assegni di ricerca (mensilità bandite)	2290	1566	1486

Fonte: Servizio RU – Marzo 2017. Il dato fa riferimento agli anni solari.

Tutte le strutture universitarie sono ubicate sul territorio cittadino, facilmente raggiungibili⁴⁰ e accorpate su due zone:

- in centro storico, la sede amministrativa e le strutture relative alle macroaree economico-giuridiche;
- nella zona nord, le strutture relative alle macroaree ingegneristiche e mediche ed il campus universitario.

Per lo svolgimento delle attività formative relative alle Professioni Sanitarie, inoltre, l'Ateneo si appoggia ad ulteriori strutture medico-sanitarie delle province limitrofe.

L'Ateneo nel corso del tempo e attraverso importanti politiche di sviluppo dell'edilizia universitaria si è, inoltre, dotato di alcune residenze destinate ad accogliere la propria popolazione studentesca e accademica, oltreché l'utenza internazionale.

Residenze universitarie

	Di proprietà Unibs ¹	Convenzionate	Posti letto tot	% posti letto occupati	Stud. stranieri ospitati ²	Docenti stranieri ospitati ³
2014	5	0	396	100%	349	63
2015	5	0	396	100%	243	64
2016	5	0	396	100%	288	75

Fonte: Servizi agli studenti, marzo 2017. - Il dato dei posti letto si riferisce al 01 gennaio di ogni anno solare.

1 Campus Via Valotti, San Faustino, Paitone, Carmine, Pozzo dell'Olmo.

2 Il n. di ospiti fa riferimento al dato complessivo, tenendo conto delle alternanze verificatesi in corso d'anno, dal 01/01 al 31/12 di ogni anno, inclusi Erasmus incoming students.

⁴⁰ Dal mese di aprile 2013 è entrata in funzione la nuova linea metropolitana, efficacemente posizionata lungo la direttrice universitaria.

³ Per docenti stranieri si intende la gestione della “Foresteria Universitaria” relativamente a docenti, ricercatori e dottori di ricerca con nazionalità diversa da quella italiana.

Gli Studenti e l'offerta formativa

Studenti iscritti CdL e LM	2014/2015	2015/2016	2016/2017
	14.331	14.254	14.083
di cui immatricolati ⁽¹⁾	3.644	3.539	3.819
di cui stranieri	1.011	976	981

2014/15 - Servizi agli Studenti – Genn. 2015, Data Mart Studenti ed Esse3. Immatricolati, Osservatorio Studenti Didattica Apr. 2015.

2015/16: Servizio Valutazione e Reporting - Estrazione 12 Apr. 2016. Fonte: Data Mart.

2016/17: Servizio Valutazione e Reporting - Estrazione 13 Apr. 2017. Fonte: Data Mart (esclusi iscritti al vecchissimo Ordinamento ante riforma, i Double Degree e gli Erasmus incoming).

⁽¹⁾ Immatricolati: identifica le prime iscrizioni delle carriere create dagli studenti nell'Ateneo di Brescia; non sono quindi considerate le carriere con trasferimento in ingresso da altro Ateneo.

Corsi di Laurea	2014/2015	2015/2016	2016/2017
Corsi di laurea	24	24	24
Corsi di laurea magistrale a ciclo unico ⁽¹⁾	4	4	4
Corsi di laurea magistrale /specialistica	17	17	17
Post Laurea			
Scuole di specializzazione area medica con esame di ammissione a Brescia	26	29	29
Scuole di specializzazione area medica aggregate	16	14	14
Scuole di specializzazione area giuridica	1	1	1
Corsi di perfezionamento	6	5	5
Dottorati di ricerca ⁽²⁾ di cui (sede amministrativa + sede consorziata)	10 (7 + 3)	9 (7 + 2)	9 (7 + 2)
Master	1	3	2

⁽¹⁾LM c.u.: Medicina e chirurgia, Odontoiatria e protesi dentaria, Ingegneria Edile-Architettura, Giurisprudenza.

⁽²⁾ Nuovi Dottorati attivati secondo quanto disposto dal D.M. 08.02.2013, N. 45.

Corsi di Laurea: Servizio Valutazione Reporting, Data Mart – Gennaio 2017 (come da Piano Integrato 2017/2019).

Post Laurea: UOC Dottorati e Scuole di Specializzazione; UOC Esami Stato, master e Perfezionamento – Marzo 2017.

Studenti in mobilità

	2014/2015	2015/2016	2016/2017
Erasmus in uscita	168	197	159
di cui Erasmus SMS (studio)	146	173	149
di cui Erasmus SMP (placement)	22	24	10 ⁽¹⁾
Erasmus SMS (studio) in entrata	47	57	87
Tesisti in uscita ⁽¹⁾	41	44	17 ⁽¹⁾
Studenti in mobilità su Double Degrees ⁽²⁾	22	21	19

Fonte: UOC Mobilità Internazionale Studenti – Rilevazione al 26.04.2017- Estrazione dati da programma Dyners e da database interno UOC.

⁽¹⁾ Dato parziale riferito ad 1° bando pubblicato sui 2 annuali previsti. Il dato definitivo sarà rendicontato nella relazione successiva.

⁽²⁾ Studenti outgoing e incoming per doppio titolo.

Le risorse assegnate sul Fondo di Finanziamento Ordinario

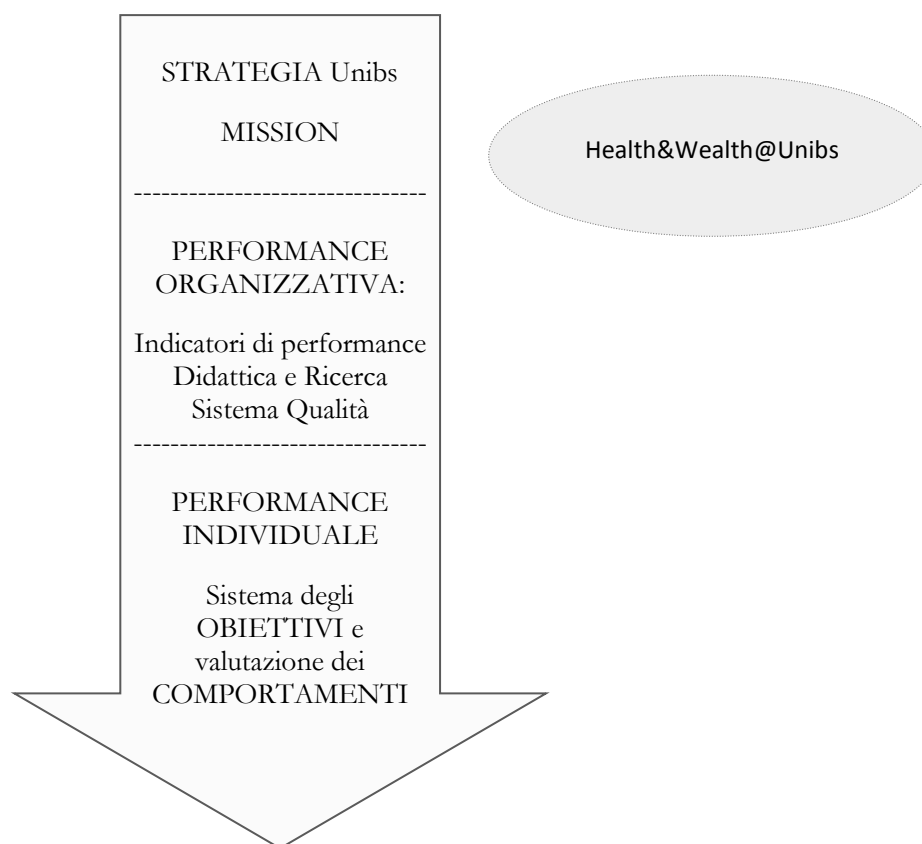
	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
F.F.O. (mld €)	7,515	7,282	7,044	7,083	6,694	7,010	6,923	6,921
Variation assoluta (mln €)		-233	-238	39	-389	316	-87	-2
Variation assoluta cumulata (mln €)		-233	-471	-432	-821	-505	-592	-594
Variation % annua		-3,10	-3,27	0,55	-5,49	4,72	-1,24	0,0
Variation % sul 2009		-3,1	-6,3	-5,7	-10,9	-6,7	-7,9	-7,9

Fonte: decreti di assegnazione FFO di ciascun anno. Per il 2016, Bilancio finanziario dello Stato 2016-2018.

Risorse economiche, Piano Integrato 2017-2019

2. Albero della performance – obiettivi e risultati

Con riferimento alla rappresentazione dell'albero delle performance, impennato durante il mandato rettorale 2011-2016 sul progetto strategico Health&Wealth@Unibs,



e richiamando le principali evidenze organizzative razionalizzate in Premessa, segue la rendicontazione delle principali dinamiche realizzatesi in tema di performance.

2.1 Performance organizzativa e ambito d'azione del DG

Si conferma che anche nel corso del ciclo 2016 sono state le linee generali di sviluppo del piano strategico di Ateneo ad orientare gli sforzi congiunti delle quattro macro-aree Unibs e ulteriormente razionalizzati gli sforzi dell'amministrazione, quale infrastruttura ad efficace ed efficiente supporto della mission istituzionale.

Quanto sopra, si consolida come dato metodologico ineluttabile, quand'anche, a seguito del rinnovo di tutti gli organi di vertice tra fine 2016 e primo semestre 2017, verrà ridefinito il piano strategico di Ateneo e sarà la mission, in tale ambito ridefinita, a riorientare le prossime linee di indirizzo sulla didattica e la ricerca, oltreché in relazione agli investimenti in capitale umano e risorse strumentali.

Nel corso del 2016, anche in risposta alle linee di indirizzo gestionali che il Consiglio di Amministrazione ha assegnato al Direttore Generale, vanno lette le seguenti dinamiche:

Il completamento del primo set di indicatori di performance sulle strutture amministrative (**KPI**⁴¹), che, accanto all'iniziale misurazione di indicatori di efficacia, efficienza ed economicità sul 2015, si è arricchito dei valori misurati sul 2016 e i target sul biennio 2016-2017. Tale sistema di indicatori è primariamente indirizzato a fornire informazioni alla governance e ai dirigenti per il governo dei servizi.

⁴¹ Key Performance Indicator.

Tuttavia, ove si sia intravista la possibilità di ottimizzazione del dato, è stato pure possibile assegnarli quali obiettivo individuale al responsabile di P.O.⁴².

Il progetto, che prese avvio nel 2015⁴³, coordinato dalla UOC Organizzazione Sviluppo e Formazione, ha progressivamente coinvolto i dirigenti e i responsabili di Servizio ed è stato parallelamente verificato dal Direttore Generale. Nel corso del 2016, trattandosi del primo approccio a tale metodica, si è ritenuto opportuno sottoporlo ad un iter di verifica sul processo di recupero dei dati e relative evidenze, attraverso la strutturazione di un apposito percorso di **audit**.

Il gruppo di audit, nominato dal Direttore Generale, si compone di responsabili e personale con esperienza in ambito di ciclo della performance, sistemi di valutazione e reporting, controllo di gestione, qualità, procedimenti amministrativi e legalità.

L'esperienza di audit, che ha portato in numerosi casi al rilascio di suggerimenti e raccomandazioni, ha parimenti rappresentato un momento di crescita professionale sia per il gruppo sia per gli auditati.

Ai responsabili di staff e primo livello della direzione è stata successivamente attribuita la definizione dei target 2017, con relativa assunzione di responsabilità, in un percorso di crescita professionale.

Scheda di rilevazione KPI UNIBS									
Assetti di Processo	Responsabilità Sett/Serv/Staff	Descrizione KPI	Indicatore	Tipologia	Fonte dati	Destinatari	Valore anno N	Target anno N+1	Δ
				Efficacia Efficienza Economicità					

Ulteriori progetti di audit, trasversali sull'amministrazione e i dipartimenti, che hanno coinvolto:

- il Servizio Ricerca, nella rilettura di alcuni progetti nazionali e internazionali, con un'attenzione focalizzata alla verifica⁴⁴: degli aspetti amministrativi con riflessi contabili, della completezza e correttezza della documentazione contrattuale e dei giustificativi di spesa, rispetto ai requisiti di legge o richiesti dall'ente finanziatore, delle procedure di rendicontazione. Il gruppo di audit è costituito da Responsabile e personale del Servizio Ricerca, unitamente ad un addetto/esperto della Contabilità e del Trattamento Economico del Personale, designati dal Responsabile di Settore. Ulteriori riflessioni relative al supporto amministrativo fornito all'accademia in ambito di ricerca, sono direttamente sviluppate dal responsabile, nel relativo paragrafo.
- Il Settore Risorse Economiche, che ha focalizzato l'attenzione sulle attività amministrative dipartimentali⁴⁵, concentrandosi sui seguenti items: gestione ciclo attivo; selezione RU; programmazione e budget; gestione budget e fondo economale; gestione ciclo passivo; liquidazione emolumenti e compensi; coperture didattiche; gestione logistica spazi e sicurezza lavoratori. Il gruppo di audit, nominato dal dirigente e coordinato da un RASD⁴⁶ è formato da un componente dei Servizi amministrativi del dipartimento auditato, dal responsabile dell'unità preordinata al coordinamento dei processi di acquisizione dipartimentali; da un ulteriore addetto/esperto sulla Contabilità e Trattamento Economico del Personale, oltreché da un componente delle UOC

⁴² Posizione Organizzativa.

⁴³ Piano della Performance 2015-2018, Cap. 4.

⁴⁴ Nel corso della visita le verifiche si sono concentrate su:

- integrità dei processi e conformità a leggi e regolamenti;
- competenza e rigore nella gestione documentale;
- completezza, affidabilità e tempestività delle informazioni;
- rispetto delle regole di ammissibilità delle spese;
- efficacia delle attività di coordinamento.

⁴⁵ Il progetto è stato avviato sulla base di specifiche linee guida emanate nel corso del 2014, al fine di: ottimizzare l'utilizzo delle risorse disponibili nel rispetto delle disposizioni normative e regolamentari; individuare le aree di rischio nella gestione amministrativa e contabile delle attività; verificarne la coerenza a policy, normative e indicazioni operative di Ateneo; consolidare una best practice per il concreto miglioramento della gestione amministrativo-contabile; verificare il rispetto delle normative in materia di sicurezza sul lavoro. Il progetto ha previsto la verifica di quattro dipartimenti nel 2015 e quattro nel 2016. Degli esiti delle visite è stato informato il Consiglio di Amministrazione e il Collegio dei Revisori dei conti.

⁴⁶ Responsabile di Servizi Amministrativi Dipartimentali.

Personale docente e ricercatore e Servizio di prevenzione e protezione, designati dai propri responsabili. Sono stati interessati quattro Dipartimenti, con esito sostanzialmente positivo.

- Alcune Scuole di Specializzazione di area medica, per una rilettura della documentazione a supporto dei processi formativi (verbalizzazione procedure carriera, libretto tirocinio, tutorato formativo). Alcune criticità di processo riscontrate, suggeriscono il proseguimento degli audit nel 2017, da parte del gruppo formato dai responsabili del Servizio agli Studenti, del Post Laurea e del Personale Docente.

Per ciascuna tipologia di audit sono state preliminarmente predisposte e condivise apposite **linee guida**, per la definizione degli ambiti oggetto di osservazione e del dato metodologico seguito.

La progressiva estensione dei **processi di qualità** sui servizi amministrativi a diretto impatto sull'utenza, tale per cui sono attualmente in **Sistema Qualità**: UNI EN ISO 9001:2008:

Sistema Bibliotecario di Ateneo
Master universitari di I e II livello
Servizi a favore degli studenti ⁴⁷
Laboratori di area medica – processi amministrativi di supporto per sette laboratori ⁴⁸
Segreterie Studenti, relativamente ai processi di Gestione carriere Economia e Giurisprudenza e Ingegneria

Il prossimo anno, come già indicato nel Piano 2017, sarà ulteriormente indirizzato ad una revisione⁴⁹ generale del Sistema, finalizzato all'adeguamento alle specifiche 2015 entro il mese di giugno 2018, oltreché ad un'analisi dei processi di gestione carriere di Medicina, in vista della successiva estensione del certificato.

Per l'approfondimento, si rinvia direttamente alla pagina dedicata sul sito istituzionale, all'indirizzo web: <https://www.unibs.it/amministrazione-trasparente/servizi-erogati/carta-dei-servizi-e-standard-di-qualita/C3%A0/certificazione-sistema-di-gestione-la-qualita/C3%A0>

L'azione di **sviluppo organizzativo** sul versante della comunicazione istituzionale e dei servizi agli studenti che sulla base di una rilettura dei processi e dei profili di funzione svolti, ha portato alla riorganizzazione della UOC Comunicazione, web e supporto Direzione Generale, della Segreteria Studenti e dei Servizi, con l'apertura di due nuove posizioni di responsabilità.

A fronte, dunque, della sempre progressiva stretta sui finanziamenti al sistema universitario, accompagnata da vincoli di finanza pubblica e dall'assenza di ulteriori valvole gestionali, sono state messe in campo tutte le leve manageriali disponibili per governare l'Ateneo, garantire servizi di supporto efficaci ed efficienti all'accademia e fornire uno stimolo crescente alle performance complessive.

Per la misurazione e valutazione della performance organizzativa dell'ateneo, in attesa della messa a punto di una piattaforma comune da parte di ANVUR, il cruscotto inizialmente adottato e messo a punto attraverso un percorso di confronto e condivisione con il gruppo di Università aderenti al Progetto Brunetta1 – cruscotto MIP-SUM -, è stato rivisto e semplificato in occasione del primo Piano Integrato⁵⁰. Permane la rilevazione di indicatori aventi a riferimento dati di natura economico-finanziaria, gestionale, di efficacia oggettiva e percepita, confermando così le logiche di rilevazione introdotte con il Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance.

⁴⁷ Orientamento pre e post universitario, Erogazione di servizi agli studenti: borse per il diritto allo studio, collaborazioni studentesche, premi di laurea e borse di studio, tutorato studentesco, attività culturali promosse dagli studenti, rimborso tasse e contributi a studenti.

⁴⁸ Laboratorio di biosicurezza MOGM di classe 3, Banca Criogenica, Lavaggio e sterilizzazione strumenti di laboratorio; Settore anatomico; Laboratorio di Proteomica del dipartimento DMMT; Piattaforma Imaging; Laboratorio di acustica applicata.

⁴⁹ Pianificata per il 2017, la revisione su: Servizi Bibliotecari di Ateneo, Diritto allo studio, Orientamento Pre e Post universitario, Master, 4 Laboratori di ricerca e Procedure generali trasversali.

⁵⁰ Rif., set indicatori messo a punto dal gruppo di lavoro CODAU, anno 2015.

Accanto alla presentazione di dati globali di Ateneo, permane l'attenzione sulla rappresentazione dei principali andamenti gestionali, anche ove non costituiscano effettive leve a disposizione dei responsabili.

Si conferma, inoltre, la buona prassi, necessaria ai fini del monitoraggio da parte dell'OIV sul funzionamento complessivo del Sistema⁵¹ e della validazione⁵² della presente Relazione, di una esplicita indicazione della fonte dei dati.

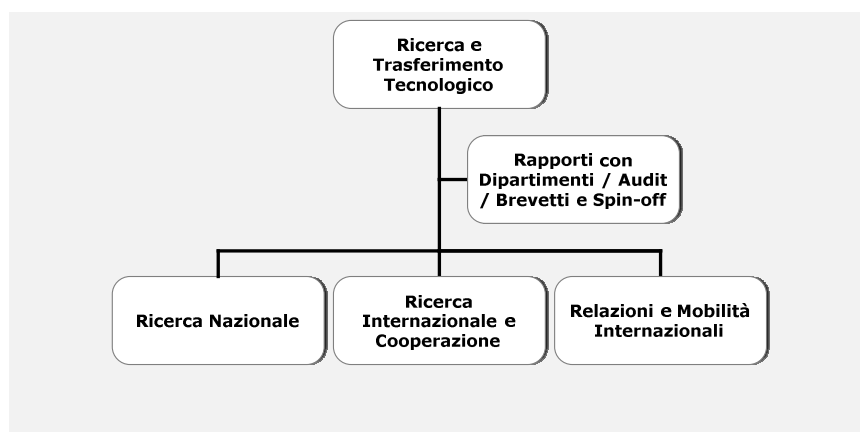
La rilevazione dei suddetti indicatori avviene per la prima volta in sede di predisposizione del Bilancio consuntivo e della Relazione sulla performance relativi al 2016. Si avvale di un apposito cruscotto direzionale, supportato da applicativo Cineca e curato dal Servizio Valutazione e Reporting, oltreché da rilevazioni del Settore Risorse Economiche, effettuate attraverso la funzione sul controllo di gestione.

Tali indicatori sono assunti in quanto significativi rispetto alle scelte strategiche e gestionali che la governance è chiamata ad adottare, con l'attesa che, inseriti in un sistema di rilevazione di aspetti economici e non economici siano di efficace supporto all'analisi dei processi adottati. Quanto sopra, al fine di confermare la bontà delle decisioni assunte / rivedere le scelte / adottare eventuali correttivi.

Grazie all'affinamento degli strumenti di rilevazione dati e all'abitudine alla misurazione ormai consolidatasi, il lavoro si conferma più strutturato e meno oneroso, rispetto alle rilevazioni iniziali.

LA RICERCA

Il Servizio Ricerca, alle dirette dipendenze del Direttore Generale e, parimenti, orientato dai Delegati del Rettore, per gli specifici ambiti, ha efficacemente supportato le scelte di governance e dell'accademia, a favore dello sviluppo di reti multidisciplinari e trasversali – in ambito locale e non-, alla realizzazione di progetti di ricerca innovativi ed al trasferimento tecnologico.



In particolare, il Servizio Ricerca, fornisce servizi di supporto ai docenti e ai ricercatori di Ateneo, con riferimento a:

- presentazione di proposte progettuali ad enti locali, regionali, nazionali ed internazionali, sia Europei che Extra Europei;
- stipula di accordi bilaterali di cooperazione con Atenei e Centri di ricerca stranieri, allo scopo di formalizzare collaborazioni già in essere e prospettiche, su tematiche di comune interesse;
- consolidamento di relazioni accademiche interpersonali mediante inviti rivolti a un numero sempre crescente di visiting professors e visiting scientist;
- attività di valutazione della qualità di ricerca svolte da ANVUR (VQR e Scheda SUA RD);

⁵¹ Relazione degli OIV sul funzionamento complessivo del sistema di valutazione, trasparenza e integrità dei controlli interni e sull'Attestazione degli obblighi relativi alla trasparenza e all'integrità (art. 14, comma 4, lettera a e lettera g del D. Lgs. n. 150/2009) e delibere Civit n.4/2012 e 23/2013.

⁵² Delibera Civit n. 6/2012, Linee guida per la validazione da parte degli OIV della Relazione sulla performance.

- valorizzazione e mantenimento di brevetti, supporto alla creazione di spin off e ulteriori attività legate al trasferimento tecnologico (formazione rivolta a dottorandi ed assegnisti in tema di TT, adesione a iniziative di networking con altre Università).

Rispetto alle principali linee di intervento, si evidenzia che nel corso del 2016 il Servizio Ricerca ha supportato la presentazione delle seguenti proposte progettuali in ambito nazionale, regionale e locale:

163 progetti per i bandi del MIUR
29 progetti per i bandi 2016 della Fondazione CARIPLO
27 progetti bandi Regione Lombardia
18 progetti Bandi Fondazione EULO
9 progetti Bandi Fondazione Camillo Golgi
6 progetti Bandi Fondazione Umberto Veronesi
3 progetti per i bandi 2016 della Fondazione Comunità Bresciana
2 progetti per i bandi 2016 della Fondazione Telethon Onlus
5 progetti per i bandi AIRC
4 progetti per i bandi AIRC/FIRC
9 progetti per altri bandi emanati da Enti/Fondazioni nazionali

garantendo, inoltre, supporto amministrativo alla presentazione di ulteriori proposte progettuali in ambito internazionale sia Europeo che Extra Europeo:

39 progetti nell'ambito delle call di Horizon 2020
1 progetto nell'ambito del bando comunitario LIFE 2015
23 progetti per altri bandi a livello comunitario o proposti ad enti privati/fondazioni con sede nell'UE
8 progetti in ambito extra-UE

Al fine di aumentare il tasso di successo nella presentazione dei progetti sono state organizzate alcune giornate informative a favore della comunità accademica⁵³, oltre ad un momento formativo in lingua inglese, articolato su tre giornate a favore dei dottorandi Unibs, finalizzato alla scrittura di una proposta di successo in Horizon 2020.

Nel 2016 l'Ateneo ha stipulato ulteriori 17 nuovi accordi bilaterali con Atenei e Centri di ricerca stranieri e gli accordi attivi al 31/12/2016 risultano essere 120 così suddivisi:

54 in Europa
18 negli Stati Uniti
18 nel resto dell'America
6 in Africa
23 in Asia
1 in Oceania

A favore di una mission che tra i presupposti e target punta anche ad accrescere il grado di internazionalizzazione dell'Ateneo, si è proseguito nella gestione dell'accordo di Programma decennale per l'internazionalizzazione sottoscritto con il MIUR nel 2012, prioritariamente indirizzato sulle seguenti linee di intervento

Attivazione di processi di attrazione ⁵⁴
Costruzione di un patrimonio culturale ⁵⁵
Costruzione di un patrimonio strutturale ⁵⁶

⁵³ "Le Azioni Marie Curie Sklodowska nell'ambito del Programma Horizon 2020", "L'innovazione in Horizon 2020: ridurre il gap tra ricerca e mercato - Il Business Plan".

⁵⁴ Stipula di accordi internazionali, Summer schools, Doppi titoli, Master internazionali.

⁵⁵ Visiting professors, borse per studenti internazionali nell'ambito dei corsi di laurea magistrale e di dottorato di ricerca.

⁵⁶ Abbonamenti a riviste scientifiche, interventi in campo edilizio.

Per quanto riguarda l'esercizio di Valutazione della Qualità della Ricerca, l'Ateneo ha concluso la VQR 2011-2014 con una percentuale di prodotti conferiti pari al 97%, contro una media nazionale del 93,8%, così come emerge dai dati pubblicati lo scorso mese di febbraio da ANVUR.

Con riferimento alla rilevazione della Scheda Unica Annuale della Ricerca Dipartimentale (SUA-RD), riferita agli anni 2014-2016, si è svolto nel corso del 2016 il processo di inserimento delle attività di terza missione dei Dipartimenti e dell'Ateneo per l'anno 2014 e l'integrazione di alcuni dati relativi alla precedente rilevazione della terza missione anni 2011-2013. Il Servizio Ricerca ha coordinato tutte le fasi del processo: informativa, timing interno, redazione e invio di linee guida per i Dipartimenti, con focus sui relativi adempimenti, interazioni tra personale docente e ricercatore e gli uffici dell'amministrazione coinvolti nel reperimento dei dati e compilazione delle sezioni relative all'Ateneo.

L'intero lavoro di inserimento dati richiesto dai Dipartimenti e dall'Ateneo⁵⁸ è stato completato in tempo utile, alla chiusura della compilazione prevista ad aprile 2016.

Per la compilazione della SUA-RD 2014-2016, è atteso in corso d'anno il documento finale dell'ANVUR.

Sul lato del trasferimento tecnologico, sono stati depositati nel 2016 6 nuovi brevetti, effettuate 2 estensioni internazionali ed accreditata 1 società spin off della ricerca in ambito ingegneristico.

Con riferimento, infine, al più ampio processo di auditing, trasversale sui servizi amministrativi e dipartimentali, già sviluppato in Premessa e nel presente paragrafo, nel 2016 sono stati effettuati 7 audit intermedi sui progetti PRIN 2012 e FIRB, 12 audit finali su progetti PRIN 2010-2011 e FIRB e 3 audit sui Progetti internazionali, il cui esito complessivo ha portato all'individuazione di problematiche ricorrenti nella gestione dei progetti di ricerca auditati ed ha permesso alcune correzioni in itinere nel caso di audit intermedi.

LA DIDATTICA

Per quanto riguarda l'offerta didattica, il 2016 si è caratterizzato per il consolidamento degli indirizzi strategici delineati nel piano "Health&Wealth", il cui focus verte attorno al rafforzamento del processo di internazionalizzazione dell'Ateneo. Sono state pertanto confermate le relative linee di attuazione richiamate nella precedente Relazione, in attesa che la nuova governance espliciti le proprie linee strategiche di medio periodo per l'Ateneo. Anche la struttura dell'offerta⁵⁹, basata su 45 Corsi di Studio, 7 Corsi di Dottorato con sede nell'Ateneo e 2 consorziati, 28 Scuole di specializzazione con sede in Ateneo e 15 Scuole aggregate con sede amministrativa in altro Ateneo, è rimasta stabile.

Ciò ha consentito agli attori del sistema AVA⁶⁰ di concentrarsi sulla sua progressiva implementazione, nel segno del miglioramento continuo. In particolare, il Presidio della Qualità di Ateneo nella prima metà dell'anno ha proseguito le attività di audit sui Corsi di Studio, iniziate a dicembre 2015, volte a:

- rilevare buone pratiche da diffondere in Ateneo,
- segnalare eventuali criticità non emerse nei Rapporti di Riesame e/o nelle relazioni delle Commissioni Paritetiche Docenti Studenti,
- verificare lo stato d'avanzamento delle azioni correttive attuate dai CdS e, più in generale, la qualità dei rapporti e dello scambio di informazioni intercorrenti fra CdS, CPDS⁶¹ e loro Dipartimenti di afferenza.

Gli esiti di audit, che nel 2016 hanno riguardato tutti i CdS delle macroaree di Economia e Giurisprudenza e quasi tutti quelli della macroarea di Ingegneria⁶² sono stati restituiti ai CdS ed hanno

⁵⁷ ISO 9001 e Programma Teach to Teaching.

⁵⁸ Obiettivi TM, conto terzi, brevetti, spin off, dati relativi a TTO, Placement e consorzi TM, Public engagement, formazione continua, trial clinici, centri di ricerca.

⁵⁹ Per il dettaglio sui dati quantitativi relativi all'offerta formativa sull'a.a. 2015/2016, si rinvia a quanto già presentato nel paragrafo 2.2, Quadro di sintesi sull'Ateneo.

⁶⁰ Sistema di Autovalutazione, Valutazione e Accreditamento.

⁶¹ Corsi di Studio; Commissioni Paritetiche Docenti Studenti.

⁶² Il CdS triennale in Automazione Industriale e il CdS magistrale a ciclo unico in Medicina e Chirurgia sono stati auditati nel dicembre 2015.

parimente suggerito utili spunti di miglioramento anche a favore del PQA. Fra questi, di particolare rilievo la richiesta di un set di dati e indicatori definito a livello di Ateneo per le analisi di andamento dei CdS, di facile lettura ed accesso, pur nel riconoscimento dei miglioramenti attuati rispetto alle fasi di avvio del sistema AVA, grazie anche al contributo dei Servizi Valutazione e Reporting e ICT. Il conseguente impegno ha portato, nella seconda metà dell'anno, all'aggiunta di nuovi report al data-mart di Ateneo, a copertura degli indicatori utilizzati nelle relazioni annuali delle CPDS non già supportati. Sempre in questa direzione, inoltre, il PQA in carica fino al mese di ottobre ha avviato la sperimentazione di un nuovo sistema⁶³ già in uso presso altri 15 atenei, di cui 12 pubblici, per la pubblicazione online, in formato grafico di facile fruizione, dei risultati dei questionari di soddisfazione degli studenti sulla didattica. Con il nuovo PQA è stata definita l'adozione di tale sistema e si sono svolti gli incontri con i soggetti interessati di ciascuna macroarea, per illustrarne le potenzialità.

Va peraltro segnalato che l'attesa per le annunciate nuove linee guida ANVUR - "AVA 2.0" - e per il relativo Decreto Ministeriale di recepimento – pubblicati entrambi verso fine anno – unitamente al differimento delle scadenze per i Rapporti di Riesame, disposto in vista delle suddette novità, hanno creato qualche incertezza negli attori, cui il PQA ha cercato di sopperire richiamando i CdS a una logica meno adempimentale.

Va infine ricordata l'attività, ormai routinaria, di coordinamento e supervisione nella compilazione della SUA-CdS⁶⁴ svolta dal Servizio Valutazione e Reporting secondo le indicazioni del PQA.

2.2 Performance individuale

Il complessivo sistema di valutazione individuale del PTA ricade all'interno della catena delle responsabilità amministrative, governato dal Direttore Generale, titolare ai sensi dell'articolo 10 dello Statuto "della complessiva gestione e organizzazione dei servizi, delle risorse strumentali e del personale tecnico-amministrativo dell'Ateneo". Rimane salva in capo ai docenti responsabili dei gruppi di ricerca la manifestazione di un dato di customer satisfaction, con riferimento alle competenze specificamente osservabili⁶⁵, ove alla dipendenza gerarchica amministrativa sia affiancato un dato di esposizione funzionale sul lato dell'accademia.

All'interno, quindi, di un'omogenea cornice di policy valutativa, orientata al riconoscimento del merito e, quindi, alle differenziazioni di giudizio, i responsabili dei servizi apicali sono stati chiamati a garantire il governo e la tenuta complessiva della propria U.O⁶⁶. Con l'obiettivo di perseguire un equilibrio complessivo di sistema, pur nel riconoscimento del ruolo dei singoli valutatori, si è confermata la prassi di una rilettura preventiva di tutte le proposte di valutazione a livello di Direzione e RU, per una verifica dell'approccio mantenuto all'interno dei gruppi, del grado di condivisione perseguito e del rispetto delle scadenze definite. Nell'eventualità in cui su un gruppo si presentino situazioni fortemente difformi rispetto al resto dell'amministrazione, ne viene anticipata l'evidenza al responsabile, per una rilettura interna più approfondita.

Tutte le valutazioni sono state inserite in applicativo⁶⁷ e a inizio aprile è stato chiuso l'evento 2016, con successiva trasmissione dei dati alla UOC Trattamento Economico e Previdenziale del Personale. L'erogazione della premialità è prevista nel bimestre estivo, successivamente alla validazione della Relazione da parte del Nucleo.

Il Servizio RU/Organizzazione Sviluppo e Formazione, ha predisposto idonea reportistica per la governance e puntuale riscontro degli esiti anche a favore del gruppo dei responsabili di vertice partecipanti agli incontri sui report. Ulteriore informativa viene di prassi garantita alle rappresentanze del personale.

⁶³ SISValDidat

⁶⁴ Scheda Unica Annuale dei Corsi di Studio

⁶⁵ E' il tipico caso del **personale tecnico** afferente alle Amministrazioni dipartimentali, alle dipendenze gerarchiche del responsabile amministrativo e funzionalmente referente al docente del gruppo di ricerca su cui viene assegnato dal Direttore di Dipartimento.

⁶⁶ Unità Organizzativa.

⁶⁷ UGov RU/Valutazioni Individuali.

La lettura complessiva delle valutazioni espresse fornisce un dato generalmente positivo e si è potuta constatare una progressiva interiorizzazione del processo di valutazione, intesa non come giudizio sulla persona, ma come riflessione sul contributo fornito all'organizzazione, anche in relazione alle potenzialità individuali- da parte sia dei valutatori sia dei valutati.

Complessivamente, a fronte dei feedback ricevuti sul processo di valutazione, si percepisce un clima di progressiva serenità, favorito anche della messa in trasparenza di policy e accountability.

Segue la rappresentazione quantitativa delle principali dinamiche.

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

Obiettivi individuali - Planning ⁶⁸							
Anno	Resp. con ob	N. Ob.	A	I	S	I/S	T/A
2014	71	126	37%	16%	14%	33%	
2015 Gen	65	105	46%	24%	9%	21%	
2015 Giu	70	115	45%	24%	9%	22%	
2016	71	114	52%	11%	4%	0%	33%

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

Obiettivi individuali – Dati di chiusura				
	responsabili con obiettivi	Tot Ob.vi	Conseguimento a fine anno	Note
2014	71	126	85%	Chiusura e/o completamento nel 2015
2015	70	111	85%	Proseguimento nel 2017 e monitoraggio in occasione dei Report DG per 5 obiettivi ⁶⁹
2016	71	112	88%	Proseguimento nel 2017 e monitoraggio in occasione dei Report DG per 12 obiettivi ⁷⁰

Rispetto ai dati di planning il N. degli obiettivi rendicontati a fine anno può non coincidere, a seguito di ridefinizioni intervenute in corso d'anno, in occasione dei monitoraggi e report intermedi

In relazione al processo di assegnazione degli obiettivi individuali, come risulta dal “Piano Integrato 2016-2018”, nel 2016 a inizio anno sono stati distribuiti 114 obiettivi su 71 responsabili di posizione organizzativa. A fine anno, la situazione consolidata viene chiusa su 112 obiettivi, il cui dettaglio risulta essere il seguente:

Range di chiusura dic. 2016	N. obiettivi	Pari al
100%	86	76,79%
99-95%	2	1,79%
94-91%	0	0,00%
90-86%	5	4,46%
85-81%	1	0,89%
80-76%	4	3,57%
75-70%	3	2,68%
69-60%	2	1,79%

⁶⁸ Sugli obiettivi sono definite le seguenti tipologie: Amministrativi, Innovativi, Strategici, Innovativi/Strategici, sulla Trasparenza e/o Anticorruzione – All. 1, Piano integrato 2016.

⁶⁹ N. 3 obiettivi su SICT, n.1 su RU/PD, n. 1 su AES. Rif. Pianificazione obiettivi individuali 2015, All. 1 al Piano della performance 2015; monitoraggio fine anno 2015.

⁷⁰ N. 4 obiettivi su SICT, n. 1 su RU/PD, n. 3 su AES, n. 3 su Risorse Economiche, n. 1 su SBA.

59-50%	2	1,79%
49-40%	1	0,89%
39-30%	1	0,89%
29-20%	3	2,68%
< 20%	2	1,79%
TOT OBIETTIVI DIC. 2016	112	100,00%

L'evidenza documentale relativa agli indici di chiusura di ciascun obiettivo rimane depositata agli atti del servizio, presso la Direzione e il Servizio Risorse Umane.

Si evidenzia, inoltre, che nel 2016 proseguirono le attività finalizzate al completamento degli obiettivi ancora aperti a fine 2015 e permane nel 2017 il monitoraggio in sede di governance e RU sui residuali.

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

- ci atteniamo alla rilevazione di un dato quantitativo, espressivo della percentuale di avanzamento/conseguimento;
- almeno trimestralmente avviene la verifica relativa a ciascun obiettivo, attestata dai responsabili e condivisa con il gruppo di vertice, oltretutto messa a disposizione di Rettore e Prorettore;
- eventuali criticità e/o riposizionamenti sono tracciati nei documenti di reportistica e conservati nella intranet del personale;
- un indice di conseguimento pari all'80% ca, viene considerato rientrante nell'area del raggiungimento dell'obiettivo assegnato e sinteticamente rappresentato in forma bipolare, attraverso il criterio ON/OFF.

Accanto agli obiettivi individuali, permane lo strumento dei c.d. Progetti Incentivanti, quali iniziative innovative trasversali sull'amministrazione, finalizzati a "stimolare competenze particolari e specialistiche del personale tecnico amministrativo, nella direzione degli obiettivi dichiarati nella programmazione strategica triennale dagli organi di governo dell'Ateneo (progetti di ateneo)". Su ciascun progetto, in linea con quanto definito nel 2011 in sede di accordo di contrattazione interna, viene assegnato un quantum economico – progressivamente ridottosi nel sessennio – a favore del personale assegnato sul singolo PI, a fronte di una nota di chiusura da parte del relativo responsabile.

Progetti Incentivanti trasversali sull'amministrazione	
PI 2011 – 2016	Tutti chiusi e liquidati

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

sul triennio 2014-2016

✓ per i responsabili di posizione organizzativa:

Valutazioni Resp. P.O.	2014		2015		2016	
	N.	%	N.	%	N.	%
Range / N. valutati	72		71		71	
100-90	35	48%	45	63%	54	76%
89-80	30	42%	23	32%	17	24%
		90%		96%		100%
79-70	7	10%	3	4%	0	0%
< 70	0	0%	0	0%	0	0%
	72	100%	71	100%	71	100%

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

Valutazioni B-C-D SENZA P.O.	2014		2015		2016	
	N.	%	N.	%	N.	%
Range / N. valutati	432		420		419	
100-96	11	3%	12	3%	30	7%
95-91	104	24%	123	29%	161	38%
90-81	252	58%	238	57%	191	46%
		85%		89%		91%
80-71	54	12%	41	10%	33	8%
70-60	11	3%	6	1%	4	1%
< 70	0	0%	0	0	0	
	432	100%	420	100%	419	100%

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

Si ricorda, con l'occasione che:

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

L'impianto del Sistema risulta consolidato, con una propria coerenza di fondo e funzionale a fornire le principali evidenze di ritorno alla Direzione e al gruppo di vertice. I check di controllo sono pochi, ben definiti, facilmente reperibili e controllabili.

I principali elementi su cui si ancora si intravedono margini di miglioramento vertono:

- sulla capacità dei valutatori a mantener ferma la logica del miglioramento continuo, continuando quindi a riconoscere una spazio percentuale di crescita alle valutazioni per i periodi successivi,
- sull'introduzione di una maggiore granularità di giudizio sulle posizioni degli addetti⁷¹.

Con riferimento ai rapporti con l'accademia, si evidenzia, infine che, a partire dall'anno in corso, anche i Delegati del Rettore hanno partecipato ai momenti di incontro tra responsabili e Direttore Generale, per la pianificazione degli obiettivi individuali. Nei documenti di pianificazione⁷², inoltre, sono esplicitamente richiamati, ove presenti quali interfacce funzionali, Governance / Delegati / Presidio Qualità di Ateneo.

Con riferimento agli esiti delle **procedure di conciliazione**, rispetto alle cui logiche e modalità nulla è mutato rispetto a quanto già definito nel Sistema della performance e nelle precedenti Relazioni, si rendicontano le seguenti situazioni:

anno	PTA valutato*	Colloqui di II istanza	Categoria	Commiss. di garanzia	Motivazione	Esito
2014	504	1	EP	--	--	--
2015	491	0	--	--	--	--
2016	490	1	D	--	--	--

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

In chiusura, si ritiene opportuno fornire, ai fini della completezza, un ultimo dato di sintesi, con riferimento alle **performance dirigenziali e del Direttore Generale**.

La valutazione dell'attività svolta da parte dei tre **dirigenti**⁷³ è stata condotta dal Direttore Generale, avendo a riferimento obiettivi conseguiti e comportamenti agiti, stante, naturalmente, il ruolo di governo e gestione trasversale di processi ricoperto. Con riferimento al contratto individuale di lavoro sottoscritto e in coerenza con il ciclo della performance, sono state prodotte dai dirigenti le previste relazioni sull'attività svolta nel 2016 e predisposta la liquidazione delle relative indennità di risultato.

La valutazione dell'attività svolta dal **Direttore Generale**, secondo il processo delineato nel Sistema della performance e recepito nel Piano, è invece scaturita dal collegamento dei seguenti documenti / passaggi logici:

- relazione del DG al Rettore sull'attività svolta in corso d'anno,
- nota del Rettore al Presidente del NuV, con espressione della propria proposta di valutazione,
- nota restituita dal NuV al Rettore, per condivisione e conferma della valutazione proposta,
- delibera del Consiglio di Amministrazione.

In entrambi i casi, il processo di valutazione si è sviluppato secondo i tempi e le procedure definite nel Sistema e nel Piano della performance. Gli esiti sono nella sostanza positivi.

⁷¹ Il personale di categoria B e C viene attualmente valutato su 5 competenze comportamentali e 4 livelli valutativi, secondo gli accordi presi in sede di CCI nel febbraio 2012. Si conferma, quindi, quanto già dichiarato nel Piano della Performance 2015, secondo cui: <<L'Amministrazione si riserva l'opportunità di una riflessione condivisa in sede di contrattazione integrativa interna, perseguendo, da una parte, la garanzia del processo e del personale valutato e, dall'altra, l'assunzione delle responsabilità caratterizzanti i differenti ruoli>>.

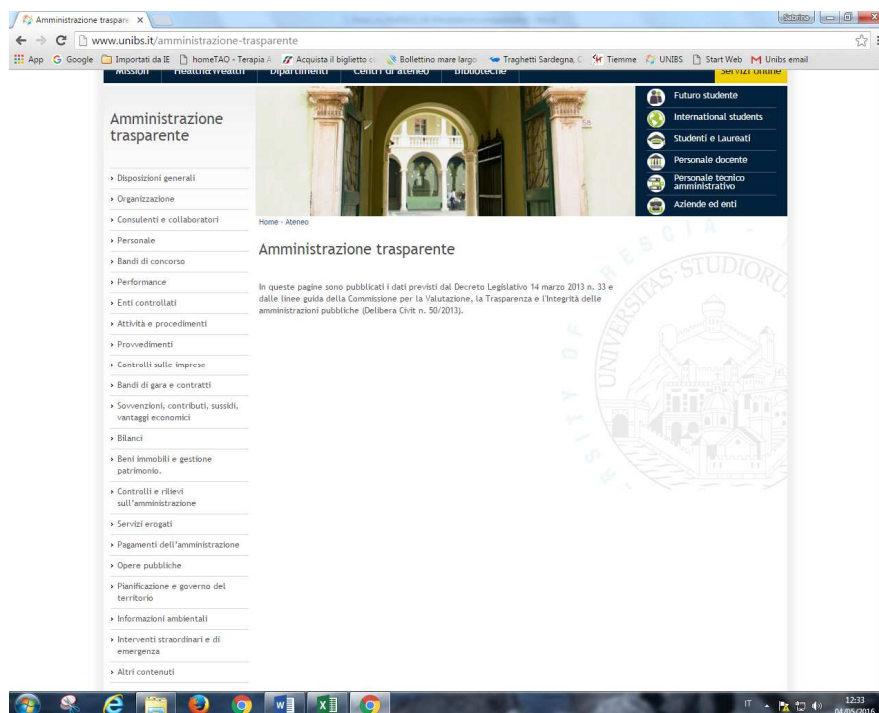
⁷² Piano Integrato 2017-2019, Allegato 1.

⁷³ Due dirigenti si sono avvicinati nel corso del 2016 sul Settore Risorse Economico, a seguito di trasferimenti interni al sistema universitario.

3. Trasparenza e Anticorruzione

Il presente capitolo subisce in occasione di questa Relazione un aggiornamento direttamente a cura del Responsabile per l'Anticorruzione e la Trasparenza Unibs, rendendone esplicito il collegamento con il Piano Integrato 2016 e le relative sezioni dedicate al Piano Triennale di Prevenzione della Corruzione e Programma Triennale per la Trasparenza, oltreché alla relazione di fine anno relativa all'efficacia delle misure di prevenzione della corruzione adottate ai sensi della legge n. 190/2012.

I dati e le informazione relativi alla trasparenza, previsti dal D.Lgs. n. 33/2013, modificato dal D. Lgs. 97/2016, sono pubblicati dall'Università degli Studi di Brescia sul proprio sito istituzionale nell'apposita sezione, denominata "Amministrazione trasparente", raggiungibile dal link nel menù "Organizzazione", presente in home page, all'indirizzo <https://www.unibs.it/amministrazione-trasparente>.



La Sezione è strutturata sulla base dell'allegato al D. Lgs 33/2013 e s.m.i. e, in ottemperanza alla Delibera ex-Civit n. 50/2013 "Linee guida per l'aggiornamento del Programma triennale per la trasparenza e l'integrità 2014-2016", sono presenti sottosezioni, all'interno delle quali sono inseriti i documenti e le informazioni previsti. Ove possibile, i dati sono pubblicati in forma tabellare, in modo da rendere più immediata ed agevole la consultazione e, compatibilmente con il dato da esporre, si sta cercando di integrare le informazioni con grafici esplicativi.

Per un ulteriore approfondimento delle policy in tema di trasparenza e pubblicazione dati si rinvia al piano integrato 2017-2019 consultabile al link: <https://www.unibs.it/amministrazione-trasparente/altri-contenuti/corruzione/piano-triennale-la-prevenzione-della-corruzione/triennio-2017-2019>.

L'OIV, in data 27 aprile 2017, in risposta alla delibera ANAC 236/2017, ha sottoscritto il documento di attestazione di veridicità e attendibilità di quanto pubblicato sul portale dell'Ateneo, in base alla Griglia di rilevazione al 31 marzo 2017, predisposta in allegato alla suddetta delibera.

Con il provvedimento di approvazione del Piano sono stati esplicitati gli obblighi di pubblicazione ed è stato definito il programma operativo da attuare, con l'elenco degli obblighi di pubblicazione e con i soggetti di volta in volta responsabili.

Nel mese di novembre, è stato organizzato a favore del personale tecnico-amministrativo un corso di formazione – obbligatorio - rivolto a responsabili e personale delle unità organizzative maggiormente esposte al rischio di corruzione. La partecipazione è stata dell'82% su ca. settanta convocati; i contenuti formativi sono stati prevalentemente indirizzati all'approfondimento delle casistiche specifiche dei vari settori coinvolti. Obiettivo dell'incontro era principalmente la diffusione dei nuovi provvedimenti normativi che hanno movimentato il settore nel corso dell'anno.

Si è, inoltre, cercato di coinvolgere anche quella parte di accademia che ricopre un ruolo nell'organizzazione dell'Ateneo, seppur con riscontro limitato.

Con riferimento all'anticorruzione, l'analisi delle principali aree di rischio ha sostanzialmente confermato l'analisi degli anni precedenti; complessivamente il rischio è contenuto e l'attenzione rimane più attiva sul settore che si occupa di approvvigionamenti di beni e servizi, senza distinzione di importi di gara e sul versante della selezione di risorse umane, a qualunque titolo e da parte di ogni area dell'Ateneo, senza distinguere tra direzione e dipartimenti. Proprio in questi ambiti si cerca di intervenire con la revisione dei processi e l'introduzione di strumenti informatici che limitino in più possibile la discrezionalità di qualunque operatore sia chiamato a lavorare su un bando.

Nell'anno 2016 non sono stati segnalati illeciti che possano essere ricondotti a comportamenti corrotti.

All'interno del Piano integrato, il collegamento tra le tre sezioni performance-trasparenza-anticorruzione è evidente nelle modalità seguite in fase di definizione degli obiettivi assegnati al personale nella logica del cascading. L'articolazione degli obiettivi dal Direttore Generale verso tutti i collaboratori titolari di posizione organizzativa, in modo integrato, ha previsto la definizione di una serie di attività direttamente correlabili all'attuazione del Piano anticorruzione e trasparenza; questi sono aspetti di cui è importante tenere conto nel momento in cui si cerca di migliorare l'attività di gestione e di adeguare il *modus operandi* diffondendo e condividendo la cultura della legalità, della correttezza e della trasparenza verso ogni categoria di *stakeholders*, interni ed esterni.

4. Raccordo con il ciclo della programmazione economico-finanziaria

Il collegamento tra ciclo della performance e programmazione economico finanziaria, seppur non immediatamente leggibile in un esplicito collegamento tra obiettivi individuali e documenti di bilancio (es corrispondenza 1:1 tra obiettivo e voce coan) si sostanzia nelle logiche programmatorie di fondo. Ciò nella misura in cui nell'ultimo CdA dell'anno vengono contemporaneamente portati all'attenzione della governance:

- tanto il bilancio preventivo, con valenza autorizzatoria, annuale e triennale,
- quanto le linee di indirizzo gestionali per il Direttore Generale
- e, nella logica del cascading, pure il piano degli obiettivi sull'amministrazione.

In tal modo viene garantita e deliberata la copertura di tutti quegli obiettivi, la cui realizzazione comporta specifiche risorse sul progetto.

Successivamente, in sede di consuntivazione,

- da una parte è verificato il conseguimento degli obiettivi assegnati (processo di valutazione individuale per DG, dirigenti e responsabili),
- dall'altra l'impiego del budget assegnato sui medesimi.

Va d'altra parte evidenziato che il ciclo di programmazione economico finanziaria dell'Ateneo non sempre richiede un collegamento diretto ed esplicito con gli obiettivi assegnati. Non è necessario, nella maggior parte dei casi, che ad un obiettivo venga assegnato uno specifico budget per la realizzazione. Generalmente si tratta di obiettivi riconducibili ad attività amministrativa, per cui si richiede di elaborare nuove proposte e strategie, nuovi modelli organizzativi, analisi di situazioni pregresse piuttosto che di adeguare processi a nuove esigenze anche di espansione.

Il concetto di budget autorizzatorio è stato particolarmente sottolineato su quei settori in cui la spesa è standardizzata e programmabile. Per il Servizio Bibliotecario, l'ICT e ora anche per i Servizi agli Studenti, al budget annuale è stata allegata una dettagliata previsione della spesa che non si limita alle voci contabili ma che distingue ogni singolo acquisto/intervento, con l'indicazione anche della modalità di selezione del fornitore e lo stato del contratto ove già in essere.

Risulta dunque molto più agevole, almeno fino ad ora, analizzare a posteriori l'impatto del raggiungimento degli obiettivi rispetto alla situazione economico finanziaria.

Sta nel frattempo decollando il controllo di gestione dell'Ateneo, cui si stanno affidando vari compiti; in primis l'analisi del bilancio di esercizio, attraverso l'elaborazione di indici economici e non economici

che diano uno spaccato dell'andamento della gestione collegando i risultati dell'attività di didattica e ricerca con i dati di bilancio (a questo proposito è possibile consultare i documenti disponibili al link <https://www.unibs.it/amministrazione-trasparente/bilanci/piano-degli-indicatori-e-risultati-attesi-di-bilancio> per gli anni 2014 e 2015); in secondo luogo, il controllo di gestione dovrà elaborare strumenti che permettano verifiche intermedie sull'utilizzo del budget e quindi elaborare strategie per l'assegnazione del budget per gli esercizi successivi.

Con l'approvazione del prossimo piano strategico di Ateneo si potrebbe pensare ad attuare un ulteriore e più preciso collegamento tra mappa degli obiettivi e ciclo della programmazione economico-finanziaria.

5. Politiche a favore del personale e stato della CCI

Il Comitato Unico di Garanzia per le pari opportunità, la valorizzazione del benessere di chi lavora e contro le discriminazioni (CUG), costituito nel 2011⁷⁴, ha sostituito, unificandone le competenze e assumendone tutte le funzioni previste dalla legge e dai contratti collettivi relativi al personale delle PA, i comitati per le pari opportunità e i comitati paritetici sul fenomeno del mobbing, già presenti in Ateneo.

Obiettivi primari del Comitato sono: il perseguimento del benessere lavorativo, la rimozione di situazioni di discriminazione, violenza morale e/o fisica sul posto di lavoro, la promozione della cultura delle pari opportunità e il rispetto della dignità della persona nel contesto lavorativo.

Al fine di perseguire tali obiettivi, in condivisione con l'Amministrazione, è stato emanato il Piano di Azioni Positive 2015-2017 che prevede una serie di iniziative a favore del personale, a carico delle disponibilità di bilancio.

In prosecuzione del precedente Piano, attraverso l'utilizzo delle risorse appositamente destinate al CUG sono state finanziate nel 2016 le seguenti **politiche di sostegno alle famiglie**:

- il centro estivo per figli/e di dipendenti di età compresa tra i 5 e i 16 anni, organizzato dal Centro Universitario Sportivo (CUS) di Brescia e ulteriori 7 centri accreditati⁷⁵, che richiama ogni anno un centinaio di partecipanti⁷⁶;
- l'erogazione di un bonus destinato ai dipendenti che iscrivono i propri figli/e all'asilo nido⁷⁷.

Con riferimento all'erogazione di benefici economici a favore del personale tecnico-amministrativo, nel 2016 è stata erogata una somma complessivamente pari a € 119.966,03 per i seguenti interventi:

Tipologia benefit	N. dipendenti beneficiari	Importo complessivo
spese per decesso	6	€ 5.103,00
spese mediche	124	€ 82.787,03
spese scolastiche	64	€ 28.220,25
spese malattie gravi	5	€ 3.855,75

dando così atto di un ulteriore incremento rispetto al periodo precedente⁷⁸.

Nell'ambito dei benefici economici, anche il rimborso di abbonamenti per il trasporto pubblico urbano

trasporto urbano	73	€ 7.100,00
------------------	----	------------

⁷⁴ Costituzione con D.R. n. 719 del 23/03/2011, ai sensi dell'articolo 21 della Legge n. 183/2010 e dell'articolo 5 dello Statuto.

⁷⁵ Per il 2016, in esecuzione del DR 134 Prot. 6752 del 14.03.2016, è stato emanato un apposito avviso pubblico per l'accreditamento di enti pubblici e privati.

⁷⁶ Nel 2016 sono state erogate 424 settimane totali, per una spesa complessiva di € 32.350,00. Il contributo è stato pari a € 80 a settimana per il personale tecnico amministrativo, e € 70 a settimana per il personale docente e ricercatore.

⁷⁷ Nel periodo gennaio - dicembre 2016 la spesa complessiva è stata di € 50.000,00, a favore di 56 bambini.

⁷⁸ € 89.009,76 per i benefit 2015.

Inoltre, l'Amministrazione ha appaltato a valere sul periodo 1 gennaio – 31 dicembre 2016 il primo piano di assistenza sanitaria integrativa a favore di tutto il personale tecnico amministrativo, per la copertura delle ulteriori spese sostenute per prestazioni sanitarie, con un impegno a carico del bilancio per € 79.825,10.

La copertura delle spese avviene sia in via diretta da parte della Cassa aggiudicatrice, che se ne fa carico, prenotando le prestazioni presso gli enti convenzionati, sia mediante il rimborso della documentazione presentata dai dipendenti, per prestazioni fruitive presso enti non convenzionati.

L'Amministrazione si è fatta carico della copertura totale del costo d'iscrizione del lavoratore, lasciando aperta la facoltà di adesione all'iniziativa assistenziale anche per la componente accademica e nuclei familiari di tutti i dipendenti, mediante il versamento dei relativi contributi.

A cura del Servizio Risorse Umane sono stati raccolti i contributi di customer satisfaction del personale e, in parallelo, si è provveduto a bandire gara d'appalto per l'individuazione del successivo servizio di assistenza sanitaria integrativa sul triennio 2017-2019 con uno stanziamento per il 2017 di € 135.168,00.

A fronte delle maggiori risorse tornate in disponibilità sui **benefit**, grazie alla prevalente copertura delle spese sanitarie attraverso il suddetto piano di assistenza sanitaria integrativa, l'Amministrazione è pervenuta in data 30 novembre 2015, in accordo⁷⁹ con le rappresentanze sindacali⁸⁰, ad una rilettura del sistema dei sussidi a favore del personale, ridefinendone le fattispecie, al fine di sostenere le spese destinate: all'assistenza agli anziani, ai trasporti extraurbani, a quelle sanitarie non coperte dalla Cassa mutua.

Nel corso del 2016, infine, l'Ateneo, su impulso del CUG, ha adottato il nuovo Codice di condotta per la tutela e la dignità della persona⁸¹.

Da parte del Direttore Generale è rimasta aperta la disponibilità ad incontrare, su invito del Presidente, i componenti del Comitato, sulle tematiche oggetto di contrattazione integrativa che abbiano impatti sul benessere organizzativo, oltreché sulle ulteriori materie rientranti nella competenza del CUG e su cui venisse richiesto un confronto.

A seguito della chiusura nel 2015 dell'indagine svolta sul personale ai sensi del D.Lgs.81/08 e s.m.i. sullo **“stress lavoro correlato”** e da cui - con riferimento alle aree di indagine e parametri valutativi di cui alle relative Linee guida INAIL - non sono emerse sul triennio 2012-2014 situazioni rilevanti sul versante oggettivo, l'Amministrazione, con il duplice obiettivo di accrescerne la consapevolezza (risk assesment) e la gestione (risk management) ha comunque scelto di indagare anche l'ambito soggettivo del rischio lavoro-correlato, per quanto non obbligatorio. L'indagine si è svolta attraverso la somministrazione on line di un questionario sia al personale tecnico-amministrativo, sia al personale docente. Nonostante la rielaborazione dei dati non abbia espresso criticità a livello complessivo di sistema, è stato comunque sviluppato un percorso di ascolto e confronto sulle situazioni che hanno evidenziato percepiti non pienamente soddisfacenti, attraverso incontri delegati al responsabile RU e responsabile SPP, con la partecipazione anche degli RLS⁸² e i Medici competenti.

Da ultimo, in coerenza con quanto normativamente previsto⁸³, si riportano, con riferimento alle principali componenti di genere, sulla governance e sul personale tecnico amministrativo, le seguenti informazioni:

⁷⁹ Copia dei relativi verbali e accordi di contrattazione integrativa, è disponibile on line all'indirizzo

<http://www.unibs.it/amministrazione-trasparente/personale/contrattazione-integrativa/contrattazione-integrativa/anno-2016> .

⁸⁰ Rappresentanze Sindacali Unitarie e con i Rappresentanti delle Organizzazioni Sindacali.

⁸¹ Il Codice di Condotta, adottato con D.R. n. 272 del 27.05.2016 è pubblicato sul sito istituzionale all'indirizzo:

<http://www.unibs.it/ateneo/statuto-e-regolamenti/codice-di-condotta>

⁸² Rispettivamente: Risorse Umane, Servizio Prevenzione e Protezione, Rappresentanti del Lavoratori per la Sicurezza.

⁸³ Rif.: D.Lgs. n.150/2009, art. 10 e Delibera Civit n. 5/2012, Linee guida relative alla struttura e alla modalità di redazione della Relazione sulla performance.

Analisi di genere - Governance

Governance	Maschi	Femmine	Totale	% Maschi	% Femmine
Rettore	1	--	1	100%	--
CdA	7	2	9	78%	22%
SA	14	3	17	82%	18%
DG	1	--	1	100%	--
Revisori dei Conti	3	--	3	100%	--
NuV	4	1	5	80%	20%
Totale	30	6	36	83%	17%

Fonte: Sito di Ateneo – Sezione Organi – Marzo 2017 – Rilevazione al 31.12.2016.

Sugli organi collegiali la presenza femminile si posiziona nel range compreso tra il 18% e il 22%. Entrambi gli organi monocratici sono ricoperti da uomini.

Analisi di genere - Dirigenti e Personale tecnico-amministrativo

PTA	Maschi	Femmine	Totale	% Maschi	% Femmine
DG	1	--	1	100%	--
Dirigenti	1	1	2	50%	50%
EP	10	16	26	38%	62%
D	51	78	129	40%	60%
C	95	163	258	37%	63%
B	19	73	92	21%	79%
Totale	177	331	508	35%	65%

Organizzazione, Sviluppo e Formazione su dati RU/PTA – Marzo 2017 (rilevazione 31.12.2016)

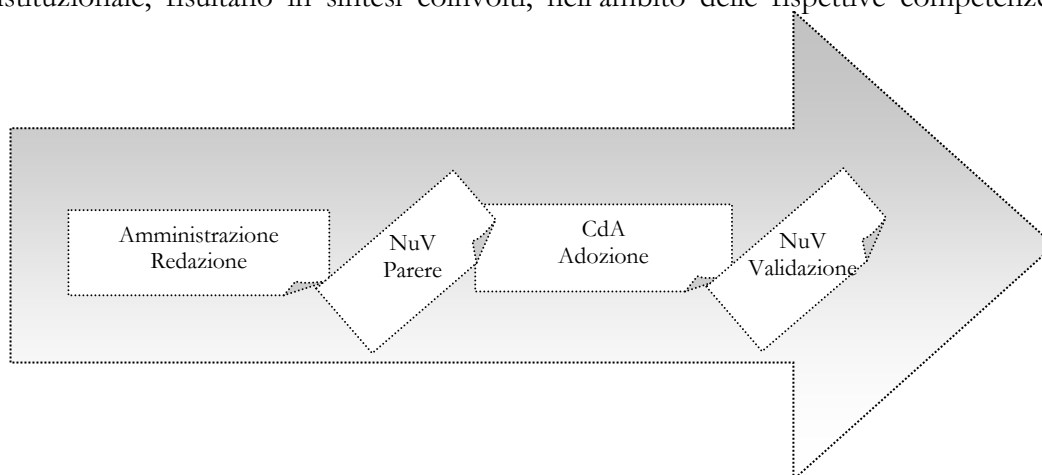
Per omogeneità con ulteriori rendicontazioni trasmesse dal Servizio RU/PTA ai fini della rappresentazione del personale al 31/12/2016 e indicato pari a 508 unità, si riporta pure il DG, benché organo di Ateneo.

Sul personale tecnico-amministrativo si evidenzia la prevalenza di genere femminile, che si attesta al 65% del totale, con un picco interno alla categoria B, pari al 79%.

6. Processo di redazione della Relazione

Il presente documento è stato predisposto dalla UOC Organizzazione, Sviluppo e Formazione, che ne ha curato l'impostazione generale e la rendicontazione della performance organizzativa e individuale; ulteriori significativi contributi da parte di Risorse Economiche, Valutazione e Reporting, Ricerca Responsabile per l'Anticorruzione e la Trasparenza.

A livello istituzionale, risultano in sintesi coinvolti, nell'ambito delle rispettive competenze, i seguenti referenti:



7. Conclusioni

Il Nucleo di valutazione di Ateneo esprime parere sostanzialmente positivo sul documento, in occasione della riunione del 19 giugno 2017.

Rispetto al Documento, adottato nel mese di giugno 2017 con Delibera consiliare del 28/06/2017, avverrà inoltre:

la messa in trasparenza sul Portale della Performance ANVUR,
la pubblicazione sito istituzionale di Ateneo,
l'informativa alle rappresentanze del personale.