

# RELAZIONE SULLA *PERFORMANCE* 2020



Aprile 2021



## 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	13
2.2. L' Amministrazione	19
2.3. I punti di forza e punti di debolezza	33
3. VALUTAZIONE DEL GRADO DI CONSEGUIMENTO DEGLI OBIETTIVI	38
3.1 I risultati raggiunti – Piano strategico	38
OBIETTIVI STRATEGICI	39
3.2. Valutazione della <i>performance</i> individuale	44
3.2.1 Valutazione del Direttore Generale	44
3.2.2. Valutazione dei Dirigenti	44
3.2.3. Valutazione del Personale T.A.	44
4. IL PROCESSO DI REDAZIONE DELLA RELAZIONE SULLA <i>PERFORMANCE</i>	45
4.1. Fasi, soggetti e tempi	47
4.2. Punti di forza e di debolezza del ciclo della <i>Performance</i>	48

### ALLEGATI:

1. CONSEGUIMENTO OBIETTIVI INDIVIDUALI E DI STRUTTURA 2020

## 1. Introduzione della Relazione

La presente Relazione sulla *Performance* illustra i risultati ottenuti nel corso dell'anno 2020, 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 2020-2022 con delibera del Consiglio di Amministrazione n. 4 del 30 gennaio 2020. 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 2020, 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 dall'OIV nella "Relazione Annuale 2020 sul Sistema AVA – Sezione II: Valutazione della *Performance*" trasmessa con prot. n. 205987 del 10 novembre 2020.

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, prima condivisa col Nucleo di Valutazione, una volta approvata dal Consiglio di Amministrazione nella prima seduta utile, sarà sottoposta alla formale validazione da parte dell'OIV, prevista dalla norma, entro il 30 giugno 2021.

La relazione è stata redatta in coerenza con la relazione di accompagnamento al bilancio consuntivo di Ateneo, approvata dal CdA in data 28 aprile 2021, 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 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

Il 2020 è stato caratterizzato da un impatto dirimpente dell'emergenza sanitaria, a fronte della quale le prospettive di ripresa restano molto incerte. Si evidenzia che la pandemia ha colpito l'Italia proprio nel pieno di una fase di stagnazione economica, poiché sia il 2018 sia il 2019 erano stati contraddistinti da tassi di crescita prossimi allo zero. Tuttavia, secondo le previsioni, i due anni successivi avrebbero dovuto segnare moderati segnali di ripresa ma, a seguito dell'emergenza sanitaria, lo scenario è cambiato drasticamente. Nel primo trimestre 2020<sup>1</sup>, infatti, il blocco parziale delle attività ha determinato -in Italia come nei principali paesi europei- effetti marcatamente negativi sia sul lato della domanda sia su quello dell'offerta.

Nel mese di maggio 2020, all'attenuarsi della prima grave ondata pandemica, la Commissione Europea aveva previsto che l'Italia avrebbe chiuso il 2020 con un calo del 9,5% del prodotto interno lordo; scenari comparabili al caso italiano furono prospettati, ad esempio, per Spagna e Francia (rispettivamente -9,4% e -8,2%), mentre la situazione della Grecia appariva nettamente più severa rispetto alla media europea. Tuttavia, dopo una discreta ripresa registrata nel terzo quadrimestre, la pandemia è tornata ad aggravarsi pressoché ovunque e ciò ha necessariamente indotto a rivedere le stime al ribasso.

In effetti, le previsioni contenute nel Rapporto autunnale della Commissione Europea avevano prospettato per l'Italia un calo del 9,9% nel 2020<sup>2</sup>, che avrebbe collocato il paese in cima alla classifica dei paesi più colpiti in assoluto dalla crisi, dopo la Spagna (-12,4%). D'altro canto, lo stesso Rapporto non prevedeva, per gli anni a venire, "rimbalzi positivi" di pari entità, ipotizzando per il 2021 un possibile rialzo pari a circa il 4%, valore che avrebbe collocato l'Italia appena al di sotto della media europea (4,1%). Tra i paesi extra europei, invece, solo la Cina avrebbe chiuso il 2020 con tassi positivi di crescita (+2,1% nel 2020, con +7,3% in prospettiva per il 2021), mentre il Rapporto evidenziava per Stati Uniti e Giappone forti contrazioni (rispettivamente -4,6% e -5,5%, con prospettive di crescita pari a 3,7% e 2,7% per il 2021); anche l'Inghilterra faceva registrare un consistente calo del prodotto interno lordo (-10,3%), con previsioni di crescita per il 2021 piuttosto contenute (+3,3% contro la media mondiale di +4,6%).

Le successive previsioni contenute nel Rapporto invernale – peraltro ancora incapace di riflettere le preoccupazioni generate dalla seconda ondata della pandemia – hanno evidenziato un blando miglioramento, in quanto all'Italia era assegnata una previsione di contrazione per il 2020

<sup>1</sup> European Economic Forecast, Spring 2020: [https://ec.europa.eu/info/sites/info/files/economy-finance/ip125\\_en.pdf](https://ec.europa.eu/info/sites/info/files/economy-finance/ip125_en.pdf)

<sup>2</sup> European Economic Forecast, Autumn 2020: [https://ec.europa.eu/info/sites/info/files/economy-finance/ip136\\_en\\_2.pdf](https://ec.europa.eu/info/sites/info/files/economy-finance/ip136_en_2.pdf)

pari all'8,8%<sup>3</sup>, davanti solo a Grecia (-10%) e Spagna (-11%). Anche la previsione del rialzo nel 2021, stimato per l'Italia al +3,4% (media europea pari a +3,8%), non scontava gli effetti della pandemia di cui si è detto poco sopra.

L'emergenza pandemica ha avuto un forte impatto anche sul commercio internazionale. Da questo punto di vista, l'attuale crisi si è inserita in un quadro che, fino al 2019, vedeva l'Italia in una fase di incoraggiante miglioramento: infatti, pur in un contesto di rallentamento generalizzato, le aziende italiane avevano dimostrato di saper mantenere le proprie quote di mercato e di rafforzare la propria posizione in mercati importanti, come quello giapponese, statunitense e svizzero. A seguito dell'emergenza sanitaria, tuttavia, le esportazioni italiane di beni sono previste in forte contrazione nel 2020 (-11,3%)<sup>4</sup>. Nel 2020 si registra, inoltre, anche un'ampia riduzione nelle esportazioni (-21,9%), dovuta principalmente alla dinamica marcatamente negativa del settore turistico. Nel dettaglio, gli ultimi rilievi congiunturali del 2020 mostrano un calo nel confronto dic2020-nov-2020 pari al 3,8%, mentre il quarto trimestre segna un +3,3% rispetto a lug2020-set2020<sup>5</sup>.

Il perdurare della pandemia, soprattutto per gli effetti della seconda ondata, non permette ovviamente di avvalorare le ipotesi di una ripresa relativamente rapida (con "rimbalzo statistico") avanzate nel precedente rapporto SACE, che prevedeva, in uno scenario favorevole, un aumento del 9% per il 2021, con una crescita media nei due anni successivi pari al 5% circa: un ritmo senza dubbio non trascurabile, se confrontato con il 3% registrato in media annua tra il 2012 e il 2019. Va evidenziato che lo stesso ente aveva prefigurato, sotto determinate condizioni, un possibile rialzo del 26,2% che avrebbe riportato il valore dell'export di servizi oltre quota 100 miliardi di euro.

Preme comunque sottolineare come ogni valutazione sia ancora fortemente dipendente da un insieme eterogeneo di fattori, tra cui le tempistiche di somministrazione del vaccino, l'efficienza delle misure contenitive e l'efficacia delle politiche economiche elaborate dai governi. Allo stesso tempo, la definizione delle misure legate al *Recovery and Resilience Facility Program* potrebbe rappresentare un ulteriore e robusto stimolo a una piena ripresa delle attività economiche.

Anche sul versante dei consumi, il quadro desta più di una preoccupazione. La pandemia si è inserita, infatti, in una fase storica in cui l'Italia stava da anni tentando faticosamente di ritornare ai livelli precedenti alla crisi dei debiti sovrani. A questo riguardo, preme sottolineare che nel biennio 2017-2018 la spesa media delle famiglie era gradualmente risalita, fino ai 2.571 euro mensili del 2018 (contro i 2.640 euro del 2011)<sup>6</sup>. Il trend sostanzialmente stabile del 2019, tuttavia, è stato interrotto bruscamente dall'emergenza sanitaria: nel 2020, infatti, la spesa media mensile delle famiglie italiane è scesa a 2.328 euro<sup>7</sup>.

Come prevedibile, l'andamento della spesa privata ricalca il trend dell'indice di fiducia dei consumatori. A dicembre 2020, si stima che esso sia pari a 102,4 (rispetto al 98,4 di novembre e al

<sup>3</sup> European Economic Forecast, Winter 2021 (Interim): [https://ec.europa.eu/info/sites/info/files/economy-finance/ecfin\\_forecast\\_winter\\_2021\\_statistical\\_annex\\_en.pdf](https://ec.europa.eu/info/sites/info/files/economy-finance/ecfin_forecast_winter_2021_statistical_annex_en.pdf)

<sup>4</sup> Fonte: SACE, Rapporto Export 2020 - <https://www.sacesimest.it/studi/dettaglio/open-again-rapporto-export-2020>

<sup>5</sup> [https://www.sace.it/docs/default-source/default-document-library/sace-che-export-tira-dicembre-2020.pdf?sfvrsn=78a4a9be\\_0](https://www.sace.it/docs/default-source/default-document-library/sace-che-export-tira-dicembre-2020.pdf?sfvrsn=78a4a9be_0)

<sup>6</sup> Fonte: Istat, Fiducia dei consumatori e delle imprese: <https://www.istat.it/it/files//2020/11/CS-fiducia-imprese-consumatori-NOVEMBRE-2020.pdf>

<sup>7</sup> [https://www.istat.it/it/files/2021/03/STAT\\_TODAY\\_stime-preliminari-2020-pov-assoluta\\_spese.pdf](https://www.istat.it/it/files/2021/03/STAT_TODAY_stime-preliminari-2020-pov-assoluta_spese.pdf)

101,9 di ottobre). Nonostante questo rialzo, sono le componenti concernenti i giudizi sulla situazione economica dell'Italia (-8,0), le attese sulla disoccupazione (-12,4) e i giudizi sulla situazione economica della famiglia (-1,6) a destare comprensibile preoccupazione<sup>8</sup>.

Si noti che il rallentamento di spese familiari e consumi ha contribuito a mantenere l'inflazione su livelli decisamente bassi, senza dubbio inferiori a quelli europei: mentre nel 2020 la media prevista per i paesi membri è circa pari a 0,7%, il dato dell'Italia è -0,1%, valore che dovrebbe risalire sia nel 2021 (+0,7%) sia nel 2022 (+1%).

Se la spesa privata ha subito un forte ridimensionamento, il contrario è avvenuto per la spesa pubblica, il cui aumento nel 2020 rispetto al 2019 è stimabile a circa +3,7%<sup>9</sup>, riflesso dello sforzo profuso dal Governo nel tentativo di arginare la recessione innescata dalla pandemia. Va altresì ricordato che, a seguito del ddl di assestamento per il 2020, sono state trasmesse al Parlamento due relazioni di aggiornamento per il piano di rientro relativo all'obiettivo di medio termine per la finanza pubblica riguardante i provvedimenti di contrasto alla pandemia. Inoltre, "Per effetto delle nuove richieste di scostamento, complessivamente il livello massimo del saldo netto da finanziare è stato fissato, per l'anno 2020, fino a 341 miliardi di euro in termini di competenza"<sup>10</sup>.

A fronte di ciò, il rapporto tra debito pubblico e PIL si attesta attualmente, nelle valutazioni del Fondo Monetario Internazionale, al 155,56%<sup>11</sup>. Un simile aumento è riconducibile non solo alla crescita della spesa pubblica, ma anche al calo della produzione aggregata e alla diminuzione delle entrate tributarie dirette e indirette. Al cospetto di questi valori, il debito pubblico italiano si riconferma ancora una volta uno dei più elevati, visto che, secondo le previsioni, la media europea per il 2020, non supererà il 94%. Si noti che il debito pubblico italiano desta già da tempo più di una preoccupazione e lo dimostra il fatto che nelle rilevazioni immediatamente precedenti l'inizio della pandemia l'Italia era già il secondo paese più indebitato tra gli stati dell'Unione (dopo la Grecia) e il sesto a livello mondiale (dopo Giappone, Venezuela, Sudan, Grecia e Libano)<sup>12</sup>.

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

Per quanto concerne il mercato del lavoro italiano, nel 2020 la tendenza debolmente positiva rilevata gli anni scorsi ha subito una decisa battuta d'arresto. In effetti, fino al 2019 il tasso di

<sup>8</sup> <https://www.istat.it/it/files//2020/12/CS-fiducia-delle-imprese-e-dei-consumatori-DICEMBRE-2020.pdf>

<sup>9</sup> Fonte: *Il bilancio dello Stato 2020-2022. Una analisi delle spese per missioni e programmi* - <http://www.senato.it/service/PDF/PDFServer/BGT/01157058.pdf>

<sup>10</sup> <http://www.senato.it/service/PDF/PDFServer/BGT/01209839.pdf>

<sup>11</sup> [https://www.imf.org/external/datamapper/G\\_XWDG\\_G01\\_GDP\\_PT@FM/ADVEC/FM\\_EMG/FM\\_LIDC/ITA](https://www.imf.org/external/datamapper/G_XWDG_G01_GDP_PT@FM/ADVEC/FM_EMG/FM_LIDC/ITA)

<sup>12</sup> Fonte: *International Monetary Fund*

disoccupazione aveva fatto registrare una lenta ma progressiva decrescita: dopo aver sfiorato il 13% nel corso del 2014, era sceso al di sotto dell'11% nel 2018, per poi assestarsi al 9,8% a ottobre 2020<sup>13</sup>. Questa spirale negativa, considerando anche gli effetti della seconda ondata pandemica, determinerà un notevole aumento del tasso di disoccupazione per il 2021 (con una stima dell'11,6%), pur con una lieve flessione prevista per il 2022 (stima pari al 11,1%). Vale la pena di notare che, per ora, tale aumento è stato in parte frenato dal blocco dei licenziamenti in vigore per alcune categorie di lavoratori e dalla crescita del numero di inattivi (+5,5% rispetto al primo trimestre); ciò spiega perché durante alcune fasi della pandemia il tasso di disoccupazione abbia subito una temporanea flessione verso il basso. Al netto di questo effetto, a seguito dell'emergenza sanitaria il numero di disoccupati tende e tenderà ad aumentare. Ciò che preoccupa è il sempre elevato tasso di disoccupazione giovanile che, nonostante un contenuto incremento nell'ultimo trimestre del 2020 (+0,3% rispetto al trimestre ago20-set20), tocca il 29,7% a dicembre 2020, riconfermandosi tra i più elevati dell'Unione Europea<sup>14</sup>.

Anche il tasso di occupazione ha mostrato un andamento simile. Infatti, dal 2014 in poi, aveva evidenziato una lenta ma continua crescita, fino a raggiungere un valore pari a 59,1% nel terzo trimestre del 2019, dato che si avvicinava sensibilmente ai livelli pre-crisi. Tuttavia, con l'avvento della pandemia, questo trend sembra essersi bruscamente interrotto, visto il dato di dicembre 2020 pari a 58,0%<sup>15</sup>. Ripercorrendo l'andamento del 2020, si può notare come esso, rispetto al secondo trimestre del 2019, abbia registrato un calo di circa 841 mila occupati (-3,6% in un solo anno), calo che è stato determinato soprattutto dalla diminuzione del numero di dipendenti a termine (-677mila, -21,6%) e di lavoratori indipendenti (-219 mila, -4,1%). Inoltre, se nel trimestre agosto-ottobre 2020 il livello di occupazione ha fatto registrare un leggero miglioramento (+0,5% rispetto a quello del trimestre precedente), le ripetute flessioni congiunturali registrate tra marzo e giugno 2020 hanno comunque fatto sì che, anche nel mese di ottobre 2020, l'occupazione continuasse a essere più bassa rispetto a quella registrata l'anno precedente (-2%, pari a -473mila unità).

A fronte di simili criticità, un ruolo di primissimo piano è ricoperto dall'istruzione, uno dei principali fattori di protezione sociale contro il rischio di disoccupazione. In attesa della pubblicazione delle indagini sul 2020, che documenteranno nel dettaglio le problematiche emerse durante l'emergenza pandemica, preme ricordare che in Italia l'istruzione da sempre incide in maniera significativa sulle dinamiche occupazionali. Nello specifico, possedere un diploma superiore aumenta sensibilmente la probabilità di trovare un impiego a un anno dal conseguimento del titolo rispetto a chi detiene un titolo di studio più basso; tuttavia, tale effetto dipende in larga parte dal tipo di percorso formativo: la percentuale di occupati è più elevata per i diplomati professionali (55,4%) e tecnici (44,3%), mentre tocca il minimo tra i liceali (26,3%). Valori nettamente diversi si riscontrano per i laureati, che nel 2018 hanno fatto registrare un tasso di occupazione a un anno dal

<sup>13</sup> Fonte: dati ISTAT, [https://www.istat.it/it/files//2020/12/CS\\_Occupati-e-disoccupati\\_OTTOBRE\\_2020.pdf](https://www.istat.it/it/files//2020/12/CS_Occupati-e-disoccupati_OTTOBRE_2020.pdf)

<sup>14</sup> Fonte: dati ISTAT, [https://www.istat.it/it/files//2021/02/Occupati-e-disoccupati\\_dicembre\\_2020.pdf](https://www.istat.it/it/files//2021/02/Occupati-e-disoccupati_dicembre_2020.pdf)

<sup>15</sup> Fonte: dati ISTAT, [https://www.istat.it/it/files//2021/02/Occupati-e-disoccupati\\_dicembre\\_2020.pdf](https://www.istat.it/it/files//2021/02/Occupati-e-disoccupati_dicembre_2020.pdf)



conseguimento del titolo pari al 72,1% per le lauree di primo livello e pari al 69,4% per le lauree di secondo livello. Preme sottolineare che nel 2019 si è assistito a un ulteriore incremento di questi valori, pari rispettivamente al 74,1% per i laureati di primo livello e al 71,7% per i laureati di secondo livello del 2018. Questi dati mostrano che l'università riveste un ruolo di primissimo piano nel sistema paese e ha un forte impatto sulle dinamiche occupazionali. Si noti che i giovani sembrano aver interiorizzato aspettative positive sul ruolo dell'istruzione universitaria, visto che nel 2019 la maggior parte di loro (il 66,9%) ha deciso di proseguire gli studi dopo il diploma superiore<sup>16</sup>.

Per quanto concerne il rapporto tra istruzione e mercato del lavoro, un profilo di criticità è invece rappresentato dal saldo migratorio, che negli scorsi anni è rimasto stabilmente negativo soprattutto per il segmento dei lavoratori ad alta qualificazione. Secondo i dati Istat, infatti, la percentuale di italiani laureati che si sono trasferiti all'estero è passata dal 25,2% del 2008 al 31,7% del 2017, con un evidente trend crescente, motivo per cui negli ultimi anni è cresciuta l'attenzione mediatica sul cosiddetto fenomeno "fuga dei cervelli". A tal riguardo, il numero di laureati che emigrano rappresenta una consistente fetta di popolazione, segno che il tessuto economico-produttivo italiano (al netto di significative differenze regionali) non è interamente in grado di assorbire tutta l'offerta di lavoro qualificato. Tuttavia, nel 2020 questo trend pare essersi parzialmente modificato, probabilmente a seguito del parziale riconfigurarsi delle priorità degli italiani a seguito dell'emergenza pandemica. A tal riguardo, i dati mostrano che l'epidemia da Covid-19 ha indotto una parte considerevole di giovani emigrati all'estero per motivi di studio e di lavoro a prendere in considerazione l'ipotesi di un "ritorno a casa". Sfruttando l'opportunità di seguire lezioni da remoto o di lavoro tramite "smart working" e potendo usufruire delle agevolazioni fiscali per il "rientro dei cervelli" recentemente introdotte dal Governo, molti cittadini italiani occupati all'estero ora stanno rivedendo le proprie scelte. In particolare, secondo il Centro Studi Pwc<sup>17</sup>, circa 1 talento su 5 pensa di tornare in Italia; la ricerca inoltre sottolinea che questo fenomeno assume anche una rilevante dimensione regionale, visto che circa 1 lavoratore qualificato su 4 attualmente occupato all'estero o nel Settentrione dichiara di voler tornare nelle regioni del Sud. Si parla, in questo caso, di "South Working" come di una tendenza in netta crescita, tendenza peraltro favorita da un ulteriore pacchetto di incentivi fiscali introdotti dal Decreto Crescita nel 2019, che prevedono la riduzione dell'imponibile del 70% e del 90% se la residenza viene trasferita in una delle regioni del Mezzogiorno (Sardegna, Sicilia, Abruzzo, Campania, Molise, Puglia, Calabria, Basilicata).

Accrescere il livello generale d'istruzione e aumentare la capacità del tessuto imprenditoriale di attrarre personale qualificato sono sfide importanti per il sistema paese nel suo complesso. A tal proposito, non vi è dubbio che i passi da fare siano ancora molti: al netto dell'emergenza pandemica, l'Italia è infatti da numerosi anni alle prese con problemi di lungo corso, come i bassi tassi di crescita dell'economia, la stagnazione dei salari e la scarsa competitività del sistema

<sup>16</sup> Fonte: Almalaurea, *Indagine sulla condizione occupazionale dei laureati 2020* - [https://www.almalaurea.it/sites/almalaurea.it/files/docs/universita/occupazione/occupazione18/almalaurea\\_occupazione\\_rapporto2020.pdf](https://www.almalaurea.it/sites/almalaurea.it/files/docs/universita/occupazione/occupazione18/almalaurea_occupazione_rapporto2020.pdf)

<sup>17</sup> Fonte: COVID-19: L'impatto sui giovani talenti - <https://www.pwc.com/it/it/publications/assets/docs/PwC-Ufficio-Studi-Talents-2020.pdf>

economico-produttivo. Tali difficoltà sono testimoniate dalla performance deludente che l'Italia ha registrato nel *World Competitive Ranking 2020*<sup>18</sup>, indice multidimensionale che misura proprio la competitività dei paesi: si trova attualmente al 44° posto, preceduta dall'India e seguita dalle Filippine. Tra gli stati europei più competitivi troviamo la Danimarca (seconda) e l'Olanda (quarta), con Svezia e Norvegia che guadagnano diverse posizioni rispetto al 2019, entrando a far parte della lista dei dieci paesi più virtuosi. Come ben documentato anche dalla ricerca del *World Economic Forum*<sup>19</sup> (edizione 2020), la bassa performance italiana è spiegabile non solo dalla preoccupante entità del debito pubblico e dall'elevato tasso di disoccupazione, ma anche dall'eccessivo peso della burocrazia (132esima posizione su 140 paesi), dal limitato dinamismo del settore finanziario e dalla scarsa capacità dei governi di adattarsi al cambiamento. In definitiva, anche se fino al 2019 l'Italia ha ottenuto buone performance in termini di qualità del sistema sanitario, sicurezza pubblica e capacità d'innovazione ad alto livello, già prima dell'emergenza sanitaria mostrava numerosi fattori di criticità, che hanno reso e renderanno difficile affrontare le sfide future e intraprendere un sentiero di stabile crescita.

Nonostante tali difficoltà, l'Italia occupa da anni una posizione di rilievo tra i paesi industrializzati: è infatti il nono paese esportatore al mondo nel 2019<sup>20</sup> -dopo Hong Kong, Korea e Francia- e ricopre l'undicesima posizione per competitività del settore manifatturiero<sup>21</sup>. In buona sostanza, una simile performance è associabile al percorso di upgrading che il sistema produttivo italiano ha imboccato negli ultimi anni, con l'obiettivo di rispondere alla sempre più aspra concorrenza di prezzo proveniente dai mercati internazionali. Infatti, numerose imprese italiane hanno avviato una strategia di riconfigurazione basata sul posizionamento in segmenti di mercato a maggiore contenuto di valore aggiunto. La scelta di spostarsi su una "via alta" alla competizione internazionale si è concretizzata seguendo, per un verso, una strategia basata sulla diversificazione verticale e sul miglioramento della qualità dei beni già prodotti; d'altro canto, sono stati avviati processi di differenziazione orizzontale, volti a produrre anche beni più sofisticati.

Per motivazioni distinte, la sfida della competitività e la lotta alla pandemia hanno posto al centro dell'attenzione il tema cruciale della trasformazione digitale. Da una parte, vi è una consapevolezza sempre più diffusa che riconfigurare le filiere produttive con nuovi standard tecnologici sia fondamentale per tenere il passo dei competitor stranieri; in effetti, avviare queste trasformazioni con tempestività consentirebbe di aprire il campo a modelli di business più efficaci e assetti organizzativi più adatti a mercati sempre più flessibili e iper-connessi. D'altra parte, le drammatiche circostanze dell'emergenza sanitaria hanno impresso un forte impulso ai processi di conversione al digitale. In effetti, per riuscire ad operare anche nei periodi di lockdown (totale o parziale), molte aziende hanno saputo rispondere positivamente alla sfida, introducendo modalità interattive di gestione del customer journey e riconfigurando in modo radicale le fasi di

<sup>18</sup> Fonte: IMD - <https://www.imd.org/news/updates/IMD-2020-World-Competitiveness-Ranking-revealed/>

<sup>19</sup> Fonte: [http://www3.weforum.org/docs/WEF\\_TheGlobalCompetitivenessReport2020.pdf](http://www3.weforum.org/docs/WEF_TheGlobalCompetitivenessReport2020.pdf)

<sup>20</sup> Fonte: [https://data.worldbank.org/indicator/TX.VAL.MRCH.CD.WT?most\\_recent\\_value\\_desc=true](https://data.worldbank.org/indicator/TX.VAL.MRCH.CD.WT?most_recent_value_desc=true)

<sup>21</sup> Fonte: <https://www.unido.org/news/unidos-competitive-industrial-performance-index-2020-country-profiles-published>

comunicazione, vendita e consegna del prodotto. Simili cambiamenti richiedono flessibilità negli assetti di governance e capacità di gestire il cambiamento: senza questi asset sarebbe impossibile implementare standard produttivi tecnologicamente più evoluti, introdurre nuove forme di lavoro a distanza o, più in generale, riadattare le strutture organizzative aziendali a nuove condizioni di mercato.

Sul versante della digitalizzazione, la strada ancora da percorrere pare decisamente lunga, visto che l'Italia negli anni scorsi ha accumulato un notevole svantaggio nei confronti degli altri paesi dell'Unione. In effetti, nella graduatoria relativa all'Indice DESI 2020,<sup>22</sup> l'Italia ha ottenuto un punteggio pari a 43,6 risultando al 25° posto (su 28), subito sopra a Romania, Grecia e Bulgaria. I paesi più virtuosi sono senza dubbio i paesi nordici (Finlandia, Svezia e Danimarca), tutti e tre intorno ai 70 punti. Considerando la composizione dell'indice DESI, nel caso dell'Italia la dimensione "Connettività" è sostanzialmente l'unica in linea con la media europea. In effetti, tra il 2018 e il 2019 la percentuale delle famiglie che ha avuto accesso alla banda ultra-larga è salita dal 9% al 13%, anche se la media UE nello stesso periodo restava decisamente superiore (26%). Molto positiva, invece, è la performance dell'Italia in termini d'implementazione delle infrastrutture funzionali al prossimo ingresso sul mercato delle tecnologie "5G": in questa specifica area, si trova ai primi posti, di poco dietro la Germania.

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

<sup>22</sup>Indice di digitalizzazione dell'economia e della società elaborato dalla Commissione Europea. Fonte: <https://ec.europa.eu/digital-single-market/en/scoreboard/italy>

di essi usufruisce attivamente dei servizi di e-government (il valore medio degli altri paesi della Comunità si assesta attorno al 65%).

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

Oltre alla digitalizzazione, un'altra delle sfide per il futuro è senza dubbio la sostenibilità. A tal proposito, l'Italia ha di recente fatto registrare risultati decisamente importanti: secondo uno studio condotto dalla Fondazione Symbola in collaborazione con Unioncamere<sup>23</sup>, negli ultimi cinque anni oltre 432mila imprese italiane hanno investito nella "green economy", creando più di 3 milioni di posti di lavoro e contribuendo in modo significativo alla riduzione delle emissioni di Co2, oltre che all'aumento delle percentuali di riciclo, peraltro eccellenti se paragonate alla media europea. Inoltre, il 16% delle imprese che hanno investito in sostenibilità ha aumentato nel 2020 il proprio fatturato, contro il 9% delle imprese non green. Ancora, solo l'8,2% delle prime - a fronte del 14,5% delle seconde - ha visto ridurre il fatturato oltre il 15%.

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

Anche nel resto dell'Unione -e del globo- queste problematiche hanno catturato una crescente attenzione, in particolare da parte delle imprese, e lo testimonia il fatto che negli ultimi dieci anni nel mondo sono stati investiti quasi 3 miliardi di dollari in energie rinnovabili, di cui circa un terzo nel solare e un terzo nell'eolico. Che ambiente e sostenibilità non siano più questioni esclusivamente di carattere morale, ma abbiano importanti implicazioni di carattere socio-economico, è dimostrato dal fatto che il "modello green" si è spesso dimostrato anche più resiliente, oltre che più etico: ad esempio, in Italia, durante l'emergenza pandemica, le aziende che hanno

<sup>23</sup> Fonte: Rapporto GreenItaly 2019 - <https://www.symbola.net/ricerca/greenitaly-2019/> e Rapporto GreenItaly 2020 - <https://www.symbola.net/ricerca/greenitaly-2020/>

continuato ad investire in tecnologie eco-sostenibili hanno mostrato maggiore capacità di crescita (circa 16% in più delle altre) e sono state in grado di ammortizzare più efficacemente gli effetti negativi della crisi. Inoltre, ampliando lo sguardo ai mercati esteri, diverse multinazionali del petrolio hanno recentemente promosso riconfigurazioni dei processi aziendali (anche a fronte del brusco calo del consumo di greggio causato della pandemia): ha suscitato clamore il caso della Bp, che intende ridurre del 40% la produzione di petrolio e gas entro il 2030 per lanciarsi nel mercato delle rinnovabili; un altro esempio di rilievo è la Shell, che ha annunciato di voler diventare il primo produttore di elettricità verde; va citato, infine, il coinvolgimento della norvegese Equinor nella realizzazione del complesso Dogger Bank, che prevede la costruzione di tre megacentrali eoliche nel Mare del Nord, che sarebbero in grado di soddisfare il 5% dei consumi elettrici del Regno Unito. Si tratta certamente di segnali che indicano spostamenti di enormi capitali dal settore delle energie fossili alle energie rinnovabili; queste ultime, nel prossimo decennio potrebbero attrarre, secondo Goldman Sachs, investimenti per 16.000 miliardi di dollari e creare più di 20 milioni di nuovi posti di lavoro<sup>24</sup>.

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

### 2.1.2. Contesto regionale e provinciale

Fino al 2019, l'economia lombarda è stata in grado di mantenere performance sistematicamente migliori della media italiana e lo testimonia il fatto che già dal 2017 la regione aveva raggiunto livelli di attività precedenti alla crisi finanziaria, al contrario di molti altri territori che faticavano a risollevarsi. Tuttavia, anche per la Lombardia, il 2020 ha rappresentato un momento di netta discontinuità con il recente passato: tra le prime a essere colpite dalla pandemia, la regione ha riportato gravi danni, sia dal punto di vista umano sia sul versante socioeconomico. Concentrandoci su quest'ultima prospettiva, è importante sottolineare che già nel primo semestre del 2020 si erano verificate contrazioni molto consistenti in quasi tutti i settori produttivi, a seguito delle necessarie restrizioni governative per il contenimento del contagio. In effetti, secondo le stime basate sull'indicatore trimestrale dell'economia regionale (ITER) della Banca d'Italia<sup>25</sup>, il prodotto

<sup>24</sup> Fonte: <https://cleantechnica.com/2020/06/17/goldmansachs-sees-16-trillioninvestment-in-renewablesby-2030/>

<sup>25</sup> Fonte: <https://www.bancaditalia.it/pubblicazioni/economie-regionali/2020/2020-0025/2025-lombardia.pdf>

interno lombardo sarebbe sceso di circa 12 punti percentuali durante i primi sei mesi del 2020, valore in linea con la media italiana. Inoltre, secondo lo studio, il parziale recupero avvenuto nel terzo trimestre non sarebbe stato in grado di compensare la contrazione della prima parte dell'anno, motivo per cui, all'apertura del quarto trimestre, il sistema lombardo farebbe registrare livelli produttivi marcatamente inferiori a quelli pre-Covid.

Di seguito, sarà ricostruito un quadro riassuntivo delle specifiche dinamiche settoriali, partendo dall'industria manifatturiera. A tal proposito, come mostrato da Unioncamere Lombardia<sup>26</sup>, la crescita media annua per il 2020 si attesta al -9,8% rispetto al 2019. Più precisamente, l'indice di produzione è diminuito nel primo trimestre (-10,0%) e, in modo più consistente, anche nel secondo (-20,7%). Nel terzo trimestre, invece, si è assistito a un recupero (al netto della stagionalità), evidenziato dal -5,2%, per finire ad un -2,7% del quarto trimestre 2020. Vale la pena di notare che il calo della produzione ha riguardato in maniera analoga tutte le classi dimensionali d'impresa. Per quanto riguarda, invece, gli specifici ambiti di produzione, le maggiori difficoltà sono state riscontrate nel settore della siderurgia, dei mezzi di trasporto, delle calzature, del tessile e dell'abbigliamento. Viceversa, i comparti alimentare, chimico e farmaceutico hanno registrato flessioni di entità minore.

Come ci si poteva attendere, nei primi tre trimestri del 2020 il crollo della produzione è avvenuto in un contesto di forte contrazione della domanda. In Lombardia il valore degli ordini interni è calato del 8,9% rispetto all'anno precedente (-6,4% quelli esteri). Inoltre, nel 2020 non solo il grado di utilizzo degli impianti ha subito una forte contrazione (67,2% contro il 75,1% del 2019), ma anche il livello delle scorte è cresciuto in maniera anomala, raggiungendo livelli significativamente superiori al normale. In ultimo, secondo la ricerca di Banca Italia citata in precedenza, la contrazione della domanda e l'incertezza sugli sviluppi futuri dell'emergenza hanno generato sia timori riguardo a possibili conseguenze permanenti sul quadro economico, sia conseguenze negative sulle dinamiche di accumulazione di capitale delle imprese. In effetti, nel 2020 in Lombardia meno della metà delle aziende ha confermato i piani di accumulazione formulati all'inizio dell'anno.

Certamente la crisi epidemica ha avuto effetti negativi anche sul mercato immobiliare, che nel 2019 stava vivendo una netta fase espansiva. Nei primi due trimestri del 2020, infatti, le transazioni per abitazione sono crollate del 22,1% rispetto all'anno precedente, con un calo consistente anche per le costruzioni non residenziali (-26,8%). Dinamiche simili sono osservabili anche per il settore edile: anche qui l'emergenza sanitaria ha interrotto la fase espansiva avviata nel 2015; infatti, le misure di contrasto alla pandemia hanno determinato un arresto della produzione nei mesi di marzo e aprile del 2020, cui è seguito un parziale recupero dovuto al riavvio dei cantieri nel periodo estivo. D'altra parte, nonostante la forte contrazione del mercato del 2020, le aspettative per il 2021 sarebbero tutto sommato più ottimistiche, poiché le aziende valuterebbero in modo molto positivo i potenziali effetti del Decreto-legge 19 maggio 2020 n.34 (che ha introdotto il cosiddetto "Super Ecobonus").

Per quanto concerne i servizi privati non finanziari, il sondaggio della Banca d'Italia evidenzia

<sup>26</sup> Fonte: dati Unioncamere:

[http://www.unioncamerelombardia.it/images/file/OE%20Analisi%20Congiuntura%202020/allegato\\_industria\\_4\\_2020\\_DEF.pdf](http://www.unioncamerelombardia.it/images/file/OE%20Analisi%20Congiuntura%202020/allegato_industria_4_2020_DEF.pdf)

un consistente calo nei primi tre trimestri del 2020. Più nel dettaglio, in Lombardia circa 80% delle imprese con almeno 20 addetti intervistate ha segnalato una diminuzione del fatturato rispetto al corrispondente periodo dell'anno precedente; si noti che per il 30% del campione tale riduzione è stata di entità superiore al 30%.

Anche il commercio al dettaglio è stato uno dei comparti più colpiti, e lo dimostra lo studio di Unioncamere Lombardia, secondo cui il fatturato delle imprese operanti nel settore si è ridotto in modo significativo nel primo trimestre (-7,2%), ma ancor più nel secondo (-13,9%), risentendo dell'effetto delle misure di contenimento della pandemia. Meno critica è stata la situazione del terzo trimestre (-0,7%), su cui hanno inciso positivamente il temporaneo miglioramento dell'emergenza sanitaria e gli allentamenti alle misure restrittive che ne sono seguiti.

Nel complesso, considerando l'intero 2020, la diminuzione delle vendite è stata molto marcata per tutta l'industria lombarda, con alcune importanti differenze settoriali: in effetti, l'emergenza ha avuto un impatto negativo e dirompente per le imprese operanti in comparti diversi da quello alimentare, settore che ha mostrato perdite mediamente più contenute. Tra i pochi settori in espansione, si trovano gli esercizi non specializzati -inclusa la grande distribuzione-, i quali hanno registrato una significativa crescita lungo tutto il periodo. L'impatto negativo dell'emergenza sanitaria è stato meno consistente nei servizi alle imprese (-8,5%), più marcato per il settore trasporti (-15,1%) e decisamente critico nei servizi di alloggio e ristorazione (-34,5%), i quali hanno subito le conseguenze del crollo del settore turistico. Infatti, secondo i dati provvisori di Polis Lombardia, nel secondo trimestre le presenze turistiche totali nelle strutture ricettive della regione sono calate in media dell'81% rispetto all'anno precedente, con un picco di -90% nella provincia di Milano. Nel periodo estivo tale contrazione si è in parte allentata, con un parziale miglioramento per il turismo interno (-15,1%) rispetto al netto tracollo del turismo internazionale (-63,0%).

Durante il 2020 gli scambi con l'estero hanno subito una forte flessione. Nel primo semestre, infatti, sia le importazioni sia le esportazioni lombarde hanno registrato una contrazione di circa il 15%, trend che si è dimostrato in linea con la media nazionale. Come per gli altri settori, il calo è stato più moderato nel primo trimestre (-3,0%) e molto marcato nel secondo (-26,9%). La caduta dell'export lombardo è stata determinata in prevalenza da un consistente calo delle vendite dei macchinari e dei metalli (-20,0% e -20,5%, rispettivamente), settori che rappresentano le principali specializzazioni regionali. Ciò non toglie che, anche se in misura diversa, la crisi si sia estesa a pressoché tutti i settori, con l'eccezione dei prodotti dei comparti farmaceutico e alimentare, che - soprattutto nel primo trimestre- hanno sostenuto il volume degli scambi. Oltre all'impatto su scala regionale, la pandemia ha determinato un notevole deterioramento degli scambi sia a livello nazionale sia globale, tanto che il Fondo Monetario Internazionale prevede che alla fine del 2020 il commercio mondiale di beni si sarà ridotto dell'8,3% a prezzi costanti; sulla base di questa previsione, nell'anno corrente le elaborazioni di Banca Italia prefigurano per la Lombardia una riduzione complessivamente pari a circa il 10% della domanda potenziale di beni.

Nel complesso, la pandemia ha generato condizioni di mercato particolarmente difficili,

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

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

Il quarto trimestre del 2020 ha registrato un calo del -2% rispetto allo stesso periodo del 2019, evidenziando la terza flessione tendenziale consecutiva, chiaro segnale del condizionamento impresso dall'emergenza sanitaria sin dal trimestre apr20-giu20. La variazione media annua pari a -1,7% ha infatti interrotto la crescita occupazionale inaugurata nel 2013<sup>27</sup>.

Questi dati risentono anche della forte contrazione delle attivazioni di nuovi contratti, dinamica che riguarderà in larga parte posizioni lavorative a termine e, secondo le stime di Banca Italia, in particolare i soggetti tra i 15 e i 29 anni e le donne. Su questo versante, i primi 6 mesi del 2020 hanno già fatto riscontrare un calo del 40% di nuove assunzioni, con un saldo negativo tra attivazioni e cessazioni per circa 38.500 posizioni lavorative.

Per quanto concerne le ricadute sociali della pandemia, un ruolo positivo e fondamentale è da attribuire all'impiego degli ammortizzatori sociali. In un quadro caratterizzato da crescente inattività, diminuzione del tasso di occupazione e crescente incertezza sul futuro, il Governo è stato in grado di mobilitare significative risorse a sostegno d'impresе e lavoratori: basti pensare al (i) numero di ore di Cassa Integrazione Guadagni (CIG) autorizzate nel 2020 (pari a circa venti volte quelle concesse nell'anno precedente), (ii) ai 277 milioni di ore di integrazione salariale erogate tra gennaio e settembre 2020 attraverso i Fondi di Solidarietà, (iii) alle richieste della Nuova Assicurazione Sociale per l'Impiego (NASpl) per gli eventi di disoccupazione involontaria (aumentate del 9%

<sup>27</sup> <http://www.unioncamerelombardia.it/?/menu-di-sinistra/Dati-statistici-e-analisi-economiche/Mercato-del-lavoro-e-previsioni-occupazionali>



rispetto al 2019), (iv) alle indennità riconosciute a diverse categorie di lavoratori autonomi, o alla massiccia implementazione di misure di contrasto alla povertà come il Reddito di cittadinanza (RdC) o la Pensione di cittadinanza (PdC), di cui, a ottobre, avevano usufruito più di 123 mila famiglie lombarde.

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

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

All'interno del complesso e variegato sistema economico-produttivo lombardo, la provincia di Brescia ricopre un ruolo di primo piano, essendo una delle aree manifatturiere più avanzate su scala nazionale, oltre che un importante polo turistico. Fino all'anno scorso tutta l'area era stata alle prese con una fase di lieve flessione, soprattutto nei settori produttivi non specializzati, in quello non alimentare e nel commercio estero. Tuttavia, anche per il territorio bresciano, il 2020 ha rappresentato un vero e proprio punto di rottura con le tendenze degli anni precedenti. L'entrata in vigore delle necessarie misure di contenimento della pandemia, infatti, ha avuto un effetto negativo e dirompente su tutti i settori dell'economia del territorio: rispetto al 2019, nel secondo trimestre si sono registrate contrazioni senza precedenti nel settore manifatturiero (-22,1%)<sup>28</sup>, nell'artigianato (-25,5%), nel commercio (-11,4%) e nei servizi (-21,5%). Se nel terzo trimestre si sono mostrati lievi segni di ripresa -che comunque non hanno permesso di raggiungere i livelli dell'anno precedente-, molto probabilmente la chiusura dell'ultimo trimestre fotograferà una situazione assai diversa, poiché terrà

<sup>28</sup> I dati riguardanti il quadro congiunturale bresciano sono tratti dalle indagini condotte da Camera di Commercio Brescia e Unioncamere Lombardia; fonte: [http://www.bs.camcom.it/index.phtml?id\\_VMMenu=280](http://www.bs.camcom.it/index.phtml?id_VMMenu=280)

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

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

Come il resto dell'Italia (e del mondo) anche l'ecosistema sociale e produttivo bresciano, dunque, si trova a fronteggiare un momento estremamente critico. A fronte di ciò, la provincia sarà chiamata a incrementare ulteriormente quelli che sono già i suoi punti di forza, tra i quali spiccano la sostenibilità della mobilità urbana e il grado d'implementazione delle tecnologie digitali<sup>29</sup>, due asset chiave per aumentare competitività, qualità della vita e resilienza del sistema in caso di eventuali ulteriori aggravii dell'emergenza sanitaria. Inoltre, in un contesto come quello attuale, sarà ancora più importante migliorare gli indicatori relativi alla qualità sociale e alla tutela ambientale, che vedono Brescia classificarsi rispettivamente solo al 28° e al 35° posto in Italia<sup>30</sup>. Lavorare su questi temi sarà di vitale importanza, in un quadro economico, sociale e politico in cui le priorità per il presente e per il futuro sono anzitutto la tutela dell'ambiente e della salute.

<sup>29</sup> Al tal proposito, si vedano i rapporti ICityRank 2019: <https://d110erj175o600.cloudfront.net/wp-content/uploads/2019/11/I-City-Rank-2019.pdf> e ICityRank2020 <https://www.forumpa.it/citta-territori/icity-rank-2020-firenze-bologna-e-milano-sono-le-citta-piu-digitali-ditalia/>

<sup>30</sup> A questo proposito, il rapporto ICityRank2019 ha messo in luce, per un verso, livelli non particolarmente soddisfacenti nei servizi sociali, di formazione, culturali e turistici; d'altro canto, si segnala una troppo scarsa diffusione di zone verdi e un marcato consumo di suolo, oltre che un eccessivo inquinamento atmosferico (fonte: [https://www.legambiente.it/wp-content/uploads/2020/09/Dossier\\_aria\\_citta\\_092020.pdf](https://www.legambiente.it/wp-content/uploads/2020/09/Dossier_aria_citta_092020.pdf))

## 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.

### L'Organizzazione

A seguito della visita delle 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, anche in ragione della stretta correlazione delle attività con i parametri ministeriali di ripartizione del Fondo di finanziamento ordinario.

Pertanto, con D.D.G. n. 448, prot n. 197315 del 22 ottobre 2020, si è provveduto a riorganizzare al proprio interno il Settore Didattica e Ricerca, sulla base delle risultanze di gestione a circa un anno dalla sua prima istituzione. Il Settore "Didattica e Ricerca" viene rinominato, quindi, "Didattica, Ricerca e Impegno nel Territorio", nel quale sono confluiti il Servizio "Ricerca e Innovazione", il Servizio "Diritto allo Studio e Post Laurea", l'UOCC "Servizi Didattici" e l'UOCC "Segreteria Studenti". Afferiscono inoltre al Settore, in staff al Dirigente, 6 UOC: "Offerta Formativa", "Mobilità Internazionale Studenti", "Orientamento", "S.M.A.E. e Impegno nel Territorio", "Struttura di Supporto al CLA" e "Qualità, Statistiche e Reporting".

Con D.D.G. n. 435, prot. n. 193304, del 13 ottobre 2020 si è ritenuto necessario modificare l'afferenza dell'UOC "Ambiente e Sicurezza", portandola sotto la responsabilità della Direzione Generale, razionalizzando, nel contempo, i servizi relativi alla gestione dei rifiuti di Ateneo. Di conseguenza il Settore "Acquisizioni, Edilizia e Sicurezza", cui afferiva in precedenza l'UOC, è stato ridenominato "Acquisizioni ed Edilizia".

Con D.D.G. n. 421, prot. n. 189531, del 7 ottobre 2020, è stata disposta la cessazione dell'UAS "Supporto Rettore e Delegati", collocata alle dipendenze del Rettore.

Con D.D.G. n. 169, prot. n. 68445, del 1 aprile 2020 la UOC "Affari Giuridici e Protezione Dati Personali", a seguito del pensionamento di un'unità di personale ad essa afferente, è stata revisionata e trasformata in UAS "Affari Giuridici e Protezione Dati Personali", sempre alle dirette dipendenze del Direttore Generale.

Con D.D.G. n. 117, prot. n. 54023, del 27 febbraio 2020 si è ritenuto opportuno procedere alla parziale riorganizzazione della UOCC "Amministrazione Dipartimenti DICATAM-DIMI-DII" al fine di garantire un miglioramento dei servizi amministrativo-contabili dell'area di Ingegneria, mediante il passaggio da un'unica struttura a tre strutture: UOCC "Servizi Amministrativi e Tecnici DII", UOC "Servizi Amministrativi e Tecnici DIMI" e UOCC "Servizi Amministrativi e Tecnici DICATAM".

Con D.D.G. n. 30, prot. n. 11686, del 21 gennaio 2020, si è provveduto alla parziale riorganizzazione della UOCC "Sistema Bibliotecario di Ateneo" al fine di garantire un ulteriore miglioramento dei servizi presso le biblioteche dell'area di Ingegneria e Medicina che ha visto una complessiva revisione funzionale e organizzativa della struttura. Con D.D.G. n. 162, Prot n. 66103, del 25 marzo 2020 è stato istituito, alle dirette dipendenze della Direzione Generale, il Servizio "Sistema Bibliotecario di Ateneo".

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

Le Unità organizzative in capo alla Direzione Generale sono:

**3 Settori** (coordinati da personale Dirigente)

- Acquisizioni ed Edilizia;
- Risorse Economiche da cui dipendono gerarchicamente anche i Servizi di amministrazione dipartimentale che fanno capo a 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, Ricerca e Impegno nel Territorio.

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

- Risorse Umane
- ICT
- Sistema Bibliotecario di Ateneo

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

- Affari Generali e Legali

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

- Sanità e supporto CAD Medicina
- Flussi Documentali
- Sicurezza

**1 UAS in staff alla Direzione Generale:**

- U.A.S. Affari Giuridici e Protezione dati personali

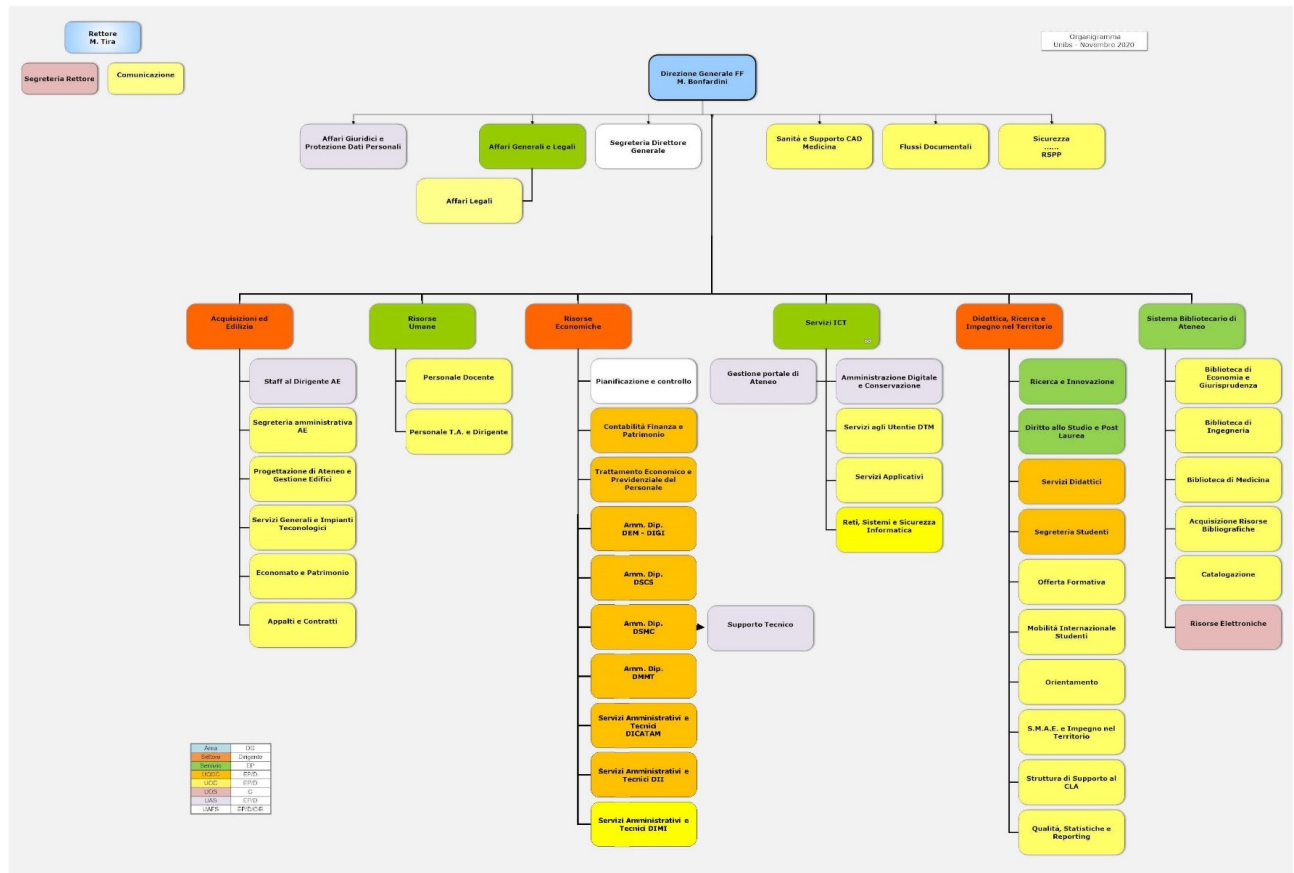
Dipendono, invece, **direttamente dal Rettore:**

- la UOS Segreteria Rettore
- la UOC Comunicazione

*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
Consiglio di Amministrazione	Comitato Unico di Garanzia
Nucleo di Valutazione	<i>Advisory board</i>
Direttore Generale	Garante degli studenti
Collegio dei Revisori dei Conti	Comitato per lo sport universitario
	Comitato Partecipativo degli Studenti
	Comitato Partecipativo del Personale Tecnico - Amministrativo
	Comitato dei sostenitori

Figura 2 - Organigramma dell'Amministrazione Centrale al 31.12.2020



## L'Amministrazione in cifre:

### 8 Dipartimenti

- DEM (Dipartimento di Economia e Management)
- DIGI (Dipartimento di Giurisprudenza)
- DII (Dipartimento di Ingegneria Informatica)
- DICATAM (Dipartimento di Ingegneria Civile, Architettura, Territorio, Ambiente e Matematica)
- DIMI (Dipartimento di Ingegneria Meccanica e Industriale)
- DMMT (Dipartimento di Medicina Molecolare e Traslazionale)
- DSCS (Dipartimento di Scienze Cliniche e Sperimentali)
- DSMC (Dipartimento di Specialità Medico-Chirurgiche, Scienze Radiologiche e Sanità Pubblica)

## 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, che, a partire dal 2020, sono così organizzate:

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

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

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

## Studenti

Per l'anno 2020/2021 alla data del 31 marzo 2021 si è registrato un numero di studenti iscritti ai corsi di laurea pari a 15.013 (comprese le matricole) che risultano suddivisi come indicato nella tabella che segue con andamento rilevato nel grafico.

Tabella 1 - Matricole e iscritti quinquennio 2016-2020 – dati rilevati al 31 marzo 2021

Fonte ANVUR fino al 2019/20, per il 2020/21 proiezione DataMart di Ateneo poiché i dati ANVUR non sono ancora disponibili

		2016/2017	2017/2018	2018/2019	2019/2020	2020/2021
		STUDENTI ISCRITTI	STUDENTI ISCRITTI	STUDENTI ISCRITTI	STUDENTI ISCRITTI	STUDENTI ISCRITTI
<b>ECONOMIA</b>	CORSI TRIENNALI	2.731	2.917	3.022	3.250	3.405
	CORSI MAGISTRALI	444	485	515	543	621
<b>GIURISPRUDENZA</b>	CORSO TRIENNALE	385	411	397	421	427

		2016/2017	2017/2018	2018/2019	2019/2020	2020/2021
		STUDENTI ISCRITTI	STUDENTI ISCRITTI	STUDENTI ISCRITTI	STUDENTI ISCRITTI	STUDENTI ISCRITTI
	CORSI MAGISTRALI					36
	CICLO UNICO	1.304	1.270	1.149	1.142	1.097
INGEGNERIA	CORSI TRIENNALI	3.028	3.208	3.373	3.815	3.815
	CORSI MAGISTRALI	892	929	934	971	985
	CICLO UNICO	284	261	250	244	252
MEDICINA	CORSI TRIENNALI	2.583	2.476	2.448	2.326	2.361
	CORSI MAGISTRALI	158	178	180	200	205
	CICLO UNICO	1.812	1.775	1.746	1.786	1.809
<b>TOTALE CORSI DI LAUREA</b>		<b>13.621</b>	<b>13.910</b>	<b>14.014</b>	<b>14.698</b>	<b>15.013</b>

Grafico 1 - Andamento studenti attivi a.a. 2016/2017 - 2017/18 - 2018/19 - 2019/20 - 2020/2021

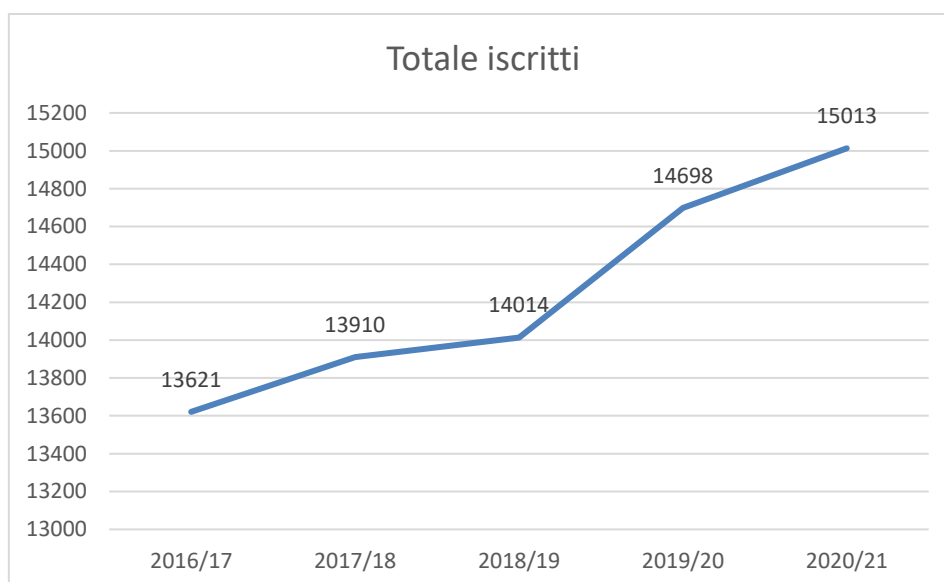


Tabella 2 - Studenti immatricolati quinquennio 2016-2020 - dati rilevati al 31 marzo 2021

Fonte ANVUR fino al 2019/20, per il 2020/21 proiezione DataMart di Ateneo poiché i dati ANVUR non sono ancora disponibili

		2016/2017	2017/2018	2018/2019	2019/2020	2020/2021
		STUDENTI IMMATICOLATI	STUDENTI IMMATICOLATI	STUDENTI IMMATICOLATI	STUDENTI IMMATICOLATI	STUDENTI IMMATICOLATI
ECONOMIA	CORSI TRIENNALI	828	901	935	1.033	1.131
	CORSI MAGISTRALI	202	202	226	239	304
GIURISPRUDENZA	CORSO TRIENNALE	94	138	111	123	137



		2016/2017	2017/2018	2018/2019	2019/2020	2020/2021
		STUDENTI IMMATRICOLATI	STUDENTI IMMATRICOLATI	STUDENTI IMMATRICOLATI	STUDENTI IMMATRICOLATI	STUDENTI IMMATRICOLATI
	CORSI MAGISTRALI					36
	CICLO UNICO	239	206	203	219	216
INGEGNERIA	CORSI TRIENNALI	919	981	1.056	1.378	1.207
	CORSI MAGISTRALI	361	351	363	421	364
	CICLO UNICO	34	30	42	47	56
MEDICINA	CORSI TRIENNALI	856	824	852	783	808
	CORSI MAGISTRALI	82	89	87	101	91
	CICLO UNICO	161	159	170	277	279
<b>TOTALE CORSI DI LAUREA</b>		<b>3.776</b>	<b>3.881</b>	<b>4.045</b>	<b>4.621</b>	<b>4.629</b>

Grafico 2 - Andamento immatricolati a.a. 2016/2017 - 2017/2018 - 2018/19 - 2019/20 - 2020/2021

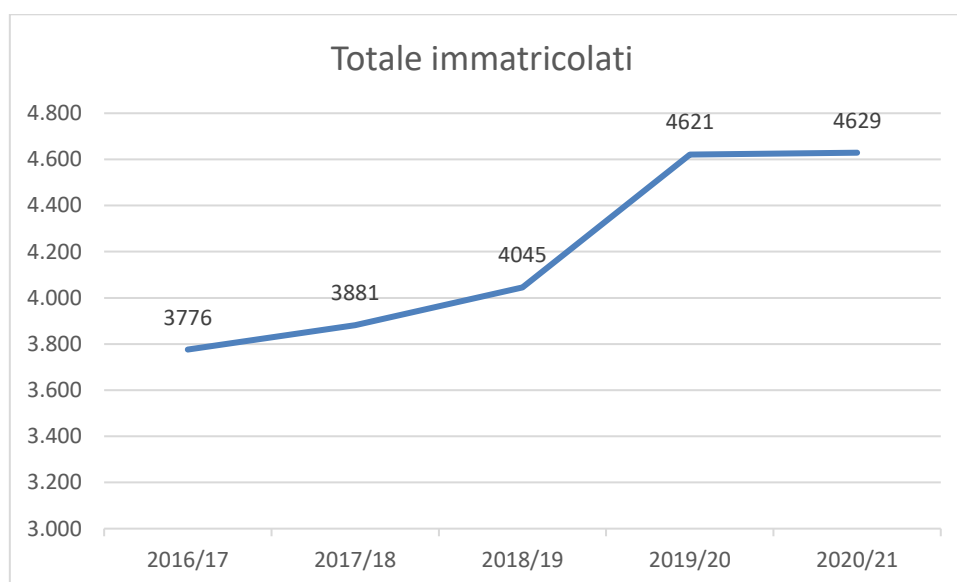


Tabella 3 - Studenti iscritti a corsi singoli quinquennio 2016-2020 dati rilevati al 31 marzo 2021

		2016/2017	2017/2018	2018/2019	2019/2020	2020/2021
		STUDENTI ISCRITTI	STUDENTI ISCRITTI	STUDENTI ISCRITTI	STUDENTI ISCRITTI	STUDENTI ISCRITTI
ECONOMIA	CORSI SINGOLI	9	14	17	34	18
GIURISPRUDENZA	CORSI SINGOLI				2	
INGEGNERIA	CORSI SINGOLI	10	13	10	27	19
MEDICINA	CORSI SINGOLI		1	2	1	38
	24CFU		366	230	128	248
<b>TOTALE ISCRITTI</b>		<b>19</b>	<b>394</b>	<b>259</b>	<b>192</b>	<b>323</b>

Nell'anno accademico 2020/21 si registra un andamento positivo degli studenti iscritti rispetto al 2019/20 nonostante l'emergenza sanitaria COVID19.

Si rileva che a seguito del posticipo del test di ammissione al corso di laurea magistrale in scienze infermieristiche e ostetriche che si è svolto in data 26 marzo 2020, causa covid, le dati relativi alle immatricolazioni a tale corso non sono conteggiati nei dati sopra riportati. L'incremento del dato degli iscritti ai corsi singoli per l'area medica evidenzia il fatto che proprio a seguito del posticipo di tale prova di ammissione è stata data la possibilità agli iscritti di iscriversi a corsi singoli.

Alla data del 31 marzo si sono laureati 2.465 studenti per l'a.a. 2019/20 (compreso DM 509 e V.O.). Si devono concludere le prove finali delle professioni sanitarie e del corso di laurea magistrale a ciclo unico in giurisprudenza.

### **Offerta didattica**

Sono stati attivati nell'a.a. 2020/2021 i seguenti nuovi corsi di studio:

- Ingegneria delle Tecnologie per l'Impresa Digitale (L-8);
- Economia Sociale e Imprese Cooperative (LM-56);
- Scienze Giuridiche dell'Innovazione (LM/SC-GIUR)

Si segnala, inoltre, l'attivazione di un corso propedeutico all'iscrizione ai corsi di studio di primo livello, destinato agli studenti internazionali, denominato *Foundation Year*.

È previsto per l'a.a. 2021/2022 un ulteriore ampliamento dell'offerta formativa con l'attivazione di due corsi di laurea ad orientamento professionale ai sensi del DM 446/2020:

- 1) Tecniche dell'edilizia (L-P01) con conseguente disattivazione del corso di laurea professionalizzante in Tecniche dell'edilizia (L-23)
- 2) Tecniche Industriali di Prodotto e di Processo (L-P03).

È inoltre prevista la modifica dell'ordinamento didattico dei seguenti corsi di laurea magistrale:

- 1) Ingegneria dell'automazione industriale (LM-25);
- 2) Ingegneria Meccanica (LM-33);
- 3) Ingegneria gestionale (LM-31),

al fine di razionalizzare l'offerta del Dipartimento di Ingegneria Meccanica e Industriale.

E' stata, inoltre, stipulata una convenzione con l'Università di Pisa per l'attivazione del Corso di laurea magistrale interateneo in *Scienze per la pace: trasformazione dei conflitti e cooperazione allo sviluppo* (LM-81) la cui sede amministrativa sarà presso l'Università di Pisa.

## Personale

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

Tabella 4 - Ripartizione personale docente dell'Università degli Studi di Brescia (31.12.2020)

PERSONALE DOCENTE AL 31.12.2020	
Professori Ordinari	179
Professori Associati	226
Ricercatori	93
Ricercatori a tempo determinato	113
<b>Totale Docenti (professori ordinari e associati, ricercatori)</b>	<b>611</b>

Tabella 5 - Ripartizione personale docente dell'Università degli Studi di Brescia triennio 2018-2020

PERSONALE DOCENTE triennio 2018-2020			
	31.12.2018	31.12.2019	31.12.2020
Professori ordinari	157	167	179
Professori associati	219	230	226
Ricercatori	129	108	93
Ricercatori TD	71	92	113
<b>TOTALI</b>	<b>576</b>	<b>597</b>	<b>611</b>

Grafico 3 - Andamento ripartizione personale docente dell'Università degli Studi di Brescia triennio 2018-2020

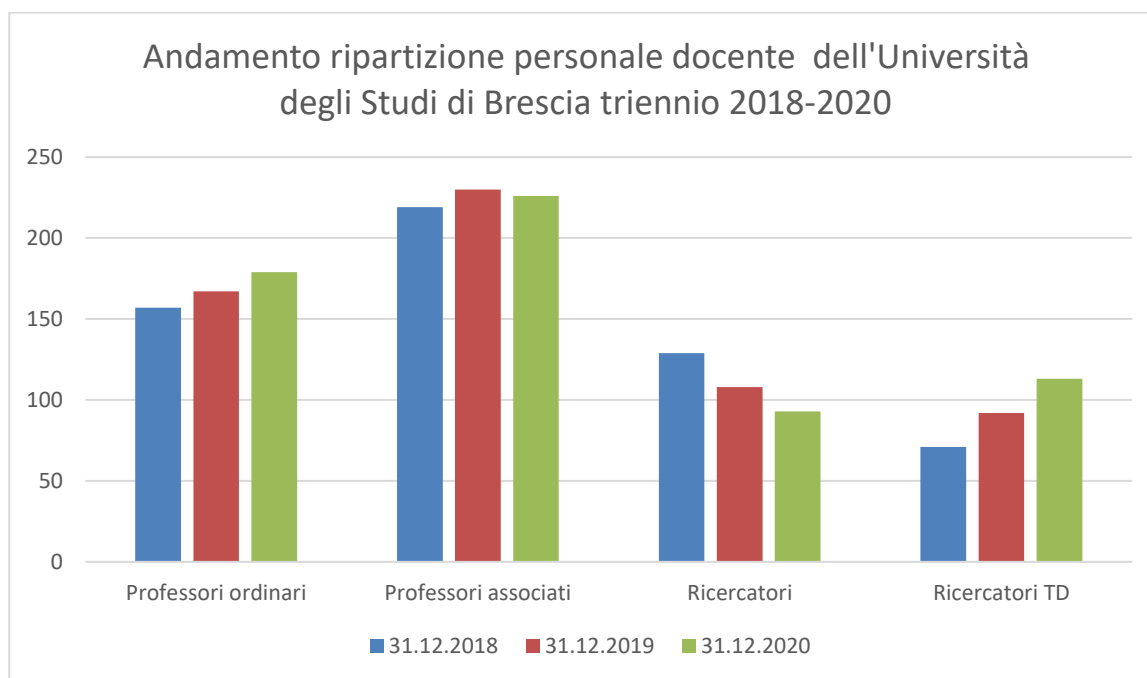


Tabella 6 - Ripartizione personale dirigente e tecnico-amministrativo dell'Università degli Studi di Brescia (31.12.2020)

PERSONALE DIRIGENTE E TECNICO-AMMINISTRATIVO AL 31.12.2020	
Dirigenti	3
Categoria EP	25
Categoria D	128
Categoria C	258
Categoria B	71
Collaboratori Esperti Linguistici	4
di cui tempi determinato*	5
<b>Totale personale dirigente e tecnico-amministrativo</b>	<b>489</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 2018-2020

PERSONALE TECNICO AMMINISTRATIVO triennio 2018-2020			
	31.12.2018	31.12.2019	31.12.2020
<b>Personale Tecnico Amministrativo</b>	<b>496</b>	<b>494</b>	<b>489</b>
di cui Dirigenti	2	3	3
di cui EP	28	26	25
di cui D	130	128	128
di cui C	248	259	258
di cui B	84	74	71
di cui Collaboratori Esperti Linguistici	4	4	4
di cui tempi determinato *	9*	12*	5*

\*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 2018-2020)

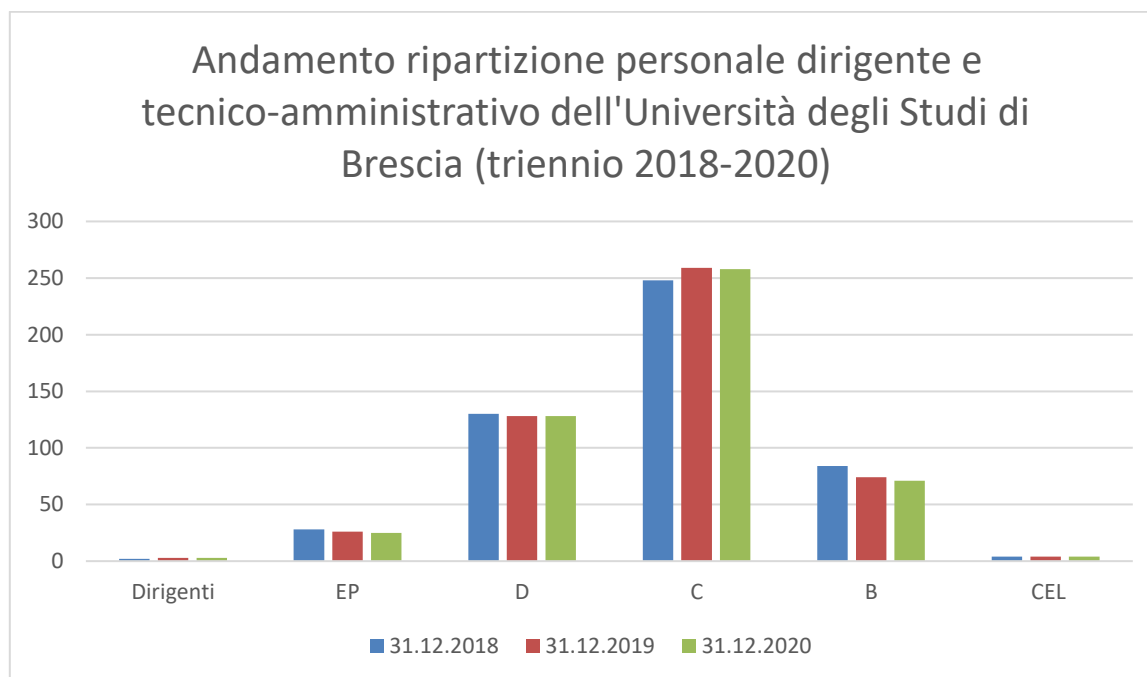


Tabella 8 - Analisi caratteristiche qualitative/quantitative del personale dirigente e tecnico-amministrativo al 31.12.2020

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 18,77)	Ore 8.394 per n. 447 partecipanti

INDICATORI	VALORE
Personale part-time	21,57%
Turnover di personale	-1,05%
Spesa per formazione	Tot. 21.176,00

(1) Percentuale ricavata da CSA

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

## La 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 legati a risultati di performance.

Il fondo per l'Università degli studi di Brescia nel 2020 è pari a 78.405.955 e risulta così composto:

- Quota base 42.005.401 euro
- Quota premiale 20.622.232 euro
- Intervento perequativo 979.367 euro
- Una tantum 35.558 euro
- Piani straordinari docenti 4.554.033 euro
- Sostegno passaggio a regime scatti biennali (sostituisce la quota fino al 2019 Compensazione blocco stipendiali) 992.541 euro
- Compensazione per il minor gettito di contribuzione studentesca in seguito all'applicazione della no tax area 809.548 euro
- Ulteriore intervento compensativo per il minor gettito di contribuzione studentesca, la cui assegnazione definitiva è avvenuta alla fine dell'anno 2020, 1.012.500 euro
- Quota anno 2020 Programmazione triennale 654.624 euro (la quota per il 2019, assegnata con DM 435 del 2020 ammonta a 656.498 euro)
- Quota 2020 – dipartimenti eccellenza 2018-2022 3.193.166 euro (in attesa completamento monitoraggio)
- Fondo Giovani 467.616 euro
- Contributi Piano Lauree Scientifiche e Piani Orientamento e Tutorato 93.855 euro (la quota per il 2019, assegnata con DM 435 del 2020 ammonta a 93.855 euro)
- Contributo per Dottorati e post-laurea 1.403.834 euro
- Contributo per la proroga dei dottorati ai sensi del D.l. 34/2020 108.410 euro
- Fondo esigenze emergenziali DM 14 luglio 2020 n.294 798.081 euro
- Fondo potenziamento infrastrutture DM 31 maggio 2020 n.81 675.189 euro

Nel 2020 l'incidenza della quota base sul sistema è stata pari a 1,00% (1,01% nel 2019) e della quota premiale è stata pari allo 1,06% (1,05% nel 2019) per un'incidenza complessiva della componente base+premiabile+perequativa sul sistema pari a 1,01% (invariata rispetto al 2019).

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.

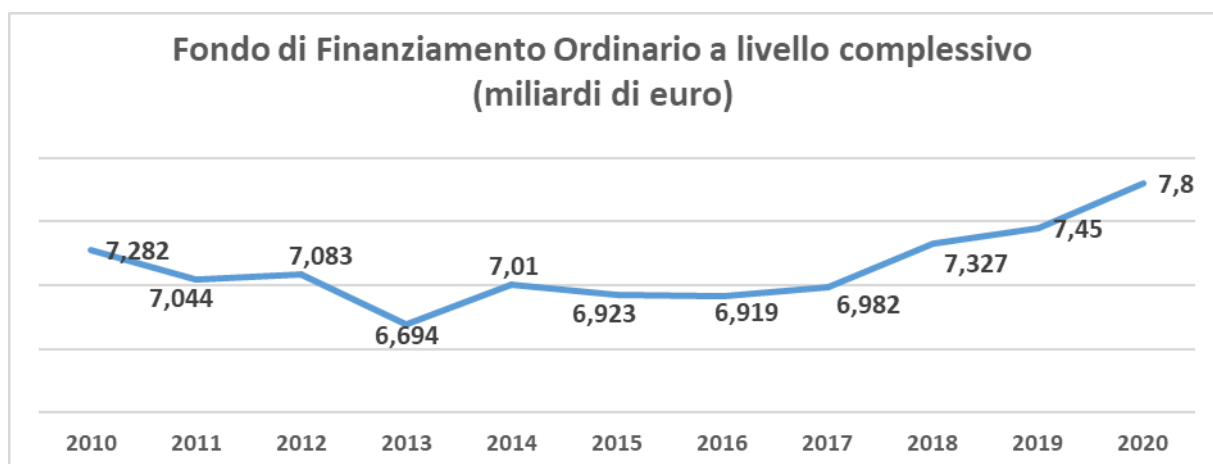
Tabella 9 – Composizione di FFO 2020 e 2019 a consuntivo

ATNEO UNIBS	Delta 2020 V/ 2019	Anno 2020	peso 2020 su sistema	Anno 2019	peso 2019 su sistema
TOTALE QUOTA BASE	- 1.490.053,00	42.005.401,00	1,00%	43.495.454,00	1,01%
TOTALE QUOTA PREMIALE	1.908.415,00	20.622.232,00	1,06%	18.713.817,00	1,05%
TOTALE PEREQUATIVO	- 12.202,00	979.367,00	0,56%	991.569,00	0,57%
importo una tantum	16.855,00	35.558,00		18.703,00	
PIANI STRAORDINARI DOCENTI	750.034,00	4.554.033,00	1,12%	3.803.999,00	1,12%
<b>TOT FFO (base+premiale+perequativo+ piani straordinari)</b>	<b>1.173.049,00</b>	<b>68.196.591,00</b>	<b>1,01%</b>	<b>67.023.542,00</b>	<b>1,02%</b>
No TAX AREA (compensazione minor gettito contribuzione studentesca)	74.121,00	809.548,00		735.427,00	
<b>No TAX AREA (compensazione ulteriore minor gettito contribuzione studentesca)</b>	<b>1.012.500,00</b>	<b>1.012.500,00</b>			
Recuperi una tantum su quota base (programmazione 2016-18;f.do giovani, tirocini)	172.580,00	-	-	172.580,00	
Riattribuzione 2019 quota programmazione triennale (su quota base)	- 65.257,00	-	-	65.257,00	
QUOTA 2019 dipartimenti eccellenza 2018-2022	-	3.193.166,00		3.193.166,00	
Sostegno passaggio regime scatti biennali (2019:Compens. blocco scatti stipendiali)	558.901,00	992.541,00		433.640,00	
<b>Fondo emergenze DM 14 luglio 2020 n.294</b>	<b>798.081,00</b>	<b>798.081,00</b>			
<b>Fondo potenziamento infrastrutture DM 31 maggio 2020 n. 81</b>	<b>675.189,00</b>	<b>675.189,00</b>			
Fondo giovani	- 31.155,00	467.616,00		498.771,00	
Dottorati e post laurea (compreso contributo per la proroga ai sensi del d.l. 34/2020)	117.114,00	1.512.244,00		1.395.130,00	
Programmazione triennale	- 1.874,00	654.624,00		<b>656.498,00</b>	
PLS e POT	-	93.855,00		<b>93.855,00</b>	
<b>FFO</b>	<b>4.483.249,00</b>	<b>78.405.955,00</b>	<b>1,00%</b>	<b>73.922.706,00</b>	<b>1,01%</b>

ATNEO UNIBS	Delta 2020 V/ 2019	Anno 2020	peso 2020 su sistema	Anno 2019	peso 2019 su sistema
Altre voci accertate a consuntivo o relative a obbligazioni pregresse (vd nota integrativa)					
Contributo per l'internazionalizzazione		800.000,00		800.000,00	
Altre assegnazioni (GARR, integrazione maternità inps ricercatrici e contratt.)	- 3.019,00	97.774,00		100.793,00	
Ulteriori interventi art.11 (progetto 2019 "con i piedi per terra)	- 150.000,00	-		150.000,00	
Contributo studenti con disabilità anno 2019	- 43.195,00	-		43.195,00	
Incrementi stipendiali DPCM 2019	- 94.000,00	-		94.000,00	
Rimborso atenei spese SSM 2019	- 39.549,00	-		39.549,00	
<b>Totale complessivo</b>	<b>4.153.486,00</b>	<b>79.303.729,00</b>		<b>75.150.243,00</b>	

ATNEO UNIBS	Delta 2020 V/ 2019	Anno 2020	Peso FFO su sistema	Anno 2019	Peso FFO su sistema
QUOTA COSTO STD (26% FFO vs 2019 24%)	1.205.647	16.899.991	1,03%	15.694.344	1,05%
QUOTA STORICA	-2.695.700	25.105.410	0,98%	27.801.110	0,99%
<b>TOTALE</b>	<b>-1.490.053</b>	<b>42.005.401</b>	<b>1,00%</b>	<b>43.495.454</b>	<b>1,01%</b>
<b>% QUOTA BASE su sistema</b>	<b>-0,01%</b>	<b>1,00%</b>		<b>1,01%</b>	
VQR A	1.028.470	12.541.754	1,08%	11.513.284	1,08%
Politiche reclutamento B	594.592	4.305.962	1,11%	3.711.370	1,04%
Valorizzazione dell'autonomia responsabile degli Atenei C	250.377	3.774.516	0,97%	3.524.139	0,99%
correzione quota premiale per accordi Camerino e Macerata	34.976	0		(34.976)	
<b>TOTALE</b>	<b>1.908.415</b>	<b>20.622.232</b>	<b>1,06%</b>	<b>18.713.817</b>	<b>1,05%</b>
<b>% QUOTA PREMIALE su sistema</b>	<b>0,01%</b>	<b>1,06%</b>		<b>1,05%</b>	
PEREQUATIVO EX POLICLINICI	0	0	0,00%	-	0,00%
RISORSE NECESSARIE PER SALVAGUARDIA (0%-4% 2020 vs -2%+3% 2019)	292.502	753.274	0,57%	460.772	0,44%
QUOTA ACCELERAZIONE	-298.867	250.633	1,03%	549.500	1,06%
importo una tantum	5.837	24.540		18.703	
<b>TOTALE (sottratto una tantum)</b>	<b>-12.202</b>	<b>979.367</b>	<b>0,56%</b>	<b>991.569</b>	<b>0,57%</b>
<b>% PEREQUATIVO su sistema</b>	<b>-0,01%</b>	<b>0,56%</b>		<b>0,57%</b>	
<b>TOTALE FFO (BASE + PREMIALE + PEREQUATIVO): assegnazione iniziale</b>	<b>411.997</b>	<b>63.631.540</b>	<b>1,01%</b>	<b>63.219.543</b>	<b>1,01%</b>
<b>Peso FFO su sistema</b>	<b>0,00%</b>	<b>1,01%</b>		<b>1,01%</b>	

Grafico 5 – Andamento Fondo di Finanziamento Ordinario a livello complessivo



Per una rappresentazione grafica dell'andamento del FFO di Ateneo nel tempo, al fine di visualizzare il confronto con gli anni precedenti sulla base di grandezze coerenti, è necessario esporre il dato di FFO selezionando solo alcune voci. Nello specifico, si segnala che il grafico qui sotto riportato non tiene conto delle assegnazioni per Fondo giovani, Dottorato e post laurea, programmazione triennale e PLS e POT (si veda tabella).

ATENE0 UNIBS	Anno 2020	Anno 2019
TOTALE QUOTA BASE	42.005.401,00	43.495.454,00
TOTALE QUOTA PREMIALE	20.622.232,00	18.713.817,00
TOTALE PEREQUATIVO	979.367,00	991.569,00
importo una tantum	35.558,00	18.703,00
PIANI STRAORDINARI DOCENTI	4.554.033,00	3.803.999,00
<b>TOT FFO (base+premile+perequativo+ piani straordinari)</b>	<b>68.196.591,00</b>	<b>67.023.542,00</b>
No TAX AREA (compensazione minor gettito contribuzione studentesca)	809.548,00	735.427,00
No TAX AREA (compensazione ulteriore minor gettito contribuzione studentesca)	1.012.500,00	
Recuperi una tantum su quota base (programmazione 2016-18;f.do giovani, tirocini)	-	- 172.580,00
Riattribuzione 2019 quota programmazione triennale (su quota base)	-	65.257,00
QUOTA 2019 dipartimenti eccellenza 2018-2022	3.193.166,00	3.193.166,00
Sostegno passaggio regime scatti biennali (2019:Compens. blocco scatti stipendiali)	992.541,00	433.640,00
Fondo emergenze DM 14 luglio 2020 n.294	798.081,00	
Fondo potenziamento infrastrutture DM 31 maggio 2020 n. 81	675.189,00	
<b>Totale parziale</b>	<b>75.677.616,00</b>	<b>71.278.452,00</b>
Fondo giovani	467.616,00	498.771,00
Dottorati e post laurea (compreso contributo per la proroga ai sensi del d.l. 34/2020)	1.512.244,00	1.395.130,00
Programmazione triennale	654.624,00	656.498,00
PLS e POT	93.855,00	93.855,00
<b>FFO</b>	<b>78.405.955,00</b>	<b>73.922.706,00</b>



Grafico 6 – Andamento Fondo di Finanziamento Ordinario Unibs

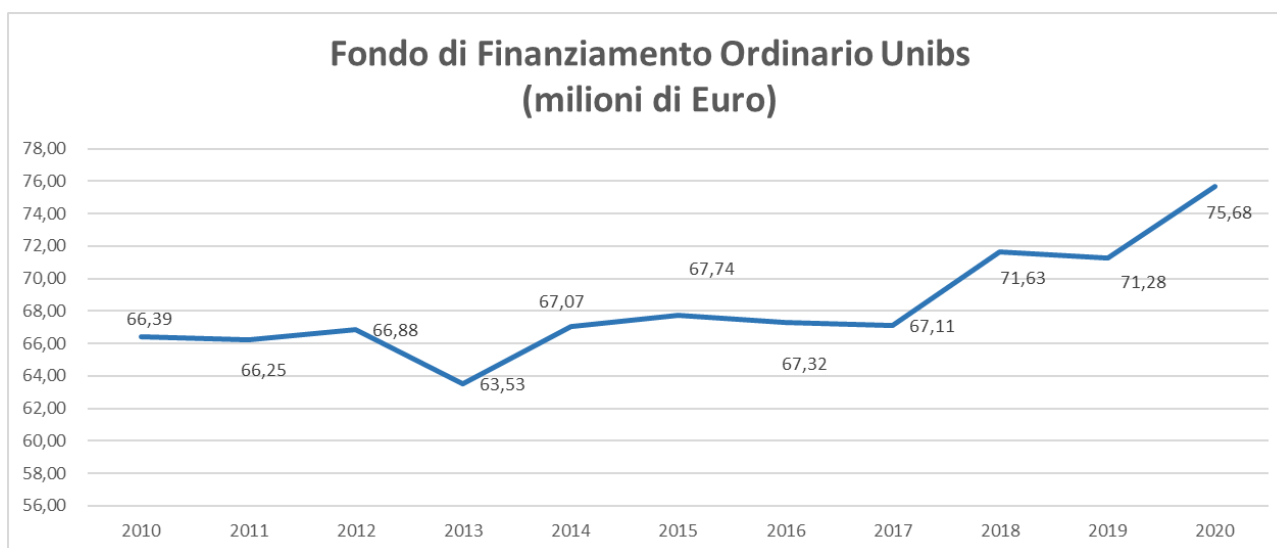


Tabella 10 – Entrate e spese al 31.12.2020

Bilancio Unico consuntivo	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Totale entrate correnti <sup>1</sup>	131.286.668	129.824.158	129.824.158	146.614.717	129.853.030	132.781.173
FFO <sup>2</sup>	67.683.000	67.316.980	67.112.000	68.712.257	69.568.565	73.357.223
Entrate contributive <sup>2</sup>	18.354.133	18.571.921	17.202.669	17.908.299	18.293.531	19.431.193
% contribuzione studentesca su FFO <sup>2</sup>	16,73%	17,59%	17,70%	17,09%	17,89%	17,24%
Totale spese correnti <sup>3</sup>	125.287.268	125.287.071	125.428.008	141.071.176	128.300.000	125.705.113
Spese di personale <sup>4</sup>	70.218.770	70.164.311	70.684.484	64.999.242	68.318.683	70.846.018
Indicatore spese di personale Proper <sup>5</sup>	67,76%	66,67%	67,57%	68,24%	71,38	71,4
Costo del personale <sup>5</sup>	58.607.017	58.404.842	59.234.098	60.331.159	63.308.276	65.878.623
FFO <sup>5</sup>	68.279.072	68.585.460	68.769.086	70.158.740	70.495.138	72.922.339

Fonte: Settore Risorse Economiche aggiornamento aprile 2021

- Dall'esercizio 2014 è stata introdotta la contabilità economico patrimoniale, pertanto la voce "totale entrate correnti" esprime i ricavi di competenza dell'esercizio
- Dall'esercizio 2016 Fonte Nota integrativa
- 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
- 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)
- Fino all'anno 2019: valori banca dati PROPER aggiornati al 13.04.2021. Anno 2020: valori stimati

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

### Organizzazione

#### Punti di forza

1. Nell'anno 2020 l'organizzazione è stata connotata *in primis* dall'introduzione tempestiva di una diversa modalità di svolgimento del lavoro, dettata dall'epidemia: sin dal mese di marzo, infatti, il passaggio al 'lavoro agile', inteso come modalità ordinaria di erogazione della prestazione lavorativa, ha stimolato una pronta risposta da parte dell'organizzazione. L'introduzione sperimentale dello smart working nel precedente anno ha favorito il passaggio al lavoro agile della quasi totalità del personale, che ha saputo garantire il corretto svolgimento della prestazione lavorativa senza alcun ritardo o criticità.
2. L'organizzazione nel 2020 è stata in parte revisionata dal Direttore Generale al fine di rispondere più efficacemente alle esigenze funzionali legate al mutato contesto normativo. I dettagli della revisione sono riportati al paragrafo 2.2.
3. La struttura organizzativa dell'Ateneo, nonostante le difficoltà legate alla pandemia, in continuità con l'anno precedente, 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.
4. E' stata 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.
5. E' in corso la revisione del sito di Ateneo e della sezione Amministrazione Trasparente. L'avvio del nuovo sito è previsto per la fine del mese di aprile 2021.

#### Punti di debolezza

La tecnostruttura presenta ancora carenze di organico, nonostante il reclutamento avvenuto nel 2018, 2019 e 2020, nel rispetto dei limiti fissati dalla normativa vigente in materia.

## **Offerta Formativa**

### **Punti di forza**

1. Introduzione di nuove metodologie didattiche a causa dell'epidemia. La didattica è stata erogata principalmente a distanza e mista nel corso dell'anno con conseguente potenziamento degli allestimenti informatici nelle aule necessari per assicurare la teledidattica senza criticità.
2. Incremento del numero degli iscritti ai corsi di studio di I e II livello, nonostante la situazione determinatasi a seguito dell'emergenza pandemica.
3. Soddisfazione dei laureati per il loro Corso di Studio in linea con le medie.
4. Indicatori occupazionali dei laureati molto elevati e superiori alle medie, in aumento per l'area Tecnologica e stabile per l'area Umanistica.
5. Dottorati più attrattivi per i laureati magistrali di altri Atenei rispetto alle medie degli altri Atenei considerati.

### **Punti di debolezza**

1. Criticità nel numero di CFU acquisiti su alcuni corsi di studio.
2. Rapporto studenti/docenti alto per l'Area Umanistico-Sociale.
3. Livelli di internazionalizzazione di studenti e laureati che rimangono bassi, seppure con segnali di miglioramento.

## **Risorse Strumentali ed Economiche**

### **Punti di forza**

1. Potenziamento del grado di digitalizzazione e informatizzazione delle procedure con l'estensione dello smart working alla quasi totalità del personale.
  2. Potenziamento incisivo degli acquisti di infrastrutture, software e hardware grazie ai fondi specifici trasferiti dal MUR per affrontare le esigenze correlate all'epidemia COVID.
  3. 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*, incremento delle funzionalità a tutti i livelli per far fronte all'elevata percentuale di personale in lavoro agile, a seguito pandemia.
  4. 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.
1. Ulteriore miglioramento e razionalizzazione delle banche dati.
  2. Sito di Ateneo in fase di revisione.

### **Punti di debolezza**

3. Criticità segnalate dal personale convenzionato di area medica per il funzionamento della rete presso ASST Spedali Civili di Brescia. ASST ha recentemente accettato di collaborare ad una sperimentazione per individuare la tecnologia necessaria a diffondere la rete wireless dell'università sulla rete ospedaliera. Siamo in attesa delle apparecchiature.
4. Obblighi di contenimento della spesa pubblica dettati dalla Legge 27 dicembre 2019, n. 160 che impone riduzioni in termini di spese correnti e di didattica.

### **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. Ripartizione 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.
4. Deposito di cinque brevetti, di cui tre in area medica e due in area ingegneristica.
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 di ricerca svolte attraverso la messa in rete della pagina delle "competenze dei ricercatori Unibs"
7. Miglioramento del monitoraggio della qualità della ricerca attraverso la definizione di un modello standard semplificato per la redazione della relazione di monitoraggio delle attività di ricerca e terza missione dei dipartimenti.
8. Rapido coinvolgimento di tutti i dipartimenti nelle azioni di ricerca in risposta alla pandemia da Covid19

#### **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. Flessibilità e capacità del personale dirigente e t.a. di adeguarsi senza criticità alla modalità di svolgimento della prestazione in 'lavoro agile'. Anche il personale docente ha introdotto per la prima volta come modalità didattica ordinaria la didattica a distanza.

2. Forte accelerazione e incremento delle competenze informatiche da parte di tutto il personale, correlata alle esigenze del lavoro agile e della didattica a distanza.
3. Valorizzazione del Personale: si sono concluse le Progressioni Economiche Orizzontali e Verticali per il personale e sono stati pianificati ulteriori bandi nel 2021. Nel corso del 2020 è stato disposto il passaggio di 'posizione economica' (PEO) per 116 dipendenti (17 di cat. B, 58 di cat. C, 29 di cat. D e 12 di cat. EP) Sono state bandite per le PEV nel 2020: 2 posizioni di cat. C area amministrativa, 2 posizioni di categoria D area amministrativa, 1 area biblioteca).
4. Percentuale di reclutamento di professori e ricercatori esterni in aumento.
5. Politiche di welfare aziendale confermate per attutire l'esiguità 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.
6. Formazione erogata al personale mediante teledidattica.
7. Introduzione dello *Smart Cafè*. Sono stati erogati brevi moduli formativi di taglio operativo quasi tutte le mattine del periodo di lock down e organizzati incontri con il Rettore e tutte le componenti accademiche tutti i venerdì pomeriggio per l'approfondimento di temi specifici e per la presentazione esperienze. Questa iniziativa ha consentito di mantenere e rafforzare la comunicazione tra il personale anche nei periodi di lock down.
8. 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 un contributo per la partecipazione alle procedure selettive.
9. Destinazione di quote delle risorse destinate al salario accessorio al 'Premio innovazione' (10.000 euro), visto il successo delle precedenti edizioni, in modo da correlare in modo più incisivo la premialità al merito.

#### **Punti di debolezza**

1. Difficoltà nel sostituire le uscite degli ultimi anni unitamente ai pensionamenti previsti per i prossimi anni.
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**

##### **Punti di forza**

1. Consolidarsi della metodologia della programmazione economico finanziaria correlata al ciclo della performance, mediante il coinvolgimento dei Dipartimenti nella definizione di propri

obiettivi coerenti con quelli del Piano strategico di Ateneo e di quello dei Dipartimenti prevedendo l'assegnazione di risorse ulteriori per la realizzazione di progetti correlati alla realizzazione dei predetti obiettivi.

2. Ripartizione delle risorse del budget applicando a cascata i parametri di assegnazione del FFO. 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.

#### **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.
2. Obblighi di contenimento della spesa pubblica in relazione alla Legge 27 dicembre 2019, n. 160.

### **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 rosso se il target non è stato raggiunto) nel corso del 2020 in riferimento agli obiettivi indicati nel Piano Integrato 2020-2022. E' stata a tal fine utilizzata la tabella allegata al Piano con evidenze dei monitoraggi effettuati durante l'anno.

Il conseguimento degli obiettivi individuali e di struttura del 2020 è stato fortemente penalizzato nel suo completo raggiungimento dalla pandemia per Covid-19 che ha posto un grosso limite non solo a quelle attività previste in presenza, ma anche per un imporsi di priorità impreviste legate all'emergenza. Il 10% degli obiettivi è rimasto a livello di conseguimento pari a zero, del restante 90% il 71% ha raggiunto il completo conseguimento (100%) (All. 1)

**OBIETTIVI STRATEGICI**

Area strategica	Obiettivo Strategico	Indicatore	Target a fine triennio 2022	Target raggiunto al 31.12.2020	Note
<b>Didattica</b>	<b>S1</b> Aumento acquisizione CFU	Proporzione di studenti iscritti entro la durata normale del corso che abbiano acquisito almeno 40 CFU nell'anno solare	> media triennio precedente	Valore: 53,86% Num: 6047 Den: 11227	Dato estratto da Schede di Ateneo ANVUR. La media del triennio precedente (2016-2018) è pari a 52,67%. Il valore ha pertanto raggiunto il target e lo ha superato del 2,3%.
<b>Didattica</b>	<b>S2</b> Incremento numero studenti che avviano la carriera nell' a.a. di riferimento	Numero di studenti che avviano la carriera nell' a.a. di riferimento	>= media triennio precedente + 5%	Valore: 14,29% Num: (4623-4045) Den: 4045	Dato estratto da Schede di Ateneo ANVUR. La media del triennio precedente (2016-2018) è pari a 5,03%. Il target è 10,03%. Il valore ha pertanto raggiunto il target e lo ha superato del 42,5%.
<b>Didattica</b>	<b>S3</b> Incremento dei CFU acquisiti all'estero dagli studenti regolari nell'a.a. di riferimento	Proporzione di CFU conseguiti all'estero dagli studenti sul totale dei CFU conseguiti dagli studenti (entro la durata normale del corso +1)	> media triennio precedente	Valore: 10,2‰ Num: 4425 Den: 434137	Dato estratto da Schede di Ateneo ANVUR. La media del triennio precedente (2016-2018) è pari a 11,60‰. La percentuale di raggiungimento del target è quindi del 87,9% (inferiore del 12,1% rispetto al target)
<b>Didattica</b>	<b>S4</b> Incremento studenti immatricolati con titolo di studio estero	Percentuale studenti immatricolati al 1° anno L, LCU e LM (lauree triennali, a ciclo unico e magistrali) con titolo di studio estero	>= media triennio precedente + 10‰	Valore: 32,4‰ Num: 150 Den: 4623	Dato estratto da Schede di Ateneo ANVUR. La media del triennio precedente (2016-2018) è pari a 21,63‰. Il target è 31,63‰. Il valore ha pertanto raggiunto il target e lo ha superato del 2,4%.

Area strategica	Obiettivo Strategico	Indicatore	Target a fine triennio 2022	Target raggiunto al 31.12.2020	Note
Ricerca	<b>S5</b> Rafforzamento dei percorsi avviati di monitoraggio e riconoscimento della qualità nella produzione scientifica	Numero di prodotti rilevanti/docente	>= media triennio precedente	Valore: 3,96 Num: 2365 Den: 597	Dato estratto da OPENBS-IRIS. La media del triennio precedente (2016-2018) è pari a 2,97. Il valore ha pertanto raggiunto il target e lo ha superato del 33,3%.
Ricerca	<b>S6</b> Politiche di reclutamento	Numero di prodotti rilevanti/docente in mobilità	>= media triennio precedente	Valore: 4,44 Num: 395 Den: 89	Dato estratto da OPENBS-IRIS. La media del triennio precedente (2016-2018) è pari a 3,14. Il valore ha pertanto raggiunto il target e lo ha superato del 41,4%.
Ricerca	<b>S7</b> Attività internazionale	Percentuale di pubblicazioni con autori di sedi straniere	>= media triennio precedente	Valore: 17,46% Num: 382 Den: 2188	Dato estratto da OPENBS-IRIS. La media del triennio precedente (2016-2018) è pari a 20,97%. La percentuale di raggiungimento del target è del 83,3% (inferiore del 16,7% rispetto al target). Il dato sull'indicazione della presenza dei coautori internazionali è stato reso obbligatorio per l'inserimento/modifica di nuove pubblicazioni da dicembre 2020
Ricerca	<b>S8</b> Sostegno dell'attività dei docenti nel reperimento di fondi su bandi competitivi	Finanziamento da bandi competitivi/anno	>= media triennio precedente	Euro 6.588.340	Dato ricavato dagli archivi del Servizio Ricerca e Innovazione. La media del triennio precedente (2016-2018) è pari a 4.979.744,38. Il dato supera del 32,30% il target.
Ricerca	<b>S9</b> Sostegno e sviluppo di cooperazioni con imprese, enti e istituzioni	Numero di borse esterne o forme di finanziamento equivalente inserite a bando	>= media triennio precedente + 10%	33	Target raggiunto. Il dato si riferisce all'indicatore PSA 2019, quindi emergente dai dati relativi al bando per l'accesso al XXXV ciclo, A.A. 2019/2020 e fa riferimento alle convenzioni per posti finanziati



Area strategica	Obiettivo Strategico	Indicatore	Target a fine triennio 2022	Target raggiunto al 31.12.2020	Note
					<p>con borsa o forma di finanziamento equivalente</p> <p>Si segnala l'ottimo risultato raggiunto dall'indicatore, soprattutto se parametrato dalla prima applicazione delle nuove procedure e criteri approvati con delibere del Senato Accademico n. 50/2019 e del Consiglio di Amministrazione n. 48/2019, introdotti per stimolare il reperimento di risorse esterne e consentire così sviluppo e crescita del settore, in ottica di sostenibilità di bilancio.</p> <p>E' già disponibile il dato relativo all'indicatore PSA 2020 (relativo al bando per l'accesso al XXXVI ciclo, A.A. 2020/2021) pari a 29, che sarà da confrontare con il nuovo triennio di riferimento (A.A. 2017/2018, 2018/2019, 2019/2020)</p>
Area strategica	Obiettivo Strategico	Indicatore	Target a fine triennio 2022	Target raggiunto al 31.12.2020	Note
<b>Terza Missione</b>	<b>S10</b> Promozione dell'incremento dei Corsi di master/perfezionamento della SMAE	Numero di Corsi di master/perfezionamento attivi	>= media triennio precedente + 10%	18	Target raggiunto. Il dato si riferisce all'indicatore PSA 2019, quindi emergente dai dati relativi ai corsi istituzionali proposti per l'anno 2019/2020 e solare 2020, per i corsi di tipo commerciale, e che tiene in considerazione molti dei corsi di alta formazione dapprima sospesi in seguito alla pandemia e che nel corso dell'autunno 2020 hanno avviato e/o terminato effettivamente l'attività; l'elenco include anche il percorso 24cfu a.a. 19/20.
<b>Terza Missione</b>	<b>S11</b> Promozione attività di terza missione	Numero di iniziative di terza missione (ulteriori rispetto a quelle già esplicitate, es SMAE)	>= media triennio precedente + 20%	80	Target raggiunto. Realizzazione di una base dati ricca ed esaustiva dei prodotti di terza missione, e pubblicazione di schede prodotti sul portale della Terza Missione, parte del portale UniBS.it

Area strategica	Obiettivo Strategico	Indicatore	Target a fine triennio 2022	Target raggiunto al 31.12.2020	Note
<b>Terza Missione</b>	<b>S12</b> Attuazione Piano per lo Sviluppo Sostenibile dell'Ateneo	Consumi energetici normalizzati	- 10% nel 2019 - 20% nel 2020 - 30% nel 2021	Dato falsato dalla chiusura delle attività	Gli obiettivi al 2019 sono stati raggiunti al 100%, mentre quelli del 2020 hanno visto un declino superiore all'obiettivo prefissato a causa dei periodi intercorsi di chiusura parziale o totale delle attività.
<b>Terza Missione</b>	<b>S13</b> Attuazione Piano per lo Sviluppo Sostenibile dell'Ateneo	Emissioni correlate ai consumi	- 10% nel 2019 - 20% nel 2020 - 30% nel 2021	Dato falsato dalla chiusura delle attività	Gli obiettivi al 2019 sono stati raggiunti al 100%, mentre quelli del 2020 hanno visto un declino superiore all'obiettivo prefissato a causa dei periodi intercorsi di chiusura parziale o totale delle attività.
<b>Terza Missione</b>	<b>S14</b> Attuazione Piano per lo Sviluppo Sostenibile dell'Ateneo	Percentuale di raccolta differenziata RSU	+ 10% nel 2019 + 20% nel 2020 + 30% nel 2021	Non quantificabile	Gli obiettivi al 2019 sono stati raggiunti al 100%, mentre la performance relativa al 2020 non è quantificabile a causa dei periodi intercorsi di chiusura parziale o totale delle attività.
Area strategica	Obiettivo Strategico	Indicatore	Target a fine triennio 2022	Target raggiunto al 31.12.2020	Note
<b>Servizi Strumentali</b>	<b>S15</b> Equilibrio finanziario ISEF	Indicatore sostenibilità economico finanziaria di cui al DM 47/2013	> 1	1,15	Target in aumento ma stabile rispetto al 2019.

Area strategica	Obiettivo Strategico	Indicatore	Target a fine triennio 2022	Target raggiunto al 31.12.2020	Note
<b>Servizi Strumentali</b>	<b>S16</b> Presidio della Legalità e della Trasparenza	Numero eventi corruttivi  Numeratore: somma dei punteggi assegnati ad ogni singola cella della griglia di rilevazione dell'OIV  Denominatore: somma dei punteggi massimi conseguibili per ciascuna cella	0  Miglioramento rispetto al valore degli anni precedenti	0  <b>76%</b> (ultimo valore 2019)	Non si sono verificati eventi di corruzione. Si segnalano invece 2 eventi correlati a procedimenti disciplinari che hanno avuto anche una rilevanza sul piano penale le cui contestazioni riguardano le fattispecie di cui all'art. 314 e 476, comma 2 c.p.  In peggioramento rispetto alla griglia verificata per il 2018 che riportava voci di rilevazione diverse. Con prot. n. 213879 del 27 novembre 2020 l'RPCT ha invitato i responsabili delle Strutture e i componenti della Struttura di supporto ad approfondire le osservazioni contenute nel documento di attestazione dell'OIV ed effettuare integrazioni ove fossero stati fatti dei rilievi. Alla nota è stato dato riscontro.

## 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.

Nel 2020 l'incarico di Direttore Generale è stato svolto dal 1 gennaio al 22 ottobre dall'avv. Alessandra Moscatelli; dal 23 ottobre al 31 dicembre dalla dott.ssa Monica Bonfardini, in qualità di Direttore Generale facente funzioni, fino alla nomina di un nuovo Direttore.

La valutazione delle attività, per l'anno 2020, dell'avv. Alessandra Moscatelli è stata sottoposta dal Rettore al Consiglio di Amministrazione nella seduta del 28 aprile 2021, 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, corrispondente a 9/12 più 22 giorni dell'importo annuo lordo.

La valutazione delle attività, per l'anno 2020, della dott.ssa Monica Bonfardini, in qualità di Direttore Generale f.f., è stata sottoposta dal Rettore al Consiglio di Amministrazione nella seduta del 28 aprile 2021, 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 f.f., la liquidazione della retribuzione di risultato nella misura pari al 20% del trattamento economico complessivo, corrispondente a 2/12 più 8 giorni dell'importo annuo lordo.

### 3.2.2. Valutazione dei Dirigenti

La valutazione dell'attività svolta da parte dei tre dirigenti 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 2020.

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 2020.

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 la seguente valutazione:

- **per il Dirigente del “Settore Acquisti Edilizia”,**

una valutazione corrispondente a 100/100. La valutazione ha riguardato l'intero arco dell'anno 2020.

- **per il Dirigente del “Settore Risorse Economiche”,**

una valutazione corrispondente a 95,56/100. La valutazione ha riguardato esclusivamente il periodo 01/01/2020 – 28/02/2020, in quanto la dirigente è stata posta in aspettativa a decorrere dal 01/03/2020.

- **per il Dirigente del “Settore Didattica, Ricerca e Impegno nel Territorio””,**

una valutazione corrispondente a 100/100. La valutazione ha riguardato esclusivamente il periodo 01/01/2020 – 22/10/2020, in quanto alla dirigente è stato affidato l'incarico di Direttore Generale facente funzioni a decorrere dal 23/10/2020.

### 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 2020 è stato confermato 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 2020-2022.

Tutte le valutazioni sono state inserite in applicativo<sup>1</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.

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>1</sup>							
Anno	Resp. con ob	N. Ob.	A	I	S	I/S	T/A
2018	76	199*	//	//	//	//	//
2019	76	200	35.5%	22.5%	18.5%	//	23.5%
2020	72	179	57%	19%	12%	8%	4%

\* 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
2018	73	194	94%	Proseguimento nel 2019 per alcuni ob.vi
2019	76	191	93%	Proseguimento nel 2020 per alcuni ob.vi
2020	71	162	77%	Alcuni obiettivi, a causa dell'emergenza sanitaria Covid-19, sono stati sospesi, alcuni sono stati conseguiti solo in parte

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

Tabella 13 – Dati valutazione Responsabili P.O. – 2018-2020

Valutazioni Resp. P.O.	2018		2019		2020	
	N.	%	N.	%	N.	%
Range / N. valutati	77		80		77	
100-90	71	92%	75	94%	74	96%
89-80	5	7%	5	6%	3	4%
			<b>99%</b>		<b>100%</b>	<b>100%</b>
79-70	1	1	0		0	
< 70	0	0	0		0	

Nel 2020 il numero di responsabili valutati sulle competenze è diverso da quello di chiusura degli obiettivi, poiché in corso d'anno sono stati assegnati nuovi incarichi di responsabilità senza l'assegnazione di obiettivi.

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

Tabella 14 – Dati valutazione B-C-D senza P.O. – 2018-2020

Valutazioni B-C-D SENZA P.O.	2018		2019		2020	
	N.	%	N.	%	N	%
Range / N. valutati						
	415		410		406	
100-96	56	13%	74	18%	120	29,6%
95-91	184	44%	190	46%	156	38,4%
90-81	148	36%	125	30%	113	27,8%
			<b>93%</b>		<b>94 %</b>	
80-71	24	6%	19	5%	14	3,4%
70-60	3	1%	2	1%	1	0,2%
< 60	0	0	0	0	2	0,5%
						<b>95,8%</b>

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.

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

Tabella 15 – Procedure di conciliazione – 2018-2020

anno	PTA valutato	Colloqui di II istanza	Categoria
2018	492	4	B-C-D-EP
2019	494	2	C-EP
2020	483	3	B-C

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.

## 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 2020-2022, 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 2020 sul Sistema AVA – Sezione II: Valutazione della *Performance* e del in occasione della validazione della Relazione *Performance* 2019 al fine di recepire le raccomandazioni dell'Organo nella Relazione 2020.
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.
5. Per la parte relativa al contesto esterno ci si è avvalsi del contributo del prof. Marco Castellani e del dott. Niccolò Casnici.
6. Il testo redatto viene condiviso con il NuV per una valutazione preliminare e in seguito presentato al Consiglio di Amministrazione.
7. Approvata dal Consiglio di Amministrazione, la Relazione viene pubblicata sul sito di Ateneo nella Sezione "Amministrazione Trasparente" e inviata all'OIV ai fini della validazione.
8. La Relazione viene pubblicata sul portale della Performance entro la data del 30 giugno.

## 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 forza e di debolezza:

### **Punti di forza**

1. I processi relativi al sistema di valutazione della *performance* comportamentale e del grado di



raggiungimento degli obiettivi prestazionali proseguono nel miglioramento della correlazione tra merito e corresponsione delle risorse, anche a livello di budget dipartimentale.

2. Progressioni economiche orizzontali e verticali agganciate anche agli esiti della valutazione.
3. Conferma del Premio annuale per l'innovazione utilizzando parte delle risorse decentrate (10.000 euro) che garantisce la valorizzazione delle migliori performance.

***Punti di debolezza***

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