



UNIVERSITÀ
DEGLI STUDI
DI BRESCIA

PIANO DELLA *PERFORMANCE*

Triennio 2021 - 2023

Il Direttore Generale f.f.
Dott.ssa Monica Bonfardini

Gennaio 2021

INDICE

1. PRESENTAZIONE	4
2. SINTESI DELLE INFORMAZIONI DI INTERESSE PER I CITTADINI E GLI <i>STAKEHOLDER</i> ESTERNI	6
2.1. CHI SIAMO	6
2.2. COSA FACCIAMO	7
2.3. COME OPERIAMO	8
2.3.1 GLI ORGANI DI ATENEO	8
2.3.2. GLI ORGANI AUSILIARI DI ATENEO	9
2.3.3. STRUTTURE DIDATTICHE E DI RICERCA	11
2.3.4. L'AMMINISTRAZIONE	12
2.3.5 IL BILANCIO	14
3. L'IDENTITA'	19
3.1 L'ISTITUZIONE IN CIFRE	19
3.1.1 OFFERTA FORMATIVA	19
3.1.2 STUDENTI	24
3.1.3 PERSONALE	26
3.2 MANDATO ISTITUZIONALE E MISSIONE	29
4. ANALISI DEL CONTESTO	31
4.1 ANALISI DEL CONTESTO ESTERNO	32
4.1.1 CONTESTO NAZIONALE	32
4.1.2 CONTESTO REGIONALE E PROVINCIALE	39
4.2 ANALISI DEL CONTESTO INTERNO	45
4.2.1 ORGANIZZAZIONE (ORG)	45
4.2.2 RISORSE STRUMENTALI ED ECONOMICHE (RSE)	46
4.2.3 RISORSE UMANE (RU)	46
4.2.4 SALUTE FINANZIARIA (SF)	47
4.2.5 DIDATTICA (D)	48
4.2.6 RICERCA E TERZA MISSIONE (R)	48
5. SEZIONE <i>PERFORMANCE</i>	48
5.1 IL CICLO DELLA <i>PERFORMANCE</i>	48
5.1.1 L'ALBERO DELLA <i>PERFORMANCE</i> : IL COLLEGAMENTO TRA MANDATO E AREE STRATEGICHE – IL PIANO STRATEGICO 2020/2022	50
5.1.2 GLI OBIETTIVI STRATEGICI DEL PIANO DELLA <i>PERFORMANCE</i>	52
5.1.3 <i>PERFORMANCE</i> ORGANIZZATIVA	58

5.2 PERFORMANCE INDIVIDUALE: GLI OBIETTIVI DEL DIRETTORE GENERALE, DEI DIRIGENTI E DEL PERSONALE TITOLARE DI POSIZIONE ORGANIZZATIVA	58
5.2.1 IL DIRETTORE GENERALE	58
5.2.2 I DIRIGENTI	59
5.2.3 IL PERSONALE TECNICO AMMINISTRATIVO	60
5.3 RACCORDO CON IL CICLO DI PROGRAMMAZIONE ECONOMICO-FINANZIARIA E DI BILANCIO	61
6. FASI E SOGGETTI DEL PROCESSO DI REDAZIONE DEL PIANO	63

ALLEGATI:

1. Sistema di misurazione e valutazione della *performance*
2. Obiettivi delle strutture (Direttore Generale, *Performance* organizzativa e individuale)
3. Piano triennale per le Azioni Positive
4. Bilancio di genere
5. Servizi offerti agli studenti con disabilità e DSA
6. Monitoraggio Obiettivi Strategici

1. PRESENTAZIONE

Il Piano della *Performance* 2021-2023 è stato redatto nel rispetto delle Linee Guida per la gestione integrata del Ciclo della *performance* delle Università diramate dall'ANVUR (edizione luglio 2015), delle Linee guida ANVUR di cui alla delibera del Consiglio direttivo del 20 dicembre 2017, delle Linee Guida ANVUR per la gestione integrata dei cicli della *performance* e del bilancio delle Università (Delibera n.18 del 23 gennaio 2019). Sono stati tratti spunti anche dal documento di gennaio 2019, trasmesso dal Dipartimento della Funzione Pubblica, '*Indicatori comuni per le funzioni di supporto nelle amministrazioni pubbliche*' nonché delle Linee Guida, n. 5 di dicembre 2019, per la Misurazione e Valutazione della *Performance* individuale del medesimo Dipartimento, per quanto compatibili con il Sistema Universitario.

Le Linee Guida dell'ANVUR sopra richiamate hanno fornito indicazioni operative per la gestione e la valutazione delle attività amministrative secondo i principi di semplificazione e di integrazione, nel rispetto dell'autonomia garantita alle Università dall'art. 33 della Costituzione e della specificità del Sistema universitario, tenuto anche conto delle modifiche intervenute con il Decreto legislativo 25 maggio 2017, n. 74.

Il Piano si propone di integrare anche le osservazioni sollevate dall'OIV nella relazione annuale sul sistema A.V.A. 2020.

Il grado di raggiungimento degli obiettivi definiti per il 2020, sarà portato nella Relazione sulla *performance* che sarà predisposta entro il prossimo mese di giugno 2021 a seguito dell'individuazione delle percentuali di raggiungimento degli obiettivi.

Con nota prot. 119366 del 7 luglio 2020 è stato effettuato un monitoraggio intermedio del grado di raggiungimento degli obiettivi allegati al Piano Integrato 2020-2022. Con nota prot. n. 156972 del 24 agosto 2020 è stato trasmesso all'OIV il file relativo a detti obiettivi, sia individuali sia di struttura, contenente la percentuale di avanzamento degli stessi, monitorata al 30 giugno 2020. La verifica effettuata a metà dicembre 2020 ha evidenziato il raggiungimento completo del 70% circa degli obiettivi monitorati. Per circa il 40% degli obiettivi non raggiunti le difficoltà sono state ricondotte all'emergenza Covid. In alcuni casi gli obiettivi sono stati rivisti o riassorbiti tra quelli programmati per il 2021-2023.

I Dipartimenti sono stati invitati a definire i propri obiettivi, in coerenza con il Piano Strategico di Ateneo e con il Piano Strategico pluriennale del dipartimento, stabilendo i rispettivi target da raggiungere, pianificando le attività e quantificando le risorse necessarie. L'assegnazione della quota obiettivi è destinata al conseguimento degli obiettivi prefissati nel Piano e definiti in armonia con il Piano Strategico di Ateneo.

La quota obiettivi al momento non è stata stanziata nel budget di previsione dell'esercizio 2021, ma soltanto comunicata ai dipartimenti. Si prevede di assegnare la quota a conclusione del primo semestre del 2021.

Tra gli obiettivi del Piano della *Performance* 2021-2023 sono stati reinseriti gli obiettivi relativi alla *customer satisfaction*, in capo alle strutture, che prevedono la realizzazione di questionari sia rivolti agli studenti, principali utenti dei servizi erogati, sia al personale docente e tecnico-amministrativo. Sono stati inseriti 24 obiettivi di

performance organizzativa relativamente al calcolo del grado di soddisfazione dell'utenza interna ed esterna. Lo scopo della rilevazione è di intervenire con iniziative migliorative laddove il livello di soddisfazione sia inferiore a 3,5.

L'Ateneo ha emanato con Decreto Rettorale del 2 luglio 2019, n.522, il Regolamento per lo svolgimento della prestazione lavorativa in modalità lavoro agile (*Smart Working*). Con Disposizione del Direttore Generale del 26 luglio 2019, n. 354, è stata indetta – per l'annualità 2019 – la procedura finalizzata alla copertura di un massimo di n. 50 posizioni per lo svolgimento della prestazione lavorativa in modalità lavoro agile (*Smart Working*). Con Disposizione del Direttore Generale del 17 ottobre 2019 n. 464 è stata costituita la Commissione per la di cui sopra, rivolta al personale tecnico-amministrativo dell'Ateneo per l'anno 2019. Con Disposizione del 13 gennaio 2020, n. 9, ha dato l'avvio ai progetti del personale interessato, conformi con quanto indicato nell'art. 3 del Regolamento citato.

Durante il 2020 a seguito dell'emergenza sanitaria legata alla diffusione del virus SARS-CoV-2 è stato fatto massiccio ricorso al Lavoro Agile, estendendolo a tutto il personale che svolgesse attività telelavorabili. I Responsabili delle Strutture hanno regolarmente trasmesso al Responsabile del Servizio Risorse Umane la rendicontazione delle attività svolte.

Per il 2021 tra gli obiettivi del Direttore Generale e dei dirigenti è stata prevista la garanzia della correttezza e dell'efficacia dei servizi anche con il ricorso al lavoro agile, mediante monitoraggi periodici.

Con Disposizione del Direttore Generale del 12 febbraio 2020, n. 77, è stato costituito un Gruppo di lavoro per la predisposizione di una proposta di modifica del Sistema di Misurazione e Valutazione della *Performance* - SMVP - nella parte relativa ai parametri e procedure di valutazione della *performance* individuale. Il Gruppo di lavoro si è riunito il 10 e il 20 aprile 2020 e ha elaborato una proposta di modifica del Sistema sottoponendola al Direttore Generale con prot. 74187 del 21 aprile 2020. La proposta ha evidenziato che il numero limitato di valori da assegnare ad ogni parametro di valutazione delle competenze porta alla rigidità complessiva nel sistema della Valutazione della *Performance* (SMVP), con riferimento al grado di differenziazione dei punteggi finali da attribuire alle singole unità di personale. Dai 5 attuali livelli è stata proposta un'articolazione in 11 livelli, che permetta una discrezionalità maggiore da parte del valutatore lasciando invariati i criteri generali sui quali si basa la valutazione e non alterando le competenze oggetto di valutazione. Tale variazione consente una sua realizzazione in tempi brevi, previa opportuna informazione preventiva alla parte sindacale e richiesta di parere dell'OIV.

E' stata data informazione alla parte sindacale e nell'incontro sindacale del 25 novembre 2020 le parti hanno dato atto che ai fini della liquidazione dei compensi correlati alla *performance* individuale e organizzativa dell'anno 2020 saranno adottati i criteri già definiti per gli anni precedenti. La modifica del Sistema sarà argomento da affrontare nel corso del 2021.

Come noto, l'Università affianca alle tradizionali funzioni istituzionali (didattica, ricerca e terza missione), di cui sono titolari i professori e i ricercatori, personale in regime

di diritto pubblico ai sensi dell'art. 3 del d.lgs. 30 marzo 2001, n.165, le funzioni di supporto, strumentali alle citate funzioni finali, svolte dal personale dirigente e tecnico-amministrativo. Questa specificità degli Atenei ha motivato la scelta del legislatore di assegnare all'ANVUR le funzioni di valutazione delle attività delle Università, comprese quelle correlate al ciclo della *performance*.

Sotto il profilo metodologico, come già evidenziato nel Piano dello scorso anno, la scelta dell'Ateneo è stata, pertanto, quella di considerare nel documento l'Università nel suo complesso, non concentrando l'attenzione sulle sole funzioni e ambiti di azione del personale dirigente e tecnico-amministrativo, diretto destinatario del d.lgs. 150/2009.

Sono state, quindi, ricomprese anche le aree della ricerca, della didattica e della terza missione, funzioni proprie del corpo docente, e sulle quali sono già in essere paralleli sistemi di misurazione e valutazione a livello nazionale (Sistema AVA sull'accREDITamento delle sedi e dei corsi di studio nonché la VQR).

Il presente Piano della *Performance*, dopo una presentazione dell'Ateneo e del contesto in cui opera -al quale inquadramento ha contribuito il dott. Niccolò Casnici sotto la supervisione del prof. Marco Castellani del Dipartimento di Economia e Management-, individua gli obiettivi strategici, in una logica di stretta integrazione con la programmazione economico-finanziaria; illustra, inoltre, gli indicatori della misurazione e la valutazione della *performance* dell'Amministrazione in tutte le sue articolazioni organizzative e gli obiettivi individuali del personale.

L'arco temporale di riferimento è il triennio e coincide con quello dei documenti di programmazione economico-finanziaria cui il Piano, come si diceva, è strettamente correlato. Gli obiettivi strategici, infatti, individuati nel Piano sono intimamente collegati al Piano strategico di Ateneo anche per il triennio 2021/2023, deliberato dagli Organi di governo il 17 dicembre 2019.

Gli obiettivi, in larga parte, sono rivolti a migliorare la *performance* dell'Ateneo e il grado di soddisfazione dei clienti interni ed esterni.

2. SINTESI DELLE INFORMAZIONI DI INTERESSE PER I CITTADINI E GLI STAKEHOLDER ESTERNI

2.1. CHI SIAMO

L'Università degli Studi di Brescia nacque ufficialmente nell'Anno Accademico 1982/83. Il 2021 sarà il 40° anno dal decreto di fondazione ufficiale - ma la sua storia affonda le radici nel 1969, quando, il 3 dicembre, l'allora Rettore del Politecnico di Milano, Prof. Francesco Carassa, inaugurò per la prima volta a Brescia l'inizio delle lezioni. Era l'Anno Accademico 1969/70.

Le prime lezioni di ingegneria si svolsero il 17 novembre 1969 con il corso di laurea in ingegneria meccanica. Gli studenti erano iscritti al Politecnico, ma frequentavano a Brescia.

Parimenti il 6 dicembre 1969 un nulla osta ministeriale garantiva il funzionamento della Scuola di Amministrazione industriale e l'attivazione delle lezioni del corso di laurea in Economia e Commercio, in convenzione con l'Università degli Studi di Parma.

Le lezioni di medicina iniziarono il primo gennaio 1971, con la collaborazione dell'Università degli Studi di Milano e di Parma.

L'11 novembre 1969 nacque formalmente l'Ente Universitario Lombardia Orientale (EULO), voluto da Comune, Provincia e Camera di Commercio (che poi non ne fece parte).

L'Università degli Studi di Brescia, quindi, istituita ufficialmente con Legge 14 agosto 1982 n. 590, nasce con tre Facoltà (Economia e Commercio, Ingegneria, Medicina e Chirurgia).

La scelta iniziale delle Facoltà attivate – considerata anche la presenza a Brescia dell'Università Cattolica a copertura dell'area umanistica – si è dimostrata pienamente coerente con le caratteristiche del territorio che presentava (e presenta) un settore manifatturiero tra i più importanti in Italia e una struttura sanitaria, gli Spedali Civili, tra le più grandi ed efficienti del Paese. Dal punto di vista urbanistico, la scelta è stata mantenere separati gli insediamenti di Medicina e Ingegneria, ubicati a nord della città, da quelli di Economia e Giurisprudenza (che nascerà solo nell'a.a. 1992/93), situati nel cuore del centro storico cittadino.

Nel tempo, l'offerta formativa è rimasta fedele a tale impostazione originaria, con l'evoluzione dei corsi di studio, commisurata alle reali esigenze del territorio e alle effettive competenze di docenza e di ricerca dell'Ateneo.

Risale appunto al 1992-93, presso la Facoltà di Economia, l'attivazione del Corso di Laurea in Giurisprudenza, diventato Facoltà autonoma nel 1996-97, in risposta all'esigenza sentita dalla società locale essendo Brescia sede di Corte d'Appello e sezione del Tar. La riforma degli ordinamenti universitari ha poi determinato un arricchimento dell'offerta formativa, tradotto nel passaggio da 17 a 50 corsi di studio attuali.

2.2. COSA FACCIAMO

L'art. 1 dello Statuto definisce l'Università degli Studi di Brescia come un'istituzione pubblica di alta cultura, laica e pluralistica, sede primaria della ricerca scientifica e dell'istruzione superiore.

Il mandato dell'Università è declinato nell'art. 2 dello Statuto, come riportato più avanti al paragrafo 3.2.

L'Ateneo presenta una ampia e qualificata offerta formativa che prevede: corsi di laurea, corsi di laurea magistrale, master universitari, scuole di specializzazione e corsi di perfezionamento nonché corsi di dottorato con sede amministrativa presso l'Università degli studi di Brescia (vedi per il dettaglio il paragrafo 3.1.1).

Nel 2018 è stata istituita la SMAE, Scuola di Alta Formazione "*School of Management and Advanced Education*" che rappresenta un ponte tra l'Università ed il mondo delle professioni e delle imprese. Con l'avvio della Scuola, l'Università, quale sede

primaria per la formazione e l'aggiornamento, intende rispondere concretamente alle esigenze espresse dalle istituzioni, in particolare quelle del territorio, in merito alla necessità di attivare corsi di alta formazione e aggiornamento permanente.

L'Università degli Studi di Brescia promuove una formazione innovativa e di qualità, anche sperimentando nuove modalità di apprendimento, attraverso progetti creativi e interdisciplinari che favoriscano l'incontro tra diversi approcci scientifici e tra le differenti aree di ricerca dell'Ateneo.

Strettamente correlate alla formazione, sono le attività di ricerca e di terza missione dell'Ateneo. L'Ateneo incentiva la ricerca scientifica anche sui temi della sostenibilità, attraverso progetti che aumentino la conoscenza dei fenomeni globali e propongano nuove soluzioni, sostenendone l'applicazione diretta nella società e nel territorio.

Le attività assistenziali vengono svolte dai docenti convenzionati dell'area medica con le modalità e nei limiti concertati con la Regione Lombardia; è garantita l'inscindibilità delle funzioni assistenziali dei docenti di materie cliniche da quelle di insegnamento e di ricerca.

2.3. COME OPERIAMO

2.3.1 GLI ORGANI DI ATENEO

Gli Organi di Governo presenti nello Statuto sono: Rettore, Senato Accademico, Consiglio di Amministrazione, Collegio dei Revisori, Nucleo di Valutazione, Direttore Generale.

Il **Rettore** è il legale rappresentante dell'Ateneo. Al Rettore sono attribuite le funzioni di indirizzo, di iniziativa e di coordinamento delle attività scientifiche e didattiche. Il Rettore è responsabile del perseguimento delle finalità dell'Ateneo secondo criteri di qualità e nel rispetto dei principi di efficacia, efficienza, trasparenza e promozione del merito.

Il **Senato Accademico** è l'Organo di rappresentanza della comunità accademica e svolge funzioni normative e consultive nonché di indirizzo, raccordo e coordinamento dei Dipartimenti e delle altre strutture scientifiche e delle relative attività, sentiti anche i coordinatori dell'attività di ricerca, per quanto di competenza.

Il **Consiglio di Amministrazione** svolge le funzioni di indirizzo strategico e vigila sulla sostenibilità finanziaria delle attività dell'Ateneo, nel rispetto dei principi di decentramento delle decisioni e di separazione tra le funzioni di indirizzo e quelle di gestione.

Il **Collegio dei Revisori dei Conti** è titolare delle funzioni di vigilanza sulla gestione amministrativo-contabile, finanziaria e patrimoniale dell'Ateneo e dei suoi centri di spesa.

Il **Nucleo di valutazione** svolge tutte le funzioni di valutazione previste dalla normativa vigente secondo criteri e modalità predeterminati dal Nucleo medesimo, in conformità con gli indirizzi impartiti dall'Agenzia Nazionale di Valutazione del sistema

Universitario e della Ricerca. Opera in piena autonomia rispetto agli altri organi, ai quali riferisce i risultati dell'attività di valutazione compiuta garantendo la massima trasparenza e pubblicità. Il Nucleo opera, altresì, in conformità con gli indirizzi della Funzione Pubblica e con quelli già forniti ed ancora in vigore dalla Commissione per la valutazione, la trasparenza e l'integrità delle amministrazioni pubbliche, per quanto applicabili al sistema universitario.

Al **Direttore Generale** spetta la complessiva organizzazione e gestione dei servizi, delle risorse strumentali e del personale tecnico-amministrativo, sulla base degli indirizzi forniti dal Consiglio di Amministrazione.

2.3.2. GLI ORGANI AUSILIARI DI ATENEO

Il **Collegio di disciplina** è competente a svolgere la fase istruttoria dei procedimenti disciplinari promossi nei confronti di professori e ricercatori e a esprimere parere conclusivo in merito. Il Collegio opera secondo il principio del giudizio fra pari, nel rispetto del contraddittorio. Il Collegio di disciplina è nominato dal Senato Accademico e la durata del suo mandato si esaurisce alla scadenza del mandato del Senato accademico che lo ha nominato.

Il **Presidio della Qualità di Ateneo** monitora il continuo aggiornamento delle schede SUA, sia per la didattica nei Corsi di Studio (SUA-CdS), sia per la ricerca nei Dipartimenti (SUA-RD). Sovrintende al corretto funzionamento delle procedure di assicurazione della Qualità di Ateneo (QA) per le attività didattiche e di ricerca. Assicura il corretto flusso informativo da e verso il Nucleo di Valutazione.

Il **Comitato Unico di Garanzia** svolge compiti propositivi, consultivi e di verifica per l'ottimizzazione della produttività del lavoro attraverso il miglioramento dell'efficienza delle prestazioni collegate alla garanzia del benessere organizzativo. Redige un Piano triennale per le Azioni Positive (all. 3).

Nella seduta del Consiglio di Amministrazione del 25 gennaio 2021 è stato anche presentato il primo Bilancio di genere (all. 4) per l'Università degli Studi di Brescia che rappresenta il risultato dell'impegno del CUG dell'Ateneo rispetto all'attuazione della direttiva n. 2/2019 del Ministro per la P.A. Il CUG ha costituito appositamente un gruppo di lavoro, formato da alcune componenti del CUG stesso e da docenti, ricercatori e studenti dell'Ateneo che hanno dato la loro disponibilità a collaborare alla ricerca e all'elaborazione dei dati, alle indagini qualitative e alla stesura del testo del Bilancio di genere, che costituisce il punto di partenza per l'integrazione della prospettiva di genere in tutte le politiche dell'Ateneo.

2.3.3. ALTRI ORGANISMI

Il **Garante degli Studenti** fornisce consulenza e assistenza agli studenti nell'esercizio dei loro diritti e per meglio garantire loro l'imparzialità, la correttezza e la tempestività dell'azione amministrativa. Viene nominato dal Senato Accademico con votazione a scrutinio segreto. Il Garante presenta annualmente al Senato Accademico una dettagliata relazione sull'attività da lui svolta.

Il **Comitato per lo sport universitario** coordina le attività sportive a vantaggio dei componenti la comunità universitaria e sovrintende agli indirizzi di gestione degli impianti sportivi e ai programmi di sviluppo e promozione delle attività sportive a carattere ricreativo e agonistico.

Il Comitato per lo sport universitario ha le competenze previste dalla legge 28 giugno 1977, n. 394 e successive modificazioni ed integrazioni.

Il **Comitato Partecipativo degli Studenti**, composto dai rappresentanti degli Studenti nel Senato Accademico, nel Consiglio di Amministrazione, nel Nucleo di Valutazione e da un rappresentante eletto in ciascuna Commissione Paritetica, favorisce il confronto sulle problematiche riguardanti i servizi agli studenti, il diritto allo studio, l'offerta didattica di Ateneo.

Il **Comitato Partecipativo del Personale Tecnico-Amministrativo** composto da rappresentanti eletti da tutto il personale, promuove il confronto sulle politiche gestionali e formative dello stesso.

Il **Comitato dei Sostenitori** è istituito con decreto del Rettore. A tale Comitato possono partecipare persone fisiche e rappresentanti di persone giuridiche pubbliche e private che si impegnano a favorire l'attività istituzionale dell'Università anche tramite l'erogazione di contributi finanziari.

L'**Advisory Board** è istituito dal Rettore ed è costituito da personalità di spicco del panorama nazionale e internazionale che, fornendo la propria consulenza contribuiscono alla crescita e allo sviluppo dell'Ateneo.

Tavola n. 1 - Organi di Ateneo

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

Tavola n. 2 - Organi Ausiliari di Ateneo

Collegio di disciplina
Presidio della Qualità di Ateneo
Comitato Unico di Garanzia

Tavola n. 3 – Altri organismi

Garante degli studenti
Comitato per lo sport universitario
Comitato Partecipativo degli Studenti
Comitato Partecipativo del Personale Tecnico - Amministrativo
Comitato dei sostenitori
<i>Advisory board</i>

2.3.3. STRUTTURE DIDATTICHE E DI RICERCA

Le funzioni didattiche e di ricerca sono svolte dagli 8 Dipartimenti suddivisi nelle 4 Macroaree.

Tavola n. 3 - Macroaree e Dipartimenti

Macroaree	Dipartimenti
Scienze economiche	Economia e Management (DEM)
Scienze giuridiche	Giurisprudenza (DIGI)
Scienze ingegneristiche	Ingegneria Civile, Architettura, Territorio, Ambiente e di Matematica (DICATAM)
	Ingegneria dell'Informazione (DII)
	Ingegneria Meccanica e Industriale (DIMI)
Scienze mediche e biologiche	Medicina Molecolare e Traslazionale (DMMT)
	Scienze Cliniche e Sperimentali (DSCS)
	Specialità Medico-Chirurgiche, Scienze Radiologiche e Sanità Pubblica (DSMC)

La **Facoltà di Medicina e Chirurgia** ha il compito di gestire i servizi comuni, il coordinamento e la razionalizzazione delle attività didattiche, la proposta di attivazione

o soppressione di Corsi di studio, l'espressione di pareri in merito alle proposte di selezione del corpo docente e ricercatore formulate da ciascun Dipartimento dell'area medica e sulla rispettiva offerta formativa. Il Rettore ha nominato un suo delegato come referente nei confronti del Servizio Sanitario Nazionale per tutte le problematiche riguardanti il convenzionamento.

2.3.4. L'AMMINISTRAZIONE

Le attività inerenti al funzionamento dell'organizzazione (ambito amministrativo, finanziario e tecnico) sono svolte dalle strutture dell'Amministrazione, gerarchicamente dipendenti dalla Direzione Generale, suddivise in settori e servizi per ambiti di competenza e a loro volta ripartiti in U.O.C.C. (Unità Operativa Complessa di Coordinamento), U.O.C. (Unità Operativa Complessa), U.A.S. (Unità Alta Specializzazione) e (U.O.S) Unità Organizzative Semplici

Le Unità organizzative in capo alla Direzione Generale sono:

3 Settori (coordinati da personale Dirigente)

- Acquisizioni ed Edilizia
- Risorse Economiche da cui dipendono gerarchicamente anche i Servizi di amministrazione dipartimentale che fanno capo a 7 Segretari Amministrativi e che coordinano le attività amministrativo-contabile degli 8 Dipartimenti dell'Ateneo. I Segretari Amministrativi hanno un riporto funzionale ai Direttori di Dipartimento.
- Didattica, Ricerca e Impegno nel Territorio

3 Servizi (coordinati da personale di cat. EP) in linea

- Risorse Umane
- ICT
- Sistema Bibliotecario di Ateneo

1 Servizio in staff alla Direzione Generale

- Affari Generali e Legali

3 UOC in staff alla Direzione Generale:

- Sanità e supporto CAD Medicina
- Flussi Documentali
- Sicurezza

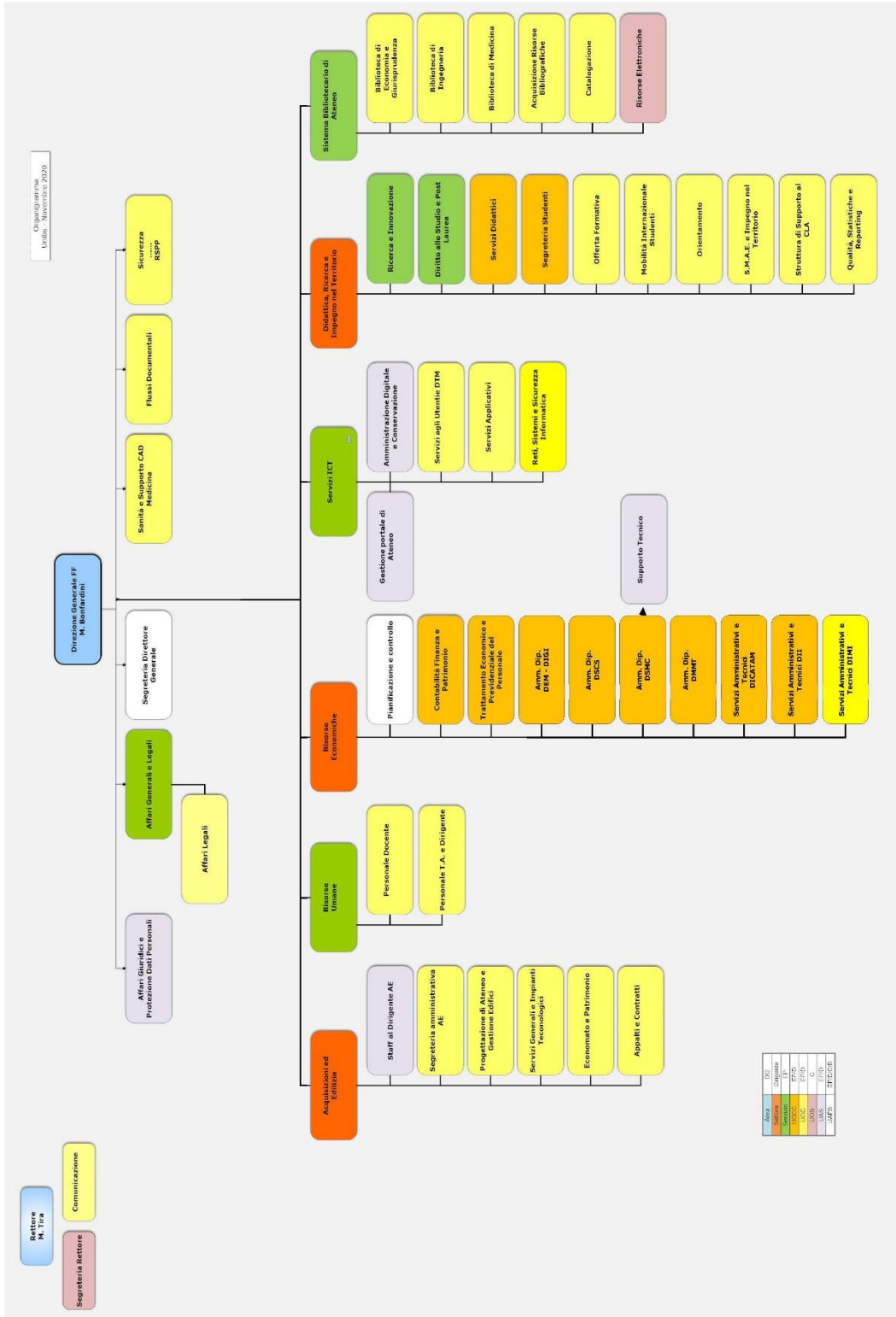
Oltre alla UAFS Affari Giuridici e Protezione Dati Personali

Dipendono, invece, direttamente dal Rettore:

- la UOS Segreteria Rettore
- la UOC Comunicazione

Un quadro rappresentativo dell'Organizzazione è contenuto nella tavola n. 4.

Tavola n. 4 – Organigramma



Sistema Bibliotecario di Ateneo – SBA

Il Sistema Bibliotecario di Ateneo (SBA) è stato costituito nel 2011 con la fusione, a livello organizzativo e amministrativo, delle biblioteche preesistenti. Con la costituzione dello SBA sono state create nuove unità operative trasversali, per organizzare e gestire, entro un sistema integrato e coordinato, i servizi bibliotecari e il patrimonio bibliografico dell'Università secondo principi di efficacia ed efficienza.

Il Sistema Bibliotecario di Ateneo persegue tre finalità principali: (a) selezione, acquisizione, catalogazione, conservazione e aggiornamento del patrimonio bibliografico dell'Università; (b) erogazione e sviluppo dei servizi bibliotecari, documentari e informatici a supporto della ricerca e della didattica; (c) ampliamento e continuo adeguamento dei sistemi tecnologici per la consultazione e la fruizione dell'informazione bibliografica in rete.

Il Sistema Bibliotecario di Ateneo opera, dunque, sui due fronti della Ricerca e della Didattica. Nel 2020 si è ritenuto di innovarne l'articolazione separando la precedente unitaria Biblioteca di Ingegneria e Medicina in due distinte strutture. Pertanto, l'attuale organizzazione consta delle seguenti Biblioteche:

- Biblioteca di Economia e Giurisprudenza;
- Biblioteca di Ingegneria;
- Biblioteca di Medicina.

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

Il Sistema Bibliotecario di Ateneo opera secondo il Sistema di Gestione per la Qualità (SGQ) dell'Ateneo dal 2013. Nel giugno 2018 ha ottenuto la ri-certificazione di conformità alla norma UNI EN ISO 9001:2015 per l'erogazione dei servizi bibliotecari.

2.3.5 IL BILANCIO

L'ammontare complessivo di risorse destinate al programma Sistema universitario e formazione post-lauream per il 2020 è pari a 7,8 miliardi di euro contro i 7,45 miliardi assegnati per l'anno 2019.

A questo si aggiungono gli interventi per fronteggiare le necessità connesse all'emergenza pandemica: il d.m. 81/2020 ha stanziato 60 milioni per programmi d'intervento finalizzati al potenziamento delle infrastrutture tecnologiche e alla digitalizzazione della didattica e dei servizi agli studenti; il d.m. 194/2020 ha assegnato alle Università statali la somma di 75 milioni all'interno del Fondo per le esigenze emergenziali del sistema università.

L'andamento storico del FFO, a livello di Sistema, è illustrato nella tavola sottostante.

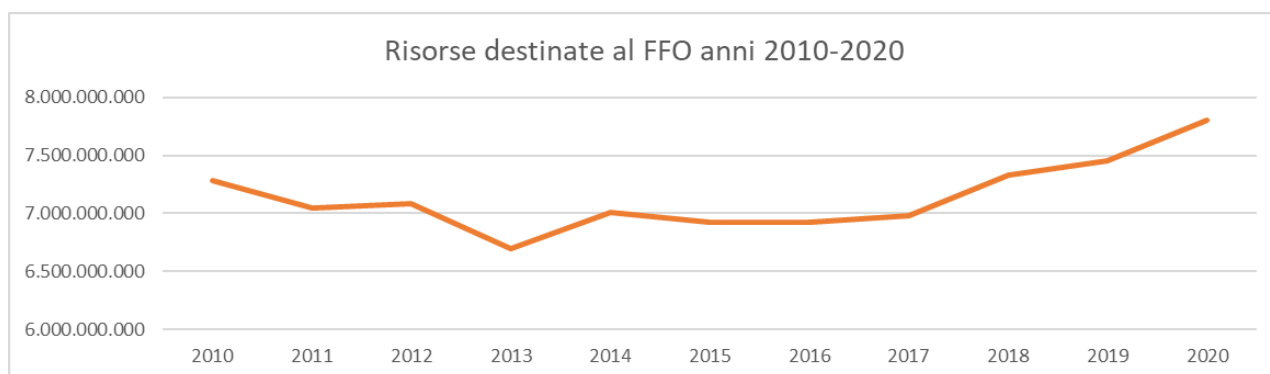
Tavola n. 5 – Andamento storico FFO

FFO SISTEMA:	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Fondo di Finanziamento Ordinario (mld €)	7,282	7,044	7,083	6,694	7,01	6,923	6,919	6,982	7,327	7,45	7,8

FFO SISTEMA:	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Variaz. assoluta (mld €)	-0,23	-0,24	0,04	-0,39	0,32	-0,09	-0,01	0,063	0,345	0,123	0,35
Variaz. assoluta cumulata (mld €)	-0,23	-0,47	-0,43	-0,82	-0,51	-0,59	-0,6	-0,537	-0,192	-0,069	0,281
Variazione % annua	-3,10%	-3,27%	0,55%	-5,49%	4,72%	-1,24%	-0,06%	0,91%	4,94%	1,68%	4,70%
Variazione % cumulata	-3,10%	-6,27%	-5,75%	-10,92%	-6,72%	-7,88%	-7,93%	-7,09%	-2,50%	-0,86%	3,79%

Fonte: decreti di assegnazione FFO di ciascun anno

Tavola n. 6 – Grafico FFO a livello complessivo



L'incidenza della quota base su FFO passa dal 59% del 2019 al 56% del 2020, confermando l'andamento a ribasso degli scorsi anni. Cresce del 9%, all'interno della quota base, la quota ripartita secondo il criterio del Costo Standard di formazione Studente mentre si riducono del 8% i fondi assegnati secondo il criterio della spesa storica. È confermata anche la tendenza in aumento della quota dedicata alla premialità, incrementando del 9% rispetto al 2019.

Per quanto riguarda gli interventi dedicati a specifiche finalità si evidenzia l'introduzione di un ulteriore contributo di 165 milioni a compensazione del minor gettito da contribuzione studentesca che si somma alla quota di 105 milioni, invariata rispetto allo scorso anno, un incremento di 68,6 milioni delle risorse dedicate alle chiamate di docenti e ricercatori e un incremento di 40 milioni delle risorse dedicate al sostegno del passaggio al regime degli scatti biennali, in sostituzione della precedente compensazione del blocco degli scatti stipendiali.

La previsione ministeriale secondo la quale la variazione dello stanziamento del 2020 per ogni singolo Ateneo rispetto al 2019 possa essere solo positiva (tra lo 0 e il 3%) consente che nessun Ateneo abbia avuto tagli nominali rispetto alle risorse dello scorso anno.

Il DM 442/2020 (Fonte: DM 442/2020 Tab.1 - Quadro di sintesi FFO 2020) assegna nel dettaglio all'Ateneo le seguenti somme sulle singole voci del FFO 2020:

- Quota base euro 42.005.401
- Quota premiale euro 20.622.232
- Intervento perequativo euro 979.367
- Una tantum euro 35.558
- Piani straordinari docenti euro 4.554.033

- Sostegno passaggio a regime scatti biennali (sostituisce la quota fino al 2019 Compensazione blocco stipendiali) euro 992.541
- Compensazione per il minor gettito di contribuzione studentesca in seguito all'applicazione della no tax area Euro 809.548 (è previsto un ulteriore intervento compensativo del quale potremo avere indicazioni più precise in un secondo momento)
- Programmazione triennale quota 2020 euro 654.624 (la quota per il 2019, assegnata con DM 435 del 2020 ammonta a euro 656.498)
- Quota 2020 – dipartimenti eccellenza 2018-2022 euro 3.193.166 (in attesa completamento monitoraggio)
- Fondo Giovani 2019 euro 467.616
- Contributi Piano Lauree Scientifiche e Piani Orientamento e Tutorato quota 2020 euro 93.855 (la quota per il 2019, assegnata con DM 435 del 2020 ammonta a euro 93.855)

L'incidenza della quota base sul sistema è pari a 1,00% e della quota premiale è pari allo 1,06% per un'incidenza complessiva sul sistema pari a 1,01%, invariata rispetto al 2019.

Nell'anno 2019 l'incidenza della quota base è stata pari al 1,01% e quella della quota premiale pari al 1,05%.

Sommando l'assegnazione per borse di dottorato e post lauream 2020 pari a euro 1.403.834 (Fonte: DM 442/2020 Tab.8 - Dottorato e post lauream 2020 - Atenei statali), il Fondo complessivo ammonta ad euro 75.811.775. Il valore di riferimento 2019, integrato con le voci che sono state assegnate nel 2020 (quota programmazione triennale e PLS POT) è euro 73.922.706.

Nelle tabelle seguenti viene rappresentato il dettaglio dell'assegnazione 2020 a confronto con l'anno precedente.

Tavola n. 7 – Dettaglio assegnazione 2020-2019

	Delta 2020 V/ 2019	peso 2020 su sistema	Anno 2020	peso 2019 su sistema	Anno 2019
ATENEI UNIBS					
TOTALE QUOTA BASE	- 1.490.053,00	1,00%	42.005.401,00	1,01%	43.495.454,00
TOTALE QUOTA PREMIALE	- 1.908.415,00	1,06%	20.622.232,00	1,05%	18.713.817,00
TOTALE PEREQUATIVO	- 12.202,00	0,56%	979.367,00	0,57%	991.569,00
importo una tantum da attribuire o recuperare su quota base a valere su risorse rese disponibili sul perequativo per tetto max +3% e da recuperare su quota base cassino	16.855,00		35.558,00		18.703,00
PIANI STRAORDINARI DOCENTI	750.034,00	1,12%	4.554.033,00	1,12%	3.803.999,00
TOT FFO (base+premile+perequativo+ piani straordinari)	1.173.049,00	1,01%	68.196.591,00	1,02%	67.023.542,00
No TAX AREA (compensazione minor gettito contribuzione studentesca)	74.121,00	0,77%	809.548,00	0,70%	735.427,00
Programmazione triennale	- 1.874,00	1,01%	654.624,00	1,01%	656.498,00
Recuperi una tantum su quota base (programmazione 2016-18;f.do giovani, tirocini)	172.580,00		-		- 172.580,00
Riattribuzione 2019 quota programmazione triennale (su quota base)	- 65.257,00		-		65.257,00
QUOTA 2019 dipartimenti eccellenza 2018-2022	-	1,18%	3.193.166,00	1,18%	3.193.166,00
Sostegno passaggio regime scatti biennali (2019:Compens. blocco scatti stipendiali)	558.901,00	1,24%	992.541,00	1,08%	433.640,00
Fondo giovani	- 31.155,00	0,81%	467.616,00	0,85%	498.771,00
PLS e POT	-	2,29%	93.855,00	2,29%	93.855,00
Dottorato e post lauream	8.704,00	0,83%	1.403.834,00	0,82%	1.395.130,00
FFO (compreso quota Dottorato e post lauream)	1.889.069,00	1,01%	75.811.775,00	1,01%	73.922.706,00

(DM 442/2020 tab.1 Quadro assegnazione iniziale integrata con tab. 8- Dottorato e post lauream 2020-Atenei statali)

Nota all'esposizione dei dati

Si evidenzia che i dati dell'anno 2019 sono stati aggiornati rispetto a precedenti prospetti riepilogativi con l'inserimento delle informazioni giunte nel corso del 2020 (quota programmazione triennale e PLS POT)

Per consentire un confronto omogeneo con gli anni precedenti e per analizzare l'andamento nel tempo, si riporta la tabella riassuntiva, già utilizzata per il riepilogo 2019, depurata delle voci che non sono state ricomprese nelle tabelle di sintesi ministeriali da un anno all'altro.

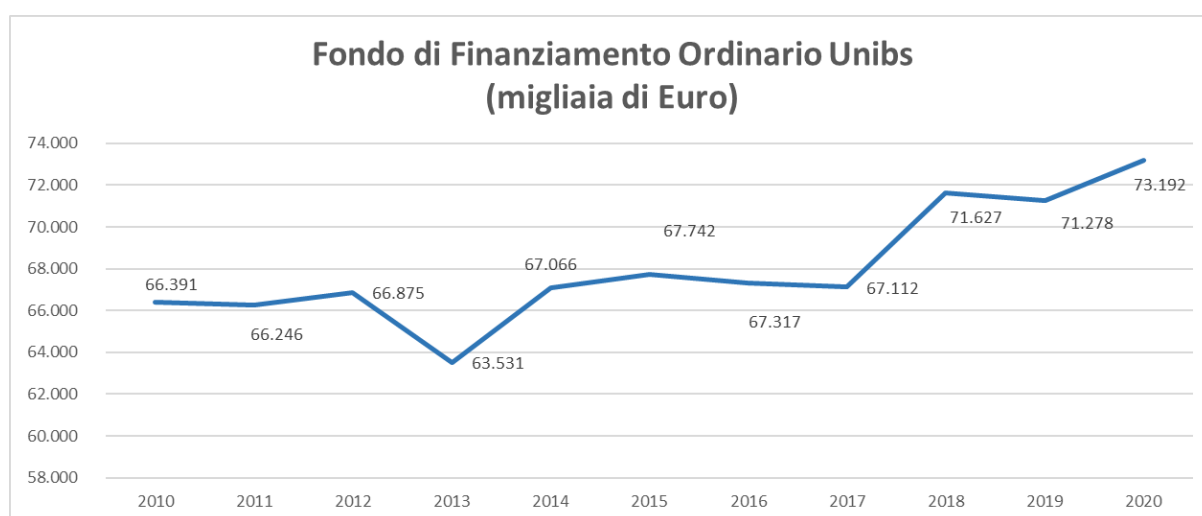
Nello specifico, si sono neutralizzate le quote relative alla Programmazione triennale e le quote Dottorato post *lauream*, Fondo giovani e PLS e POT.

	Delta 2020 V/ 2019	peso 2020 su sistema	Anno 2020	peso 2019 su sistema	Anno 2019
ATENEUM UNIBS					
TOTALE QUOTA BASE	- 1.490.053,00	1,00%	42.005.401,00	1,01%	43.495.454,00
TOTALE QUOTA PREMIALE	1.908.415,00	1,06%	20.622.232,00	1,05%	18.713.817,00
TOTALE PEREQUATIVO	- 12.202,00	0,56%	979.367,00	0,57%	991.569,00
importo una tantum da attribuire o recuperare su quota base a valere su risorse rese disponibili sul perequativo per tetto max +3% e da recuperare su quota base cassino	16.855,00		35.558,00		18.703,00
PIANI STRAORDINARI DOCENTI	750.034,00	1,12%	4.554.033,00	1,12%	3.803.999,00
TOT FFO (base+premiabile+perequativo+ piani straordinari)	1.173.049,00	1,01%	68.196.591,00	1,02%	67.023.542,00
No TAX AREA (compensazione minor gettito contribuzione studentesca)	74.121,00	0,77%	809.548,00	0,70%	735.427,00
Programmazione triennale	-		-		-
Recuperi una tantum su quota base (programmazione 2016-18;f.do giovani, tirocini)	172.580,00		-		- 172.580,00
Riattribuzione 2019 quota programmazione triennale (su quota base)	- 65.257,00		-		65.257,00
QUOTA 2019 dipartimenti eccellenza 2018-2022	-	1,18%	3.193.166,00	1,18%	3.193.166,00
Sostegno passaggio regime scatti biennali (2019:Compens. blocco scatti stipendiali)	558.901,00	1,24%	992.541,00	1,08%	433.640,00
Fondo giovani	-		-		-
PLS e POT	-		-		-
Dottorato e post lauream	-		-		-
FFO (per confronto andamento AA prec.)	1.913.394,00		73.191.846,00		71.278.452,00

Nota all'esposizione dei dati

Per questa tavola riepilogativa e per grafico che segue, è doveroso evidenziare che rispetto a precedenti prospetti riepilogativi diffusi da questa Direzione Generale, si è reso necessario rivedere la selezione delle voci considerate per descrivere l'andamento di FFO nel tempo.

Tavola n. 8 – Grafico FFO Unibs



Si riporta il dettaglio delle voci quota base, quota premiale e perequativo

ATENEIO UNIBS	Delta 2020 V/ 2019	Anno 2020	Anno 2019
QUOTA COSTO STD (26% FFO vs 2019 24%)	1.205.647,00	16.899.991,00	15.694.344,00
QUOTA STORICA	- 2.695.700,00	25.105.410,00	27.801.110,00
TOTALE	- 1.490.053,00	42.005.401,00	43.495.454,00
% QUOTA BASE su sistema	-0,01%	1,00%	1,01%
VQRA	1.028.470,00	12.541.754,00	11.513.284,00
Politiche reclutamento B	594.592,00	4.305.962,00	3.711.370,00
Valorizzazione dell'autonomia responsabile degli Atenei C	250.377,00	3.774.516,00	3.524.139,00
correzione quota premiale per accordi Camerino e Macerata	34.976,00	-	- 34.976,00
TOTALE	1.908.415,00	20.622.232,00	18.713.817,00
% QUOTA PREMIALE su sistema	0,01%	1,06%	1,05%
PEREQUATIVO EX POLICLINICI	-	-	-
RISORSE NECESSARIE PER SALVAGUARDIA (0%-4% 2020 vs -2%+3% 2019)	292.502,00	753.274,00	460.772,00
QUOTA ACCELERAZIONE	- 298.867,00	250.633,00	549.500,00
importo una tantum	5.837,00	24.540,00	18.703,00
TOTALE (sottratto una tantum)	- 12.202,00	979.367,00	991.569,00
% PEREQUATIVO su sistema	-0,01%	0,56%	0,57%
TOTALE FFO (BASE + PREMIALE + PEREQUATIVO): assegnazione iniziale	411.997,00	63.631.540,00	63.219.543,00
Peso FFO su sistema	0,00%	1,01%	1,01%

Sulla 'quota base' del FFO 2020 l'Ateneo ha registrato un decremento (peso sul sistema pari a 1,00 rispetto a 1,01 nel 2019) derivante: dalla progressiva riduzione della quota base sul totale del FFO (dal 72 % nel 2017 al 63% nel 2018 al 59% del 2019 al 56% del 2020), dalla riduzione della quota storica (dal 70% nel 2017 al 68% nel 2018 al 65% del 2019 al 61% del 2020) all'interno della quota base.

Considerando il calcolo del costo standard, la cui incidenza su FFO a livello di sistema è passata dal 24% del 2019 al 26% del 2020, risulta diminuito rispetto al 2019 il peso del nostro Ateneo sul sistema passando dall'1,05% al 1,03%. Il maggiore introito è comunque di circa 1.205.000.

Sulla 'quota premiale', il cui peso sul FFO di sistema conferma la tendenza in aumento, passando dal 24% nel 2019 al 26% del 2020), è rimasta invariata la distribuzione percentuale delle risorse a livello di sistema sulla base delle tre componenti: Valutazione qualità della ricerca – VQR (60%), Politiche di reclutamento (20%) e Valorizzazione dell'autonomia responsabile (20%).

Sulla 'VQR' il peso dell'Ateneo sul sistema (1,08%) è invariato rispetto al 2019. L'importo assegnato vede, rispetto al 2019, un aumento pari a 1.028.000 euro, determinato dall'incremento complessivo della quota premiale sul totale del FFO.

Nell'ambito delle 'politiche di reclutamento' (20%) l'Ateneo registra un miglioramento rispetto all'anno precedente, passando da un peso di 1,05% del 2019 a 1,11%, del 2020.

La 'valorizzazione dell'autonomia responsabile' riguarda gli indicatori di risultato ritenuti prioritari dal MUR e riportati nel decreto ministeriale relativo alle linee generali di indirizzo della programmazione triennale delle università 2019-2021. Su questo parametro si registra un decremento dello 0,02% del peso del nostro Ateneo rispetto allo scorso anno.

Il peso complessivo dell'Ateneo sul sistema, per l'effetto di tutto quanto sopra illustrato, registra un andamento in linea con il 2019, conservando un peso sul sistema del 1,01%, corrispondente a un con maggior introito di circa 412.000 euro.

3. L'IDENTITÀ

3.1 L'ISTITUZIONE IN CIFRE

3.1.1 OFFERTA FORMATIVA

L'offerta didattica per l'a.a. 2020/21 consta di: 27 Corsi di Laurea (Triennali), 18 Corsi di Laurea Magistrale e 5 corsi di laurea magistrale a ciclo unico.

Tavola n. 9 – Corsi di studio

CORSI DI LAUREA TRIENNALE 2020/2021	CORSI DI LAUREA MAGISTRALI 2020/2021
<ul style="list-style-type: none"> • Assistenza sanitaria • Banca e finanza • Biotecnologie • Consulente del lavoro e giurista d'impresa • Dietistica • Economia e azienda digitale • Economia e gestione aziendale • Educazione professionale • Fisioterapia • Igiene dentale • Infermieristica • Ingegneria civile • Ingegneria dell'automazione industriale • Ingegneria delle tecnologie per l'impresa digitale • Ingegneria elettronica e delle telecomunicazioni • Ingegneria gestionale • Ingegneria informatica • Ingegneria meccanica e dei materiali • Ingegneria per l'ambiente e il territorio • Ostetricia • Scienze motorie • Sistemi Agricoli Sostenibili • Tecnica della riabilitazione psichiatrica • Tecniche della prevenzione nell'ambiente e nei luoghi di lavoro • Tecniche di laboratorio biomedico • Tecniche dell'edilizia (corso professionalizzante) • Tecniche di radiologia medica, per immagini e radioterapia 	<ul style="list-style-type: none"> • Biotecnologie mediche • <i>Civil and Environmental Engineering</i> • <i>Communication Technologies and multimedia</i> • Consulenza aziendale e libera professione • Economia sociale e imprese assicurative • Ingegneria civile • Ingegneria dell'automazione industriale • Ingegneria elettronica • Ingegneria gestionale • Ingegneria informatica • Ingegneria meccanica • Ingegneria per l'innovazione dei materiali e del prodotto • Ingegneria per l'ambiente e il territorio • <i>Management</i> • <i>Moneta, finanza e risk management</i> • Scienze e tecniche delle attività motorie preventive e adattate • Scienze giuridiche dell'innovazione • Scienze infermieristiche ed ostetriche
	LAUREE MAGISTRALI A CICLO UNICO 2020/2021
	<ul style="list-style-type: none"> • Giurisprudenza • Ingegneria edile-architettura • Farmacia • Medicina e chirurgia • Odontoiatria e protesi dentaria

Per quanto riguarda le Scuole di Specializzazione, l'offerta didattica per l'AA 2019/20 (anno ordinario 2020/21) consta di 41 Scuole di Specializzazione attive, di cui 37 di area sanitaria, 3 di area odontoiatrica e 1 per le professioni legali; ulteriori 3 Scuole di Specializzazione di area sanitaria non sono state attivate per l'AA 2019/2020.

Tavola n. 10 – Scuole di Specializzazione

NOME SCUOLA	DIPARTIMENTO
ACCESSO LAUREA NON MEDICA	
<ul style="list-style-type: none"> • Farmacologia e Tossicologia Clinica • Microbiologia e Virologia • Patologia Clinica e Biochimica Clinica 	Dipartimento di Medicina Molecolare e Traslazionale
ACCESSO LAUREA MEDICA	
<ul style="list-style-type: none"> • Anatomia Patologica • Microbiologia e Virologia • Patologia Clinica e Biochimica Clinica 	Dipartimento di Medicina Molecolare e Traslazionale
<ul style="list-style-type: none"> • Allergologia e Immunologia Clinica • Cardiochirurgia • Chirurgia Generale • Chirurgia Pediatrica • Dermatologia e Venereologia • <i>Ematologia (non attivata per l a.a. 18/19)</i> • Endocrinologia e Malattie del Metabolismo • Geriatria • Ginecologia e Ostetricia • <i>Malattie dell'Apparato Digerente (non attivata per l a.a. 18/19)</i> • <i>Malattie dell'Apparato Respiratorio (non attivata per l a.a. 18/19)</i> • Malattie Infettive e Tropicali • Medicina dello Sport e dell'Esercizio Fisico • Medicina d'Emergenza-Urgenza • Medicina Interna • Neurologia • Neuropsichiatria Infantile • Pediatria • Psichiatria • Reumatologia 	Dipartimento di Scienze Cliniche e Sperimentali

NOME SCUOLA	DIPARTIMENTO
<ul style="list-style-type: none"> • Anestesia Rianimazione, Terapia Intensiva e del Dolore • Igiene e Medicina Preventiva • Malattie dell'Apparato Cardiovascolare • Medicina del Lavoro • Medicina Nucleare • Nefrologia • Neurochirurgia • Oftalmologia • Oncologia Medica • Ortopedia e Traumatologia • Otorinolaringoiatria • Radiodiagnostica • Radioterapia • Urologia 	Dipartimento di Specialità Medico-Chirurgiche, Scienze Radiologiche e Sanità Pubblica
SCUOLE DI SPECIALIZZAZIONE AREA ODONTOIATRICA	
<ul style="list-style-type: none"> • Chirurgia Orale • Odontoiatria Pediatrica • Ortognatodonzia 	Dipartimento di Specialità Medico-Chirurgiche, Scienze Radiologiche e Sanità Pubblica
SCUOLA DI SPECIALIZZAZIONE PER LE PROFESSIONI LEGALI	
<ul style="list-style-type: none"> • Scuola di Specializzazione per le Professioni Legali 	Dipartimento di Giurisprudenza

L'offerta per l'a.a. 2020/2021, XXXVI Ciclo, è composta da 10 Corsi di Dottorato di Ricerca.

Tavola n. 11 – Dottorati e Master

CORSI DI DOTTORATO 2020/2021	DIPARTIMENTO
Modelli e metodi per l'Economia e il Management	Dipartimento di Economia e Management
<i>Business & Law</i> , Istituzioni e Impresa: valore, regole e responsabilità	Dipartimento di Giurisprudenza
Ingegneria civile, ambientale, della cooperazione internazionale e di matematica	Dipartimento di Ingegneria Civile, Architettura, Territorio, Ambiente e di Matematica
Ingegneria meccanica e industriale	Dipartimento di Ingegneria Meccanica e Industriale
Ingegneria dell'informazione <i>Technology for Health</i>	Dipartimento di Ingegneria dell'Informazione

CORSI DI DOTTORATO 2020/2021	DIPARTIMENTO
<ul style="list-style-type: none"> Genetica molecolare, biotecnologie e medicina sperimentale Scienze biomediche e medicina traslazionale Precision Medicine 	Dipartimento di Medicina Molecolare e Traslazionale
<ul style="list-style-type: none"> Intelligenza artificiale in Medicina e innovazione nella ricerca clinica e metodologica 	Dipartimento di Scienze Cliniche e Sperimentali

L'offerta di Master di I e II livello per l'a.a. 2020/2021 è ancora in fase di definizione. Sono infatti stati istituiti per il corrente anno accademico 6 master di cui 3 di II livello e 3 di primo livello. Alla data del 10 dicembre 2020 risulta attivato solo un percorso di I livello, a seguito del raggiungimento del numero minimo di iscritti previsto in fase istitutiva, mentre per gli altri 5 sono ancora aperti, o in fase di apertura, i bandi di iscrizione.

Tavola n. 12 – Master di I e II livello

MASTER di I livello 2020/2021
<ul style="list-style-type: none"> A46 - Corso nelle materie giuridico-economiche per l'accesso nei ruoli di docente della scuola secondaria Matematica (MasterMath) per l'accesso nei ruoli di docente della scuola secondaria classe A26 (*) International Health – circuito TropEd (*)

MASTER di II livello 2020/2021
<ul style="list-style-type: none"> Anestesia, terapia intensiva neonatale e pediatrica – X edizione (*) Odontoiatria Digitale (*) Endodonzia clinica e microchirurgica – II edizione (*)

(*) percorso solo istituito

A seguito dell'emergenza sanitaria legata alla diffusione del virus SARS-CoV-2, molti corsi del a.a. 2019/2020 sono stati sospesi nel periodo marzo-giugno 2020. Per alcuni di essi l'attività è ripresa solo all'inizio dell'autunno 2020 e in particolare sono ancora in corso di svolgimento i seguenti corsi a.a. 2019/2020:

MASTER di II livello 2019/2020
<ul style="list-style-type: none"> • Anestesia, terapia intensiva neonatale e pediatrica – IX edizione • Endodonzia clinica e microchirurgica – I edizione • Farmaci oncologici e radioterapia: biologia e clinica – II edizione

Anche per i corsi di aggiornamento e di perfezionamento l'offerta didattica è ancora in fase di definizione. Sono 4 i corsi di perfezionamento o aggiornamento istituiti per l'a.a. 2020/2021 alla data del 10 dicembre 2020; di questi, 1 è stato regolarmente avviato in seguito al raggiungimento del numero minimo di iscritti, 1 non è stato attivato per mancato raggiungimento del numero minimo di iscritti e per i restanti 2 sono ancora aperti, o in fase di apertura, i bandi di iscrizione.

Tavola n. 13 – Corsi di Perfezionamento/Aggiornamento

CORSI DI PERFEZIONAMENTO/AGGIORNAMENTO 2020/2021 (*)
<ul style="list-style-type: none"> • La circolazione dell'opera d'arte: tra cultura, tutela e investimento • Global Health (*) • Educazione Civica. Le novità ai sensi della L. 92/2019. Materiali e contenuti per gli insegnanti (**) • Evoluzione di tecnologie, metodologie e management per la digitalizzazione di imprese (*)

(*) percorso solo istituito

(**) percorso non attivato

Come per i Master, anche per i corsi di perfezionamento e aggiornamento la pandemia legata al virus SARS-CoV-2 ha causato sospensioni o annullamenti. Sono ancora in corso le attività formative, a seguito della ripresa nel corso dell'autunno 2020, dei seguenti percorsi relativi all'a.a. 2019/2020:

CORSI DI PERFEZIONAMENTO/AGGIORNAMENTO 2019/2020
<ul style="list-style-type: none"> • Digitalizzazione della Pubblica Amministrazione – II edizione • Psicogerontologia e Psicogeriatría – XII edizione

3.1.2 STUDENTI

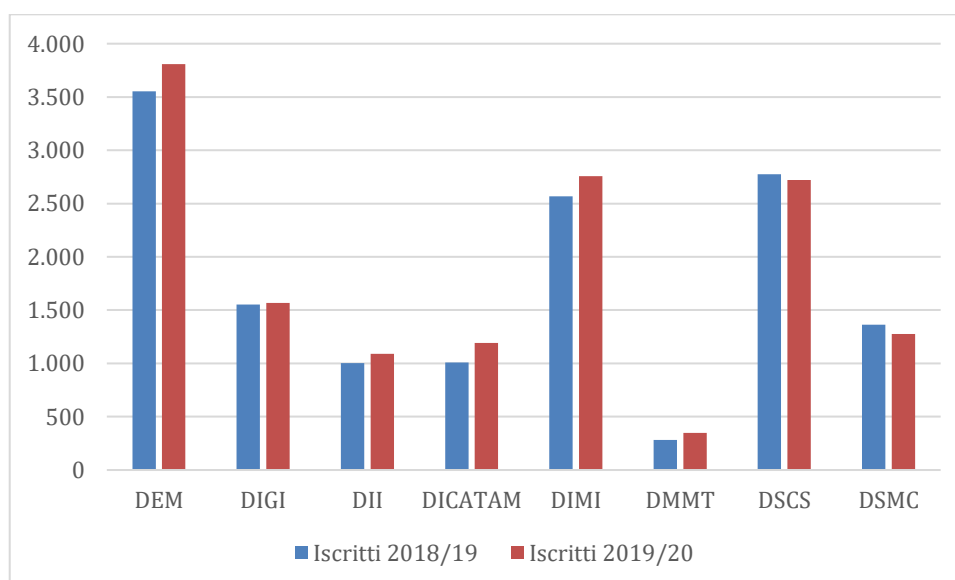
Per l'anno accademico 2019/20 (dati ufficiali più recenti disponibili) si è registrato un numero di studenti iscritti pari a 14.763, comprese le matricole (4.656).

Tavola n. 14 - Confronto matricole e iscritti a.a. 2018/19, a.a. 2019/2020 e a.a. 2020/2021

DIPARTIMENTO	2018/2019			2019/2020			2020/2021 alla data del 07.01.2021
	Matricole /Inizio carriera	Isritti	Totale	Matricole /Inizio carriera	Isritti	Totale	Matricole/Inizio carriera (*)
DEM	1.165	2.388	3.553	1.279	2.530	3.809	1.408
DIGI	317	1.236	1.553	352	1.216	1.568	384
DII	330	673	1.003	387	704	1.091	396
DICATAM	247	761	1.008	450	742	1.192	383
DIMI	894	1.674	2.568	1.024	1.734	2.758	762
DMMT	116	166	282	200	148	348	191
DSCS	542	2.234	2.776	556	2.164	2.720	534
DSMC	463	901	1.364	408	869	1.277	429
Totale complessivo	4.074	10.033	14.107	4.656	10.107	14.763	4.487

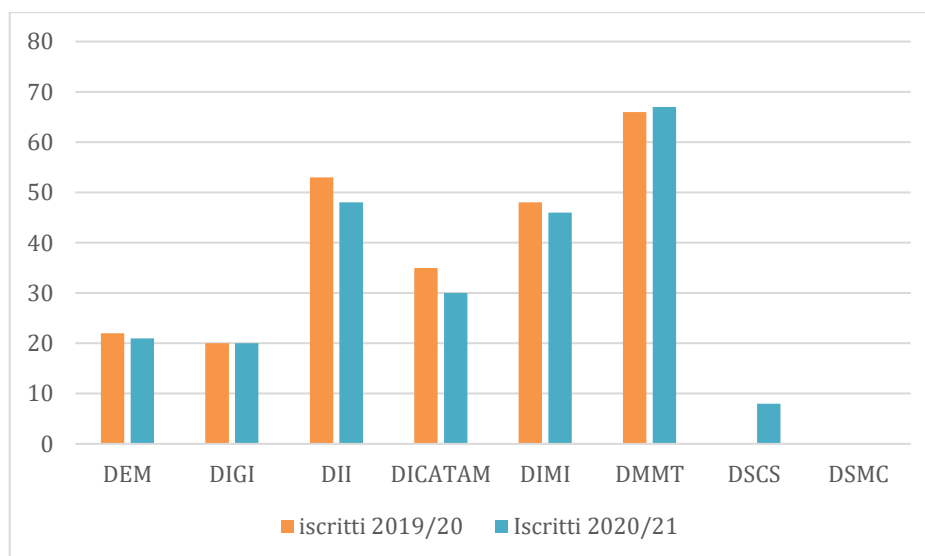
(*) Alla data di rilevazione del dato erano ancora aperte le iscrizioni alle lauree magistrali, sarà possibile definire il numero degli iscritti solo più avanti.

Tavola n. 15 – Isritti a.a. 2018/2019 e a.a. 2019/2020



DOTTORATI
Tavola n. 16 - Inizio carriera e iscritti Dottorato - a.a. 2019/2020 e a.a. 2020/2021

DIPARTIMENTO	2019/2020			2020/2021		
	Inizio carriera	Iscritti	Totale	Inizio carriera	Iscritti	Totale
DEM	9	13	22	9	12	21
DIGI	6	14	20	8	12	20
DII	19	34	53	18	30	48
DICATAM	16	19	35	10	21	31
DIMI	20	28	48	16	30	46
DMMT	26	40	66	23	46	69
DSCS	0	0	0	8	0	8
DSMC	0	0	0	0	0	0
Totale complessivo	96	148	244	92	151	243

Tavola n. 17 – Confronto iscritti Dottorato a.a. 2019/2020 e a.a. 2020/2021

MASTER di I e II LIVELLO
Tavola n. 18 – Iscritti ai Master di I e II livello – a.a. 2018/19, 2019/20 e 2020/2021

DIPARTIMENTO	MASTER					
	2018/2019		2019/2020		2020/2021	
	I° livello	II° livello	I° livello	II° livello	I° livello	II° livello
DIGI	0	0	0	0	19	0
DSCS	0	0	3	0	0	0
DSMC	16	13	0	37	0	0
Totale complessivo	16	13	3	37	19	0

3.1.3 PERSONALE

Il **personale** docente, dirigente e tecnico-amministrativo dell'Università di Brescia è ripartito secondo la tavola seguente (dati al 31.12.2020).

ripartito secondo la tavola seguente (dati al 31.12.2020).

Tavola n. 19 - Ripartizione personale docente, dirigente e tecnico-amministrativo

PERSONALE DOCENTE	Anno 2019	Anno 2020	PERSONALE DIRIGENTE E TECNICO- AMMINISTRATIVO a tempo indeterminato	Anno 2019	Anno 2020
Professori Ordinari	167	180	Dirigenti	3	2
Professori Associati	230	224	Categoria EP	26	25
Ricercatori	108	93	Categoria D	124	125
Ricercatori a tempo determinato	92	107	Categoria C	250	256
			Categoria B	74	71
			Collaboratori Linguistici	4	4
Totale Docenti (professori ordinari e associati ricercatori, assistenti)	597	604	Totale Personale Dirigente e Tecnico Amministrativo	481	483

Tavola n. 20 - Ripartizione personale dirigente e tecnico-amministrativo per area funzionale

Area funzionale	Dirigenti	Cat.E.P.	Cat.D	Cat.C	Cat.B	Cel	Totali Per Area
Amm.va				169	33		202
Amm.va-Gest.	2	20	57				79
Biblioteche			6	12			18
Tecnica, T.S. e E.D.(*).		5	62	75			142
Servizi G.T.A.					38		38
Totali per Categoria	2	25	125	256	71	4	483

(*) compresa S.S.

Nelle tabelle che seguono sono sintetizzati l'età media, il titolo di studio posseduto, la formazione, il benessere organizzativo e il *turn over* dei soggetti che operano nell'organizzazione.

Tavola n. 21 - Analisi caratteri qualitativi/quantitativi Personale dirigente e tecnico-amministrativo

INDICATORI	VALORE	
	2019	2020
Età media personale (anni)	51,58	51,58
Età media dei dirigenti (anni)	52,66	54,50
% di dipendenti in possesso di laurea	38,52%	41,09%
% di dirigenti in possesso di laurea	100%	100%
Turnover di personale (PTA in servizio= anno 2018/2019 e 2019/2020)	-1,25%	0,42%
Ore di formazione * (media per partecipante ore 18,77)	Ore 11.376 per n. 436 partecipanti	Ore 8394 per n. 447 partecipanti
Spesa per formazione	30.436,00	21.176,00

* Ci si riferisce alla formazione organizzata ed erogata in Ateneo; la formazione svolta presso Enti esterni (Corsi, seminari) è pari a 1197 ore per n. 103 partecipanti.

I dati si riferiscono alla formazione rilevata al 21.12.2020.

Tavola n. 22 - Analisi Benessere organizzativo PTA

INDICATORI	VALORE	
	2019	2020
Tasso di assenze (totale dei giorni di assenza di tutto il personale/ totale dei giorni lavorativi dell'anno x totale personale) x 100	13,74%	12,07%
Tasso di dimissioni premature (dato riferito al personale in servizio nell'anno di riferimento)	(n. 30 cessazioni di cui n. 28 prima del collocamento obbligatorio) 5,61% (sul totale del personale) 93,33% (sul personale cessato)	(n. 26 cessazioni di cui n.22 prima del collocamento obbligatorio) 4,32% (sul totale del personale) 80% (sul personale cessato)

INDICATORI	VALORE	
	2019	2020
Tasso di richieste di trasferimento (dato riferito al personale in servizio nell'anno di riferimento)	(n. 10 trasferimenti di cui: n. 6 interne e n. 4 esterne) 1,87% sul totale del personale (60% interne + 40% esterne)	(n. 36 trasferimenti di cui: n. 32 interne e n. 3 esterne) 7,04% sul totale del personale (88,88% interne + 11,11% esterne)
Tasso di infortuni	(Infortuni tot. gg. n. 299 di cui: 135 gg. sul lavoro pari al 45,15% 164 gg in itinere pari al 54,85%) 1,43% sul totale delle assenze 0,45% sul lavoro 0,79% in itinere	(Infortuni tot. gg. n. 178 di cui: 9 gg. sul lavoro pari al 5,06% 85 gg in itinere pari al 47,75% 84 gg per Covid19 pari al 47,19%) 0,94% sul totale delle assenze 0,05% sul lavoro 0,45% in itinere 0,45% Covid19
% di personale reclutato a tempo indeterminato	5,47% sul totale del personale reclutato (ti n. 26+td n. 9)	4,82% sul totale del personale reclutato (ti n. 23 + td n. 1)
% di personale reclutato a tempo determinato	25,7% sul totale del personale reclutato (td n. 9 + ti n. 26)	4,16% sul totale del personale reclutato (td n. 1 + ti n. 23)

Tavola n. 23 - Analisi di genere

INDICATORI	VALORE
% di dirigenti donne	50%
% di donne rispetto al totale del personale	66,45%
% di personale femminile assunto a tempo indeterminato	82,60% sul totale del personale assunto nel 2020 (n. 23 assunti di cui n. 19 donne)
Età media del personale femminile (distinto per personale dirigente e non)	Personale T.A. 51,56 anni Personale dirigente 50 anni

INDICATORI	VALORE
% di personale femminile laureato rispetto al totale personale femminile	14,88%
Ore di formazione femminile (media per partecipante di sesso femminile ore 20,09)	Ore 6150 per n. 306 partecipanti

Gli assegnisti dell'Università di Brescia sono ripartiti secondo la tavola seguente (dati al 31.12.2020).

Tavola n. 24 - Ripartizione Assegnisti per Dipartimento

DIPARTIMENTO	Totale
DEM	Ls --- 2 F + 8 M = 10
DIGI	Ls --- 4 F + 3 M = 7
DII	Ls --- 2 F + 10 M = 12
DICATAM	Ls --- 7 F + 10 M = 17
DIMI	Ls --- 9 F + 25 M = 34
DMMT	Ls --- 11 F + 5 M = 16
DSCS	Ls --- 17 F + 4 M = 21
DSMC	Ls --- 7 F + 5 M = 12
Totale complessivo	Ls --- 59 F + 70 M = 129

3.2 MANDATO ISTITUZIONALE E MISSIONE

Il nuovo Statuto, emanato con Decreto Rettorale del 14 settembre 2020, n. 616, pubblicato sulla Gazzetta Ufficiale - serie generale - 26 settembre 2020, n. 239, individua il mandato istituzionale dell'Università degli Studi di Brescia.

L'art. 1 dello Statuto recita:

comma 2 "L'Università degli Studi di Brescia, nel seguito denominata Università, è un'istituzione pubblica di alta cultura, laica e pluralistica, sede primaria della ricerca scientifica e dell'istruzione superiore".

comma 5 "*L'Università promuove pari opportunità e uguaglianza di genere tra donne e uomini nello studio, nella ricerca e nel lavoro. Nel presente Statuto viene utilizzato il genere maschile dei sostantivi, inclusivo di quello femminile, unicamente per evitare l'appesantimento del testo*".

comma 6 "*L'Università realizza i propri fini istituzionali nel rispetto dei diritti fondamentali della persona e dei principi di legalità, imparzialità, trasparenza, efficacia, efficienza, economicità, qualità e promozione del merito; è indipendente da ogni condizionamento e discriminazione di carattere etnico, ideologico, religioso, politico, economico, di genere e di orientamento sessuale*".

comma 7 *“L'Università garantisce la libertà di manifestazione del pensiero, di associazione e di riunione allo scopo di realizzare il pieno concorso e la valorizzazione di tutte le sue componenti alla vita democratica della sua comunità, favorendo il benessere lavorativo, la conciliazione dei tempi di vita e di lavoro, il superamento delle barriere nei confronti delle persone diversamente abili, la promozione di attività culturali, sportive e ricreative”*

comma 8 *“L'Università si impegna, nell'ambito dei diversi ruoli, al conseguimento degli obiettivi di sviluppo sostenibile nelle loro dimensioni sociali, economiche ed ambientali, in particolare nella costruzione e la gestione dei propri edifici, di uso dell'energia e di tutte le risorse naturali nonché le scelte di mobilità”.*

L'art. 2 dello Statuto recita:

comma 1 *“Funzioni primarie dell'Università sono la didattica, la ricerca e la terza missione, attività inscindibili eticamente orientate a perseguire un sapere critico aperto al dialogo e all'interazione tra le culture e con il territorio, in una dimensione internazionale e nel rispetto delle libertà della scienza”.*

Comma 2 *“L'Università provvede a tutti i livelli di formazione universitaria, volta alla preparazione delle diverse figure professionali e scientifiche previste dagli ordinamenti didattici vigenti. L'Università attiva Corsi di alta formazione post-lauream, alla conclusione dei quali sono rilasciati diplomi di master universitario di primo e di secondo livello, di dottore di ricerca e di specializzazione. L'Università garantisce la libertà di insegnamento, nel rispetto della normativa vigente in materia e degli obiettivi formativi. Compito delle strutture didattiche è garantire la coerenza delle attività formative con le professionalità richieste e assicurare il coordinamento dei programmi degli insegnamenti affinché si realizzino, anche attraverso l'utilizzo di tecnologie e metodologie didattiche innovative, gli obiettivi stabiliti dagli ordinamenti didattici”.*

comma 3 *“L'Ateneo, in conformità con i principi della Carta Europea dei Ricercatori, garantisce ai professori e ricercatori autonomia nell'organizzazione e nello svolgimento della ricerca scientifica di base e applicata e fornisce gli strumenti necessari per le suddette attività”.*

comma 4 *“L'Università, nell'ambito della terza missione, assicura la diffusione e la valorizzazione dei risultati della ricerca, regolandone l'accesso a chiunque vi abbia interesse, promuove la condivisione e il trasferimento delle conoscenze scientifiche al mondo delle imprese, contribuisce allo sviluppo culturale, economico e sociale del territorio e del Paese”.*

L'art. 3 dello Statuto recita:

comma 1 *“L'Università, in attuazione degli articoli 3 e 34 della Costituzione, promuove l'elevazione culturale di tutti gli studenti, con particolare attenzione a quelli capaci e meritevoli, ma sfavoriti socialmente ed economicamente, attraverso la gestione del diritto allo studio. In particolare, essa concede forme di esonero totale o parziale da tasse e contributi, e agevola la frequenza ai Corsi e alle strutture universitarie attraverso la possibilità di usufruire di servizi abitativi e di ristorazione”.*

La *mission* dell'Ateneo è quella di realizzare e valorizzare le attività di didattica e ricerca, con la finalità di favorire la crescita professionale, culturale, umana ed economica dei propri *stakeholder*, studenti e dottorandi, assegnisti, famiglie, comunità locali, ordini professionali, imprese e altri enti. L'Università intende ricoprire un ruolo attivo nello sviluppo economico e sociale al quale vuole contribuire con le competenze apportate dai propri laureati e con il trasferimento del *know-how* della ricerca.

Nell'A.A. 2019/2020 è stato messo in atto l'ampliamento dell'offerta formativa che ha portato all'attivazione di 3 nuovi corsi di studio e di 2 nuovi indirizzi di laurea. Le iscrizioni a questi nuovi corsi sono state molto significative con un aumento delle matricole pari al 14% rispetto all'anno precedente.

Il percorso di approvazione di nuove iniziative formative non si arresta e si prevede di arrivare al termine del mandato (2022) con un'arricchita offerta formativa e un significativo incremento del numero di studenti iscritti.

Dall'a.a. 2019/2020 è stata accreditata la sede distaccata di Mantova, dove si svolgeranno attività didattiche nell'area economica.

Nell'a.a. 2020/2021 sono stati accreditati con DM 14 luglio 2020, n. 303 i seguenti corsi di laurea:

- Corso di laurea triennale in Ingegneria delle Tecnologie per l'Impresa Digitale - L-8 Ingegneria dell'informazione;
- Corso di laurea magistrale in Economia Sociale e Imprese Cooperative - LM-56 Scienze dell'economia;
- Corso di laurea magistrale in Scienze Giuridiche dell'Innovazione - LM/SC-GIUR Scienze giuridiche.

Per l'a.a. 2021/2022 è in corso l'iter di istituzione dei seguenti nuovi corsi di laurea:

- Corso di laurea magistrale in Scienze per la Pace: trasformazione dei conflitti e cooperazione allo sviluppo - LM-81, corso magistrale interateneo con l'Università di Pisa;
- Corso di laurea triennale in Ingegneria Industriale di Prodotto e di Processo - L-P03, corso triennale ad orientamento professionale;
- Corso di laurea triennale in Tecniche dell'Edilizia - L-P01, corso triennale ad orientamento professionale con conseguente disattivazione dell'omonimo corso sperimentale classe L-23.

Fin dall'inizio di questo mandato rettorale, UNIBS ha proposto alle istituzioni del territorio un patto strategico per accrescere la valenza di Brescia come città universitaria.

4. ANALISI DEL CONTESTO

Obiettivo dell'analisi è combinare l'esame del contesto esterno e interno che comprende le minacce e le opportunità emerse dall'analisi esterna nonché le forze e le debolezze che si evincono dall'analisi interna.

4.1 ANALISI DEL CONTESTO ESTERNO

4.1.1 CONTESTO NAZIONALE

Il 2020 è stato caratterizzato da un impatto dirompente dell'emergenza sanitaria, a fronte della quale le prospettive di ripresa restano molto incerte. Vale la pena di notare che la pandemia ha colpito l'Italia proprio nel pieno di una fase di stagnazione economica, poiché sia il 2018 sia il 2019 erano stati contraddistinti da tassi di crescita prossimi allo zero. Tuttavia, secondo le previsioni, i due anni successivi avrebbero dovuto essere segnati da moderati segnali di ripresa ma, a seguito dell'emergenza sanitaria, lo scenario è cambiato drasticamente. Nel primo trimestre 2020, infatti, il blocco parziale delle attività ha determinato -in Italia come nei principali paesi europei- effetti marcatamente negativi sia sul lato della domanda sia su quello dell'offerta.

Nello scorso mese di maggio, all'attenuarsi della prima grave ondata pandemica, la Commissione Europea aveva previsto che l'Italia avrebbe chiuso il 2020 con un calo del 9,5% del prodotto interno lordo¹; scenari comparabili al caso italiano furono prospettati, ad esempio, per Spagna e Francia (rispettivamente -9,4% e -8,2%), mentre la situazione della Grecia appariva nettamente più severa rispetto alla media europea. Tuttavia, dopo una discreta ripresa registrata nel terzo quadrimestre, la pandemia è tornata ad aggravarsi pressoché ovunque e ciò ha necessariamente indotto a rivedere le stime al ribasso. In effetti, le previsioni più recenti prospettano per l'Italia un calo del 9,9% nel 2020, che collocherebbe il paese in cima alla classifica dei paesi più colpiti in assoluto dalla crisi, dopo la Spagna (-12,4%). D'altro canto, per gli anni prossimi non sono purtroppo previsti "rimbalzi positivi" di pari entità: le stime più recenti² ipotizzano per il 2021 un possibile rialzo pari a circa il 4%, valore che collocherebbe l'Italia appena al di sotto della media europea (4,1%). Tra i paesi extra europei, invece, solo la Cina chiude il 2020 con tassi positivi di crescita (+2,1% nel 2020, con +7,3% in prospettiva per il 2021), mentre Stati Uniti e Giappone mostrano forti contrazioni (rispettivamente -4,6% e -5,5%, con prospettive di crescita pari a 3,7% e 2,7% per il 2021); anche l'Inghilterra fa registrare un consistente calo del prodotto interno lordo (-10,3%), con previsioni di crescita per il 2021 piuttosto contenute (+3,3% contro la media mondiale di +4,6%).

L'emergenza pandemica ha avuto un forte impatto anche sul commercio internazionale. Da questo punto di vista, l'attuale crisi si è inserita in un quadro che, fino all'anno scorso, vedeva l'Italia in una fase incoraggiante di miglioramento: infatti, pur in un contesto di rallentamento generalizzato, le aziende italiane avevano dimostrato di essere in grado di mantenere le proprie quote di mercato e di saper rafforzare la propria posizione in mercati importanti, come quello giapponese, statunitense e svizzero. A seguito dell'emergenza sanitaria, tuttavia, le esportazioni italiane di beni sono previste in forte contrazione nel 2020 (-11,3%)³. Nell'anno corrente si registra, inoltre, anche un'ampia riduzione nelle esportazioni di servizi (-21,9%), dovuta principalmente alla dinamica marcatamente negativa del settore turistico.

¹ European Economic Forecast, Spring 2020: https://ec.europa.eu/info/sites/info/files/economy-finance/ip125_en.pdf

² European Economic Forecast, Autumn 2020: https://ec.europa.eu/info/sites/info/files/economy-finance/ip136_en_2.pdf

³ Fonte: SACE, Rapporto Export 2020 - <https://www.sacesimest.it/studi/dettaglio/open-again-rapporto-export-2020>

In sintesi, con ogni probabilità nel 2020 il commercio mondiale sarà destinato a registrare variazioni ampiamente negative. Nonostante ciò, qualora nei prossimi mesi si riuscisse a riportare l'emergenza pandemica pienamente sotto controllo, sarebbe possibile ipotizzare una ripresa relativamente rapida già dai primi mesi del 2021, ripresa che potrebbe essere caratterizzata anche da una componente di "rimbalzo statistico". In quest'ottica, la SACE prevede che, in uno scenario favorevole, le esportazioni di beni possano aumentare del 9% circa nel prossimo anno, con una crescita media nei due anni successivi pari al 5% circa: un ritmo senza dubbio non trascurabile, se confrontato con il 3% registrato in media annua tra il 2012 e il 2019. Secondo l'ente, anche il recupero dell'export italiano di servizi potrebbe essere consistente già a partire dal 2021, con un rialzo del 26,2% che lo riporterebbe nuovamente oltre quota 100 miliardi di euro. Tuttavia, preme sottolineare che il raggiungimento di tali traguardi si rivela ancora fortemente dipendente da un insieme eterogeneo di fattori, tra cui le tempistiche di somministrazione del vaccino, l'efficienza delle misure contenitive e l'efficacia delle politiche economiche elaborate dai governi. Allo stesso tempo, la definizione delle misure legate al *Recovery and Resilience Facility Program* potrebbe rappresentare un ulteriore e robusto stimolo a una piena ripresa delle attività economiche.

Anche sul versante dei consumi, il quadro desta più di una preoccupazione. La pandemia si è inserita, infatti, in una fase storica in cui l'Italia stava da anni tentando faticosamente di ritornare ai livelli precedenti alla crisi dei debiti sovrani. A tal riguardo, preme sottolineare che nello scorso biennio la spesa media delle famiglie era gradualmente risalita, fino a sfiorare i 2.570 euro mensili nel 2018 (contro i 2.640 euro del 2011)⁴. Il *trend* (debolmente) crescente degli anni scorsi è però stato interrotto bruscamente dall'emergenza sanitaria: infatti, secondo alcune stime provvisorie, escludendo le spese alimentari e per l'abitazione, nel primo trimestre del 2020 la spesa media mensile sarebbe diminuita di oltre il 12% rispetto al corrispondente trimestre dell'anno precedente. Considerando poi l'aggravarsi della pandemia nel terzo e quarto trimestre, con ogni probabilità l'intero anno corrente si chiuderà con una severa contrazione della spesa complessiva delle famiglie, pari a circa il -10% rispetto al 2019. Come prevedibile, l'andamento della spesa privata ricalca il *trend* dell'indice di fiducia dei consumatori, che, secondo una delle ultime rilevazioni, è sceso da 101,7 a 98,1. Tra le componenti di tale indice, quelle riguardanti il clima economico e il clima futuro registrano le flessioni maggiori, passando, rispettivamente, da 87,2 a 79,3 e da 104,0 a 98,85. Si noti che il rallentamento di spese famigliari e consumi ha contribuito a mantenere l'inflazione su livelli decisamente bassi, senza dubbio inferiori a quelli europei: mentre nel 2020 la media prevista per i paesi membri è circa pari a 0,7%, il dato dell'Italia è -0,1%, valore che dovrebbe risalire sia nel 2021 (+0,7%) sia nel 2022 (+1%).

Se la spesa privata ha subito un forte ridimensionamento, il contrario è avvenuto per la spesa pubblica, il cui aumento nel 2020 è stimabile a circa 3,7%. Ciò è in larga parte conseguenza dello sforzo da parte del Governo di arginare la recessione innescata dalla pandemia: in totale, secondo le previsioni, alla fine del 2020 lo Stato

⁴ Fonte: *Le spese per i consumi delle famiglie*, anno 2018 - https://www.istat.it/it/files/2019/06/Spese-delle-famiglie-Anno-2018_rev.pdf

⁵ Fonte: *Istat, Fiducia dei consumatori e delle imprese*: <https://www.istat.it/it/files//2020/11/CS-fiducia-imprese-consumatori-NOVEMBRE-2020.pdf>

Italiano avrà speso circa 897 miliardi di Euro, ossia circa 33,5 miliardi in più rispetto al 2019⁶. A fronte di ciò, si stima che al termine del 2020 il rapporto tra debito pubblico e PIL sarà passato dal 134,7% del 2019 al 159,6%⁷. Un simile aumento è riconducibile non solo alla crescita della spesa pubblica, ma anche al calo della produzione aggregata e alla diminuzione delle entrate tributarie dirette e indirette. A fronte di questi valori, il debito pubblico italiano si riconferma ancora una volta uno dei più elevati, visto che, secondo le previsioni, la media europea per il 2020, non supererà il 94%. Si noti che il debito pubblico italiano desta già da tempo più di una preoccupazione e lo dimostra il fatto che nelle rilevazioni immediatamente precedenti all'inizio della pandemia l'Italia era già il secondo paese più indebitato tra gli stati dell'Unione (dopo la Grecia) e il sesto a livello mondiale (dopo Giappone, Venezuela, Sudan, Grecia e Libano)⁸.

Certamente la presente crisi provocherà un innalzamento generalizzato del tasso d'indebitamento pubblico anche per gli anni a seguire. Infatti, si calcola che nell'Unione il rapporto debito/PIL salirà circa al 94,6% nel 2021 e al 94,9% nel 2022. Questi incrementi sono senz'altro dovuti anche al massiccio piano pluriennale Next Generation EU/Recovery Fund, che nei prossimi anni mobilerà una rilevante quantità di risorse. Guardando ai singoli paesi, il rapporto debito/PIL è previsto stabilmente sopra al 150% fino a tutto il 2022 per Grecia e Italia, sopra il 120% per Portogallo e Spagna, sopra il 100% per Belgio, Cipro e Francia. Inoltre, con ogni probabilità altri 9 paesi dell'UE faranno registrare un rapporto debito/PIL superiore al 60%.

Per quanto concerne il mercato del lavoro italiano, nel 2020 la tendenza debolmente positiva rilevata gli anni scorsi ha subito una decisa battuta d'arresto. In effetti, fino al 2019 il tasso di disoccupazione aveva fatto registrare una lenta ma progressiva decrescita: dopo aver sfiorato il 13% nel corso del 2014, era sceso al di sotto dell'11% nel 2018, per poi assestarsi al 9,9% alla fine dell'anno passato⁹. Nei primi mesi del 2020, invece, si calcola che siano andati persi più di 470 mila posti di lavoro: questa spirale negativa, considerando anche gli effetti della seconda ondata pandemica, determinerà un notevole aumento del tasso di disoccupazione, che si verificherà anche nel 2021 (raggiungendo l'11,6%), pur con una lieve flessione nel 2022 (assestandosi a 11,1%). Vale la pena di notare che per ora tale aumento è stato in parte frenato dal blocco dei licenziamenti in vigore per alcune categorie di lavoratori e dalla crescita del numero di inattivi (+5,5% rispetto al primo trimestre); ciò spiega perché durante alcune fasi della pandemia il tasso di disoccupazione abbia subito una temporanea flessione verso il basso. Al netto di questo effetto, a seguito dell'emergenza sanitaria il numero di disoccupati tende e tenderà ad aumentare. Ciò che preoccupa è l'ulteriore peggioramento del tasso di disoccupazione giovanile (ad oggi circa 30,3%), che si riconferma tra i più elevati dell'Unione Europea.

Anche il tasso di occupazione ha mostrato un andamento simile. Infatti, dal 2014 in poi aveva evidenziato una lenta ma continua crescita, fino a raggiungere un valore

⁶ Fonte: *Il bilancio dello Stato 2020-2022. Una analisi delle spese per missioni e programmi* - <http://www.senato.it/service/PDF/PDFServer/BGT/01157058.pdf>

⁷ Fonte: *Le previsioni economiche di autunno della Commissione europea* - <http://www.senato.it/service/PDF/PDFServer/BGT/01179413.pdf>

⁸ Fonte: *International Monetary Fund*

⁹ Fonte: dati ISTAT, https://www.istat.it/it/files//2019/10/CS_Occupati-e-disoccupati_SETTEMBRE_2019.pdf

pari a 59,1% nel terzo trimestre del 2019, dato che si avvicinava sensibilmente ai livelli pre-crisi. Tuttavia, con l'avvento della pandemia, questo *trend* sembra essersi bruscamente interrotto: rispetto al secondo trimestre del 2019, nel 2020 si è registrato un calo di circa 841 mila occupati (-3,6% in un solo anno), calo che è stato determinato soprattutto dalla diminuzione del numero di dipendenti a termine (-677mila, -21,6%) e di lavoratori indipendenti (-219 mila, -4,1%). Inoltre, se nel trimestre agosto-ottobre 2020 il livello di occupazione ha fatto registrare un leggero miglioramento (+0,5% rispetto a quello del trimestre precedente), le ripetute flessioni congiunturali registrate tra marzo e giugno 2020 hanno comunque fatto sì che, anche nel mese di ottobre 2020, l'occupazione continuasse a essere più bassa rispetto a quella registrata l'anno precedente (-2%, pari a -473mila unità).

A fronte di simili criticità, un ruolo di primissimo piano è ricoperto dall'istruzione, uno dei principali fattori di protezione sociale contro il rischio di disoccupazione. In attesa della pubblicazione delle indagini sul 2020, che documenteranno nel dettaglio le problematiche emerse durante l'emergenza pandemica, preme ricordare che in Italia l'istruzione da sempre incide in maniera significativa sulle dinamiche occupazionali. Nello specifico, possedere un diploma superiore aumenta sensibilmente la probabilità di trovare un impiego a un anno dal conseguimento del titolo rispetto a chi detiene un titolo di studio più basso; tuttavia, tale effetto dipende in larga parte dal tipo di percorso formativo: la percentuale di occupati è più elevata per i diplomati professionali (55,4%) e tecnici (44,3%), mentre tocca il minimo tra i liceali (26,3%). Valori nettamente diversi si riscontrano per i laureati, che nel 2018 hanno fatto registrare un tasso di occupazione a un anno dal conseguimento del titolo pari al 72,1% per le lauree di primo livello e pari al 69,4% per le lauree di secondo livello. Preme sottolineare che nel 2019 si è assistito a un ulteriore incremento di questi valori, pari rispettivamente al 74,1% per i laureati di primo livello e al 71,7% per i laureati di secondo livello del 2018. Questi dati mostrano che l'università riveste un ruolo di primissimo piano nel sistema paese e ha un forte impatto sulle dinamiche occupazionali. Si noti che i giovani sembrano aver interiorizzato aspettative positive sul ruolo dell'istruzione universitaria, visto che nel 2019 la maggior parte di loro (il 66,9%) ha deciso di proseguire gli studi dopo il diploma superiore¹⁰.

Per quanto concerne il rapporto tra istruzione e mercato del lavoro, un profilo di criticità è invece rappresentato dal saldo migratorio, che negli scorsi anni è rimasto stabilmente negativo soprattutto per il segmento dei lavoratori ad alta qualificazione. Secondo i dati Istat, infatti, la percentuale di italiani laureati che si sono trasferiti all'estero è passata dal 25,2% del 2008 al 31,7% del 2017, con un evidente *trend* crescente, motivo per cui negli ultimi anni è cresciuta l'attenzione mediatica sul cosiddetto fenomeno "fuga dei cervelli". A tal riguardo, il numero di laureati che emigrano rappresenta una consistente fetta di popolazione, segno che il tessuto economico-produttivo italiano (al netto di significative differenze regionali) non è interamente in grado di assorbire tutta l'offerta di lavoro qualificato. Tuttavia, nel 2020 questo *trend* pare essersi parzialmente modificato, probabilmente a seguito del parziale riconfigurarsi delle priorità degli italiani a seguito dell'emergenza pandemica. A tal riguardo, i dati mostrano che l'epidemia da

¹⁰ Fonte: *Almalaurea, Indagine sulla condizione occupazionale dei laureati 2020* - https://www.almalaurea.it/sites/almalaurea.it/files/docs/universita/occupazione/occupazione18/almalaurea_occupazione_rapporto2020.pdf

Covid-19 ha indotto una parte considerevole di giovani emigrati all'estero per motivi di studio e di lavoro a prendere in considerazione l'ipotesi di un "ritorno a casa". Sfruttando l'opportunità di seguire lezioni da remoto o di lavoro tramite "smart working" e potendo usufruire delle agevolazioni fiscali per il "rientro dei cervelli" recentemente introdotte dal Governo, molti cittadini italiani occupati all'estero ora stanno rivedendo le proprie scelte. In particolare, secondo il Centro Studi PwC¹¹, circa 1 talento su 5 pensa di tornare in Italia; la ricerca inoltre sottolinea che questo fenomeno assume anche una rilevante dimensione regionale, visto che circa 1 lavoratore qualificato su 4 attualmente occupato all'estero o nel Settentrione dichiara di voler tornare nelle regioni del Sud. Si parla, in questo caso, di "South Working" come di una tendenza in netta crescita, tendenza peraltro favorita da un ulteriore pacchetto di incentivi fiscali introdotti dal Decreto Crescita nel 2019, che prevedono la riduzione dell'imponibile del 70% e del 90% se la residenza viene trasferita in una delle regioni del Mezzogiorno (Sardegna, Sicilia, Abruzzo, Campania, Molise, Puglia, Calabria, Basilicata).

Accrescere il livello generale d'istruzione e aumentare la capacità del tessuto imprenditoriale di attrarre personale qualificato sono sfide importanti per il sistema paese nel suo complesso. A tal proposito, non vi è dubbio che i passi da fare siano ancora molti: al netto dell'emergenza pandemica, l'Italia è infatti da numerosi anni alle prese con problemi di lungo corso, come i bassi tassi di crescita dell'economia, la stagnazione dei salari e la scarsa competitività del sistema economico-produttivo. Tali difficoltà sono testimoniate dalla *performance* deludente che l'Italia ha registrato nel World Competitive Ranking 2020¹², indice multidimensionale che misura proprio la competitività dei paesi: si trova attualmente al 44° posto, preceduta dall'India e seguita dalle Filippine. Tra gli stati europei più competitivi troviamo la Danimarca (seconda) e l'Olanda (quarta), con Svezia e Norvegia che guadagnano diverse posizioni rispetto al 2019, entrando a far parte della lista dei dieci paesi più virtuosi. Come ben documentato anche dalla ricerca del *World Economic Forum*¹³ (edizione 2019), la bassa *performance* italiana è spiegabile non solo dalla preoccupante entità del debito pubblico e dall'elevato tasso di disoccupazione, ma anche dall'eccessivo peso della burocrazia (136esima posizione su 140 paesi), dal limitato dinamismo del settore finanziario e dalla scarsa capacità dei governi di adattarsi al cambiamento. In definitiva, anche se fino al 2019 l'Italia ha ottenuto buone *performance* in termini di qualità del sistema sanitario, sicurezza pubblica e capacità d'innovazione ad alto livello, già prima dell'emergenza sanitaria mostrava numerosi fattori di criticità, che hanno reso e renderanno difficile affrontare le sfide future e intraprendere un sentiero di stabile crescita.

Nonostante tali difficoltà, l'Italia occupa da anni una posizione di rilievo tra i paesi industrializzati: è infatti il nono paese esportatore al mondo nel 2019¹⁴ -dopo Hong Kong, Korea e Francia- e ricopre l'undicesima posizione per competitività del settore manifatturiero¹⁵. In buona sostanza, una simile *performance* è associabile al percorso di upgrading che il sistema produttivo italiano ha imboccato negli ultimi anni, con

¹¹ Fonte: COVID-19: L'impatto sui giovani talenti - <https://www.pwc.com/it/it/publications/assets/docs/PwC-Ufficio-Studi-Talents-2020.pdf>

¹² Fonte: IMD - <https://www.imd.org/news/updates/IMD-2020-World-Competitiveness-Ranking-revealed/>

¹³ Fonte: http://www3.weforum.org/docs/WEF_TheGlobalCompetitivenessReport2019.pdf

¹⁴ Fonte: https://data.worldbank.org/indicator/TX.VAL.MRCH.CD.WT?most_recent_value_desc=true

¹⁵ Fonte: <https://www.unido.org/news/unidos-competitive-industrial-performance-index-2020-country-profiles-published>

l'obiettivo di rispondere alla sempre più aspra concorrenza di prezzo proveniente dai mercati internazionali. Infatti, numerose imprese italiane hanno avviato una strategia di riconfigurazione basata sul posizionamento in segmenti di mercato a maggiore contenuto di valore aggiunto. La scelta di spostarsi su una "via alta" alla competizione internazionale si è concretizzata seguendo, per un verso, una strategia basata sulla diversificazione verticale e sul miglioramento della qualità dei beni già prodotti; d'altro canto, sono stati avviati processi di differenziazione orizzontale, volti a produrre anche beni più sofisticati.

Per motivazioni distinte, la sfida della competitività e la lotta alla pandemia hanno posto al centro dell'attenzione il tema cruciale della trasformazione digitale. Da una parte, vi è una consapevolezza sempre più diffusa che riconfigurare le filiere produttive con nuovi standard tecnologici sia fondamentale per tenere il passo dei competitor stranieri; in effetti, avviare queste trasformazioni con tempestività consentirebbe di aprire il campo a modelli di business più efficaci e assetti organizzativi più adatti a mercati sempre più flessibili e iper-connessi. D'altra parte, le drammatiche circostanze dell'emergenza sanitaria hanno impresso un forte impulso ai processi di conversione al digitale. In effetti, per riuscire ad operare anche nei periodi di *lockdown* (totale o parziale), molte aziende hanno saputo rispondere positivamente alla sfida, introducendo modalità interattive di gestione del *customer journey* e riconfigurando in modo radicale le fasi di comunicazione, vendita e consegna del prodotto. Simili cambiamenti richiedono flessibilità negli assetti di governance e capacità di gestire il cambiamento: senza questi asset sarebbe impossibile implementare standard produttivi tecnologicamente più evoluti, introdurre nuove forme di lavoro a distanza o, più in generale, riadattare le strutture organizzative aziendali a nuove condizioni di mercato.

Sul versante della digitalizzazione, la strada ancora da percorrere pare decisamente lunga, visto che l'Italia negli anni scorsi ha accumulato un notevole svantaggio nei confronti degli altri paesi dell'Unione. In effetti, nella graduatoria relativa all'Indice DESI 2020,¹⁶ l'Italia ha ottenuto poco più di 40 punti, risultando attualmente al 25° posto (su 28), subito sopra a Romania, Grecia e Bulgaria. I paesi più virtuosi sono senza dubbio i paesi nordici (Finlandia, Svezia e Danimarca), tutti e tre intorno ai 70 punti. Considerando la composizione dell'indice DESI, nel caso dell'Italia la dimensione "Connettività" è sostanzialmente l'unica in linea con la media europea. In effetti, tra il 2018 e il 2019 la percentuale delle famiglie che ha avuto accesso alla banda ultra-larga è salita dal 9% al 13%, anche se la media UE nello stesso periodo restava decisamente superiore (26%). Molto positiva, invece, è la *performance* dell'Italia in termini d'implementazione delle infrastrutture funzionali al prossimo ingresso sul mercato delle tecnologie "5G": in questa specifica area, si trova ai primi posti, di poco dietro la Germania.

Se sul piano infrastrutturale l'Italia dimostra di aver compiuto importanti passi avanti, permangono rilevanti profili di criticità riguardanti le competenze digitali e l'integrazione delle tecnologie di connessione nelle filiere produttive e dei servizi. Per quanto riguarda il primo punto, l'Italia si colloca all'ultimo tra i paesi dell'Unione: infatti,

¹⁶Indice di digitalizzazione dell'economia e della società elaborato dalla Commissione Europea. Fonte: <https://ec.europa.eu/digital-single-market/en/scoreboard/italy>

nel 2019 solo il 42% delle persone di età compresa tra i 16 e i 74 anni possedeva competenze digitali di base, contro una media UE pari al 58%; inoltre, la percentuale di specialisti occupati nel settore ICT italiano è risultata pari al 2,8%, valore piuttosto basso se paragonato alla media europea (3,9%); in ultimo, preme sottolineare che nel 2019 l'Italia si è classificata tra gli ultimi posti per percentuale di laureati appartenenti al settore ICT, con un valore pari a 1%, di molto inferiore alla media comunitaria (circa 3,6%). Come intuibile, l'indice DESI evidenzia inoltre che al basso livello di competenze digitali consegue un altrettanto basso utilizzo dei servizi Internet. Su questa specifica dimensione, l'Italia si classifica al 26° posto, con una rilevante fetta di popolazione che non ha mai utilizzato Internet (17%, contro la media UE pari a 9%) o non ha mai attivato i servizi bancari online (52%, contro una media europea pari al 33%). Per quanto concerne l'integrazione delle tecnologie digitali nelle attività aziendali, l'Italia si colloca al 22esimo posto su 28 paesi. Ad esempio, nel 2019 una percentuale molto ridotta delle PMI (circa 10%) vendeva tramite canali telematici, contro una media UE pari a 18%; nello stesso periodo, solo l'8% sul totale del fatturato realizzato dalle PMI italiane proveniva da attività online, contro la media UE pari all'11%. In ultimo, anche i "servizi pubblici digitali" fanno registrare uno scarso utilizzo: i dati mettono in rilievo un livello d'interazione online tra autorità pubbliche e cittadini molto contenuto, visto che solo il 32% di essi usufruisce attivamente dei servizi di e-government (il valore medio degli altri paesi della Comunità si assesta attorno al 65%).

A fronte di questi ritardi, le autorità governative hanno recentemente intrapreso iniziative volte allo sviluppo di competenze digitali e all'implementazione d'infrastrutture tecnologiche più avanzate (si veda, ad esempio, il Piano Nazionale Industria 4.0 varato alcuni anni orsono). Sulla scia di questi interventi e a fronte dei processi di riconfigurazione innescati dall'emergenza pandemica, si calcola che negli anni a venire saranno sempre più richieste figure come esperti di *web marketing*, *data analysis*, *machine learning*, *data protection* e, più in generale, operatori nel campo dell'intelligenza artificiale. Molto probabilmente la domanda di lavoro si concentrerà non solo su profili specializzati, ma anche su figure in grado di sviluppare una visione cross-disciplinare. Da un lato, per integrare sistemi high tech nei processi aziendali, assumerà cruciale importanza il fatto che le risorse umane sappiano accostare a un *background* tecnico anche una conoscenza adeguata delle dinamiche d'impresa e dei mercati di riferimento. D'altro canto, ricopriranno particolare importanza anche le soft skills, poiché essere in grado di gestire efficacemente relazioni sociali con interlocutori diversificati e lavorare in gruppi eterogenei saranno competenze necessarie per affrontare al meglio i processi di *digital transformation*.

Oltre alla digitalizzazione, un'altra delle sfide per il futuro è senza dubbio la sostenibilità. A tal proposito, l'Italia ha di recente fatto registrare risultati decisamente importanti: secondo uno studio condotto dalla Fondazione Symbola in collaborazione con Unioncamere17, negli ultimi cinque anni oltre 432mila imprese italiane hanno investito nella "green economy", creando più di 3 milioni di posti di lavoro e contribuendo in modo significativo alla riduzione delle emissioni di Co2, oltre che all'aumento delle percentuali di riciclo, peraltro eccellenti se paragonate alla media

¹⁷ Fonte: Rapporto GreenItaly 2019 - <https://www.symbola.net/ricerca/greenitaly-2019/>

europea. L'attenzione verso il tema della sostenibilità è inoltre testimoniata dall'incremento delle centrali ad energia rinnovabile: mentre nel 2009 gli impianti fotovoltaici erano solamente 71mila, per una potenza complessiva di poco più di 1.000MW, dieci anni dopo erano più di 820mila, per una potenza superiore ai 20.000 MW.

Anche nel resto dell'Unione -e del globo- queste problematiche hanno catturato una crescente attenzione, in particolare da parte delle imprese, e lo testimonia il fatto che negli ultimi dieci anni nel mondo sono stati investiti quasi 3 miliardi di dollari in energie rinnovabili, di cui circa un terzo nel solare e un terzo nell'eolico. Che ambiente e sostenibilità non siano più questioni esclusivamente di carattere morale, ma abbiano importanti implicazioni di carattere socio-economico, è dimostrato dal fatto che il "modello green" si è spesso dimostrato anche più resiliente, oltre che più etico: ad esempio, in Italia, durante l'emergenza pandemica, le aziende che hanno continuato ad investire in tecnologie eco-sostenibili hanno mostrato maggiore capacità di crescita (circa 16% in più delle altre) e sono state in grado di ammortizzare più efficacemente gli effetti negativi della crisi. Inoltre, ampliando lo sguardo ai mercati esteri, diverse multinazionali del petrolio hanno recentemente promosso riconfigurazioni dei processi aziendali (anche a fronte del brusco calo del consumo di greggio causato dalla pandemia): ha suscitato clamore il caso della Bp, che intende ridurre del 40% la produzione di petrolio e gas entro il 2030 per lanciarsi nel mercato delle rinnovabili; un altro esempio di rilievo è la Shell, che ha annunciato di voler diventare il primo produttore di elettricità verde; va citato, infine, il coinvolgimento della norvegese Equinor nella realizzazione del complesso Dogger Bank, che prevede la costruzione di tre megacentrali eoliche nel Mare del Nord, che sarebbero in grado di soddisfare il 5% dei consumi elettrici del Regno Unito. Si tratta certamente di segnali che indicano spostamenti di enormi capitali dal settore delle energie fossili alle energie rinnovabili; queste ultime, nel prossimo decennio potrebbero attrarre, secondo Goldman Sachs, investimenti per 16.000 miliardi di dollari e creare più di 20 milioni di nuovi posti di lavoro¹⁸.

In definitiva, nonostante i passi da fare siano ancora molti, il crescente impegno della sfera politica verso un Green Deal europeo fa ben sperare. A testimonianza di ciò, nel settembre 2020 la Commissione ha proposto di elevare ulteriormente l'obiettivo della riduzione delle emissioni di gas serra per il 2030, compresi emissioni e assorbimenti, ad almeno il 55% rispetto ai livelli del 1990. L'Unione sta inoltre predisponendo piani per mettere in campo le azioni necessarie in tutti i settori chiave, al fine di progredire verso un'economia climaticamente neutra e di rispettare gli impegni assunti nel quadro dell'accordo di Parigi. Di fronte a questi cambiamenti radicali, l'Italia è chiamata a una grande sfida, che vincerà solo se sarà in grado di superare i problemi strutturali che da anni attanagliano il paese, le inefficienze della politica, i gap tecnologici con i paesi più avanzati e i limiti di un modello d'istruzione ancora in parte troppo slegato dal tessuto produttivo del paese.

4.1.2 CONTESTO REGIONALE E PROVINCIALE

Fino allo scorso anno, l'economia lombarda è stata in grado di mantenere *performance* sistematicamente migliori della media italiana e lo testimonia il fatto che

¹⁸ Fonte: <https://cleantechnica.com/2020/06/17/goldmansachs-sees-16-trillioninvestment-in-renewablesby-2030/>

già dal 2017 la regione aveva raggiunto livelli di attività precedenti alla crisi finanziaria, al contrario di molti altri territori che faticavano a risollevarsi. Tuttavia, anche per la Lombardia, il 2020 ha rappresentato un momento di netta discontinuità con il recente passato: tra le prime a essere colpite dalla pandemia, la regione ha riportato gravi danni, sia dal punto di vista umano sia sul versante socioeconomico. Concentrandoci su quest'ultima prospettiva, è importante sottolineare che già nel primo semestre del 2020 si erano verificate contrazioni molto consistenti in quasi tutti i settori produttivi, a seguito delle necessarie restrizioni governative per il contenimento del contagio. In effetti, secondo le stime basate sull'indicatore trimestrale dell'economia regionale (ITER) della Banca d'Italia¹⁹, il prodotto interno lombardo sarebbe sceso di circa 12 punti percentuali durante i primi sei mesi del 2020, valore in linea con la media italiana. Inoltre, secondo lo studio, il parziale recupero avvenuto nel terzo trimestre non sarebbe stato in grado di compensare la contrazione della prima parte dell'anno, motivo per cui, all'apertura del quarto trimestre, il sistema lombardo farebbe registrare livelli produttivi marcatamente inferiori a quelli pre-Covid.

Di seguito, sarà ricostruito un quadro riassuntivo delle specifiche dinamiche settoriali, partendo dall'industria manifatturiera. A tal proposito, come mostrato da Unioncamere Lombardia²⁰, nei primi tre trimestri del 2020 il livello di produzione è sceso del 12,3% rispetto allo stesso periodo dell'anno precedente. Più precisamente, l'indice di produzione è diminuito nel primo trimestre (-10,1%) e, in modo più consistente, anche nel secondo (-20,7%). Nel terzo trimestre, invece, si è assistito a un parziale recupero (al netto della stagionalità), anche se la contrazione rispetto ai 12 mesi precedenti è rimasta significativa (-5,2%). Vale la pena di notare che il calo della produzione ha riguardato in maniera analoga tutte le classi dimensionali d'impresa. Per quanto riguarda, invece, gli specifici ambiti di produzione, le maggiori difficoltà sono state riscontrate nel settore della siderurgia, dei mezzi di trasporto, delle calzature, del tessile e dell'abbigliamento. Viceversa, i comparti alimentare, chimico e farmaceutico hanno registrato flessioni di entità minore.

Come ci si poteva attendere, nei primi tre trimestri del 2020 il crollo della produzione è avvenuto in un contesto di forte contrazione della domanda. In Lombardia il valore degli ordini è calato del 10,9% rispetto all'anno precedente, con una diminuzione più marcata nella componente interna rispetto a quella estera. Inoltre, nei primi tre trimestri non solo il grado di utilizzo degli impianti ha subito una forte contrazione (-9%), ma anche il livello delle scorte è cresciuto in maniera anomala, raggiungendo livelli significativamente superiori al normale. In ultimo, secondo la ricerca di Banca Italia citata in precedenza, la contrazione della domanda e l'incertezza sugli sviluppi futuri dell'emergenza hanno generato sia timori riguardo a possibili conseguenze permanenti sul quadro economico, sia conseguenze negative sulle dinamiche di accumulazione di capitale delle imprese. In effetti, nel 2020 in Lombardia meno della metà delle aziende ha confermato i piani di accumulazione formulati all'inizio dell'anno.

Certamente la crisi epidemica ha avuto effetti negativi anche sul mercato immobiliare, che nel 2019 stava vivendo una netta fase espansiva. Nei primi due trimestri

¹⁹ Fonte: <https://www.bancaditalia.it/pubblicazioni/economie-regionali/2020/2020-0025/2025-lombardia.pdf>

²⁰ Si vedano i report disponibili su: <http://www.unioncamerelombardia.it>

del 2020, infatti, le transazioni per abitazione sono crollate del 22,1% rispetto all'anno precedente, con un calo consistente anche per le costruzioni non residenziali (-26,8%). Dinamiche simili sono osservabili anche per il settore edile: anche qui l'emergenza sanitaria ha interrotto la fase espansiva avviata nel 2015; infatti, le misure di contrasto alla pandemia hanno determinato un arresto della produzione nei mesi di marzo e aprile del 2020, cui è seguito un parziale recupero dovuto al riavvio dei cantieri nel periodo estivo. D'altra parte, nonostante la forte contrazione del mercato del 2020, le aspettative per il prossimo anno sarebbero tutto sommato più ottimistiche, poiché le aziende valuterebbero in modo molto positivo i potenziali effetti del Decreto-legge 19 maggio 2020 n.34 (che ha introdotto il cosiddetto "Super Ecobonus").

Per quanto concerne i servizi privati non finanziari, il sondaggio della Banca d'Italia evidenzia un consistente calo nei primi tre trimestri del 2020. Più nel dettaglio, in Lombardia circa 80% delle imprese con almeno 20 addetti intervistate ha segnalato una diminuzione del fatturato rispetto al corrispondente periodo dell'anno precedente; si noti che per il 30% del campione tale riduzione è stata di entità superiore al 30%. Anche il commercio al dettaglio è stato uno dei comparti più colpiti, e lo dimostra lo studio di Unioncamere Lombardia, secondo cui il fatturato delle imprese operanti nel settore si è ridotto in modo significativo nel primo trimestre (-7,2%), ma ancor più nel secondo (-13,9%), risentendo dell'effetto delle misure di contenimento della pandemia. Meno critica è stata la situazione del terzo trimestre (-0,7%), su cui hanno inciso positivamente il temporaneo miglioramento dell'emergenza sanitaria e gli allentamenti alle misure restrittive che ne sono seguiti.

Nel complesso, considerando l'intero anno in corso, la diminuzione delle vendite è stata molto marcata per tutta l'industria lombarda, con alcune importanti differenze settoriali: in effetti, l'emergenza ha avuto un impatto negativo e dirompente per le imprese operanti in comparti diversi da quello alimentare, settore che ha mostrato perdite mediamente più contenute. Tra i pochi settori in espansione, si trovano gli esercizi non specializzati -inclusa la grande distribuzione-, i quali hanno registrato una significativa crescita lungo tutto il periodo. L'impatto negativo dell'emergenza sanitaria è stato meno consistente nei servizi alle imprese (-8,5%), più marcato per il settore trasporti (-15,1%) e decisamente critico nei servizi di alloggio e ristorazione (-34,5%), i quali hanno subito le conseguenze del crollo del settore turistico. Infatti, secondo i dati provvisori di Polis Lombardia, nel secondo trimestre le presenze turistiche totali nelle strutture ricettive della regione sono calate in media dell'81% rispetto all'anno precedente, con un picco di -90% nella provincia di Milano. Nel periodo estivo tale contrazione si è in parte allentata, con un parziale miglioramento per il turismo interno (-15,1%) rispetto al netto tracollo del turismo internazionale (-63,0%).

Durante il 2020 gli scambi con l'estero hanno subito una forte flessione. Nel primo semestre, infatti, sia le importazioni sia le esportazioni lombarde hanno registrato una contrazione di circa il 15%, trend che si è dimostrato in linea con la media nazionale. Come nel caso degli altri settori, il calo è stato più moderato nel primo trimestre (-3,0%) e molto marcato nel secondo (-26,9%). La caduta dell'export lombardo è stata determinata in prevalenza da un consistente calo delle vendite dei macchinari e dei metalli (-20,0% e -20,5%, rispettivamente), settori che rappresentano le principali

specializzazioni regionali. Ciò non toglie che, anche se in misura diversa, la crisi si sia estesa a pressoché tutti i settori, con l'eccezione dei prodotti dei comparti farmaceutico e alimentare, che -soprattutto nel primo trimestre- hanno sostenuto il volume degli scambi. Oltre all'impatto su scala regionale, la pandemia ha determinato un notevole deterioramento degli scambi sia a livello nazionale sia globale, tanto che il Fondo Monetario Internazionale prevede che alla fine del 2020 il commercio mondiale di beni si sarà ridotto dell'8,3% a prezzi costanti; sulla base di questa previsione, nell'anno corrente le elaborazioni di Banca Italia prefigurano per la Lombardia una riduzione complessivamente pari a circa il 10% della domanda potenziale di beni.

Nel complesso, la pandemia ha generato condizioni di mercato particolarmente difficili, tanto che, secondo lo studio citato in precedenza, circa il 45% delle aziende lombarde prevedono di chiudere il 2020 in perdita d'esercizio. In queste circostanze, il livello di stress finanziario ha indotto numerose imprese a ricorrere a misure eccezionali, tra cui: l'apertura di nuove linee di credito bancario, il differimento dei rimborsi sui debiti finanziari in essere, la rinegoziazione delle scadenze, la revisione dei tempi di pagamento con clienti e fornitori, oltre che tagli degli investimenti, dei costi del lavoro e altre voci di spesa simili. In questo scenario, è importante sottolineare come gli schemi di garanzia pubblica introdotti dal Governo abbiano fornito un sostegno consistente alle imprese lombarde: per esempio, a partire dall'entrata in vigore del "Decreto Cura Italia" (marzo 2020), si calcola che siano state attivate oltre 190 mila operazioni di garanzia verso le PMI, erogando finanziamenti garantiti pari a quasi 18 miliardi di euro (circa 18 volte rispetto all'entità del finanziamento fornito nel 2019).

In queste fasi di forte criticità, anche le condizioni nel mercato del lavoro sono progressivamente peggiorate. Nel primo semestre il tasso di occupazione è sceso dell'1,3%, principalmente a causa della forte contrazione nei settori del turismo e della ristorazione, tra i più colpiti in assoluto dalla crisi. La flessione del tasso di occupazione è stata però frenata dal blocco delle procedure di licenziamento introdotto dal decreto "Cura Italia" e ciò contribuisce a spiegare perché il numero di occupati a tempo indeterminato sia rimasto pressoché stabile durante l'intero periodo. D'altra parte, sono invece diminuiti in modo rilevante rispetto al 2019 sia i lavoratori a tempo determinato sia i lavoratori autonomi.

Nel complesso, nel secondo trimestre il tasso di occupazione è sceso al 66,5%, quasi 2% in meno rispetto allo stesso periodo del 2019. Considerando, invece, l'anno corrente per intero, si prevede un dato ancora più negativo, poiché circa il 28% delle aziende lombarde ha manifestato l'intenzione di ridurre il personale entro la fine del 2020. Tale riduzione non sarà determinata solo dal ricorso alle procedure di licenziamento, ma anche dalla forte contrazione delle attivazioni di nuovi contratti, dinamica che riguarderà in larga parte posizioni lavorative a termine e, secondo le stime di Banca Italia, in particolare i soggetti tra i 15 e i 29 anni e le donne. Su questo versante, i primi 6 mesi del 2020 hanno già fatto riscontrare un calo del 40% di nuove assunzioni, con un saldo negativo tra attivazioni e cessazioni per circa 38.500 posizioni lavorative.

Per quanto concerne le ricadute sociali della pandemia, un ruolo positivo e fondamentale è da attribuire all'impiego degli ammortizzatori sociali. In un quadro caratterizzato da crescente inattività, diminuzione del tasso di occupazione e crescente

incertezza sul futuro, il Governo è stato in grado di mobilitare significative risorse a sostegno d'impresе e lavoratori: basti pensare al (i) numero di ore di Cassa Integrazione Guadagni (CIG) autorizzate nel 2020 (pari a circa venti volte quelle concesse nell'anno precedente), (ii) ai 277 milioni di ore di integrazione salariale erogate tra gennaio e settembre 2020 attraverso i Fondi di Solidarietà, (iii) alle richieste della Nuova Assicurazione Sociale per l'Impiego (NASpl) per gli eventi di disoccupazione involontaria (aumentate del 9% rispetto al 2019), (iv) alle indennità riconosciute a diverse categorie di lavoratori autonomi, o alla massiccia implementazione di misure di contrasto alla povertà come il Reddito di cittadinanza (RdC) o la Pensione di cittadinanza (PdC), di cui, a ottobre, avevano usufruito più di 123 mila famiglie lombarde.

Le condizioni di forte criticità che hanno caratterizzato le fasi di emergenza pandemica hanno certamente riportato al centro dell'attenzione alcuni problemi strutturali, che già da anni caratterizzavano il mercato del lavoro lombardo. Uno di questi è il marcato disallineamento tra le competenze possedute dai lavoratori rispetto a quanto richiesto dalle imprese, specie in alcuni settori specifici. In effetti, in Lombardia, se si è registrata una corrispondenza soddisfacente tra domanda e offerta di lavoratori nell'area dell'economia e del management, negli anni scorsi è stato rilevato un notevole squilibrio nei settori tecnologici, come l'ingegneria, l'informatica e l'elettronica. In questi comparti, la domanda fatica ancora a intercettare sufficiente offerta di lavoro specializzato e questo rappresenta senza dubbio un notevole elemento di criticità, soprattutto in una fase in cui la sfida della digitalizzazione diventa sempre più importante, sia per consentire alle imprese di operare in modalità "Covid-free" anche durante eventuali periodi di recrudescenza della pandemia, sia per permettere alle aziende di non perdere terreno in quei mercati in cui tecnologia e connettività sono asset strategici.

In un simile contesto, l'Università e, più in generale, il sistema educativo assumono un ruolo ancora più rilevante per formare risorse umane in grado di lavorare in condizioni di mercato sempre meno prevedibili e saper rispondere tempestivamente a potenziali criticità. A tal riguardo, vale la pena di notare come la Lombardia negli scorsi anni si sia dimostrata un caso esemplare, poiché in grado d'innescare sinergie particolarmente positive tra imprese e università. A testimonianza di ciò, preme sottolineare che il tasso di occupazione dei laureati nella regione (pari a circa 85% nel 2019) risulta essere non solo sensibilmente più elevato della media italiana, ma anche di quella europea.

All'interno del complesso e variegato sistema economico-produttivo lombardo, la provincia di Brescia ricopre un ruolo di primo piano, essendo una delle aree manifatturiere più avanzate su scala nazionale, oltre che un importante polo turistico. Fino all'anno scorso tutta l'area era stata alle prese con una fase di lieve flessione, soprattutto nei settori produttivi non specializzati, in quello non alimentare e nel commercio estero. Tuttavia, anche per il territorio bresciano, il 2020 ha rappresentato un vero e proprio punto di rottura con le tendenze degli anni precedenti. L'entrata in vigore delle necessarie misure di contenimento della pandemia, infatti, ha avuto un effetto negativo e dirompente su tutti i settori dell'economia del territorio: rispetto al 2019, nel secondo trimestre si sono registrate contrazioni senza precedenti nel settore

manifatturiero (-22,1%)²¹, nell'artigianato (-25,5%), nel commercio (-11,4%) e nei servizi (-21,5%). Se nel terzo trimestre si sono mostrati lievi segni di ripresa -che comunque non hanno permesso di raggiungere i livelli dell'anno precedente-, molto probabilmente la chiusura dell'ultimo trimestre fotograferà una situazione assai diversa, poiché terrà conto degli effetti marcatamente negativi della seconda ondata pandemica e delle misure contenitive che ne sono seguite. Per un verso, settori come la produzione alimentare e il comparto non specializzato (in cui rientra la grande distribuzione a prevalenza alimentare) preoccupano meno, visto che nei primi sei mesi dell'anno sono riusciti a mantenere tutto sommato quasi inalterate le quote di mercato, se non a incrementarle. D'altra parte, si teme che tutti gli altri settori possano ricalcare il trend negativo che è stato previsto sia per la Lombardia sia per il resto del paese. In particolare, il livello di guardia resta elevato per quei settori che avevano mostrato gravi flessioni già durante la prima ondata pandemica, vale a dire i servizi di alloggio e ristorazione (rispettivamente -41,8% e -38,3% nel secondo trimestre), i settori trasporti (-45,7%), tessile (-38,7%) e legno-mobilio (-35,5%); preme sottolineare che tra aprile e giugno, oltre a questi, numerosi altri comparti avevano fatto registrare gravi contrazioni, comprese tra il -20% e il -30%.

Per quanto concerne il mercato del lavoro, Brescia si è presentata all'inizio della crisi pandemica con un tasso di disoccupazione pari a 5,2% e con un tasso di disoccupazione giovanile pari a 16,3%, valori ben al di sotto della media nazionale, segno che il territorio possa a tutti gli effetti essere considerato una delle aree più sviluppate non solo d'Italia, ma dell'Unione Europea. Molto probabilmente, a fronte della crisi pandemica, anche il mercato del lavoro bresciano subirà una decisa contrazione in termini di tasso di occupazione; tale contrazione, però, per il momento si è manifestata in forma decisamente più lieve che altrove, anche grazie al blocco dei licenziamenti imposto dall'esecutivo. D'altra parte, segnali preoccupanti provengono dai dati sul ricorso alla CIG, specialmente nel secondo trimestre del 2020: in effetti, la quota di aziende che ha dichiarato di aver utilizzato ore di cassa integrazione in quel periodo supera il 73% sia per il settore manifatturiero e sia per l'artigianato, valori mai registrati nella storia recente dell'industria bresciana. Il ricorso alla CIG, pur diminuito nei mesi estivi in corrispondenza di una fase di allentamento dell'emergenza pandemica, si è comunque mantenuto su livelli decisamente anomali rispetto agli anni passati, per poi subire un'ulteriore probabile impennata nel trimestre finale.

Come il resto dell'Italia (e del mondo) anche l'ecosistema sociale e produttivo bresciano, dunque, si trova a fronteggiare un momento estremamente critico. A fronte di ciò, la provincia sarà chiamata a incrementare ulteriormente quelli che sono già i suoi punti di forza, tra i quali spiccano la sostenibilità della mobilità urbana e il grado d'implementazione delle tecnologie digitali²², due asset chiave per aumentare competitività, qualità della vita e resilienza del sistema in caso di eventuali ulteriori aggravii dell'emergenza sanitaria. Inoltre, in un contesto come quello attuale, sarà ancora più importante migliorare gli indicatori relativi alla qualità sociale e alla tutela ambientale, che vedono Brescia classificarsi rispettivamente solo al 28° e al 35° posto in

²¹ I dati riguardanti il quadro congiunturale bresciano sono tratti dalle indagini condotte da Camera di Commercio Brescia e Unioncamere Lombardia; fonte: http://www.bs.camcom.it/index.phtml?Id_VMMenu=280

²² Al tal proposito, si veda il rapporto *ICityRank 2019*: <https://d110erj175o600.cloudfront.net/wp-content/uploads/2019/11/ICity-Rank-2019.pdf>

Italia²³. Lavorare su questi temi sarà di vitale importanza, in un quadro economico, sociale e politico in cui le priorità per il presente e per il futuro sono anzitutto la tutela dell'ambiente e della salute.

4.2 ANALISI DEL CONTESTO INTERNO

Per l'analisi del contesto interno sono state utilizzate 6 dimensioni:

- 1) Organizzazione (ORG)
- 2) Risorse strumentali ed economiche (RSE)
- 3) Risorse umane (RU)
- 4) Salute finanziaria (SF)
- 5) Didattica (D)
- 6) Ricerca e Terza missione (R)

Le dimensioni di analisi del contesto interno sono indagate in termini di punti di forza e punti di debolezza.

4.2.1 ORGANIZZAZIONE (ORG)

Punti di forza

1. La riorganizzazione della tecnostruttura risponde alle esigenze funzionali che scaturiscono dal vigente contesto normativo. La riorganizzazione è stata affiancata da una progressiva revisione dei processi, dall'adozione di un apposito Manuale delle procedure e dallo sviluppo delle competenze specialistiche del personale attraverso specifici percorsi formativi volti a garantire l'aggiornamento e la formazione dei dipendenti.
2. E' presente una buona e consolidata collaborazione con gli stakeholder pubblici e privati presenti sul territorio.
3. L'organizzazione si relaziona con gli studenti, che oltre ad essere presenti negli Organi di Governo in base a quanto previsto dalla norma, sono direttamente coinvolti e sentiti sia nella fase di pianificazione che nella gestione delle attività e dei servizi che li riguardano. Si ricorre frequentemente all'apporto delle collaborazioni studentesche per il supporto amministrativo e tecnico al fine del miglioramento dei servizi per gli studenti.
4. La politica dell'organizzazione è resa trasparente attraverso la pubblicazione sul sito di Ateneo non solo dei dati prescritti dalla normativa vigente in materia, ma anche di ulteriori informazioni direttamente attinenti al funzionamento e alle attività degli Organi, delle strutture e del personale. Sul sito sono consultabili nelle sezioni relative agli Uffici dell'Amministrazione: le competenze degli Uffici, la normativa di riferimento, il personale afferente con i recapiti, l'eventuale modulistica per accedere ai servizi, ecc.

²³ A questo proposito, il rapporto *ICityRank* ha messo in luce, per un verso, livelli non particolarmente soddisfacenti nei servizi sociali, di formazione, culturali e turistici; d'altro canto, si segnala una troppo scarsa diffusione di zone verdi e un marcato consumo di suolo, oltre che un eccessivo inquinamento atmosferico (fonte: https://www.legambiente.it/wp-content/uploads/2020/09/Dossier_aria_citta_092020.pdf)

5. Coinvolgimento dei Dipartimenti nella fase di programmazione degli obiettivi di Ateneo e di redazione del bilancio.
6. Ripartizione del budget ai Dipartimenti secondo meccanismi incentivanti legati ai parametri di ripartizione del FFO

4.2.2 RISORSE STRUMENTALI ED ECONOMICHE (RSE)

Punti di forza

1. Diffusione della tecnologia a tutti i livelli e per la maggior parte dei servizi privilegiando in tutti i settori e procedure la modalità telematica di erogazione. Attenzione all'innovazione e alla tecnologia con particolare riferimento alle esigenze degli studenti e alla digitalizzazione delle procedure amministrative per favorire l'accesso ai servizi e migliorarne l'efficacia.
2. Investimento in infrastrutture nell'ottica di miglioramento, adeguamento ed ampliamento dei servizi erogati.
3. Contenimento progressivo e razionalizzazione delle spese comprimibili senza alterare la qualità dei servizi
4. Avvio di un servizio stabile dedicato al controllo di gestione con l'obiettivo di creare cruscotti informativi che in tempo reale forniscano informazioni a supporto circa la sostenibilità delle scelte strategiche e operative.

Punti di debolezza

1. Presenza di limiti stringenti di finanza pubblica e del fabbisogno finanziario.
2. Incremento dei costi di personale in funzione di dettami normativi interamente imputati sul bilancio di Ateneo a fronte di assegnazione di risorse costanti o in diminuzione.

4.2.3 RISORSE UMANE (RU)

Punti di forza

1. Conclusione della *seconda tranche* delle progressioni economiche per il personale di cat. BCD a valere sul Fondo per il salario accessorio 2020. Al fine di valorizzare e accrescere ancora di più la professionalità dei dipendenti si prevede una terza tornata nell'anno 2021.
2. Conclusione della *prima tranche* delle progressioni economiche per il personale di cat. EP a valere sul Fondo per il salario accessorio 2020. Al fine di valorizzare e accrescere ancora di più la professionalità dei dipendenti si prevede una seconda tornata nell'anno 2021.
3. Conclusione delle progressioni verticali 2020 per 8 posizioni di cat. C e 3 di cat. D, collaudata modalità di reclutamento che, accanto ai concorsi pubblici, consente di valorizzare l'impegno e la professionalità dei dipendenti in servizio presso l'Ateneo. Sono state bandite 2 posizioni di cat. C che saranno oggetto di valutazione nel 2021.
4. Anche nel 2020 sono stati realizzati specifici e mirati interventi formativi per il personale

secondo il relativo Piano redatto sulla base della ricognizione dei bisogni formativi. Si conferma particolare attenzione rivolta alla formazione, come leva strategica per il miglioramento della *performance* organizzativa, in vista della redazione del Piano 2021.

5. Conclusione della procedura selettiva destinata al conferimento del Premio Innovazione 2020 ai sensi dell'art. 22 del Decreto legislativo 150/2009.
6. Sistema di politiche a sostegno delle famiglie dei dipendenti attraverso l'erogazione di sussidi economici per spese scolastiche, di trasporto e sanitarie (in particolare il 2021 sarà il sesto anno di attuazione di un Piano di assistenza sanitaria integrativa per i dipendenti e i loro familiari, il secondo affidato a un nuovo operatore per il quinquennio 2020-2024).

Punti di debolezza

1. Limitata consistenza dei fondi del trattamento accessorio; la decurtazione stabile del Fondo dovuta alle PEO produce una minore disponibilità di risorse da destinare alla valorizzazione della *performance* individuale e di struttura.
2. Le limitazioni previste dal quadro normativo vigente in materia di reclutamento, che resta legato sostanzialmente al *turn over dell'anno precedente*, non consentono un recupero proporzionale di tutto il personale cessato negli anni passati e l'acquisizione di nuove figure professionali necessarie per la tecnostruttura.

4.2.4 SALUTE FINANZIARIA (SF)

Punti di forza

1. Indicatore del rapporto ex D.lgs.49/2012 tra entrate (FFO e TASSE) e spese di personale < 80% (68,24% al 31.12.2018, 71,21% stima al 31.12.2019)
2. Sostenibilità economico-finanziaria Indicatore ISEF > 1 (1,20 al 31.12.2018, 1,15 al 31.12.2019; 1,14 stima al 31.12.2020).
3. Maggiori ricavi derivanti dalle tasse universitarie grazie alla differenziazione dell'offerta formativa con l'avvio di nuovi corsi di studio che ha portato ad un incremento delle matricole, i cui effetti economici anche su FFO (aumento degli studenti regolari) saranno percepibili a decorrere dall'esercizio 2020.

Punti di debolezza

1. Incremento della spesa di personale non affiancata da un 'proporzionale' aumento del FFO, a fronte degli incrementi contrattuali del personale dirigente e tecnico-amministrativo nonché degli adeguamenti Istat e della ripresa delle classi biennali per gli stipendi dei docenti.
2. Scarsità delle risorse economiche, incertezza sulle tempistiche di assegnazione del finanziamento relativo FFO, eccessivi vincoli normativi di utilizzo su alcune voci di costo.
3. Migliorabile la percentuale di risorse private per la ricerca.

4.2.5 DIDATTICA (D)

Punti di forza

1. Incremento complessivo delle immatricolazioni rispetto all'anno accademico precedente (a.a. 2019/20 vs/ 2018/19)
2. Ottima occupabilità dei laureati occupati ad un anno dal conseguimento del titolo
3. Ampliamento e revisione offerta formativa
4. Miglioramento della soddisfazione degli studenti
5. Interazione con il territorio

Punti di debolezza

1. Proporzione di studenti iscritti entro la durata normale del corso che abbiano acquisito almeno 40 CFU nell'anno solare
2. Persistenza di ritardi e di abbandoni in alcuni corsi di studio.
3. Bassa percentuale di iscritti provenienti da altre Regioni.
4. Bassa percentuale di iscritti ai corsi magistrali laureati in altro Ateneo.
5. Numero non elevato di studenti in mobilità in uscita

4.2.6 RICERCA E TERZA MISSIONE (R)

Punti di forza

1. Implementazione di un sistema di autovalutazione dei prodotti della ricerca scientifica sia attraverso la piattaforma esterna CRUI UNIBAS che attraverso il catalogo OPENBS
2. Identificazione di un pacchetto standard di indicatori della ricerca
3. Nuovo portale della ricerca, compresa l'implementazione del "portale delle competenze" e miglioramento della newsletter settimanale
4. Qualità elevata della ricerca rispetto al quadro nazionale.
5. Capacità di rispondere attivamente e in modo interdisciplinare all'emergenza da Covid 19.

Punti di debolezza

1. Scarsità di risorse per finanziare la ricerca di base
2. Tasso di successo relativo alla partecipazione a progetti Europei da migliorare.
3. Ricerca commissionata da incrementare.

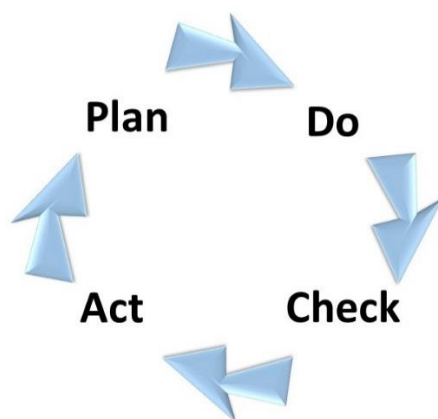
5. SEZIONE PERFORMANCE

5.1 IL CICLO DELLA PERFORMANCE

Il ciclo della *performance* è un processo circolare che riflette la tensione dell'organizzazione verso il miglioramento; i nuovi obiettivi, in linea generale, vengono

definiti tenendo conto sia delle finalità dell'organizzazione, sia dei risultati da essa conseguiti in precedenza.

Il Ciclo della *performance* riflette la stessa dinamica del noto Ciclo di *Deming*



PLAN: Definizione obiettivi, indicatori e target

DO: Realizzazione attività per conseguimento degli obiettivi

CHECK: Valutazione intermedia. Misurazione dei risultati.

ACT: Azioni conseguenti (es. modifiche in itinere, rendicontazione dei risultati, incentivazioni)

Il ciclo della *performance* dell'Ateneo si snoda secondo le seguenti fasi, in coerenza con i metodi e i tempi indicati nel Sistema di Misurazione e Valutazione della *Performance*:

- definizione degli obiettivi strategici e operativi (*performance* organizzativa di Ateneo e delle Strutture) e degli obiettivi individuali, con i rispettivi target e indicatori (KPI)
- presentazione del *planning* degli obiettivi al Consiglio di Amministrazione entro il 31 gennaio di ciascun nuovo anno in occasione dell'approvazione del Piano della *performance*
- monitoraggio *in itinere* - analisi degli scostamenti e azioni correttive – eventuali modifiche su obiettivi in caso di comprovate ragioni che ne impediscano il raggiungimento
- misurazione e valutazione della *performance* dell'anno precedente entro i termini fissati dalla norma per l'adozione della Relazione della *performance*
- correlazione tra esiti della valutazione della *performance* organizzativa delle strutture dipartimentali e budget per anno successivo
- correlazione tra esito della valutazione *performance* individuale con il trattamento accessorio del personale secondo meccanismi premianti e incentivanti
- rendicontazione interna ed esterna dei risultati, anche ai fini della corretta e razionale attività di successiva programmazione
- avvio nuovo processo di definizione obiettivi, anche sulla base dei risultati conseguiti

Entrando nello specifico, il Rettore con i propri Delegati, definiscono il Piano Strategico triennale, sulla base della missione istituzionale dell'Ateneo, delle priorità generali definite per le politiche delle pubbliche amministrazioni e di quelle specifiche del Sistema universitario, delle novità che scaturiscono dalla normativa nazionale, degli esiti delle attività di valutazione dell'ANVUR (Sistema Ava e VQR), dei risultati della *performance* degli anni precedenti (FFO) e degli esiti delle valutazioni del grado di

soddisfazione dei principali stakeholder rispetto alle attività e ai servizi erogati. Il Piano strategico, consultabile [qui](#), viene approvato dal Consiglio di Amministrazione.

A partire dal Piano Strategico, il Direttore Generale, d'intesa con il Rettore, e dopo aver consultato i dirigenti e/o i responsabili delle unità organizzative, definisce gli Obiettivi di Ateneo (Obiettivi Operativi con rispettivi KPI e target), ossia i risultati di breve periodo attesi dallo svolgimento delle attività di Ateneo che implementano le priorità strategiche.

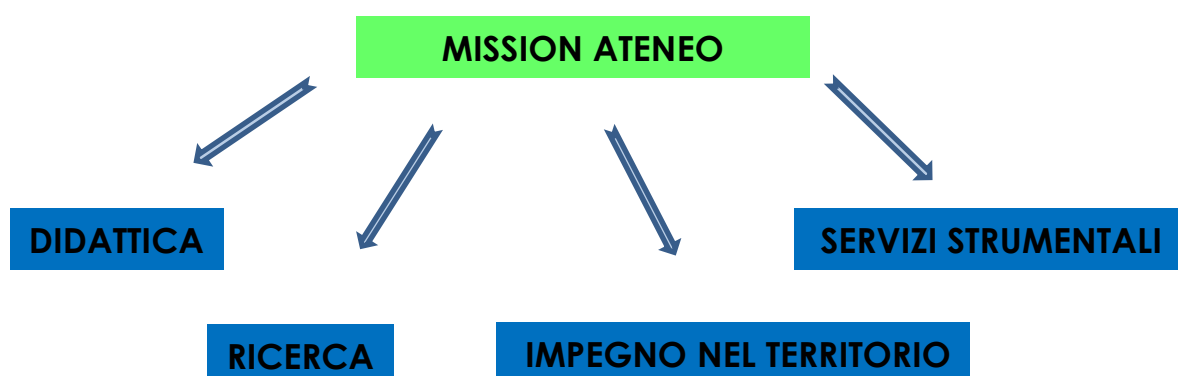
Gli obiettivi del Direttore Generale sono assegnati dal Consiglio di Amministrazione, su proposta del Rettore, sentito il Direttore Generale. Gli obiettivi 2021 del Direttore Generale verranno assegnati a seguito della nomina del nuovo Direttore Generale. Dal 23 ottobre 2020 l'incarico è stato assegnato al Dirigente della Settore Didattica, Ricerca e Impegno nel Territorio, in qualità di Direttore Generale facente funzione.

Il Direttore Generale fissa gli Obiettivi (con KPI e target) delle unità organizzative della tecnostruttura e quelli individuali (Dirigenti, EP e titolari di struttura), su proposta di questi ultimi secondo le modalità indicate nell'allegato SMVP (allegato 1).

5.1.1 L'ALBERO DELLA PERFORMANCE: IL COLLEGAMENTO TRA MANDATO E AREE STRATEGICHE – IL PIANO STRATEGICO 2020/2022

Il mandato dell'Ateneo, già illustrato nel dettaglio nel paragrafo 3.2, è descritto nello Statuto che definisce l'Università degli Studi di Brescia come un'istituzione pubblica di alta cultura, laica e pluralistica, sede primaria della ricerca scientifica e dell'istruzione superiore.

Vengono, pertanto, individuate nell'albero della *Performance* **quattro aree strategiche**: 3 legate alle funzioni finali (didattica, ricerca e impegno nel territorio) e 1 alle funzioni strumentali.



L'attuale Rettore ha iniziato il suo incarico il 1 novembre 2016, ha nominato oltre al Prorettore vicario, 20 delegati nei principali settori di interesse dell'Università.

Su proposta del Rettore e dei Delegati è stato adottato dal Consiglio di Amministrazione in data 17 dicembre 2019 il Piano Strategico del triennio 2020-2022, il secondo del mandato rettorale.

Nel Piano sono definite le linee di indirizzo nelle aree strategiche della didattica, della ricerca, della terza missione e dei servizi.

In estrema sintesi gli obiettivi del Piano Strategico sono i seguenti.

1. Didattica

Il principio ispiratore generale e trasversale è l'innovazione, intesa come innovazione di contenuti, di metodi e di strumenti. Esso orienta gli obiettivi strategici di crescita di UNIBS che puntano all'aggiornamento dei corsi esistenti per renderli più idonei all'avanzamento delle conoscenze e all'ampliamento dell'offerta didattica nei corsi di laurea e di laurea magistrale. Obiettivo di medio periodo è il raggiungimento della soglia dei 20.000 studenti, ritenuta idonea alla capacità formativa di UNIBS.

Grazie ad una buona interazione con il mondo produttivo vengono garantite borse di studio aggiuntive per i dottorati di ricerca.

Il perseguimento della qualità passa anche attraverso una diminuzione del fenomeno dell'abbandono da parte di studenti iscritti a UNIBS con una riduzione del tasso di abbandono di almeno il 20% nel prossimo triennio, sia nel percorso di studi sia nel passaggio dalla laurea alla laurea magistrale.

Il valore della didattica sarà affermato anche attraverso forme di premialità per i docenti migliori.

2. Ricerca

Nell'area della ricerca, in base ai principi enunciati nel Piano Strategico 2020-22, UNIBS ispira il proprio operato al sostegno e alla promozione della qualità dell'attività di ricerca scientifica, e al miglioramento dei servizi finalizzati alla valorizzazione dei risultati e della capacità di attrarre risorse.

Il sostegno alla produttività scientifica si concretizzerà nell'adozione di misure volte a favorire il reclutamento di ricercatori eccellenti, nell'identificazione di risorse per la crescita di talenti e di meccanismi premiali per i docenti migliori. La promozione e il sostegno all'efficienza di strutture, infrastrutture e attrezzature si esplicherà attraverso il sostegno alla progettualità dei docenti su bandi competitivi e il rafforzamento del supporto amministrativo, anche mediante l'istituzione del manager della ricerca.

3. Università e territorio

La terza area di impegno per l'università è rappresentata dai rapporti con il territorio, che si concretizzano nella promozione delle forme più moderne di *technology transfer*, nel sostegno all'imprenditoria giovanile e nella promozione della ricerca collaborativa con aziende, enti, istituzioni.

Il *public engagement*, già consistente, si arricchirà di nuove iniziative pubbliche di presentazione della ricerca e di sensibilizzazione della società sulle tematiche più sfidanti, primi fra tutti i SDG delle Nazioni Unite.

La neonata SMAE ha il compito di valorizzare le iniziative esistenti di formazione post-laurea e di promuovere nuove iniziative su richiesta del mondo del lavoro e delle professioni.

4. Servizi strumentali

Si conferma l'obiettivo strategico di garantire il presidio della legalità e della trasparenza attraverso l'attuazione delle misure previste nel presente Piano nonché la sostenibilità economico-finanziaria delle attività dell'Ateneo.

Nel contempo, il Piano Strategico si propone di operare efficacemente a livello interno, con un'azione di:

1. armonizzazione tra le varie componenti (docente, tecnico-amministrativa e discente) e di rafforzamento, razionalizzazione e miglioramento dell'efficacia dei servizi a favore di tutti;
2. consolidamento, aggiornamento ed espansione del proprio patrimonio edilizio e infrastrutturale mediante l'acquisizione di nuove sedi e l'ammodernamento di quelle attuali;
3. miglioramento delle *performance* energetiche, dei trasporti, della accessibilità e condivisione degli spazi universitari.

5.1.2 GLI OBIETTIVI STRATEGICI DEL PIANO DELLA PERFORMANCE

Al fine di garantire una piena integrazione tra gli strumenti di programmazione economico-finanziaria e il ciclo della *Performance* e per poter individuare coerentemente gli obiettivi per il prossimo triennio, si è proceduto partendo da una attenta disamina della Scheda di monitoraggio di Ateneo fornita dall'ANVUR, riportante dati aggiornati al 10 ottobre 2020, per favorire le attività di autovalutazione delle Università.

La Scheda rappresenta uno strumento eccellente ai fini della programmazione in quanto contiene un set di indicatori quantitativi, confrontabili a livello geografico e di sistema nazionale, che riguardano dati relativi alla didattica (carriere degli studenti, risultati delle attività formative e internazionalizzazione), alla ricerca (VQR 2011-2014), alla terza missione (occupazione dei laureati) e alla sostenibilità economico-finanziaria.

Va evidenziato che parte dei suddetti indicatori sono strettamente correlati ai parametri di attribuzione del Fondo di finanziamento ordinario. Pertanto, agganciare gli obiettivi del Piano della *performance* ai suddetti indicatori produce una tensione dell'Ateneo verso il miglioramento di quei parametri da cui scaturisce un incremento del FFO (voce principale dei ricavi in bilancio).

La disamina di questo ricco cruscotto di informazioni, rese in una prospettiva di *benchmarking*, consente agli Atenei di individuare i punti di forza e le criticità e quindi di orientare conseguentemente la scelta di obiettivi di miglioramento, laddove si riscontrano valori non positivi, in rapporto alla media geografica e nazionale.

Gli obiettivi (allegato 2) sono, peraltro, coerenti con quanto previsto nel Piano strategico di Ateneo e, in larga parte, collegati, come si diceva sopra, ai parametri previsti nel modello di ripartizione del Fondo di Finanziamento Ordinario (FFO).

L'obiettivo finale è, quindi, quello di proiettare tutto l'Ateneo, in tutte le sue articolazioni interne, verso migliori prestazioni che garantiscano un contestuale progressivo incremento delle 'entrate' (=ricavi) del Bilancio, al fine di poter consolidare la sostenibilità di tutte le attività e di favorire la pianificazione e la realizzazione di ulteriori progetti di sviluppo della nostra Università.

Gli obiettivi che seguono, come si diceva, sono ripartiti nelle quattro aree strategiche (didattica, ricerca, impegno nel territorio e servizi strumentali).

Gli obiettivi strategici e operativi della didattica continuano ad essere necessariamente collegati, in primis, al parametro degli studenti regolari (= n. studenti iscritti all'Ateneo da un numero di anni inferiore o uguale alla durata normale del corso in regola con la contribuzione), cui è correlata una percentuale rilevante (pari circa al 26% dell'assegnazione FFO 2020) della 'quota base' del FFO. Al fine del calcolo del costo standard vengono conteggiati anche gli studenti iscritti al primo anno fuori corso in regola con la contribuzione.

A tal fine l'Ateneo sta rafforzando l'attrattività e la qualità della propria offerta formativa, oltre che con l'istituzione dei nuovi corsi già deliberati dagli Organi di Governo, anche con la razionalizzazione di altri per meglio rispondere alle nuove esigenze.

Al fine di incrementare l'attrattività e di favorire l'incremento delle matricole si prevede di ampliare l'Offerta Formativa 2021/2022 con l'istituzione di 2 nuovi corsi che si aggiungono ai 6 corsi istituiti a decorrere dall'a.a. 2019/2020: il corso di laurea professionalizzante in Ingegneria Industriale di Prodotto e di Processo, il corso magistrale interateneo con l'Università degli Studi di Pisa in Scienze per la Pace: trasformazione dei conflitti e cooperazione allo sviluppo, oltre la trasformazione del Corso in Tecniche dell'Edilizia in corso di laurea professionalizzante.

Accanto ai nuovi progetti, che arricchiscono l'offerta didattica, si sono affiancate operazioni di qualificazione dei corsi esistenti con nuovi curriculum capaci di migliorare l'attrattività dei percorsi formativi del nostro Ateneo.

Inoltre, sono state finanziate le azioni di tutorato volte a favorire un miglioramento dei risultati nella didattica, in termini di CFU acquisiti e di conseguimento del titolo di studio nei tempi previsti cercando di ridurre gli abbandoni nel corso della durata legale dei percorsi formativi.

Vanno ulteriormente rafforzati i rapporti con le Scuole Secondarie Superiori al fine di potenziare le azioni di orientamento; vanno incrementate e potenziate le iniziative per il tutorato per supportare gli studenti durante il percorso formativo con specifiche azioni di sostegno, soprattutto per gli insegnamenti dove si riscontrano le maggiori difficoltà nell'acquisizione dei CFU.

I corsi di studio devono essere collegati in modo sempre più stretto al mondo del lavoro e alle potenzialità occupazionali, in una filiera formativa che accompagni gli studenti anche dopo la laurea, in modo da migliorare la soddisfazione degli studenti e degli stakeholder (famiglie, imprese, mondo del lavoro) e aumentare ulteriormente l'occupabilità dei laureati.

Oltre all'aumento degli studenti regolari, particolare attenzione dovrà essere riservata all'offerta formativa dei corsi di Dottorato di ricerca e al miglioramento dei valori degli indicatori utilizzati di recente dal MIUR per la ripartizione delle risorse del Fondo Borse di Studio.

Nell'ambito dell'internazionalizzazione, nonostante l'emergenza sanitaria in corso, devono essere stimulate le iniziative per potenziare la mobilità studentesca con conseguente aumento degli studenti in mobilità e del numero di CFU acquisiti all'estero. Al riguardo si evidenzia che, nonostante la generale razionalizzazione delle spese comprimibili effettuata in bilancio, sono state mantenute, per promuovere e sostenere la mobilità Erasmus, a carico del bilancio di Ateneo, le risorse per integrare la borsa per gli studenti messa a disposizione dall'Agenzia Nazionale.

Gli obiettivi strategici della **ricerca** si concentrano essenzialmente sui principi enunciati dal Piano strategico 2020-2022, in particolare:

- *Rafforzare i percorsi di monitoraggio costante della produzione scientifica, mediante strumenti e risorse recentemente acquisiti*
L'Ateneo aderisce da alcuni anni, al sistema di supporto per la valutazione della qualità della ricerca CRUI UNIBAS. Nel 2020-21 il sistema è attivo, oltre che per le tornate semestrali di autovalutazione interna, anche, con un apposito applicativo, per le simulazioni legate alla VQR 15-19 che aiuteranno i singoli ricercatori e i Direttori di Dipartimento a conferire i prodotti migliori. Inoltre, allegato al piano strategico 2020-2022 è stato predisposto un pacchetto di indicatori relativi alla ricerca estratti dal Catalogo istituzionale IRIS OPENBS.
- *Consolidare il percorso già avviato di distribuzione delle risorse ai Dipartimenti*
Il Senato accademico definisce la distribuzione di risorse per assegni di ricerca tenendo conto anche degli indicatori di qualità della ricerca allegati al Piano Strategico di Ateneo.
- *L'attrazione di risorse esterne per la ricerca*
Oltre alle consuete azioni a supporto dei docenti per il reperimento di risorse esterne per la ricerca si segnala che, rispetto alla pandemia da Covid 19 l'Ateneo ha attivato una serie di misure specifiche quali: il portale Unibs Covid-19 research, la partecipazione a numerosi bandi promossi da Regione Lombardia, Ministeri e Unione Europea, un accordo di collaborazione con l'ASST Spedali Civili, Si segnala inoltre che da novembre 2020 è stato creato un ufficio ad hoc che si dovrà occupare di Crowdfunding ed è stata creata una apposita pagina destinata alla raccolta fondi nel portale di Ateneo.

Per quanto riguarda gli obiettivi della **terza missione**, con la riorganizzazione dell'assetto del Settore Didattica e Ricerca, da novembre 2020, è stata istituita una apposita unità organizzativa dedicata all' **Impegno sul territorio**, con il potenziamento delle attività di alta formazione rivolte anche al territorio della SMAE.

Si intende realizzare le attività finalizzate a favorire il conseguimento degli obiettivi previsti nel Piano della sostenibilità di Ateneo, adottato a giugno 2018. Una commissione di Ateneo opera in questo ambito in stretto collegamento con la Rete delle Università Sostenibili (RUS) istituita dalla CRUI, che ha come finalità principale "la diffusione della cultura e delle buone pratiche di sostenibilità, sia all'interno che all'esterno degli Atenei (a livello urbano, regionale, nazionale, internazionale)" e con l'ASVIS (Alleanza Italiana per lo Sviluppo Sostenibile). L'Università di Brescia fa propri i 17 Obiettivi di Sviluppo Sostenibile (SDGs - Sustainable Development Goals) dell'Agenda 2030, declinandoli in sei ambiti tematici:

1. Energia ed Emissioni
2. Mobilità

3. Edilizia Universitaria e Residenziale
4. Natura e Ecosistema (comprende acqua e rifiuti)
5. Salute e Benessere
6. Cultura, Apprendimento e Ricerca

Tra gli obiettivi dell'area strategica dei **servizi strumentali** si segnala il presidio della legalità e della trasparenza. Ha, altresì, rilevanza prioritaria il mantenimento dell'equilibrio finanziario (Indicatore di sostenibilità finanziaria >1). Questo obiettivo deve presidiare le procedure di reclutamento del personale e le progressioni interne in modo da garantire, in una prospettiva pluriennale, la sostenibilità delle attività dell'Ateneo e da evitare forme di indebitamento. È indispensabile proseguire nello scrupoloso monitoraggio costante della spesa.

Nell'allegato 2 del Piano sono sinteticamente indicati gli obiettivi di struttura e individuali, gli indicatori (KPI) e i target.

Per gli obiettivi ed i risultati delle aree della didattica, della ricerca e della terza missione, ai fini della valutazione si farà riferimento al Sistema AVA e a quello della VQR. Di queste aree strategiche sono responsabili, in via prioritaria, i dipartimenti, attraverso le prestazioni dei docenti titolari delle funzioni di didattica, della ricerca e della terza missione, non direttamente destinatari delle disposizioni del D.lgs.150/2009.

Di seguito si riporta la tabella che evidenzia i legami tra gli obiettivi strategici di Ateneo e gli obiettivi organizzativi e individuali, riportati nell'all. 2 del Piano, al fine di facilitare la lettura delle connessioni previste dall'albero delle Performance.

Area strategica	Obiettivo Strategico	Indicatore	Target a fine triennio 2022	Strutture con obiettivi correlati
Didattica	S1 Aumento acquisizione CFU	Proporzione di studenti iscritti entro la durata normale del corso che abbiano acquisito almeno 40 CFU nell'anno solare	> media triennio precedente	<ul style="list-style-type: none"> •UOC Offerta formativa •UOC Qualità, Statistiche e Reporting •UOC Inclusione, Partecipazione e Residenze Universitarie •UOC Servizi agli Utenti DTM •UOCC Servizi Didattici •UOCC Segreterie Studenti
Didattica	S2 Incremento numero studenti che avviano la carriera nell' a.a. di riferimento	Numero di studenti che avviano la carriera nell' a.a. di riferimento	>= media triennio precedente + 5%	<ul style="list-style-type: none"> •UOC Offerta formativa •UOC Orientamento •UOC Comunicazione •UOCC Servizi Didattici •UOCC Segreterie Studenti •Settore AE

Area strategica	Obiettivo Strategico	Indicatore	Target a fine triennio 2022	Strutture con obiettivi correlati
Didattica	S3 Incremento dei CFU acquisiti all'estero dagli studenti regolari nell'a.a. di riferimento	Proporzione di CFU conseguiti all'estero dagli studenti sul totale dei CFU conseguiti dagli studenti (entro la durata normale del corso +1)	> media triennio precedente	•UOC Mobilità Internazionale Studenti
Didattica	S4 Incremento studenti immatricolati con titolo di studio estero	Percentuale studenti immatricolati al 1° anno L, LCU e LM (lauree triennali, a ciclo unico e magistrali) con titolo di studio estero	>= media triennio precedente + 10%	•UOCC Segreteria Studenti •UOC Struttura di supporto al CLA

Area strategica	Obiettivo Strategico	Indicatore	Target a fine triennio 2022	Strutture con obiettivi correlati
Ricerca	S5 Rafforzamento dei percorsi avviati di monitoraggio e riconoscimento della qualità nella produzione scientifica	Numero di prodotti rilevanti/docente	>= media triennio precedente	•Servizio Ricerca e Innovazione
Ricerca	S6 Politiche di reclutamento	Numero di prodotti rilevanti/docente in mobilità	>= media triennio precedente	•Servizio Ricerca e Innovazione
Ricerca	S7 Attività internazionale	Percentuale di pubblicazioni con autori di sedi straniere	>= media triennio precedente	•Servizio Ricerca e Innovazione
Ricerca	S8 Sostegno dell'attività dei docenti nel reperimento di fondi su bandi competitivi	Finanziamento da bandi competitivi/anno	>= media triennio precedente	•Servizio Ricerca e Innovazione
Ricerca	S9 Sostegno e sviluppo di cooperazioni con imprese, enti e istituzioni	Numero di borse esterne o forme di finanziamento equivalente inserite a bando	>= media triennio precedente + 30%	•Servizio Ricerca e Innovazione

Area strategica	Obiettivo Strategico	Indicatore	Target a fine triennio 2022	Strutture con obiettivi correlati
Terza Missione	S10 Promozione dell'incremento dei Corsi di master/perfezionamento della SMAE	Numero di Corsi di master/perfezionamenti o attivi	>= media triennio precedente + 20%	<ul style="list-style-type: none"> •UOCC Dottorati e Placement •UOC SMAE e Impegno nel Territorio
Terza Missione	S11 Promozione attività di terza missione	Numero di iniziative di terza missione (ulteriori rispetto a quelle già esplicitate, es SMAE)	>= media triennio precedente + 20%	<ul style="list-style-type: none"> •Servizio Diritto allo Studio e Post-Laurea •UAS Supporto Rettore e delegati •Servizio Ricerca e Innovazione •UOCC Servizi Didattici
Terza Missione	S12 Attuazione Piano per lo Sviluppo Sostenibile dell'Ateneo	Consumi energetici normalizzati	- 10% nel 2019 - 20% nel 2020 - 30% nel 2021	•Settore AE/Delegati
Terza Missione	S13 Attuazione Piano per lo Sviluppo Sostenibile dell'Ateneo	Emissioni correlate ai consumi	- 10% nel 2019 - 20% nel 2020 - 30% nel 2021	•Settore AE/Delegati
Terza Missione	S14 Attuazione Piano per lo Sviluppo Sostenibile dell'Ateneo	Percentuale di raccolta differenziata RSU	+ 10% nel 2019 + 20% nel 2020 + 30% nel 2021	<ul style="list-style-type: none"> •Settore AE/Delegati •Settore Risorse Economiche

Area strategica	Obiettivo Strategico	Indicatore	Target a fine triennio 2022	Strutture con obiettivi correlati
Servizi Strumentali	S15 Equilibrio finanziario ISEF	Indicatore sostenibilità economica finanziaria di cui al DM 47/2013	> 1	<ul style="list-style-type: none"> •Settore Risorse Economiche •Direttore Generale
Servizi Strumentali	S16 Presidio della Legalità e della Trasparenza	Numero eventi corruttivi Numeratore: somma dei punteggi assegnati ad ogni singola cella della griglia di rilevazione dell'OIV Denominatore: somma dei punteggi massimi conseguibili per ciascuna cella	0 Miglioramento rispetto al valore degli anni precedenti	<ul style="list-style-type: none"> •Responsabile per la Prevenzione della Corruzione e per la Trasparenza •Tutte le strutture

In allegato (all. 5) la tabella degli indicatori PSA (Piano Strategico di Ateneo) monitorati fino al 30 settembre 2020, prossimo monitoraggio 31 gennaio 2021.

5.1.3 PERFORMANCE ORGANIZZATIVA

Dagli obiettivi strategici e operativi di Ateneo discendono gli obiettivi operativi delle sue articolazioni organizzative.

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

Per *Performance* organizzativa si intende, infatti, l'insieme dei risultati attesi dall'Ateneo nel suo complesso e dalle sue unità organizzative. Il sistema consente di programmare, misurare e poi valutare se l'Ateneo e le rispettive articolazioni organizzative, consapevoli dello stato delle risorse (salute dell'amministrazione), utilizzino le stesse in modo razionale (efficienza) per erogare servizi adeguati alle attese degli utenti (efficacia), al fine ultimo di creare valore pubblico e quindi migliorare i servizi agli utenti e alla collettività (impatto).

Con nota prot. n. 179463 del 22 settembre 2020 il Direttore Generale ha invitato i Dirigenti e i Responsabili di categoria EP, D, C, a programmare gli obiettivi 2021 (con rispettivi KPI e target) delle rispettive strutture (*performance* organizzativa, oltre che per la *performance* individuale) secondo una logica di *bottom up* (vedi paragrafo 5.2.3) e con nota prot. n. 181130 del 24 settembre 2020 il Direttore Generale ha organizzato gli incontri per la definizione degli stessi. Il 20 novembre 2020 il Direttore Generale facente funzione ha convocato una riunione telematica con tutti i responsabili per mettere a punto gli obiettivi proposti.

Gli obiettivi delle strutture relativi alla *performance* organizzativa della tecnostruttura sono allegati al Piano (Allegato 3) unitamente agli obiettivi individuali del personale cui sono correlati.

La misurazione della *performance* organizzativa e la rispettiva valutazione incidono sulla valutazione del personale secondo le percentuali indicate nella tabella sinottica allegata al SMVP, con una ricaduta su una quota del trattamento accessorio (vedi allegato 1).

5.2 PERFORMANCE INDIVIDUALE: GLI OBIETTIVI DEL DIRETTORE GENERALE, DEI DIRIGENTI E DEL PERSONALE TITOLARE DI POSIZIONE ORGANIZZATIVA

Le procedure di assegnazione degli obiettivi individuali, la misurazione delle prestazioni e il sistema di valutazione sono descritti nel SMVP (all.1).

5.2.1 IL DIRETTORE GENERALE

Il CdA, su proposta del Rettore, attribuisce, in occasione del conferimento dell'incarico al DG gli obiettivi gestionali in attuazione agli indirizzi politici, da perseguire nel corso della sua attività, con i rispettivi indicatori (KPI) e target.

Il Rettore formula al Nucleo di Valutazione, che esercita funzioni di OIV²⁴, una proposta di valutazione sull'attività realizzata dal DG - con riferimento al piano degli obiettivi assegnati dal Consiglio di Amministrazione sull'anno precedente.

²⁴ Organismo Indipendente di Valutazione, ai sensi del d.lgs. n. 150/2009 e Delibera CIVIT n. 9/2010, nell'ambito del Nucleo di Valutazione di Ateneo

Il Nucleo-OIV esprime e restituisce al Rettore la propria valutazione sulla realizzazione degli obiettivi affidati e più in generale sull'attività del DG, con riferimento alla *performance* complessiva dell'Ateneo, relativamente alle aree rientranti nella sfera gestionale di sua competenza²⁵.

Il Rettore porta all'attenzione del CdA una proposta di valutazione dell'operato del DG, ai fini dell'attribuzione dell'indennità di risultato.

Il sistema di valutazione del Direttore Generale si basa sugli obiettivi prestazionali (strategici e individuali) e su quelli comportamentali come descritto nel dettaglio nel SMVP (allegato 1).

Gli obiettivi 'prestazionali' sono indicati nell'allegato 3 del presente Piano, ove è riportata anche la relazione con le strutture e con gli obiettivi strategici.

Gli obiettivi 'comportamentali' sono i seguenti:

1. Tensione al risultato
2. Correttezza tecnica e professionale
3. *Problem solving*
4. Propensione per l'innovazione
5. Orientamento al cliente
6. Capacità di valutazione dei collaboratori

Il giudizio sui predetti obiettivi si basa sui criteri indicati nel SMVP.

5.2.2 I DIRIGENTI

Compete al Direttore Generale l'individuazione degli obiettivi (con rispettivi KPI e target) da affidare ai dirigenti²⁶. Gli obiettivi sono assegnati, su proposta dei dirigenti medesimi.

Al termine del periodo di riferimento, il singolo dirigente, trasmette al Direttore Generale una relazione per la valutazione sull'attività svolta e i risultati conseguiti. Il Direttore Generale esprime un giudizio, in merito agli obiettivi conseguiti ed a quelli comportamentali, avvalendosi di apposita scheda obiettivi e comportamenti.

La valutazione viene effettuata sul grado di conseguimento degli obiettivi prestazionali (strategici, assegnati alla struttura e individuali) e sugli obiettivi comportamentali. La procedura di valutazione avviene garantendo il contraddittorio secondo le percentuali indicate nel SMVP (allegato 1).

Gli obiettivi prestazionali sono indicati nell'allegato 3, correlati a quelli della struttura e quelli del personale della rispettiva struttura.

Gli obiettivi 'comportamentali' sono i seguenti:

1. Correttezza tecnica e professionale

²⁵ La valutazione del DG sarà in riferimento agli indirizzi gestionali "stabiliti dal Consiglio di Amministrazione", non anche, sulla performance relativa alla qualità della didattica o della ricerca.

²⁶ Per il management dell'Università, costituito dai dirigenti, il processo valutativo, avviene con riferimento alle prescrizioni dello Statuto dell'Università, del TU sul Pubblico impiego d.lgs. n. 165/2001, del d.lgs. n. 286/1999, del D.L. 6 luglio 2012 n. 95 convertito in legge 7 agosto 2012 n. 135, della Legge 6 novembre 2012 n. 190, nonché del d.lgs. n. 150/2009.

2. Tensione al risultato e *problem solving*
3. Propensione per l'innovazione
4. Orientamento al cliente
5. Valorizzazione dei collaboratori
6. Capacità di valutazione dei collaboratori

Il giudizio sui predetti obiettivi si basa sui criteri indicati nel SMVP. La valutazione dà luogo alla misura dell'indennità di risultato.

A garanzia della correttezza e trasparenza del processo, nonché a tutela del personale dirigenziale, si riconosce il ruolo di valutatore di II° istanza all'OIV.

5.2.3 IL PERSONALE TECNICO AMMINISTRATIVO

Il Direttore Generale provvede, secondo le modalità descritte nel Sistema di misurazione e valutazione della *Performance* (all.1), all'assegnazione degli obiettivi 'prestazionali' (con rispettivi KPI e target) solo al personale titolare di posizioni organizzative (EP, D e alcuni C). Gli obiettivi sono proposti dal Responsabile apicale della struttura al Direttore Generale secondo un processo *bottom-up* e sono indicati nell'allegato 3 del Piano in correlazione con gli obiettivi della struttura.

Gli obiettivi devono prevalentemente condurre al raggiungimento di un risultato innovativo e/o strategico o ad un miglioramento degli standard della *performance*, essere conseguibili, tenuto conto delle risorse a disposizione, e misurabili.

Tutto il personale tecnico-amministrativo è annualmente soggetto al processo di valutazione individuale secondo le modalità descritte nel SMVP (allegato 1).

- per il personale di categoria EP e D con responsabilità di posizione organizzativa ed eccezionalmente per il personale di categoria C, ove responsabile di posizione organizzativa, si perviene alla valutazione attraverso un indicatore composito che combina la valutazione sul grado di conseguimento degli obiettivi prestazionali (obiettivi strategici, della struttura e obiettivi individuali) e di quelli comportamentali secondo quanto previsto nel SMVP.
- per il personale di categoria B, C, D senza incarico di responsabilità di posizione organizzativa la valutazione avviene sulla base del grado di conseguimento degli obiettivi prestazionali di struttura (*performance* organizzativa) e comportamentali.

Al risultato finale è proporzionata la distribuzione del trattamento accessorio (vedi SMVP – allegato 1).

Di seguito si riporta la mappatura delle responsabilità nell'attuale Sistema di valutazione del personale titolare di posizioni organizzative.

I dirigenti e personale di categoria EP e D, responsabili di Settore/Servizio/UOCC/UOC assumono il ruolo di valutatori per il personale afferente all'unità organizzativa presieduta;

Il personale di categoria C, responsabile di UOS, non è valutatore del personale afferente a tale U.O; il personale della struttura è valutato dal responsabile gerarchicamente superiore²⁷;

Per le UAS non rileva il ruolo di valutatore, stante che il relativo responsabile non ha personale assegnato sulla struttura.

Ove, tuttavia, alla dipendenza gerarchica amministrativa rispetto all'Amministrazione centrale si affianchi un riporto funzionale al Direttore di strutture (es. personale assegnato alle segreterie amministrative dei Dipartimenti) la valutazione finale è preventivamente subordinata ad un parere obbligatorio da parte del Direttore del Dipartimento o della Struttura.

Viene, altresì, garantita la trasparenza del processo stesso, attraverso il *feedback* fornito:

- alla *governance*, sia *in itinere*, sia in fase di chiusura e apertura degli esercizi valutativi,
- al personale valutato, attraverso:
 - ✓ il confronto *in itinere* con il Direttore Generale e/o il proprio responsabile con riferimento allo stato di avanzamento di obiettivi individuali e progetti,
 - ✓ la pubblicazione *on line* – sezione Trasparenza Valutazione e Merito, oltreché sul Portale della Trasparenza ANAC – del Piano e della Relazione sulle *performance*, con gli allegati di supporto.

Dal punto di vista operativo, l'intero processo di valutazione è gestito *on line*, attraverso l'applicativo UGov RU, Valutazioni individuali.

5.3 RACCORDO CON IL CICLO DI PROGRAMMAZIONE ECONOMICO-FINANZIARIA E DI BILANCIO

Il d. lgs. 150/2009, come modificato dal D. Lgs. 74/2017, ha disposto che il Sistema di Misurazione e Valutazione della *Performance* (SMVP) debba contenere le modalità di raccordo e integrazione con i documenti di programmazione finanziaria e di bilancio (art. 5, c.1, lett. c). Le predette disposizioni prevedono l'obbligo di definire gli obiettivi della gestione annuale in modo coerente con i contenuti e con il ciclo della programmazione finanziaria e di bilancio per garantire una stretta correlazione tra gli obiettivi delle strutture e l'allocazione delle risorse disponibili. Sul punto sono state adottate specifiche Linee Guida.

Ai fini del raccordo con il ciclo della programmazione economico finanziaria, in fase di redazione del bilancio si è tenuto conto del processo parallelo, sotto il profilo temporale, di definizione degli obiettivi del ciclo della *performance*, in modo da garantire la coerenza tra le risorse allocate nelle diverse voci di costo del budget dei centri di spesa e le attività da svolgere per il conseguimento degli obiettivi che si stanno inserendo nel Piano della *performance*. In particolare, ciascuna voce del budget è

²⁷ Per le UOS afferenti a Settori e Servizi della Sede, il valutatore del personale ivi afferente è il responsabile apicale di riferimento; per le UOS afferenti alle Amministrazioni dipartimentali il valutatore è il Responsabile Amministrativo del Dipartimento.

correlata con due dimensioni di tipo analitico: la prima collega la voce di bilancio ad un centro di spesa, la seconda è agganciata alla classificazione delle voci di bilancio secondo le missioni e i programmi definiti nel sistema COFOG (didattica, ricerca, servizi). Questo impianto consente di ottenere un quadro delle risorse economiche del budget destinate alle attività collegate alla didattica, alla ricerca, ai servizi di supporto (aree strategiche del Piano della *performance*). Si perviene in questo modo ad una classificazione delle risorse per missioni e per centri di spesa e si può procedere a collegare queste informazioni contabili al piano degli obiettivi di Ateneo, che sono, ugualmente, definiti per missione e per struttura di responsabilità.

La gestione del bilancio unico in contabilità economico-patrimoniale consente poi di disporre di un quadro informativo completo sull'andamento dei costi e dei proventi nonché sulla sostenibilità finanziaria degli investimenti.

Si intende comunque affinare ulteriormente questa metodologia sopra descritta con il supporto dell'ufficio che si occupa di controllo di gestione e contabilità analitica mediante l'uso di strumenti di controllo direzionale, soprattutto con riferimento all'analisi degli scostamenti e a quelle di efficienza costo-beneficio.

Come si illustrava nel paragrafo 5.1.2, l'integrazione non è solo in fase di costruzione del bilancio ma anche dall'individuazione degli obiettivi strategici, in quanto gli obiettivi di miglioramento sono selezionati basandosi, in larga parte sugli esiti delle *performance* rilevati nella Scheda annuale del monitoraggio resa disponibile dall'ANVUR; in particolare gli obiettivi sono rivolti ad azioni di miglioramento sugli indicatori in cui si registrano debolezze. Detti indicatori sono collegati con i parametri di ripartizione del FFO (quota premiale) e, per l'effetto, dal conseguimento degli obiettivi strategici scaturisce un incremento del FFO.

Il processo di bilancio 2020 ha consolidato la metodologia avviata nel 2019 volta alla piena condivisione degli obiettivi e della piena *accountability* di tutti gli attori del nostro Ateneo.

Dal pieno coinvolgimento dei Dipartimenti nel processo di costruzione del bilancio scaturisce, infatti, sia una centralità degli stessi in fase di definizione degli obiettivi (vedi paragrafo 5.1.3), che una piena responsabilizzazione dei medesimi per i risultati delle rispettive prestazioni garantendo in questo modo il corretto funzionamento del ciclo della *performance* e la perfetta integrazione con il ciclo di bilancio.

Difatti la contestuale introduzione di criteri di ripartizione delle risorse ai dipartimenti, in linea con il sistema ministeriale di assegnazione del FFO agli Atenei, garantisce la valorizzazione delle migliori prestazioni delle strutture, nella didattica e nella ricerca, e la conseguente attribuzione di maggiori risorse.

In particolare, i parametri utilizzati sono stati quelli relativi alla didattica (studenti regolari e costo standard) e alla ricerca (indicatore IRDF della VQR 2011-2014). A tal fine i risultati dell'Ateneo, conseguiti sui suddetti parametri, sono stati disaggregati a livello dipartimentale al fine di evidenziare l'apporto fornito da ogni singolo Dipartimento alle prestazioni complessive della nostra Università, prestazioni a fronte delle quali è stato assegnato il FFO annuale.

Le risorse della suddetta quota sono state, quindi, ripartite alle strutture sulla base delle rispettive *performance* e sono state finalizzate al finanziamento delle attività e delle iniziative pianificate dai Dipartimenti per il raggiungimento dei rispettivi obiettivi.

Una seconda quota di risorse è stata, invece, ripartita secondo i criteri tradizionali, legati alla numerosità della docenza nei dipartimenti, alle esigenze dei laboratori didattici, alle scuole di specializzazione, alla docenza a contratto e dei ricercatori, agli assegni di ricerca e ai dottorati.

La responsabilizzazione dei soggetti sui risultati innesca automaticamente processi di miglioramento e di superamento delle criticità, ove presenti.

Di converso, l'applicazione di sistemi di ripartizione cosiddetti 'a pioggia' o l'utilizzo di criteri 'storici' produce l'inevitabile deresponsabilizzazione delle strutture, disincentiva le migliori prestazioni e determina la mancanza di strumenti efficaci per governare e garantire la sostenibilità economica dell'Ateneo.

La predetta dinamica incentivante si auspica possa continuare a produrre progressivamente un miglioramento delle prestazioni di Ateneo e, quindi, un incremento delle entrate di derivazione ministeriale.

L'analisi del FFO assegnato è stata necessaria per orientare al meglio gli obiettivi di miglioramento e le correlate azioni per il prossimo anno. Questo processo ha consentito di garantire una perfetta integrazione tra il ciclo della *performance* e gli strumenti di programmazione economico-finanziari e di bilancio.

6. FASI E SOGGETTI DEL PROCESSO DI REDAZIONE DEL PIANO

Il processo seguito per la redazione del presente Piano, presentato dal Direttore Generale facente funzione, si è svolto secondo le seguenti fasi:

1. Pianificazione delle attività operative, da parte del Direttore Generale, che svolge il ruolo anche di RPCT, sulla base delle Linee Guida e della normativa di riferimento citate nelle distinte tre sezioni del presente Piano.
2. Disamina delle osservazioni dell'OIV contenute nella Relazione annuale del Nucleo di Valutazione sul ciclo della *performance* dell'anno precedente.
3. Condivisione da parte del DG della pianificazione operativa delle attività proposte con il Rettore, sulla base dei documenti programmatici strategici adottati dagli Organi di Governo (Piano strategico triennale, Politiche di Ateneo per la didattica e per la ricerca e Piano triennale della sostenibilità).
4. Ricognizione delle Fonti e raccolta puntuale, da parte della Segreteria del Direttore Generale, delle informazioni e di tutti i dati necessari alla predisposizione del Piano, con il supporto degli Uffici competenti.
5. Incontri convocati dal Direttore Generale con i Responsabili delle strutture mirati alla presentazione di obiettivi coerenti con gli obiettivi strategici ed operativi di Ateneo (nota prot. n. 179324 del 4/07/2019). In fase di redazione del Piano (nota prot. n. 275411 del 27/11/2019) il Direttore Generale ha invitato i Responsabili delle strutture a una revisione degli obiettivi alla luce del PNA 2019.
6. Redazione finale del Piano da parte del Direttore Generale, con la collaborazione della Dott.ssa Veronica Villa della UAFS Segreteria del Direttore Generale.
7. Confronto con l'OIV sulla bozza del testo finale e recepimento delle osservazioni dell'Organo.
8. Validazione da parte dell'OIV del SMVP.
9. Presentazione del Piano al Consiglio di Amministrazione,
10. Caricamento del Piano sul Portale della *Performance* e sul portale di Ateneo.

11. Informazione di pubblicazione agli stakeholder interni con richiesta di diffusione e condivisione del Piano all'interno dei rispettivi ambiti organizzativi.