

# RELAZIONE *PERFORMANCE*

2019



Giugno 2020

Il Direttore Generale  
Avv. Alessandra Moscatelli



## INDICE

1. INTRODUZIONE DELLA RELAZIONE	4
2. SINTESI DELLE INFORMAZIONI DI INTERESSE PER I CITTADINI E GLI <i>STAKEHOLDERS</i> ESTERNI	5
2.1. Contesto esterno di riferimento	5
2.1.1. Contesto nazionale	5
2.1.2. Contesto regionale e provinciale	9
2.2. L' Amministrazione	14
2.3. I punti di forza e punti di debolezza	22
3. VALUTAZIONE DEL GRADO DI CONSEGUIMENTO DEGLI OBIETTIVI	30
3.1 I risultati raggiunti – Piano strategico	30
<b>OBIETTIVI STRATEGICI</b>	31
3.2. Valutazione della <i>performance</i> individuale	39
3.2.1 Valutazione del Direttore Generale	39
3.2.2. Valutazione dei Dirigenti	39
3.2.3. Valutazione del Personale T.A.	39
4. IL PROCESSO DI REDAZIONE DELLA RELAZIONE SULLA <i>PERFORMANCE</i>	43
4.1. Fasi, soggetti e tempi	43
4.2. Punti di forza e di debolezza del ciclo della <i>Performance</i>	44

### ALLEGATI:

1. CONSEGUIMENTO OBIETTIVI INDIVIDUALI E DI STRUTTURA 2019

## 1. Introduzione della Relazione

La presente Relazione sulla *Performance* illustra i risultati ottenuti nel corso dell'anno 2019, secondo quanto previsto dall'articolo 10 del D.Lgs. n. 150/2009, che dispone che le Amministrazioni adottino, entro il 30 giugno di ogni anno, un documento denominato "Relazione sulla *Performance*" con cui dare "evidenza, a consuntivo, con riferimento all'anno precedente, dei risultati organizzativi e individuali raggiunti rispetto ai singoli obiettivi programmati ed alle risorse (...omissis...)".

L'Ateneo ha adottato il Piano Integrato per il triennio 2019-2021 con delibera del Consiglio di Amministrazione n. 13 del 30.01.2019. Il Piano è stato pubblicato, come previsto dalla normativa, sul sito di Ateneo nella apposita sezione "Amministrazione Trasparente".

Nella presente Relazione si illustra, pertanto, lo stato di attuazione del Piano, i principali dati di sintesi sulla *performance* di Ateneo e gli obiettivi conseguiti nel corso dell'anno 2019, analizzando segnatamente i risultati raggiunti nelle quattro aree strategiche (didattica, ricerca, terza missione e servizi strumentali).

Nella redazione della presente Relazione si è tenuto conto delle indicazioni metodologiche delineate nel documento denominato "Sistema di misurazione e valutazione della *Performance*", dei principi espressi nelle Delibere CIVIT nn. 4, 5 e 6 dell'anno 2012 e delle successive Linee guida dell'Anvur nonché delle osservazioni presentate il 25 ottobre 2019 dall'OIV nella "Relazione Annuale 2019 sul Sistema AVA – Sezione II: Valutazione della *Performance*".

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

La relazione, una volta approvata dal Consiglio di Amministrazione nella prima seduta utile, sarà sottoposta al Nucleo di Valutazione ai fini della formale validazione prevista dalla norma entro il 30 giugno 2020.

La relazione è stata redatta in coerenza con la relazione di accompagnamento al bilancio consuntivo di Ateneo, approvata dal CdA in data 26 maggio 2020, in quanto entrambi i documenti, pur da prospettive non esattamente coincidenti, hanno la stessa finalità di evidenziare, in fase di rendicontazione, i risultati di un anno di attività, gli obiettivi raggiunti sul fronte delle "prestazioni" connesse alle funzioni istituzionali e a quelle strumentali, compresa la rilevazione dei dati di carattere economico-finanziario, come richiesto dalle Linee Guida per la gestione integrata dei cicli della *performance* e del bilancio delle università statali italiane ha approvate con delibera n. 18 del 23 gennaio 2019, del Consiglio Direttivo dell'ANVUR.

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

### 2.1. Contesto esterno di riferimento

#### 2.1.1. Contesto nazionale

Dal 2018 la crescita dell'economia italiana ha osservato una fase di rallentamento rispetto agli anni precedenti, durante i quali il divario con l'area Euro si era in parte ridotto. In verità questa decelerazione ha riguardato -pur con proporzioni diverse- anche altri paesi europei, come ad esempio la Germania, la quale ha recentemente registrato una debole ma significativa flessione del Pil ed un considerevole calo delle esportazioni. Si noti che il rallentamento dell'industria tedesca, la cui attività è strettamente connessa con il tessuto produttivo italiano, ha alimentato un clima di preoccupante incertezza riguardo al corso futuro dell'economia. In questo quadro pare necessario includere la marcata instabilità che caratterizza il contesto economico-politico nazionale ed internazionale: negli ultimi mesi del 2019, infatti, vi è stato un elevato livello d'incertezza, a causa di eventi come la recente crisi di governo in Italia, la possibile escalation protezionistica tra Stati Uniti e Cina, il processo di distacco del Regno Unito dall'Unione Europea e la prolungata instabilità che tutt'oggi caratterizza diverse regioni limitrofe all'UE. Tali dinamiche hanno contribuito a mantenere un costante stato di preoccupazione da parte di attori economici e *policy maker*, specialmente nei paesi che sono alle prese con problemi strutturali di lungo corso come l'Italia.

All'interno di un quadro congiunturale complesso e incerto, l'economia italiana stenta ad uscire da un prolungato stato di stagnazione. Per quanto concerne l'anno passato, le rilevazioni hanno evidenziato un modesto incremento del prodotto interno lordo nel primo trimestre (+0,1%), che però si è azzerato nel secondo, con contrazioni congiunturali (-0,1%) sia nel terzo sia nel quarto trimestre<sup>1</sup>. Nel complesso, se per il 2019 la proiezione della crescita del Pil è pressoché nulla, per il 2020 bisognerà tener conto degli effetti inevitabili derivanti dalla diffusione dall'Epidemia Covid-19.

Mentre da una parte la dinamica commerciale risente di un rallentamento generalizzato, dall'altra i dati evidenziano che le aziende italiane hanno comunque mantenuto le proprie quote di mercato, rafforzando la propria posizione in particolare nei mercati giapponese, statunitense e svizzero.

Se le esportazioni mostrano un andamento debole ma positivo, non si può sostenere la stessa cosa per i consumi interni. La dinamica dell'indice di fiducia dei consumatori negli ultimi due anni ha mostrato un significativo declino, passando da un valore superiore a 117 (Marzo 2018) ad un valore pari a 110,8 (dicembre 2019)<sup>2</sup>. Sul fronte dei prezzi, il rallentamento di spese famigliari e consumi ha contribuito a mantenere l'inflazione su livelli decisamente bassi, senza dubbio inferiori a quelli dei principali paesi europei.

---

<sup>1</sup> Rapporto annuale ISTAT 2019: <https://www.istat.it/it/archivio/rapporto+annuale>

<sup>2</sup> Fonte: dati ISTAT, <https://www.istat.it/it/archivio/fiducia+consumatori+e+impres?page=1>

La situazione appare diversa nel campo degli investimenti pubblici e privati. In effetti, dal 2015 in avanti i dati mostrano una dinamica di crescita costante per l'Eurozona nel suo complesso e anche per l'Italia, la cui performance positiva è proseguita anche con valori di crescita significativi, anche se complessivamente inferiori alla media UE<sup>3</sup>.

D'altra parte un elemento che non cessa di destare preoccupazione è il debito pubblico italiano, che nel 2019 ha toccato quota 133% (a fronte di una media europea pari all'85%), confermando l'Italia come secondo paese più indebitato tra gli stati dell'Unione (dopo la Grecia) e sesto a livello mondiale (dopo Giappone, Venezuela, Sudan, Grecia e Libano)<sup>4</sup>.

Nonostante gli squilibri strutturali e la debolezza del ciclo economico, alcuni segnali positivi provengono dal mercato del lavoro. In effetti, negli ultimi anni il tasso di occupazione ha evidenziato una lenta ma continua crescita, fino a raggiungere un valore pari a 59,1% nel terzo trimestre del 2019, dato che si avvicina sensibilmente ai livelli pre-crisi. In modo simile, anche il tasso di disoccupazione prosegue su una direttrice di progressiva decrescita: dopo aver sfiorato il 13% nel corso del 2014, nel 2018 il valore era sceso al di sotto dell'11%, per poi assestarsi al 9,9% nel corso del 2019<sup>5</sup>. Tuttavia, nonostante i risultati raggiunti negli ultimi anni, continuano a permanere alcuni profili di criticità. In primis, preme sottolineare la persistenza di un ampio divario tra il tasso di disoccupazione italiano e quello degli altri paesi membri dell'Unione, che in media è pari a 6,3%<sup>6</sup>; ciò indica che, a fronte di una tendenza positiva, vi sono ancora ampi margini di potenziale miglioramento. In secondo luogo, il tasso di disoccupazione giovanile italiano, pur essendosi marginalmente ridotto negli ultimi mesi, resta uno dei più elevati in Europa, assestandosi attorno al 29%. In ultimo, è necessario porre in evidenza che l'andamento positivo dell'occupazione è riconducibile principalmente alla crescita dei dipendenti a termine (+30 mila unità) e alla diminuzione dei permanenti (-18 mila unità), oltre che alla decrescita degli indipendenti (-44 mila unità). Il crescente utilizzo di formule contrattuali che vertono su tipologie d'impiego a tempo determinato sta alimentando un'ampia discussione sul tema della qualità del lavoro, discussione che include la sfera politica, le parti sociali e, più in generale, numerosi ambiti della società civile.

A fronte di simili criticità, assume ancora più importanza l'istruzione, tuttora un fattore che riduce il rischio di trovarsi in stato di disoccupazione. Preme sottolineare che, se il tasso di occupazione è cresciuto in corrispondenza di tutti i livelli d'istruzione, gli studi superiori sembrano incidere meno di quelli universitari su questa dinamica. Vale la pena di notare che anche i giovani sembrano aver interiorizzato aspettative positive sul ruolo dell'istruzione universitaria, visto che la maggior parte dei neolaureati (circa il 67%) decide di proseguire gli studi dopo il diploma superiore<sup>7</sup>.

---

<sup>3</sup> Fonte: dati OECD, <https://data.oecd.org/gdp/investment-gfcf.htm>

<sup>4</sup> Fonte: International Monetary Fund

<sup>5</sup> Fonte: dati ISTAT, [https://www.istat.it/it/files//2019/10/CS\\_Occupati-e-disoccupati\\_SETTEMBRE\\_2019.pdf](https://www.istat.it/it/files//2019/10/CS_Occupati-e-disoccupati_SETTEMBRE_2019.pdf)

<sup>6</sup> Fonte: dati OECD, <https://data.oecd.org/unemp/unemployment-rate.htm>

<sup>7</sup> Fonte: Almalaurea - Rapporto 2019 sulla Condizione occupazionale dei laureati

Un profilo di criticità è invece rappresentato dal saldo migratorio, negativo soprattutto per il segmento dei lavoratori ad alta qualificazione. Negli ultimi anni l'attenzione mediatica si è concentrata sulla cosiddetta "fuga dei cervelli" e, in effetti, secondo i dati Istat la percentuale d'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 che fatica ad invertirsi. Come testimoniato dalle rilevazioni, i laureati che emigrano rappresentano una proporzione considerevole, segno che il tessuto economico-produttivo italiano -al netto delle marcate differenze regionali- spesso non è pienamente in grado di assorbire tutta l'offerta di lavoro qualificato.

Questa dinamica è certamente collegabile ad una molteplicità di fattori complessi ed eterogenei, tra cui i bassi tassi di crescita dell'economia, la stagnazione dei salari per molte categorie di lavoratori e, senza dubbio, la scarsa competitività del sistema economico-produttivo italiano. A tal proposito, gli studi elaborati nel 2019 dal *World Economic Forum*<sup>8</sup> collocano l'Italia al trentesimo posto, preceduta da Qatar e Cina; tra gli stati europei più competitivi spicca l'Olanda (quarta) e la Germania (settima), con Svezia e Francia che guadagnano posizioni rispetto all'anno precedente, confermandosi nella lista dei quindici paesi più virtuosi. In estrema sintesi, il punteggio dell'Italia è tenuto basso non solo dai livelli preoccupanti di debito pubblico e disoccupazione, ma anche dall'eccessivo peso della burocrazia (136esima posizione su 140 paesi), dalla limitata capacità dei governi di adattarsi al cambiamento e dallo scarso dinamismo del settore finanziario. Dunque, nonostante un ottimo punteggio in termini di qualità del sistema sanitario, sicurezza pubblica e capacità d'innovazione ad alto livello, l'Italia mostra ancora numerosi fattori di criticità, che rendono difficile intraprendere un sentiero di robusta crescita.

Nonostante ciò, l'Italia continua a rivestire un ruolo di primo piano tra i paesi industrializzati.

In questo quadro, i processi di digitalizzazione rappresentano un'opportunità imperdibile per il sistema produttivo italiano. La cosiddetta "*Digital Transformation*" non interessa solo l'industria, ma comprende l'intera filiera: dalla progettazione alla produzione, dalla logistica ai servizi post-vendita. Questa trasformazione assume i caratteri di un vero e proprio nuovo paradigma produttivo e crea un forte profilo di discontinuità con il passato, aprendo il campo a nuovi modelli di business e permettendo una riconfigurazione sia delle modalità di produzione sia degli assetti organizzativi aziendali.

Un simile cambiamento strutturale non può che generare notevoli implicazioni sulla dinamica del mercato del lavoro. In effetti, i processi di digitalizzazione comportano non solo l'esigenza di avviare un radicale processo di riqualificazione di figure professionali già operanti sul mercato, ma soprattutto la comparsa di nuove specializzazioni e nuove professionalità. Nello specifico, in Italia, sulla scia di importanti provvedimenti varati pochi anni orsono (ad esempio il Piano Nazionale Industria 4.0), si calcola che negli anni a venire saranno sempre più richieste figure come esperti di

---

<sup>8</sup> Fonte: [http://www3.weforum.org/docs/WEF\\_TheGlobalCompetitivenessReport2019.pdf](http://www3.weforum.org/docs/WEF_TheGlobalCompetitivenessReport2019.pdf)

*web marketing, data analysis, machine learning, data protection e privacy*, e più in generale operatori nel campo dell'intelligenza artificiale. Nel complesso, si stima che il settore dell'Industria 4.0 assorbirà più di 200mila lavoratori con specifiche competenze matematiche e informatiche, figure professionali che al momento sono reperibili solo in parte nel mercato italiano. Vale la pena di notare che la domanda di lavoro si concentrerà molto probabilmente non solo su profili specializzati, ma anche su figure in grado di sviluppare una visione multidisciplinare. Ad esempio, sarà sempre più importante che l'esperto di *data science* sia in grado di tradurre e applicare le sue competenze in opportunità concrete per l'azienda in cui presta lavoro: a tal fine sarà fondamentale, oltre alle competenze tecniche, anche la conoscenza delle dinamiche d'impresa e dei mercati in cui essa si colloca. In un simile contesto, risulta evidente che in futuro assumeranno sempre più rilevanza le cosiddette *soft skills*, come la creatività, la gestione di relazioni sociali e la capacità di lavorare in gruppo.

Un'altra area strategica per il presente e l'immediato futuro è la cosiddetta "Green economy". Secondo uno studio condotto dalla Fondazione Symbola in collaborazione con Unioncamere<sup>9</sup>, negli ultimi cinque anni oltre 432mila imprese italiane hanno investito in prodotti e tecnologie sostenibili, atte a ridurre l'impatto ambientale e le emissioni di CO<sub>2</sub>. Attualmente, secondo il rapporto citato poc'anzi, i "Green Jobs" in Italia sarebbero circa 3,1 milioni, ossia il 13% degli occupati.

In effetti, negli ultimi dieci anni in Italia il settore delle energie rinnovabili ha fatto registrare una decisa espansione. Nonostante la strada da percorrere sia obiettivamente ancora lunga, l'Italia si colloca al settimo posto tra i paesi per valore d'investimenti nel decennio destinati al settore (dopo Cina, Usa, Giappone, Germania, Gran Bretagna e India). In particolare, nel 2019 in Italia il 21,5% delle imprese ha investito su prodotti o tecnologie "green", percentuale superiore di ben 7 punti rispetto al valore registrato nel 2011.

A fronte di questa dinamica, si calcola che nei prossimi anni l'avanzata di settori legati all'economia circolare e sostenibile avrà ampie ricadute occupazionali. Su scala globale, l'ILO<sup>10</sup> ha previsto la creazione netta di circa 18 milioni di posti di lavoro "green" entro il 2030, che deriverebbero dal saldo tra circa 24 milioni di posti creati e 6 milioni persi. Concentrandoci sul caso italiano, il rapporto GreenItaly prevede che approssimativamente un'opportunità di lavoro su cinque sarà proveniente da questo settore, sia nella sfera privata sia nel pubblico. La domanda di competenze "green" sarà certamente trasversale, in quanto riguarderà sia professioni tecniche sia impieghi ad alta specializzazione, così come impiegati, addetti ai servizi, artigiani ed operai.

In sintesi, nonostante il quadro socio-economico complessivo presenti diversi profili di criticità, l'Italia è chiamata a raccogliere alcuni importanti sfide, come quella della digitalizzazione e del

---

<sup>9</sup> Fonte: Rapporto GreenItaly 2019 - <https://www.symbola.net/ricerca/greenitaly-2019/>

<sup>10</sup> [https://www.ilo.org/weso-greening/documents/WESO\\_Greening\\_EN\\_web2.pdf](https://www.ilo.org/weso-greening/documents/WESO_Greening_EN_web2.pdf)

rispetto dell'ambiente. In entrambi i campi, l'istruzione e l'università ricopriranno un ruolo chiave, sia per il contributo scientifico alla guida dei processi di cambiamento, sia per la formazione del capitale umano che sarà chiamato ad inserirsi in un nuovo tessuto sociale e produttivo.

### 2.1.2. Contesto regionale e provinciale

Negli anni seguenti al *crash* del 2008 l'economia lombarda è stata in grado di mantenere performance sistematicamente migliori della media italiana, e lo testimonia il fatto che la regione ha raggiunto livelli di attività pre-crisi già dal 2017, al contrario di molte altre regioni che faticano a risollevarsi. Nello specifico, è da sottolineare l'andamento particolarmente positivo dei settori meccanico (+4,8% rispetto all'anno precedente) e minerario (+3,9%), mentre si sono mostrati maggiormente in difficoltà il calzaturiero (-1,1%) e il tessile/abbigliamento (-2,4%), settori che hanno risentito in maniera più consistente del recente calo della domanda nel settore manifatturiero. Sul versante immobiliare si sono invece registrati segnali positivi, come la generale espansione dei fatturati delle imprese edili (+3,9%) e l'accelerazione delle compravendite delle abitazioni (+6,5%). Una voce positiva è rappresentata dal settore turistico, come testimonia, ad esempio, la rilevante crescita nel 2018 delle visite ai musei e ai siti archeologici (+3,6%). Un apporto significativo a questo trend proviene anche dalla spesa dei viaggiatori stranieri (+4,3%), il cui andamento positivo riflette sia le forti connessioni internazionali del tessuto produttivo lombardo, sia il primato nell'organizzazione di eventi internazionali, come ad esempio le fiere.

Segnali molto incoraggianti provengono anche dal versante dell'innovazione tecnologica. Nel 2018, infatti, il numero d'impresе che ha investito in tecnologie digitali nel settore automazione/integrazione dei processi produttivi (la cosiddetta "Industria 4.0") è aumentato in modo considerevole, attestandosi oggi a circa il 13% del totale.

In generale, uno dei principali punti di forza dell'economia lombarda rimane l'esportazione. Se la metalmeccanica continua a essere una delle principali aree di specializzazione della regione, anche il contributo dei prodotti farmaceutici, chimici e plastici è stato consistente (circa un quarto dell'export regionale); inoltre, di grande rilievo è stato non solo il contributo del settore pelli, accessori e calzature, ma anche dell'elettronica e dell'ottica. In generale, rispetto all'anno precedente il flusso di esportazioni è aumentato verso paesi come Stati Uniti, Svizzera, Cina, India e Brasile, mentre è diminuito verso paesi come Regno Unito e Russia, risentendo in modo negativo della persistente instabilità politica.

Un altro elemento chiave per la performance dell'economia lombarda è l'elevato tasso di crescita della produttività del lavoro e dell'occupazione rispetto alla media italiana. In effetti, già nel 2018 la produttività del lavoro<sup>11</sup> in Lombardia aveva fatto registrare valori marcatamente superiori all'indicatore aggregato (circa 20% in più) in quasi tutti i principali comparti produttivi. Vale la pena di notare che il divario tra il trend regionale e quello italiano si è ampliato a partire dal 2014,

---

<sup>11</sup> In questo caso il rapporto tra valore aggiunto e unità di lavoro equivalenti è stato considerato come indicatore di produttività del lavoro.

grazie alla consistente crescita che la Lombardia ha sperimentato negli anni immediatamente seguenti alla crisi. Tale dinamica ha prodotto implicazioni positive nel mercato del lavoro, come l'incremento dell'occupazione registrato nel 2018. In particolare, durante lo scorso anno il numero totale degli occupati si è incrementato dello 0,6%, specialmente nei settori legati a servizi e manifattura. Al contrario, nel settore edilizio il numero di addetti è tornato a decrescere, dopo il lieve trend positivo del 2017.

D'altro canto, anche il tasso di disoccupazione mostra un andamento incoraggiante e significativamente diverso dalla media italiana. Nel 2018 l'indicatore si è assestato attorno al 6%, per poi ridursi ulteriormente fino al 5,6%<sup>12</sup> nel quarto trimestre del 2019; è importante sottolineare come in Lombardia anche il tasso di disoccupazione di lunga durata<sup>13</sup> si sia ridotto, assestandosi su un valore pari a 2,7% nel 2019 (a fronte del 5,5% della media nazionale)<sup>14</sup>.

Nello stesso periodo si è ridotto al 14,8% anche il numero dei cosiddetti "Neet"<sup>15</sup>, ossia i giovani di età compresa tra i 15 e i 29 anni che non studiano e non lavorano: La loro incidenza in Lombardia passa dal 15,1%, del 2018, al 14,8%.

Nonostante i dati discussi in precedenza mettano in luce la relativa solidità del mercato del lavoro lombardo rispetto a quello nazionale, permangono alcuni profili di criticità che meritano una riflessione. Uno di questi aspetti è certamente il disallineamento tra le competenze possedute dai lavoratori e quelle richieste dalle imprese. In Lombardia, così come in Italia nel complesso, si registra una netta discrepanza (decisamente superiore alla media UE) tra domanda e offerta in campo ingegneristico, informatico, elettronico e, in generale, tecnologico: in questi settori la domanda fatica a trovare sufficiente offerta di lavoro specializzato. Per quanto concerne le altre aree, in Lombardia l'offerta di lavoratori con competenze aziendali e manageriali risulta adeguata alla domanda di mercato, cosa che invece non accade in molte altre regioni italiane ed in altri stati europei (ad esempio, Germania e Francia), in cui permangono situazioni di squilibrio. Inoltre, rispetto alla media europea, in Lombardia la domanda di competenze mediche e giuridiche risulta maggiormente allineata con l'offerta di lavoratori qualificati.

La crescente domanda di forza lavoro qualificata in campo ingegneristico ed informatico mostra come il progresso tecnologico e i processi di digitalizzazione stiano di fatto riconfigurando gli assetti organizzativi e produttivi su vasta scala, creando nuove forme di impiego e, di conseguenza, generando la necessità di nuove conoscenze e competenze di lavoro. In questo quadro, il sistema educativo -ed in particolare l'Università- assume un ruolo centrale nel formare capitale umano in grado di adattarsi alle esigenze di un mondo in forte cambiamento. A tal riguardo, la Lombardia si

---

<sup>12</sup> Fonte: Focus Congiunturali, Unione Camere Lombardia:

[http://www.unioncamerelombardia.it/images/file/OE%20Mercato%20del%20Lavoro/Mercato\\_Lavoro\\_Focus2t19.pdf](http://www.unioncamerelombardia.it/images/file/OE%20Mercato%20del%20Lavoro/Mercato_Lavoro_Focus2t19.pdf)

<sup>13</sup> Il tasso di disoccupazione di lunga durata è inteso come la quota delle persone disoccupate da più di un anno sul totale della forza lavoro.

<sup>14</sup> Fonte: [http://dati.istat.it/Index.aspx?DataSetCode=DCCV\\_TAXDISOCCU1](http://dati.istat.it/Index.aspx?DataSetCode=DCCV_TAXDISOCCU1).

<sup>15</sup> "Neet" è l'acronimo di *Neither in employment nor in education and training*.

riconferma come caso virtuoso in cui il collegamento tra università e impresa sembra generare esiti positivi. A questo proposito preme sottolineare che il conseguimento della laurea esercita un grande impatto sulla probabilità di trovare un impiego: il tasso di occupazione dei laureati risulta pari a 85%, valore più elevato non solo della media italiana, ma anche di quella europea, che al momento è pari a 83,3%.

Nell'ecosistema produttivo lombardo un ruolo di primo piano è ricoperto dalla provincia di Brescia, uno dei territori più produttivi a livello nazionale e internazionale. Pur avendo attraversato un triennio positivo, dal 2018 ad oggi la capacità produttiva dell'industria bresciana sta attraversando una fase di lieve contrazione, dato che il quarto trimestre del 2019 si è chiuso con una diminuzione della produzione manifatturiera rispetto al trimestre precedente (0,2%)<sup>16</sup>. Anche il commercio ha seguito una tendenza simile, facendo registrare una variazione media del fatturato pari a circa 0,1% su base annua. D'altro canto, anche il settore dei servizi ha mostrato segnali positivi, il 2019 si è chiuso con un aumento complessivo del fatturato del 2,6%, la produzione nel comparto artigianale è diminuita nel complesso del 2019 dello 0,3%, segnando un dato in arretramento rispetto alla crescita media del 2,0% del 2018.

Nonostante le difficoltà riscontrate in alcuni settori, nel complesso il tessuto economico-produttivo bresciano ha mostrato una grande dinamicità nel periodo post-crisi, e lo dimostra la dinamica occupazionale: a fine 2018 il livello dell'occupazione aveva toccato le 550mila unità, superando di 20mila il valore relativo all'anno 2008<sup>17</sup>. Contestualmente, si è riscontrata una diminuzione del tasso di disoccupazione, che ha raggiunto quota 5,2%, valore che, pur restando superiore al livello pre-crisi, si colloca ben al di sotto della media nazionale. Un segnale certamente positivo riguarda il tasso di disoccupazione giovanile, che decresce fino a raggiungere il 16,3%, in netto calo rispetto al picco massimo raggiunto nel 2015 (35,9%) ed in assoluta controtendenza rispetto al dato nazionale.

Oltre alla posizione di leadership nella manifattura, Brescia sta compiendo passi avanti anche nel settore turistico<sup>18</sup>: con il suo territorio, naviga 'in alto' nella classifica delle presenze di turisti internazionali, secondo la ricerca 'Il turismo in Lombardia 2018', realizzata da Polis Lombardia sulla base di dati Istat. Per quanto riguarda le presenze, i turisti nella città della Leonessa sono per la gran parte di provenienza straniera (72% contro un 28 % di italiani); per presenze si intendono le notti trascorse negli esercizi ricettivi nel periodo considerato. Più riequilibrato il dato relativo agli arrivi (che identificano il numero di clienti arrivati che hanno effettuato il *check in* nell'esercizio ricettivo nel periodo considerato): a fronte di un 42,8% di presenze italiane, Brescia vanta un 57,2% di stranieri, che frutta un 4° posto nella classifica delle province lombarde.

---

<sup>16</sup> Fonte: camera di commercio Brescia:

[http://www.bs.camcom.it/files/Studi/Dati\\_congiunturali\\_2019/RAPPORTO\\_CONGIUNTURALE\\_4\\_TRIM\\_2019\\_19\\_03\\_2020.pdf](http://www.bs.camcom.it/files/Studi/Dati_congiunturali_2019/RAPPORTO_CONGIUNTURALE_4_TRIM_2019_19_03_2020.pdf)

<sup>17</sup> Fonte: Ufficio Studi AIB

<sup>18</sup> Elaborazione Polis su dati Istat.

Oltre che nel turismo, Brescia ha mostrato performance positive anche in altri ambiti. Secondo il rapporto "ICityRank" 2019<sup>19</sup>, la città si colloca al nono posto su scala nazionale per capacità di promuovere la sostenibilità a medio-lungo termine della mobilità urbana. Inoltre, è da menzionare il settimo posto nella classifica delle migliori città italiane nell'ambito di trasformazione digitale e sfruttamento delle potenzialità offerte dalle nuove tecnologie. Meno brillante è la performance relativa all'indicatore di qualità sociale<sup>20</sup> (28° posto) e, soprattutto, all'indicatore di tutela ambientale (35° posto): su questo punto il rapporto mette in luce talune criticità, riguardanti perlopiù le zone verdi, ancora troppo poco diffuse, e l'eccessivo consumo di suolo. D'altro canto, come riportato dall' "ICityRate" 2018, considerando la metropolitana, le piste ciclabili e i parcheggi, Brescia si classifica nelle prime posizioni su scala nazionale.

In sintesi, il rapporto dipinge Brescia come città ricca di opportunità e di potenzialità. In effetti, a fronte dei numerosi punti di forza discussi in precedenza e dei passi avanti compiuti negli ultimi anni, vi è ancora necessità d'intervenire su alcune aree chiave, soprattutto quelle concernenti aspetti socio-culturali come la qualità della vita sociale e l'ambiente, temi che ad oggi si trovano al centro di un ampio dibattito pubblico, che comprende società civile, politica e cittadinanza. Per queste ragioni si auspica che in futuro tali questioni trovino ulteriore spazio nell'agenda dei *policy maker*.

Nel 2019 la situazione delle *Spin-off* è la seguente: è stata accreditata (senza la partecipazione dell'Unibs al capitale sociale ma solo riconosciuta come "*Spin off* dell'Università degli Studi di Brescia") la *Spin off* "SYRTO Srl", che ha come finalità lo sviluppo e la commercializzazione di prodotti software per l'analisi e la simulazione del rischio sistemico (proponenti prof. Savona - DEM e prof. Granieri - DIMI).

Nel 2019 sono stati depositati tre brevetti in area ingegneristica, di cui uno in contitolarietà con l'Università di Bari.

Tabella 1 – Spin-off anno 2019

SPIN OFF DELL'UNIVERSITA' DEGLI STUDI DI BRESCIA			
	DENOMINAZIONE	ATTIVITA'	ANNO DI ACCREDITAMENTO
AREA MEDICA	DIADEM S.r.l.	La spin off svolge attività di ricerca, sviluppo e realizzazione di prodotti di interesse chimico-farmaceutico e diagnostico, nonché attività di consulenza e servizi nell'ambito della ricerca medica e biotecnologica	2012

<sup>19</sup> Fonte: ICityRank 2019: <https://d110erj175o600.cloudfront.net/wp-content/uploads/2019/11/I-City-Rank-2019.pdf>

<sup>20</sup> L'indice di qualità sociale è costruito sulla base di indicatori che misurano le *criticità sociali*, la *disponibilità dei servizi sociali*, la *formazione*, la *cultura* e l'*attività turistica*.

SPIN OFF DELL'UNIVERSITA' DEGLI STUDI DI BRESCIA			
AREA INGEGNERISTICA	ITALIAN TECHNOLOGY LAB S.r.l.	La spin off, unica partecipata, si pone l'obiettivo di approfondire le ricerche nell'ambito del <i>medical devices</i> in materia di sistemi meccatronici per la riabilitazione, della simulazione dell'interazione tra tessuti biologici e corpi esterni, delle protesi strumentate e sensorizzate e della caratterizzazione dei materiali avanzati	2012 Partecipata dall'Università per il 2% del capitale sociale
	IBIS Engineering S.r.l.	La spin off è una società di servizi che intende operare nel settore ambientale e dell'impiantistica energetica offrendo sul mercato servizi con un alto grado di specializzazione che utilizzano metodologie, tecnologie e brevetti sviluppati da ricerche svolte in Ateneo; tra i servizi sono preminenti l'ingegnerizzazione di brevetti e sistemi energetici complessi.	2014
	SMART SOLUTIONS S.r.l.	La spin off si propone di fornire servizi di analisi chimica di materiali e campioni di varia natura insieme a servizi di consulenza nel settore	2014
	YONDER S.r.l.	la Spin off ha il fine di estrarre informazioni significative dalla moltitudine di dati presenti sul web ed in archivi digitali, fornendo strumenti per comprendere ed orientarsi fra tutte queste informazioni	2014
	POLIBRIXIA S.r.l.	la Spin off opera nel campo delle tecnologie innovative, specialmente nei settori della meccatronica industriale e di servizio, del biomedicale e dell'energia.	2015
	IQ Consulting S.r.l.	La spin off è attiva nella consulenza direzionale in ambito <i>operations</i> ed è orientata alla commercializzazione di prodotti, in particolare di una <i>business template</i> specifica per imprese operanti per commessa singola non ripetitiva.	2015
	NASYS S.r.l.	Lo scopo della Spin off è sviluppare e commercializzare prodotti e servizi innovativi ad alto valore tecnologico, e più specificamente sviluppare, produrre, gestire e commercializzare sensori chimici e sistemi di sensori ad alto valore tecnologico, principalmente basati su nanotecnologie e materiali innovativi.	2016
	TECHNOX S.r.l.	la Società ha come scopo lo sviluppo del <i>concept</i> di macchinari agricoli attraverso attività di supporto alle aziende produttrici, con particolare attenzione al layout dei veicoli	2017

SPIN OFF DELL'UNIVERSITA' DEGLI STUDI DI BRESCIA			
	SYRTO Srl	Spin off "SYRTO Srl", che ha come finalità lo sviluppo e la commercializzazione di prodotti software per l'analisi e la simulazione del rischio sistemico	2019

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

## 2.2. L' Amministrazione

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

Con D.D.G. n. 433, prot. 241635, del 27 settembre 2019 è stato costituito, con decorrenza 1 ottobre 2019, il Settore denominato "Didattica e Ricerca" a titolarità dirigenziale, all'interno del quale sono confluiti il Servizio "Didattica, Internazionalizzazione e Segreteria Studenti", il Servizio "Diritto allo Studio e Post laurea" e il Servizio "Ricerca e Trasferimento Tecnologico". L'articolazione interna dei Servizi resta quella definita con la D.D.G. Rep. n. 514, Prot.149471, del 23 novembre 2018.

Tale modifica è stata attuata per la rilevanza strategica dei settori amministrativi di supporto alle funzioni della didattica e della ricerca in ragione della stretta correlazione delle attività con i parametri ministeriali di ripartizione del Fondo di finanziamento ordinario.

A seguito della visita della CEV in loco per l'Accreditamento periodico è stata confermata la necessità di rafforzare e potenziare ulteriormente le funzioni amministrative di supporto alla didattica e alla ricerca ai fini del progressivo miglioramento dei processi relativi alla programmazione dell'Offerta Formativa nonché della gestione, del monitoraggio e della valutazione delle prestazioni della didattica e della ricerca nell'ambito del Sistema AVA di Assicurazione della qualità.

La costituzione del nuovo Settore è stata condivisa con il Rettore, con i Delegati di riferimento, con i Direttori di Dipartimento, acquisiti i pareri delle RSU e del CUG, per quanto di rispettiva competenza.

Si è ritenuto necessario, di conseguenza, presidiare maggiormente le unità organizzative che svolgono le funzioni amministrative strumentali alla didattica e alla ricerca prevedendo la direzione delle stesse da parte di una figura dirigenziale, incarico conferito con D.D.G. n. 555, prot. 281703 del 11 dicembre 2019, al fine di migliorare ulteriormente l'efficacia e l'efficienza dei servizi resi e le prestazioni.

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, Edilizia e Sicurezza
- Risorse Economiche da cui dipendono gerarchicamente anche i Servizi di amministrazione dipartimentale che fanno capo a 5 Responsabili Amministrativi (RASD) e che coordinano le attività amministrativo-contabile degli 8 Dipartimenti dell'Ateneo. I RASD hanno un riporto funzionale ai Direttori di Dipartimento.

- Didattica e Ricerca

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

- Risorse Umane
- ICT

**1 UOCC** (coordinata da personale di cat. D) in linea

- Sistema Bibliotecario di Ateneo

**2 Servizi in staff alla Direzione Generale:**

- Affari Generali e Legali
- Valutazione e Reporting

**3 UOC in staff alla Direzione Generale:**

- Sanità e supporto CAD Medicina
- Flussi Documentali
- Affari Giuridici e Protezione Dati

Dipendono, invece, **direttamente dal Rettore:**

- la UOS Segreteria Rettore
- la UOC Comunicazione
- la UAS Supporto Rettore e Delegati

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

Organi di Ateneo	Organi Ausiliari di Ateneo
Rettore	Collegio di disciplina
Senato Accademico	Presidio della Qualità di Ateneo



- DSCS (Dipartimento di Scienze Cliniche e Sperimentali)
- DSMC (Dipartimento di Specialità Medico-Chirurgiche, Scienze Radiologiche e Sanità Pubblica)

### **Sistema Bibliotecario di Ateneo (SBA)**

Il Sistema Bibliotecario di Ateneo (SBA) è stato costituito nel 2011 con la fusione, a livello organizzativo e amministrativo, delle biblioteche preesistenti. 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 e anche per questo, sul versante strutturale e logistico, si è mantenuta la partizione per macroarea delle Biblioteche, così organizzate:

- Biblioteca di Economia e Giurisprudenza;
- Biblioteca d'Ingegneria e Medicina – Sede di Ingegneria;
- Biblioteca d'Ingegneria e Medicina – Sede 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.

### **Studenti**

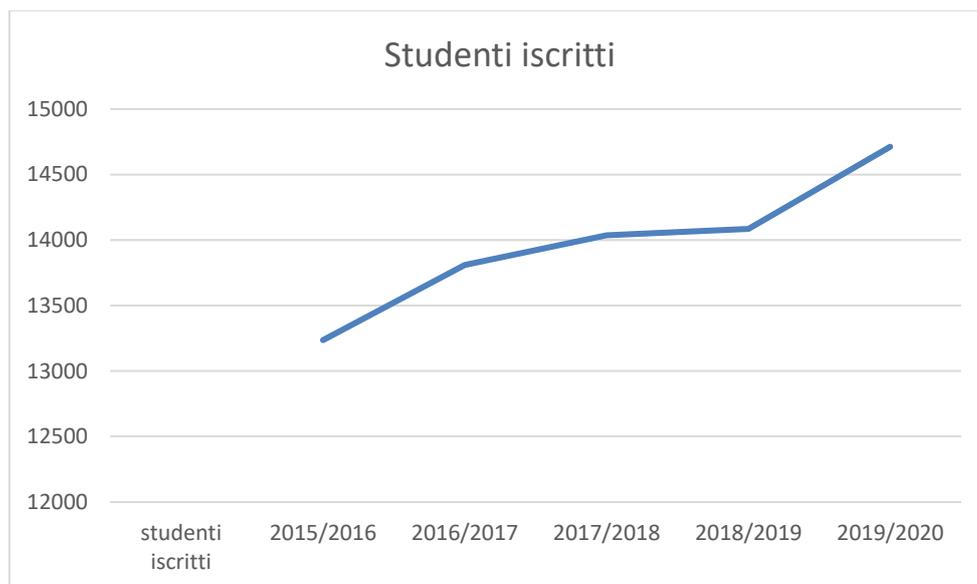
Per l'anno 2019/2020 si è registrato un numero di studenti con iscrizione attiva pari a 14.668, comprese le matricole alla data del 25 maggio 2020.

*Tabella 2- Matricole e iscritti quinquennio 2015/2020 – dati rilevati al 25 maggio 2020*

		2015/2016	2016/2017	2017/2018	2018/2019	2019/2020
		STUDENTI ISCRITTI				
ECONOMIA	CORSI TRIENNALI	2452	2843	2895	2968	3245
	CORSI MAGISTRALI	412	443	506	530	542

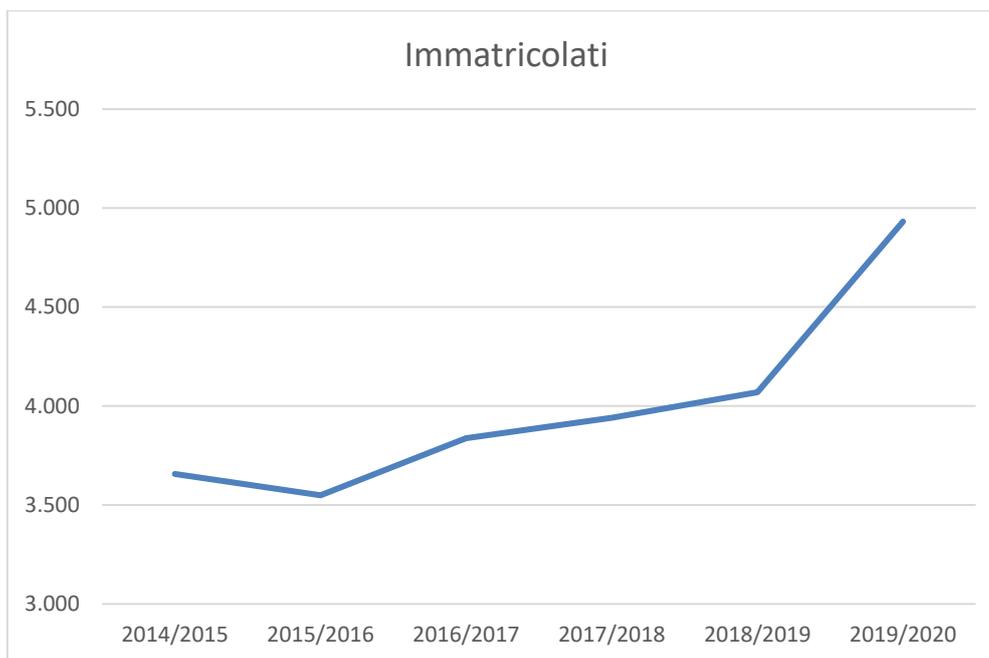
		2015/2016	2016/2017	2017/2018	2018/2019	2019/2020
		STUDENTI ISCRITTI				
	CORSI SINGOLI	8	1	13	17	23
GIURISPRUDENZA	CORSO TRIENNALE	458	451	399	396	426
	CORSO MAGISTRALE	1254	1280	1255	1131	1134
INGEGNERIA	CORSI TRIENNALI	2712	2918	3145	3349	4099
	CORSI MAGISTRALI	1297	1202	1279	1243	1202
	CORSI SINGOLI	-	10	13	10	21
MEDICINA	CORSI TRIENNALI	2531	2566	2422	2391	2339
	CORSI MAGISTRALI	2106	2095	2108	2049	1992
	CORSI SINGOLI	6		1	1	
<b>TOTALE CORSI DI LAUREA</b>		<b>13236</b>	<b>13809</b>	<b>14036</b>	<b>14085</b>	<b>14712</b>

Grafico 1- Andamento studenti attivi a.a. 2015/2016 - 2016/17 - 2017/18 - 2018/19 - 2019/2020


 Tabella 3- Studenti immatricolati (lauree triennali e magistrali)  
 a.a. 2014/2015 - 2015/2016 - 2016/17 - 2017/18 - 2018/19 - 2019/2020

Anno Accademico	Immatricolati
2014/2015	3.656
2015/2016	3.549
2016/2017	3.838
2017/2018	3.940
2018/2019	4.070
2019/2020	4.931

Grafico 2- Andamento immatricolati a.a. 2014/2015 - 2015/2016 - 2016/17 - 2017/18 – 2018/19 – 2019/2020



### **Offerta didattica**

Nell'anno 2019, anche grazie all'avvio di quattro nuovi corsi di studio, si è registrato un incremento del 20% degli studenti immatricolati.

Il numero complessivo degli studenti attivi risulta sostanzialmente in crescita del stabile del 3,5%. Alla data del 6 aprile si sono laureati 2.515 studenti. Si devono concludere le prove finali delle professioni sanitarie e del corso di laurea magistrale a ciclo unico in giurisprudenza.

E' previsto per l'a.a. 2020/2021 un ulteriore ampliamento dell'offerta formativa con l'attivazione del corso di laurea triennale in Ingegneria delle Tecnologie per l'Impresa Digitale e di due corsi di laurea magistrale: Economia Sociale e Imprese Cooperative e Scienze Giuridiche dell'Innovazione. E' inoltre prevista la modifica dell'ordinamento del corso di laurea in Fisioterapia e del corso magistrale in Management al fine di presentare una nuova offerta formativa.

E' auspicabile un ulteriore incremento degli studenti per l'anno 2020.

### **Personale**

Il personale docente, dirigente e tecnico-amministrativo dell'Università degli Studi di Brescia è ripartito secondo la tabella seguente (dati al 31.12.2019).

Tabella 4 - Ripartizione personale docente dell'Università degli Studi di Brescia (31.12.2019)

PERSONALE DOCENTE AL 31.12.2019	
Professori Ordinari	167
Professori Associati	230
Ricercatori	108
Ricercatori a tempo determinato	92
<b>Totale Docenti (professori ordinari e associati, ricercatori)</b>	<b>597</b>

Tabella 5 - Ripartizione personale docente dell'Università degli Studi di Brescia triennio 2017-2019

PERSONALE DOCENTE triennio 2017-2019			
	31.12.2017	31.12.2018	31.12.2019
Professori ordinari	144	157	167
Professori associati	216	219	230
Ricercatori	150	129	108
Ricercatori TD	45	71	92
<b>TOTALI</b>	<b>555</b>	<b>576</b>	<b>597</b>

Grafico 3 - Andamento ripartizione personale docente dell'Università degli Studi di Brescia triennio 2017-2019

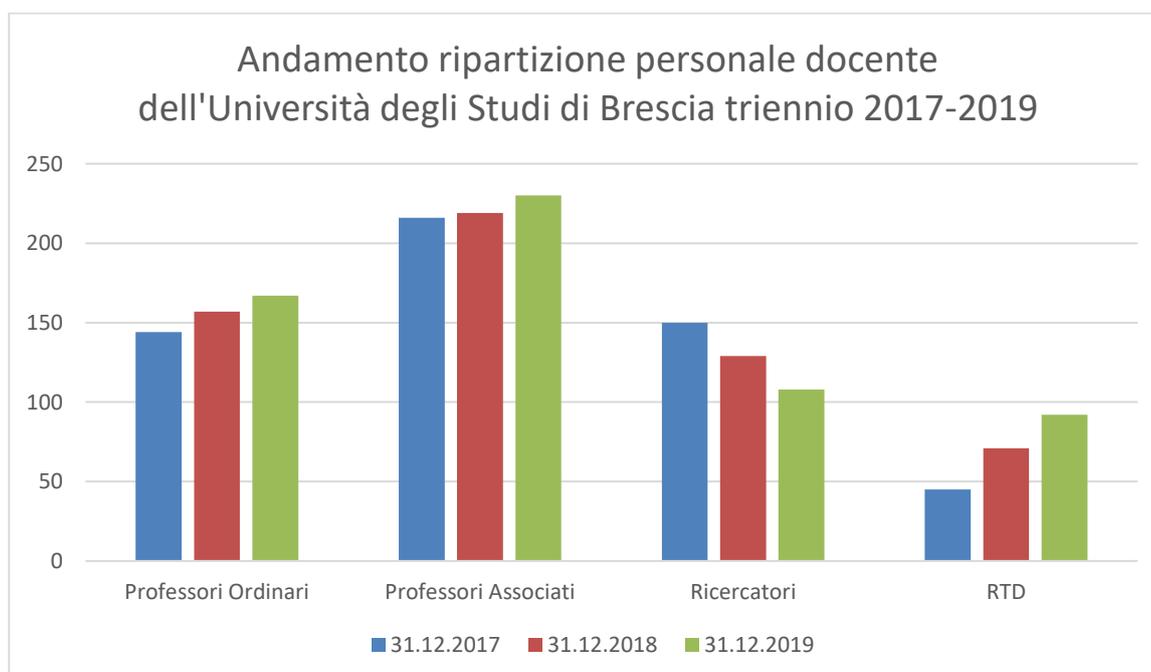


Tabella 6 - Ripartizione personale dirigente e tecnico-amministrativo dell'Università degli Studi di Brescia (31.12.2019)

PERSONALE DIRIGENTE E TECNICO-AMMINISTRATIVO AL 31.12.2019	
Dirigenti	3
Categoria EP	26
Categoria D	128
Categoria C	259
Categoria B	74
Collaboratori Esperti Linguistici	4
di cui tempi determinato*	12 *
<b>Totale personale dirigente e tecnico-amministrativo</b>	<b>494</b>

Fonte Servizio RU , Ufficio del personale, rilevazione CSA.

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

Tabella 7 - Ripartizione personale dirigente e tecnico-amministrativo dell'Università degli Studi di Brescia Triennio 2017-2019

PERSONALE TECNICO AMMINISTRATIVO triennio 2017-2019			
	31.12.2017	31.12.2018	31.12.2019
<b>Personale Tecnico Amministrativo</b>	<b>500</b>	<b>496</b>	<b>494</b>
di cui Dirigenti	2	2	3
di cui EP	28	28	26
di cui D	127	130	128
di cui C	251	248	259
di cui B	87	84	74
di cui Collaboratori Esperti Linguistici	5	4	4
di cui tempi determinato *	15*	9*	12*

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

Grafico 4 – Andamento ripartizione personale dirigente e tecnico-amministrativo dell'Università degli Studi di Brescia (triennio 2017-2019)

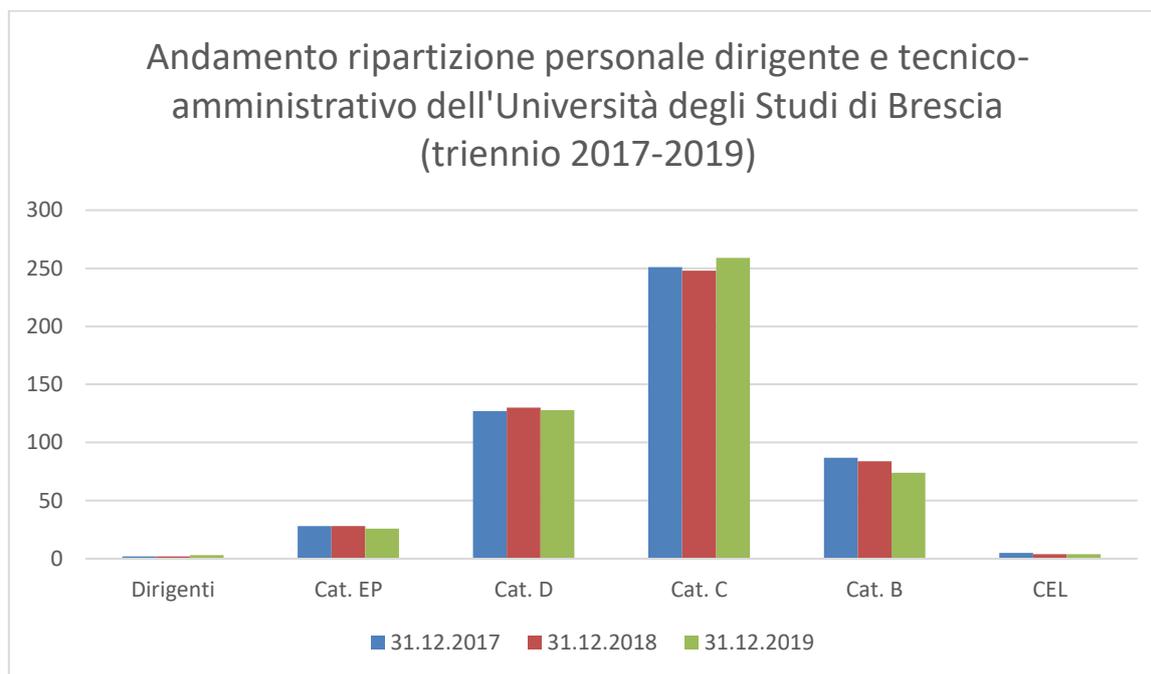


Tabella 8 - Analisi caratteristiche qualitative/quantitative del personale dirigente e tecnico-amministrativo al 31.12.2019

INDICATORI	VALORE
Età media personale (anni)	51,43 anni
Età media dei dirigenti (anni)	51,66 anni
% di dipendenti in possesso di laurea	36,97% (1)
% di dirigenti in possesso di laurea	100%
Ore di formazione (media per dipendente ore 23)	Ore 9.036 per n. 380 partecipanti
Personale part-time	21,57%
Turnover di personale	-1,05%
Spesa per formazione	Tot. 30.436,00

(1)Percentuale ricavata da CSA

## 2.3. I punti di forza e punti di debolezza

### Organizzazione

#### Punti di forza

1. Il sistema organizzativo è stato revisionato dal Direttore Generale con D.D.G. n. 514 del 23 novembre 2018 e ha mantenuto il suo impianto generale anche nel 2019, in quanto funzionale e coerente con il contesto normativo attuale ed, in particolare, con il complesso di competenze assegnate agli Atenei. Nel corso del 2019 con D.D.G. n. 433, prot. 241635 del 27 settembre 2019 sono

stati inseriti all'interno di un unico Settore i servizi della didattica e della ricerca, per le ragioni esposte al paragrafo 2.2.

Si precisa, altresì, che l'attuale organizzazione è stata disposta a seguito di un confronto con il Rettore e con i Delegati al fine di rendere l'impianto coerente anche con gli obiettivi strategici definiti dagli Organi di Governo nel Piano strategico di Ateneo e per rispondere al meglio alle esigenze specifiche delle diverse strutture dipartimentali.

2. La riorganizzazione è stata affiancata da una periodica revisione dei processi e del Manuale delle procedure nonché dallo sviluppo delle competenze specialistiche del personale oltre che dal **mantenimento del Sistema della qualità sui servizi** (la Società di certificazione nel 2019 ha rinnovato la certificazione secondo le nuove norme di ISO 9001:2015).

3. La struttura organizzativa dell'Ateneo ha proseguito l'interlocuzione e la sinergia con il territorio rafforzando le collaborazioni su ambiti di interesse comune e istituzionalizzando la partecipazione alle attività degli ordini professionali, di Enti e di altre organizzazioni rappresentative delle imprese mediante Tavoli di lavoro e consultazioni (è stato istituito uno sportello presso AIB per fornire informazioni e consulenza sull'attivazione di percorsi congiunti con le Imprese, le Segreterie didattiche hanno fornito un supporto amministrativo alla docenza nell'organizzazione delle Consultazioni delle Parti Sociali funzionali alla programmazione dell'Offerta formativa; l'ufficio *Placement* si è interfacciato con il mondo delle Imprese e con gli altri Organismi rappresentativi delle professioni).

4. L'Organizzazione si è relazionata con gli studenti che sono stati coinvolti sia nella fase di pianificazione di obiettivi e attività sia nella gestione di alcuni servizi, grazie anche alla rappresentanza negli Organi di Governo e al Comitato Partecipativo degli Studenti. Si è fatto ricorso frequentemente ad incontri con i rappresentanti degli studenti in occasione delle modifiche dei Regolamenti riguardanti l'utenza studentesca, per la definizione dei criteri per la contribuzione studentesca e su altri ambiti di specifico interesse per gli studenti.

5. E' garantita la trasparenza dell'Organizzazione 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 le delibere degli Organi di Governo e nelle sezioni relative agli Uffici dell'Amministrazione sono presenti le competenze degli Uffici, la normativa di riferimento, i contatti del personale afferente con i recapiti, l'eventuale modulistica per accedere ai servizi, ecc.

#### **Punti di debolezza**

La tecnostruttura presenta ancora, nonostante il prudente reclutamento avvenuto nel 2018 e 2019, carenze di organico, come si dirà più avanti a proposito nella dimensione del Personale.

## **Offerta Formativa**

### **Punti di forza**

1. Incremento delle immatricolazioni al primo anno delle lauree triennali e a ciclo unico rispetto all'anno accademico precedente nonché degli studenti regolari.
2. Percentuale di laureati occupati ad un anno dal conseguimento del titolo in determinate classi.
3. Percentuale ore di docenza erogata da docenti assunti a tempo indeterminato sul totale delle ore di docenza erogata.
4. Percentuale dei docenti di ruolo che appartengono a settori scientifico-disciplinari (SSD) di base e caratterizzanti per il corso di studio di cui sono docenti di riferimento.

### **Punti di debolezza**

1. Numero di CFU acquisiti nella durata legale del corso non elevato in alcuni percorsi formativi.
2. Persistenza di ritardi e di abbandoni in alcuni corsi.
3. Numero dei CFU acquisiti dagli studenti durante i periodi all'estero di mobilità internazionale.
4. Numero di studenti in mobilità in uscita ed in entrata
5. Numero di studenti regolari (con riferimento alla definizione utilizzata per il riparto della quota base del FFO).

## **Risorse Strumentali ed Economiche**

### **Punti di forza**

1. Diffusione della tecnologia a tutti i livelli e per la maggior parte dei servizi al fine di garantire in tutti i settori procedure digitalizzate e servizi per gli studenti e gli altri utenti erogabili *on line*.
2. Gestione delle infrastrutture con attenzione alle esigenze delle strutture compatibilmente con la disponibilità di risorse e razionalizzando le spese comprimibili senza pregiudicare la qualità dei servizi.
3. Ulteriore miglioramento e razionalizzazione delle banche dati.

### **Punti di debolezza**

1. Criticità segnalate dal personale convenzionato di area medica per il funzionamento della rete presso ASST Spedali Civili di Brescia.
2. Sito di Ateneo da revisionare, soprattutto in alcune sezioni.
3. Persistenza dei limiti di finanza pubblica su spese per beni e servizi confermati anche nella Legge di Bilancio 2019, e sul fabbisogno finanziario. L'ultima legge di bilancio prevede modifiche ai criteri di assegnazione del fabbisogno alle Università statali; tali modifiche saranno introdotte gradualmente nell'arco di due anni: a regime le riscossioni e i pagamenti sostenuti per gli investimenti e per la ricerca e innovazione nel territorio nazionale non concorreranno più al calcolo del fabbisogno di finanziario. Gli effetti di questa novità saranno valutati a posteriori.

## **Ricerca**

### **Punti di forza**

1. Ripartizione ricercatori a tempo determinato di tipo B secondo gli stessi criteri di ripartizione utilizzati dal Ministero per l'assegnazione dei posti agli Atenei.
2. Ripartizione assegni di ricerca secondo criteri incentivanti e di merito.
3. Aumento dei finanziamenti per la ricerca in ambito nazionale, oltre 4 milioni di euro (3.122.000 l'anno precedente) con importanti riconoscimenti soprattutto per progetti in area medica e tematiche ambientali
4. Attrazione di un vincitore ERC *Starting* da altra *Host Institution*
5. Avvio delle azioni concrete per il monitoraggio della qualità della ricerca sulla base di indicatori allegati al nuovo Piano Strategico
6. Miglioramento della visibilità delle attività della ricerca (nuovo sito web e nuova newsletter).
7. Miglioramento della visibilità delle attività di ricerca svolte attraverso la messa in rete della pagina delle "competenze dei ricercatori Unibs"
8. Miglioramento della trasparenza delle attività di ricerca attraverso la pubblicazione degli accordi e delle convenzioni stipulate

### **Punti di debolezza**

1. Scarsità di risorse per finanziare la ricerca di base.
2. Basso tasso di successo nel finanziamento delle proposte progettuali internazionali, nonostante l'aumento delle proposte.

## **Personale, Formazione e Welfare**

### **Punti di forza**

1. Conclusione delle Progressioni Economiche Orizzontali e Verticali per il personale e pianificazione di ulteriori bandi nel 2020. Nel corso del 2019 è stato disposto il passaggio di 'posizione economica' (PEO) per 204 dipendenti (40 di cat. B, 111 di cat. C e 53 di cat. D) e il passaggio di 'categoria' (PEV) per 8 dipendenti di cat. B.
2. Politiche di welfare aziendale confermate per attutire la scarsità delle risorse sul trattamento accessorio, attraverso la concessione di Benefit al personale. In particolare, è stata stipulato, a seguito di procedura selettiva, un nuovo contratto per il Piano di Assistenza Sanitaria Integrativa, per il quinquennio 2020-2024.
3. Conferma della formazione quale strumento strategico per il miglioramento della performance del personale. Il Consiglio di Amministrazione ha deliberato, nell'ambito del documento di programmazione strategica dell'Ateneo (triennio 2019/2021), di scegliere tra gli obiettivi previsti nel decreto ministeriale sulla programmazione triennale l'obiettivo "E – Politiche di reclutamento", ed, in particolare, l'azione "Sviluppo organizzativo del personale tecnico e amministrativo" prevedendo € 100.000,00 per la formazione del personale T.A.

4. Incremento del fondo per il trattamento accessorio con risorse variabili, nei limiti consentiti dalla legislazione vigente, utilizzando i risparmi derivanti dall'utilizzo del fondo per il pagamento del lavoro straordinario, gli hoverheads previsti dai progetti comunitari, i proventi derivati dall'introduzione di una tassazione sulla partecipazione alle procedure selettive.
5. Destinazione di maggiori quote delle risorse destinate al salario accessorio al 'Premio innovazione' (27.000 euro), visto il successo della prima edizione, in modo da correlare in modo più incisivo la premialità al merito.

#### **Punti di debolezza**

1. I vincoli finanziari e normativi in materia di reclutamento non consentono di effettuare assunzioni proporzionali alle effettive esigenze.
2. I vincoli stringenti sui fondi del Trattamento accessorio non consentono di valorizzare economicamente il personale in maniera equa con conseguente demotivazione da parte dei dipendenti a migliorare le proprie prestazioni.

#### **Finanza**

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

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

Il fondo per l'Università degli studi di Brescia è pari a 73.172.353 e risulta così composto:

- Quota base Euro 43.495.454
- Quota premiale Euro 18.713.817
- Intervento perequativo Euro 991.569
- Una tantum Euro 18.703
- Piani straordinari docenti Euro 3.803.999
- Compensazione per il minor gettito di contribuzione studentesca in seguito all'applicazione della no tax area Euro 735.427
- Recuperi una tantum su quota base (programmazione 2016-18; fondo giovani; Tirocini curriculari) Euro -172.580
- Riattribuzione quota programmazione triennale 2016-2018 Euro 65.257 (su quota base)
- Quota 2019 – dipartimenti eccellenza 2018-2022 Euro 3.193.166 (in attesa completamento monitoraggio)
- Compensazione blocco stipendiali Euro 433.640

- Dottorato e post laurea 2019 Euro 1.395.130
- Fondo Giovani 2019 Euro 453.247

Nel 2019 l'incidenza della quota base sul sistema è stata pari a 1,01% (1,03% nel 2018) e della quota premiale è stata pari allo 1,05% (come nel 2018) per un'incidenza complessiva sul sistema pari a 1,01% (1,02% nel 2018).

I risultati ottenuti nella ripartizione delle risorse ministeriali sono rappresentativi delle performance ottenute nell'ambito dell'area della ricerca, dell'incremento del numero di studenti regolari e delle migliori valutazioni alla base delle politiche di reclutamento.

Tabella 9 – Incidenza quota base al 31.12.2019

ATNEO UNIBS	Delta 2019-2018	Anno 2019	Peso FFO su sistema	Anno 2018	Peso FFO su sistema
TOTALE QUOTA BASE	- 1.932.908,00	43.495.454,00	1,01%	45.428.362,00	1,03%
TOTALE QUOTA PREMIALE	883.143,00	18.713.817,00	1,05%	17.830.674,00	1,05%
TOTALE PEREQUATIVO	455.490,00	991.569,00	0,57%	536.079,00	0,37%
importo una tantum	11.240,00	18.703,00		7.463,00	
PIANI STRAORDINARI DOCENTI - ANNO 2019	1.009.624,00	3.803.999,00	1,12%	2.794.375,00	1,14%
<b>TOT FFO 2019 (base+premiabile+perequativo+ piani straordinari)</b>	<b>426.589,00</b>	<b>67.023.542,00</b>	<b>1,02%</b>	<b>66.596.953,00</b>	<b>1,02%</b>
No TAX AREA (compensazione minor gettito contribuzione studentesca)	- 105.952,00	735.427,00	0,70%	841.379,00	0,80%
QUOTA 2018 programmazione triennale 2016-2018	- 453.247,00	-	-	453.247,00	
Recuperi una tantum (programmazione 2016-2018; fondo giovani; tirocini c.)	- 172.580,00	- 172.580,00			
Riattribuzione quota programmazione 2016-18 su quota base	65.257,00	65.257,00			
QUOTA 2019 dipartimenti eccellenza 2018-2022	-	3.193.166,00	1,18%	3.193.166,00	
Compensazione blocco scatti stipendiali	- 108.410,00	433.640,00	1,08%	542.050,00	
Dottorato e post laurea 2019		1.395.130,00			
Fondo giovani 2019 (esclusi PLS e POT)		498.771,00			
<b>FFO 2019</b>		<b>73.172.353,00</b>	<b>1,01%</b>	<b>71.626.795,00</b>	<b>1,02%</b>

Per una corretta interpretazione della colonna delta 2019-2018 e dei totali 2019 e 2018, si evidenzia che la tabella dell'assegnazione iniziale 2019 allegata al decreto MIUR 738/2019 include le ripartizioni per i Dottorati e post laurea e il Fondo Giovani. Le stesse voci non erano state riportate nella medesima tabella allegata al decreto MIUR 587/2018, fonte del report dell'anno precedente, per questa ragione i dati non compaiono tra i valori 2018 della tabella 9. Per completare l'informazione, si precisa che l'assegnazione Dottorati e post laurea 2018 è stata di € 1.312.449 e quella per il Fondo Giovani € 516.668.

Si segnala, inoltre, che nell'anno 2019 non è stata corrisposta dal MIUR la quota annuale del finanziamento della programmazione triennale 2019-2021, si attende, presumibilmente, una doppia erogazione nell'anno 2020.

ATNEO UNIBS	Delta 2019 V/ 2018	Anno 2019	Peso FFO su sistema	Anno 2018	Peso FFO su sistema
QUOTA COSTO STD (24% FFO) (22% 2018)	998.004,00	15.694.344,00	1,05%	14.696.340,00	1,06%
QUOTA STORICA	- 2.930.912,00	27.801.110,00	0,99%	30.732.022,00	1,01%
correzione quota base accordi Camerino e Macerata	-	-		-	
<b>TOTALE</b>	<b>- 1.932.908,00</b>	<b>43.495.454,00</b>	<b>1,01%</b>	<b>45.428.362,00</b>	<b>1,03%</b>
<b>% QUOTA BASE su sistema</b>	<b>-0,02%</b>	<b>1,01%</b>		<b>1,03%</b>	
VQR A	587.703,00	11.513.284,00	1,08%	10.925.581,00	1,08%
Poltiche reclutamento B	171.339,00	3.711.370,00	1,04%	3.540.031,00	1,05%
Valorizzazione dell'autonomia responsabile degli Atenei C	125.464,00	3.524.139,00	0,99%	3.398.675,00	1,00%
correzione quota premiale per accordi Camerino e Macerata	- 1.363,00	- 34.976,00		- 33.613,00	
<b>TOTALE</b>	<b>883.143,00</b>	<b>18.713.817,00</b>	<b>1,05%</b>	<b>17.830.674,00</b>	<b>1,05%</b>
<b>% QUOTA PREMIALE su sistema</b>	<b>0,00%</b>	<b>1,05%</b>		<b>1,05%</b>	
PEREQUATIVO EX POLICLINICI A	-	-		-	
RISORSE NECESSARIE PER SALVAGUARDIA (-2%+3%)B	460.772,00	460.772,00		-	
QUOTA ACCELERAZIONE C	5.958,00	549.500,00	1,06%	543.542,00	1,07%
importo una tantum	11.240,00	18.703,00		7.463,00	
<b>TOTALE (sottratto una tantum)</b>	<b>455.490,00</b>	<b>991.569,00</b>	<b>0,57%</b>	<b>536.079,00</b>	<b>0,37%</b>
<b>% PEREQUATIVO su sistema</b>	<b>0,20%</b>	<b>0,57%</b>		<b>0,37%</b>	
<b>TOTALE FFO 2019 (BASE + PREMIALE + PEREQUATIVO): assegnazione iniziale</b>	<b>- 583.035,00</b>	<b>63.219.543,00</b>	<b>1,01%</b>	<b>63.802.578,00</b>	<b>1,02%</b>
TOTALE FFO 2018 (BASE + PREMIALE + PEREQUATIVO)	447.213,00	63.949.023,00		63.501.810,00	
DIFFERENZA	- 1.030.248,00	- 729.480,00		300.768,00	
% DIFFERENZA		-1,14%		0,47%	
<b>Peso FFO 2019 su sistema</b>	<b>-0,01%</b>	<b>1,01%</b>		<b>1,02%</b>	

Grafico 5 – Andamento Fondo di Finanziamento Ordinario a livello complessivo

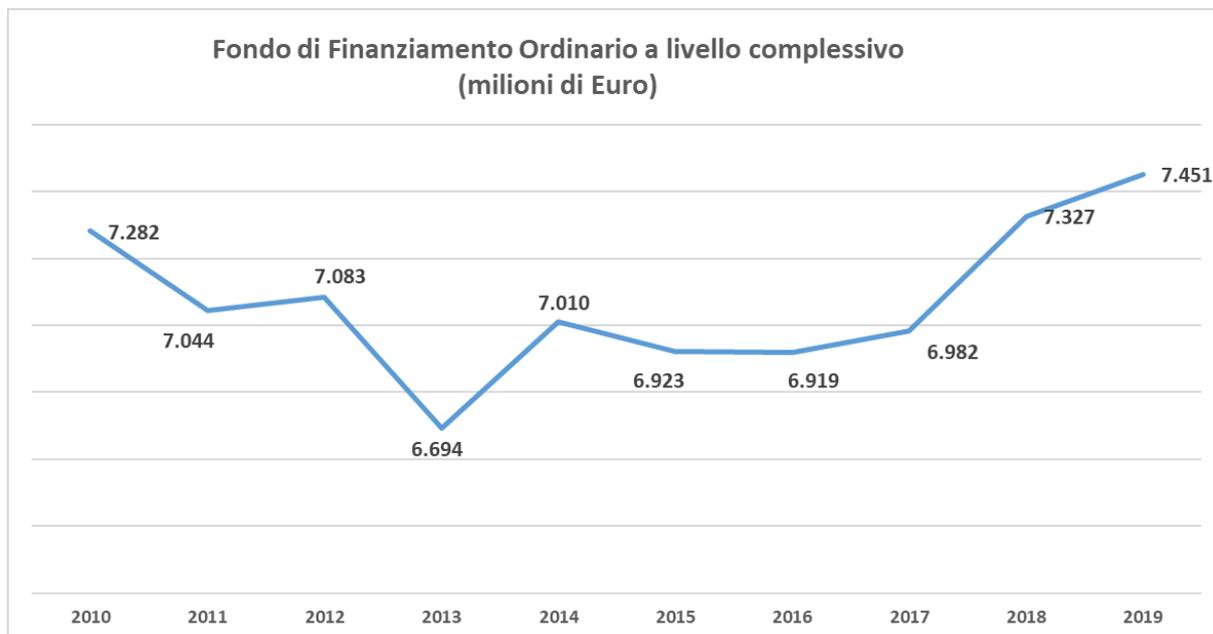
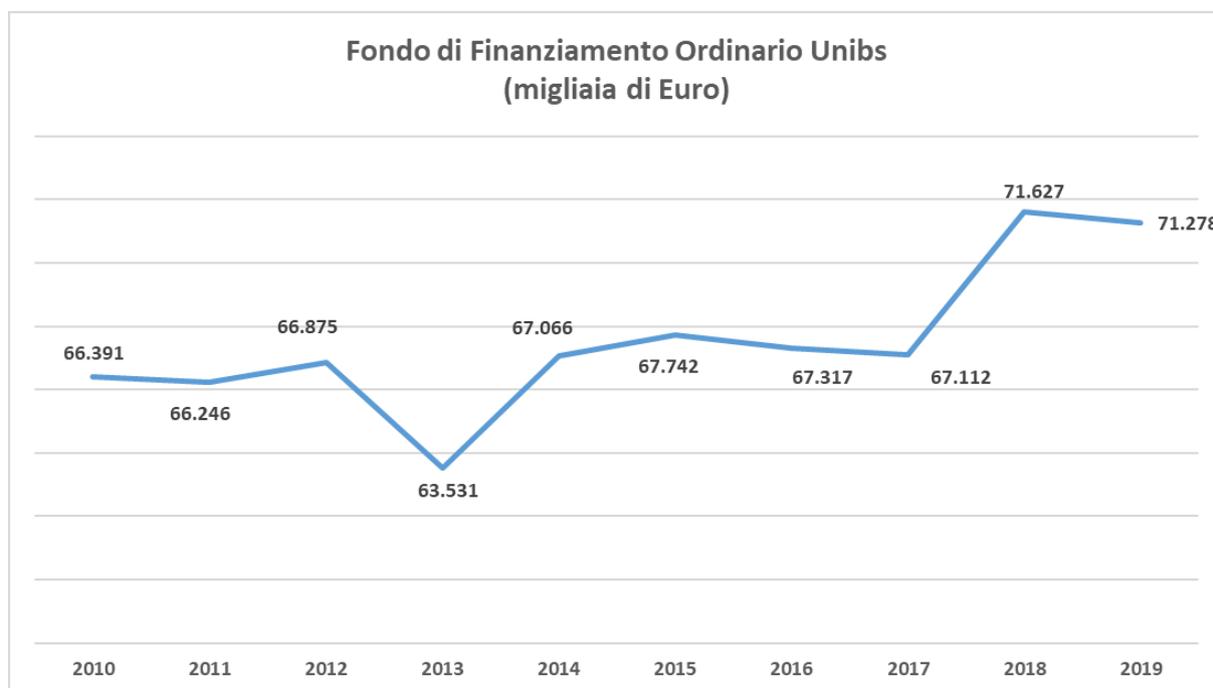


Grafico 6 – Andamento Fondo di Finanziamento Ordinario Unibs



Per coerenza con i dati degli anni precedenti, il valore di FFO 2019 riportato nel grafico non tiene conto delle assegnazioni per Dottorati e post laurea e Fondo Giovani.

Tabella 10 – Entrate al 31.12.2019

Bilancio Unico consuntivo	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Totale entrate correnti <sup>1</sup>	124.284.331	131.286.668	129.824.158	129.824.158	146.614.717	129.853.030
FFO <sup>2</sup>	66.605.156	67.683.000	67.316.980	67.112.000	68.712.257	69.568.565
Entrate contributive <sup>2</sup>	17.724.271	18.354.133	18.571.921	17.202.669	17.908.299	18.293.531
% contribuzione studentesca su FFO <sup>2</sup>	17,51%	16,73%	17,59%	17,70%	17,09%	17,89
Totale spese correnti <sup>3</sup>	119.711.125	125.287.268	125.287.071	125.428.008	141.071.176	128.300.000
Spese di personale <sup>4</sup>	70.909.644	70.218.770	70.164.311	70.684.484	64.999.242	68.318.683
Indicatore spese di personale Proper <sup>5</sup>	69,31%	67,76%	66,67%	67,57%	68,24%	n.d.
Costo del personale <sup>5</sup>	59.670.122	58.607.017	58.404.842	59.234.098	60.331.159	n.d.
FFO <sup>5</sup>	68.150.039	68.279.072	68.585.460	68.769.086	70.158.740	n.d.

Fonte: Settore Risorse Economiche aggiornamento maggio 2020

1. Dall'esercizio 2014 è stata introdotta la contabilità economico patrimoniale pertanto la voce "totale entrate correnti" esprime i ricavi di competenza dell'esercizio
2. Dall'esercizio 2016 Fonte Nota integrativa
3. Bilancio Consolidato fino al 2012 i valori sono rilevati dalla Categoria 2 - dal 2013 i valori sono rilevati secondo nuove modalità dalla Categoria 1 - dall'esercizio 2014 sono rilevati i Costi operativi
4. Dal 2014 con il nuovo bilancio economico-patrimoniale si rilevano in questa voce i Costi del personale (docenti/ricercatori, collaborazioni scientifiche, docenti a contratto, esperti linguistici, altro personale addetto alla didattica e alla ricerca, personale tecnico-amministrativo)
5. Valori banca dati PROPER aggiornati al 31.12.2019

### Punti di forza

1. Metodologia della programmazione mediante il coinvolgimento dei Dipartimenti nella definizione di propri obiettivi coerenti con quelli del Piano strategico di Ateneo e quello dei Dipartimenti.
2. Applicazione 'a cascata' gli stessi parametri utilizzati dal MIUR nella assegnazione delle risorse del FFO agli Atenei come criteri per la ripartizione delle risorse ai Dipartimenti
3. In fase di prima applicazione, sono stati utilizzati i due principali parametri ministeriali: gli esiti della VQR, mediante l'indicatore sintetico IRDF, e il numero degli 'studenti regolari' (studenti iscritti nella durata legale del corso e al primo successivo). L'applicazione di questi parametri rende manifesto l'apporto fornito da ogni Dipartimento, con le rispettive prestazioni, ai risultati complessivi conseguiti dall'Ateneo sulla didattica e sulla ricerca, risultati, sulla base dei quali, l'Università ha ottenuto il Fondo di Finanziamento Ordinario.

Ogni dipartimento ha così un'evidenza di quanto ha concorso, in termini percentuali, sui risultati della ricerca (VQR) e della didattica (STUDENTI REGOLARI) dell'Ateneo.

Questa stretta correlazione tra risultati conseguiti dal singolo dipartimento e risorse ottenute in fase di ripartizione ha lo scopo di innescare e incentivare un processo di progressivo miglioramento delle prestazioni delle strutture.

4. Ripartizione delle risorse per i dottorati secondo meccanismi incentivanti basati sul cofinanziamento di borse dall'esterno; ripartizione delle risorse per gli assegni di ricerca e per il reclutamento secondo i parametri incentivanti di ripartizione ministeriale.

#### **Punti di debolezza**

1. Ripresa della dinamica incrementale della spesa del personale derivante dallo sblocco degli scatti e degli adeguamenti stipendiali per i docenti nonché del CCNL per il personale tecnico-amministrativo non affiancata da un incremento proporzionale dei ricavi.

### **3. Valutazione del grado di conseguimento degli obiettivi**

#### **3.1 I risultati raggiunti – Piano strategico**

Al fine di garantire un'immediata lettura e percezione dei risultati raggiunti, nella tabella che segue si illustrano in modo schematico i *target* raggiunti (**in verde**, se il target è raggiunto; **in rosso** se non raggiunto) nel corso del 2019 in riferimento agli obiettivi indicati nel Piano Integrato 2019-2021. E' stata a tal fine utilizzata la medesima tabella allegata al Piano.

Per la puntuale e circostanziata descrizione del complesso delle attività svolte nel corso del 2019 dall'Università si fa rinvio, invece, alla Relazione sulla gestione allegata al Bilancio consuntivo 2019, sottoposto al CdA in data 26 maggio 2020 nonché alla Relazione sulla ricerca di cui all'art. 3 quater della Legge 1/2009, consultabili sul sito di Ateneo al link <https://www.unibs.it/amministrazione-trasparente/bilanci/stato-patrimoniale-e-conto-economico>

**OBIETTIVI STRATEGICI**
**Area strategica A - Didattica**

	<i>Descrizione obiettivo</i>	<i>Indicatori</i>	<i>Target</i>	<i>Target raggiunto</i>	<i>Note</i>
<b>OBIETTIVO STRATEGICO</b>	<b>S1</b> Aumento studenti regolari	Proporzione di studenti regolari sul totale degli iscritti	+0,65% rispetto all'a.a. 17/18 = 78,90%	<b>-0,24%</b> <b>76,46%</b>	Gli studenti regolari conteggiati ad agosto 2019 al fine del riparto della quota base del Fondo di Finanziamento Ordinario 2019 sono risultati pari a <b>11.154</b> con una leggera flessione rispetto agli studenti regolari conteggiati al fine del riparto del Fondo di Finanziamento Ordinario 2018 (pari a 11.181). Nel conteggio vengono compresi gli studenti iscritti all'Ateneo di Brescia da un numero di anni uguale alla durata normale del corso aumentata di uno in regola con la contribuzione. L'incremento degli studenti registrato nell'a.a. 2019/2020 dovrebbe contribuire ad incrementare il dato degli studenti regolari.
<b>OBIETTIVI OPERATIVI</b>	<b>S2</b> Incremento numero studenti che avviano la carriera a.a. 2019/20	Numero studenti che avviano la carriera a.a. 2019/2020	+5,11% rispetto all'a.a. 17/18 = (4730) 3898	<b>+18,5%</b> <b>4619</b>	Per avvisi di carriera si considerano gli studenti che in un determinato a.a. avviano una nuova carriera accademica in uno specifico CdS prescindendo da una eventuale carriera accademica precedentemente avviata. Si suggerisce una rettifica del dato di partenza: da 4730 (che comprende i dati delle scuole di specializzazione, dei corsi singoli e del percorso 24 CFU) a 3898 per poterlo allineare a quanto rilevato nella Scheda di Monitoraggio Annuale (SMA) che riporta i seguenti dati: 2016/2017: 3898 - 2018/2019: 4044. Per l'A.A. 2019/2020, il cui valore non ancora mostrato nella SMA alla stesura della presente relazione, il dato è tratto dal DataMART di Ateneo ed è pari a 4619. Ciò si traduce in un incremento del 14,2% rispetto all'anno precedente e del 18,5% rispetto all'a.a. 2017/2018
	<b>S3</b> Incremento numero studenti iscritti all'a.a. 2019/20	Numero iscritti a.a. 2019/2020	+1,83% rispetto all'a.a. 17/18 = 14550	<b>+4,45%</b> <b>14.712</b>	Il totale degli iscritti ai corsi di laurea con carriera attiva è passato da 14.085 nell'a.a. 2018/2019 a 14.712 nell'a.a. 2019/2020

## Area strategica A - Didattica

	Descrizione obiettivo	Indicatori	Target	Target raggiunto	Note
OBIETTIVI OPERATIVI	<b>S4</b> Miglioramento acquisizione CFU a.a. 2018/2019	Proporzione di studenti iscritti entro la durata normale del corso che abbiano acquisito almeno 40 CFU nell'anno solare	+1 % rispetto all'a.a. 17/18 = 52,11%	+1,13% 52,7%	E' stato registrato un incremento dell'1,13 (da 52% a 52,7%) degli studenti iscritti entro la durata normale dei corsi di studio che abbiano acquisito almeno 40 CFU nell'anno solare. Tale valore rimane tuttavia inferiore rispetto alla media dell'area geografica dove tale percentuale raggiunge valori pari al 57%. Nei prossimi anni l'Ateneo continuerà gli interventi volti a migliorare la percentuale.
	<b>S5</b> Innovazione della didattica	Nuova edizione progetto di formazione docenti (si/no)	SI	SI	Il Senato Accademico nella seduta del 29.01.2020 ha deliberato l'avvio del "Piano di formazione e innovazione della didattica universitaria" per il biennio 2019/2021, organizzato dal nostro Ateneo con la direzione scientifica del Prof. Simeone, docente dell'Università Cattolica del Sacro Cuore di Brescia. Il corso biennale di formazione si rivolge al personale docente dell'Università degli Studi di Brescia; il corso ha preso avvio il 7 febbraio 2020 e dovrebbe concludersi a dicembre 2020.
OBIETTIVO STRATEGICO	<b>S6</b> Incremento dei CFU Acquisiti all'estero dagli studenti regolari a.a. 2018/2019	Proporzione di CFU conseguiti all'estero dagli studenti regolari sul totale dei CFU conseguiti dagli studenti (entro la durata normale del corso +1)	+0,03% rispetto all'a.a. 17/18 = 1,18%	-22% 0,92%	La stabilità dei mesi di mobilità non ha consentito un incremento della proporzione di CFU conseguiti all'estero dagli studenti regolari sul totale dei CFU conseguiti dagli studenti. La percentuale dei CFU conseguiti all'estero è diminuita ed è inferiore rispetto alla media geografica e nazionale. E' in corso la revisione degli accordi e una maggiore promozione delle opportunità disponibili.

## Area strategica A - Didattica

	<i>Descrizione obiettivo</i>	<i>Indicatori</i>	<i>Target</i>	<i>Target raggiunto</i>	<i>Note</i>
OBIETTIVO OPERATIVO	<b>S7</b> Incremento dei mesi di mobilità per studio, tirocinio o tesi all'estero	n. mesi	+0,33% rispetto all'a.a. 17/18 = 1077	<b>+0,557%</b> <b>1083</b>	L'incremento è risultato pari a 0,557%
OBIETTIVO STRATEGICO	<b>S8</b> Miglioramento dottorati di ricerca	Conferma della qualifica di Dottorato Innovativo (SI/NO)	SI	<b>SI</b>	100% - Per il XXXV ciclo a.a. 2019/2020 (accreditato nel 2019), risultano avere carattere innovativo tutti i corsi di dottorato di ricerca
		Miglioramento rispetto allo stato attuale degli indicatori R e X1 dei Collegi dei Docenti (SI/NO)	SI	<b>n.d.</b>	Dal XXXV ciclo non si applicano più i medesimi indicatori: essi sono previsti nel processo di accreditamento solo sino al XXXIV ciclo, a.a. 2018/2019 (accreditamento 2018): le nuove Linee guida del febbraio 2019 hanno inserito nuovi indicatori per il requisito "A4) Qualificazione del collegio". L'indicatore ha lasciato il posto al calcolo indicato nell'Allegato 4 "Criteri e indicatori per la ripartizione del Fondo Borse Post Lauream" denominato "Qualità della ricerca svolta dai membri del collegio dei docenti" al D.M. 738 dell'8 agosto 2019: dalle informazioni che emergono dalle valutazioni positive effettuate sui collegi accreditati, è stato ricavato un indicatore numerico che viene usato per ripartire proporzionalmente il FFO.

## Area strategica B - Ricerca

	<i>Descrizione obiettivo</i>	<i>Indicatori</i>	<i>Target</i>	<i>Target raggiunto</i>	<i>Note</i>
OBIETTIVO STRATEGICO	<b>S9</b> Miglioramento performance VQR	Consolidamento degli indicatori IRAS1 e IRAS2 con valori target non inferiori alla quota dimensionale di UniBS su base nazionale (SI/NO)	SI	SI	Si, per quanto riguarda l'indicatore IRAS2. Per quanto riguarda l'indicatore IRAS1 è fermo dalla VQR 11-14 e si dubita che sia ricalcolato nella prossima VQR
OBIETTIVO OPERATIVO	<b>S10</b> Realizzazione di sistemi di autovalutazione della ricerca	Report annuale presentato al Senato Accademico (SI/NO)	SI	SI	Il report sul Sistema di supporto alla produzione scientifica di Ateneo (software UNIBAS-CRUI) è stato presentato in Senato accademico nella seduta del 19/11/19. Per il 2020 gli indicatori di autovalutazione, oltre al sistema UNIBAS che è ancora attivo, si baseranno anche su nuovi indicatori che sono stati allegati al PSA approvato a dicembre 2019 e rivisto a Febbraio 2020. I medesimi indicatori previsti dal PSA sono stati anche calcolati a livello di singolo dipartimento e messi a disposizione dei coordinatori della ricerca anche a supporto della redazione del riesame della ricerca e TM (lavoro attualmente in progress).
OBIETTIVO OPERATIVO	<b>S11</b> Promozione della ricerca di Ateneo	Implementazione sistema di visibilità delle attività di ricerca di Ateneo sul sito (SI/NO)	SI	SI	Il portale delle conoscenze è stato reso pubblico il 27 gennaio 2020

## Area strategica C – Terza missione

	<i>Descrizione obiettivo</i>	<i>Indicatori</i>	<i>Target</i>	<i>Target raggiunto</i>	<i>Note</i>
OBIETTIVO STRATEGICO	<b>S12</b> Potenziamento trasferimento tecnologico	Numero di iniziative previste nel Piano strategico	Almeno 2 annuali	SI	9-10 aprile 2019 giornata Netval; 10 dicembre 2019 giornata sui brevetti più le lezioni ai dottorandi tenute da parte del Prof. Granieri e dalla dott.ssa Valcamonico
OBIETTIVO OPERATIVO	<b>S13</b> Promozione attività di <i>public engagement</i>	Completamento eventi per la presentazione Obiettivi Sostenibili SDGs (SI/NO)	SI	SI	Il calendario dei seminari è disponibile al link <a href="https://www.unibs.it/ateneo/vita-dell-ateneo/seminari-sugli-obiettivi-di-sviluppo-sostenibile/calendario-dei-seminari-sdg-2017/2018">https://www.unibs.it/ateneo/vita-dell-ateneo/seminari-sugli-obiettivi-di-sviluppo-sostenibile/calendario-dei-seminari-sdg-2017/2018</a>
OBIETTIVO OPERATIVO	Promozione attività di <i>public engagement</i>	Numero di iniziative SMAE ( <i>School of Management and Advanced Education</i> )	Almeno 4 annuali	SI	<ul style="list-style-type: none"> <li>• "SISTEMA PAESE 4.0": Sinergia digitale tra pubblica amministrazione e mercato - 01 marzo 2019 - referente: Prof. Mazzoleni</li> <li>• <i>BIOECONOMY DIALOGUES</i>_Progetti green dal territorio e oltre - 20 marzo 2019 - referente: prof. Depero</li> <li>• LA TEORIA ALLA PROVA DEI FATTI: Sguardi sull'impresa dialogando con Guber - 27-29 maggio 2019 - referente: prof. Onza</li> <li>• Le procedure di allerta e di composizione assistita della crisi - 18 luglio 2019 - referente prof. Ardizzone</li> <li>• "<i>Argumenting health communication in the digital era</i>" 13 settembre 2019 - referente: prof. Gelatti</li> </ul>

## Area strategica C – Terza missione

	Descrizione obiettivo	Indicatori	Target	Target raggiunto	Note
OBIETTIVO STRATEGICO	<p><b>S14</b> Attuazione Piano per lo sviluppo sostenibile dell'Ateneo</p>	<p>Percentuale di conseguimento degli obiettivi</p>	<p>30% nel 2019 30% nel 2020 40% nel 2021</p>	<p><b>30%</b></p>	<p><b>Indicatore consumo di energia:</b> target riduzione 1% annuo (3% nel triennio) L'unità di misura adottata è [tep(m3)] ed assume i seguenti valori: - 2016: 0.00576 tep/m3; - 2017: 0.00554 tep/m3; - 2018: 0.00543 tep/m3 Nel 2019 abbiamo registrato 0.00536 tep/m3, quindi abbiamo ottenuto una riduzione, rispetto al 2018 dello 1,3% quando avremmo potuto registrare un target del 30% del 3%, ovvero 0,9%. Siamo in linea, con un buon margine. Comunque, registriamo un decremento costante dal 2016, anno rispetto al quale siamo scesi del 7% nel 2019.</p> <p><b>Indicatore emissioni equivalenti di CO2:</b> target riduzione 1,5% annuo (4,5% nel triennio) L'unità di misura adottata, sono le tonnellate di CO2 equivalenti, sono le [tonCO2eq] che hanno assunto i seguenti valori: - 2016: 8.542,5 tonCO2eq; - 2017: 8.603,6 tonCO2eq; - 2018: 8.566,8 tonCO2eq Nel 2019 abbiamo registrato 8.219,77 tonCO2eq, con una riduzione percentuale, rispetto al 2018 del 4,05% e rispetto al 2016 del 3,8%. Quindi il risultato si avvicina addirittura al target del triennio, in quanto avremmo potuto rimanere al 30% di 4,5%, ovvero a 1,35%.</p> <p><b>Percentuale di raccolta differenziata RSU.</b> Le azioni intraprese nel 2019 hanno prodotto una crescita dell'indicatore 3 al 75% circa, già oltre il valore d'arrivo. La percentuale di raggiungimento del target per il 2019 è conseguita.</p>

## Area strategica D – Servizi strumentali

	Descrizione obiettivo	Indicatori	Target	Target raggiunto	Note
OBIETTIVI STRATEGICI	S15 Revisione Statuto	SI/NO	SI	NO	La commissione per la revisione dello Statuto ha concluso i suoi lavori nel 2019. Ha proceduto nelle diverse sedute con l'analisi di tutti articoli dello Statuto proponendo un testo finale contenente diverse modifiche, di cui alcune finalizzate al mero adeguamento alla normativa statale e altre rispondenti alla diversa organizzazione interna e alle nuove strategie dell'istituzione. E' stata effettuata anche un revisione sotto il profilo redazionale per garantire una maggiore coerenza interna e migliore accessibilità al testo. Lo Statuto è stato sottoposto agli organi nelle sedute del SA il 25.02 (delibera ritirata), 16.04 (delibera rinviata per limiti di tempo), 5.05 e 12.05 del 2020. Il 26.05 è stato sottoposto al parere del CdA che ha indicato alcune modifiche e il testo tornerà in SA.
	S16 Equilibrio finanziario	Indicatore sostenibilità economico finanziaria di cui al DM 47/2013	>1	1,2	Dato ufficiale 2018 pubblicato dal MIUR il 27/9/19 Dato 2019 non ancora disponibile su sito MIUR ma stimato in base ai dati in possesso >1

## Area strategica D – Servizi strumentali

	<i>Descrizione obiettivo</i>	<i>Indicatori</i>	<i>Target</i>	<i>Target raggiunto</i>	<i>Note</i>
	<b>S17</b> Formazione Personale: ampliamento del numero dei soggetti coinvolti nella formazione in tema di trasparenza e di anticorruzione	Numero di dipendenti dell'Ateneo partecipanti	>50%	99%	Si è registrato un deciso aumento dei soggetti coinvolti nella formazione. In particolare, nei mesi di novembre/dicembre 2019, è stato svolto il corso "Trasparenza e anticorruzione: cultura di legalità ed etica", della durata di 3 ore, al quale è stato invitato tutto il personale tecnico-amministrativo, circa 490 persone. Rispetto al 2018 sono state coinvolte + 433 persone.
<b>OBIETTIVI STRATEGICI</b>	<b>S18</b> Incremento del numero delle procedure informatizzate in particolare per selezione di personale in genere e acquisti di beni e forniture	Numero delle procedure	+20%	+20%	Nel 2019 l'utilizzo della piattaforma PICA è stata estesa a tutte le selezioni di docenti esterni (enti convenzionati, docenti a contratto sia per insegnamenti ufficiali che di didattica integrativa), ai bandi per le borse di studio finanziati da privati, alla presentazione delle candidature di prevalutazione per i corsi di studio magistrali da parte di studenti internazionali. Ormai da diversi anni il 100% delle procedure per selezione di personale in generale sono svolte in via telematica, su piattaforma PICA. Nel 2019 sono state gestite: ASSEGNI Tot. 15 procedure tutte con PICA; PTA Tot. 19 procedure tutte con PICA; Procedure PD e RTD attivate con PICA: 60. Procedure PD e RTD attivate senza PICA (sono quelle riservate agli interni): 48 (il 33% del totale delle procedure relative al personale). Dal 2017 il 100% delle procedure per acquisti di beni e forniture sono in via telematica, su piattaforma SINTEL. Nel 2019, sono state espletate 40 procedure informatizzate per il Settore AES. Si prevede un'ulteriore estensione della piattaforma PICA, qualora integrata con il gestionale di gestione studenti, per la presentazione delle candidature per tutti i corsi magistrali.

## 3.2. Valutazione della *performance* individuale

### 3.2.1 Valutazione del Direttore Generale

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

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

La valutazione delle attività, per l'anno 2019, dell'Avv. Alessandra Moscatelli è stata sottoposta dal Rettore al Consiglio di Amministrazione nella seduta del 17 giugno 2020, previo parere del Nucleo di Valutazione. Il Consiglio di Amministrazione ha approvato la valutazione proposta dal Rettore e ha autorizzato, a favore del Direttore Generale, la liquidazione della retribuzione di risultato nella misura pari al 20 % del trattamento economico complessivo.

### 3.2.2. Valutazione dei Dirigenti

La valutazione dell'attività svolta da parte dei due dirigenti (il terzo dirigente ha preso servizio a fine 2019) è stata condotta dal Direttore Generale, sulla base degli obiettivi prestazionali e comportamentali, secondo i processi definiti nel Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance in vigore per l'anno 2019.

Con riferimento al contratto individuale di lavoro sottoscritto e in coerenza con il ciclo della *performance*, sono state prodotte dai dirigenti le previste relazioni sull'attività svolta nel 2019.

#### **Periodo gennaio-settembre**

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

- per la determinazione della retribuzione di risultato da attribuire al Dirigente del "Settore Acquisti Edilizia e Sicurezza", una valutazione corrispondente a 100/100, pari al 25% all'interno del predefinito range 20%-25% della retribuzione di posizione;
- per la determinazione della retribuzione di risultato da attribuire al Dirigente del "Settore Risorse Economiche", una valutazione corrispondente a 95,83/100, pari al 33,54% all'interno del predefinito range 20%-35% della retribuzione di posizione.

### Periodo ottobre-dicembre

Secondo quanto previsto dalla delibera del Consiglio di Amministrazione n. 181 del 18.07.2019, relativa alla graduazione delle posizioni dirigenziali ai sensi dell'art. 48 del CCNL 8 luglio 2019 per il personale dirigente dell'Area dell'Istruzione e della ricerca, è stata definita

- per il Dirigente del "Settore Acquisti Edilizia e Sicurezza", una valutazione corrispondente a 100/100;
- per il Dirigente del "Settore Risorse Economiche", una valutazione corrispondente a 95,25/100.

### 3.2.3. Valutazione del Personale T.A.

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

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

Nel corso del 2019 è stata introdotto il processo di valutazione della *performance* individuale e organizzativa secondo quanto previsto dal Sistema di misurazione e valutazione della *performance* allegato al Piano integrato *performance*, trasparenza, anticorruzione 2019-2021.

Tutte le valutazioni sono state inserite in applicativo<sup>21</sup> e l'erogazione della premialità è prevista nel bimestre estivo, subordinata alla validazione della Relazione da parte del Nucleo. La lettura complessiva delle valutazioni espresse fornisce un dato generalmente positivo.

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

Segue la rappresentazione quantitativa delle principali dinamiche.

---

<sup>21</sup> UGov RU/Valutazioni Individuali.

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

Tabella 11 – Obiettivi individuali - Planning

Obiettivi individuali - Planning <sup>22</sup>							
Anno	Resp. con ob	N. Ob.	A	I	S	I/S	T/A
2017	71	123	50%	24%	13%	2%	11%
2018	76	199*	//	//	//	//	//
2019	76	200	35.5%	22.5%	18.5%	//	23.5%

\* Nel 2018 sugli obiettivi assegnati non è stata attribuita la tipologia.

Tabella 12 – Obiettivi individuali – Dati di chiusura

Obiettivi individuali – Dati di chiusura				
Anno	responsabili con obiettivi	Tot Ob.vi	Conseguimento a fine anno	Note
2017	76	120	90%	Proseguimento nel 2018
2018	73	194	94%	Proseguimento nel 2019 per alcuni ob.vi
2019	76	191	93%	Proseguimento nel 2020 per alcuni ob.vi

Rispetto ai dati di planning il Numero degli obiettivi rendicontati a fine anno può non coincidere, a seguito di ridefinizioni intervenute in corso d'anno, in occasione dei monitoraggi e report intermedi. Aumentati/diminuiti i Responsabili con obiettivi a causa delle riorganizzazioni avvenute

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

- ci atteniamo alla rilevazione di un dato quantitativo, espressivo della percentuale di avanzamento/conseguimento;
- semestralmente avviene il monitoraggio relativa a ciascun obiettivo, attestata dai responsabili e condivisa con il Direttore Generale e il Nucleo di Valutazione;
- un indice di conseguimento pari all'80% ca, viene considerato rientrante nell'area del raggiungimento dell'obiettivo assegnato e sinteticamente rappresentato in forma bipolare, attraverso il criterio ON/OFF.

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

sul triennio 2017-2019

- ✓ per i responsabili di posizione organizzativa:

<sup>22</sup> Sugli obiettivi sono definite le seguenti tipologie: Amministrativi, Innovativi, Strategici, Innovativi/Strategici, sulla Trasparenza e/o Anticorruzione.

Tabella 13 – Dati valutazione Responsabili P.O. – 2017-2019

Valutazioni Resp. P.O.	2017		2018		2019	
	N.	%	N.	%	N.	%
Range / N. valutati						
	74		77		80	
100-90	68	92%	71	92%	75	94%
89-80	6	8%	5	7%	5	6%
			<b>100%</b>		<b>99%</b>	
79-70	0	0%	1	1%	0	
< 70	0	0%	0	0%	0	

Nel 2019 il numero di responsabili valutati sulle competenze è diverso da quello di chiusura degli obiettivi, poiché ad alcuni responsabili non sono stati assegnati.

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

Tabella 14 – Dati valutazione B-C-D senza P.O. – 2017-2019

Valutazioni B-C-D SENZA P.O.	2017		2018		2019	
	N.	%	N.	%	N.	%
Range / N. valutati						
	418		415		410	
100-96	40	10%	56	13%	74	18%
95-91	177	42%	184	44%	190	46%
90-81	164	39%	148	36%	125	30%
			<b>91%</b>		<b>93%</b>	
80-71	35	8%	24	6%	19	5%
70-60	2	1%	3	1%	2	1%
< 70	0	0%	0	0%	0	0%

E' escluso il personale non valutato per assenze tutelate e/o in aspettativa per l'intero anno e il personale convenzionato con il SSN valutato dagli Spedali Civili di Brescia.

Si ricorda, con l'occasione che:

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

Con riferimento alle procedure di conciliazione si rendicontano le seguenti situazioni:

Tabella 15 – Procedure di conciliazione – 2015-2019

anno	PTA valutato	Colloqui di II istanza	Categoria
2015	491	0	--
2016	490	1	D
2017	492	0	---
2018	492	4	B-C-D-EP
2019	494	2	C-EP

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

Si è verificato anche un caso di coinvolgimento dell'OIV, per quanto di competenza, per un dipendente di categoria D.

## 4. Il processo di redazione della Relazione sulla Performance

### 4.1. Fasi, soggetti e tempi

Il presente documento è stato redatto dal Direttore Generale con il supporto della sua Segreteria, tenuto conto della normativa vigente in materia e delle circolari dell'ANVUR nonché delle osservazioni del Nucleo di Valutazione contenute nella Sezione II: Valutazione della performance della Relazione annuale 2019.

Le strutture dell'Amministrazione hanno monitorato l'andamento degli obiettivi strategici, presentati nel Piano Integrato 2019-2021, che hanno concorso all'attuazione delle linee di indirizzo politico, fornendo supporto per la definizione dei target raggiunti rispetto a quelli prefissati.

Entrando nel dettaglio dell'iter seguito, la redazione della Relazione si svolge secondo le seguenti fasi e con il concorso dei soggetti di seguito indicati.

1. Si procede all'analisi delle osservazioni espresse dal Nucleo di Valutazione in occasione della Relazione Annuale 2019 sul Sistema AVA – Sezione II: Valutazione della Performance e del in occasione della validazione della Relazione Performance 2018 al fine di recepire le raccomandazioni dell'Organo nella Relazione 2019.
2. La Segreteria del Direttore Generale chiede ai Responsabili dei Servizi le informazioni necessarie alla stesura della Relazione. In particolare è stato coinvolto il Servizio Risorse Umane, per quanto concerne le informazioni di carattere generale e la rendicontazione della Performance

individuale, il Settore Risorse Economiche, per le rilevazioni a carattere economico finanziario, anticorruzione e trasparenza, il Servizio Diritto allo Studio e Post laurea e il Servizio Didattica, Internazionalizzazione e Segreteria studenti per i dati presenti nelle Banche Dati e nel Portale dei risultati dei percorsi formativi (monitoraggio *on line* matricole, iscritti, CFU), delle attività per studenti e il post-laurea, anche il Servizio Ricerca e Trasferimento Tecnologico ha contribuito per le parti di competenza.

3. La Segreteria del Direttore Generale raccoglie i dati e le informazioni fornite dagli Uffici e predispone un primo testo.
4. Il testo finale è redatto dal Direttore Generale entro il mese di maggio.
5. Il testo redatto viene condiviso con il NuV per una valutazione preliminare e in seguito trasmesso al Consiglio di Amministrazione.
6. Approvata dal Consiglio di Amministrazione, la Relazione viene pubblicata sul sito di Ateneo nella Sezione "Amministrazione Trasparente" e invio della relazione all'OIV ai fini della validazione.
7. La Relazione viene pubblicata sul portale della Performance entro la data del 30 giugno 2019.

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

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

### **Punti di forza**

1. I processi relativi al sistema di valutazione della *performance* comportamentale e del grado di raggiungimento degli obiettivi prestazionali ha consentito un ulteriore miglioramento della correlazione tra merito e corresponsione delle risorse, anche a livello di budget dipartimentale
2. Maggior coinvolgimento degli Organi di Governo nella definizione degli Obiettivi Strategici e dei Dipartimenti per le rispettive strutture
3. Progressioni economiche agganciate anche agli esiti della valutazione
4. Aumento delle risorse destinate al Premio innovazione utilizzando parte delle risorse decentrate (27.000 euro).

### **Punti di debolezza**

2. Persistente difficoltà da parte del personale apicale e dei Dipartimenti a individuare reali obiettivi di miglioramento per la strutture e per il personale
-