

Documento integrato di programmazione 2019-2021

Programma triennale 2019 - 2021
Piano integrato 2019 - 2021

www.orientamenti.regione.liguria.it

OM ORIENTAMENTI 2018

Scegli il tuo futuro

13 14 15 2018
Novembre
Porto Antico
Genova



Università
di Genova
FREQUENTA IL FUTURO

INDICE

I. GUIDA ALLA LETTURA.....	2
2. IL PROCESSO DI PROGRAMMAZIONE.....	3
2.1 LA PROGRAMMAZIONE INTEGRATA.....	3
2.2 IL PROCESSO DI PROGRAMMAZIONE.....	3
2.3 LA PROGRAMMAZIONE STRATEGICA.....	3
2.4 LA PROGRAMMAZIONE OPERATIVA.....	4
2.5 LA PROGRAMMAZIONE FUNZIONALE.....	4

seguono, con numerazione di pagina propria:

PROGRAMMA TRIENNALE 2019-2021

PIANO INTEGRATO 2019-2021

Il *Documento integrato di programmazione* è un documento programmatico redatto annualmente dall'Ateneo, che ricomprende il *Programma triennale di Ateneo* (L. n. 43/2005 e *Linee generali di indirizzo di programmazione del sistema universitario* emanate dal MIUR) e il *Piano integrato* (D. Lgs. n. 150/2009 e *Linee Guida per la gestione integrata del Ciclo della Performance delle università statali italiane* emanate da ANVUR).

Lo scopo del *Documento integrato* è quello di attuare un raccordo stabile e duraturo tra la programmazione strategica e operativa di Ateneo e il ciclo della performance. L'Ateneo, anche sulla base delle indicazioni ministeriali, individua nel *Programma triennale* i propri obiettivi specifici, tenuto conto delle politiche della qualità, e li declina, nel *Piano integrato*, in obiettivi dell'azione amministrativa e tecnica.

La presentazione di un documento programmatico unico fornisce ai portatori di interesse una lettura sistemica e complessiva della programmazione strategica, operativa e funzionale delle attività dell'Ateneo.

Il documento è così articolato:

INTRODUZIONE

Oltre alla presente guida alla lettura, la sezione introduttiva contiene la descrizione del processo di programmazione strategica, operativa e funzionale e illustra il collegamento tra gli obiettivi di diverso livello.

PROGRAMMA TRIENNALE DI ATENEO 2019-2021

La prima sezione è costituita dal *Programma triennale di Ateneo 2019-2021*, approvato nel giugno 2018 e integrato nel mese successivo. Nel *Programma triennale*, sono descritte le strategie e le politiche – in termini di obiettivi strategici pluriennali e di azioni individuate a loro realizzazione – che l'Ateneo si propone di perseguire nel triennio, nei diversi ambiti di missione, in considerazione delle esigenze espresse dai portatori di interesse, del contesto interno ed esterno, dei risultati dei precedenti cicli di programmazione e delle risorse disponibili. Nel documento sono, inoltre, indicati gli indirizzi generali di gestione relativi al bilancio, al personale, alle infrastrutture e all'organizzazione, che saranno sviluppati nei relativi cicli programmatici.

PIANO INTEGRATO 2019-2021

La seconda sezione è costituita dal *Piano integrato 2019-2021*, il documento che sviluppa in chiave sistemica la pianificazione delle attività amministrative per il triennio successivo in ordine alla performance, in coerenza con la programmazione strategica, operativa ed economico-finanziaria dell'Ateneo e con gli indirizzi in materia di trasparenza e anticorruzione.

2. IL PROCESSO DI PROGRAMMAZIONE

2.1 LA PROGRAMMAZIONE INTEGRATA

L'Ateneo ha intrapreso, negli ultimi anni, un percorso di graduale integrazione e sincronizzazione della programmazione triennale (L. n. 43/2005), che concerne azioni ed obiettivi strategici strettamente correlati alla missione degli Atenei, e del ciclo della performance (D. Lgs. 150/2009), che individua gli obiettivi dell'azione tecnica e amministrativa a supporto della missione, con l'obiettivo di coordinare le proprie strategie ed azioni e gli strumenti per perseguirle.

I due cicli programmatori perseguono, infatti, finalità coerenti ma non coincidenti: la programmazione triennale concerne azioni ed obiettivi strategici in relazione alla formazione, ai servizi agli studenti, alla ricerca, all'internazionalizzazione e alla terza missione - individuati nell'ambito di linee di indirizzo nazionali, che le singole università sono chiamate a realizzare nell'ambito del proprio *Programma triennale*, mentre il ciclo della performance si focalizza, attraverso la definizione degli obiettivi funzionali nell'ambito del *Piano integrato*, sulla programmazione e valutazione delle attività tecniche e amministrative a supporto della missione.

2.2 IL PROCESSO DI PROGRAMMAZIONE

Annualmente, l'Ateneo effettua un'analisi del contesto esterno, sintetizzata nel *Programma triennale*, al fine di:

- a) identificare possibili strategie con cui affrontare le principali problematiche evidenziate e fattori sui quali è possibile agire ai fini di perseguire lo sviluppo dell'ente;
- b) individuare azioni che, facendo leva sui punti di forza e riducendo quelli di debolezza, perseguano la massimizzazione delle opportunità e la minimizzazione delle minacce fornite dal contesto esterno;
- c) valutare successivamente, mediante confronto tra situazione ex ante ed ex post, la rilevanza ed efficacia delle strategie individuate e l'adeguatezza degli interventi pianificati e attuati.

A partire dai risultati di questa analisi si sviluppa il processo di programmazione che si svolge su tre diversi piani - strategico, operativo e funzionale - in ragione degli orizzonti temporali e agli ambiti di attività interessati.

La programmazione delle attività di missione è il risultato di un processo condiviso e consolidato, attraverso cui l'Ateneo, in coerenza con le *Linee generali di indirizzo di programmazione del sistema universitario* emanate dal MIUR, tenuto conto dei bisogni degli interlocutori e del contesto, definisce le proprie strategie e le proprie politiche per il triennio successivo, traducendole in obiettivi concreti, coerenti e realistici.

Tali obiettivi, verificate le risorse a disposizione, sono concretizzati in azioni, per lo più annuali, che vengono a loro volta sviluppate dall'Ateneo nel suo complesso e dalle singole Strutture Fondamentali, nei diversi cicli programmatori, ossia:

- > la programmazione e la revisione dell'Offerta formativa;
- > la compilazione dei Rapporti di riesame, per gli interventi correttivi in materia di didattica e servizi agli studenti;
- > la programmazione e il monitoraggio della Ricerca e Terza missione;
- > il Ciclo di bilancio per le risorse economiche e finanziarie;
- > la Programmazione del personale per le risorse umane;
- > il Programma Triennale delle opere pubbliche e l'Elenco annuale dei lavori, per le infrastrutture edilizie;
- > il Ciclo della performance per l'attività amministrativa e tecnica.

2.3 LA PROGRAMMAZIONE STRATEGICA

Gli obiettivi strategici dell'Ateneo per il triennio successivo sono definiti nel *Programma triennale* previsto dalla L. n. 43 del 2005, in coerenza con le *Linee generali di indirizzo di programmazione del sistema universitario* emanate dal MIUR, attraverso il processo di condivisione illustrato nel documento.

Gli obiettivi strategici rappresentano i traguardi che l'Ateneo si prefigge di raggiungere per realizzare con successo la propria missione.

Essi hanno un orizzonte temporale pluriennale e concernono tutte le aree di attività dell'Ateneo.

Sono definiti nel ***Programma triennale***. La verifica del trend triennale dei principali parametri di monitoraggio sui quali si ritiene abbiano impatto gli obiettivi strategici avviene annualmente nell'ambito della ***Rendicontazione delle attività di missione***.

2.4 LA PROGRAMMAZIONE OPERATIVA

Dagli obiettivi strategici discendono, a cascata, in relazione alle risorse annualmente disponibili, le azioni, ovvero gli obiettivi operativi, anch'essi individuati nel *Programma triennale*.

Le **azioni**, ossia gli obiettivi operativi, rappresentano i risultati concreti che occorre realizzare per raggiungere gli obiettivi strategici.

Esse hanno un orizzonte temporale annuale o pluriennale e concernono tutte le aree di attività dell'Ateneo. Sono definite nel **Programma triennale**. La rendicontazione dei risultati delle azioni avviene annualmente nell'ambito della **Rendicontazione delle attività di missione**.

2.5 LA PROGRAMMAZIONE FUNZIONALE

Nel *Piano integrato* sono definiti gli obiettivi funzionali che costituiscono i mezzi d'attuazione, nell'ambito dell'attività amministrativa e tecnica, degli obiettivi strategici e delle azioni.

La declinazione organizzativa individua il soggetto responsabile del raggiungimento di ciascun obiettivo funzionale, che può essere assegnato:

- al Direttore Generale che, nell'ambito del coordinamento e controllo dell'attività degli altri dirigenti, è complessivamente responsabile del raggiungimento di tutti gli obiettivi;
- ad una o più strutture (Aree dirigenziali e Strutture fondamentali), il cui Dirigente competente è direttamente responsabile del loro raggiungimento;
- al personale tecnico amministrativo cui sono conferiti incarichi di responsabilità, se obiettivi individuali, e al restante personale, se obiettivi di gruppo; il personale cui fa capo l'obiettivo ne è partecipe a titolo individuale o collettivo.

Gli **obiettivi funzionali** sono gli obiettivi – di struttura, di gruppo e individuali – che concernono l'attività amministrativa e tecnica di supporto alla missione. Essi sono propri del ciclo della performance, all'interno del quale vengono definiti, monitorati e valutati.


Sono illustrati nel **Piano integrato** e rendicontati nella **Relazione annuale sulla performance**.

Dal 2018, il **Programma triennale** e il **Piano integrato** sono presentati annualmente nel **Documento integrato di programmazione** e sono rendicontati nella **Relazione integrata** che comprende la **Rendicontazione delle attività di missione** e la **Relazione sulla performance**.

Vengono di seguito presentati i due documenti programmatori per il prossimo triennio:

✓ **PROGRAMMA TRIENNALE 2019-2021**

✓ **PIANO INTEGRATO 2019-2021**



Programma Triennale

2019-2021

(aggiornato gennaio 2019)



Università
di Genova
FREQUENTA IL FUTURO

INDICE

1) PREMESSA METODOLOGICA.....	2
2) IL PROCESSO DI DEFINIZIONE DEL PROGRAMMA TRIENNALE.....	3
3) L'ATENEO	6
4) LA MISSIONE.....	8
5) I PORTATORI DI INTERESSE.....	9
6) IL CONTESTO.....	10
7) I RISULTATI DEI PRECEDENTI CICLI DI PROGRAMMAZIONE.....	16
8) LE RISORSE DISPONIBILI.....	19
9) LA VISIONE	21
10) LA QUALITA'	23
11) GLI OBIETTIVI STRATEGICI 2019-2021	24
12) LE AZIONI E I PARAMETRI DI VALUTAZIONE	26
13) GLI INDIRIZZI GENERALI DI GESTIONE.....	40

1) PREMESSA METODOLOGICA

La Legge n. 43 del 2005 prevede l'adozione, da parte delle Università, entro il 30 giugno di ogni anno, di programmi triennali coerenti con le linee generali di indirizzo definite dal Ministero dell'istruzione, dell'università e della ricerca (MIUR), al fine di perseguire obiettivi di efficacia e qualità dei servizi offerti¹.

L'Università di Genova adotta il proprio *Programma triennale* "a scorrimento" annuale: l'approvazione avviene entro il giugno di ogni anno (es. giugno 2018), nel rispetto della tempistica della L. 43/2005, e a gennaio dell'anno successivo (es. gennaio 2019) si provvede all'aggiornamento del documento alla luce dei dati consuntivi dell'anno precedente e della disponibilità di quelli preventivi.

Nel *Programma triennale*, sono descritte le strategie e le politiche – in termini di obiettivi strategici pluriennali e di azioni individuate a loro realizzazione – che l'Ateneo si propone di perseguire nel triennio, nei diversi ambiti di missione, in considerazione delle esigenze espresse dai portatori di interesse, del contesto interno ed esterno, dei risultati dei precedenti cicli di programmazione e delle risorse disponibili. Nel documento sono inoltre indicati gli indirizzi generali di gestione relativi al bilancio, al personale, alle infrastrutture e all'organizzazione, che saranno sviluppati nei relativi cicli programmatori.

Il *Programma triennale 2019-2021*, adottato nel mese di giugno 2018 e integrato il mese successivo, viene aggiornato nel gennaio 2019 - con l'indicazione dei valori iniziali degli indicatori individuati per verificare l'efficacia delle azioni, e dei target 2019-2021, alla luce dei dati consuntivi in relazione al 2018 e della disponibilità di quelli preventivi per il 2019 - e inserito nel *Documento integrato di programmazione 2019-2021* che, al fine di fornire ai portatori di interesse una lettura sistemica e complessiva della programmazione strategica, operativa e funzionale dell'Ateneo, ricomprende anche il *Piano integrato 2019-2021*, relativo agli obiettivi dell'azione amministrativa e tecnica, previsto dal sistema di gestione della performance (D. Lgs. n. 150/2009).

La rendicontazione dei risultati delle azioni - e la verifica del trend triennale dei principali parametri di monitoraggio sui quali si ritiene abbiano impatto gli obiettivi strategici pluriennali - definiti nel *Programma triennale 2019-2021* - avverrà entro il 30 giugno 2020, nell'ambito della *Rendicontazione delle attività di missione 2019*, contenuta nella *Relazione integrata 2019* (comprendente anche la *Relazione sulla performance 2019* prevista dal sistema della performance).

¹ La Legge n. 43 del 2005, al fine di perseguire obiettivi di efficacia e qualità dei servizi offerti per le Università, prevede l'adozione di Programmi triennali coerenti con le linee generali di indirizzo definite dal MIUR. Attraverso la propria programmazione, le Università possono definire obiettivi strategici di medio e lungo periodo e programmare azioni che consentano di valorizzare le proprie caratteristiche nell'ambito di linee generali nazionali, in particolare nei seguenti ambiti: corsi di studio da istituire e attivare nel rispetto dei requisiti minimi essenziali in termini di risorse strutturali ed umane, nonché quelli da sopprimere, il programma di sviluppo della ricerca scientifica, azioni per il sostegno ed il potenziamento dei servizi e degli interventi a favore degli studenti, programmi di internazionalizzazione, fabbisogno di personale docente e non docente sia a tempo determinato che indeterminato, ivi compreso il ricorso alla mobilità.

2) IL PROCESSO DI DEFINIZIONE DEL PROGRAMMA TRIENNALE

Nel *Programma Triennale 2019-2021*, l'Ateneo, in coerenza con le *Linee generali di indirizzo di programmazione del sistema universitario MIUR*, definisce le proprie politiche e strategie per il prossimo triennio. Il *Programma Triennale 2019-2021* è il risultato di un processo articolato e condiviso che ha coinvolto, a diverso titolo, molteplici attori:

- i **Portatori di interesse dell'Ateneo**, interni ed esterni, le cui opinioni rispetto ai servizi forniti dall'Ateneo ed esigenze primarie (che hanno costituito il punto di riferimento per l'individuazione delle strategie d'azione) sono state raccolte con diverse modalità sotto illustrate;
- le **Strutture Fondamentali** - Scuole, Dipartimenti e Centri - che hanno formulato osservazioni e proposte con riferimento ai propri ambiti di competenza;
- i **Vertici accademici dell'Ateneo** - il Rettore, il Prorettore Vicario, i Prorettori e i Delegati - che hanno presieduto e indirizzato i tavoli di lavoro;
- il **Senato Accademico** e il **Consiglio di Amministrazione**, che hanno approvato la metodologia e le strategie individuate;
- il **Direttore Generale** e i **Dirigenti**, che hanno contribuito alla definizione degli obiettivi strategici garantendone la realizzabilità dal punto di vista delle risorse e individuando le azioni di supporto di natura tecnico amministrativa;
- il **Presidio per la Qualità**, che ha garantito che le politiche per la qualità indirizzassero l'intero processo di programmazione.

Punto di partenza del processo di definizione del *Programma triennale* è stata l'**analisi del contesto interno ed esterno**, sintetizzata nella sezione dedicata, nella quale l'Ateneo ha individuato, rispetto ai diversi ambiti di missione, da un lato i propri punti di forza e di debolezza e dall'altro le principali criticità esterne e i fattori che possono rappresentare opportunità e occasioni di miglioramento e crescita, al fine di delineare strategie di sviluppo coerenti ed efficaci.

Le principali fonti analizzate al fine di comprendere le esigenze dei portatori di interesse dell'Ateneo, sia interni che esterni, sono state:

- le *Relazioni del Rettore sui risultati dell'attività di ricerca, di formazione e di trasferimento tecnologico*;
- le *Relazioni annuali del Nucleo di Valutazione di Ateneo*;
- gli *indicatori di Ateneo AVA²* e il confronto con i dati nazionali e di area geografica;
- i *risultati della VQR³*, anche tramite l'attività di riesame della ricerca dipartimentale nel triennio 2015-2017 in relazione agli obiettivi indicati della SUA-RD⁴ 2011-2013 e gli obiettivi della ricerca dipartimentale per il triennio 2018-2020;
- i *risultati delle attività di missione in attuazione del ciclo di programmazione 2017-2019⁵* (sintetizzati nella successiva sezione 7);
- le *Relazioni annuali delle Commissioni Paritetiche di Scuola per la didattica e il diritto di studio*;
- le *schede di valutazione della didattica e dei servizi di supporto*;
- i *questionari sulle opinioni dei docenti e degli studenti* sulle attività didattiche;
- i *questionari annuali di customer satisfaction* a studenti, docenti, responsabili delle strutture fondamentali, coordinatori di corsi di studio, responsabili di progetto, personale tecnico amministrativo e dirigenti;
- le *indagini Almalaurea* presso i laureandi e chi sta per conseguire un titolo post-laurea;
- i *questionari per il monitoraggio di domanda-offerta di innovazione* alle aziende del territorio e altre indagini mirate.

Nella definizione delle strategie d'azione, sono inoltre state considerate le esigenze ed opportunità emerse dal confronto con i diversi soggetti pubblici e privati con cui l'Ateneo interagisce, sia locali - quali Comune, Città Metropolitana, Regione, Enti e Agenzie territoriali, Aziende Ospedaliere, Ufficio Scolastico Regionale e Istituti scolastici superiori, C.N.R, Unioncamere, C.C.I.A.A., imprese, professionisti, organi di informazione – che nazionali e internazionali – principalmente Ministeri, ANVUR e Unione Europea, anche attraverso l'analisi dei rispettivi programmi strategici, con

² Il sistema AVA (Autovalutazione – Valutazione periodica – Accredimento), operativo dal 2013, ha l'obiettivo di migliorare la qualità della didattica e della ricerca svolte negli Atenei, attraverso l'applicazione di un modello di Assicurazione della Qualità (AQ) fondato su procedure interne di progettazione, gestione, autovalutazione e miglioramento delle attività formative e scientifiche e su una verifica esterna effettuata in modo chiaro e trasparente.

³ La Valutazione della Qualità della Ricerca (VQR) è l'esercizio periodico di valutazione realizzato da l'Agenzia Nazionale di Valutazione del Sistema Universitario e della Ricerca (ANVUR).

⁴ Scheda Unica Annuale della Ricerca Dipartimentale, parte del sistema AVA.

⁵ Rendicontati nella *Relazione integrata 2017* approvata dagli Organi di Governo nel maggio 2018. Al fine di fornire ai portatori di interesse uno strumento per una lettura sistemica e complessiva dei diversi livelli di programmazione - strategica, operativa e funzionale – il *Sistema di misurazione e valutazione della performance*, adottato dal Consiglio di Amministrazione nella seduta del 24.01.2018, ha previsto che l'Ateneo possa redigere annualmente, come avvenuto per la prima volta nel gennaio 2018, un *Documento integrato di programmazione* che ricomprensse il *Programma triennale di Ateneo* e il *Piano integrato*, il documento programmatico del ciclo della performance.

Parallelamente è stato previsto un documento integrato di rendicontazione, la *Relazione Integrata*, che presenta i risultati relativi agli obiettivi del *Programma triennale* e la *Relazione annuale sulla performance*, il documento consuntivo del ciclo annuale della performance.

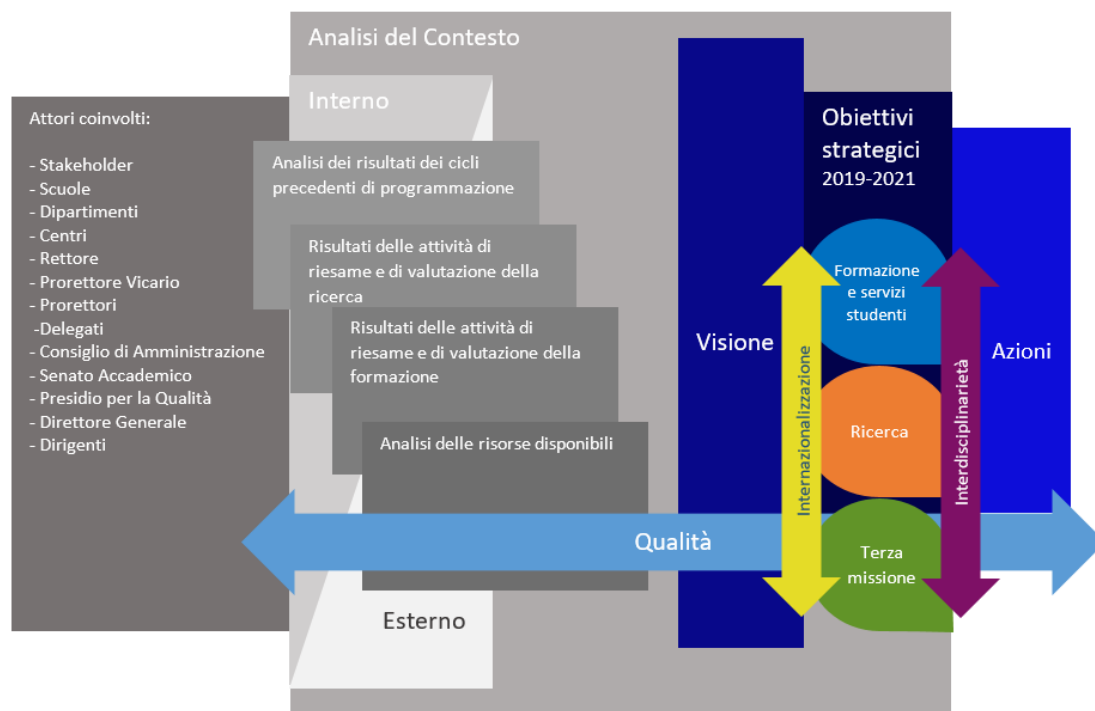
particolare riferimento agli ambiti della formazione e della ricerca, in particolare di *Europa 2020*⁶ - il programma dell'UE per la crescita e l'occupazione per il decennio in corso - in coerenza con le politiche regionali delineate nel PORFSE, *Programma operativo Fondo sociale europeo 2014-2020*⁷ (obiettivo tematico *Istruzione e formazione*), nel PORFESR, *Programma Operativo per l'utilizzo del Fondo Europeo di Sviluppo Regionale 2014-2020*⁸ (obiettivo tematico *Ricerca, sviluppo tecnologico e innovazione*) e con il *Programma triennale di sviluppo e sostegno all'università, alla ricerca e all'innovazione*⁹. Le strategie individuate sono inoltre in linea con la "Smart Specialisation Strategy", ossia la "Strategia di Specializzazione Intelligente", promossa nell'ambito della politica di coesione dell'Unione Europea per il periodo 2014-2020¹⁰.

Si è quindi individuata la **Visione** con la quale l'Ateneo intende interpretare, nel prossimo futuro, la propria **Missione**, traducendola in strategie e politiche a loro volta declinate in **Obiettivi strategici pluriennali**, concreti, realizzabili e verificabili, che tengono conto del contesto socio-culturale, delle esigenze espresse dagli stakeholder, delle potenzialità di sviluppo scientifico dell'Ateneo, dei risultati conseguiti nei precedenti cicli di programmazione e delle risorse necessarie e disponibili.

Nell'individuazione degli obiettivi strategici, l'Ateneo ha riconosciuto l'opportunità, in attesa dell'emanazione delle *Linee generali di indirizzo di programmazione MIUR 2019-2021*, di mantenere una sostanziale continuità rispetto alle strategie individuate nell'ultimo triennio.

Gli obiettivi strategici sono quindi stati declinati in **Azioni**, che saranno sviluppate, dall'Ateneo nel suo complesso e dalle singole Strutture Fondamentali, nei diversi cicli programmatori, ossia:

- > la programmazione e la revisione dell'Offerta formativa;
- > la compilazione dei Rapporti di riesame, per gli interventi correttivi in materia di didattica e servizi agli studenti;
- > la programmazione e il monitoraggio della Ricerca e Terza missione;
- > il Ciclo di bilancio per le risorse economiche e finanziarie;
- > la Programmazione del personale per le risorse umane;
- > il Programma Triennale delle opere pubbliche e l'Elenco annuale dei lavori, per le infrastrutture edilizie;
- > il Ciclo della performance per l'attività amministrativa e tecnica.



Processo di definizione del Programma triennale

⁶ https://ec.europa.eu/info/business-economy-euro/economic-and-fiscal-policy-coordination/eu-economic-governance-monitoring-prevention-correction/european-semester/framework/europe-2020-strategy_it

⁷ <https://www.regione.liguria.it/homepage/fondieuropei/fondo-sociale-europeo/po-fse-2014-2020.html>

⁸ <https://www.regione.liguria.it/homepage/fondieuropei/po-fesr-2014-2020/il-programma-operativo-2014-2020.html>

⁹ Approvato dal Consiglio Regionale nella seduta del 28.07.2016.

¹⁰ Si veda la successiva sezione 9.

Poiché, come sopra ricordato, alla data di redazione del presente documento non sono ancora state emanate da parte del MIUR le *Linee generali di indirizzo di programmazione del sistema universitario per il triennio 2019-2021*, è stata mantenuta la coerenza con le *Linee per il triennio 2016-2018*, definite con D.M. n. 635 del 2016 e con le scelte strategiche avviate nel ciclo di programmazione precedente. In seguito all'emanazione del decreto ministeriale, si procederà con l'eventuale revisione del documento, alla luce dei nuovi indirizzi.

3) L'ATENEO

L'Università degli studi di Genova (UNIGE), unico Ateneo pubblico in Liguria, è una comunità di ricerca e formazione di tradizione pluricentenaria cui partecipano, nell'ambito delle rispettive competenze, funzioni e responsabilità, docenti, studenti e personale tecnico amministrativo. E' una delle più antiche tra le grandi università europee; con i suoi numerosi percorsi di studio distribuiti tra le sedi di Genova e i poli universitari di Imperia, Savona e La Spezia, si presenta alla comunità come una realtà ben consolidata in tutta la regione.

Situata nel cuore di una città superba che offre gli splendori del suo passato medievale e barocco e che è sede di uno dei porti più grandi e produttivi d'Europa, l'Università di Genova è una delle università pubbliche pluraliste più rinomate in Italia, con picchi di eccellenza in numerosi settori scientifici e tecnologici.

L'Università di Genova è un punto di riferimento per chiunque voglia acquisire strumenti per affrontare in maniera consapevole le sfide presenti e future in ogni parte del mondo.

STUDENTI ISCRITTI

Più di 30.000 studenti tra lauree triennali e magistrali.

ATTIVITÀ DIDATTICA

Con i suoi oltre 120 corsi di laurea, i suoi numerosi corsi di perfezionamento e formazione permanente, master e dottorati, l'Ateneo fornisce un'offerta formativa multidisciplinare.

La Scuola superiore dell'Università degli Studi di Genova (IANUA) promuove percorsi formativi superiori di eccellenza didattica e scientifica per studenti meritevoli selezionati tramite concorso pubblico.

RICERCA

- Gruppi di ricerca attivi che operano sulla quasi totalità delle aree scientifiche (13 sulle 14 previste dalla VQR 2011-2014), con un ottimo livello di multidisciplinarietà.
- Esperti da tutto il mondo in tutti i settori che riguardano il mare: il suo habitat, la sua economia, il suo sfruttamento.
- Stretti legami con uno dei più importanti ospedali in Europa nel campo della ricerca oncologica.
- Cooperazione scientifica e didattica con l'Istituto Nazionale di Fisica Nucleare (INFN), il Consiglio Nazionale delle Ricerche (CNR) e l'Istituto Italiano di Tecnologia (IIT).
- Collaborazioni sistematiche e condivisione di attrezzature e infrastrutture con aziende nazionali e internazionali nel campo dell'alta tecnologia.
- I Cattedra UNESCO in "Antropologia della salute – Biosfera e sistemi di cura" istituita nel 2014
- I Cattedra "Jean Monnet" attiva nel 2018.

PERSONALE

Più di 1.200 docenti, impiegati nelle 5 Scuole:

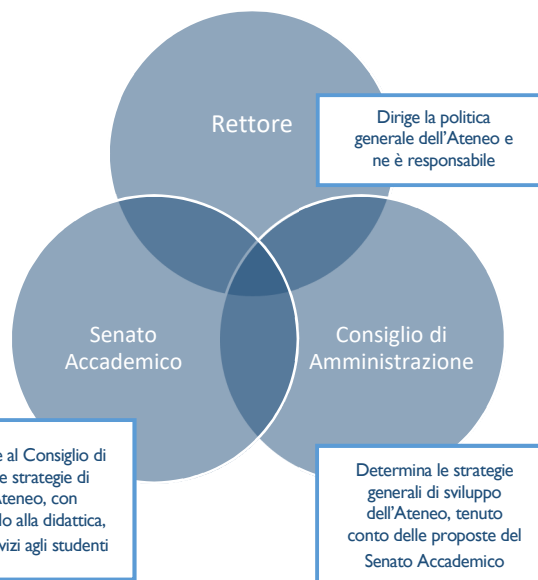
- Scienze Matematiche, Fisiche e Naturali
- Scienze Mediche e Farmaceutiche
- Politecnica
- Scienze Sociali
- Scienze Umanistiche

Oltre 1.300 unità di personale tecnico amministrato a supporto delle attività dell'Ateneo.

BIBLIOTECHE

La vasta gamma di servizi offerti dal Sistema Bibliotecario di Ateneo include sia la tradizionale possibilità di consultare i testi, sia servizi di consultazione telematica dei cataloghi e delle banche dati, di prestito interbibliotecario e document delivery.

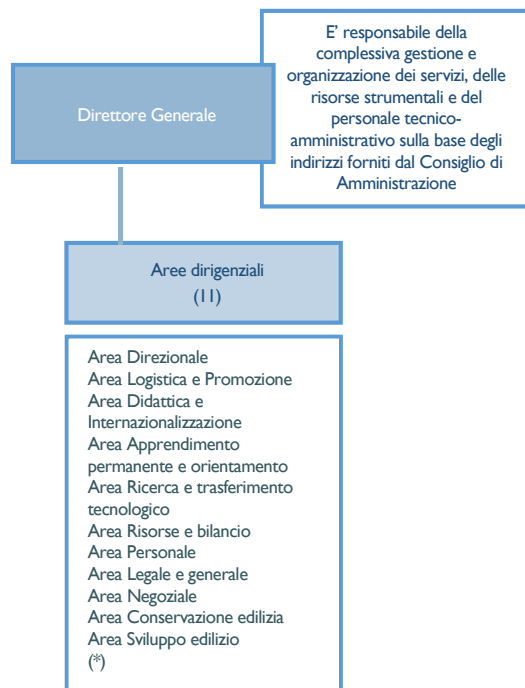
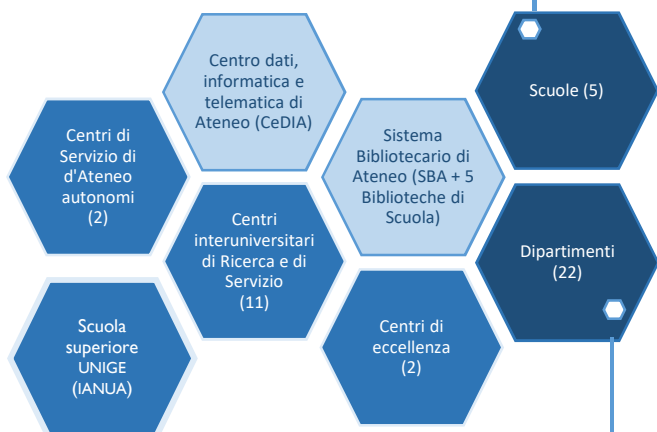
ATTIVITÀ, ORGANI E STRUTTURA DELL'ATENEO



RICERCA E FORMAZIONE

Corsi di laurea e laurea magistrale
Dottorati di ricerca
Corsi di perfezionamento
Master universitari
Formazione continua e permanente
Scuola Superiore

Scienze Matematiche, fisiche e naturali (SMFN)
Scienze Mediche e farmaceutiche (SMF)
Scienze Sociali (SSOC)
Scienze Umanistiche (SUM)
Politecnica (POLIT)



Chimica e chimica industriale (DCCI), Fisica (DIFI), Matematica (DIMA), Scienze della terra, dell'ambiente e della vita (DISTAV), Informatica, bioingegneria, robotica e ingegneria dei sistemi (DIBRIS) [si articola in due sezioni]

Farmacia (DIFAR), Medicina Interna e specialità mediche (DIMI), Medicina sperimentale (DIMES), Neuroscienze, riabilitazione, oftalmologia, genetica e scienze materno-infantili (DINOIMI), Scienze chirurgiche e diagnostiche integrate (DISC), Scienze della salute (DISSAL)

Economia, Giurisprudenza, Scienze della formazione (DISFOR), Scienze politiche (DISPO)

Antichità, Filosofia, Storia (DAFIST), Italianistica, romanistica, antichistica, arti e spettacolo (DIRAAS), Lingue e culture moderne

Informatica, bioingegneria, robotica e ingegneria dei sistemi (DIBRIS) [si articola in due sezioni], Ingegneria civile, chimica e ambientale (DICCA), Ingegneria meccanica, energetica, gestionale e dei trasporti (DIME), Ingegneria navale, elettrica, elettronica e delle telecomunicazioni (DITEN), Dipartimento di Architettura e design (DAD)

POLIT SUM SSOC SMF SMFN

(*) L'organigramma rappresentato è in vigore dal 1 gennaio 2019, a seguito dell'emanazione del D.D.G. n. 6403 del 28.12.2018.

4) LA MISSIONE

L'Università degli Studi di Genova è una pubblica istituzione che, in attuazione dei principi sanciti dalla Costituzione della Repubblica Italiana, concorre al progresso della conoscenza, nel rispetto dell'autonomia scientifica e didattica dei docenti, della libertà e della dignità di quanti operano al suo interno.

È un Ateneo pluralista che, nell'ambito della propria autonomia, sviluppa le proprie azioni in coerenza con le linee di indirizzo del Ministero dell'Istruzione, Università e Ricerca (MIUR) e dell'Agenzia Nazionale di Valutazione del sistema Universitario e della Ricerca (ANVUR), in materia di Autovalutazione, Valutazione e Accreditamento (AVA) del sistema universitario italiano e di valutazione della Ricerca (VQR).

In quanto Soggetto Pubblico, svolge le proprie attività, tese a soddisfare i bisogni degli interlocutori, con la consapevolezza di dover utilizzare al meglio le risorse umane e strumentali a disposizione, nonché i contributi che riceve dallo Stato, dalle istituzioni e imprese, nazionali ed internazionali e, naturalmente, le contribuzioni ricevute dagli studenti.



La missione dell'Ateneo si svolge nei seguenti ambiti:

LA FORMAZIONE E I SERVIZI AGLI STUDENTI

Compito dell'Università è, storicamente, la trasmissione del sapere attraverso la formazione qualificata degli studenti, nell'accezione più ampia che comprende anche gli adulti. L'ateneo svolge innanzitutto attività didattiche e offre servizi quali l'orientamento in entrata, in itinere e in uscita, il sostegno allo studio, anche attraverso il tutorato e progetti di monitoraggio e supporto specifici, e servizi tecnici, amministrativi e bibliotecari.

LA RICERCA

L'Università considera centrale lo sviluppo della conoscenza attraverso la ricerca, di base e applicata, per rispondere a esigenze di progresso e di benessere sociale. La ricerca di base è un elemento di competitività fondamentale per il Paese e costituisce un elemento portante della ricerca applicata, i cui risultati operativi sono trasferiti al sistema sociale e produttivo.

LA TERZA MISSIONE

L'Università costituisce un essenziale punto di snodo scientifico e culturale tra le realtà locali e la società globalizzata. Pertanto, contribuisce allo sviluppo sociale, culturale ed economico attraverso l'applicazione diretta, la valorizzazione e l'impiego della conoscenza, nonché l'apprendimento permanente e le azioni di public engagement.

L'Ateneo sviluppa i tre ambiti di missione con un'attenzione particolare all'**Internazionalizzazione**, che costituisce una linea di missione trasversale ad essi. L'internazionalizzazione delle attività di didattica, ricerca e terza missione prevede lo sviluppo di politiche e azioni volte alla crescita degli accordi con partner internazionali finalizzati alla cooperazione, all'istituzione di titoli di studio congiunti, alla mobilità di studenti e docenti e alla ricerca.

L'Ateneo, grazie alla multidisciplinarietà che lo caratterizza, interpreta la propria missione con un approccio **Interdisciplinare**, che promuove l'interazione tra i docenti delle diverse discipline, in particolare con riferimento ad aree tematiche caratterizzanti l'Ateneo e il territorio, quali il mare e le molteplici attività ad esso connesse.

Il perseguimento delle missioni si svolge nella comune dimensione della **Qualità**, che permea l'intero processo di programmazione e di azione dell'Ateneo.

L'Ateneo ha molteplici interlocutori privilegiati, interni ed esterni; i principali sono i seguenti:

GLI STUDENTI E LE FAMIGLIE

Gli studenti sono i destinatari prioritari delle attività universitarie. Il soddisfacimento dei bisogni degli studenti non dipende solo dall'attività formativa ma anche da servizi offerti per il loro inserimento nella comunità di studio e ricerca costituita dall'Ateneo e dal territorio. Tra gli interlocutori dell'Ateneo sono incluse anche le famiglie degli studenti, in quanto determinanti nel sostegno al loro percorso universitario e interessate ai benefici socio-culturali da esso attesi.

LA COMUNITÀ SCIENTIFICA

L'Ateneo sviluppa la propria attività di formazione, di ricerca e di trasferimento tecnologico in relazione continua con la rete degli Atenei e degli Enti di ricerca italiani e stranieri e si pone pertanto come un tramite importante tra il sistema sociale e produttivo ligure e la comunità scientifica nazionale e internazionale. Tali rapporti riguardano sia la formazione, per iniziative formative congiunte e la mobilità di studenti e docenti, sia la ricerca e il trasferimento tecnologico per la partnership in progetti, italiani, europei e internazionali.

IL SISTEMA SOCIALE E PRODUTTIVO

L'Ateneo ricerca costantemente rapporti significativi con il mondo delle imprese, della cooperazione, del terzo settore e delle associazioni professionali, per intensificare lo scambio negli ambiti della ricerca, della formazione e della professionalizzazione. Il confronto e la collaborazione con il tessuto produttivo del territorio regionale sono volti a stimolare la crescita e l'innovazione, anche attraverso la creazione e il supporto a start up e spin-off, lo sviluppo delle nuove tecnologie abilitanti e le attività di stage e placement per studenti e laureati.

LA COMUNITÀ LOCALE

L'Ateneo partecipa attivamente alla vita dei territori nei quali è insediato e vuol essere un fattore di stimolo e di crescita, attraverso l'ascolto attivo, il trasferimento di conoscenze e competenze e il concorso alla progettazione di interventi migliorativi della qualità complessiva della vita dei cittadini. In questa prospettiva, si prefigge di rafforzare e qualificare i rapporti con le Istituzioni locali, in particolare la Regione Liguria, i Comuni di Genova, Imperia, La Spezia e Savona, le Aziende Sanitarie locali e gli Istituti secondari superiori.

LE ISTITUZIONI

L'Ateneo mantiene relazioni continuative con interlocutori nazionali e internazionali, come le Istituzioni pubbliche nazionali (MIUR in primis) ed europee (Commissione Europea in primis), per favorire un posizionamento ottimale nel panorama nazionale ed europeo.

I PORTATORI DI INTERESSE INTERNI

L'Ateneo si relaziona, infine, con le persone che vi operano, quotidianamente e a diverso titolo, in particolare docenti e personale tecnico, amministrativo, bibliotecario e sociosanitario, per valorizzare il loro contributo alla vita universitaria e favorirne lo sviluppo personale e professionale.

L'Ateneo, come sopra illustrato, definisce la propria Visione, tenendo conto del contesto interno (punti di forza e di debolezza) ed esterno (ostacoli e opportunità) in cui si trova ad operare.

Gli ostacoli principali per lo sviluppo dell'Ateneo, in tutti gli ambiti di missione, sono rappresentati innanzitutto dalla crisi economica che ha investito l'Europa e, in particolare, l'Italia, che ha causato, nel tempo e con riferimento al sistema universitario, una diminuzione delle risorse in termini di finanziamento pubblico e privato.

Caratteristica propria della Liguria è il costante invecchiamento e decremento della popolazione, infatti la Regione registra l'età media più alta d'Italia e la più bassa percentuale di residenti con meno di 15 anni (fonte ISTAT). La carenza, propria anch'essa del territorio regionale, rispetto ai collegamenti ferroviari e autostradali, la difficoltà nella mobilità urbana, aggravata dal tragico crollo del Ponte Morandi nell'agosto 2018, e una insufficiente disponibilità di strutture residenziali per l'accoglienza di studenti rappresentano un limite all'attrattività dell'Ateneo.

Tra le criticità - rispetto alle quali, nell'ultimo anno, l'Ateneo ha intrapreso importanti iniziative di risoluzione che hanno già prodotto risultati apprezzabili - permane il patrimonio edilizio che, per la natura storica e per gli investimenti pregressi che hanno privilegiato le acquisizioni rispetto alla manutenzione e alla valorizzazione dell'esistente, presenta sia immobili di proprietà inutilizzati sia in locazione passiva che hanno condizionato l'attività di missione e il quadro economico. Il patrimonio edilizio è inoltre caratterizzato da un'articolata distribuzione territoriale che determina problemi di gestione delle strutture didattiche e amministrative - anch'essa in corso di razionalizzazione - con ricadute negative sull'efficacia e l'efficienza dei processi e, quindi, sulla qualità dei servizi offerti.

L'università di Genova deve inoltre affrontare l'alta concorrenza di altri Atenei, in conseguenza, soprattutto, allo sviluppo dell'e-learning, e l'attrattività degli Atenei di altre regioni per i residenti liguri, dovuta anche alla loro prossimità con ampie porzioni della Liguria.

L'Ateneo, tra i punti di forza di seguito illustrati, ne ha uno notevole e trasversale rappresentato dal contesto territoriale in cui si inserisce, in particolare per la presenza del mare e per le numerose attività ad esso correlate, che costituisce una rilevante opportunità di sviluppo per tutti gli ambiti di missione.

Vengono di seguito analizzati i principali elementi del contesto interno ed esterno, con riferimento ai diversi ambiti di missione.

LA FORMAZIONE E I SERVIZI AGLI STUDENTI

L'Ateneo, caratterizzato da un forte patrimonio di esperienze e professionalità, presenta un'offerta formativa ricca ed articolata, che copre il 75% delle classi del I ciclo/ciclo unico, focalizzata sull'apprendimento dello studente e attenta alle potenzialità occupazionali.

L'offerta formativa è completata da un'ampia disponibilità di corsi post laurea, quali i dottorati di ricerca, i master e i corsi di perfezionamento, finalizzati a garantire la collocazione dei laureati nel mercato del lavoro. Il dato sull'occupazione dei nostri laureati è superiore a quello della media nazionale; il 45,8% dei laureati triennali, il 62,8% dei laureati magistrali e il 49,4 % dei laureati dei corsi a ciclo unico, dopo un anno risulta occupata a fronte di una media nazionale rispettivamente del 40,8%, 58,6% e 39,2% (fonte: *Almalaurea*¹¹).

Il numero degli iscritti, dei laureati e dei dottori di ricerca è stabile e la soddisfazione degli studenti frequentanti rispetto agli insegnamenti è alta: dei 128 corsi di studio inseriti in offerta formativa per l'a.a. 2016/2017, solamente 9 presentano insegnamenti con un punteggio medio inferiore al 50% del punteggio massimo (c.a. il 93% dei CdS con studenti mediamente soddisfatti); un ulteriore segnale di gradimento da parte degli studenti frequentanti sugli insegnamenti erogati nell'a.a. citato consiste nel fatto che il numero di insegnamenti sotto la soglia di guardia è esiguo, varia da 1 a 5 per ogni singolo CdS con un'incidenza %, sul totale degli insegnamenti valutati, che oscilla in un intervallo compreso tra l'1,86 e il 9,30% di insegnamenti con un gradimento sotto soglia (il valore mediano è 5,58%)¹².

L'internazionalizzazione costituisce senz'altro un punto di forza del nostro Ateneo ma può certamente essere ulteriormente migliorata, grazie al potenziamento dei servizi di accoglienza e al supporto alla mobilità (*III posizione fra i grandi Atenei fonte La Classifica Censis delle Università Italiane - edizione 2018/2019 - Gli Atenei statali*).

L'Ateneo possiede strutture per la didattica e la ricerca – aule, laboratori e biblioteche - numericamente adeguate (*III posizione fra grandi Atenei - fonte La Classifica Censis delle Università Italiane - edizione 2018/2019 - Gli Atenei statali*).

¹¹ XX Indagine (2018) - Condizione occupazionale dei Laureati (laureati 2017), per i laureati triennali sono state aggregate le modalità di risposta "lavora e non è iscritto alla magistrale" + "lavora ed è iscritto alla magistrale", per le magistrali biennali e a ciclo unico è stata indicata la modalità di risposta "lavora".

¹² Relazione del NdV relativa alla valutazione della didattica e dei servizi di supporto da parte degli studenti frequentanti, non frequentanti e dei docenti per l'a.a. 2016/2017 (https://unige.it/nucleo/documents/RelazioneAteneoGenova_2016_2017_approvata18042018.pdf).

L'adeguatezza degli spazi didattici e di studio e della strumentazione è segnalata come migliorabile dagli studenti, ed è infatti oggetto di investimenti.

L'inadeguata disponibilità di strutture residenziali e la limitata, benché nell'ultimo anno notevolmente accresciuta, attività di promozione e valorizzazione dei servizi e delle risorse offerte riduce l'attrattiva dell'Ateneo nei confronti di studenti stranieri e provenienti da altre regioni. La percentuale di iscritti al primo anno (lauree e lauree magistrali a ciclo unico) provenienti da altre regioni è del 22,00%, rispetto al dato nazionale del 32,68%, gli iscritti al primo anno di lauree magistrali laureati in altro ateneo sono il 18,4% contro il 32,20% nazionale (dato 2016)¹³.

Fra le opportunità di crescita per l'Ateneo si può individuare lo sviluppo e la promozione di percorsi di studio legati alle peculiarità del territorio ligure, caratterizzato dallo stretto legame con il mare e dalle molteplici attività ad esso correlate. L'Ateneo ha anche grandi potenzialità di sviluppo nell'e-learning, che permetterebbe di ampliare l'accessibilità all'offerta formativa, superando le criticità strutturali; nell'apprendimento permanente, grazie alla crescita del fabbisogno formativo da parte del personale della Pubblica Amministrazione in generale e degli insegnanti in particolare; nell'orientamento in ingresso attraverso un più stretto legame con le scuole superiori finalizzato ad abbassare il tasso di abbandono.

LE POTENZIALITÀ E LE CRITICITÀ EVIDENZIATE DAGLI STUDENTI

Come illustrato nella *Relazione sulle opinioni degli studenti frequentanti sulle attività didattiche del Nucleo di valutazione* in relazione all'a.a. 2016/2017 gli studenti, nello scorso anno accademico, hanno evidenziato alcuni punti di forza e alcune aree di criticità, fornendo un indirizzo per la programmazione delle attività nei prossimi anni.

In particolare, con riferimento alla soddisfazione sui Corsi di studio (Cds) degli studenti frequentanti nell'a.a. 2016/17 si rileva che solo 9 corsi su 128 presentavano insegnamenti con punteggi inferiori alla metà del punteggio massimo.

Complessivamente, a livello di Ateneo, con riferimento al questionario relativo agli insegnamenti somministrato agli studenti frequentanti in merito al carico di studio dell'insegnamento e alla sua proporzione rispetto ai crediti assegnati, la soddisfazione¹⁴ è pari a 82,05%, mentre quelle che riguardano l'adeguatezza del materiale didattico è dell'82,94%. Le conoscenze preliminari possedute risultano sufficienti per la comprensione degli argomenti previsti nel programma d'esame con il 78,52%. Infine la soddisfazione degli studenti frequentanti sulle modalità d'esame e sulla loro chiarezza è intorno all'87,16%.

In relazione alla soddisfazione rispetto alla docenza, per quanto concerne gli orari di svolgimento delle lezioni, esercitazioni e altre tipologie attività didattiche risponde positivamente il 91,92%, in merito alla reperibilità del docente per chiarimenti e spiegazioni il 92,07, in relazione all'esposizione degli argomenti in modo chiaro l'84,64%, la capacità del docente di stimolare l'interesse verso la disciplina l'82,77%. Analizzando l'utilità per l'apprendimento della materia delle attività didattiche integrative (quali esercitazioni, tutorati e laboratori) ben l'86,28% si dichiara soddisfatto, mentre per ciò che riguarda la coerenza dell'insegnamento con quanto dichiarato sul sito web del CdS, la totalità delle risposte positive è pari al 92,41%. In relazione all'interesse per gli argomenti trattati nell'insegnamento, il risultato a livello di Ateneo evidenzia che il totale delle risposte positive è pari all'86,54%.

Con riferimento al questionario sui Corsi di studi compilato dagli studenti frequentanti, in relazione a corso di studi, aule e attrezzature e servizi di supporto, rispetto all'accettabilità del carico di studio degli insegnamenti previsti nel periodo di riferimento, la soddisfazione è pari al 78,65%, mentre per l'organizzazione complessiva degli insegnamenti previsti nel periodo di riferimento il livello di soddisfazione è del 72,86%. Quanto all'adeguatezza dell'orario delle lezioni, il gradimento a livello di Ateneo è pari al 73,74%, mentre per ciò che riguarda l'adeguatezza di aule, aule studio, biblioteche e laboratori abbiamo, rispettivamente, il 74,35%, il 72,74%, l'86,79% e 75,34%. In relazione all'adeguatezza delle attrezzature per la didattica emerge che il 77,02% degli studenti ritiene che siano adeguate. La soddisfazione per i servizi della segreteria studenti si attesta sul 77,66%. Infine, in relazione alla soddisfazione complessiva degli insegnamenti, il totale delle risposte positive è intorno all'87,51%.

Le stesse criticità ed elementi positivi, già evidenziati nella *Relazione del Nucleo di valutazione 2017*, emergono da un esame delle *Relazioni annuali delle Commissioni paritetiche di Scuola per la didattica e il diritto allo studio 2017*. In particolare, si riconferma la soddisfazione degli studenti rispetto agli insegnamenti in generale, mentre tra le criticità segnalate con maggiore frequenza vi sono la carenza di spazi, sia destinati alla didattica, sia per lo studio o per attività laboratoriali, insoddisfazione degli studenti relativamente alle strumentazioni informatiche, insufficienza degli orari di apertura delle strutture e degli spazi destinati allo studio.

¹³ Scheda indicatori ANVUR al 29.09.2018, indicatori di Ateneo iA3 e iA4 ["percentuale di iscritti al I anno (L, LM CU) provenienti da altre regioni" e "percentuale di iscritti al I anno (LM) laureati in altro ateneo"], dati estratti il 3.2.2019 dal sito protetto SUA-CdS, si precisa che il dato nazionale è costituito dalla media degli atenei non telematici.

¹⁴ Considerata come somma delle risposte positive (più sì che no e decisamente sì).

Gli esiti della rilevazione di *customer satisfaction*¹⁵ rispetto ai servizi offerti dall'Ateneo condotta presso gli studenti nel dicembre 2017- gennaio 2018, mostrano un livello di soddisfazione medio di 3,94 punti su 6. In particolare, per gli ambiti di servizio si sono registrati i seguenti risultati: internazionalizzazione 3,72, orientamento 3,77, diritto allo studio 3,81, segreteria studenti 3,82, servizi sistemi informatici 3,96, infrastrutture 4,06, biblioteche 4,64. I servizi ritenuti più soddisfacenti dagli studenti risultano essere quello bibliotecario e quello relativo alle infrastrutture, ulteriormente cresciuti rispetto al 2016. L'internazionalizzazione è l'unico ambito che fa registrare un valore inferiore al livello di criticità, anche se in crescita rispetto al 2016, seguita da orientamento, diritto allo studio e servizio di segreteria studenti.

Si sintetizzano, tramite la matrice SWOT, i punti di forza, le debolezze, le opportunità e gli ostacoli sopra individuati e analizzati come base di partenza della programmazione delle strategie dell'Ateneo, in ambito "Formazione e servizi agli studenti":

PUNTI DI FORZA	PUNTI DI DEBOLEZZA
<p>Ampia offerta formativa di base presente in tutte le Province della Regione</p> <p>Elevato e stabile numero di iscritti, laureati e dottori di ricerca</p> <p>Tassi di occupabilità dei propri laureati buoni e superiori alla media nazionale</p> <p>Buona soddisfazione degli studenti rispetto alla didattica e ai docenti</p> <p>Buon posizionamento nelle principali classifiche nazionali sull'internazionalizzazione</p> <p>Dotazione soddisfacente di strutture per gli studenti</p> <p>Intensi rapporti con il tessuto sociale e produttivo, ancora molto forte nonostante la crisi economica finanziaria e sociale tuttora in atto</p>	<p>Bassa soddisfazione degli studenti frequentanti rispetto all'adeguatezza degli ambienti e attrezzature per la didattica</p> <p>Organizzazione frammentata a causa dell'articolata distribuzione territoriale delle strutture didattiche e amministrative</p> <p>Scarsa attrattività dell'Ateneo nei confronti di studenti non diplomati in Liguria</p> <p>Patrimonio edilizio che vincola l'attività di missione e il quadro economico</p> <p>Carenza di strutture residenziali per accogliere studenti stranieri e fuori sede</p> <p>Insufficiente, anche se in miglioramento, capacità di comunicare e valorizzare i servizi e le risorse offerte dall'Ateneo</p>
OPPORTUNITA'	OSTACOLI
<p>Contesto territoriale in cui si situa l'Ateneo, in particolare per la presenza del mare, che offre diverse potenzialità di sviluppo dell'offerta formativa</p> <p>Crescita del fabbisogno formativo per il personale della pubblica amministrazione, in particolare insegnanti, e per molte professioni private, soprattutto in conseguenza dello sviluppo tecnologico e della crescita dell'internazionalizzazione delle attività economiche e produttive</p> <p>Ampia potenzialità di sviluppo dell'e-learning</p> <p>Politiche regionali volte alla promozione e sviluppo della formazione post-diploma</p> <p>Sviluppo di accordi fra Atenei finalizzati alla creazione di reti europee</p> <p>Grandi opere infrastrutturali in corso di realizzazione che miglioreranno la viabilità e i collegamenti nella e per la città di Genova e, quindi, la sua attrattività e accessibilità</p>	<p>Crisi economica, finanziaria e sociale tuttora in atto in Liguria</p> <p>Crisi demografica e invecchiamento della popolazione regionale</p> <p>Diminuzione finanziamento FFO nazionale</p> <p>Penalizzazione al turnover dei docenti</p> <p>Crescita della concorrenza di Atenei esterni alla Regione anche per la diffusione di università telematiche</p> <p>Attrattività degli Atenei di altre regioni, in particolare quelle confinanti</p> <p>Criticità nei sistemi ferroviari e autostradali</p> <p>Criticità nella mobilità urbana</p>

LA RICERCA

I gruppi di ricerca attivi presso l'Ateneo operano sulla quasi totalità delle aree scientifiche, infatti, in base alla rilevazione della VQR 2011-2014 (ultima pubblicata) sono stati presentati lavori per 13 aree scientifiche sulle 14 previste, evidenziando un ottimo livello di multidisciplinarietà.

L'attività di ricerca svolta dai ricercatori strutturati è affiancata da 28 dottorati di ricerca articolati in 99 curricula e da numerose borse per assegnisti: entrambi i percorsi si rivelano molto attrattivi per gli stranieri e costituiscono canali privilegiati per introdurre nel sistema della ricerca i giovani studiosi.

L'Ateneo che, come sopra evidenziato, si caratterizza per l'ampiezza della copertura delle aree scientifiche, presenta rilevanti settori di eccellenza. In particolare, il DIFI (Dipartimento di Fisica) e il DINOGMI (Dipartimento di

¹⁵ La *Relazione integrata 2017* è disponibile al link: <https://intranet.unige.it/personale/Sistemadivalutazionepersonaletecnicoamministrativo.html>

Neuroscienze, Riabilitazione, Oftalmologia, Genetica e Scienze Materno-Infantili) hanno ottenuto il riconoscimento ANVUR di dipartimenti di eccellenza.

L'ultima VQR ha evidenziato criticità rispetto ai parametri di valutazione utilizzati, con naturali conseguenze negative sulle assegnazioni di FFO.

L'età media dei docenti, sebbene in diminuzione, è ancora alta, anche in conseguenza alle politiche nazionali di blocco del turnover.

Infine, la ancora limitata interdisciplinarietà della ricerca e l'accesso spiccatamente settoriale alle attrezzature scientifiche rappresentano un punto di debolezza dell'Ateneo che ne condiziona la capacità di rispondere adeguatamente alle esigenze sempre più complesse espresse dagli stakeholder esterni.

La presenza sul territorio di soggetti come IIT e CNR, IRCCS San Martino e IRCCS Gaslini, che rappresentano nei rispettivi ambiti eccellenze a livello nazionale e internazionale, fornisce una prospettiva di sviluppo delle sinergie anche al fine di potenziare la partecipazione ai bandi di finanziamento nazionali e internazionali. Un'importante opportunità di crescita è rappresentata dalle caratteristiche del territorio ligure, in modo particolare dal mare e dalla presenza del porto.

La limitata disponibilità di infrastrutture per la ricerca costituisce un limite allo sviluppo.

LE POTENZIALITÀ E LE CRITICITÀ EVIDENZIATE DALLA VQR 2011-2014

Con riferimento al processo di Valutazione della Qualità della Ricerca (VQR 2011-14), che si è svolto nel periodo compreso tra novembre 2015 e ottobre 2016, è necessario premettere che tale processo è stato interessato da una manifestazione di protesta da parte di molti docenti volta ad ottenere lo sblocco delle classi e degli scatti stipendiali. Tale protesta è stata attuata attraverso l'astensione dei docenti alla partecipazione alla VQR 2011-2014 e, quindi, con il rifiuto a selezionare le pubblicazioni da sottoporre a valutazione. 83 docenti dell'Ateneo hanno aderito a tale manifestazione di dissenso, astenendosi quindi dalla partecipazione alla VQR, con il conseguente mancato conferimento di circa 164 prodotti attesi. Tale situazione ha determinato inevitabili ricadute negative sulla complessiva valutazione dell'Ateneo.

Gli esiti della VQR 2011-2014, desumibili anche dal rapporto di valutazione dell'ANVUR evidenziano che, anche in considerazione di quanto premesso, la percentuale dei prodotti conferiti sui prodotti attesi è in media dell'89,4%, inferiore a quella media delle università italiane che si attesta sul 93,9%. La variabilità della percentuale nelle aree scientifiche va dal minimo del 68,52 dell'Area 14 al massimo del 99,02 dell'Area 2.

Rispetto ai 1.233 "addetti valutabili", hanno partecipato 1.150 (percentuale di partecipanti pari a 93,27%), di cui 1.092 hanno selezionato prodotti secondo quanto previsto dal bando, 28 hanno conferito un numero di prodotti inferiore rispetto a quelli attesi, 30 non avevano prodotti relativi al periodo di riferimento 2011-2014, 83, come già indicato, si sono astenuti (6,73%).

Con riferimento alla qualità dei prodotti conferiti, appare utile evidenziare che il risultato finale della valutazione consisteva nell'attribuzione a ciascun prodotto di una delle seguenti classi di merito e del relativo peso: Eccellente: il prodotto si colloca nel 10% superiore della scala di valore condivisa dalla comunità scientifica internazionale (peso 1); Elevato: il prodotto si colloca nel segmento 10% - 30% (peso 0,7); Discreto: il prodotto si colloca nel segmento 30% - 50% (peso 0,4); Accettabile: il prodotto si colloca nel segmento 50% - 80% (peso 0,1); Limitato: il prodotto si colloca nel segmento 80% - 100% (peso 0); Non valutabile: il prodotto appartiene a tipologie escluse dal presente esercizio o presenta allegati e/o documentazione inadeguati per la valutazione o è stato pubblicato in anni precedenti o successivi al quadriennio di riferimento (peso 0). Per ciascun prodotto mancante rispetto al numero atteso è stato assegnato un peso pari a 0.

Il voto medio complessivamente ottenuto (somma dei punteggi per prodotto/numero prodotti conferiti) dai prodotti dell'Ateneo è pari allo 0,53, che equivale alla classe di merito "discreto".

Il rapporto tra voto medio dell'Ateneo (media dei voti delle singole aree) e voto medio a scala nazionale è pari complessivamente a 0,90, in diminuzione rispetto alla VQR precedente (2004-2010) in cui era pari allo 0,94. Su 15 aree presenti nell'Ateneo, solo 5 hanno registrato un miglioramento e solo 3 hanno superato il dato nazionale dell'area di riferimento.

Nell'ambito dei 22 dipartimenti presenti nel nostro Ateneo, la maggior parte dei quali è presente in più aree, solo quattro dipartimenti assumono sempre valori di R, ossia il rapporto tra voto medio dell'Ateneo nell'area, e voto medio di area a scala nazionale, maggiori di 1 e corrispondono a dipartimenti collocati in una o al massimo due aree scientifiche (DIFI, DIRAAS, DIMI, DINOGMI). Altri sei dipartimenti, collocati in due o più aree scientifiche, hanno ricevuto almeno una valutazione superiore alla media di area. L'indicatore R è inferiore a uno nella maggioranza dei dipartimenti, mostrando che la valutazione media frequentemente è inferiore alla media nazionale di area.

La considerazione che appare necessario fare è che il valore R del nostro Ateneo è purtroppo inspiegabilmente basso, e questo potrebbe dipendere sia da un metro di giudizio rigido sui prodotti sia, soprattutto, dal ridotto numero di prodotti conferiti.

Considerato che, al momento, il valore R dei prodotti conferiti da addetti neoassunti rispetto al dato nazionale è più performante, con un rapporto pari a 0,93, ciò fa pensare che un reclutamento mirato e incentivi all'attività di ricerca in favore dei giovani possano portare ad un miglioramento della situazione generale.

Gli esiti della valutazione richiedono, dunque, che l'Ateneo intraprenda politiche incentivanti per aumentare la progettualità dei propri ricercatori e la loro capacità di pubblicazione, nonché azioni di

monitoraggio e di supporto ad un efficace e corretto processo di conferimento dei prodotti della ricerca, in vista della prossima VQR che riguarderà il periodo 2015-2018. A tal fine, l'Università di Genova ha aderito ad una iniziativa della CRUI per l'acquisizione di un software di autovalutazione, ideato e messo a disposizione dall'Università della Basilicata, che consente di monitorare la quantità e qualità dei prodotti presenti nella repository di Ateneo (IRIS).

Si sintetizzano, tramite la matrice SWOT, i punti di forza, le debolezze, le opportunità e gli ostacoli sopra individuati e analizzati come base di partenza per la definizione delle strategie dell'Ateneo, in ambito "Ricerca":

<p style="text-align: center;">PUNTI DI FORZA</p> <p>Multidisciplinarietà dell'Ateneo</p> <p>Consistente partecipazione alla progettazione europea</p> <p>Ottima posizione per finanziamenti ai dottorati</p> <p>Presenza di due Dipartimenti di Eccellenza: DIFI (Dipartimento di Fisica) e DINOEMI (Dipartimento di Neuroscienze, Riabilitazione, Oftalmologia, Genetica e Scienze Materno-Infantili)</p> <p>Accordi con Atenei stranieri finalizzati alla creazione di reti europee</p> <p>Ottima capacità di assumere ricercatori esterni all'Ateneo</p>	<p style="text-align: center;">PUNTI DI DEBOLEZZA</p> <p>Criticità nel conferimento dei prodotti della ricerca evidenziate dalla VQR 2011-2014</p> <p>Età media dei docenti in diminuzione ma ancora molto alta</p> <p>Diminuzione degli iscritti ai dottorati di ricerca provenienti dall'estero</p> <p>Limitata interdisciplinarietà della ricerca</p> <p>Accesso settoriale alle attrezzature per la ricerca</p>
<p style="text-align: center;">OPPORTUNITA</p> <p>Opportunità di valorizzare, nella ricerca, le aree di vocazione del territorio ligure, in particolare il mare</p> <p>Presenza sul territorio di importanti centri di ricerca</p> <p>Possibilità di ampia sinergia con enti pubblici e privati presenti nella Regione, ad esempio IIT e CNR, IRCCS San Martino e IRCCS Gaslini</p> <p>Opportunità di finanziamento con i bandi Horizon 2020</p> <p>IX Programma Quadro della UE per il 2021-2027</p> <p>Crescita dell'innovazione e del progresso tecnologico in particolare per quanto riguarda la trasformazione digitale</p> <p>Potenzialità di sviluppo della ricerca interdipartimentale e interdisciplinare</p>	<p style="text-align: center;">OSTACOLI</p> <p>Crisi economica, finanziaria, sociale tuttora in atto in Liguria</p> <p>Diminuzione finanziamento FFO nazionale</p> <p>Penalizzazione al turnover dei docenti</p> <p>Forte concorrenza nazionale e internazionale per l'acquisizione di risorse</p> <p>Limitata attrattività, in alcune aree, degli ambienti di ricerca liguri</p> <p>Criticità dei sistemi di collegamento, in particolare ferroviari, aerei e autostradali</p>

TERZA MISSIONE

L'Ateneo, caratterizzato da un forte patrimonio di esperienze e professionalità, ha un notevole impatto sul territorio, dal punto di vista economico, sociale e culturale, grazie anche alla multidisciplinarietà della ricerca.

L'Ateneo risponde alle esigenze di professionalità del tessuto sociale ed economico grazie ad un'ampia disponibilità di corsi post laurea, quali i dottorati di ricerca, i master e i corsi di perfezionamento e ad una ricca offerta di attività di apprendimento permanente, soprattutto rivolte ai lavoratori del settore pubblico.

Sono presenti settori di eccellenza, sia in ambito di offerta formativa, sia in ambito di attività di ricerca, correlati alle peculiarità del territorio ligure. E' attivo con 43 spin-off (*per i quali è al III posto in Italia (NETVAL)*) e 97 brevetti (2018).

Tra i punti di forza vi è la disponibilità di un ricco patrimonio culturale, scientifico, artistico e ambientale, che rappresenta un notevole potenziale di sviluppo dal punto di vista della promozione e divulgazione.

In crescita le iniziative di public engagement, che forniscono all'Ateneo una migliore visibilità, e l'attività di fundraising, fonte di nuovi finanziamenti.

Tra i punti di debolezza vi è la limitata visibilità dell'Ateneo e l'esigenza di migliorare l'interfaccia con il mondo delle imprese nonché di adeguare le azioni di supporto.

Altro punto di criticità è la settorialità della ricerca, che non sempre permette una risposta adeguata alle esigenze del territorio.

Una delle maggiori potenzialità di sviluppo della terza missione è il mare: la Liguria è la prima regione in Italia per incidenza dell'economia del mare, con un peso delle imprese ad essa legate sul totale dell'economia regionale pari al 9,2% e un valore aggiunto prodotto nella provincia di Genova di 3,3 miliardi di euro, che la pongono seconda dopo Roma (*Unioncamere 2018*). Il sistema portuale ligure ha un'importanza internazionale (i porti di Genova e Savona rappresentano assieme il maggiore tonnellaggio italiano (69,1 milioni, 8,5%), il maggior numero di container movimentati (2,6 milioni di teu, 13,3%), il maggior numero di passeggeri con 4,2 milioni di persone (*Autorità di sistema portuale italiano 2017*).

Occorre quindi che l'Ateneo valorizzi, in un approccio transdisciplinare, le aree di vocazione del territorio ligure, anche nell'ambito di Europa 2020, la strategia di riforma dell'UE in cui l'Università è motore dello sviluppo economico e sociale.

Possibilità di sviluppo sono rappresentate anche dalla richiesta di innovazione proveniente dalla Pubblica Amministrazione (sanità, smart city, trasporti, energia, tecnologie per la logistica), che sostiene peraltro un buon livello di spesa in ricerca e sviluppo nel settore pubblico (RIS), e dalla crescente attenzione verso una crescita sostenibile.

Il ruolo sociale dell'Ateneo si può ulteriormente ampliare rafforzando le attività formative rivolte all'apprendimento permanente, sia rispetto alle esigenze di formazione degli adulti, sia con riguardo alle fasce deboli, quali i carcerati, per favorire il reinserimento sociale.

Altra occasione di crescita è offerta dalle sinergie con i grandi enti pubblici e privati, ad esempio IIT e CNR, IRCCS San Martino e IRCCS Gaslini.

Nelle sue funzioni di erogatore di servizi per la comunità, l'Ateneo ha necessità di sviluppare politiche di condivisione dei risultati con il territorio, con i principali interlocutori del mondo produttivo e con l'intera comunità sociale, e di valorizzare le ricadute positive in termini ambientali, etici e sociali della propria azione.

In questa prospettiva ha redatto il Bilancio di Sostenibilità 2017 dell'Ateneo, che conta di aggiornare ed ampliare annualmente, rendendolo uno strumento di rendicontazione e comunicazione agli stakeholder interni ed esterni delle principali attività svolte nell'attuazione della propria missione e dei loro risultati sui destinatari, avuto particolare riguardo alla dimensione ambientale, economico-sociale e delle pari opportunità.

Sono infine significative le possibilità di ampliare la fruibilità del patrimonio culturale, artistico e ambientale dell'Ateneo, anche grazie a tecnologie innovative.

Un'opportunità di sviluppo è anche offerta dalla crescente attenzione della società verso una crescita sostenibile, rispetto alla quale l'Ateneo può farsi promotore dell'innovazione diffusa, tramite l'agevolazione di progetti di ricerca e sviluppo a favore delle imprese, nei settori tecnologici.

Tra le sfide che l'Ateneo deve affrontare, oltre alle difficoltà economiche, finanziarie e sociali a livello nazionale già ricordate, e alla conseguente limitazione delle fonti di finanziamento sia pubblico sia privato, vi è la crisi demografica ligure, con un decremento della popolazione, dovuto alla bassa natalità e alta mortalità, che sono ad un tempo causa ed effetto dell'invecchiamento della popolazione, aggravato dalla migrazione di molti giovani. I residenti sono 1.565.307, la natalità è pari al 6,3 per mille abitanti la mortalità al 13,3, gli anziani over 65 sono pari al 28,4% (fonte ISTAT 2018)

Le difficoltà infrastrutturali e dei trasporti, con un indice di accessibilità territoriale della Regione pari a 63,4/100, pari al 30% in meno che Milano e Torino (Joint European Support for Sustainable Investment in City Areas 2017), sono senz'altro un limite allo sviluppo.

Infine, l'Ateneo deve affrontare la crescente concorrenza di Atenei esterni alla Regione.

Si rappresentano, tramite un'analisi SWOT, i punti di forza, le debolezze, le opportunità e gli ostacoli, individuati e analizzati come punto di partenza della programmazione delle strategie dell'Ateneo, in ambito "Terza missione":

<p style="text-align: center;">PUNTI DI FORZA</p> <p>Rilevante valore economico, sociale e culturale prodotto dall'Ateneo</p> <p>Disponibilità di un ricco patrimonio architettonico, culturale, scientifico, artistico e ambientale</p> <p>Ricca offerta di attività di apprendimento permanente, soprattutto rivolte ai lavoratori del settore pubblico</p> <p>Crescita del numero di spin-off, tra i più alti in Italia, e di brevetti attivi</p> <p>Iniziative di public engagement consolidate e in crescita</p>	<p style="text-align: center;">PUNTI DI DEBOLEZZA</p> <p>Scarsa visibilità dell'Ateneo</p> <p>Esigenza di migliorare l'interfaccia con il mondo delle imprese e di adeguare le azioni di supporto</p> <p>Limitata interdisciplinarietà della ricerca da sviluppare al fine di migliorare la risposta alle esigenze del territorio</p> <p>Limitati i finanziamenti pubblici e privati</p>
<p style="text-align: center;">OPPORTUNITA'</p> <p>Liguria prima regione in Italia per incidenza dell'economia del mare, sia in termini numero di imprese sia di valore aggiunto</p> <p>Sistema portuale di importanza internazionale</p> <p>Approccio interdipartimentale e interdisciplinare alla terza missione</p> <p>Opportunità di valorizzare, nella terza missione, le aree di vocazione del territorio ligure, in particolare il mare</p> <p>Presenza qualificata di imprese tecnologiche nel settore ICT</p> <p>Richiesta di innovazione proveniente dalla pubblica amministrazione (sanità, smart city, trasporti, energia, tecnologie per la logistica)</p> <p>Europa 2020, strategia di riforma dell'UE in cui è previsto che l'università sia motore dello sviluppo economico e sociale</p> <p>Buon livello di spesa in ricerca e sviluppo nel settore pubblico</p> <p>Possibilità di ampia sinergia con enti pubblici e privati presenti nella regione, quali IIT e CNR, IRCCS San Martino e IRCCS Gaslini</p> <p>Crescente attenzione della società verso una crescita sostenibile, rispetto alla quale l'Ateneo può farsi promotore</p>	<p style="text-align: center;">OSTACOLI</p> <p>Limitati investimenti delle aziende in ricerca e sviluppo</p> <p>Dimensione ridotta delle imprese della Regione</p> <p>Liguria tra le ultime regioni per numero di start-up innovative</p> <p>Limitato livello di internazionalizzazione economica</p> <p>Crescita della concorrenza degli altri Atenei</p> <p>Criticità dei sistemi di collegamento, ferroviari, aerei e autostradali</p>

Nel maggio 2018 l'Ateneo ha adottato la *Relazione integrata 2017*, in coerenza col percorso di graduale integrazione tra programmazione triennale (L. n. 43/2005) e ciclo della performance (D. Lgs. 150/2009) intrapreso dall'Ateneo negli ultimi anni, che ha portato nel gennaio 2018 (CdA) all'approvazione del Documento integrato di programmazione, che ricomprende il *Programma strategico di Ateneo per il triennio 2018-20* e il *Piano integrato 2018*¹⁶. La *Relazione Integrata* è quindi un documento integrato di rendicontazione che presenta i risultati relativi agli obiettivi del *Programma triennale* e la *Relazione annuale sulla performance*, il documento consuntivo del ciclo annuale della performance.

La *Rendicontazione delle attività di missione 2017*, contenuta nella *Relazione integrata*, presenta l'andamento nel triennio 2015-2017 dei principali parametri di monitoraggio dell'attuazione delle strategie e delle politiche dell'Ateneo, illustra i risultati degli obiettivi operativi (azioni), in attuazione di quelli strategici, nell'anno 2017 e riporta i dati di monitoraggio degli indicatori correlati, lo stato di attuazione dei programmi che l'Ateneo ha presentato per concorrere alla *Programmazione triennale MIUR 2016-2018*, prevista dal decreto ministeriale 8 agosto 2016 n. 635.

Gli obiettivi strategici 2017-2019 erano i seguenti:

LA FORMAZIONE E I SERVIZI AGLI STUDENTI

1. *Adeguare alle esigenze degli studenti e degli altri interlocutori l'offerta formativa, identificandone gli sbocchi professionali, differenziando e innovando le modalità di erogazione della didattica, in relazione alle diverse condizioni degli studenti.*
2. *Favorire il successo formativo, potenziando l'orientamento in ingresso e il sostegno durante il percorso di studi, con particolare riguardo al diritto allo studio, ai servizi agli studenti e alla crescente differenziazione del corpo studentesco.*
3. *Favorire il collocamento nel mercato del lavoro potenziando il tirocinio e l'orientamento in uscita dal percorso di studi.*
4. *Garantire ambienti e servizi di supporto per i processi formativi adeguati alle esigenze di studenti e docenti.*

LA RICERCA

5. *Aumentare il livello complessivo dell'attività di ricerca dei Dipartimenti, favorendo la crescita della qualità scientifica e della collaborazione interdisciplinare e lo sviluppo di accordi con altre istituzioni scientifiche e culturali e con realtà produttive.*
6. *Sostenere la formazione alla ricerca valorizzando l'offerta di curricula di dottorato e acquisendo finanziamenti per le borse e per gli assegni di ricerca.*
7. *Potenziare le Infrastrutture di Ricerca (IR) di Ateneo anche in collaborazione con il mondo delle imprese e gli enti di ricerca.*

LA TERZA MISSIONE

8. *Promuovere iniziative di public engagement orientate alla diffusione della conoscenza scientifica e della cultura, nonché alla fruibilità del patrimonio culturale, artistico e ambientale dell'Ateneo.*
9. *Potenziare la formazione degli adulti, in particolare per favorire l'inserimento e il reinserimento sociale, ampliando l'offerta di apprendimento permanente e riconoscendo gli apprendimenti pregressi ai fini di una loro valorizzazione nei percorsi di studio.*
10. *Potenziare l'impatto della ricerca sul sistema sociale e produttivo rafforzando il trasferimento tecnologico, anche attraverso la partecipazione dell'Ateneo a reti nazionali ed internazionali e il sostegno agli spin off.*
11. *Promuovere collaborazioni, in accordo alle specifiche vocazioni dei territori dei Poli decentrati di Ateneo, con il mondo delle imprese e gli attori istituzionali rafforzando i processi di trasferimento tecnologico e progetti dimostrativi per gli studenti e la comunità locale.*
12. *Monitorare e rendicontare le ricadute positive in termini ambientali, etici e sociali dell'azione dell'Ateneo attraverso idonee metodologie definite anche nell'ambito di reti nazionali, al fine di incrementarle.*

L'INTERNAZIONALIZZAZIONE

13. *Definire e realizzare una politica di Ateneo nell'ambito della Cooperazione allo Sviluppo, promuovendo iniziative coordinate di tipo formativo e sostenendo l'attività progettuale anche in collaborazione con CRUI e MAECI.*
14. *Rafforzare e diversificare la proiezione internazionale dell'Ateneo sviluppando e consolidando selettivamente, per area geografica e tipologia, gli accordi di cooperazione accademica.*
15. *Aumentare l'attrattività dell'Ateneo nei confronti degli studenti, nonché dei docenti e dei ricercatori stranieri.*

¹⁶ Sistema di misurazione e valutazione della performance, adottato dal Consiglio di Amministrazione nella seduta del 24.01.2018

I parametri di monitoraggio utilizzati per verificare l'efficacia delle politiche dell'Ateneo, che sono riportati, per ogni missione, con il relativo trend triennale 2015-2017, registrano complessivamente un andamento positivo, e permettono di individuare alcune aree di miglioramento per le quali individuare strategie di crescita.

In particolare:

Nel triennio 2015-2017 è cresciuta l'offerta post-lauream (con l'eccezione delle scuole di specializzazione), mentre la razionalizzazione dell'offerta formativa dei corsi di laurea e laurea magistrale ne ha comportato una lieve diminuzione. È risultato in crescita il numero degli iscritti, degli studenti in corso e dei CFU conseguiti al I anno di corso, mentre sono in diminuzione gli abbandoni – tendenza confermata anche per gli immatricolati – e gli studenti fuori corso. Il dato relativo agli immatricolati è in calo rispetto all'a.a. 2015/2016, ma in lieve aumento rispetto all'a.a. 2016/2017. In diminuzione anche il numero di laureati.

Gli indicatori collegati all'Internazionalizzazione mostrano un generale miglioramento dell'attrattività dell'Ateneo nei confronti degli stranieri e un aumento della mobilità dei nostri studenti, con conseguente crescita dei valori sui CFU conseguiti all'estero.

I dati inerenti la Ricerca presentano una generale situazione di stabilità, in cui emerge l'aumento dei progetti finanziati H2020, che ha consentito un incremento della partecipazione dei ricercatori e gruppi di ricerca del nostro Ateneo, con risultati positivi in termini di finanziamento dei progetti. Si è rilevata invece una diminuzione dei progetti di trasferimento tecnologico, ma il trend negativo è dovuto al fatto in precedenza i bandi di Regione Liguria prevedevano la partecipazione dell'Ateneo con più progetti, mentre negli anni successivi è stata consentita la partecipazione con un solo progetto per ente.

In relazione alla Terza missione, il numero di spin-off e brevetti attivi registra un trend positivo nell'arco del triennio 2015-2017, mentre i proventi commerciali si attestano ad una quota leggermente inferiore rispetto a quella di inizio periodo. Le iniziative di public engagement sono quantitativamente in aumento rispetto al 2015, e in lieve diminuzione rispetto al 2016, considerando però che nel 2017 vi sono stati eventi qualitativamente significativi. Si è registrato uno sviluppo delle attività di apprendimento permanente offerte dall'Ateneo, con particolare riferimento alla formazione degli insegnanti delle scuole superiori, del personale della pubblica amministrazione (anche tramite i bandi INPS) e dei dirigenti delle strutture sanitarie (attraverso l'attività di AMAS).

FORMAZIONE

Offerta formativa	a.a. 2015/2016	a.a. 2016/2017	a.a. 2017/2018	TREND
Corsi di laurea e laurea magistrale	126	125	124	▼
Corsi di Dottorato (articolati in curricula)	26(82)	26(82)	28(92)	▲
Corsi internazionali di Dottorato	1	1	2	▲
Corsi di perfezionamento e di Formazione permanente	30	41	53	▲
Master di I e II livello	19 ¹⁷	21	27	▲

Offerta formativa	a.a. 2014/2015	a.a. 2015/2016	a.a. 2016/2017	TREND
Scuole di Specializzazione	53	53	44	▼

Corsi I e II livello	a.a. 2015/2016	a.a. 2016/2017 ¹⁸	a.a. 2017/2018 ¹⁹	TREND
Iscritti	30.806	31.150	31.779	▲
di cui in corso ²⁰	22.130	22.525	23.063	▲
Immatricolati ²¹	5.408	5.166	5.033	▼
Rapporto tra fuori corso e iscritti totali	28%	28%	27%	▼
Abbandoni di Ateneo ²²	3.289	2.229	1.996	▼
Rapporto tra numero mancate iscrizioni degli immatricolati e immatricolati totali	15%	5%	6%	▼

	a.s. 2015	a.s. 2016	a.s. 2017	TREND
Laureati	5.870	5.924	5.740	▼

¹⁷ L'offerta formativa dell'a.a. 2015/2016 era pari a 28 corsi, dei quali 19 hanno raggiunto il numero minimo di iscritti previsto e sono stati effettivamente erogati.

¹⁸ A partire dall'a.a. 2016/17, la definizione di studente iscritto è stata modificata, pertanto il trend dei dati definitivi non è pienamente significativo.

¹⁹ Dati rilevati al 31.12.2018.

²⁰ Sono indicati come in corso gli studenti iscritti da un numero di anni pari o inferiore a quello della durata legale del titolo di studi.

²¹ I criteri di definizione sono mutati a partire dall'a.a. 2016/2017, a seguito dell'allineamento della banca dati locale con l'Anagrafe Nazionale degli Studenti, pertanto il trend dei dati definitivi non è significativo.

²² Studenti iscritti nell'anno accademico t-I che non rinnovano l'iscrizione nell'anno accademico t presso l'Ateneo.

	a.a. 2014/2015	a.a. 2015/2016	a.a. 2016/2017	TREND
CFU conseguiti al I anno su CFU da conseguire ²³	56%	58%	57%	▲

	a.s. 2015 e a.a. 2014/2015	a.s. 2016 e a.a. 2015/2016	a.s. 2017 e a.a. 2016/2017	TREND
Rapporto tra laureati e iscritti totali ²⁴	19%	19%	19%	▼

RICERCA E TRASFERIMENTO TECNOLOGICO

	2015	2016	2017	TREND
Numero di progetti di ricerca finanziati attivi (nazionali)	111	125	117	▲
Numero di progetti di ricerca finanziati attivi (H2020)	13	27	32	▲
Numero di progetti di ricerca finanziati attivi (cooperazione scientifica internazionale)	66	58	61	▶
Numero di progetti di ricerca finanziati attivi (trasferimento tecnologico)	71	42	41	▼
Rapporto tra proventi per ricerca (compreso conto terzi) e proventi totali	9%	10%	9%	▼

RAPPORTI CON IL TERRITORIO

	a.s. 2015	a.s. 2016	a.s. 2017	TREND
Numero di spin-off e brevetti attivi	116 (38+78)	113 (40+73)	125 (42+83)	▲
Proventi da ricerche commissionate e trasferimento tecnologico	€ 11.391.217	€ 10.440.675	€ 11.033.045,47	▼
Numero di iniziative di public engagement organizzate dall'Ateneo (escluse le Strutture Fondamentali)	38	43	40	▲

INTERNAZIONALIZZAZIONE

	a.a. 2015/2016	a.a. 2016/2017 ²⁵	a.a. 2017/2018	TREND
Rapporto tra iscritti stranieri e iscritti totali	9%	9%	9%	▲
Numero studenti Erasmus in entrata	360	388	394	▲
Numero studenti Erasmus in uscita	620	657	711	▲

	a.s. 2015	a.s. 2016	a.s. 2017	TREND
CFU conseguiti all'estero ²⁶	12.606	16.091	15.642	▲
Numero di laureati con almeno 9 CFU all'estero	432	451	557	▲

	XXXI ciclo	XXXII ciclo	XXXIII ciclo	TREND
Rapporto tra numero partecipanti alla selezione per dottorati di ricerca che hanno conseguito il titolo di accesso all'estero e partecipanti totali	39,65%	39,11%	38,12%	▼
Rapporto tra dottorandi che hanno conseguito il titolo di accesso all'estero e dottorandi totali	14,61%	14,24%	17,43% ²⁷	▲

(I dati sopra riportati sono stati rilevati in occasione della rendicontazione 2017. Potrebbero pertanto differire da quelli indicati nelle sezioni successive).

Le attività compiute dall'Ateneo nel 2017, negli ambiti della Ricerca e Terza missione, sono illustrate in dettaglio nella *Relazione del Rettore sui risultati dell'attività di ricerca, di formazione e di trasferimento tecnologico* (ex art. 3-quater, legge 9 gennaio 2009, n. 1, allegata al bilancio di Esercizio 2017).

²³ % media di CFU acquisiti dagli immatricolati/iscritti al I anno sui previsti nell'AA ed entro il 31.12 (AA+1).

²⁴ Rapporto fra i laureati dell'anno e gli iscritti dell'aa-I (es. laureati 2016/iscritti aa 2015/2016).

²⁵ La definizione di studente iscritto è stata modificata, pertanto il trend dei dati definitivi non è pienamente significativo

²⁶ Conseguiti nell'anno solare indipendentemente dall'anno accademico di iscrizione dello studente.

²⁷ Elaborazione al 30/04/2018, dati non definitivi.

8) LE RISORSE DISPONIBILI

Per individuare le strategie dell'Ateneo occorre verificare la loro fattibilità dal punto di vista delle risorse umane, economiche, finanziarie e patrimoniali disponibili, di seguito sintetizzate:

LE RISORSE UMANE

	2016	2017	2018
Professori ordinari	296	303	288
Professori associati	489	484	494
Professori straordinari a tempo determinato L.230/2005	-	-	1
Ricercatori	317	278	231
Ricercatori a tempo determinato	153	172	205
Totale personale docente	1.255	1.237	1.219
Collaboratori ed esperti linguistici	18	16	14
Lettori scambio	3	3	3
Dirigenti	12	12	12
Personale tecnico-amministrativo	1.387	1.374	1.330
Totale complessivo	2.675	2.642	2.578

Dato al 31.12 dell'anno di riferimento

	2015	2016	2017
Spese per il personale			
Docenti a tempo indeterminato	97.598.481	93.162.617	90.346.130
Docenti a tempo determinato	6.646.644	7.461.139	8.582.177
Dirigenti e Personale TA a tempo indeterminato	47.003.049	47.374.042	47.476.230
Dirigenti e Personale TA a tempo determinato	333.798	575.538	645.547
Fondo Contrattazione Integrativa	5.387.785	4.274.973	4.298.722
Contratti per incarichi di Insegnamento	4.124.652	3.668.490	3.336.858
Finanziamenti esterni	-2.958.654	-3.060.287	-2.630.901
Spese di personale a carico Ateneo	158.135.755	153.456.512	152.054.763

Il dato 2018 sarà disponibile dopo l'approvazione del bilancio

LE RISORSE ECONOMICHE

IL FONDO DI FINANZIAMENTO ORDINARIO

Voci omogenee e ricorrenti	2016		2017		2018	
	Quota	Peso	Quota	Peso	Quota	Peso
Quota base	€ 118.371.541	2,51%	€ 111.683.079	2,43%	€ 105.811.670	2,39%
Quota premiale	€ 37.179.282	2,59%	€ 36.395.349	2,37%	€ 39.652.164	2,34%
Quota perequativa	€ 4.649.799	2,38%	€ 8.450.265	5,83%	€ 9.170.200	6,32%
Quota programmazione triennale	€ 1.713.272	3,08%*	€ 1.335.390	3,10%	€ 1.335.392	3,09%
Piano straordinario (reclutamento)	€ 6.040.865	2,64%	€ 6.206.725	2,69%	€ 6.327.667	2,66%
Borse post lauream	€ 5.038.379	3,97%	€ 5.247.893	3,95%	€ 5.847.156	3,86%
Fondo sostegno giovani	€ 1.234.001	2,20%	€ 1.040.456	2,12%	€ 1.239.612	
Importi una tantum e contributi			€ 121.052		€ 1.649.048	
Dipartimenti di eccellenza					€ 3.058.454	
No tax area			€ 1.064.424	1,94%	€ 1.894.974	1,81%
TOTALE	€ 174.227.139	2,52%**	€ 171.544.633	2,35%**	€ 175.986.337	

Peso= peso dell'Ateneo sul totale delle risorse nazionali per ciascuna voce.

* Il peso 2016 non tiene conto delle successive rinunce a progetti presentati da parte degli altri Atenei.

** Il peso è calcolato sul totale delle risorse nazionali.

La fonte dati è costituita dagli allegati al DM 587/2018 al 3/1/2019.

LA SOSTENIBILITA' FINANZIARIA

	2015	2016	2017
Indicatore di sostenibilità economica e finanziaria (ISEF) ²⁸	1,07	1,12	1,17

²⁸ Indicatore di sostenibilità economico-finanziaria (art. 7 D.Lgs. 49/2012) L'indicatore per la sostenibilità economico-finanziaria è calcolato rapportando l'82% delle entrate di cui all'articolo 5, comma 1, al netto delle spese per fitti passivi di cui all'articolo 6, comma 4, lettera c), e la somma delle spese di personale e degli oneri di ammortamento annuo a carico del bilancio. Esso deve essere superiore a 1.

Indicatore di indebitamento ²⁹	2,3%	1,98%	1,76%
Indicatore di spese del personale ³⁰	74,84%	71,59%	69,23%

LA DESTINAZIONE DELLE RISORSE ALLE STRUTTURE

	2016	2017	2018
Assegnazione contributi studenteschi	€ 8.500.000	€ 8.500.000	€ 8.500.000
Assegnazione contributo di funzionamento	€ 6.294.718	€ 7.087.273	€ 8.706.983
Assegnazione Ricerca di Ateneo	€ 2.500.000	€ 2.500.000	€ 4.575.000

LE RISORSE A DISPOSIZIONE PER LE MISSIONI

Le missioni rappresentano le funzioni principali e gli obiettivi strategici perseguiti utilizzando risorse finanziarie, umane e strumentali, mentre i programmi rappresentano gli aggregati omogenei di attività volte a perseguire gli obiettivi definiti nell'ambito delle missioni. Tale sistema è finalizzato ad assicurare maggiore trasparenza e confrontabilità delle informazioni riguardanti il processo di allocazione delle risorse pubbliche e la destinazione delle stesse.

Di seguito è indicata la classificazione delle spese per missioni e programmi esercizio 2018, riconducibili agli ambiti di missione di Ateneo:

MISSIONE	PROGRAMMA	AMBITI DI MISSIONE	ESERCIO 2018
Ricerca e innovazione	Ricerca scientifica e tecnologica di base	LA RICERCA	€ 138.815.345,49
	Ricerca scientifica e tecnologica applicata	LA RICERCA LA TERZA MISSIONE	€ 2.634.197,96
Istruzione universitaria	Sistema universitario e formazione post universitaria	LA FORMAZIONE E I SERVIZI AGLI STUDENTI LA TERZA MISSIONE	€ 88.668.944,71
	Diritto allo studio nell'istruzione universitaria	LA FORMAZIONE E I SERVIZI AGLI STUDENTI	€ 475.000,00
Tutela della salute	Assistenza in materia sanitaria	LA FORMAZIONE E I SERVIZI AGLI STUDENTI LA RICERCA	€ 25.247.395,11
Servizi istituzionali e generali delle amministrazioni pubbliche	Indirizzo politico	-	€ 2.388.263,72
	Servizi e affari generali per le amministrazioni	LA FORMAZIONE E I SERVIZI AGLI STUDENTI LA RICERCA LA TERZA MISSIONE	€ 34.026.140,79
TOTALE			€ 292.255.287,77

IL PATRIMONIO EDILIZIO

	2016	2017	2018
Indice locazioni passive (mq in locazione passiva/mq complessivi) ³¹	6,6%	5,7%	4,3%
Mq complessivi spazi utilizzati a fini istituzionali ³²	346.749	340.047	265.287
Mq in locazione passiva ³³	22.873	19.412	11.482

²⁹Indicatore di indebitamento (art 6 D.Lgs. 49/2012). Tale indicatore è calcolato rapportando l'onere complessivo di ammortamento annuo, al netto dei relativi contributi statali per investimento ed edilizia, alla somma algebrica dei contributi statali per il funzionamento e delle tasse, soprattasse e contributi universitari nell'anno di riferimento, al netto delle spese complessive di personale e delle spese per fitti passivi. Esso non può superare il 15%.

³⁰Indicatore per le spese del personale (art. 5 D.Lgs. 49/2012) L'indicatore per l'applicazione del limite massimo alle spese di personale delle Università è calcolato rapportando le spese complessive di personale di competenza dell'anno di riferimento alla somma algebrica dei contributi statali per il funzionamento assegnati nello stesso anno e delle tasse, soprattasse e contributi universitari. Esso non può superare l'80%.

³¹ I dati comprendono al numeratore gli spazi in locazione passiva e in altra concessione onerosa, al denominatore gli spazi totali esclusi quelli non utilizzati. Il censimento degli spazi effettuato a partire dal 2013 può rendere i dati dei diversi anni non perfettamente omogenei.

³² Mq netti e chiusi. Il censimento degli spazi effettuato a partire dal 2013 può rendere i dati dei diversi anni non perfettamente omogenei.

³³ Il censimento degli spazi effettuato a partire dal 2013 può rendere i dati dei diversi anni non perfettamente omogenei.

L'Università degli Studi di Genova è un grande Ateneo pluralista ed è anche l'unica Università pubblica della Liguria. Questi due fatti hanno sulla nostra comunità un impatto rilevante: da una parte, il sistema universitario rappresenta il punto di riferimento territoriale più significativo per la formazione superiore e per l'attività di ricerca pubblica; dall'altra, l'attività di formazione e ricerca risente fortemente delle condizioni socio-economiche del territorio, con particolare riferimento, nel caso della Liguria, al significativo decremento demografico e alla crisi economica e occupazionale dell'ultimo decennio. Ne consegue che il piano di sviluppo triennale, gli obiettivi che tale piano si prefigge e gli strumenti per raggiungerli risentono di una duplice necessità: quella di rendere sempre più l'Università di Genova un ambiente competitivo per la formazione e la ricerca a livello nazionale e internazionale preservando la sua natura generalista, garanzia di multidisciplinarietà, e quella di accordare le caratteristiche delle attività di formazione e ricerca con le necessità e peculiarità dell'ecosistema territoriale in cui l'Ateneo opera, anche attraverso stretti raccordi con le Istituzioni e le forze economiche e sociali liguri.

L'aspirazione dell'Università di Genova è quindi di:

- ✓ Valorizzare la natura generalista dell'Ateneo formando una comunità aperta, internazionale e multiculturale di studenti, docenti e personale, in grado di affrontare le sfide presenti e future grazie ai saperi acquisiti
- ✓ Contribuire allo sviluppo delle conoscenze, del benessere economico e sociale del territorio e del paese, promuovendo un approccio multidisciplinare
- ✓ Confermare e rafforzare la reputazione dell'Ateneo come una delle migliori università nazionali ed internazionali, punto di riferimento su alcune tematiche caratteristiche del nostro territorio, come il mare

A tal fine, l'Ateneo individua le proprie strategie con un approccio che coniuga:

1. una **visione “disciplinare”** della propria azione, basata sulla elevata specializzazione nei diversi ambiti, interpretata principalmente dai Dipartimenti, che presidiano e sviluppano, in relazione agli specifici settori di competenza, le attività formative, di ricerca e di terza missione, come previsto dalla Riforma Gelmini, rivolta principalmente agli interlocutori istituzionali, tra cui il Ministero, con l'obiettivo di consolidare o conquistare una posizione di eccellenza nel panorama nazionale ed internazionale;
2. una **visione “transdisciplinare”** che, valorizzando la natura generalista dell'Ateneo e superando i confini disciplinari della struttura a Dipartimenti, promuova l'interazione tra i docenti delle diverse discipline, sviluppando realtà interdipartimentali di eccellenza focalizzate su temi caratterizzanti la nostra Università e il territorio in cui si colloca, al fine di accreditarla come punto di riferimento internazionale.

Tale prospettiva è in linea con la “Smart Specialisation Strategy”, ossia la “Strategia di Specializzazione Intelligente”, promossa nell'ambito della politica di coesione dell'Unione Europea per il periodo 2014-2020, che prevede l'individuazione di un numero limitato di ambiti di azione regionale verso cui orientare gli investimenti, al fine di promuoverne la specializzazione intelligente. In tale contesto, la Regione Liguria³⁴ ha individuato i seguenti 4 ambiti di specializzazione:

- ✓ Tecnologie del mare
- ✓ Sicurezza e Qualità della vita nel territorio
- ✓ Salute e scienze della vita
- ✓ Le tecnologie abilitanti

Questa visione offre all'Ateneo la possibilità di assumere un ruolo distintivo nel panorama nazionale e internazionale sviluppando le proprie strategie di azione nell'ottica della valorizzazione di questi temi, sia nell'offerta formativa che nella ricerca e nella terza missione. Il mare rappresenta il primo punto di focalizzazione che l'Ateneo intende sviluppare. L'“economia del mare” rappresenta infatti il 9% del PIL regionale e riguarda ambiti in cui l'Ateneo può svolgere un ruolo di innovazione e guida, come il trasporto passeggeri e merci, le scienze marine, la cantieristica, il turismo, e altro.

³⁴ <https://www.regione.liguria.it/homepage/imprese-e-lavoro/ricerca-e-innovazione/strategia-di-smart-specialisation.html>

Per avvalorare l'Ateneo sul piano internazionale, consentendogli di assumere il ruolo distintivo già citato, l'Università di Genova prosegue il suo impegno nella creazione di una rete europea di università, in accordo all'impulso che proviene dall'Unione Europea. In vista di ciò, vengono promosse le collaborazioni, nei diversi ambiti e settori, con l'Université Côte d'Azur (UCA), Nizza, Francia, Ateneo con il quale esiste un accordo preliminare per la progettazione della suddetta rete, anche attraverso la partecipazione congiunta a bandi comunitari in materia.

La qualità è il grado con cui l'Ateneo realizza i propri obiettivi didattici, scientifici e di terza missione che, coerentemente con le linee di indirizzo identificate nei documenti di Programmazione dell'Ateneo, hanno lo scopo di:

- creare una vasta base di conoscenze avanzate;
- partecipare ed essere di stimolo alla ricerca e all'innovazione;
- preparare gli studenti a una cittadinanza attiva e al loro futuro ruolo nella società;
- accompagnare il loro percorso culturale in armonia con le loro motivazioni, aspettative e prospettive personali.

L'Ateneo realizza le proprie politiche per la qualità mediante azioni di progettazione, implementazione, monitoraggio e controllo, con lo scopo di garantire che ogni attore coinvolto nei processi abbia consapevolezza dei suoi compiti e li svolga nel rispetto della programmazione definita, garantendo efficacia, trasparenza e tracciabilità. L'Ateneo definisce inoltre sistemi attraverso cui valutare i risultati conseguiti, che permettano di pianificare gli eventuali interventi correttivi necessari.

L'Assicurazione della qualità (AQ) è l'insieme delle procedure interne relative alla progettazione, gestione e autovalutazione delle attività formative e scientifiche, comprensive di forme di verifica interna ed esterna, che mirano al miglioramento della qualità dell'istruzione superiore nel rispetto della responsabilità degli Atenei verso la società. L'esito positivo di queste verifiche si traduce nell'accreditamento degli Atenei, delle loro sedi e dei corsi di studio. Il modello di AQ italiano, conseguentemente adottato dall'Ateneo, aderisce agli standard europei ESG 2015 (Standards and Guidelines for Quality Assurance in the European Higher Education Area 2015).

Per la realizzazione di politiche coerenti con i propri obiettivi, l'Ateneo definisce i ruoli, le responsabilità e i compiti degli Organi di governo e delle strutture responsabili della AQ e predispone una struttura organizzativa che lo ponga in condizione di esercitare le proprie funzioni in modo efficace.

L'Ateneo garantisce un monitoraggio delle politiche realizzate e una conseguente attività di revisione periodica critica dell'assetto di AQ impostato (compiti, funzioni e responsabilità), grazie all'analisi delle informazioni raccolte ai diversi livelli dalle strutture responsabili di AQ.

L'Ateneo aggiorna le politiche per la qualità e gli indirizzi previsti per la loro attuazione nel documento "Politiche per la qualità", che viene rivisto annualmente in un'ottica di miglioramento continuo e in modo organico e coerente con il Programma Triennale.

I I) GLI OBIETTIVI STRATEGICI 2019-2021

A realizzazione della *Visione*, tramite il processo articolato e condiviso sopra illustrato, sono stati individuati, per ciascun ambito di missione, gli obiettivi strategici e le azioni per realizzarli nel triennio 2019-2021.

Come già evidenziato, nell'individuazione degli obiettivi strategici, l'Ateneo ha riconosciuto l'opportunità, in attesa dell'emanazione delle *Linee generali di indirizzo di programmazione MIUR 2019-2021*, di mantenere una sostanziale continuità rispetto alle strategie avviate nell'ultimo triennio e la coerenza con le *Linee di indirizzo* per il triennio 2016-2018³⁵, che hanno fissato i seguenti obiettivi ed azioni:

A Miglioramento dei risultati conseguiti nella programmazione del triennio 2013 – 2015 su azioni strategiche per il sistema

A_A Orientamento e tutorato in ingresso, in itinere e in uscita dal percorso di studi ai fini della riduzione della dispersione studentesca e ai fini del collocamento nel mercato del lavoro

A_B Potenziamento dell'offerta formativa relativa a corsi "internazionali" con riferimento alle definizioni dell'all. 3

B Modernizzazione ambienti di studio e ricerca, innovazione delle metodologie didattiche

B_A Allestimento e/o attrezzature per la didattica e la ricerca

B_B Interventi per la ristrutturazione, ampliamento e messa in sicurezza di aule e laboratori

B_C Interventi per il rafforzamento delle competenze trasversali acquisite dagli studenti

C Giovani ricercatori e premi per merito ai docenti (solo Università statali)

C_A Risorse per contratti di durata triennale di ricercatori di cui all'articolo 24, comma 3, lettera a), legge 240/2010

C_B Risorse a sostegno della mobilità per ricercatori o professori associati per una durata massima di 3 anni ai sensi dell'articolo 7, comma 3, della legge 240/2010

C_C Integrazione del fondo per la premialità dei docenti universitari ai sensi dell'art. 9, secondo periodo, della L. n. 240/2010.

In seguito all'emanazione del decreto ministeriale, in coerenza con l'ottica di "scorrimento" annuale del *Programma triennale*, si procederà con l'eventuale revisione del documento alla luce dei nuovi indirizzi. Il *Programma triennale*, aggiornato è inserito nel *Documento integrato di programmazione 2019-2021* che, al fine di fornire ai portatori di interesse una lettura sistemica e complessiva della programmazione strategica, operativa e funzionale dell'Ateneo, ricomprende anche il *Piano integrato 2019-2021* previsto dal sistema della performance.

A. LA FORMAZIONE E I SERVIZI AGLI STUDENTI

OBIETTIVO 1. Adeguare alle esigenze degli studenti e degli altri interlocutori l'offerta formativa, identificandone gli sbocchi professionali, differenziando e innovando le modalità di erogazione della didattica, anche in relazione alle diverse condizioni degli studenti, e garantendo la qualità dei percorsi formative, valorizzando gli ambiti di specializzazione territoriale

OBIETTIVO 2. Favorire una scelta consapevole del percorso di studi da parte degli studenti delle Scuole superiori, garantendo il diritto allo studio e un'accoglienza appropriata nel mondo universitario

OBIETTIVO 3. Favorire il successo formativo migliorando la qualità dei servizi di orientamento in entrata e itinere

OBIETTIVO 4. Favorire l'interazione con il mondo del lavoro sistematizzando e valorizzando le azioni e la qualità dell'orientamento in uscita dal percorso di studi

OBIETTIVO 5. Garantire e promuovere ambienti e servizi di supporto di qualità per i processi formativi, adeguati alle esigenze di studenti e docenti

OBIETTIVO 6. Rafforzare e diversificare la proiezione internazionale dell'Ateneo sviluppando accordi di cooperazione accademica

³⁵ Decreto Ministeriale n° 635 del 8.8.2016.

OBIETTIVO 7. Aumentare l'attrattività dell'Ateneo nei confronti degli studenti provenienti da fuori Regione e stranieri

OBIETTIVO 8. Aumentare il numero degli studenti dell'Ateneo in mobilità internazionale e migliorarne il profitto

B. LA RICERCA

OBIETTIVO 9. Potenziare l'attività di ricerca dei Dipartimenti

OBIETTIVO 10. Valorizzare le collaborazioni con il sistema sociale, della produzione e dei servizi

OBIETTIVO 11. Aumentare il numero di ricercatori e docenti provenienti dall'estero

C. LA TERZA MISSIONE

OBIETTIVO 12. Promuovere iniziative di public engagement

OBIETTIVO 13. Promuovere la formazione degli adulti

OBIETTIVO 14. Potenziare l'impatto della ricerca sul sistema sociale e produttivo, rafforzando il trasferimento tecnologico

OBIETTIVO 15. Incrementare, monitorare e rendicontare le ricadute positive in termini ambientali, etici e sociali dell'azione dell'Ateneo

OBIETTIVO 16. Rafforzare le azioni dell'Ateneo nell'ambito della Cooperazione allo Sviluppo, promuovendo iniziative coordinate di tipo formativo e sostenendo l'attività progettuale, anche in collaborazione con CRUI e MAECI

OBIETTIVO 17. Promuovere l'immagine dell'Ateneo come punto di riferimento nazionale ed internazionale sui temi legati agli ambiti di specializzazione territoriale, in una ottica transdisciplinare

OBIETTIVO 18. Ideare una nuova forma di coordinamento tra la ricerca, la didattica e la terza missione che superi l'approccio disciplinare attuale, in rete con enti di ricerca, imprese ed altri atenei, anche stranieri

A. LA FORMAZIONE E I SERVIZI AGLI STUDENTI

Gli obiettivi strategici individuati con riferimento all'ambito di missione "Formazione e servizi agli studenti" saranno perseguiti attraverso le azioni di seguito descritte. I relativi risultati saranno misurati tramite gli indicatori correlati a ciascuna azione prevista. Al fine di verificare l'efficacia complessiva delle azioni nel raggiungimento degli obiettivi strategici, verrà inoltre monitorato il trend triennale di alcuni indicatori correlati all'ambito di missione "Formazione e servizi agli studenti", indicati alla fine della sezione, il cui andamento rappresenta un parametro di valutazione dell'incisività delle strategie pluriennali.

OBIETTIVO I. Adeguare alle esigenze degli studenti e degli altri interlocutori l'offerta formativa, identificandone gli sbocchi professionali, differenziando e innovando le modalità di erogazione della didattica, anche in relazione alle diverse condizioni degli studenti, e garantendo la qualità dei percorsi formativi, valorizzando gli ambiti di specializzazione territoriale

AZIONE I.1 Promuovere iniziative didattiche di laurea triennale, magistrale e dottorato su temi legati al mare e, in prospettiva, in altri ambiti di specializzazione territoriale

INDICATORE I.1	VALORE INIZIALE	TARGET 2019	TARGET 2021
Numero di iniziative didattiche promosse su temi legati al mare	10 ³⁶	11	13
Presidio: Prorettore, Prorettore per la Formazione, Prorettore per la Ricerca e il trasferimento tecnologico Strutture coinvolte: Scuole, Dipartimenti, Area Didattica e Internazionalizzazione, Area Ricerca e trasferimento tecnologico			
Risorse necessarie e disponibili 2019: Risorse umane, spazi, infrastrutture ICT in dotazione alle strutture interessate. Eventuali contratti di docenza esterni.			

AZIONE I.2 Razionalizzare l'offerta formativa al fine di garantire la sostenibilità dei percorsi formativi, garantendo un migliore utilizzo delle risorse disponibili

INDICATORI I.2a) I.2b) I.2.c)	VALORE INIZIALE	TARGET 2019	TARGET 2021
a) Corsi di studio che presentano un rapporto studenti/docenti (pesato per le ore di docenza) al di sopra dei valori di riferimento ³⁷	3 ³⁸	2	0
b) Corsi di studio che presentano un rapporto studenti iscritti al primo anno/docenti (pesato per le ore di docenza) al di sopra dei valori di riferimento ³⁹	3 ⁴⁰	2	0
c) Percentuale di docenti di ruolo di riferimento in discipline di base e caratterizzanti ⁴¹	95% ⁴²	96%	98%
Presidio: Prorettore per la Formazione Strutture coinvolte: Dipartimenti, Scuole, Consigli dei Corsi di studio, Area Didattica e Internazionalizzazione			
Risorse necessarie e disponibili 2019: Risorse umane, spazi, infrastrutture ICT in dotazione alle strutture interessate. Eventuali contratti esterni.			

AZIONE I.3 Aggiornare l'offerta formativa in funzione delle esigenze espresse dal contesto territoriale e dai portatori di interesse, attraverso forme strutturate e continuative di collaborazione

INDICATORE I.3	VALORE INIZIALE	TARGET 2019	TARGET 2021
Numero Corsi di studio che hanno condotto nuove consultazioni delle parti sociali ⁴³	50 ⁴⁴	55	70
Presidio: Prorettore per la Formazione, Delegato per l'Orientamento			

³⁶ Offerta formativa a.a. 2018/2019: 4 lauree triennali, 6 lauree magistrali.

³⁷ Rispetto ai parametri ANVUR per l'accreditamento periodico delle sedi.

³⁸ a.a. 2016/2017. Il dato a.a. 2017/2018 sarà disponibile a marzo 2019.

³⁹ Rispetto ai parametri ANVUR per l'accreditamento periodico delle sedi.

⁴⁰ a.a. 2016/2017. Il dato a.a. 2017/2018 sarà disponibile a marzo 2019.

⁴¹ Indicatore di Ateneo ANVUR (iA8).

⁴² a.a. 2017/2018. Dato al 31.12.2018.

⁴³ Indicate nelle SUA-CdS.

⁴⁴ Anno solare 2018.

Strutture coinvolte: Dipartimenti, Scuole, Consigli dei Corsi di studio, Area Didattica e Internazionalizzazione
Risorse necessarie e disponibili 2019: Risorse umane, spazi, infrastrutture ICT in dotazione alle strutture interessate. Eventuali contratti esterni.

AZIONE 1.4 Consolidare la presenza di attività formative in modalità on line nei Corsi di studio, sia a distanza sia blended (anche attraverso il network Eduopen), prevedendo l'incentivazione, sulla base di linee guida condivise, di percorsi sperimentali

INDICATORE 1.4	VALORE INIZIALE	TARGET 2019	TARGET 2021
Numero di insegnamenti relativi ai corsi di studio a disposizione degli studenti sul Learning Management System (LMS) ⁴⁵	2.228 ⁴⁶	2.500	3.000
Presidio: Prorettore per la Formazione, Delegato per l'E-learning, Delegato per l'Apprendimento permanente			
Strutture coinvolte: Scuole, Consigli dei Corsi di studio, Area Apprendimento permanente e orientamento, Area Didattica e Internazionalizzazione, Area Direzionale			
Risorse necessarie e disponibili 2019: Risorse umane, spazi, infrastrutture ICT in dotazione alle strutture interessate. Eventuali contratti esterni.			

AZIONE 1.5 Ampliare le attività di supporto ai docenti per promuovere la qualificazione e l'uso di nuove tecnologie nella didattica

INDICATORE 1.5	VALORE INIZIALE	TARGET 2019	TARGET 2021
Qualificazione dei docenti in ambito didattico ⁴⁷	300 ⁴⁸	315	345
Presidio: Prorettore per la Formazione, Delegato per l'E-learning, Delegato per l'Apprendimento permanente			
Strutture coinvolte: Dipartimenti, Scuole, Consigli dei Corsi di studio, Area Apprendimento permanente e orientamento			
Risorse necessarie e disponibili 2019: Budget specifico: 50.000 €. Risorse umane, spazi, infrastrutture ICT in dotazione alle strutture interessate. Eventuali contratti esterni.			

AZIONE 1.6 Realizzare corsi per gli ambiti tematici individuati nel piano triennale di sviluppo dell'apprendimento permanente

INDICATORE 1.6	VALORE INIZIALE	TARGET 2019	TARGET 2021
Corsi di apprendimento permanente realizzati per ogni ambito tematico individuato nel Piano di sviluppo (2018)	-	1 corso per ogni ambito tematico	2 corsi per ogni ambito tematico
Presidio: Prorettore per la Ricerca e il trasferimento tecnologico, Delegato per l'Apprendimento Permanente			
Strutture coinvolte: Area Apprendimento permanente e orientamento, Area Ricerca e trasferimento tecnologico, Dipartimenti, Scuole, AMAS			
Risorse necessarie e disponibili 2019: Budget specifico: 1.600.000 € Risorse umane, spazi, infrastrutture ICT in dotazione alle strutture interessate. Eventuali contratti esterni.			

OBIETTIVO 2. Favorire una scelta consapevole del percorso di studi da parte degli studenti delle Scuole superiori, garantendo il diritto allo studio e un'accoglienza appropriata nel mondo universitario

AZIONE 2.1 Consolidare la presenza dell'Ateneo a livello nazionale, anche attraverso incontri con le Scuole Secondarie di secondo grado e la partecipazione a saloni ed eventi di orientamento fuori Regione

INDICATORI 2.1a) 2.1b) 2.1c)	VALORE INIZIALE	TARGET 2019	TARGET 2021
a) Numero di scuole incontrate sul territorio nazionale	443 ⁴⁹	480	520
b) Numero di saloni di orientamento sul territorio nazionale	20 ⁵⁰	20	25
c) Numero di video promozionali dell'offerta formativa e delle Strutture	31 ⁵¹	60	90

⁴⁵ LMS (Learning Management System): piattaforma applicativa funzionale all'erogazione di formazione in modalità e-learning.

⁴⁶ Dato relativo all'a.s. 2018.

⁴⁷ Ore di formazione eogate. Le attività formative sono presidiate dal Gruppo di Lavoro su tecniche di Insegnamento e apprendimento (GLIA).

⁴⁸ a.a. 2017/2018.

⁴⁹ Anno solare 2018. Incontri presso le singole scuole e incontri collettivi in occasione di saloni di orientamento.

⁵⁰ Anno solare 2018.

⁵¹ Anno solare 2018. Escluse riprese di singoli eventi.

<p>Presidio: Delegato per l'Orientamento Strutture coinvolte: Area Apprendimento permanente e orientamento, Area Direzionale Risorse necessarie e disponibili 2019: Budget specifico: 90.000 € (spese organizzative per incontri e saloni orientamento). Risorse umane, spazi, infrastrutture ICT in dotazione alle strutture interessate. Eventuali contratti esterni.</p>

AZIONE 2.2 Consolidare le attività di orientamento congiuntamente agli insegnanti degli istituti superiori del territorio regionale, presso i nostri Poli o gli istituti, anche attraverso progetti di accoglienza per studenti in alternanza scuola-lavoro che coinvolgano sia le Strutture Fondamentali che la Direzione Generale

INDICATORE 2.2	VALORE INIZIALE	TARGET 2019	TARGET 2021
Numero di studenti in alternanza scuola-lavoro presso Unige	3.619 ⁵²	4.000 ⁵³	4.500 ⁵⁴

<p>Presidio: Delegato per l'Orientamento Strutture coinvolte: Dipartimenti, Scuole, Area Apprendimento permanente e orientamento Risorse necessarie e disponibili 2019: Risorse umane, spazi, infrastrutture ICT in dotazione alle strutture interessate. Eventuali contratti esterni.</p>

OBIETTIVO 3. Favorire il successo formativo migliorando la qualità dei servizi di orientamento in entrata e in itinere

AZIONE 3.1 Sviluppare test di valutazione e autovalutazione e materiale di supporto didattico on line

INDICATORI 3.1.a) 3.1.b) 3.1.c)	VALORE INIZIALE	TARGET 2019	TARGET 2021
a) Avvio di un progetto di Ateneo per la realizzazione di test di valutazione e autovalutazione on line	NO	SI	-
b) Percentuale di studenti che proseguono al II anno nella stessa classe di laurea avendo acquisito almeno 20 CFU al I anno ⁵⁵	64% ⁵⁶	65%	67%
c) Percentuale di studenti che proseguono al II anno nella stessa classe di laurea avendo acquisito almeno 40 CFU al I anno ⁵⁷	42% ⁵⁸	43%	45%

<p>Presidio: Prorettore per la Formazione, Delegato per l'Orientamento, Presidente CeDIA Strutture coinvolte: Dipartimenti, Scuole, Area Apprendimento permanente e orientamento Risorse necessarie e disponibili 2019: Risorse umane, spazi, infrastrutture ICT in dotazione alle strutture interessate. Eventuali contratti esterni.</p>

AZIONE 3.2 Razionalizzare il tutorato agli studenti

INDICATORE 3.2	VALORE INIZIALE	TARGET 2019	TARGET 2021
Sviluppo di un progetto di razionalizzazione delle attività di tutorato agli studenti	NO	SI	-

<p>Presidio: Prorettore per la Formazione, Delegato per l'Orientamento Strutture coinvolte: Dipartimenti, Scuole, Area Apprendimento permanente e orientamento Risorse necessarie e disponibili 2019: Budget specifico 100.000 €. Risorse umane, spazi, infrastrutture ICT in dotazione alle strutture interessate. Eventuali contratti esterni.</p>

AZIONE 3.3 Sviluppare progetti didattici in grado di favorire il coinvolgimento attivo degli studenti e la motivazione nell'apprendimento

INDICATORE 3.3	VALORE INIZIALE	TARGET 2019	TARGET 2021
N° "progetti pilota" dei CdS per realizzare attività didattiche innovative finanziati	-	5	10

<p>Presidio: Prorettore per la Formazione, Delegato per l'Orientamento Strutture coinvolte: Dipartimenti, Scuole, Area Apprendimento permanente e orientamento</p>

⁵² Anno scolastico 2017/2018 (01/09/2017 – 31/08/2018).

⁵³ a.a. 2018/2019. Se non sostituito per legge da nuovi strumenti di collegamento fra scuola e lavoro.

⁵⁴ a.a. 2021/2022. Se non sostituito per legge da nuovi strumenti di collegamento fra scuola e lavoro.

⁵⁵ Indicatore di Ateneo ANVUR (iA15).

⁵⁶ a.a. 2017/2018. Dato al 31.12.2018.

⁵⁷ Indicatore di Ateneo ANVUR (iA16).

⁵⁸ a.a. 2017/18. Dato al 31.12.2018.

Risorse necessarie e disponibili 2019: budget specifico 150.000 €. Risorse umane, spazi, infrastrutture ICT in dotazione alle strutture interessate. Eventuali contratti esterni.

OBIETTIVO 4. Favorire l'interazione con il mondo del lavoro sistematizzando e valorizzando le azioni e la qualità dell'orientamento in uscita dal percorso di studi

AZIONE 4.1 Consolidare e valorizzare le attività curriculari ed extra curriculari, finalizzate all'interazione e all'introduzione nel mondo del lavoro, anche attraverso l'organizzazione di specifiche iniziative di incrocio domanda offerta delle esperienze formative e professionalizzanti con gli enti pubblici e privati

INDICATORI 4.1.a) 4.1.b) 4.1.c) 4.1.d)	VALORE INIZIALE	TARGET 2019	TARGET 2021
a) Numero di tirocini curriculari	3.335 ⁵⁹	3.400	3.500
b) Numero di tirocini extracurriculari	357 ⁶⁰	400	500
c) Attivazione di uno strumento informatico per la gestione unificata, il monitoraggio e la promozione delle attività curriculari che prevedano un'esperienza pratica collegata al mondo del lavoro (tirocini, tesi e, laddove rilevanti, altre attività) e popolamento con dati relativi a corsi pilota	NO	SI ⁶¹	-
d) Numero di enti pubblici e privati coinvolti in iniziative di incrocio domanda/offerta di lavoro	56 ⁶²	80	100

Presidio: Delegato per l'Orientamento

Strutture coinvolte: Dipartimenti, Scuole, Consigli dei corsi di studio, Area Apprendimento permanente e orientamento, Area Didattica e Internazionalizzazione, CeDIA.

Risorse necessarie e disponibili 2019: Budget specifico: 55.000€ (spese organizzative eventi orientamento: 20.000 €, spese ICT 35.000 €). Risorse umane, spazi, infrastrutture ICT in dotazione alle strutture interessate. Eventuali contratti esterni.

AZIONE 4.2 Consolidare l'orientamento in uscita fornendo ai laureati gli strumenti per gestire la propria ricerca attiva del lavoro

INDICATORE 4.2	VALORE INIZIALE	TARGET 2019	TARGET 2021
Numero di partecipanti alle iniziative di orientamento al lavoro e placement	1.498 ⁶³	2.000	3.000

Presidio: Delegato per l'Orientamento

Strutture coinvolte: Dipartimenti, Scuole, Area Apprendimento permanente e orientamento

Risorse necessarie e disponibili 2019: Budget specifico: 20.000 €. Risorse umane, spazi, infrastrutture ICT in dotazione alle strutture interessate. Eventuali contratti esterni.

OBIETTIVO 5. Garantire e promuovere ambienti e servizi di supporto di qualità per i processi formativi, adeguati alle esigenze di studenti e docenti

AZIONE 5.1 Riqualificare le strutture didattiche e laboratoriali in situazione più critica, secondo le priorità individuate alla luce delle attività di ricognizione effettuate nel 2018

INDICATORI 5.1.a) 5.1.b)	VALORE INIZIALE	TARGET 2019	TARGET 2021
a) Riqualificazione delle aule didattiche (sostituzione degli arredi) ⁶⁴	1.385 ⁶⁵	2.000	2000

⁵⁹ Anno solare 2018.

⁶⁰ Anno solare 2018.

⁶¹ Operatività dello strumento e presenza e rilevanza dei dati in relazione ai corsi pilota.

⁶² Anno solare 2018.

⁶³ Anno solare 2018.

⁶⁴ N° posti banco sostituiti.

⁶⁵ Anno solare 2018.

b) Soddisfazione degli studenti sulle aule e le attrezzature didattiche (questionario ANVUR) ⁶⁶	75% ⁶⁷	78%	80%
Presidio: Rettore			
Strutture coinvolte: Scuole, Dipartimenti, Area Conservazione edilizia			
Risorse necessarie e disponibili 2019: Budget specifico: 500.000 €. Risorse umane, spazi, infrastrutture ICT in dotazione alle strutture interessate. Eventuali contratti esterni.			

OBIETTIVO 6. Rafforzare e diversificare la proiezione internazionale dell'Ateneo sviluppando accordi di cooperazione accademica

AZIONE 6.1 Aumentare il numero di programmi "doppio titolo"			
INDICATORE 6.1	VALORE INIZIALE	TARGET 2019	TARGET 2021
Numero di accordi per il rilascio di doppio titolo	14 ⁶⁸	16	20
Presidio: Prorettore per le Relazioni internazionali			
Strutture coinvolte: Dipartimenti, Scuole, Area Didattica e Internazionalizzazione			
Risorse necessarie e disponibili 2019: Risorse umane, spazi, infrastrutture ICT in dotazione alle strutture interessate. Eventuali contratti esterni.			

AZIONE 6.2 Aumentare gli accordi attuativi di mobilità con particolare riferimento ai Paesi anglofoni			
INDICATORE 6.2	VALORE INIZIALE	TARGET 2019	TARGET 2021
Numero di accordi attuativi di mobilità in Paesi anglofoni	43 ⁶⁹	45	49
Presidio: Prorettore per le Relazioni internazionali			
Strutture coinvolte: Dipartimenti, Scuole, Area Didattica e Internazionalizzazione			
Risorse necessarie e disponibili 2019: Risorse umane, spazi, infrastrutture ICT in dotazione alle strutture interessate. Eventuali contratti esterni.			

AZIONE 6.3 Sviluppare un progetto volto alla realizzazione di una rete europea di università, in partnership con l'Université Côte d'Azur (UCA)			
INDICATORE 6.3	VALORE INIZIALE	TARGET 2019	TARGET 2021
Numero di proposte progettuali sviluppate congiuntamente con UCA, nell'arco dell'anno, in ambiti specifici o a livello generale	-	2	4
Presidio: Prorettore per le Relazioni internazionali, Prorettore per la Ricerca e il trasferimento tecnologico, Prorettore per la Formazione, Delegato per l'Apprendimento Permanente, Delegato per l'Orientamento,			
Strutture coinvolte: Dipartimenti, Scuole, Area Didattica e Internazionalizzazione, Area Apprendimento permanente e orientamento, Area Ricerca e trasferimento tecnologico			
Risorse necessarie e disponibili 2019: Risorse umane, spazi, infrastrutture ICT in dotazione alle strutture interessate. Eventuali contratti esterni.			

OBIETTIVO 7. Aumentare l'attrattività dell'Ateneo nei confronti degli studenti provenienti da fuori regione e stranieri

AZIONE 7.1 Attuare azioni di orientamento e corsi di lingua italiana, a Genova, on line e presso le Scuole superiori di paesi stranieri, anche ai fini dell'ottenimento del visto			
INDICATORI 7.1a) 7.1b)	VALORE INIZIALE	TARGET 2019	TARGET 2021
a) Numero di studenti dei corsi di lingua italiana che ottengono l'attestato finale	706 ⁷⁰	750	800

⁶⁶ Rilevazione delle opinioni degli studenti frequentanti e non frequentanti - Questionari sui Corsi di Studio, media delle domande sull'adeguatezza delle aule in cui si sono svolte le lezioni, sulle attrezzature per la didattica, sulle aule studio e sui laboratori.

⁶⁷ a.a. 2016/2017. Media delle risposte degli studenti frequentanti alle domande specificate in nota precedente 74,89% (74,35%, 77,02%, 72,84% e 75,34%); la media semplice è, pertanto, pari a 74,89%. Con riferimento ai non frequentanti, solamente il quesito inerente le aule studio: 75,88%. Dato medio: 75,38% .

⁶⁸ a.a. 2017/2018.

⁶⁹ a.a. 2017/2018.

⁷⁰ a.a. 2017/2018.

b) Azioni di orientamento svolte in paesi stranieri, anche presso Scuole superiori	5 ⁷¹	7	12
Presidio: Prorettore per le Relazioni internazionali, Delegato per l'E-learning, Delegato per l'orientamento			
Strutture coinvolte: Dipartimenti, Scuole, Area Apprendimento permanente e orientamento, Area Didattica e Internazionalizzazione			
Risorse necessarie e disponibili 2019: Budget specifico: 190.000 € (corsi italiano: 140.000 €, azioni orientamento: 50.000 €). Risorse umane, spazi, infrastrutture ICT in dotazione alle strutture interessate. Eventuali contratti esterni.			

AZIONE 7.2 Potenziare l'erogazione di insegnamenti e corsi di laurea "internazionali", migliorando la qualità dell'offerta formativa in una dimensione internazionale per richiamare studenti stranieri

INDICATORI 7.2a) 7.2b)	VALORE INIZIALE	TARGET 2019	TARGET 2021
a) Numero corsi di studio "internazionali"	12 ⁷²	15	18
b) Studenti iscritti al primo anno dei corsi di laurea (L) e laurea magistrale (LM; LMCU) che hanno conseguito il precedente titolo di studio all'estero ⁷³	409 ⁷⁴	420	460
Presidio: Prorettore per le Relazioni internazionali, Prorettore per la Formazione			
Strutture coinvolte: Dipartimenti, Scuole, Area Didattica e Internazionalizzazione			
Risorse necessarie e disponibili 2019: Risorse umane, spazi, infrastrutture ICT in dotazione alle strutture interessate. Eventuali contratti esterni.			

AZIONE 7.3 Aumentare il numero di Visiting Professor e di Visiting Researcher

INDICATORE 7.3	VALORE INIZIALE	TARGET 2019	TARGET 2021
Numero di Visiting Professor e di Visiting Researcher riconosciuti ufficialmente nel corso dell'anno	0 ⁷⁵	20	40
Presidio: Prorettore per le Relazioni internazionali, Prorettore per la Formazione, Prorettore per la Ricerca e il trasferimento tecnologico			
Strutture coinvolte: Dipartimenti, Scuole, Area Didattica e Internazionalizzazione, Area Ricerca e trasferimento tecnologico			
Risorse necessarie e disponibili 2019: Budget specifico: 100.000 €. Risorse umane, spazi, infrastrutture ICT in dotazione alle strutture interessate. Eventuali contratti esterni.			

OBIETTIVO 8. Aumentare il numero degli studenti dell'Ateneo in mobilità internazionale e migliorarne il profitto

AZIONE 8.1 Rafforzare la promozione e il sostegno, anche economico, della mobilità degli studenti fuori dai confini dell'Unione Europea, con particolare riferimento alla rete CINDA

INDICATORE 8.1	VALORE INIZIALE	TARGET 2019	TARGET 2021
Numero di studenti in mobilità verso destinazioni poste fuori dai confini dell'UE	112 ⁷⁶	150	180
Presidio: Prorettore per le Relazioni internazionali			
Strutture coinvolte: Dipartimenti, Scuole, Area Didattica e Internazionalizzazione			
Risorse necessarie e disponibili 2019: Risorse derivanti da finanziamenti esterni. Risorse umane, spazi, infrastrutture ICT in dotazione alle strutture interessate. Eventuali contratti esterni.			

AZIONE 8.2 Ampliare e armonizzare il ventaglio di destinazioni disponibili per le mobilità Erasmus+

INDICATORI 8.2a) 8.2b)	VALORE INIZIALE	TARGET 2019	TARGET 2021
a) Numero studenti Erasmus in uscita	737 ⁷⁷	750	800
b) Proporzione di CFU conseguiti all'estero da parte degli studenti per attività di studio o tirocinio	1,5% ⁷⁸	1,6%	1,7%

⁷¹ Anno solare 2018.

⁷² Offerta formativa a.a. 2018/2019. Indicatore rilevato con i criteri ANVUR. 12 di cui 1 privo delle caratteristiche richieste dalla Tabella K, Allegato A del DM 987/2016 e 1 che non appare in banca dati ma è definibile come internazionale ai sensi dell'allegato 3 del DM 635/2016 e selezionato per il co-finanziamento comunitario in Erasmus Plus.

⁷³ Differisce dall'Indicatore di Ateneo ANVUR (iA12) in quanto le condizioni di estrazione sono leggermente diverse.

⁷⁴ a.a. 2017/2018. Il dato 2018/2019 sarà disponibile il 31.7.2019.

⁷⁵ Anno solare 2018. Il dato fa riferimento ai soli Visiting professor.

⁷⁶ a.a. 2017/2018.

⁷⁷ a.a. 2017/2018.

⁷⁸ Anno solare 2018. Dato al 31.12.2018.

curricolare rispetto al totale dei CFU previsti nell'anno solare			
Presidio: Prorettore per le Relazioni internazionali, Prorettore per la Formazione Strutture coinvolte: Dipartimenti, Scuole, Area Didattica e Internazionalizzazione			
Risorse necessarie e disponibili 2019: Risorse umane, spazi, infrastrutture ICT in dotazione alle strutture interessate. Eventuali contratti esterni.			

Come sopra illustrato, al fine di verificare l'efficacia complessiva delle azioni nel raggiungimento degli obiettivi strategici, verrà inoltre monitorato il trend triennale dei seguenti indicatori correlati all'ambito di missione "Formazione e servizi agli studenti", il cui andamento rappresenta un parametro di valutazione dell'incisività delle strategie pluriennali.

PARAMETRI DI VALUTAZIONE CORRELATI AGLI OBIETTIVI STRATEGICI RELATIVI ALL'AMBITO DI MISSIONE "FORMAZIONE E SERVIZI AGLI STUDENTI"

Corsi I e II livello	a.a. 2015/2016	a.a. 2016/2017	a.a. 2017/2018
Iscritti	30.806	31.150	31.779
di cui in corso ⁷⁹	22.130	22.525	23.063
Immatricolati	5.408	5.166	5.033
Rapporto tra fuori corso e iscritti totali	28%	28%	27%
Abbandoni di Ateneo ⁸⁰	3.289	2.229	1.996

	a.s. 2015	a.s. 2016	a.s. 2017
Laureati	5.870	5.924	5.740

	a.a. 2015/2016	a.a. 2016/2017	a.a. 2017/2018
CFU conseguiti al I anno su CFU da conseguire ⁸¹	58%	57%	55%

	a.a. 2014/2015	a.a. 2015/2016	a.a. 2016/2017
Rapporto tra laureati e iscritti totali ⁸²	19%	19%	18%

	a.a. 2015/2016	a.a. 2016/2017	a.a. 2017/2018
Rapporto tra iscritti stranieri e iscritti totali	9%	9%	9%
Numero studenti Erasmus in entrata	360	388	394
Numero studenti Erasmus in uscita	620	657	771

	a.a. 2015/2016	a.a. 2016/2017	a.a. 2017/2018
Percentuale di iscritti al primo anno (L, LMCU) provenienti da altre Regioni	22%	22%	22%
Percentuale iscritti al primo anno (LM) laureati in altro Ateneo	20%	17%	21%

	a.s. 2015	a.s. 2016	a.s. 2017
CFU conseguiti all'estero ⁸³	12.606	16.604	16.266
Numero di laureati con almeno 9 CFU all'estero	432	451	570

Soddisfazione studenti	a.a. 2015/2016	a.a. 2016/2017	a.a. 2017/2018
Punteggio medio di soddisfazione degli studenti ⁸⁴	3,24	3,26	3,27

Soddisfazione laureandi	anno di laurea 2015	anno di laurea 2016	anno di laurea 2017
Percentuale di laureandi che si iscriverebbero di nuovo allo stesso Corso di studio ⁸⁵	68%	69%	69%
Percentuale di laureandi complessivamente soddisfatti del Corso di studio ⁸⁶	85%	87%	88%

(I dati sopra riportati sono stati rilevati successivamente alla rendicontazione 2017, potrebbero pertanto differire da quelli indicati nella sezione 7).

⁷⁹ Sono indicati come in corso gli studenti iscritti da un numero di anni pari o inferiore a quello della durata legale del titolo di studi.

⁸⁰ Studenti iscritti nell'anno accademico t-I che non rinnovano l'iscrizione nell'anno accademico t presso l'Ateneo.

⁸¹ Percentuale media di CFU acquisiti dagli immatricolati/iscritti al I anno sui CFU previsti nell'a.a. ed entro il 31.12 (AA+1).

⁸² Rapporto fra i laureati dell'anno e gli iscritti dell'a.a. - I (es. laureati 2016/iscritti a.a. 2015/2016).

⁸³ Conseguiti nell'anno solare indipendentemente dall'anno accademico di iscrizione dello studente – elaborazione al 30/6/a.a.+1

⁸⁴ Rilevazione delle opinioni degli studenti frequentanti (media di Ateneo dei valori su scala 4 delle risposte alle domande ANVUR I-2-3-4-5-6-7-9-10 esclusi i "non risponde").

⁸⁵ Questionario Almalaura. Risposte "Sì, allo stesso corso dell'Ateneo" fornite alla domanda: "Ti iscriveresti di nuovo all'università?".

⁸⁶ Questionario Almalaura. Risposte "Decisamente sì" e "Più sì che no" fornite alla domanda: "E' complessivamente soddisfatto del corso di studio?". (iA25).

B. LA RICERCA

Gli obiettivi strategici individuati con riferimento all'ambito di missione "Ricerca" saranno perseguiti attraverso le azioni di seguito descritte. I relativi risultati saranno misurati tramite gli indicatori correlati a ciascuna azione prevista. Al fine di verificare l'efficacia complessiva delle azioni nel raggiungimento degli obiettivi strategici, verrà inoltre monitorato il trend triennale di alcuni indicatori correlati all'ambito di missione "Ricerca", indicati alla fine della sezione, il cui andamento rappresenta un parametro di valutazione dell'incisività delle strategie pluriennali.

OBIETTIVO 9. Potenziare l'attività di ricerca dei Dipartimenti

AZIONE 9.1 Supportare la progettazione europea, internazionale e nazionale di Ateneo, anche attraverso l'attivazione di bandi interni di incentivazione

INDICATORI 9.1a) - 9.1g)	VALORE INIZIALE	TARGET 2019	TARGET 2021
a) Numero progetti di ricerca nazionale e nell'ambito del trasferimento tecnologico attivi	134 ⁸⁷	179	80
b) Numero progetti di ricerca nazionale e nell'ambito del trasferimento tecnologico finanziati nell'anno di riferimento	13 ⁸⁸	68	50
c) Numero progetti di ricerca europea attivi	49 ⁸⁹	47	23
d) Numero progetti di ricerca europea sottoscritti nell'anno di riferimento	7 ⁹⁰	7	2
e) Ammontare contributi erogati nell'ambito del bando di incentivazione H2020	€ 300.000 ⁹¹	€ 600.000	€ 600.000
f) Numero progetti di ricerca internazionale attivi	61 ⁹²	61	40
g) Numero progetti di ricerca internazionale approvati nell'anno di riferimento	21 ⁹³	21	14

Presidio: Prorettore per la Ricerca e il trasferimento tecnologico

Strutture coinvolte: Dipartimenti, Area Ricerca e trasferimento tecnologico

Risorse necessarie e disponibili 2019: Budget specifico: 600.000 € Risorse umane, spazi, infrastrutture ICT in dotazione alle strutture interessate. Eventuali contratti esterni.

AZIONE 9.2 Finanziare infrastrutture di ricerca interdipartimentale

INDICATORE 9.2	VALORE INIZIALE	TARGET 2019	TARGET 2021
Stanziamenti per l'acquisto di infrastrutture di ricerca interdipartimentale	700.000 €	1.000.000 €	1.000.000 €

Presidio: Prorettore per la Ricerca e il trasferimento tecnologico

Strutture coinvolte: Dipartimenti, Area Ricerca e trasferimento tecnologico

Risorse necessarie e disponibili 2019: Budget specifico: 1.000.000 €. Risorse umane, spazi, infrastrutture ICT in dotazione alle strutture interessate.

AZIONE 9.3 Migliorare la qualità della ricerca e consolidare il ruolo del merito, anche in relazione ai risultati della VQR

INDICATORI 9.3 a) - 9.3 c)	VALORE INIZIALE	TARGET 2019	TARGET 2021
a) Percentuale docenti inattivi	16% ⁹⁴	13%	10%

⁸⁷ Anno solare 2018. Di cui 99 nazionale + 35 trasferimento tecnologico (TT). Target 2019: 109 nazionale + 70 TT Target 2021: 30 nazionale +50 TT. Non disponibile il dato relativo ai bandi di Compagnia di Sanpaolo e MIUR.

⁸⁸ Anno solare 2018. Di cui 1 nazionale + 11 trasferimento tecnologico (TT). Target 2019: 28 nazionale + 40 TT (per nazionale si sono presi in considerazione anche gli esiti del bando PRIN 2017 sulla base del trend medio delle precedenti assegnazioni).

⁸⁹ Anno solare 2018. Target 2019 e 2021: dato in riduzione in quanto l'attuale programmazione comunitaria si concluderà nel 2020 per cui il numero dei relativi bandi è ad esaurimento.

⁹⁰ Anno solare 2018. Target 2019 e 2021: dato in riduzione in quanto l'attuale programmazione comunitaria si concluderà nel 2020 per cui il numero dei relativi bandi è ad esaurimento.

⁹¹ Anno solare 2018.

⁹² Anno solare 2018. Il dato varia in funzione dei tempi di selezione dei diversi programmi. Per INTERREG il periodo di riferimento rappresenta un momento di transizione tra la vecchia e nuova programmazione FESR con possibili assenze/riduzione dei bandi, con ricadute ovvie in termini di partecipazione progettuale.

⁹³ Anno solare 2018.

⁹⁴ Anno solare 2018. Il dato si riferisce ai docenti che non hanno conferito alcun prodotto nel depository IRIS. Si utilizza come riferimento il dato al 31.12.2018 del personale in servizio tra professori ordinari, professori associati, ricercatori, ricercatori a tempo determinato (194/1.219)

b) Numero di docenti con almeno due prodotti presenti nel repository IRIS	72 ⁹⁵	80%	85%
c) Utilizzo dei risultati della ricerca post VQR per la distribuzione dei punti organico alle strutture	NO	SI	SI

Presidio: Prorettore per la Ricerca e il trasferimento tecnologico

Strutture coinvolte: Dipartimenti, Area Ricerca e trasferimento tecnologico, Area Personale.

Risorse necessarie e disponibili 2019: Budget specifico: 11.000 € Risorse umane, spazi, infrastrutture ICT in dotazione alle strutture interessate. Eventuali contratti esterni.

AZIONE 9.4 Valorizzare la proprietà intellettuale dei Ricercatori Unige nell'ambito di accordi di collaborazione con istituzioni scientifiche, laboratori di ricerca e sviluppo

INDICATORE 9.4	VALORE INIZIALE	TARGET 2019	TARGET 2021
Numero di progetti di Ricercatori Unige realizzati nell'ambito di rapporti di collaborazione con imprese	nd ⁹⁶	> valore iniziale	> valore iniziale

Presidio: Prorettore per la Ricerca e il trasferimento tecnologico, Prorettore per le Relazioni Internazionali

Strutture coinvolte: Dipartimenti, Area Ricerca e trasferimento tecnologico

Risorse necessarie e disponibili 2019: Risorse umane, spazi, infrastrutture ICT in dotazione alle strutture interessate. Eventuali contratti esterni.

OBIETTIVO 10. Valorizzare le collaborazioni con il sistema sociale, della produzione e dei servizi

AZIONE 10.1 Rafforzare l'attrattività dei nostri dottorati di ricerca per il sistema produttivo territoriale, nazionale, e internazionale, disegnando corsi di dottorato coerenti con il programma ministeriale relativo al "Dottorato Innovativo"

INDICATORE 10.1	VALORE INIZIALE	TARGET 2019	TARGET 2021
Percentuale di dottorati innovativi	83% ⁹⁷	85%	88%

Presidio: Prorettore per la Ricerca e il trasferimento tecnologico

Strutture coinvolte: Dipartimenti, Area Ricerca e trasferimento tecnologico, Area Didattica e internazionalizzazione

Risorse necessarie e disponibili 2019: Risorse umane, spazi, infrastrutture ICT in dotazione alle strutture interessate. Eventuali contratti esterni.

AZIONE 10.2 Valorizzare la rete e il partenariato con le attività produttive, acquisendo fonti di finanziamento che permettano anche di aumentare il numero di borse e gli assegni di ricerca, anche attraverso la valorizzazione dello sportello A.P.R.E.⁹⁸

INDICATORI 10.2a) - 10.2e)	VALORE INIZIALE	TARGET 2019	TARGET 2021
a) Numero di contatti esterni con lo sportello regionale A.P.R.E.	165 ⁹⁹	175	200
b) Numero di eventi/incontri con Soci APRE e sistema della ricerca in Liguria	4 ¹⁰⁰	6	7
c) Finanziamenti per borse di dottorato da soggetti privati	€ 228.304 ¹⁰¹	€ 268.000	€ 300.000
d) Finanziamenti per borse di dottorato da MIUR	€ 4.850.000 ¹⁰²	€ 5.350.00	€ 5.500.000
e) Finanziamenti e co-finanziamenti per assegni di ricerca da soggetti privati	€ 3.119.175 ¹⁰³	€ 3.300.000	€ 3.500.000

Presidio: Prorettore per la Ricerca e il trasferimento tecnologico

Strutture coinvolte: Dipartimenti, Area Ricerca e trasferimento tecnologico, Area Didattica e internazionalizzazione

⁹⁵ Idem (872/1219)

⁹⁶ Dato attuale non disponibile: gli accordi di collaborazione sono in corso di stipula (POR-FESR).

⁹⁷ Anno solare 2017.

⁹⁸ Agenzia per la Promozione della Ricerca Europea.

⁹⁹ Anno solare 2018.

¹⁰⁰ Anno solare 2018.

¹⁰¹ Importo entrate preventivate in sede di budget 2018.

¹⁰² Importo uscite preventivate in sede di budget 2018.

¹⁰³ Importo a consuntivo 2018, comprendente le entrate proprie (es. fondi di ricerca nella disponibilità diretta dei professori).

Risorse necessarie e disponibili 2019: Risorse umane, spazi, infrastrutture ICT in dotazione alle strutture interessate. Eventuali contratti esterni.

OBIETTIVO 11. Aumentare il numero di ricercatori e docenti provenienti dall'estero

AZIONE 11.1 Aumentare il numero di candidature dall'estero a programmi di dottorato e di chiamate di docenti in servizio presso atenei stranieri

INDICATORI 11.1.a) - 11.1.d)	VALORE INIZIALE	TARGET 2019	TARGET 2021
a) Numero di candidati che hanno conseguito il titolo all'estero che partecipano ai bandi di selezione per i programmi di dottorato	823 ¹⁰⁴	840	900
b) Numero di candidati risultati idonei alla selezione per i programmi di dottorato che hanno conseguito il titolo all'estero	133 ¹⁰⁵	135	150
c) Iscritti al primo anno dei corsi di dottorato che hanno conseguito il titolo di accesso all'estero	65 ¹⁰⁶	60	70
d) Numero di docenti in chiamata diretta dall'estero	1 ¹⁰⁷	5	10

Presidio: Prorettore per le Relazioni internazionali, Pro rettore per la Ricerca e il trasferimento tecnologico

Strutture coinvolte: Dipartimenti, Area Ricerca e trasferimento tecnologico, Area Didattica e Internazionalizzazione

RISORSE NECESSARIE E DISPONIBILI 2019: Risorse umane, spazi, infrastrutture ICT in dotazione alle strutture interessate. Eventuali contratti esterni.

Come sopra illustrato, al fine di verificare l'efficacia complessiva delle azioni nel raggiungimento degli obiettivi strategici, verrà inoltre monitorato il trend triennale dei seguenti indicatori correlati all'ambito di missione "Ricerca, il cui andamento rappresenta un parametro di valutazione dell'incisività delle strategie pluriennali.

PARAMETRI DI VALUTAZIONE CORRELATI AGLI OBIETTIVI STRATEGICI RELATIVI ALL'AMBITO DI MISSIONE "RICERCA"

	2016	2017	2018
Numero di progetti di ricerca attivi (nazionali)	125	117	99
Numero progetti di ricerca attivi (H2020)	27	32	36
Numero progetti di ricerca attivi (cooperazione scientifica internazionale)	58	61	61
Numero progetti di ricerca attivi (trasferimento tecnologico)	42	41	35

	XXXI ciclo	XXXII ciclo	XXXIII
Rapporto tra numero partecipanti alla selezione per dottorati di ricerca che hanno conseguito il titolo di accesso all'estero e partecipanti totali	40%	39%	38%
Rapporto tra dottorandi che hanno conseguito il titolo di accesso all'estero e dottorandi totali	15%	14%	17%

(I dati sopra riportati sono stati rilevati successivamente alla rendicontazione 2017, potrebbero pertanto differire da quelli indicati nella sezione 7).

¹⁰⁴ Partecipanti alle selezioni per il XXXIV ciclo di dottorato.

¹⁰⁵ Idem.

¹⁰⁶ XXXIII ciclo di dottorato.

¹⁰⁷ Anno solare 2018.

C. LA TERZA MISSIONE

Gli obiettivi strategici individuati con riferimento all'ambito di missione "Terza missione" saranno perseguiti attraverso le azioni di seguito descritte. I relativi risultati saranno misurati tramite gli indicatori correlati a ciascuna azione prevista. Al fine di verificare l'efficacia complessiva delle azioni nel raggiungimento degli obiettivi strategici, verrà inoltre monitorato il trend triennale di alcuni indicatori correlati all'ambito di missione "Terza missione", indicati alla fine della sezione, il cui andamento rappresenta un parametro di valutazione dell'incisività delle strategie.

OBIETTIVO 12. Promuovere iniziative di public engagement

AZIONE 12.1 Ampliare la partecipazione agli eventi organizzati e promossi dall'Ateneo

INDICATORI 12.1a) 12.1b)	VALORE INIZIALE	TARGET 2019	TARGET 2021
a) Numero di eventi di public engagement organizzati dall'Ateneo ¹⁰⁸	43 ¹⁰⁹	50	60
b) Numero di partecipanti a grandi eventi	15.000 ¹¹⁰	17.000	20.000
Presidio: Rettore			
Strutture coinvolte: Dipartimenti, Scuole, Direzione Generale			
Risorse necessarie e disponibili 2019: budget specifico: 290.000 € (100.000€ cerimonie ex alumni, 190.000 € altri eventi). Risorse umane, spazi, infrastrutture ICT in dotazione alle strutture interessate. Eventuali contratti esterni.			

AZIONE 12.2 Istituire modalità permanenti e strutturate di condivisione di politiche e risultati con il territorio e i principali interlocutori

INDICATORE 12.2	VALORE INIZIALE	TARGET 2019	TARGET 2021
Numero di incontri sistematici e periodici di confronto con cittadinanza e stakeholder su politiche e risultati	0 ¹¹¹	1 ¹¹²	1
Presidio: Rettore			
Strutture coinvolte: Dipartimenti, Scuole, Direzione Generale			
Risorse necessarie e disponibili 2019: Risorse umane, spazi, infrastrutture ICT in dotazione alle strutture interessate.			

AZIONE 12.3 Migliorare la fruibilità del patrimonio scientifico, storico, artistico e ambientale dell'Ateneo

INDICATORI 12.3a) 12.3b)	VALORE INIZIALE	TARGET 2019	TARGET 2021
a) Avviare la digitalizzazione delle collezioni museali in base al progetto 2018	NO	SI	–
b) Ricollocazione del Museo di Etnomedicina	NO	SI	–
Presidio: Rettore			
Strutture coinvolte: Dipartimenti, Direzione Generale, SBA			
Risorse necessarie e disponibili 2019: Risorse umane, spazi, infrastrutture ICT in dotazione alle strutture interessate. Eventuali contratti esterni.			

OBIETTIVO 13. Promuovere la formazione degli adulti

AZIONE 13.1 Consolidare i progetti sperimentali già in atto rivolti, in particolare, alle fasce deboli, quali i carcerati, per favorire il reinserimento sociale

INDICATORE 13.1	VALORE INIZIALE	TARGET 2019	TARGET 2021
Numero di ore di supporto a studenti carcerati	2.327 ¹¹³	800 ¹¹⁴	800
Presidio: Delegato per l'Apprendimento Permanente, Delegato per l'Orientamento, Prorettore per la Formazione			
Strutture coinvolte: Area Apprendimento permanente e orientamento, Area Didattica e Internazionalizzazione			

¹⁰⁸ Anno solare 2018. Solo eventi organizzati dalla Direzione Generale.

¹⁰⁹ Anno solare 2018. Compresa cerimonia ex alumni.

¹¹⁰ Partecipanti agli eventi "Festival del mare" e "Univercity" 2018, dato stimato.

¹¹¹ Anno solare 2018.

¹¹² Almeno un incontro annuale con cittadinanza e uno con principali stakeholder.

¹¹³ Anno solare 2018. Progetto FSE: "Oltre il muro: un percorso per la cittadinanza attiva", Progetto "Polo Universitario Penitenziario" finanziato dalla Compagnia San Paolo, Tutor didattici dedicati al Polo penitenziario bando 2018,

¹¹⁴ I target sono indicati in diminuzione poiché nel 2019 sono in scadenza alcuni dei progetti attualmente in corso, e non vi è certezza sulla proroga dei finanziamenti esterni, per i quali si chiederà comunque una proroga.

Risorse necessarie e disponibili 2019: Budget specifico: 32.000 €. Risorse umane, spazi, infrastrutture ICT in dotazione alle strutture interessate. Eventuali contratti esterni.

AZIONE 13.2 Consolidare le iniziative formative dell'Università della Terza Età

INDICATORI 13.2a) 13.2b)	VALORE INIZIALE	TARGET 2019	TARGET 2021
a) Numero di ore di didattica erogate	1.950 ¹¹⁵	1.950	1.950
b) Numero di iscritti all'Università per la terza età	1.410 ¹¹⁶	1.500	1.600

Presidio: Delegato per l'Apprendimento Permanente, Delegato per l'Orientamento, Prorettore per la Formazione
Strutture coinvolte: Area Apprendimento permanente e orientamento

Risorse necessarie e disponibili 2019: Budget specifico: 122.000 €. Risorse umane, spazi, infrastrutture ICT in dotazione alle strutture interessate. Eventuali contratti esterni.

OBIETTIVO 14. Potenziare l'impatto della ricerca sul sistema sociale e produttivo rafforzando il trasferimento tecnologico

AZIONE 14.1 Attivare interazioni e partenariati con le attività produttive e culturali presenti sul territorio per il trasferimento dei risultati della ricerca

INDICATORE 14.1	VALORE INIZIALE	TARGET 2019	TARGET 2021
N° di incontri e accordi di partenariato sottoscritti	11 ¹¹⁷	15	20

Presidio: Prorettore per la Ricerca e il trasferimento tecnologico
Strutture coinvolte: Dipartimenti, Area Ricerca e trasferimento tecnologico

Risorse necessarie e disponibili 2019: Budget specifico: 122.000 €. Risorse umane, spazi, infrastrutture ICT in dotazione alle strutture interessate. Eventuali contratti esterni.

AZIONE 14.2 Supportare la nascita di spin off e di imprese sul territorio

INDICATORI 14.2a) 14.2b)	VALORE INIZIALE	TARGET 2019	TARGET 2021
a) Numero di eventi di promozione e creazione impresa e consulenze mirate per creazione/rinnovo spin-off/start-up	112 ¹¹⁸	115	118
b) Numero di spin-off attivi	43 ¹¹⁹	45	48

Presidio: Prorettore per la Ricerca e il trasferimento tecnologico
Strutture coinvolte: Dipartimenti, Area Ricerca e trasferimento tecnologico

Risorse necessarie e disponibili 2019: Budget specifico: 50.000 €. Risorse umane, spazi, infrastrutture ICT in dotazione alle strutture interessate. Eventuali contratti esterni.

AZIONE 14.3 Rafforzare la capacità brevettuale dei gruppi di ricerca di Ateneo

INDICATORI 14.3a) 14.3b)	VALORE INIZIALE	TARGET 2019	TARGET 2021
a) Numero di consulenze mirate per deposito brevetti	51 ¹²⁰	60	66
b) Numero di brevetti	97 ¹²¹	112	127

Presidio: Prorettore per la Ricerca e il trasferimento tecnologico
Strutture coinvolte: Dipartimenti, Area Ricerca e trasferimento tecnologico

Risorse necessarie e disponibili 2019: Budget specifico: 100.000 €. Risorse umane, spazi, infrastrutture ICT in dotazione alle strutture interessate. Eventuali contratti esterni.

¹¹⁵ a.a. 2018/2019. Ore di didattica in programmazione.

¹¹⁶ a.a. 2018/2019.

¹¹⁷ Anno solare 2018.

¹¹⁸ Anno solare 2018.

¹¹⁹ Anno solare 2018.

¹²⁰ Anno solare 2018.

¹²¹ Anno solare 2018.

OBIETTIVO 15. Incrementare, monitorare e rendicontare le ricadute positive in termini ambientali, etici e sociali dell'azione dell'Ateneo

AZIONE 15.1 Redigere il Bilancio annuale di sostenibilità dell'Ateneo come strumento di rendicontazione e comunicazione dell'impatto sociale e ambientale delle attività dell'Ateneo

INDICATORE 15.1	VALORE INIZIALE	TARGET 2019	TARGET 2021
Redazione Bilancio annuale di sostenibilità dell'Ateneo	Bilancio di Sostenibilità 2017	Aggiornamento 2018	Aggiornamento 2019
Presidio: Rettore, Delegato all'Apprendimento Permanente, Commissione di Ateneo per la Sostenibilità Ambientale Strutture coinvolte: Direzione Generale			
Risorse necessarie e disponibili 2019: Risorse umane, spazi, infrastrutture ICT in dotazione alle strutture interessate. Eventuali contratti esterni.			

AZIONE 15.2 Progettare, alla luce dei risultati del Bilancio di sostenibilità, azioni dell'Ateneo di sostenibilità sociale ed ambientale

INDICATORE 15.2	VALORE INIZIALE	TARGET 2019	TARGET 2021
Piano di azioni di sostenibilità sociale ed ambientale	NO	SI	–
Presidio: Rettore Strutture coinvolte: Dipartimenti, Scuole, Centri, Direzione Generale			
Risorse necessarie e disponibili 2019: Risorse umane, spazi, infrastrutture ICT in dotazione alle strutture interessate. Eventuali contratti esterni.			

OBIETTIVO 16. Rafforzare le azioni dell'Ateneo nell'ambito della Cooperazione allo Sviluppo, promuovendo iniziative coordinate di tipo formativo e sostenendo l'attività progettuale, anche in collaborazione con CRUI e MAECI

AZIONE 16.1 Attuare percorsi formativi ed eventi culturali, anche aperti alla cittadinanza, sui temi della Cooperazione allo Sviluppo, anche in collaborazione con CRUI e MAECI

INDICATORE 16.1	VALORE INIZIALE	TARGET 2019	TARGET 2021
Numero di percorsi formativi ed eventi culturali organizzati sui temi della Cooperazione allo Sviluppo	3 ¹²²	4	4
Presidio: Delegato alla Cooperazione allo Sviluppo, Prorettore alle Relazioni Internazionali, Gruppo di Lavoro sulla Cooperazione allo Sviluppo Strutture coinvolte: Dipartimenti, Centri, Scuole, Area Didattica e Internazionalizzazione			
Risorse necessarie e disponibili 2019: Risorse umane, spazi, infrastrutture ICT in dotazione alle strutture interessate. Eventuali contratti esterni.			

AZIONE 16.2 Realizzare progetti di cooperazione e ricerca sui temi della Cooperazione allo Sviluppo, anche in collaborazione con CRUI e MAECI

INDICATORE 16.2	VALORE INIZIALE	TARGET 2019	TARGET 2021
Numero di progetti di cooperazione e ricerca attivi nell'ambito della Cooperazione Internazionale allo Sviluppo	20 ¹²³	20	21
Presidio: Delegato alla Cooperazione allo Sviluppo, Prorettore alle Relazioni Internazionali, Gruppo di Lavoro sulla Cooperazione allo Sviluppo Strutture coinvolte: Dipartimenti, Centri, Scuole, Area Didattica e Internazionalizzazione, Area Ricerca e trasferimento tecnologico, Area Logistica e promozione			
Risorse necessarie e disponibili 2019: Risorse umane, spazi, infrastrutture ICT in dotazione alle strutture interessate. Eventuali contratti esterni.			

¹²² Anno solare 2018.

¹²³ Anno solare 2018. Il computo include esclusivamente i progetti di cooperazione e ricerca aventi carattere strettamente legato ai temi della Cooperazione Internazionale allo Sviluppo e misura il numero di progetti attivi in ciascun anno oggetto di rilevazione. Vengono presi in considerazione sia i progetti assegnati con bandi competitivi sia quelli finanziati in altra forma (accordi bilaterali, finanziamenti specifici, ecc.).

OBIETTIVO 17. Promuovere l'immagine dell'Ateneo come punto di riferimento nazionale ed internazionale sui temi legati agli ambiti di specializzazione territoriale, in una ottica transdisciplinare

AZIONE 17.1 Promuovere eventi legati al mare e, in prospettiva, alle altre aree di vocazione territoriale

INDICATORE 17.1	VALORE INIZIALE	TARGET 2019	TARGET 2021
Numero di eventi legati al mare promossi, anche nelle sedi decentrate	4 ¹²⁴	4	5
Presidio: Prorettore			
Strutture coinvolte: Dipartimenti, Centri, Scuole, Direzione Generale			
Risorse necessarie e disponibili 2019: Budget specifico: €80.000. Risorse umane, spazi, infrastrutture ICT in dotazione alle strutture interessate. Eventuali contratti esterni.			

Come sopra illustrato, al fine di verificare l'efficacia complessiva delle azioni nel raggiungimento degli obiettivi strategici, verrà inoltre monitorato il trend triennale dei seguenti indicatori correlati all'ambito di missione "Terza Missione", il cui andamento rappresenta un parametro di valutazione dell'incisività delle strategie pluriennali.

PARAMETRI DI VALUTAZIONE CORRELATI AGLI OBIETTIVI STRATEGICI RELATIVI ALL'AMBITO DI MISSIONE "TERZA MISSIONE"

	a.s. 2016	a.s. 2017	a.s. 2018
Numero di spin-off e brevetti attivi	113 (40+73)	125 (42+83)	140 (43+97)
Proventi commerciali	€ 10.440.6655	€ 11.033.045	nd ¹²⁵
Numero di iniziative di public engagement organizzate dall'Ateneo (escluse le Strutture Fondamentali)	43	40	43
Numero di progetti di cooperazione e ricerca attivi nell'ambito della Cooperazione Internazionale allo Sviluppo	18	18	20
Numero di percorsi formativi ed eventi culturali organizzati sui temi della cooperazione allo sviluppo	3	3	3
Numero di iscritti Università per la terza età	-	1.176 ¹²⁶	1.410 ¹²⁷

(I dati sopra riportati sono stati rilevati successivamente alla rendicontazione 2017, potrebbero pertanto differire da quelli indicati nella sezione 7).

OBIETTIVO 18. Ideare una nuova forma di coordinamento tra la ricerca, la didattica e la terza missione che superi l'approccio disciplinare attuale, in rete con enti di ricerca, imprese ed altri atenei, anche stranieri

AZIONE 18.1 Creare e sperimentare il primo "Centro sul mare" con il coinvolgimento di tutte le eccellenze dell'Ateneo e del territorio

INDICATORE 18.1	VALORE INIZIALE	TARGET 2019	TARGET 2021
Progettazione e sperimentazione del primo "Centro sul mare"	NO	SI	-
Presidio: Prorettore, Prorettore per la Formazione, Prorettore per la Ricerca e il trasferimento tecnologico			
Strutture coinvolte: Dipartimenti, Centri, Scuole, Area Didattica e Internazionalizzazione, Area Ricerca e trasferimento tecnologico, Area Apprendimento permanente e orientamento			
Risorse necessarie e disponibili 2019: Risorse umane, spazi, infrastrutture ICT in dotazione alle strutture interessate. Eventuali contratti esterni.			

¹²⁴ Anno solare 2018. Gli eventi sono i seguenti: "Festival del Mare", "Verso il mare", "Il mare in certi giorni è un giardino fiorito", "Un mare di scienza - Conferenza Tradizioni ed eccellenze botaniche di Liguria".

¹²⁵ Il dato relativo all'anno solare 2018 sarà disponibile ad aprile 2019, dopo l'approvazione del bilancio.

¹²⁶ a.a 2017/2018

¹²⁷ a.a 2018/2019

13) GLI INDIRIZZI GENERALI DI GESTIONE

A supporto degli obiettivi strategici negli ambiti di missione, al fine di garantire la realizzabilità degli obiettivi strategici anche dal punto di vista della sostenibilità economica, infrastrutturale e organizzativa, vengono individuati gli indirizzi generali, che saranno poi declinati e sviluppati nei rispettivi cicli di programmazione, per i seguenti ambiti:

A. IL BILANCIO

Di seguito si propongono gli indirizzi generali per la redazione del bilancio di previsione, che saranno seguiti nell'ambito del ciclo di bilancio.

A.1. Assicurare la sostenibilità finanziaria.

INDIRIZZI GENERALI PER IL BILANCIO 2019	PRESIDIO	STRUTTURE COINVOLTE
A.1.1 Effettuare valutazioni attendibili pur a fronte della mancanza di informazioni certe sull'ammontare FFO del 2018, al fine di garantire il pareggio di bilancio 2019	Rettore Direttore Generale	Area Risorse e Bilancio
A.1.2 Razionalizzare la spesa attraverso la revisione delle procedure di acquisto di beni e servizi e migliorare la gestione del patrimonio immobiliare, riducendo le locazioni passive e i consumi per utenze	Rettore Direttore Generale	Direzione Generale, Strutture Fondamentali

A.2. Acquisire una visione economica pluriennale e prospettica.

INDIRIZZI GENERALI PER IL BILANCIO 2019	PRESIDIO	STRUTTURE COINVOLTE
A.2.1 Supportare il processo di pianificazione e programmazione economica attraverso l'analisi di dati storici, indicatori e trend dei finanziamenti	Direttore Generale	Area Risorse e Bilancio
A.2.2 Sviluppare un sistema di controllo di gestione dell'Ateneo	Direttore Generale	Direzione Generale
A.2.3 Sviluppare un adeguato sistema di reporting a supporto delle decisioni degli organi politico amministrativi	Direttore Generale	Area Risorse e Bilancio, CeDIA
A.2.4 Predisporre il bilancio di previsione non più in base agli stanziamenti storici ma sulla programmazione e progettazione delle attività	Direttore Generale	Tutte le Aree direzionali

B. IL PERSONALE

Sono di seguito illustrate le linee che saranno sviluppate nell'ambito della programmazione del personale e politiche di reclutamento.

B.1. Ottimizzare le politiche per il reclutamento.

INDIRIZZI 2019	PRESIDIO	STRUTTURE COINVOLTE
B.1.1 Utilizzare le risorse disponibili per il reclutamento di personale docente, in modo da equilibrare il rapporto tra il personale TABS e lo stesso	Consiglio di Amministrazione	Area Personale
B.1.2 Assicurare il ricambio di risorse attraverso il reclutamento di personale non già in servizio presso l'Ateneo nell'ambito di specifici programmi ministeriali	Consiglio di Amministrazione	Area Personale
B.1.3 Introdurre politiche di reclutamento del personale tese a superare i picchi del turn over	Consiglio di Amministrazione	Area Personale
B.1.4 Monitorare la qualità scientifica dei docenti reclutati, comprese le progressioni interne	Consiglio di Amministrazione	Area Personale Area Ricerca e Trasferimento tecnologico

C. LE INFRASTRUTTURE

Sono di seguito illustrate le linee che saranno sviluppate nell'ambito del *Programma Triennale delle opere pubbliche e l'Elenco annuale dei lavori*, per le infrastrutture edilizie, e nel ciclo della performance (*Piano integrato*).

C.1. Razionalizzare e valorizzare il patrimonio edilizio, definendo anche l'operazione Erzelli.

INDIRIZZI 2019	PRESIDIO	STRUTTURE COINVOLTE
C.1.1 Ridurre gli oneri per locazioni passive	Rettore Direttore Generale	Area Sviluppo edilizio, Area Conservazione edilizia, Direzione Generale
C.1.2 Proseguire insieme agli altri attori istituzionali nell'operazione Erzelli	Rettore Direttore generale	Area Legale e generale, Area Sviluppo edilizio, Area Risorse e bilancio

C.2. Potenziare il supporto informatico offerto alle attività di missione.

INDIRIZZI 2019	PRESIDIO	STRUTTURE COINVOLTE
C.2.1 Potenziare il supporto informatico offerto alle Strutture Fondamentali per la didattica e la ricerca	Presidente di CeDIA	CeDIA
C.2.2 Potenziare il sistema di gestione documentale e del sistema di conservazione sostitutiva	Presidente di CeDIA	CeDIA Direzione Generale

D. GLI INDIRIZZI GENERALI PER L'ORGANIZZAZIONE

Sono di seguito illustrati gli indirizzi che saranno sviluppati nell'ambito del ciclo della performance (*Piano integrato*).

D.1. Semplificare l'organizzazione e i processi.

INDIRIZZI 2019	PRESIDIO	STRUTTURE COINVOLTE
D.1.1 Completare e rendere operativo il nuovo modello organizzativo	Rettore Direttore Generale	Direzione Generale
D.1.2 Analizzare e, se necessario, modificare i processi in modo da rendere più funzionale il rapporto tra le Aree dirigenziali e le Strutture Fondamentali	Rettore Direttore Generale	Direzione Generale
D.1.3 Presidiare a livello centrale l'attività negoziale di tutte le strutture dell'Ateneo aggregando, ove possibile le procedure	Rettore Direttore Generale	Area Approvvigionamenti Area Promozione e Sviluppo



REGIONE LIGURIA

#costruiamocilfuturo



REGIONE LIGURIA

#costruiamocilfuturo

www.orientamenti.regione.liguria.it
OM ORIENTAMENTI 2018

Scegli il tuo futuro

13 14 15 2018
Novembre
Porto Antico
Genova



Piano Integrato 2019-2021



Università di Genova
FREQUENTA IL FUTURO

INDICE

1 LA STRUTTURA DEL DOCUMENTO	2
2 L'INQUADRAMENTO STRATEGICO	2
2.1 LE STRATEGIE E LA PROGRAMMAZIONE DELL'ATTIVITÀ AMMINISTRATIVA E TECNICA.....	2
2.2 L'ASSICURAZIONE DELLA QUALITÀ.....	2
2.3 LE LINEE DI SVILUPPO DELL'ATTIVITÀ AMMINISTRATIVA E TECNICA	3
3 LA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA.....	8
3.1 GLI OBIETTIVI FUNZIONALI 2019-2021	8
3.2 IL COLLEGAMENTO TRA OBIETTIVI E RISORSE.....	20
3.3 IL MONITORAGGIO E LA VALUTAZIONE.....	21
4 LA PERFORMANCE INDIVIDUALE.....	22
4.1 IL SISTEMA DI VALUTAZIONE DEL PERSONALE.....	22
4.2 QUALI SONO GLI ELEMENTI UTILIZZATI PER LA VALUTAZIONE	22
4.3 QUALI SONO GLI OBIETTIVI DI GRUPPO E INDIVIDUALI	22
4.4 QUALI RUOLI ORGANIZZATIVI SONO COINVOLTI COME VALUTATORI.....	24
4.5 COME SI ARTICOLA IL PROCESSO DI VALUTAZIONE E CON QUALI TEMPI	24
4.6 QUAL È LA RELAZIONE TRA VALUTAZIONE E INCENTIVAZIONE DEL PERSONALE	25
4.7 LA GESTIONE DEI RISCHI DI CORRUZIONE	26
4.8 GLI OBIETTIVI IN MATERIA DI PREVENZIONE DELLA CORRUZIONE E TRASPARENZA	27

L'INQUADRAMENTO STRATEGICO

Nella prima sezione del *Piano integrato* vengono descritte le principali linee di sviluppo dell'Ateneo, con riferimento alle politiche della qualità, e viene sinteticamente definito il collegamento tra la programmazione strategica e operativa dell'Ateneo e la pianificazione delle attività amministrative e tecniche di supporto alla missione.

LA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA

Nella seconda sezione del documento sono definiti, in coerenza con le strategie dell'Ateneo e con le risorse economico-finanziarie disponibili, gli obiettivi dell'attività amministrativa e tecnica, ambito di gestione del Direttore Generale e del personale dirigente e tecnico amministrativo, le modalità scelte per il monitoraggio dello stato di attuazione degli obiettivi e per la misurazione del grado di raggiungimento annuale, e i soggetti e le strutture responsabili cui sono assegnati. Per ciascun obiettivo sono inoltre indicate le risorse finanziarie e umane specifiche previste per il suo raggiungimento.

LA PERFORMANCE INDIVIDUALE

Nell'ultima sezione del *Piano integrato* vengono descritte le modalità con cui l'Ateneo è giunto alla definizione del sistema di valutazione e incentivazione del personale, gli elementi oggetto di valutazione, i ruoli coinvolti, l'articolazione del processo, la gestione dei rischi di corruzione e gli obiettivi in materia di prevenzione della corruzione e trasparenza.

L'**ALLEGATO TECNICO**, infine, presenta le specifiche tecniche relative agli indicatori e ai cronoprogrammi di ciascun obiettivo.

2 L'INQUADRAMENTO STRATEGICO

2.1 LE STRATEGIE E LA PROGRAMMAZIONE DELL'ATTIVITÀ AMMINISTRATIVA E TECNICA

Gli ambiti di programmazione delle attività dell'Ateneo, dalla prospettiva strategica a quella funzionale, si collocano nel modello di pianificazione integrata descritto nella sezione introduttiva del *Documento integrato di programmazione*.

Questo modello si propone di gestire l'attività programmatoria dell'Ateneo all'interno di un processo unico, mediante un coinvolgimento di tutti gli attori interessati, nel riconoscimento di un'esigenza di semplificazione e di chiarezza che porti all'integrazione degli strumenti di programmazione legati al contesto accademico (*Programma triennale* di Ateneo e Sistema AVA) e all'ambito tecnico amministrativo (*ciclo della performance*), nelle specificità dei rispettivi ruoli.

Il punto di partenza di tale processo coincide con l'analisi di contesto, ossia l'analisi SWOT (illustrata nel *Programma Triennale*) in base alla quale sono individuate le priorità di intervento, poi declinate in obiettivi strategici e azioni.

Tali obiettivi, illustrati nel *Programma triennale*, sono poi stati declinati in obiettivi dell'attività tecnico amministrativa, o obiettivi funzionali (descritti più avanti nella sezione *La performance organizzativa*), in coerenza con la programmazione finanziaria annuale e triennale e tenuto conto delle politiche per l'assicurazione della qualità.

2.2 L'ASSICURAZIONE DELLA QUALITÀ

L'Ateneo realizza le proprie politiche per la qualità mediante azioni di progettazione, implementazione, monitoraggio e controllo, con lo scopo di garantire che ogni attore coinvolto nei processi abbia consapevolezza dei suoi compiti e li svolga nel rispetto della programmazione definita, garantendo efficacia, trasparenza e tracciabilità.

L'Assicurazione della qualità (AQ) è l'insieme delle procedure interne relative alla progettazione, gestione e autovalutazione delle attività formative e scientifiche, comprensive di forme di verifica interna ed esterna, che mirano al miglioramento della qualità dell'istruzione superiore nel rispetto della responsabilità dell'Ateneo nei confronti della società.

Il Presidio della qualità svolge funzioni di supervisione dello svolgimento adeguato e uniforme delle procedure di AQ, fungendo da raccordo con le strutture che ne sono responsabili (Dipartimenti, Scuole, CdS) e assicurando il corretto flusso informativo da e verso il Nucleo di Valutazione e le Commissioni paritetiche di Scuola per la didattica e il diritto allo studio, sulla base degli indirizzi degli Organi di governo. La sua organizzazione e il suo funzionamento sono disciplinati da un regolamento.

Il Presidio è composto dal Prorettore per la Formazione, dal Prorettore per la Ricerca e il trasferimento tecnologico, da cinque docenti, in rappresentanza delle Scuole dell'Ateneo, con competenze in ambito di valutazione, accreditamento e qualità, designati dal Senato accademico su proposta del Rettore e da un rappresentante degli studenti designato, al loro interno, dai rappresentanti degli studenti in Senato accademico. Il Coordinatore è il Prorettore per la Formazione. Il Presidio attua le politiche per la qualità attraverso la traduzione degli indirizzi strategici deliberati dagli Organi di governo in linee operative. Inoltre definisce gli strumenti per la qualità, in particolare processi e relative procedure per l'Assicurazione della qualità per la gestione della didattica, della ricerca e della terza missione: programma e attua la necessaria formazione, affianca i responsabili operativi fornendo supporto di competenze per lo svolgimento delle attività e verifica il rispetto delle procedure e delle tempistiche di Assicurazione della qualità. Infine attiva ogni iniziativa utile a promuovere la qualità all'interno dell'Ateneo.

Il Presidio collabora con il Rettore nella sua funzione di indirizzo dell'attività didattica e di ricerca, con il Nucleo di valutazione e con le Commissioni paritetiche di Scuola per la didattica e il diritto allo studio, nel monitoraggio delle attività pertinenti. Formula al Rettore e agli Organi di governo proposte funzionali al miglioramento delle attività.

L'Ateneo aggiorna le politiche per la qualità, le azioni previste per la loro attuazione e l'organizzazione del sistema di Assicurazione interna della Qualità nel documento *Politiche per la qualità*, che viene rivisto annualmente in un'ottica di miglioramento continuo e in modo organico e coerente con il *Programma Triennale*.

2.3 LE LINEE DI SVILUPPO DELL'ATTIVITÀ AMMINISTRATIVA E TECNICA

Nell'ambito delle proprie strategie di crescita, l'Ateneo ha individuato le linee di sviluppo dell'attività amministrativa e tecnica indicate nel *Programma triennale*, poi declinate dagli organi di governo nel mandato del Direttore Generale per il biennio che decorre da settembre 2017, con le finalità specifiche di perseguire iniziative di innovazione, di riassetto organizzativo, di revisione e semplificazione di procedure e processi e di comunicazione interna ed esterna più efficace, finalizzate a sostenere gli organi di governo e le strutture nella loro missione istituzionale di didattica, ricerca e terza missione, garantendo nel contempo l'impiego più razionale e produttivo delle risorse economiche e strumentali e la valorizzazione delle competenze e della professionalità del personale tecnico amministrativo.

Il nuovo Direttore Generale, nominato il 1 settembre 2017, in sinergia con la governance, ha concretizzato tali finalità in principi dell'attività tecnico-amministrativa, quali:

- › la comunità di intenti e condivisione degli obiettivi: recuperare la coscienza di essere una grande comunità composta da docenti, personale tecnico, amministrativo, bibliotecario e sanitario e studenti, ognuno nel proprio ruolo deve avere a cuore di costruire questa grande istituzione;
- › il ruolo degli uffici tecnico amministrativi: il compito delle funzioni tecniche e amministrative è quello di dare supporto alla gestione e allo sviluppo delle attività di didattica e di ricerca. Al di fuori di questa chiarezza di scopo il rischio è che l'organizzazione alimenti se stessa;
- › l'uniformità tra organizzazione teorica e pratica: forma e sostanza devono il più possibile coincidere, quindi nessuna sovrastruttura inutile che non rappresenti la realtà organizzativa e non serva per svolgere meglio le attività.

Per quanto riguarda l'organizzazione delle strutture:

- › Servizi e Settori devono avere un dimensionamento minimo che ne giustifichi l'esistenza o la nuova costituzione;
- › maggior verticalizzazione e specializzazione delle aree;
- › maggior trasversalità e collaborazione nello sviluppo delle attività sia all'interno delle singole strutture, sia tra le diverse strutture, in un'ottica progettuale, di filiera e di ottimizzazione dei processi;
- › maggior chiarezza su chi fa cosa, maggior condivisione degli obiettivi, maggiore e migliore comunicazione interna ed esterna;
- › massima trasparenza nella pesatura delle diverse posizioni e nei criteri e procedimenti di selezione del personale per le stesse.

Tenuto conto di tali principi, è stata condotta un'ampia analisi, sia su dati relativi a questo e ad altri Atenei, sia mediante numerosi incontri con i responsabili delle strutture fondamentali, i dirigenti e il personale tecnico amministrativo, della Direzione Generale e delle strutture.

In base agli elementi emersi, il Consiglio di Amministrazione, nella seduta del 22 novembre 2017 ha approvato i seguenti indirizzi:

- 1) Comunicazione: è necessario che il supporto tecnico amministrativo sia in grado di valorizzare anche all'esterno le attività di missione svolte dalla componente accademica, anche al fine di aumentare l'attrattività dell'Ateneo.

In tale ambito assumono un ruolo importante, oltre ai rapporti con la stampa e la comunità, il presidio e lo sviluppo dei social network e anche i servizi di supporto erogati agli studenti;

- 2) Spazi: è necessaria una gestione del patrimonio immobiliare in grado di razionalizzare e valorizzare gli spazi a disposizione, con un maggiore presidio sul territorio e un corretto dimensionamento delle nuove opere;
- 3) ICT: è necessario che l'Ateneo giunga ad una maggiore informatizzazione dei processi, in modo tale da dematerializzare maggiormente i documenti e fornire più servizi a distanza agli studenti;
- 4) Acquisti: è necessario, considerata anche l'alta specializzazione richiesta, fornire un servizio maggiormente centralizzato alle Strutture Fondamentali e alle Aree Dirigenziali. Ciò consentirà di ridurre i tempi di approvvigionamento, programmare meglio gli acquisti e creare economie di scala.

In applicazione di tali indirizzi, si è innanzitutto giunti ad una complessiva riorganizzazione della Direzione Generale, in vigore dal 1 gennaio 2018, che è proseguita nel corso dell'anno, in parallelo all'analisi e verifica dell'adeguatezza delle strutture.

In particolare, si è perseguita la razionalizzazione delle attività negoziali e delle attività in ambito informatico ed edilizio, il rafforzamento e la sistematizzazione delle attività di promozione esterna dell'Ateneo e di ricerca di nuove forme di finanziamento con l'attività di fund raising, sponsorizzazione da aziende e istituzioni, rapporti con gli alumni e attrazione di fondi internazionali.

E' stata inoltre stabilita ed attuata la costituzione degli Sportelli unici per gli studenti di Scienze Umanistiche e di Scienze Sociali, nel maggio 2018 e, verificata l'efficacia della soluzione, anche per Scienze Matematiche, fisiche e naturali, nel mese dicembre. Gli Sportelli unici costituiscono per lo studente un punto di riferimento unitario di informazione e servizio, facente capo all'Area Didattica e internazionalizzazione. Lo Sportello Unico Studenti accorpa le funzioni precedentemente svolte dalle relative Segreterie studenti dell'Area suddetta (gestione della carriera) e dagli Sportelli studente istituiti presso le due Scuole (erogazione dei servizi amministrativi), fornendo sia una diretta erogazione del servizio richiesto, se di competenza, sia un indirizzamento verso altri uffici competenti, per istanze più specifiche (es. tasse, orientamento), organizzando per lo studente un appuntamento, attraverso apposita procedura informatica, in modo da ottimizzare i tempi di attesa. Si prevede di estendere la soluzione a tutte le Scuole.

Sempre nel 2018, in coerenza con i criteri sopra illustrati, sono stati emanati ulteriori decreti riorganizzativi di adeguamento all'assetto delle strutture tecnico amministrative dell'Ateneo.

In continuità con tali primi interventi, e a seguito di un'ulteriore analisi organizzativa e funzionale e di un approfondimento delle esigenze degli stakeholder e della governance, il Direttore Generale, al fine di proseguire nell'ottimizzazione dell'assetto organizzativo dell'Ateneo, ha proposto al Consiglio di Amministrazione, nella seduta del 19 dicembre 2018, di integrare i suddetti indirizzi in materia di organizzazione con i seguenti:

- 5) Sicurezza: è necessario potenziare l'attività di messa in sicurezza degli ambienti, con peculiare riferimento alla prevenzione incendi;
- 6) Qualità: è necessario, anche in considerazione dei primi esiti della recente visita per l'accreditamento periodico AVA, proseguire nello sviluppo del Sistema di Assicurazione della Qualità di Ateneo, garantendo una più efficace organizzazione dell'attività di supporto alla realizzazione dei processi;
- 7) Supporto alla governance: è necessario un rafforzamento delle attività di supporto alle decisioni strategiche e alle azioni di governo e gestione, con particolare riferimento all'analisi di dati, contesto e scenari previsionali e agli strumenti manageriali a sostegno dello sviluppo organizzativo;
- 8) Terza missione: è necessario, anche sulla base delle linee guida recentemente pubblicate da ANVUR, valorizzare le attività istituzionali di Terza missione e rafforzare le azioni di impatto sociale dell'Ateneo;
- 9) Servizi di supporto alla mission: è necessaria una semplificazione dell'articolazione interna di Scuole, Dipartimenti, Biblioteche e Centri, al fine di ridurre la frammentazione dei processi e di migliorare l'individuazione delle competenze e delle responsabilità da parte dell'utenza interna ed esterna, di porre a presidio dei processi personale tecnico amministrativo qualificato, di garantire una maggiore intercambiabilità del personale, di rendere l'organizzazione del lavoro più flessibile rispetto alla variabilità dei carichi di attività.

A realizzazione di tali indirizzi, l'intento del Direttore Generale è quello di proseguire con successivi adeguamenti dell'organizzazione, alcuni dei quali già in vigore dal 1 gennaio 2019, a seguito dell'emanazione del DDG. n° 6403 del 28.12.2018.

In particolare, in relazione alle Strutture fondamentali, gli adeguamenti individuati sono principalmente volti a:

- razionalizzare le attività di supporto alla didattica e alla ricerca, con particolare attenzione ai processi di Assicurazione della Qualità;

- accentrare la gestione amministrativo-contabile delle Biblioteche nel Servizio Sistema Bibliotecario di Ateneo e delle Scuole nei rispettivi Servizi Scuola e Dipartimenti;
- proseguire, nel corso dell'anno, nella razionalizzazione dei servizi agli studenti e, in particolare, una volta verificata l'efficacia dello Sportello unico già implementato per gli studenti di Scienze Umanistiche, di Scienze Sociali e di Scienze M.F.N., estenderlo anche agli studenti della Scuola di Scienze Mediche e farmaceutiche e della Scuola Politecnica;

In relazione alla Direzione generale, le modifiche individuate allo scopo di proseguire nella razionalizzazione della organizzazione e delle attività, ridefinendo l'assegnazione delle competenze e l'assetto della Aree, sono, in particolare:

- l'assegnazione di un nuovo incarico dirigenziale specifico in materia di sicurezza degli ambienti, con particolare riferimento alla prevenzione incendi;
- l'unificazione delle strutture "Uffici in staff al Direttore Generale" e "Area Direzionale" in quest'ultima Area, che presiederà i processi d'immediata strumentalità rispetto alle attribuzioni di Direttore Generale e Rettore e di supporto alla governance;
- la soppressione del Servizio Statistico e Valutazione, con la riconduzione dei settori che forniscono supporto al Presidio per la qualità e al Nucleo di valutazione direttamente all'Area Direzionale e la ricollocazione del Settore Studi e statistiche presso CeDIA, nell'ambito di una razionalizzazione complessiva della gestione dei dati;
- l'ulteriore sviluppo delle attività di orientamento in entrata ed in itinere e dei servizi di orientamento al lavoro e placement, in particolare attraverso l'implementazione dell'interazione con il sistema formativo scolastico e con il sistema produttivo, con l'obiettivo di fornire servizi sempre più efficaci e qualificati, con l'articolazione delle diverse attività in due Servizi specializzati nei suddetti ambiti;
- la valorizzazione dell'internazionalizzazione studenti nell'ambito dell'Area Didattica e Studenti, che si intende ridenominare "Area Didattica e Internazionalizzazione";
- la deframmentazione dei processi relativi agli assegni e ai dottorati di ricerca, riconducendo l'intera gestione dei relativi processi rispettivamente all'Area Personale e all'Area Didattica e internazionalizzazione;
- la riconduzione delle attività logistica e a carattere generale, compreso il coordinamento dei Building e Area Manager, all'Area Promozione e Sviluppo che, in considerazione delle competenze prevalenti, verrà ridenominata "Area Logistica e Promozione";
- il proseguimento nell'accentramento delle attività negoziali presso l'Area Approvvigionamenti, ridenominata "Area Negoziale";
- la valorizzazione delle attività in materia di privacy, anticorruzione e trasparenza e delle professionalità richieste, con la costituzione di un apposito ufficio dedicato;
- il riassetto dell'organizzazione interna di CeDIA.

L'organigramma tecnico amministrativo dell'Ateneo, in vigore dall'1.1.2019 è il seguente:

DIRETTORE GENERALE cui compete la complessiva gestione e organizzazione dei servizi, delle risorse strumentali e del personale tecnico-amministrativo sulla base degli indirizzi forniti dal Consiglio di amministrazione

da cui dipende, direttamente o tramite snodi intermedi, la gestione amministrativa e tecnica di:
DIPARTIMENTI che assicurano lo svolgimento delle attività didattiche, sono sede dell'attività scientifica dei docenti, promuovono e sostengono l'attività di ricerca dei propri docenti
SCUOLE che hanno compiti di coordinamento e di razionalizzazione delle attività didattiche delle strutture ad esse afferenti nonché di gestione dei servizi comuni
CENTRI DI SERVIZIO D'ATENEO strutture per la gestione di servizi o apparecchiature complesse, ovvero per la promozione di attività di interesse generale dell'Ateneo
CENTRI DI ECCELLENZA DI ATENEO strutture che possono svolgere attività di ricerca scientifica e attività didattica e formativa
IANUA - Scuola superiore dell'Università degli Studi di Genova che ha l'obiettivo di promuovere ed organizzare percorsi di alta formazione
SISTEMA BIBLIOTECARIO DI ATENEO , costituito dall'insieme delle Biblioteche di Scuola
CENTRO DATI, INFORMATICA E TELEMATICA DI ATENEO (CEDIA) che organizza e gestisce il sistema informativo digitale di Ateneo, progettando e sviluppando l'insieme delle risorse tecnologiche dell'informazione e della comunicazione

da cui dipendono direttamente le seguenti Aree dirigenziali con funzioni verticali
AREA DIREZIONALE Presidia i processi d'immediata strumentalità rispetto alle attribuzioni del Rettore e del Direttore Generale

<p>AREA LOGISTICA E PROMOZIONE Fornisce servizi logistici comuni e personalizzati alle Strutture Fondamentali e alle altre Aree Dirigenziali. Svolge, nell'ambito della terza missione, un ruolo di promozione esterna nei confronti del mondo delle Imprese, degli Enti territoriali, degli Alumni e delle persone fisiche in generale</p>
<p>AREA DIDATTICA E INTERNAZIONALIZZAZIONE Coordina e gestisce le attività relative all'offerta formativa, alla carriera degli studenti e dei corsi di alta formazione, all'internazionalizzazione. Supporta l'attivazione e la selezione di dottorati di ricerca</p>
<p>AREA APPRENDIMENTO PERMANENTE E ORIENTAMENTO Gestisce l'orientamento degli studenti e l'apprendimento permanente in coordinamento con le Strutture Fondamentali. Gestisce la formazione del personale interno. Promuove e sviluppa le competenze linguistiche</p>
<p>AREA RICERCA E TRASFERIMENTO TECNOLOGICO Presiede alle attività legate ai finanziamenti per la ricerca scientifica. Presiede alle attività di sfruttamento dei risultati della ricerca scientifica</p>
<p>AREA RISORSE E BILANCIO Garantisce e coordina la gestione economico- finanziaria dell'Ateneo</p>
<p>AREA PERSONALE Gestisce giuridicamente le carriere, compreso il reclutamento, del personale docente, del personale tecnico amministrativo e dirigente, anche operante in regime di convenzione con il SSR. Supporta l'attivazione e le procedure selettive per gli assegni di ricerca. Gestisce lo stato giuridico degli assegnisti di ricerca. Cura le relazioni sindacali e le iniziative di Welfare dell'Ateneo. Supporta le strutture nell'utilizzo di lavoro flessibile e autonomo</p>
<p>AREA LEGALE E GENERALE Assicura il presidio e il supporto giuridico all'Ateneo. Gestisce le attività generali e istituzionali. Presiede alla gestione giuridica del patrimonio immobiliare. Cura e gestisce i rapporti di carattere generale, non rientranti nelle competenze di altre aree</p>
<p>AREA NEGOZIALE Acquisisce beni, servizi e lavori</p>
<p>AREA CONSERVAZIONE EDILIZIA Coordina e gestisce gli interventi di conservazione delle infrastrutture, coordina l'attività di vigilanza sul patrimonio edilizio delle Strutture Fondamentali</p>
<p>AREA SVILUPPO EDILIZIO Coordina e gestisce gli interventi di sviluppo e recupero delle infrastrutture esistenti e sovrintende alla progettazione delle nuove opere</p>

L'articolazione interna delle strutture e le relative competenze assegnate sono definite nell'Atto di organizzazione amministrativa e tecnica disponibile al link: https://unige.it/trasparenza/altri_atti_generali.html

In parallelo alla verifica e adeguamento dell'assetto organizzativo, si è proceduto alla riprogettazione dell'organizzazione del lavoro, in modo che siano garantite l'efficienza e l'efficacia dei servizi di supporto, in particolare del supporto diretto alla didattica, alla ricerca e alla terza missione, esigenza ritenuta prioritaria dall'Ateneo, oggetto dell'attuale mandato di Direttore Generale. In coerenza ad esso, è stato dato avvio a un profondo cambiamento gestionale preceduto, già a settembre 2017, da una ricognizione che ha interessato la Direzione generale e le Strutture fondamentali, coinvolgendo anche il personale tecnico amministrativo, al fine di effettuare una prima determinazione quali-quantitativa dei carichi di lavoro dell'Ateneo e delle singole strutture, anche alla luce del confronto con gli altri Atenei, allo scopo di individuare esigenze di reclutamento, formazione e ridistribuzione interna del personale in organico e adottare una politica di programmazione pluriennale del personale.

Tra le evidenze emerse, la principale riguarda la necessità di acquisire profili professionali in grado di soddisfare le esigenze di supporto alla didattica e alla ricerca, prevalentemente di carattere tecnico, con particolare riferimento al supporto specialistico alle attività scientifiche di laboratorio, ai servizi bibliotecari, all'edilizia, e al supporto informatico alle strutture. A ciò si aggiunge la necessità di consolidare le unità di personale attualmente in servizio a tempo determinato presso l'Ateneo.

Si è ritenuto quindi necessario affrontare tali esigenze nell'immediatezza, utilizzando i punti organico disponibili: a tal fine, nel febbraio 2018 sono state approvate dal Consiglio di Amministrazione (seduta del 21 febbraio 2018) le politiche per il reclutamento e per la qualificazione del personale tecnico amministrativo, e la proposta di utilizzo dei punti organico destinati al personale tecnico amministrativo, in cui è stata data rilevanza alla componente tecnica

Le politiche individuate per garantire, nei prossimi anni, l'adeguatezza organizzativa e funzionale dei servizi tecnico amministrativi, con particolare riferimento al supporto alla didattica, alla ricerca e alla terza missione, sono le seguenti:
1) rafforzare la presenza di personale tecnico specializzato per il supporto all'attività scientifica di laboratorio, riservando a tali figure un'alta percentuale nelle prossime azioni di reclutamento (circa il 50%);

- 2) consolidare il personale già vincitore di concorsi a tempo indeterminato e attualmente in organico all'Ateneo a tempo determinato;
- 3) rafforzare la presenza di personale qualificato per le attività di supporto tecnico e informatico dell'Ateneo, di competenza dell'Area Conservazione edilizia, Area Sviluppo edilizio e CEDIA, tramite reclutamento e attività formative per il personale attualmente in servizio;
- 4) rafforzare la presenza di personale qualificato per le attività di supporto alla didattica e alla ricerca delle Strutture fondamentali, attraverso la formazione e la redistribuzione di personale;
- 5) razionalizzare le attività amministrativo-contabili, in modo da liberare risorse da assegnare ad attività di più diretto supporto alla missione (in tal senso è già stata avviata, in via sperimentale, la centralizzazione di alcune attività amministrativo-contabili (gestione delle missioni, acquisti e contratti di docenza) presso il Servizio Scuola e Dipartimenti di Scienze Sociali e Umanistiche, sgravandone i Dipartimenti (DAFIST, DIRAAS, Dipartimento di Lingue, Dipartimento di Giurisprudenza, DISPO e, da gennaio 2019, Dipartimento di Economia e DISFOR) e valorizzando nel contempo le professionalità coinvolte;
- 6) individuazione di un dimensionamento minimo del personale assegnato a ciascun Dipartimento, basato sull'analisi comparativa del carico di lavoro sostenibile per FTE (full time equivalent), in modo che sia garantito un presidio efficace di tutti gli ambiti di supporto.

Inoltre, poiché l'adeguatezza degli spazi e delle strutture dedicate alla didattica e alla ricerca ha rappresentato storicamente una delle maggiori criticità dell'Ateneo, come è risultato da diverse analisi, in particolare dalla rilevazione delle opinioni degli stakeholder, al fine di risolvere tali criticità, l'Ateneo ha quindi individuato come obiettivo strategico nell'ambito del *Programma triennale 2018-2020 e 2019-2021* quello di "Garantire ambienti e servizi di supporto per i processi formativi adeguati alle esigenze di studenti e docenti", conferendo specifico mandato al Direttore Generale. Su sua indicazione, a settembre 2017 è stata eseguita, da parte dell'Area Conservazione Edilizia, una ricognizione di tutti gli spazi dell'Ateneo, per individuare le criticità, definire delle priorità di intervento e programmarne la calendarizzazione. A partire dal mese di dicembre, si sono inoltre svolti diversi "Tavoli sull'edilizia", a cui hanno partecipato Rettore, Prorettore, Direttore Generale, Responsabile del Servizio Prevenzione e Protezione, Dirigenti e Capi Servizio dell'Area Conservazione edilizia, Area Sviluppo edilizio, Area Promozione e Sviluppo e Area Approvvigionamenti, Capo Settore Pianificazione edilizia.

E' stato redatto un cronoprogramma per la programmazione e realizzazione degli interventi individuati come prioritari, alcuni dei quali già avviati o conclusi.

Si è infatti provveduto, in particolare:

- alla sostituzione degli arredi delle aule del Polo didattico "Fontane" e del Polo didattico "ex Saiwa";
- alla messa a disposizione agli studenti di diversi punti Homefood, per la ristorazione e l'aggregazione;
- all'aumento degli spazi studio presso il DINOGLI e il DIMI;
- alla razionalizzazione dei punti prestito biblioteche, all'incremento di più di 130 ore settimanali dell'orario di apertura, pianificando 10 ore di apertura giornaliera di tutte le sedi, e alla la pianificazione del prolungamento dell'apertura di due sedi dipartimentali e di almeno un'aula studio 7 giorni su 7;
- all'acquisto di nuovi arredi per le sale studio e biblioteche (circa 150 tavoli modulabili e circa 1.100 sedie);
- all'acquisto di circa 190 nuovi contenitori per impletare la raccolta differenziata negli spazi comuni e didattici;
- all'elettrificazione di posti banco (se ne prevede la realizzazione di 1.000 nel 2018 e 2.500 nel 2019);
- alla pianificazione dell'installazione in 50 aule di nuovi corpi cattedra e nuovi sistemi audio video per l'erogazione della didattica e di sistemi di registrazione audio-video delle lezioni, per permettere di seguire le lezioni anche in modo asincrono rispetto alla loro erogazione in presenza;
- alla pianificazione dell'integrazione e del rinnovo degli acces-point.

Infine, poiché dalla ricognizione effettuata è emerso che l'Ateneo ha 177 locali tra spazi studenti, aule studio e sale di lettura adibiti agli studenti, per un totale di circa 4.200 posti, che risultano numericamente adeguati rispetto al numero degli studenti, si sono individuate e intraprese azioni di promozione e informazione sulla loro ubicazione, accessibilità e orario di apertura.

3.1 GLI OBIETTIVI FUNZIONALI 2019-2021

Gli obiettivi funzionali, che come illustrato in precedenza costituiscono gli strumenti di natura programmatica delle attività tecniche e amministrative a supporto degli obiettivi di missione, devono essere rilevanti, pertinenti, specifici, misurabili in termini concreti e chiari e attribuiti ad uno o più strutture responsabili (obiettivi trasversali).

Il Direttore Generale propone al Consiglio di Amministrazione gli obiettivi funzionali individuati a seguito di un processo partecipativo che coinvolge i principali interlocutori dell'Ateneo, interni ed esterni, in particolare tramite la somministrazione di questionari di customer satisfaction rivolti a diversi portatori di interesse (studenti, docenti, responsabili di struttura, coordinatori di progetto, responsabili di corso di studi, organi di governo e personale tecnico amministrativo), attraverso incontri tra la governance e i dirigenti e incontri con tutto il personale delle Aree dirigenziali e di alcune Strutture Fondamentali, strumenti di confronto che consentono di determinare in modo condiviso gli elementi più significativi da valorizzare e gli indicatori da monitorare al fine di valutare i servizi resi e individuare le aree di miglioramento.

Gli obiettivi così individuati sono assegnati:

- › al Direttore Generale che, nell'ambito del coordinamento e controllo dell'attività degli altri dirigenti, è complessivamente responsabile del raggiungimento di tutti gli obiettivi;
- › ad una o più strutture (Aree dirigenziali e Strutture fondamentali), il cui Dirigente competente è il diretto responsabile del loro raggiungimento;
- › al personale tecnico amministrativo cui sono conferiti incarichi di responsabilità, se obiettivi individuali, e al restante personale, se obiettivi di gruppo; il personale cui fa capo l'obiettivo ne è partecipe a titolo individuale o collettivo.

Di seguito si presentano gli obiettivi funzionali per il triennio 2019-2021 evidenziandone la coerenza con gli obiettivi strategici individuati nel *Programma triennale 2019-2021* e con gli indirizzi generali di gestione anch'essi previsti nel documento al fine di garantire la realizzabilità degli obiettivi strategici anche dal punto di vista della sostenibilità economica, infrastrutturale e organizzativa, in particolare: assicurare la sostenibilità finanziaria, acquisire una visione economica pluriennale e prospettica, ottimizzare le politiche per il reclutamento, razionalizzare e valorizzare il patrimonio edilizio, definendo anche l'operazione Erzelli, potenziare il supporto informatico offerto alle attività di missione, semplificare l'organizzazione e i processi (sez. 13 del *Programma triennale*)

Sono inoltre indicate le strutture responsabili del raggiungimento degli obiettivi e il peso relativo di ciascun obiettivo.

NUM. OB.	OBIETTIVO FUNZIONALE	PROGRAMMA TRIENNALE 2019-2021 - OBIETTIVO STRATEGICO / INDIRIZZI GENERALI DI GESTIONE	STRUTTURE RESPONSABILI	PESO
1	Implementare modalità di informazione on line agli studenti	Obiettivo 5. Garantire e promuovere ambienti e servizi di supporto di qualità per i processi formativi, adeguati alle esigenze di studenti e docenti	AREA DIDATTICA E INTERNAZIONALIZZAZIONE AREA DIREZIONALE CEDIA SCUOLE	6%
2	Incrementare l'offerta di servizi on line relativi alla carriera studenti	Indirizzo generale C.2. Potenziare il supporto informatico offerto alle attività di missione	AREA DIDATTICA E INTERNAZIONALIZZAZIONE AREA DIREZIONALE CEDIA SCUOLE	4%
3	Ampliare l'offerta di corsi di apprendimento permanente	Obiettivo 1. Adeguare alle esigenze degli studenti e degli altri interlocutori l'offerta formativa, identificandone gli sbocchi professionali, differenziando e innovando le modalità di erogazione della didattica, anche in relazione alle diverse condizioni degli studenti, e garantendo la qualità dei percorsi formativi, valorizzando gli ambiti di specializzazione territoriale	AREA APPRENDIMENTO PERMANENTE E ORIENTAMENTO	5%
4	Aumentare la partecipazione a saloni ed eventi di orientamento fuori regione	Obiettivo 2. Favorire una scelta consapevole del percorso di studi da parte degli studenti delle Scuole superiori, garantendo il diritto allo studio e un'accoglienza appropriata nel mondo universitario	AREA APPRENDIMENTO PERMANENTE E ORIENTAMENTO	5%
5	Rafforzare i servizi di placement e orientamento in uscita	Obiettivo 4. Favorire l'interazione con il mondo del lavoro sistematizzando e valorizzando le	AREA APPRENDIMENTO PERMANENTE E ORIENTAMENTO	5%

		azioni e la qualità dell'orientamento in uscita dal percorso di studi		
6	Implementare il sistema informatico per la rilevazione delle ore lavorate nell'ambito dei progetti di ricerca (timesheet)	Indirizzo generale C.2. Potenziare il supporto informatico offerto alle attività di missione	AREA RICERCA E TRASFERIMENTO TECNOLOGICO CEDIA DIPARTIMENTI CENTRI	5%
7	Migliorare il servizio di supporto alla ricerca attraverso lo Sportello APRE	Obiettivo 10. Valorizzare le collaborazioni con il sistema sociale, della produzione e dei servizi	AREA RICERCA E TRASFERIMENTO TECNOLOGICO	2%
8	Razionalizzare le procedure di audit dei progetti di ricerca	Indirizzo generale D.I. Semplificare l'organizzazione e i processi	AREA RICERCA E TRASFERIMENTO TECNOLOGICO DIPARTIMENTI CENTRI	2%
9	Incrementare gli eventi di promozione e consulenze mirate finalizzati alla creazione/rinnovo di start-up e spin-off	Obiettivo 14. Potenziare l'impatto della ricerca sul sistema sociale e produttivo rafforzando il trasferimento tecnologico	AREA RICERCA E TRASFERIMENTO TECNOLOGICO	2%
10	Agevolare la logistica degli studenti fuori regione	Indirizzo generale C.2. Potenziare il supporto informatico offerto alle attività di missione	AREA DIREZIONALE	3%
11	Dematerializzare i processi rivolti all'utenza interna	Indirizzo generale D.I. Semplificare l'organizzazione e i processi	AREA PERSONALE AREA DIREZIONALE CEDIA	2%
12	Progettare un sistema di ruoli utile a definire il fabbisogno qualitativo di personale tecnico amministrativo dell'Ateneo	Indirizzi generali B.I. Ottimizzare le politiche per il reclutamento D.I. Semplificare l'organizzazione e i processi	AREA PERSONALE AREA DIREZIONALE	2%
13	Razionalizzare le modalità di gestione delle presenze in servizio del personale	Indirizzo generale C.2. Potenziare il supporto informatico offerto alle attività di missione	AREA PERSONALE CEDIA	2%
14	Aggregare le procedure di gara per lavori e servizi manutentivi di interesse della Direzione Generale e delle Strutture Fondamentali	Indirizzo generale D.I. Semplificare l'organizzazione e i processi	AREA NEGOZIALE AREA CONSERVAZIONE EDILIZIA	3%
15	Aggregare le procedure di gara per servizi e forniture di interesse della Direzione Generale e delle Strutture Fondamentali	Indirizzo generale D.I. Semplificare l'organizzazione e i processi	AREA NEGOZIALE AREA LOGISTICA E PROMOZIONE	3%
16	Realizzare interventi di manutenzione straordinaria al fine di garantire e promuovere ambienti e servizi di supporto di qualità	Obiettivo 5. Garantire e promuovere ambienti e servizi di supporto di qualità per i processi formativi, adeguati alle esigenze di studenti e docenti C.I. Razionalizzare e valorizzare il patrimonio edilizio, definendo anche l'operazione Erzelli	AREA SVILUPPO EDILIZIO	5%
17	Riquilibrare gli spazi per gli studenti, sostituendo gli arredi nelle aule didattiche	Obiettivo 5. Garantire e promuovere ambienti e servizi di supporto di qualità per i processi formativi, adeguati alle esigenze di studenti e docenti	AREA CONSERVAZIONE EDILIZIA AREA LOGISTICA E PROMOZIONE AREA DIREZIONALE	5%
18	Migliorare la sicurezza degli spazi, attuando interventi relativi alla prevenzione incendi (SCIA antincendio)	Obiettivo 5. Garantire e promuovere ambienti e servizi di supporto di qualità per i processi formativi, adeguati alle esigenze di studenti e docenti Indirizzo generale C.I. Razionalizzare e valorizzare il patrimonio edilizio, definendo anche l'operazione Erzelli	AREA CONSERVAZIONE EDILIZIA AREA SVILUPPO EDILIZIO AREA DIREZIONALE	6%
19	Migliorare la sicurezza degli spazi, progettando interventi volti alla prevenzione incendi (progetti prevenzione)	Obiettivo 5. Garantire e promuovere ambienti e servizi di supporto di qualità per i processi formativi, adeguati alle esigenze di studenti e docenti Indirizzo generale C.I. Razionalizzare e valorizzare il patrimonio edilizio, definendo anche l'operazione Erzelli	AREA CONSERVAZIONE EDILIZIA AREA SVILUPPO EDILIZIO AREA DIREZIONALE	6%
20	Introdurre strumenti di programmazione per la verifica della sicurezza degli edifici	Obiettivo 5. Garantire e promuovere ambienti e servizi di supporto di qualità per i processi formativi, adeguati alle esigenze di studenti e docenti Indirizzo generale C.I. Razionalizzare e valorizzare il patrimonio edilizio, definendo anche l'operazione Erzelli	AREA CONSERVAZIONE EDILIZIA AREA SVILUPPO EDILIZIO AREA DIREZIONALE	5%

21	Predisporre i regolamenti necessari per l'operatività del nuovo modello organizzativo	Indirizzo generale D.I.I. Completare e rendere operativo il nuovo modello organizzativo	AREA LEGALE E GENERALE AREA RISORSE E BILANCIO AREA NEGOZIALE	3%
22	Redigere il Regolamento elettorale	Indirizzo generale D.I.I. Completare e rendere operativo il nuovo modello organizzativo	AREA LEGALE E GENERALE	3%
23	Mappare i processi delle Aree dirigenziali con particolare riferimento alle Aree ad elevato rischio corruttivo	Indirizzo generale D.I.I. Completare e rendere operativo il nuovo modello organizzativo	AREA LEGALE E GENERALE AREA DIREZIONALE	3%
24	Ampliare le modalità di consultazione del materiale bibliotecario	Obiettivo 5. Garantire e promuovere ambienti e servizi di supporto di qualità per i processi formativi, adeguati alle esigenze di studenti e docenti	BIBLIOTECHE AREA DIREZIONALE AREA NEGOZIALE	3%
25	Estendere la catalogazione del materiale bibliografico	Obiettivo 5. Garantire e promuovere ambienti e servizi di supporto di qualità per i processi formativi, adeguati alle esigenze di studenti e docenti	BIBLIOTECHE AREA DIREZIONALE	3%
26	Migliorare la gestione e la fruibilità delle collezioni bibliografiche	Obiettivo 12. Promuovere iniziative di public engagement orientate alla diffusione della conoscenza scientifica e della cultura, nonché alla fruibilità del patrimonio scientifico, culturale, artistico e ambientale dell'Ateneo	BIBLIOTECHE AREA DIREZIONALE AREA LOGISTICA E PROMOZIONE	3%
27	Migliorare la qualità dei servizi offerti all'utenza esterna ed interna	Indirizzo generale D.I. Semplificare l'organizzazione e i processi	TUTTE LE STRUTTURE	4%
PERFORMANCE COMPLESSIVA				100%

Il risultato della performance organizzativa complessiva dell'Ateneo, che sarà rilevato a conclusione del ciclo annuale in sede di *Relazione sulla performance 2019*, corrisponde alla media del grado di raggiungimento degli obiettivi funzionali, ponderata in base ai rispettivi pesi relativi.

Di seguito sono riportati gli **obiettivi funzionali per il 2019 aggregati per struttura**, con l'indicazione dell'indicatore utilizzato per verificarne il grado di attuazione, il valore iniziale, il risultato atteso (target) e il peso relativo. Nell'allegato tecnico sono descritti il protocollo di rilevazione e le specifiche dati relative agli indicatori.

AREA DIDATTICA E INTERNAZIONALIZZAZIONE						
N.	OBIETTIVO	INDICATORE	VALORE INIZIALE	TARGET 2019	TARGET 2021	PESO
1	Implementare modalità di informazione on line agli studenti	Realizzazione di sportelli studenti virtuali	NO	Target: SI (avvio sperimentazione) entro il 31.12.2019 Livello di performance: Eccellenza: avvio entro il 31.07.2019 = 100% Standard: avvio entro il 31.10.2019 = 85% Soglia: avvio entro il 31.12.2019 = 75% Obiettivo non raggiunto: attività non realizzata entro il termine = 0%	-	35%
2	Incrementare l'offerta di servizi on line relativi alla carriera studenti	Attivazione di un cruscotto finalizzato al controllo dei requisiti per l'accesso all'esame di laurea e realizzazione di un sistema per la consegna, il deposito e la pubblicazione delle tesi di laurea on line	NO	Target: SI (operatività del cruscotto e disponibilità per i laureati della gestione tesi on line) entro il 31.12.2019 Livello di performance: Eccellenza: entrambi gli interventi entro il 30.09.2019 = 100% Standard: entrambi gli interventi entro il 31.10.2019 = 85% Soglia: almeno un intervento entro il 31.12.2019 = 70% Obiettivo non raggiunto: interventi non realizzati entro il termine = 0%	-	40%
27	Migliorare la qualità dei servizi offerti all'utenza esterna ed interna	Individuazione di correttivi e miglioramenti ai servizi in base agli indici di customer satisfaction	NO	Target: SI (individuazione correttivi e miglioramenti ai servizi offerti) entro il 31.12.2019 Livello di performance: Eccellenza: 3 proposte di correzione/miglioramento servizi (per struttura) = 100% Standard: 2 proposte di correzione/miglioramento servizi (per struttura) = 85% Soglia: 1 proposta di correzione/miglioramento servizi (per struttura) = 70% Obiettivo non raggiunto: nessuna proposta di correzione/miglioramento servizi (per struttura) entro il termine = 0%	-	25%
						100%

AREA APPRENDIMENTO PERMANENTE E ORIENTAMENTO						
N.	OBIETTIVO	INDICATORE	VALORE INIZIALE	TARGET 2019	TARGET 2021	PESO
3	Ampliare l'offerta di corsi di apprendimento permanente	Numero di corsi di apprendimento permanente, di nuova attivazione, realizzati per gli ambiti tematici individuati nel Piano triennale di sviluppo	-	Target: numero corsi di apprendimento, di nuova attivazione, realizzati nel 2019 per ambito tematico del Piano triennale di sviluppo definito nel 2018 Livello di performance: Eccellenza: >= 3 per ambito tematico = 100% Standard: >= 2 per ambito tematico = 85% Soglia: >= 1 per ambito tematico = 70% Obiettivo non raggiunto: aumento corsi realizzati < 1 per ambito tematico = 0%	2	25%
4	Aumentare la partecipazione a saloni ed eventi di orientamento fuori regione	a) Numero di saloni o eventi di orientamento sul territorio nazionale e internazionale b) Numero di scuole secondarie superiori incontrate sul territorio nazionale	a) 20 b) 443	a) Target: aumento numero di saloni o eventi di orientamento sul territorio nazionale e internazionale anno 2019 Livello di performance: Eccellenza: saloni/eventi >= 20 = 100% Standard: saloni/eventi >= 15 = 85% Soglia: saloni/eventi >= 12 = 70% Obiettivo non raggiunto: saloni/eventi < 12 = 0% b) Target: aumento numero di scuole secondarie superiori incontrate anno 2019 Livello di performance: Eccellenza: scuole incontrate >= 480 = 100% Standard: scuole incontrate >= 470 = 85% Soglia: scuole incontrate >= 450 = 70% Obiettivo non raggiunto: scuole incontrate < 450 = 0% Media livello performance a) e b)	a) 25 b) 520	30%
5	Rafforzare i servizi di placement e orientamento in uscita	1) Numero di partecipanti alle iniziative di placement e orientamento in uscita 2) Numero di soggetti pubblici e privati coinvolti in iniziative di incrocio domanda/offerta di lavoro	1) 1.498 2) 56	a) Target: aumento numero di partecipanti alle iniziative di placement Livello di performance: Eccellenza: >= 2.000 = 100% Standard: >= 1.700 = 85% Soglia: >= 1.600 = 70% Obiettivo non raggiunto: aumento < 1.600 = 0% b) Target: aumento numero di soggetti pubblici e privati coinvolti in iniziative di incrocio domanda/offerta di lavoro Livello di performance: Eccellenza: >= 80 = 100% Standard: >= 75 = 85% Soglia: >= 70 = 70% Obiettivo non raggiunto: aumento < 70 = 0% Media livello performance a) e b)	1) 3.000 2) 100	25%
27	Migliorare la qualità dei servizi offerti all'utenza esterna ed interna	Individuazione di correttivi e miglioramenti ai servizi in base agli indici di customer satisfaction	NO	Target: SI (individuazione correttivi e miglioramenti ai servizi offerti) entro il 31.12.2019 Livello di performance: Eccellenza: 3 proposte di correzione/miglioramento servizi (per struttura) = 100% Standard: 2 proposte di correzione/miglioramento servizi (per struttura) = 85% Soglia: 1 proposta di correzione/miglioramento servizi (per struttura) = 70% Obiettivo non raggiunto: nessuna proposta di correzione/miglioramento servizi (per struttura) entro il termine = 0%	-	20%
						100%

AREA RICERCA E TRASFERIMENTO TECNOLOGICO						
N.	OBIETTIVO	INDICATORE	VALORE INIZIALE	TARGET 2019	TARGET 2021	PESO
6	Implementare il sistema informatico per la rilevazione delle ore lavorate nell'ambito dei progetti di ricerca (timesheet)	Disponibilità del software e delle modalità operative per la rilevazione delle ore lavorate nell'ambito dei progetti di ricerca	NO	Target: SI (implementazione e modalità operative timesheet) entro il 31.12.2019 Livello di performance: Eccellenza entro il 31.10.2019 = 100% Standard entro il 30.11.2019 = 85% Soglia entro il 31.12.2019 = 75% Obiettivo non raggiunto: Attività non realizzata o realizzata dopo il termine soglia = 0%	-	30%
7	Migliorare il servizio di supporto alla ricerca attraverso lo Sportello APRE	Numero di attività/eventi di promozione della ricerca europea nel territorio ligure	4	Target: numero attività/eventi anno 2019 Livello di performance: Eccellenza: 6 = 100% Standard: 4 = 85% Soglia: valore 3 = 65% Obiettivo non raggiunto: attività/eventi < 3 = 0%	7	15%
8	Razionalizzare le procedure di audit dei progetti di ricerca	Definizione e diffusione di una procedura interna comune	NO	Target: SI (definizione e diffusione procedura) entro il 31.12.2019 Livello di performance:	-	15%

		per audit dei progetti di ricerca		Eccellenza: entro il 31.10.2019 = 100% Standard: entro il 30.11.2019 = 85% Soglia: entro il 31.12.2019 = 70% Obiettivo non raggiunto: attività non svolta entro il termine = 0%		
9	Incrementare gli eventi di promozione e consulenze mirate finalizzati alla creazione/rinnovo di start-up e spin-off	Numero di eventi di promozione e consulenze mirate per la creazione di impresa	112	Target: Numero eventi e consulenze mirate realizzati anno 2019 Livello di performance: Eccellenza: 120 >= 100% Standard: 117 >= 85% Soglia: valore >= 115 = 65% Obiettivo non raggiunto: eventi realizzati < 115 = 0%	118	15%
27	Migliorare la qualità dei servizi offerti all'utenza esterna ed interna	Individuazione di correttivi e miglioramenti ai servizi in base agli indici di customer satisfaction	NO	Target: SI (individuazione correttivi e miglioramenti ai servizi offerti) entro il 31.12.2019 Livello di performance: Eccellenza: 3 proposte di correzione/miglioramento servizi (per struttura) = 100% Standard: 2 proposte di correzione/miglioramento servizi (per struttura) = 85% Soglia: 1 proposta di correzione/miglioramento servizi (per struttura) = 70% Obiettivo non raggiunto: nessuna proposta di correzione/miglioramento servizi (per struttura) entro il termine = 0%	-	25%
						100%

AREA PERSONALE

N.	OBIETTIVO	INDICATORE	VALORE INIZIALE	TARGET 2019	TARGET 2021	PESO
11	Dematerializzare i processi rivolti all'utenza interna	Numero di processi dematerializzati	-	Target: dematerializzazione processi entro il 31.12.2019 Livello performance: Eccellenza: 3 processi dematerializzati = 100% Standard: 2 processi dematerializzati = 85% Soglia: 1 processo dematerializzato = 70% Obiettivo non raggiunto: < 1 processo dematerializzato = 0%	-	25%
12	Progettare un sistema di ruoli utile a definire il fabbisogno qualitativo di personale tecnico amministrativo dell'Ateneo	Progettazione di un sistema di ruoli utile a definire il fabbisogno qualitativo di personale tecnico amministrativo dell'Ateneo	NO	Target: SI (definizione del sistema di ruoli entro il 31.12.2019 Livello di performance: Eccellenza: revisione del regolamento di reclutamento in accordo col progetto = 100% Target: applicazione del sistema alla definizione dei fabbisogni di personale = 85% Soglia: definizione del sistema di ruoli = 70% Obiettivo non raggiunto: attività non conclusa entro il termine = 0%	-	25%
13	Razionalizzare delle modalità di gestione delle presenze in servizio del personale	Implementazione del progetto sull'orario, responsabilizzazione del dipendente nella gestione del cartellino e riduzione dei giustificativi	NO	Target: SI (razionalizzazione gestione presenze) entro il 31.12.2019 Livello performance: Eccellenza: razionalizzazione gestione presenze entro il 30.06.2019 = 100% Standard: razionalizzazione gestione presenze entro il 30.09.2019 = 85% Soglia: razionalizzazione gestione presenze entro il 31.12.2019 = 70% Obiettivo non raggiunto: attività non completata entro il termine = 0%	-	25%
27	Migliorare la qualità dei servizi offerti all'utenza esterna ed interna	Individuazione di correttivi e miglioramenti ai servizi in base agli indici di customer satisfaction	NO	Target: SI (individuazione correttivi e miglioramenti ai servizi offerti) entro il 31.12.2019 Livello di performance: Eccellenza: 3 proposte di correzione/miglioramento servizi (per struttura) = 100% Standard: 2 proposte di correzione/miglioramento servizi (per struttura) = 85% Soglia: 1 proposta di correzione/miglioramento servizi (per struttura) = 70% Obiettivo non raggiunto: nessuna proposta di correzione/miglioramento servizi (per struttura) entro il termine = 0%	-	25%
						100%

AREA NEGOZIALE

N.	OBIETTIVO	INDICATORE	VALORE INIZIALE	TARGET 2019	TARGET 2021	PESO
14	Aggregare le procedure di gara per lavori e servizi	Numero di gare per lavori e servizi manutentivi aggregate	-	Target: Aggiudicazione gare aggregate entro il 31.12.2019	-	25%

	manutentivi di interesse della Direzione Generale e delle Strutture Fondamentali			Livello di performance: Eccellenza: 5 gare aggiudicate = 100% Standard: 3 gare aggiudicate = 85% Soglia: 2 gare aggiudicate = 70% Obiettivo non raggiunto: N° gare aggiudicate < 2 = 0%		
15	Aggregare le procedure di gara per servizi e forniture di interesse della Direzione Generale e delle Strutture Fondamentali	Numero di gare per servizi e forniture aggregate	-	Target: Aggiudicazione gare aggregate entro il 31.12.2019 Livello di performance: Eccellenza: 5 gare aggiudicate = 100% Standard: 3 gare aggiudicate = 85% Soglia: 2 gare aggiudicate = 70% Obiettivo non raggiunto: N° gare aggiudicate < 2 = 0%	-	25%
21	Emanazione e adeguamento di regolamenti necessari per l'operatività del nuovo modello organizzativo	Numero di regolamenti predisposti per l'emanazione o l'adeguamento	-	Target: numero di regolamenti predisposti per l'emanazione e l'adeguamento nel 2019 Livello di performance: Eccellenza: n. 4 regolamenti predisposti/adequati = 100% Standard: n. 3 regolamenti predisposti/adequati = 75% Soglia: n. 2 regolamenti predisposti/adequati = 60% Obiettivo non raggiunto: <2 regolamenti predisposti/adequati entro il termine= 0%	5	15%
24	Ampliare le modalità di consultazione del materiale bibliotecario	Avvio servizio biblioteca "scaffale aperto"	NO	Target: SI (avvio servizio scaffale aperto) entro il 30.09.2019 Livello di performance: Eccellenza: avvio del servizio "scaffale aperto" su due sedi = 100% Standard: avvio del servizio "scaffale aperto" su una sede = 85%; Soglia: affidamento del servizio di magnetizzazione del materiale librario da rendere fruibile a scaffale aperto = 70% Obiettivo non raggiunto: servizio non avviato entro il termine = 0%	-	10%
27	Migliorare la qualità dei servizi offerti all'utenza esterna ed interna	Individuazione di correttivi e miglioramenti ai servizi in base agli indici di customer satisfaction	NO	Target: SI (individuazione correttivi e miglioramenti ai servizi offerti) entro il 31.12.2019 Livello di performance: Eccellenza: 3 proposte di correzione/miglioramento servizi (per struttura) = 100% Standard: 2 proposte di correzione/miglioramento servizi (per struttura) = 85% Soglia: 1 proposta di correzione/miglioramento servizi (per struttura) = 70% Obiettivo non raggiunto: nessuna proposta di correzione/miglioramento servizi (per struttura) entro il termine = 0%	-	25%
						100%

AREA LOGISTICA E PROMOZIONE						
N.	OBIETTIVO	INDICATORE	VALORE INIZIALE	TARGET 2019	TARGET 2021	PESO
15	Aggregare le procedure di gara per servizi e forniture di interesse della Direzione Generale e delle Strutture Fondamentali	Numero di gare per servizi e forniture aggregate	-	Target: Aggiudicazione gare aggregate entro il 31.12.2019 Livello di performance: Eccellenza: 5 gare aggiudicate = 100% Standard: 3 gare aggiudicate = 85% Soglia: 2 gare aggiudicate = 70% Obiettivo non raggiunto: N° gare aggiudicate < 2 = 0%	-	25%
17	Riqualificare gli spazi per gli studenti, sostituendo gli arredi nelle aule didattiche	Sostituzione dei posti banco nelle aule didattiche	NO	Target: installazione di 2000 nuovi posti banco entro il 31.12.2019 Livello di performance: Eccellenza: entro il 30.09.2019 = 100% Standard: entro il 30.11.2019 = 85% Soglia: entro il 31.12.2019 = 70% Obiettivo non raggiunto: Intervento non realizzato entro il termine = 0%	-	25%
26	Migliorare la gestione e la fruibilità delle collezioni bibliografiche	Organizzazione del servizio di utilizzo del deposito librario presso l'Albergo dei Poveri	NO	Target: SI (organizzazione servizio utilizzo) entro il 31.12.2019 Livello di performance: Eccellenza: Accessibilità del deposito = 100% Standard: Trasferimento dei titoli di uso non comune nel Deposito dell'Albergo dei Poveri = 85% Soglia: Redazione di un regolamento di utilizzo del deposito = 70% Obiettivo non raggiunto: attività non svolta entro il termine = 0%	-	25%

27	Migliorare la qualità dei servizi offerti all'utenza esterna ed interna	Individuazione di correttivi e miglioramenti ai servizi in base agli indici di customer satisfaction	NO	Target: SI (individuazione correttivi e miglioramenti ai servizi offerti) entro il 31.12.2019 Livello di performance: Eccellenza: 3 proposte di correzione/miglioramento servizi (per struttura) = 100% Standard: 2 proposte di correzione/miglioramento servizi (per struttura) = 85% Soglia: 1 proposta di correzione/miglioramento servizi (per struttura) = 70% Obiettivo non raggiunto: nessuna proposta di correzione/miglioramento servizi (per struttura) entro il termine = 0%	-	25%
						100%

AREA LEGALE E GENERALE						
N.	OBIETTIVO	INDICATORE	VALORE INIZIALE	TARGET 2019	TARGET 2021	PESO
21	Predisporre i regolamenti necessari per l'operatività del nuovo modello organizzativo	Numero di regolamenti predisposti per l'emanazione o l'adeguamento	-	Target: numero di regolamenti predisposti per l'emanazione e l'adeguamento nel 2019 Livello di performance: Eccellenza: n. 4 regolamenti predisposti/adequati = 100% Standard: n. 3 regolamenti predisposti/adequati = 75% Soglia: n. 2 regolamenti predisposti/adequati = 60% Obiettivo non raggiunto: <2 regolamenti predisposti/adequati entro il termine= 0%	5	30%
22	Redigere il Regolamento elettorale	Redazione del Regolamento elettorale	-	Target: SI (redazione del Regolamento) Livello di performance: Eccellenza: definizione entro il 31.10.2019 = 100% Standard: definizione entro il 30.11.2019 = 85% Soglia: definizione entro il 31.12.2019 = 70% Obiettivo non raggiunto: attività non conclusa entro il termine = 0%	-	25%
23	Mappare i processi delle Aree dirigenziali con particolare riferimento alle Aree ad elevato rischio corruttivo	Numero di processi ad alto rischio corruttivo mappati	-	Target: SI (redazione del Regolamento) Livello di performance: Eccellenza: definizione entro il 31.10.2019 = 100% Standard: definizione entro il 30.11.2019 = 85% Soglia: definizione entro il 31.12.2019 = 70% Obiettivo non raggiunto: attività non conclusa entro il termine = 0%	-	25%
27	Migliorare la qualità dei servizi offerti all'utenza esterna ed interna	Individuazione di correttivi e miglioramenti ai servizi in base agli indici di customer satisfaction	NO	Target: SI (individuazione correttivi e miglioramenti ai servizi offerti) entro il 31.12.2019 Livello di performance: Eccellenza: 3 proposte di correzione/miglioramento servizi (per struttura) = 100% Standard: 2 proposte di correzione/miglioramento servizi (per struttura) = 85% Soglia: 1 proposta di correzione/miglioramento servizi (per struttura) = 70% Obiettivo non raggiunto: nessuna proposta di correzione/miglioramento servizi (per struttura) entro il termine = 0%	-	20%
						100%

AREA RISORSE E BILANCIO						
N.	OBIETTIVO	INDICATORE	VALORE INIZIALE	TARGET 2019	TARGET 2021	PESO
23	Predisporre i regolamenti necessari per l'operatività del nuovo modello organizzativo	Numero di regolamenti predisposti per l'emanazione o l'adeguamento	-	Target: numero di regolamenti predisposti per l'emanazione e l'adeguamento nel 2019 Livello di performance: Eccellenza: n. 4 regolamenti predisposti/adequati = 100% Standard: n. 3 regolamenti predisposti/adequati = 75% Soglia: n. 2 regolamenti predisposti/adequati = 60% Obiettivo non raggiunto: <2 regolamenti predisposti/adequati entro il termine= 0%	5	60%
27	Migliorare la qualità dei servizi offerti all'utenza esterna ed interna	Individuazione di correttivi e miglioramenti ai servizi in base agli indici di customer satisfaction	NO	Target: SI (individuazione correttivi e miglioramenti ai servizi offerti) entro il 31.12.2019 Livello di performance: Eccellenza: 3 proposte di correzione/miglioramento servizi (per struttura) = 100% Standard: 2 proposte di correzione/miglioramento servizi (per struttura) = 85% Soglia: 1 proposta di correzione/miglioramento servizi (per struttura) = 70%	-	40%

				Obiettivo non raggiunto: nessuna proposta di correzione/miglioramento servizi (per struttura) entro il termine = 0%		
						100%

AREA CONSERVAZIONE EDILIZIA						
N.	OBIETTIVO	INDICATORE	VALORE INIZIALE	TARGET 2019	TARGET 2021	PESO
14	Aggregare le procedure di gara per lavori e servizi manutentivi di interesse della Direzione Generale e delle Strutture Fondamentali	Numero di gare per lavori e servizi manutentivi aggregate	-	Target: Aggiudicazione gare aggregate entro il 31.12.2019 Livello di performance: Eccellenza: 5 gare aggiudicate = 100% Standard: 3 gare aggiudicate = 85% Soglia: 2 gare aggiudicate = 70% Obiettivo non raggiunto: N° gare aggiudicate < 2 = 0%	-	15%
17	Riqualificare gli spazi per gli studenti, sostituendo gli arredi nelle aule didattiche	Sostituzione dei posti banco nelle aule didattiche	NO	Target: installazione di 2000 nuovi posti banco entro il 31.12.2019 Livello di performance: Eccellenza: entro il 30.09.2019 = 100% Standard: entro il 30.11.2019 = 85% Soglia: entro il 31.12.2019 = 70% Obiettivo non raggiunto: Intervento non realizzato entro il termine = 0%	-	15%
18	Migliorare la sicurezza degli spazi, attuando interventi relativi alla prevenzione incendi (SCIA antincendio)	Numero di SCIA antincendio presentate	-	Target: presentazione di SCIA antincendio per edifici entro il 31.12.2019 Livello di performance: Eccellenza: 5 SCIA presentate = 100% Standard: 3 SCIA presentate = 85% Soglia: 2 SCIA presentate = 70% Obiettivo non raggiunto: N° SCIA presentate < 2 = 0%	10	25%
19	Migliorare la sicurezza degli spazi, progettando interventi volti alla prevenzione incendi (progetti prevenzione)	Numero di progetti di interventi di prevenzione incendio depositati	-	Target: deposito di progetti di prevenzione incendi entro il 31.12.2019 Livello di performance: Eccellenza: 5 progetti depositati = 100% Standard: 3 progetti depositati = 85% Soglia: 2 progetti depositati = 70% Obiettivo non raggiunto: N° progetti depositati < 2 = 0%	10	25%
20	Introdurre strumenti di programmazione per la verifica della sicurezza degli edifici	Redazione di un documento programmatico per la verifica della sicurezza degli edifici	NO	Target: SI (redazione documento) entro il 31.12.2019 Livello di performance: Eccellenza: redazione entro il 31.05.2019 = 100% Standard: redazione entro il 30.09.2019 = 85% Soglia: redazione entro il 31.12.2019 = 70% Obiettivo non raggiunto: attività non realizzata entro il termine = 0%	-	10%
27	Migliorare la qualità dei servizi offerti all'utenza esterna ed interna	Individuazione di correttivi e miglioramenti ai servizi in base agli indici di customer satisfaction	NO	Target: SI (individuazione correttivi e miglioramenti ai servizi offerti) entro il 31.12.2019 Livello di performance: Eccellenza: 3 proposte di correzione/miglioramento servizi (per struttura) = 100% Standard: 2 proposte di correzione/miglioramento servizi (per struttura) = 85% Soglia: 1 proposta di correzione/miglioramento servizi (per struttura) = 70% Obiettivo non raggiunto: nessuna proposta di correzione/miglioramento servizi (per struttura) entro il termine = 0%	-	10%
						100%

AREA SVILUPPO EDILIZIO						
N.	OBIETTIVO	INDICATORE	VALORE INIZIALE	TARGET 2019	TARGET 2021	PESO
16	Realizzare interventi di manutenzione straordinaria al fine di garantire e promuovere ambienti e servizi di supporto di qualità	Numero di interventi avviati/conclusi	-	Target: realizzazione degli interventi entro il rispettivo termine Livello di performance: Eccellenza: 4 interventi = 100% Standard: 3 interventi = 85% Soglia: 2 interventi = 70% Obiettivo non raggiunto: Meno di 2 interventi realizzati o realizzati dopo il termine = 0%	-	20%
20	Migliorare la sicurezza degli spazi, attuando interventi relativi alla prevenzione incendi (SCIA antincendio)	Numero di SCIA antincendio presentate	-	Target: presentazione di SCIA antincendio per edifici entro il 31.12.2019 Livello di performance: Eccellenza: 5 SCIA presentate = 100% Standard: 3 SCIA presentate = 85%	10	25%

				Soglia: 2 SCIA presentate = 70% Obiettivo non raggiunto: N° SCIA presentate < 2 = 0%		
21	Migliorare la sicurezza degli spazi, progettando interventi volti alla prevenzione incendi (progetti prevenzione)	Numero di progetti di interventi di prevenzione incendio depositati	-	Target: deposito di progetti di prevenzione incendi entro il 31.12.2019 Livello di performance: Eccellenza: 5 progetti depositati = 100% Standard: 3 progetti depositati = 85% Soglia: 2 progetti depositati = 70% Obiettivo non raggiunto: N° progetti depositati < 2 = 0%	10	25%
22	Introdurre strumenti di programmazione per la verifica della sicurezza degli edifici	Redazione di un documento programmatico per la verifica della sicurezza degli edifici	NO	Target: SI (redazione documento) entro il 31.12.2019 Livello di performance: Eccellenza: redazione entro il 31.05.2019 = 100% Standard: redazione entro il 30.09.2019 = 85% Soglia: redazione entro il 31.12.2019 = 70% Obiettivo non raggiunto: attività non realizzata entro il termine = 0%	-	20%
27	Migliorare la qualità dei servizi offerti all'utenza esterna ed interna	Individuazione di correttivi e miglioramenti ai servizi in base agli indici di customer satisfaction	NO	Target: SI (individuazione correttivi e miglioramenti ai servizi offerti) entro il 31.12.2019 Livello di performance: Eccellenza: 3 proposte di correzione/miglioramento servizi (per struttura) = 100% Standard: 2 proposte di correzione/miglioramento servizi (per struttura) = 85% Soglia: 1 proposta di correzione/miglioramento servizi (per struttura) = 70% Obiettivo non raggiunto: nessuna proposta di correzione/miglioramento servizi (per struttura) entro il termine = 0%	-	10%
						100%

AREA DIREZIONALE						
N.	OBIETTIVO	INDICATORE	VALORE INIZIALE	TARGET 2019	TARGET 2021	PESO
1	Implementare modalità di informazione on line agli studenti	Realizzazione di sportelli studenti virtuali	NO	Target: SI (avvio sperimentazione) entro il 31.12.2019 Livello di performance: Eccellenza: avvio entro il 31.07.2019 = 100% Standard: avvio entro il 31.10.2019 = 85% Soglia: avvio entro il 31.12.2019 = 75% Obiettivo non raggiunto: attività non realizzata entro il termine = 0%	-	15%
2	Incrementare l'offerta di servizi on line relativi alla carriera studenti	Attivazione di un cruscotto finalizzato al controllo dei requisiti per l'accesso all'esame di laurea e realizzazione di un sistema per la consegna, il deposito e la pubblicazione delle tesi di laurea on line	NO	Target: SI (operatività del cruscotto e disponibilità per i laureati della gestione tesi on line) entro il 31.12.2019 Livello di performance: Eccellenza: entrambi gli interventi entro il 30.09.2019 = 100% Standard: entrambi gli interventi entro il 31.10.2019 = 85% Soglia: almeno un intervento entro il 31.12.2019 = 70% Obiettivo non raggiunto: interventi non realizzati entro il termine = 0%	-	5%
10	Agevolare la logistica degli studenti fuori regione	Realizzazione sito web di incontro domanda/offerta posti letto per studenti	NO	Target: SI (accessibilità sito web) entro il 31.12.2019 Livello di performance: Eccellenza: accessibilità sito entro 31.08.2019 = 100% Standard: accessibilità sito entro 30.09.2019 = 85% Soglia: accessibilità sito entro 31.10.2019 = 70% Obiettivo non raggiunto: sito non accessibile entro il termine = 0%	-	5%
11	Dematerializzare i processi rivolti all'utenza interna	Numero di processi dematerializzati	-	Target: dematerializzazione processi entro il 31.12.2019 Livello performance: Eccellenza: 3 processi dematerializzati = 100% Standard: 2 processi dematerializzati = 85% Soglia: 1 processo dematerializzato = 70% Obiettivo non raggiunto: < 1 processo dematerializzato = 0%	-	5%
12	Progettare un sistema di ruoli utile a definire il fabbisogno qualitativo di personale tecnico amministrativo dell'Ateneo	Progettazione di un sistema di ruoli utile a definire il fabbisogno qualitativo di personale tecnico amministrativo dell'Ateneo	NO	Target: SI (definizione del sistema di ruoli) entro il 31.12.2019 Livello di performance: Eccellenza: revisione del regolamento di reclutamento in accordo col progetto = 100%	-	5%

				Target: applicazione del sistema alla definizione dei fabbisogni di personale = 85% Soglia: definizione del sistema di ruoli = 70% Obiettivo non raggiunto: attività non conclusa entro il termine = 0%		
17	Riqualificare gli spazi per gli studenti, sostituendo gli arredi nelle aule didattiche	Sostituzione dei posti banco nelle aule didattiche	NO	Target: aumento posti banco entro il 31.12.2019 Livello di performance: Eccellenza: entro il 30.09.2019 = 100% Standard: entro il 30.11.2019 = 85% Soglia: entro il 31.12.2019 = 70% Obiettivo non raggiunto: Intervento non realizzato entro il termine = 0%	-	5%
18	Migliorare la sicurezza degli spazi, attuando interventi relativi alla prevenzione incendi (SCIA antincendio)	Numero di SCIA antincendio presentate	-	Target: presentazione di SCIA antincendio per edifici entro il 31.12.2019 Livello di performance: Eccellenza: 5 SCIA presentate = 100% Standard: 3 SCIA presentate = 85% Soglia: 2 SCIA presentate = 70% Obiettivo non raggiunto: N° SCIA presentate <2= 0%	10	15%
19	Migliorare la sicurezza degli spazi, progettando interventi volti alla prevenzione incendi (progetti prevenzione)	Numero di progetti di interventi di prevenzione incendio depositati	-	Target: deposito di progetti di prevenzione incendi entro il 31.12.2019 Livello di performance: Eccellenza: 5 progetti depositati = 100% Standard: 3 progetti depositati = 85% Soglia: 2 progetti depositati = 70% Obiettivo non raggiunto: progetti depositati <2= 0%	10	15%
20	Introdurre strumenti di programmazione per la verifica della sicurezza degli edifici	Redazione di un documento programmatico per la verifica della sicurezza degli edifici	NO	Target: SI (redazione documento) entro il 31.12.2019 Livello di performance: Eccellenza: redazione entro il 31.05.2019 = 100% Standard: redazione entro il 30.09.2019 = 85% Soglia: redazione entro il 31.12.2019 = 70% Obiettivo non raggiunto: attività non realizzata entro il termine = 0%	-	5%
23	Mappare i processi delle Aree dirigenziali con particolare riferimento alle Aree ad elevato rischio corruttivo	Numero di processi ad alto rischio corruttivo mappati	-	Target: numero di processi ad alto rischio corruttivo mappati entro il 31.12.2019 Livello di performance: Eccellenza: n. 3 processi mappati = 100% Standard: n. 2 processi mappati = 75% Soglia: n. 1 processo mappato = 60% Obiettivo non raggiunto: nessun processo mappato entro il termine = 0%	-	5%
24	Ampliare le modalità di consultazione del materiale bibliotecario	Avvio servizio biblioteca "scaffale aperto"	NO	Target: SI (avvio servizio scaffale aperto) entro il 30.9.2019 Livello di performance: Eccellenza: avvio del servizio "scaffale aperto" su due sedi =100% Standard: avvio del servizio "scaffale aperto" su una sede = 85%; Soglia: affidamento del servizio di magnetizzazione del materiale librario da rendere fruibile a scaffale aperto = 70% Obiettivo non raggiunto: servizio non avviato entro il termine = 0%	-	5%
25	Estendere la catalogazione del materiale bibliografico	Catalogazione/scarto del materiale bibliografico	NO	Target: SI (estensione della catalogazione su Alma) entro 31.12.2019 Eccellenza: trattamento con catalogazione o scarto >= 50% del materiale individuato = 100% Standard: trattamento con catalogazione o scarto >= 40% del materiale individuato = 85% Soglia: trattamento con catalogazione o scarto >= 30% del materiale individuato = 70% Obiettivo non raggiunto: trattamento o catalogazione materiale < 30% del materiale entro il termine = 0%	-	5%
26	Migliorare la gestione e la fruibilità delle collezioni bibliografiche	Organizzazione del servizio di utilizzo del deposito librario presso l'Albergo dei Poveri	NO	Target: SI (organizzazione servizio utilizzo) entro il 31.12.2019 Livello di performance: Eccellenza: Accessibilità del deposito = 100% Standard: Trasferimento dei titoli di uso non comune nel Deposito dell'Albergo dei Poveri = 85% Soglia: Redazione di un regolamento di utilizzo del deposito = 70% Obiettivo non raggiunto: attività non svolta entro il termine = 0%	-	5%

27	Migliorare la qualità dei servizi offerti all'utenza esterna ed interna	Individuazione di correttivi e miglioramenti ai servizi in base agli indici di customer satisfaction	NO	Target: SI (individuazione correttivi e miglioramenti ai servizi offerti) entro il 31.12.2019 Livello di performance: Eccellenza: 3 proposte di correzione/miglioramento servizi (per struttura) = 100% Standard: 2 proposte di correzione/miglioramento servizi (per struttura) = 85% Soglia: 1 proposta di correzione/miglioramento servizi (per struttura) = 70% Obiettivo non raggiunto: nessuna proposta di correzione/miglioramento servizi (per struttura) entro il termine = 0%	-	5%
						100%

CEDIA						
N.	OBIETTIVO	INDICATORE	VALORE INIZIALE	TARGET 2019	TARGET 2021	PESO
1	Implementare modalità di informazione on line agli studenti	Realizzazione di sportelli studenti virtuali	NO	Target: SI (avvio sperimentazione) entro il 31.12.2019 Livello di performance: Eccellenza: avvio entro il 31.07.2019 = 100% Standard: avvio entro il 31.10.2019 = 85% Soglia: avvio entro il 31.12.2019 = 75% Obiettivo non raggiunto: attività non realizzata entro il termine = 0%	-	30%
2	Incrementare l'offerta di servizi on line relativi alla carriera studenti	Attivazione di un cruscotto finalizzato al controllo dei requisiti per l'accesso all'esame di laurea e realizzazione di un sistema per la consegna, il deposito e la pubblicazione delle tesi di laurea on line	NO	Target: SI (operatività del cruscotto e disponibilità per i laureati della gestione tesi on line) entro il 31.12.2019 Livello di performance: Eccellenza: entrambi gli interventi entro il 30.09.2019 = 100% Standard: entrambi gli interventi entro il 31.10.2019 = 85% Soglia: almeno un intervento entro il 31.12.2019 = 70% Obiettivo non raggiunto: interventi non realizzati entro il termine = 0%	-	15%
6	Implementare il sistema informatico per la rilevazione delle ore lavorate nell'ambito dei progetti di ricerca (timesheet)	Disponibilità del software e delle modalità operative per la rilevazione delle ore lavorate nell'ambito dei progetti di ricerca	NO	Target: SI (implementazione e modalità operative timesheet) entro il 31.12.2019 Livello di performance: Eccellenza entro il 31.10.2019 = 100% Standard entro il 30.11.2019 = 85% Soglia entro il 31.12.2019 = 75% Obiettivo non raggiunto: Attività non realizzata o realizzata dopo il termine soglia = 0%	-	20%
11	Dematerializzare i processi rivolti all'utenza interna	Numero di processi dematerializzati	-	Target: dematerializzazione processi entro il 31.12.2019 Livello performance: Eccellenza: 3 processi dematerializzati = 100% Standard: 2 processi dematerializzati = 85% Soglia: 1 processo dematerializzato = 70% Obiettivo non raggiunto: < 1 processo dematerializzato = 0%	-	10%
13	Razionalizzare le modalità di gestione delle presenze in servizio del personale	Implementazione del progetto sull'orario, responsabilizzazione del dipendente nella gestione del cartellino e riduzione dei giustificativi	NO	Target: SI (razionalizzazione gestione presenze) entro il 31.12.2019 Livello performance: Eccellenza: razionalizzazione gestione presenze entro il 30.06.2019 = 100% Standard: razionalizzazione gestione presenze entro il 30.09.2019 = 85% Soglia: razionalizzazione gestione presenze entro il 31.12.2019 = 70% Obiettivo non raggiunto: attività non completata entro il termine = 0%	-	10%
27	Migliorare la qualità dei servizi offerti all'utenza esterna ed interna	Individuazione di correttivi e miglioramenti ai servizi in base agli indici di customer satisfaction	NO	Target: SI (individuazione correttivi e miglioramenti ai servizi offerti) entro il 31.12.2019 Livello di performance: Eccellenza: 3 proposte di correzione/miglioramento servizi (per struttura) = 100% Standard: 2 proposte di correzione/miglioramento servizi (per struttura) = 85% Soglia: 1 proposta di correzione/miglioramento servizi (per struttura) = 70% Obiettivo non raggiunto: nessuna proposta di correzione/miglioramento servizi (per struttura) entro il termine = 0%	-	15%
						100%

DIPARTIMENTI E CENTRI						
N.	OBIETTIVO	INDICATORE	VALORE INIZIALE	TARGET 2019	TARGET 2021	PESO
6	Implementare il sistema informatico per la rilevazione delle ore lavorate nell'ambito dei progetti di ricerca (timesheet)	Disponibilità del software e delle modalità operative per la rilevazione delle ore lavorate nell'ambito dei progetti di ricerca	NO	Messa a disposizione del software e delle modalità operative per la rilevazione delle ore lavorate nell'ambito dei progetti di ricerca entro il 31.12.2019 (SI/NO)	-	25%
8	Razionalizzare le procedure di audit dei progetti di ricerca	Definizione e diffusione di una procedura interna comune per audit dei progetti di ricerca	NO	Definizione e diffusione di una procedura interna comune per audit dei progetti di ricerca entro il 31.12.2019 (SI/NO)	-	25%
27	Migliorare la qualità dei servizi offerti all'utenza esterna ed interna	Individuazione di correttivi e miglioramenti ai servizi in base agli indici di customer satisfaction	NO	Target: SI (individuazione correttivi e miglioramenti ai servizi offerti) entro il 31.12.2019 Livello di performance: Eccellenza: 3 proposte di correzione/miglioramento servizi (per struttura) = 100% Standard: 2 proposte di correzione/miglioramento servizi (per struttura) = 85% Soglia: 1 proposta di correzione/miglioramento servizi (per struttura) = 70% Obiettivo non raggiunto: nessuna proposta di correzione/miglioramento servizi (per struttura) entro il termine = 0%	-	50%
						100%

SCUOLE						
N.	OBIETTIVO	INDICATORE	VALORE INIZIALE	TARGET 2019	TARGET 2021	PESO
1	Implementare modalità di informazione on line agli studenti (*)	Realizzazione di sportelli studenti virtuali	NO	Target: SI (avvio sperimentazione) entro il 31.12.2019 Livello di performance: Eccellenza: avvio entro il 31.07.2019 = 100% Standard: avvio entro il 31.10.2019 = 85% Soglia: avvio entro il 31.12.2019 = 75% Obiettivo non raggiunto: attività non realizzata entro il termine = 0%	-	20%
2	Incrementare l'offerta di servizi on line relativi alla carriera studenti (*)	Attivazione di un cruscotto finalizzato al controllo dei requisiti per l'accesso all'esame di laurea e realizzazione di un sistema per la consegna, il deposito e la pubblicazione delle tesi di laurea on line	NO	Target: SI (operatività del cruscotto e disponibilità per i laureati della gestione tesi on line) entro il 31.12.2019 Livello di performance: Eccellenza: entrambi gli interventi entro il 30.09.2019 = 100% Standard: entrambi gli interventi entro il 31.10.2019 = 85% Soglia: almeno un intervento entro il 31.12.2019 = 70% Obiettivo non raggiunto: interventi non realizzati entro il termine = 0%	-	20%
4	Aumentare la partecipazione a saloni ed eventi di orientamento fuori regione (**)	a) Numero di saloni o eventi di orientamento sul territorio nazionale e internazionale b) Numero di scuole secondarie superiori incontrate sul territorio nazionale	a) 20 b) 443	a) Target: aumento numero di saloni o eventi di orientamento sul territorio nazionale e internazionale anno 2019 Livello di performance: Eccellenza: saloni/eventi >= 20 = 100% Standard: saloni/eventi >= 15 = 85% Soglia: saloni/eventi >= 12 = 70% Obiettivo non raggiunto: saloni/eventi < 12 = 0% b) Target: aumento numero di scuole secondarie superiori incontrate anno 2019 Livello di performance: Eccellenza: scuole incontrate >= 480 = 100% Standard: scuole incontrate >= 470 = 85% Soglia: scuole incontrate >= 450 = 70% Obiettivo non raggiunto: scuole incontrate < 450 = 0% Media livello performance a) e b)	a) 25 b) 520	5%
27	Migliorare la qualità dei servizi offerti all'utenza esterna ed interna	Individuazione di correttivi e miglioramenti ai servizi in base agli indici di customer satisfaction	NO	Target: SI (individuazione correttivi e miglioramenti ai servizi offerti) entro il 31.12.2019 Livello di performance: Eccellenza: 3 proposte di correzione/miglioramento servizi (per struttura) = 100% Standard: 2 proposte di correzione/miglioramento servizi (per struttura) = 85% Soglia: 1 proposta di correzione/miglioramento servizi (per struttura) = 70% Obiettivo non raggiunto: nessuna proposta di correzione/miglioramento servizi (per struttura) entro il termine = 0%	-	55%
						100%

(*) Per le Scuole per la quali non è ancora stato costituito lo Sportello Unico Studenti presso l'Area Didattica e internazionalizzazione.

(**) Collaborazione alle attività di orientamento coordinate dall'Area Apprendimento permanente e orientamento.

BIBLIOTECHE						
N.	OBIETTIVO	INDICATORE	VALORE INIZIALE	TARGET 2019	TARGET 2021	PESO
24	Ampliare le modalità di consultazione del materiale bibliotecario	Avvio servizio biblioteca "scaffale aperto"	NO	Target: SI (avvio servizio scaffale aperto) entro il 30.9.2019 Livello di performance: Eccellenza: avvio del servizio "scaffale aperto" su due sedi = 100% Standard: avvio del servizio "scaffale aperto" su una sede = 85%; Soglia: affidamento del servizio di magnetizzazione del materiale librario da rendere fruibile a scaffale aperto = 70% Obiettivo non raggiunto: servizio non avviato entro il termine = 0%	-	30%
25	Estendere la catalogazione del materiale bibliografico	Catalogazione/scarto del materiale bibliografico	NO	Target: SI (estensione della catalogazione su Alma) entro 31.12.2019 Eccellenza: trattamento con catalogazione o scarto >= 50% del materiale individuato = 100% Standard: trattamento con catalogazione o scarto >= 40% del materiale individuato = 85% Soglia: trattamento con catalogazione o scarto >= 30% del materiale individuato = 70% Obiettivo non raggiunto: trattamento o catalogazione materiale < 30% del materiale entro il termine = 0%	-	30%
26	Migliorare la gestione e la fruibilità delle collezioni bibliografiche	Organizzazione del servizio di utilizzo del deposito librario presso l'Albergo dei Poveri	NO	Target: SI (organizzazione servizio utilizzo) entro il 31.12.2019 Livello di performance: Eccellenza: Accessibilità del deposito = 100% Standard: Trasferimento dei titoli di uso non comune nel Deposito dell'Albergo dei Poveri = 85% Soglia: Redazione di un regolamento di utilizzo del deposito = 70% Obiettivo non raggiunto: attività non svolta entro il termine = 0%	-	30%
27	Migliorare la qualità dei servizi offerti all'utenza esterna ed interna	Individuazione di correttivi e miglioramenti ai servizi in base agli indici di customer satisfaction	NO	Target: SI (individuazione correttivi e miglioramenti ai servizi offerti) entro il 31.12.2019 Livello di performance: Eccellenza: 3 proposte di correzione/miglioramento servizi (per struttura) = 100% Standard: 2 proposte di correzione/miglioramento servizi (per struttura) = 85% Soglia: 1 proposta di correzione/miglioramento servizi (per struttura) = 70% Obiettivo non raggiunto: nessuna proposta di correzione/miglioramento servizi (per struttura) entro il termine = 0%	-	30%
						100%

Nell'allegato tecnico sono descritti il protocollo di rilevazione e le specifiche dati relative agli indicatori.

3.2 IL COLLEGAMENTO TRA OBIETTIVI E RISORSE

Il bilancio di previsione rappresenta gli effetti contabili delle scelte assunte in sede di programmazione strategica e operativa e la loro motivazione e coerenza con il programma, con il quadro economico-finanziario e con i vincoli di finanza pubblica. Il bilancio dell'Ateneo è classificato in missioni e programmi. Le missioni rappresentano le funzioni principali e gli obiettivi strategici perseguiti utilizzando risorse finanziarie, umane e strumentali, mentre i programmi rappresentano gli aggregati omogenei di attività volte a perseguire gli obiettivi definiti nell'ambito delle missioni.

Gli obiettivi funzionali del *Piano integrato*, così come gli obiettivi del *Programma Triennale* sono catalogati e aggregati secondo le missioni del bilancio: *Istruzione universitaria*, *Ricerca e innovazione*, *Servizi istituzionali e generali delle amministrazioni pubbliche*, al fine di evidenziare l'integrazione con la programmazione economico-finanziaria, grazie all'indicazione degli stanziamenti di bilancio classificati per missioni e programmi (ai sensi dal Decreto Legislativo n. 21 del 16 gennaio 2014 e dall'articolo 4 comma 2 lettera d) del Decreto Legislativo 8 giugno 2017 n. 394), che evidenziano le finalità della spesa, allo scopo di assicurare maggiore trasparenza e confrontabilità delle informazioni riguardanti il processo di allocazione delle risorse pubbliche e la destinazione delle stesse.

MISSIONE	OBIETTIVI FUNZIONALI	RISORSE ¹
Ricerca e innovazione	6-7-8-9-26	€ 154.991.749
Istruzione universitaria	1-3-4-5-16-17-18-19-20-24-25	€ 93.837.620
Tutela della salute	-	€ 26.403.990
Servizi istituzionali e generali delle amministrazioni pubbliche	2-10-11-12-13-14-15-21-22-23-27	€ 44.713.226

Per ciascun obiettivo, da quest'anno, sono inoltre indicate **le risorse finanziarie e umane² specificamente previste per il suo raggiungimento**, riportate nel protocollo di rilevazione, nell'**ALLEGATO TECNICO**.

3.3 IL MONITORAGGIO E LA VALUTAZIONE

Lo stato di avanzamento degli obiettivi, durante l'anno, verrà sottoposto a monitoraggio in itinere:

- › durante il corso dell'anno, il Direttore Generale, di concerto con i dirigenti, monitora costantemente il grado di avanzamento degli obiettivi funzionali;
- › entro il 31 luglio dell'anno di riferimento, il Direttore Generale, sulla base dei dati forniti dai singoli dirigenti, comunica al Consiglio di Amministrazione il grado di avanzamento degli obiettivi contenuti nel *Piano integrato* e le eventuali criticità riscontrate. In tale occasione, il Consiglio di Amministrazione definisce possibili interventi correttivi e rimodulazioni degli obiettivi e degli indicatori, al fine di garantirne la realizzazione. Gli interventi attuati in sede di monitoraggio in itinere sono tempestivamente comunicati, insieme al grado di avanzamento degli obiettivi, all'OIV e riportati nella *Relazione annuale sulla performance*.
- › entro la fine dell'anno di riferimento, il Direttore Generale può provvedere ad una rilevazione pre-consuntiva del grado di raggiungimento degli obiettivi, ai fini di calibrare il *Piano integrato* dell'anno successivo.

Al termine del ciclo della performance, verrà rilevato il risultato della performance organizzativa complessiva dell'Ateneo e il risultato di ciascuna Area dirigenziale.

La media del grado di raggiungimento degli obiettivi funzionali, ponderata in base ai rispettivi pesi, rappresenterà la **performance organizzativa complessiva dell'Ateneo**.

La media del grado di raggiungimento degli obiettivi assegnati a ciascuna struttura, tenuto conto dei pesi relativi, rappresenterà la **performance organizzativa della struttura**.

Tale risultato sarà rendicontato, entro il 30 giugno dell'anno successivo a quello di riferimento, nella proposta di *Relazione annuale sulla performance*, presentata dal Direttore Generale al Consiglio di Amministrazione per l'approvazione e, previa validazione da parte del Nucleo di Valutazione nelle funzioni di OIV, pubblicata sul sito di Ateneo e sul Portale della performance.

¹ Bilancio preventivo non autorizzatorio in contabilità finanziaria 2019.

² In termini di FTE. L'equivalente a tempo pieno (FTE – Full-Time Equivalent) è una unità di misura corrispondente al carico di lavoro di un dipendente a tempo pieno. Viene calcolato sommando tutte le ore lavorative in un anno erogate dal personale dedicate ad una attività e dividendo poi il risultato ottenuto per il numero delle ore di lavoro di un dipendente a tempo pieno.

4.1 IL SISTEMA DI VALUTAZIONE DEL PERSONALE

La valutazione dei dirigenti e del personale tecnico amministrativo è stata introdotta sistematicamente nell'Ateneo a partire dal 2011. Il Sistema attualmente in vigore è il risultato di successivi adeguamenti, operati con il coinvolgimento dei soggetti interessati, in relazione alle opportunità di miglioramento riscontrate in corso di applicazione. La metodologia ad esso sottesa è definita nel *Sistema di misurazione e valutazione della performance*, a seguito di incontri con le rappresentanze sindacali e con i soggetti che svolgono un ruolo valutativo nel processo. Negli ultimi anni sono state apportate modifiche tese a migliorare il processo e altri necessari adeguamenti all'evoluzione normativa nel frattempo intervenuta.

Uno degli obiettivi di miglioramento, nell'ambito della valutazione del personale, è la maggior diffusione della cultura organizzativa e valutativa, che permetta una reale condivisione del processo. A tal fine sono stati previsti per il 2019 incontri di formazione e informazione con i soggetti coinvolti.

La valutazione delle prestazioni riguarda il direttore Generale, i dirigenti e tutto il personale tecnico amministrativo in servizio presso l'Ateneo a tempo indeterminato e determinato.

4.2 QUALI SONO GLI ELEMENTI UTILIZZATI PER LA VALUTAZIONE

La valutazione del **Direttore Generale** è rappresentata dal risultato della performance complessiva dell'Ateneo (70%) e da elementi specifici dell'azione posta in essere, evidenziati dal Rettore (30%).

La performance individuale dei **Dirigenti** si compone di:

- › comportamenti organizzativi posti in essere, tra cui la capacità dimostrata di valutare in maniera differenziata i propri collaboratori, in base alle diverse performance degli stessi (competenze organizzative) (40%);
- › raggiungimento degli obiettivi funzionali assegnati all'area dirigenziale di diretta responsabilità, nell'ambito dei quali sono ricompresi gli obiettivi individuali (risultato raggiunto – obiettivi di struttura e individuali) (50%);
- › contributo fornito alla performance complessiva dell'Ateneo (risultato raggiunto – obiettivi di Ateneo) (10%).

Il *Sistema di misurazione e valutazione della performance* definisce le schede di valutazione dei dirigenti in base al ruolo.

La performance individuale del **Personale tecnico amministrativo** si compone di:

- › comportamenti organizzativi dimostrati rispetto ai comportamenti attesi in relazione all'area, alla categoria e al ruolo rivestito (competenze organizzative);
- › raggiungimento degli obiettivi funzionali previsti per la struttura o unità organizzativa di assegnazione, nell'ambito dei quali sono ricompresi, per il personale di categoria EP e D con incarico, gli obiettivi individuali (risultato raggiunto – obiettivi individuali) e per il restante personale, quelli di gruppo (risultato raggiunto – obiettivi di gruppo).

Come previsto dal *Sistema di misurazione e valutazione della performance*, le schede di valutazione del personale tecnico amministrativo sono definite dal Direttore Generale in base al ruolo dei singoli dipendenti.

Le schede di valutazione sono disponibili, assieme a tutto il materiale relativo al processo di valutazione, al link:

<https://intranet.unige.it/personale/Sistemadivalutazionepersonaletecnicoamministrativo.html>

4.3 QUALI SONO GLI OBIETTIVI DI GRUPPO E INDIVIDUALI

Il **Direttore Generale** risponde dell'attuazione di tutti gli obiettivi funzionali dell'Ateneo.

Ai **Dirigenti** sono attribuiti gli obiettivi funzionali assegnati all'Area dirigenziale di diretta responsabilità, che rappresentano anche i loro obiettivi individuali.

Al **Personale tecnico amministrativo** di tutte le strutture è attribuito l'obiettivo:

N.	OBIETTIVO	INDICATORE	VALORE INIZIALE	TARGET 2019
27	Migliorare la qualità dei servizi offerti all'utenza esterna ed interna	Individuazione di correttivi e miglioramenti ai servizi in base agli indici di customer satisfaction	NO	Target: SI (individuazione correttivi e miglioramenti ai servizi offerti) entro il 31.12.2019 Livello di performance: Eccellenza: 3 proposte di correzione/miglioramento servizi (per struttura) = 100% Standard: 2 proposte di correzione/miglioramento servizi (per struttura) = 85% Soglia: 1 proposta di correzione/miglioramento servizi (per struttura) = 70% Obiettivo non raggiunto: nessuna proposta di correzione/miglioramento servizi (per struttura) entro il termine = 0%

Esso prevede che sia svolta, sotto la coordinazione del dirigente e dei titolari di posizione organizzativa presso la struttura, un'analisi degli esiti del questionario annuale di customer satisfaction somministrato dall'Area Direzionale a studenti, docenti, direttori di Dipartimento, presidi di Scuola e presidenti di Centro, responsabili di progetto e coordinatori di corso di studio, organi di governo, dirigenti e personale tecnico amministrativo, o altre indagini sulla soddisfazione dell'utenza esterna ed interna in relazione servizi erogati, anche svolte ad hoc direttamente dalla struttura erogante, o altri indicatori di qualità, e che siano individuati correttivi e miglioramenti dei servizi, e definito un piano di applicazione. Le specifiche tecniche dell'indicatore sono definite nell' **ALLEGATO TECNICO**.

Come previsto dal *Sistema di Misurazione e valutazione della performance*, l'obiettivo costituisce obiettivo individuale per chi riveste un incarico di responsabilità (Capi Servizio, Capi Settore, Capi Ufficio, Responsabili di Sportello, Direttori di Biblioteca, Direttori di Centro servizi, Responsabili amministrativi ed equiparati, Coordinatori tecnici), e obiettivo di gruppo per il restante personale.

Tale assegnazione è tesa a favorire la collaborazione e il lavoro di gruppo rispetto alla frammentazione delle attività e alla competizione.

In particolare, a seconda della categoria di appartenenza e del ruolo organizzativo rivestito dal personale, la partecipazione individuale e di gruppo al raggiungimento dell'obiettivo è così declinata:

RUOLO ORGANIZZATIVO	TIPOLOGIA OBIETTIVO	ATTIVITA' RICHIESTA
Dirigenti	Individuale	Costituzione di gruppi di lavoro all'interno dell'Area o presso le Strutture fondamentali. Coordinamento generale dell'attività di analisi condivisa degli esiti del questionario annuale di customer satisfaction, di altre indagini sulla soddisfazione dell'utenza o di indicatori di qualità del servizio. Disposizione dello svolgimento di eventuali indagini ad hoc sulla soddisfazione dell'utenza o rilevazione indicatori di qualità dei servizi. Verifica delle relazioni dei gruppi di lavoro sulle criticità individuate e della validità delle proposte di correttivi/miglioramenti presentate. Definizione di un piano di applicazione. Presentazione delle proposte al Direttore Generale entro il 31.12.2019.
Personale di categoria D e EP con incarico (Capo Servizio, Capo Settore, Capo Ufficio, Responsabile di Sportello, Responsabile Amministrativo, Direttore di Biblioteca, Direttore di Centro, Coordinatore tecnico)	Individuale	Coordinamento dei gruppi di lavoro all'interno della struttura di competenza. Coordinamento dell'attività di analisi condivisa degli esiti del questionario annuale di customer satisfaction, di altre indagini sulla soddisfazione dell'utenza o di indicatori di qualità dei servizi offerti. Svolgimento di eventuali indagini ad hoc sulla soddisfazione dell'utenza o rilevazione indicatori di qualità dei servizi. Presentazione al dirigente di una relazione contenente proposte di di correttivi/miglioramenti dei servizi di competenza.
Restante Personale	Di gruppo	Partecipazione ai gruppi di lavoro per l'analisi condivisa degli esiti del questionario annuale di customer satisfaction, di altre indagini sulla soddisfazione dell'utenza o di indicatori di qualità dei servizi offerti. Contributo all'attività di analisi delle criticità. Contributo all'individuazione di proposte di correttivi/miglioramenti dei servizi.

Gli esiti del questionario annuale di customer satisfaction, in via di somministrazione, saranno forniti dall'Area Direzionale appena disponibili.

4.4 QUALI RUOLI ORGANIZZATIVI SONO COINVOLTI COME VALUTATORI

La valutazione annuale del Direttore Generale spetta al Consiglio di Amministrazione, su proposta motivata del Nucleo di Valutazione, sentito il Rettore.

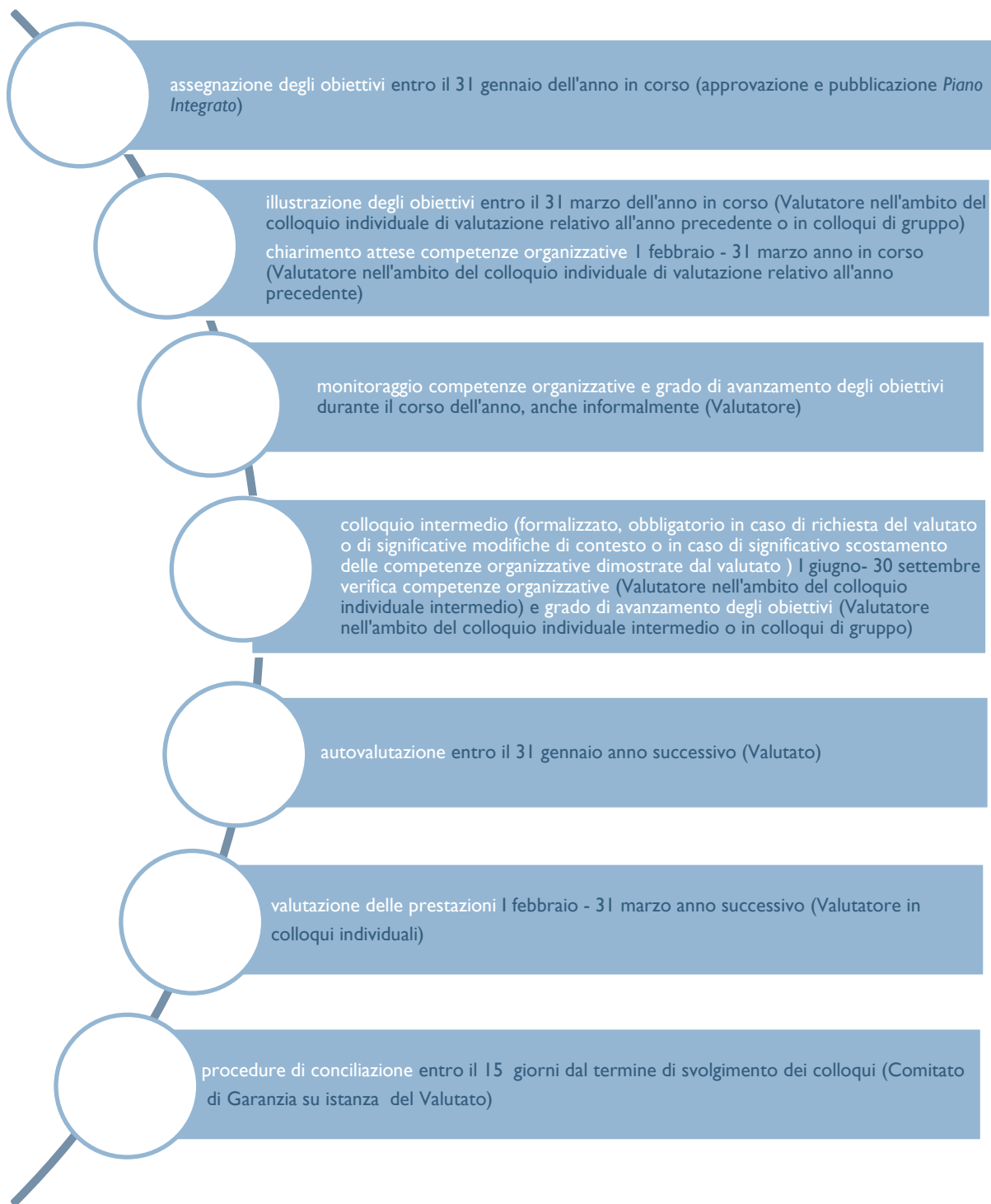
I dirigenti sono valutati dal Direttore Generale.

Per il personale tecnico amministrativo, il Sistema di misurazione delle prestazioni prevede, quali soggetti che svolgono un ruolo valutativo nel processo:

VALUTATORE	Il soggetto responsabile di formulare la valutazione. Per il personale delle Aree della Direzione Generale e CEDIA: il Dirigente della relativa Area dirigenziale (per l'Area Direzionale: il Direttore Generale). Per il personale di Dipartimenti, Scuole, Biblioteche, Centri e IANUA: il Direttore Generale. Tale responsabilità non è delegabile e il Valutatore è responsabile della valutazione finale attribuita al dipendente.
VALUTATORE INTERMEDIO	Il soggetto che formula una proposta di valutazione al Valutatore, sulla base delle informazioni fornite dal Referente, previa verifica di merito, è il Capo Servizio, ove previsto. Egli può svolgere, su delega del Valutatore, il colloquio. Laddove non presente, l'attività di valutatore intermedio è svolta direttamente dal Dirigente.
REFERENTE	Il soggetto che fornisce informazioni sul lavoro del Valutato, sia per diretta conoscenza, sia traendolo da ogni altro soggetto necessario, al Valutatore e Valutatore intermedio è, a seconda della tipologia di struttura, il Capo Settore, il Capo Ufficio, il Responsabile Sportello, il Responsabile Amministrativo, il Coordinatore tecnico, il Direttore di Biblioteca o di Centro. Per il personale convenzionato, il Referente assume informazioni presso il personale che coordina l'attività svolta in convenzione. Egli può svolgere, su delega del Valutatore, il colloquio. Laddove non presenti, l'attività del referente è svolta direttamente dal Capo Servizio o dal dirigente.

4.5 COME SI ARTICOLA IL PROCESSO DI VALUTAZIONE E CON QUALI TEMPI

Il processo di valutazione del personale prevede le seguenti attività:



4.6 QUAL È LA RELAZIONE TRA VALUTAZIONE E INCENTIVAZIONE DEL PERSONALE

La valutazione delle prestazioni e dei risultati dei dirigenti è utilizzata per gli scopi previsti dalla normativa vigente e, in particolare, al fine della corresponsione della retribuzione di risultato.

Per il personale tecnico amministrativo, la valutazione è utilizzata per gli scopi previsti dalla normativa vigente e, in particolare, con le modalità stabilite in sede di contrattazione integrativa, ai fini di:

- › corresponsione del trattamento accessorio collegato alla produttività, comunque denominato (tutto il personale);
- › riconoscimento della parte dell'indennità collegata agli incarichi di responsabilità, corrisposta a seguito della verifica positiva dei risultati (per il personale di categoria D con incarico di responsabilità);
- › corresponsione della retribuzione di risultato (per il personale di categoria EP);
- › progressioni orizzontali.

I criteri generali di utilizzo di tali elementi ai fini dell'incentivazione del personale, ai sensi del Contratto collettivo nazionale di lavoro, sono decisi annualmente in sede di contrattazione integrativa.

4.7 LA GESTIONE DEI RISCHI DI CORRUZIONE

Si ritiene qui utile enucleare alcuni elementi sintetici maggiormente collegati alla performance e all'organizzazione, rimandando per approfondimenti al *Piano Triennale di Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza 2018-2020*, deliberato dal Consiglio di Amministrazione nella seduta del 24/10/2018.

LA ROTAZIONE DEI DIRIGENTI

La rotazione del personale – in particolare con funzioni dirigenziali - preposto alle aree a più elevato rischio di corruzione rappresenta una misura di importanza cruciale tra gli strumenti di prevenzione della corruzione, e l'esigenza del ricorso a questo sistema è stata sottolineata anche a livello internazionale. L'alternanza tra più professionisti nell'assunzione delle decisioni e nella gestione delle procedure, infatti, riduce il rischio che possano crearsi relazioni particolari tra amministrazioni ed utenti, con il conseguente consolidarsi di situazioni di privilegio e l'aspettativa a risposte illegali improntate a collusione.

Nel mese di dicembre 2017 il Responsabile della Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza ha presentato agli organi di governo la proposta di un piano di rotazione per il personale dirigenziale, strutturato in quattro sezioni:

1) Individuazione delle posizioni dirigenziali da sottoporre a rotazione

Sono illustrati i fattori che determinano l'individuazione delle posizioni dirigenziali da sottoporre a rotazione. Essi, riprendendo l'impostazione delineata da ANAC, si basano sul valore del rischio corruttivo collegato alle aree di attività di competenza, sulla ricerca del miglioramento delle performance individuali e organizzative e sul rispetto del buon andamento e continuità dell'azione amministrativa.

2) Programmazione della rotazione

Sono illustrati i criteri e i limiti che occorre seguire per la progettazione organizzativa.

Il primo è il criterio temporale, analizzato sotto un duplice aspetto, ovvero l'individuazione del momento in cui applicare la rotazione e la determinazione del numero massimo di anni in cui l'incarico dirigenziale è attribuibile al medesimo soggetto.

Nel secondo criterio sono richiamati i principi di trasparenza e pari opportunità per le procedure di conferimento di incarico dirigenziale, l'obbligo di verifica delle competenze tecniche professionali e organizzative possedute rispetto alla posizione per cui si concorre e la valorizzazione dei risultati delle performance dell'ultimo triennio. È altresì stabilito che per le posizioni dirigenziali a più elevato rischio corruttivo l'incarico vada attribuito a soggetto diverso dall'attuale titolare, fatte salve motivate determinazioni in senso diverso assunte dal direttore generale. In questa ultima ipotesi l'amministrazione deve adottare delle misure alternative alla rotazione.

Il terzo criterio stabilisce che la rotazione deve essere sostenuta da un programma di formazione che consenta al personale dirigenziale l'acquisizione di competenze trasversali e l'arricchimento del profilo professionale, da realizzarsi, ad esempio, con stage presso altre p.a. È inoltre prevista la possibilità per il dirigente a cui è attribuito un incarico dirigenziale in un'area diversa rispetto a quella di provenienza di richiedere un periodo di affiancamento, per la durata massima di sei mesi, al precedente titolare dell'incarico. In ultimo è prescritto che la rotazione debba necessariamente avvenire sulla base di una programmazione pluriennale.

3) Adozione di misure alternative alla rotazione

Come evidenziato in precedenza la stessa ANAC riconosce alle pubbliche amministrazioni la facoltà di subordinare l'applicazione della rotazione di fronte ad imperative esigenze di buon andamento e continuità dell'azione amministrativa. Tale deroga è contemperata dall'obbligo di assumere misure alternative alla rotazione, anch'esse idonee a diminuire il rischio corruttivo.

4) Rotazione per il triennio 2018-2020

Sono state elencate le posizioni dirigenziali in scadenza, che potranno essere sottoposte a rotazione tenuto conto del nuovo assetto organizzativo in via di definizione a cura della Direzione Generale, oltre alle misure alternative alla rotazione. Alla luce delle attese modifiche all'assetto organizzativo che avrebbero potuto impattare anche sulla valutazione del rischio, per l'anno 2018 gli incarichi dirigenziali in essere sono stati confermati per la durata di un anno. In ogni caso è tenuto conto dell'analisi dei rischi di cui all'allegato I, ai fini dell'obbligo di rotazione dei dirigenti, si considerano a rischio le aree con un punteggio totale maggiore di quello medio, ossia:

Area Promozione e sviluppo (ora Area Logistica e promozione)
Area Didattica e studenti (ora Area Didattica e internazionalizzazione)
Area Personale
Area Approvvigionamenti (Area Negoziale)
Area Conservazione edilizia
Area Sviluppo edilizio

Alla luce di quanto sopra, il Direttore Generale, con proprio decreto n. 6255 del 18.12.2018, ha conferito i nuovi incarichi dirigenziali di responsabili delle Aree costituite presso la Direzione Generale e di CeDIA per il periodo 1.1.2019-31.12.2021, effettuando la rotazione di 5 incarichi su 11, precisamente nelle Aree Approvvigionamenti (Area Negoziale), Didattica e studenti (ora Area Didattica e internazionalizzazione), Ricerca e trasferimento tecnologico, Personale, Apprendimento permanente e orientamento.

Per le Aree individuate come a rischio che mantengono a capo il precedente dirigente (Area Conservazione edilizia, Sviluppo edilizio e Promozione e sviluppo (ora Area Logistica e promozione)) sono state assunte misure di audit (verifica del 5% delle attività di competenza tramite controllo dei documenti, della correttezza delle procedure, nonché accertamento fattuale dell'avvenuta realizzazione e della reale adeguatezza dei risultati degli interventi effettuati rispetto a quelli dichiarati).

Oltre alla rotazione del personale dirigenziale, tra la fine del 2017 e nel corso del 2018 sono state effettuate le procedure per il conferimento degli incarichi di Capo Servizio, le quali hanno consentito una parziale rotazione dei responsabili preposti al coordinamento di strutture "a rischio".

Entro la fine del 2018 sono state inoltre espletate le procedure per il conferimento degli incarichi di Segretario Amministrativo, consentendo, anche in questo caso, una parziale rotazione dei "corpi intermedi".

LE MISURE ALTERNATIVE ALLA ROTAZIONE

Nell'arco del 2018 sono state adottate ulteriori misure alternative alla rotazione, oltre a quanto sopra descritto in merito alla parziale rotazione di altre posizioni organizzative (capi servizio, segretari amministrativi). Le modalità di realizzazione delle stesse, anche con riferimento agli aspetti tecnico organizzativi, saranno dettagliate in futuri atti del direttore generale.

Per la riduzione del valore del rischio corruttivo nei processi relativi all'ambito degli affidamenti di lavori, servizi e forniture, è stato proposto di adottare le seguenti misure alternative alla rotazione:

- > Per il processo di acquisizione di beni e servizi il soggetto richiedente e il soggetto responsabile del processo di affidamento e aggiudicazione del bando di gara non possono coincidere, né essere legati da uno stretto rapporto di dipendenza gerarchica (es. Capo servizio- Dirigente). L'obiettivo è quello di diminuire la possibilità che il processo di acquisizione possa essere gestito in via esclusiva da un solo soggetto o da più soggetti, senza possibilità di controllo esterno.
- > Le attività di supporto amministrativo al RUP sono svolte da personale amministrativo assegnato ad un'area dirigenziale diversa da quella competente alle attività di acquisizione di beni e servizi. Con tale modalità organizzativa è rispettata la centralità riconosciuta al RUP dal nuovo codice degli appalti permettendo al contempo una segregazione delle funzioni più strettamente attinenti ad aspetti amministrativi, che verranno comunque svolti sotto la sua supervisione.
- > Per la riduzione del valore corruttivo nei restanti processi, si è proposto di istituire una commissione di audit interno, nominata dal Direttore Generale con cadenza triennale.

4.8 GLI OBIETTIVI IN MATERIA DI PREVENZIONE DELLA CORRUZIONE E TRASPARENZA

Rinviano al PTPCT 2018-20 per ulteriori dettagli, e al PTPCT 2019-21 che sarà sottoposto all'approvazione del Consiglio di Amministrazione nella seduta di gennaio 2019, si segnala che – per quanto qui interessa - gli obiettivi più pregnanti da realizzare nel corso del triennio attengono alla nuova mappatura dei processi conseguente alla riorganizzazione interna degli uffici, tuttora in atto, e all'ampliamento del "modello a rete" previsto dal PNA 2016, già parzialmente attivato per gli obblighi relativi alla trasparenza, mediante l'individuazione degli "Uffici di Supporto all'Area" quali referenti interni di struttura per la trasparenza. A tal fine si propone di:

- individuare per ogni Area Dirigenziale, per il CEDIA e per le Strutture Fondamentali (quantomeno a livello di Scuola) un referente per l'anticorruzione il quale può coincidere con l'Ufficio supporto all'Area, ove presente, o può in alternativa essere indicato in altra struttura/soggetto dal dirigente competente;

- individuare referenti per la trasparenza anche per gli uffici in staff alla Direzione Generale, per le Strutture Fondamentali (quantomeno a livello di Scuola) e per il CEDIA.

Come affermato nel PNA 2016, attraverso il modello a rete il RPCT può effettivamente esercitare poteri di programmazione, impulso e coordinamento e promuovere il coinvolgimento e la responsabilizzazione di tutti coloro che, a vario titolo, partecipano dell'adozione e dell'attuazione delle misure di prevenzione.

I referenti per la trasparenza e per l'anticorruzione concorrono con il RPCT e con l'Area Direzionale alla definizione della nuova mappatura dei processi cui sarà dato avvio nel 2019.

N° OBIETTIVO FUNZIONALE	MISSIONE / INDIRIZZI GENERALI	PROGRAMMA TRIENNALE 2019-2021 - OBIETTIVO STRATEGICO / INDIRIZZI GENERALI DI GESTIONE	PROGRAMMA TRIENNALE 2019-2021 - AZIONE / INDIRIZZO	STRUTTURA RESPONSABILE	OBIETTIVO	INDICATORE	FORMULA/CRONOPROGRAMMA	VALORE INIZIALE	TARGET 2019	TARGET 2021	SPECIFICHE DATI	TIPO INDICATORE	RISORSE UMANE PREVISTE (Full Time Equivalent)	RISORSE FINANZIARIE PREVISTE	DATA RILEVAZIONE	FONTE/RESPONSABILE DEL DATO	PESO SULLA PERFORMANCE COMPLESSIVA
1	MISSIONE A. LA FORMAZIONE E I SERVIZI AGLI STUDENTI	Obiettivo 5. Garantire e promuovere ambienti e servizi di supporto di qualità per i processi formativi, adeguati alle esigenze di studenti e docenti		AREA DIDATTICA E INTERNAZIONALIZZAZIONE AREA DIREZIONALE CEDIA SCUOLE	Implementare modalità di informazione on line agli studenti	Realizzazione di sportelli studenti virtuali	Avvio sperimentazione sportello studenti virtuale entro il 31.12.2019 (S/NO)	NO	Target: SI (avvio sperimentazione) entro il 31.12.2019 Livello di performance: Eccellenza: avvio entro il 31.07.2019 = 100% Standard: avvio entro il 31.10.2019 = 85% Soglia: avvio entro il 31.12.2019 = 75% Obiettivo non raggiunto: attività non realizzata entro il termine = 0%	-	Creazione e apertura per gli studenti di almeno 2 delle 5 Scuole di uno sportello studenti virtuale, che offra informazioni tramite chat e risponditore automatico Misura: S/NO	Indicatore binario di efficacia (S/NO)	2 FTE	€ 75.000	31.12.2019	AREA DIDATTICA E INTERNAZIONALIZZAZIONE	6%
2	INDIRIZZI GENERALI C. LE INFRASTRUTTURE	Indirizzo generale C.2. Potenziare il supporto informatico offerto alle attività di missione	C.2.2 Potenziare il sistema di gestione documentale e del sistema di conservazione sostitutiva	AREA DIDATTICA E INTERNAZIONALIZZAZIONE AREA DIREZIONALE CEDIA SCUOLE	Incrementare l'offerta di servizi on line relativi alla carriera studenti	Attivazione di un cruscotto finalizzato al controllo dei requisiti per l'accesso all'esame di laurea e realizzazione di un sistema per la consegna, il deposito e la pubblicazione delle tesi di laurea on line	Attivazione di un cruscotto finalizzato al controllo dei requisiti per l'accesso all'esame di laurea e realizzazione di un sistema per la consegna, il deposito e la pubblicazione delle tesi di laurea on line entro il 31.12.2019 (S/NO)	NO	Target: SI (operatività del cruscotto a disposizione per i laureati della gestione tesi on line) entro il 31.12.2019 Livello di performance: Eccellenza: entrambi gli interventi entro il 30.09.2019 = 100% Standard: entrambi gli interventi entro il 31.10.2019 = 85% Soglia: almeno un intervento entro il 31.12.2019 = 70% Obiettivo non raggiunto: interventi non realizzati entro il termine = 0%	-	Predisposizione/acquisizione di un software per la consegna, il deposito e la pubblicazione delle tesi Effettuazione test di funzionamento Efficacia: disponibilità del deposito on line Predisposizione/acquisizione di un cruscotto finalizzato al controllo dei requisiti per l'accesso all'esame di laurea Svolgimento test di funzionamento Efficacia: operatività del cruscotto Misura: S/NO	Indicatore binario di efficacia (S/NO)	3,75 FTE	€ 60.000	31.12.2019	AREA DIDATTICA E INTERNAZIONALIZZAZIONE	4%
3	MISSIONE A. LA FORMAZIONE E I SERVIZI AGLI STUDENTI	Obiettivo 1. Adeguare alle esigenze degli studenti e degli altri interlocutori l'offerta formativa, identificando gli sbocchi professionali, differenziando e innovando le modalità di erogazione della didattica, anche in relazione alle diverse condizioni degli studenti, e garantendo la qualità dei percorsi formativi, valorizzando gli ambiti di specializzazione territoriale	AZIONE 1.6 Realizzare corsi per gli ambiti tematici individuati nel piano triennale di sviluppo dell'apprendimento permanente	AREA APPRENDIMENTO PERMANENTE E ORIENTAMENTO	Ampliare l'offerta di corsi di apprendimento permanente	Numero di corsi di apprendimento permanente, di nuova attivazione, realizzati per gli ambiti tematici individuati nel Piano triennale di sviluppo	Numero corsi di apprendimento permanente, di nuova attivazione, realizzati nel 2019 per gli ambiti tematici individuati nel Piano triennale di sviluppo	-	Target: numero corsi di apprendimento, di nuova attivazione, realizzati nel 2019 per ambito tematico del Piano triennale di sviluppo definito nel 2018 Livello di performance: Eccellenza: >= 3 per ambito tematico = 100% Standard: >= 2 per ambito tematico = 85% Soglia: >= 1 per ambito tematico = 70% Obiettivo non raggiunto: aumento corsi realizzati < 1 per ambito tematico = 0%	2	Numero corsi di apprendimento permanente, di nuova attivazione, realizzati per gli ambiti tematici individuati nel Piano triennale di sviluppo definito nel 2018 (aziende, professionisti, dipendenti pubblici, sanità, insegnanti, forze armate) Misura: valore	Indicatore di efficacia quantitativa	3 FTE	-	31.12.2019	AREA APPRENDIMENTO PERMANENTE E ORIENTAMENTO	5%
4	MISSIONE A. LA FORMAZIONE E I SERVIZI AGLI STUDENTI	Obiettivo 2. Favorire una scelta consapevole del percorso di studi da parte degli studenti delle Scuole superiori, garantendo il diritto allo studio e un'accoglienza appropriata nel mondo universitario	AZIONE 2.1 Consolidare la presenza dell'Ateneo a livello nazionale, anche attraverso incontri con le Scuole Secondarie di secondo grado e la partecipazione a saloni ed eventi di orientamento fuori Regione	AREA APPRENDIMENTO PERMANENTE E ORIENTAMENTO SCUOLE	Aumentare la partecipazione a saloni ed eventi di orientamento fuori regione	a) Numero di saloni o eventi di orientamento sul territorio nazionale e internazionale b) Numero di scuole secondarie superiori incontrate sul territorio nazionale	a) Numero di saloni o eventi di orientamento sul territorio nazionale e internazionale a cui l'Ateneo ha partecipato nel 2019 b) Numero di scuole secondarie superiori incontrate nell'anno 2019	a) 20 b) 443	a) Target: aumento numero di saloni o eventi di orientamento sul territorio nazionale e internazionale anno 2019 Livello di performance: Eccellenza: saloni/eventi >= 20 = 100% Standard: saloni/eventi >= 15 = 85% Soglia: saloni/eventi >= 12 = 70% Obiettivo non raggiunto: saloni/eventi < 12 = 0% b) Target: aumento numero di scuole secondarie superiori incontrate anno 2019 Livello di performance: Eccellenza: scuole incontrate >=480 = 100% Standard: scuole incontrate >=470 = 85% Soglia: scuole incontrate >=450 = 70% Obiettivo non raggiunto: scuole incontrate <450 = 0% Media livello performance a) e b)	a) 25 b) 520	a) Saloni o eventi di orientamento sul territorio nazionale e internazionale cui l'ateneo ha partecipato nell'anno 2019 Misura: valore b) Scuole secondarie superiori incontrate nell'anno 2019 Scuole secondarie superiori incontrate nell'anno 2018 Incontri presso le singole scuole e incontri collettivi in occasione di saloni di orientamento Misura: valori	Indicatore di efficacia quantitativa	5 FTE	€ 90.000	31.12.2019	AREA APPRENDIMENTO PERMANENTE E ORIENTAMENTO	5%
5	MISSIONE A. LA FORMAZIONE E I SERVIZI AGLI STUDENTI	Obiettivo 4. Favorire l'interazione con il mondo del lavoro sistemizzando e valorizzando le azioni e la qualità dell'orientamento in uscita dal percorso di studi	AZIONE 4.2 Consolidare l'orientamento in uscita fornendo ai laureati gli strumenti per gestire la propria ricerca attiva del lavoro	AREA APPRENDIMENTO PERMANENTE E ORIENTAMENTO	Rafforzare i servizi di placement e orientamento in uscita	1) Numero di partecipanti alle iniziative di placement e orientamento in uscita 2) Numero di soggetti pubblici e privati coinvolti in iniziative di incrocio domanda/offerta di lavoro	1) Numero di partecipanti alle iniziative di placement e orientamento in uscita nel 2019 2) Numero di soggetti pubblici e privati coinvolti in iniziative di incrocio domanda/offerta di lavoro nel 2019	1) 1.498 2) 56	a) Target: aumento numero di partecipanti alle iniziative di placement e orientamento in uscita anno 2019 Livello di performance: Eccellenza: >= 2.000 = 100% Standard: >= 1.700 = 85% Soglia: >= 1.600 = 70% Obiettivo non raggiunto: aumento <1.600 = 0% b) Target: aumento numero di soggetti pubblici e privati coinvolti in iniziative di incrocio domanda/offerta di lavoro Livello di performance: Eccellenza: >= 80 = 100% Standard: >= 75 = 85% Soglia: >=70 = 70% Obiettivo non raggiunto: aumento <70 = 0% Media livello performance a) e b)	1) 3.000 2) 100	Numero di partecipanti alle iniziative di placement e orientamento in uscita anno 2019 soggetti pubblici e privati coinvolti in iniziative di incrocio domanda/offerta di lavoro anno 2019 Misura: valori	Indicatore di efficacia quantitativa	2 fte	€ 40.000	31.12.2019	AREA APPRENDIMENTO PERMANENTE E ORIENTAMENTO	5%
6	INDIRIZZI GENERALI C. LE INFRASTRUTTURE	Indirizzo generale C.2. Potenziare il supporto informatico offerto alle attività di missione	C.2.1 Potenziare il supporto informatico offerto alle strutture fondamentali per la didattica e la ricerca	AREA RICERCA E TRASFERIMENTO TECNOLOGICO CEDIA DIPARTIMENTI CENTRI	Implementare il sistema informatico per la rilevazione delle ore lavorate nell'ambito dei progetti di ricerca (timesheet)	Disponibilità del software e delle modalità operative per la rilevazione delle ore lavorate nell'ambito dei progetti di ricerca	Messa a disposizione del software e delle modalità operative per la rilevazione delle ore lavorate nell'ambito dei progetti di ricerca entro il 31.12.2019 (S/NO)	NO	Target: SI (implementazione e modalità operative timesheet) entro il 31.12.2019 Livello di performance: Eccellenza entro il 31.10.2019 = 100% Standard entro il 30.11.2019 = 85% Soglia entro il 31.12.2019 = 75% Obiettivo non raggiunto: Attività non realizzata o realizzata dopo il termine soglia = 0%	-	Disponibilità del software e delle modalità operative per la rilevazione delle ore lavorate nell'ambito dei progetti di ricerca Misura: S/NO	Indicatore binario di efficacia (S/NO)	2 FTE	€ 17.000	31.12.2019	AREA RICERCA E TRASFERIMENTO TECNOLOGICO	5%
7	B. LA RICERCA	Obiettivo 10. Valorizzare le collaborazioni con il sistema sociale, della produzione e dei servizi	AZIONE 10.2 Valorizzare la rete e il partenariato con le attività produttive, acquisendo fonti di finanziamento che permettano anche di aumentare il numero di borse e gli assegni di ricerca, anche attraverso la valorizzazione dello sportello A.P.R.E.	AREA RICERCA E TRASFERIMENTO TECNOLOGICO	Migliorare il servizio di supporto alla ricerca attraverso lo Sportello APRE	Numero di attività/eventi di promozione della ricerca europea nel territorio ligure	Numero di attività/eventi di promozione svolte dallo Sportello APRE anno 2019	4	Target: numero attività/eventi anno 2019 Livello di performance: Eccellenza: 6 = 100% Standard: 4 = 85% Soglia: valore 3 = 65% Obiettivo non raggiunto: attività/eventi < 3 = 0%	7	Attività/eventi di promozione della ricerca europea nel territorio figure Misura: valore	Indicatore di efficacia quantitativa	1,5 FTE	€ 30.000	31.12.2019	AREA RICERCA E TRASFERIMENTO TECNOLOGICO	2%
8	INDIRIZZI GENERALI D. GLI INDIRIZZI GENERALI PER L'ORGANIZZAZIONE	Indirizzo generale D.1. Semplificare l'organizzazione e i processi	D.1.2 Analizzare e, se necessario, modificare i processi in modo da rendere più funzionale il rapporto tra le Aree dirigenziali e le Strutture Fondamentali	AREA RICERCA E TRASFERIMENTO TECNOLOGICO DIPARTIMENTI CENTRI	Razionalizzare le procedure di audit dei progetti di ricerca	Definizione e diffusione di una procedura interna comune per audit dei progetti di ricerca	Definizione e diffusione di una procedura interna comune per audit dei progetti di ricerca entro il 31.12.2019 (S/NO)	NO	Target: SI (definizione e diffusione procedura) entro il 31.12.2019 Livello di performance: Eccellenza: entro il 31.10.2019 = 100% Standard: entro il 30.11.2019 = 85% Soglia: entro il 31.12.2019 = 70% Obiettivo non raggiunto: attività non svolta entro il termine = 0%	-	Definizione di una procedura interna comune per audit dei progetti di ricerca e condivisione con tutti gli uffici interessati Misura: S/NO	Indicatore binario di efficacia (S/NO)	4 FTE	€	31.12.2019	AREA RICERCA E TRASFERIMENTO TECNOLOGICO	2%
9	C. LA TERZA MISSIONE	Obiettivo 14. Potenziare l'impatto della ricerca sul sistema sociale e produttivo rafforzando il trasferimento tecnologico	AZIONE 14.2 Supportare la nascita di spin off e di imprese sul territorio	AREA RICERCA E TRASFERIMENTO TECNOLOGICO	Incrementare gli eventi di promozione e consulenze mirate finalizzati alla creazione/rinnovo di start-up e spin-off	Numero di eventi di promozione e consulenze mirate per la creazione di impresa	Numero eventi di promozione per la creazione di impresa e consulenze mirate realizzate nell'anno 2019	112	Target: Numero eventi e consulenze mirate realizzati anno 2019 Livello di performance: Eccellenza: 120 >= 100% Standard: 117 >= 85% Soglia: valore >=115 = 65% Obiettivo non raggiunto: eventi realizzati < 115 = 0%	118	Numero eventi di promozione e consulenze mirate per la creazione di impresa realizzati Misura: valore	Indicatore di efficacia quantitativa	1,5 FTE	€ 50.000	31.12.2019	AREA RICERCA E TRASFERIMENTO TECNOLOGICO	2%

N° OBIETTIVO FUNZIONALE	MISSIONE / INDIRIZZI GENERALI	PROGRAMMA TRIENNALE 2019-2021 - OBIETTIVO STRATEGICO / INDIRIZZI GENERALI DI GESTIONE	PROGRAMMA TRIENNALE 2019-2021 - AZIONE / INDIRIZZO	STRUTTURA RESPONSABILE	OBIETTIVO	INDICATORE	FORMULA/CRONOPROGRAMMA	VALORE INIZIALE	TARGET 2019	TARGET 2021	SPECIFICHE DATI	TIPO INDICATORE	RISORSE UMANE PREVISTE (Full Time Equivalent)	RISORSE FINANZIARIE PREVISTE	DATA RILEVAZIONE	FORNITORE/RESPONSABILE DEL DATO	PESO SULLA PERFORMANCE COMPLESSIVA
10	INDIRIZZI GENERALI C. LE INFRASTRUTTURE	Indirizzo generale C.2. Potenziare il supporto informatico offerto alle attività di missione		AREA DIREZIONALE	Agevolare la logistica degli studenti fuori regione	Realizzazione sito web di incontro domanda/offerta posti letto per studenti	Accessibilità sito web di incontro domanda/offerta posti letto entro il 31.12.2019 (S/NO)	NO	Target: SI (accessibilità sito web) entro il 31.12.2019 Livello di performance: Eccellenza: accessibilità sito entro 31.08.2019 = 100% Standard: accessibilità sito entro 30.09.2019 = 85% Soglia: accessibilità sito entro 31.10.2019 = 70% Obiettivo non raggiunto: sito non accessibile entro il termine = 0%	-	Realizzazione sito web di incontro domanda/offerta posti letto per studenti Misura: S/NO	Indicatore binario di efficacia (S/NO)	0,5 FTE	€ 6.000	31.12.2019	AREA DIREZIONALE	3%
11	INDIRIZZI GENERALI D. GU INDIRIZZI GENERALI PER L'ORGANIZZAZIONE	Indirizzo generale D.1. Semplificare l'organizzazione e i processi		AREA PERSONALE AREA DIREZIONALE CEDIA	Dematerializzare i processi rivolti all'utenza interna	Numero di processi rivolti all'utenza interna dematerializzati	Dematerializzazione dei seguenti processi: 1. valutazione dei docenti finalizzata all'attribuzione degli scatti stipendiali e una tantum 2. concessione di benefici welfare 3. gestione dei certificati medici INPS per il personale TABS entro il 31.12.2019	-	Target: dematerializzazione processi entro il 31.12.2019 Livello performance: Eccellenza: 3 processi dematerializzati = 100% Standard: 2 processi dematerializzati = 85% Soglia: 1 processo dematerializzato = 70% Obiettivo non raggiunto: < 1 processo dematerializzato = 0%	-	Dematerializzazione completa dei seguenti processi: 1. valutazione dei docenti finalizzata all'attribuzione degli scatti stipendiali e una tantum 2. concessione di benefici welfare 3. gestione dei certificati medici INPS per il personale TABS Misura: valore	Indicatore di efficacia quantitativa	5 FTE	€ 15.000	31.12.2019	AREA PERSONALE	2%
12	INDIRIZZI GENERALI B. IL PERSONALE D. GU INDIRIZZI GENERALI PER L'ORGANIZZAZIONE	Indirizzi generali B.1. Ottimizzare le politiche per il reclutamento		AREA PERSONALE AREA DIREZIONALE	Progettare un sistema di ruoli utile a definire il fabbisogno qualitativo di personale tecnico amministrativo dell'Ateneo	Progettazione di un sistema di ruoli utile a definire il fabbisogno qualitativo di personale tecnico amministrativo dell'Ateneo	Progettazione di un sistema di ruoli utile a definire il fabbisogno qualitativo di personale tecnico amministrativo dell'Ateneo entro il 31.12.2019 (S/NO)	NO	Target: SI (definizione del sistema di ruoli) entro il 31.12.2019 Livello di performance: Eccellenza: revisione del regolamento di reclutamento in accordo col progetto = 100% Target: applicazione del sistema alla definizione dei fabbisogni di personale = 85% Soglia: definizione del sistema di ruoli = 70% Obiettivo non raggiunto: attività non conclusa entro il termine = 0%	-	Definizione di un sistema di ruoli, con relative competenze e responsabilità, utile a definire il fabbisogno qualitativo di personale tecnico amministrativo dell'Ateneo, confrontarlo con il personale in servizio, e a progettare nuove modalità di reclutamento e di allocazione del personale Misura: S/NO	Indicatore binario di efficacia (S/NO)	5 FTE	€ 3.000	31.12.2019	AREA PERSONALE	2%
13	INDIRIZZI GENERALI D. GU INDIRIZZI GENERALI PER L'ORGANIZZAZIONE	D.1. Semplificare l'organizzazione e i processi		AREA PERSONALE CEDIA	Razionalizzare le modalità di gestione delle presenze in servizio del personale	Implementazione del progetto sull'orario, responsabilizzazione del dipendente nella gestione del cartellino e riduzione dei giustificativi	Implementazione dei seguenti interventi: nuove articolazioni di orario nuova flessibilità nuova disciplina di part time nuova disciplina dei permessi riduzione del numero di operatori di cartellino raccolta feedback del personale e dei responsabili eventuali aggiustamenti entro il 31.12.2019 (S/NO)	NO	Target: SI (razionalizzazione gestione presenze) entro il 31.12.2019 Livello performance: Eccellenza: razionalizzazione gestione presenze entro il 30.06.2019 = 100% Standard: razionalizzazione gestione presenze entro il 30.09.2019 = 85% Soglia: razionalizzazione gestione presenze entro il 31.12.2019 = 70% Obiettivo non raggiunto: attività non completata entro il termine = 0%	-	Implementazione dei seguenti interventi: nuove articolazioni di orario nuova flessibilità nuova disciplina di part time nuova disciplina dei permessi riduzione del numero di operatori di cartellino raccolta feedback del personale e dei responsabili eventuali aggiustamenti Misura: S/NO	Indicatore binario di efficacia (S/NO)	6 FTE	€ 5.000	31.12.2019	AREA PERSONALE	2%
14	INDIRIZZI GENERALI D. GU INDIRIZZI GENERALI PER L'ORGANIZZAZIONE	Indirizzo generale C.2. Potenziare il supporto informatico offerto alle attività di missione	D.1.3 Presidiare a livello centrale l'attività negoziale di tutte le strutture dell'Ateneo aggregando, ove possibile le procedure	AREA NEGOZIALE AREA CONSERVAZIONE EDILIZIA	Aggregare le procedure di gara per lavori e servizi manutentivi di interesse della Direzione Generale e delle Strutture Fondamentali	Numero di gare per lavori e servizi manutentivi aggregate	Numero di gare per lavori e servizi manutentivi aggregate aggiudicate nel 2019	-	Target: Aggiudicazione gare aggregate entro il 31.12.2019 Livello di performance: Eccellenza: 5 gare aggiudicate = 100% Standard: 3 gare aggiudicate = 85% Soglia: 2 gare aggiudicate = 70% Obiettivo non raggiunto: N° gare aggiudicate < 2 = 0%	-	Gare per lavori e servizi manutentivi aggregate di interesse della Direzione Generale e delle Strutture Fondamentali bandite e aggiudicate Misura: valore	Indicatore di efficacia quantitativa	3 FTE	€	31.12.2019	AREA NEGOZIALE	3%
15	INDIRIZZI GENERALI D. GU INDIRIZZI GENERALI PER L'ORGANIZZAZIONE	Indirizzo generale D.1. Semplificare l'organizzazione e i processi	D.1.3 Presidiare a livello centrale l'attività negoziale di tutte le strutture dell'Ateneo aggregando, ove possibile le procedure	AREA NEGOZIALE AREA LOGISTICA E PROMOZIONE	Aggregare le procedure di gara per servizi e forniture di interesse della Direzione Generale e delle Strutture Fondamentali	Numero di gare per servizi e forniture aggregate	Numero di gare per servizi e forniture aggregate aggiudicate nel 2019	-	Target: Aggiudicazione gare aggregate entro il 31.12.2019 Livello di performance: Eccellenza: 5 gare aggiudicate = 100% Standard: 3 gare aggiudicate = 85% Soglia: 2 gare aggiudicate = 70% Obiettivo non raggiunto: N° gare aggiudicate < 2 = 0%	-	Gare per servizi e forniture aggregate di interesse della Direzione Generale e delle Strutture Fondamentali bandite e aggiudicate Misura: valore	Indicatore di efficacia quantitativa	6 FTE	€	31.12.2019	AREA NEGOZIALE	3%
16	MISSIONE A. LA FORMAZIONE E I SERVIZI AGLI STUDENTI INDIRIZZI GENERALI C. LE INFRASTRUTTURE	Indirizzo generale D.1. Semplificare l'organizzazione e i processi		AREA SVILUPPO EDILIZIO	Realizzare interventi di manutenzione straordinaria al fine di garantire e promuovere ambienti e servizi di supporto di qualità	Numero di interventi avviati/conclusi	Numero di interventi avviati/conclusi tra i seguenti: - Fine lavori e consegna spazi Deposito Libreria Albergo dei Poveri (entro il 30.06.2019) - Avvio lavori ricostruzione della porzione del muro di confine dell'Orto Botanico (entro il 31.12.2019) - Fine lavori e consegna spazi III e IV piano Palazzo Belimbau (entro il 31.12.2019) - Avvio lavori messa in sicurezza facciate Palazzo Serra (entro il 31.12.2019)	-	Target: realizzazione degli interventi entro il rispettivo termine Livello di performance: Eccellenza: 4 interventi = 100% Standard: 3 interventi = 85% Soglia: 2 interventi = 70% Obiettivo non raggiunto: Meno di 2 interventi realizzati o realizzati dopo il termine = 0%	-	Fine lavori e consegna spazi Deposito Libreria Albergo dei Poveri (entro il 30.06.2019) Avvio lavori ricostruzione della porzione del muro di confine dell'Orto Botanico (entro il 31.12.2019) Fine lavori e consegna spazi III e IV piano Palazzo Belimbau (entro il 31.12.2019) Avvio lavori ristrutturazione facciate Palazzo Serra (entro il 31.12.2019) Misura: valore	Indicatore di efficacia quantitativa	5 FTE	€ 3.150.000	31.12.2019	AREA SVILUPPO EDILIZIO	5%
17	MISSIONE A. LA FORMAZIONE E I SERVIZI AGLI STUDENTI	Obiettivo 5. Garantire e promuovere ambienti e servizi di supporto di qualità per i processi formativi, adeguati alle esigenze di studenti e docenti	AZIONE 5.1. Riquilibrare le strutture didattiche e laboratoriali in situazione più critica, secondo le priorità individuate alla luce delle attività di ricognizione effettuate nel 2018	AREA CONSERVAZIONE EDILIZIA AREA LOGISTICA E PROMOZIONE AREA DIREZIONALE	Riquilibrare gli spazi per gli studenti, sostituendo gli arredi nelle aule didattiche	Sostituzione dei posti banco nelle aule didattiche	Installazione di 2000 nuovi posti banco entro il 31.12.2019 S/NO	NO	Target: aumento posti banco entro il 31.12.2019 Livello di performance: Eccellenza: entro il 30.09.2019 = 100% Standard: entro il 30.11.2019 = 85% Soglia: entro il 31.12.2019 = 70% Obiettivo non raggiunto: Intervento non realizzato entro il termine = 0%	-	Sostituzione dei posti banco a disposizione degli studenti presso le aule didattiche Misura: S/NO	Indicatore binario di efficacia (S/NO)	2 FTE	€ 500.000	31.12.2019	AREA DIREZIONALE	5%
18	MISSIONE A. LA FORMAZIONE E I SERVIZI AGLI STUDENTI INDIRIZZI GENERALI C. LE INFRASTRUTTURE	C.1. Razionalizzare e valorizzare il patrimonio edilizio, definendo anche l'operazione Erzelli		AREA CONSERVAZIONE EDILIZIA AREA SVILUPPO EDILIZIO AREA DIREZIONALE	Migliorare la sicurezza degli spazi, attuando interventi relativi alla prevenzione incendi (SCIA antincendio)	Numero di SCIA antincendio presentate	Numero di SCIA antincendio presentate entro il 31.12.2019	-	Target: presentazione di SCIA antincendio per edifici entro il 31.12.2019 Livello di performance: Eccellenza: 5 SCIA presentate = 100% Standard: 3 SCIA presentate = 85% Soglia: 2 SCIA presentate = 70% Obiettivo non raggiunto: N° SCIA presentate < 2 = 0%	10	SCIA antincendio presentate in relazione a edifici dell'Ateneo Misura: valore	Indicatore di efficacia quantitativa	2 FTE	€ 3.000.000	31.12.2019	AREA DIREZIONALE	6%
19	MISSIONE A. LA FORMAZIONE E I SERVIZI AGLI STUDENTI INDIRIZZI GENERALI C. LE INFRASTRUTTURE	Obiettivo 5. Garantire e promuovere ambienti e servizi di supporto di qualità per i processi formativi, adeguati alle esigenze di studenti e docenti		AREA CONSERVAZIONE EDILIZIA AREA SVILUPPO EDILIZIO AREA DIREZIONALE	Migliorare la sicurezza degli spazi, progettando interventi volti alla prevenzione incendi (progetti prevenzione)	Numero di progetti di interventi di prevenzione incendio depositati	Numero di progetti di interventi di prevenzione incendio depositati ai VV.FF. entro il 31.12.2019	-	Target: deposito di progetti di prevenzione incendi entro il 31.12.2019 Livello di performance: Eccellenza: 5 progetti depositati = 100% Standard: 3 progetti depositati = 85% Soglia: 2 progetti depositati = 70% Obiettivo non raggiunto: N° progetti depositati < 2 = 0%	10	Progetti di prevenzione incendi in relazione a edifici dell'Ateneo depositati ai VV.FF. Misura: valore	Indicatore di efficacia quantitativa	1 FTE	€ 200.000	31.12.2019	AREA DIREZIONALE	6%
20	MISSIONE A. LA FORMAZIONE E I SERVIZI AGLI STUDENTI INDIRIZZI GENERALI C. LE INFRASTRUTTURE	Obiettivo 5. Garantire e promuovere ambienti e servizi di supporto di qualità per i processi formativi, adeguati alle esigenze di studenti e docenti		AREA CONSERVAZIONE EDILIZIA AREA SVILUPPO EDILIZIO AREA DIREZIONALE	Introdurre strumenti di programmazione per la verifica della sicurezza degli edifici	Redazione di un documento programmatico per la verifica della sicurezza degli edifici	Redazione di un documento programmatico per la verifica della sicurezza degli edifici entro il 31.12.2019 (S/NO)	NO	Target: SI (redazione documento) entro il 31.12.2019 Livello di performance: Eccellenza: redazione entro il 31.05.2019 = 100% Standard: redazione entro il 30.09.2019 = 85% Soglia: redazione entro il 31.12.2019 = 70% Obiettivo non raggiunto: attività non realizzata entro il termine = 0%	-	Redazione di un documento programmatico per la verifica dello stato di messa a norma di tutti gli edifici dell'Ateneo Misura: S/NO	Indicatore binario di efficacia (S/NO)	0,5 FTE	€	31.12.2019	AREA DIREZIONALE	5%

N° OBIETTIVO FUNZIONALE	MISSIONE / INDIRIZZI GENERALI	PROGRAMMA TRIENNALE 2019-2021 - OBIETTIVO STRATEGICO / INDIRIZZI GENERALI DI GESTIONE	PROGRAMMA TRIENNALE 2019-2021 - AZIONE / INDIRIZZO	STRUTTURA RESPONSABILE	OBIETTIVO	INDICATORE	FORMULA/CRONOGRAMMA	VALORE INIZIALE	TARGET 2019	TARGET 2021	SPECIFICHE DATI	TIPO INDICATORE	RISORSE UMANE PREVISTE (Full Time Equivalent)	RISORSE FINANZIARIE PREVISTE	DATA RILEVAZIONE	FORNITORE/RESPONSABILE DEL DATO	PESO SULLA PERFORMANCE COMPLESSIVA	
21	D. INDIRIZZI GENERALI PER L'ORGANIZZAZIONE D.1 Semplificare l'organizzazione e i processi	Indirizzo generale C.1. Razionalizzare e valorizzare il patrimonio edilizio, definendo anche l'operazione Erzelli		AREA LEGALE E GENERALE AREA RISORSE E BILANCIO AREA NEGOZIALE	Predisporre i regolamenti necessari per l'operatività del nuovo modello organizzativo	Numero di regolamenti predisposti per l'emanazione o l'adeguamento	Numero di regolamenti predisposti per l'emanazione o l'adeguamento nel 2019	-	Target: numero di regolamenti predisposti per l'emanazione e l'adeguamento nel 2019 Livello di performance: Eccellenza: n. 4 regolamenti predisposti/adequati = 100% Standard: n. 3 regolamenti predisposti/adequati = 75% Soglia: n. 2 regolamenti predisposti/adequati = 60% Obiettivo non raggiunto: <2 regolamenti predisposti/adequati entro il termine= 0%	5	Numero di regolamenti di Ateneo predisposti per l'emanazione e l'adeguamento nel 2019 tra i seguenti: Manuale di contabilità Regolamento fondo economale Regolamento carte di credito Regolamento spese di rappresentanza Misura: valore	Indicatore di efficacia quantitativa	7 FTE	€	31.12.2019	AREA LEGALE E GENERALE	3%	
22	D. INDIRIZZI GENERALI PER L'ORGANIZZAZIONE D.1 Semplificare l'organizzazione e i processi	Obiettivo 5. Garantire e promuovere ambienti e servizi di supporto di qualità per i processi formativi, adeguati alle esigenze di studenti e docenti		AREA LEGALE E GENERALE	Redigere il Regolamento elettorale	Redazione del Regolamento elettorale	Predisposizione del Regolamento elettorale per l'emanazione entro il 31.12.2019 (SI/NO)	NO	Target: SI (redazione del Regolamento) Livello di performance: Eccellenza: definizione entro il 31.10.2019 = 100% Standard: definizione entro il 30.11.2019 = 85% Soglia: definizione entro il 31.12.2019 = 70% Obiettivo non raggiunto: attività non conclusa entro il termine = 0%	-	Predisposizione del Regolamento elettorale e presentazione per l'emanazione	Indicatore binario di efficacia (SI/NO)	1 FTE	€	31.12.2019	AREA LEGALE E GENERALE	3%	
23	D. INDIRIZZI GENERALI PER L'ORGANIZZAZIONE D.1 Semplificare l'organizzazione e i processi	Indirizzo generale C.1. Razionalizzare e valorizzare il patrimonio edilizio, definendo anche l'operazione Erzelli		AREA LEGALE E GENERALE AREA DIREZIONALE	Mappare i processi delle Aree dirigenziali con particolare riferimento alle Aree ad elevato rischio corruttivo	Numero di processi ad alto rischio corruttivo mappati	Numero di processi ad alto rischio corruttivo mappati nel 2019	-	Target: numero di processi ad alto rischio corruttivo mappati entro il 31.12.2019 Livello di performance: Eccellenza: n. 3 processi mappati = 100% Standard: n. 2 processi mappati = 75% Soglia: n. 1 processo mappato = 60% Obiettivo non raggiunto: nessun processo mappato entro il termine= 0%	-	Processi ad alto rischio corruttivo mappati Misura: valore	Indicatore di efficacia quantitativa	1 FTE	€	31.12.2019	AREA LEGALE E GENERALE	3%	
24	MISSIONE A. LA FORMAZIONE E I SERVIZI AGLI STUDENTI	Obiettivo 5. Garantire e promuovere ambienti e servizi di supporto di qualità per i processi formativi, adeguati alle esigenze di studenti e docenti		BIBLIOTECHE AREA DIREZIONALE AREA NEGOZIALE	Ampliare le modalità di consultazione del materiale bibliotecario	Avvio servizio biblioteca "scaffale aperto"	Avvio servizio "scaffale aperto" entro il 30.09.2019 (SI/NO)	NO	Target: SI (avvio servizio scaffale aperto) entro il 30.9.2019 Livello di performance: Eccellenza: avvio del servizio "scaffale aperto" su due sedi =100% Standard: avvio del servizio "scaffale aperto" su una sede = 85% Soglia: affidamento del servizio di magnetizzazione del materiale librario da rendere fruibile a scaffale aperto = 70% Obiettivo non raggiunto: servizio non avviato entro il termine = 0%	-	Affidamento del servizio di magnetizzazione del materiale librario da rendere fruibile a scaffale aperto, avvio del servizio presso due sedi Misura: SI/NO	Indicatore binario di efficacia (SI/NO)	4 FTE	€	80.000	31.12.2019	AREA DIREZIONALE	3%
25	MISSIONE A. LA FORMAZIONE E I SERVIZI AGLI STUDENTI	Indirizzo generale C.1. Razionalizzare e valorizzare il patrimonio edilizio, definendo anche l'operazione Erzelli		BIBLIOTECHE AREA DIREZIONALE	Estendere la catalogazione del materiale bibliografico	Catalogazione/scarto del materiale bibliografico	Catalogazione o scarto del materiale bibliografico non catalogato su Alma entro il 31.12.2019 (SI/NO)	NO	Target: SI (estensione della catalogazione su Alma) entro il 31.12.2019 Livello di performance: Eccellenza: trattamento con catalogazione o scarto >= 50% del materiale individuato = 100% Standard: trattamento con catalogazione o scarto >= 40% del materiale individuato = 85% Soglia: trattamento con catalogazione o scarto >= 30% del materiale individuato = 70% Obiettivo non raggiunto: trattamento o catalogazione materiale < 30% del materiale entro il termine = 0%	-	Completamento della ricognizione del materiale librario non ancora catalogato in Alma, presso tutte le biblioteche di Scuola e i Dipartimenti, trattamento con catalogazione e scarto Misura: SI/NO	Indicatore binario di efficacia (SI/NO)	8 FTE	€	31.12.2019	AREA DIREZIONALE	3%	
26	MISSIONE C. LA TERZA MISSIONE	Indirizzo generale D.1.1. Completare e rendere operativo il nuovo modello organizzativo	AZIONE 14.2 Migliorare la fruibilità del patrimonio scientifico, storico, artistico e ambientale dell'Ateneo	BIBLIOTECHE AREA DIREZIONALE AREA LOGISTICA E PROMOZIONE	Migliorare la gestione e la fruibilità delle collezioni bibliografiche	Organizzazione del servizio di utilizzo del deposito librario presso l'Albergo dei Poveri	Organizzazione del servizio di utilizzo del deposito librario presso l'Albergo dei Poveri entro il 31.12.2019 (SI/NO)	NO	Target: SI (organizzazione servizio utilizzo) entro il 31.12.2019 Livello di performance: Eccellenza: Accessibilità del deposito = 100% Standard: Trasferimento dei titoli di uso non comune nel Deposito dell'Albergo dei Poveri = 85% Soglia: Redazione di un regolamento di utilizzo del deposito = 70% Obiettivo non raggiunto: attività non svolta entro il termine = 0%	-	Trasferimento dei titoli di uso non comune nel Deposito dell'Albergo dei Poveri, accessibilità del deposito, redazione di un regolamento di utilizzo del deposito Misura: SI/NO	Indicatore binario di efficacia (SI/NO)	5,5 FTE	€	110.000	31.12.2019	AREA DIREZIONALE	3%
27	INDIRIZZI GENERALI D. GLI INDIRIZZI GENERALI PER L'ORGANIZZAZIONE	Indirizzo generale D.1.1. Completare e rendere operativo il nuovo modello organizzativo		TUTTE LE STRUTTURE	Migliorare la qualità dei servizi offerti all'utenza esterna ed interna	Individuazione di correttivi e miglioramenti ai servizi in base agli indici di customer satisfaction	Analisi degli esiti di indagini di customer satisfaction sui servizi erogati all'utenza esterna ed interna o indicatori di qualità, anche rilevati ad hoc, individuazione di correttivi e adeguamenti e definizione piano di applicazione, entro il 31.12.2019 (SI/NO)	NO	Target: SI (individuazione correttivi e miglioramenti ai servizi offerti) entro il 31.12.2019 Livello di performance: Eccellenza: 3 proposte di correzione/miglioramento servizi (per struttura) = 100% Standard: 2 proposte di correzione/miglioramento servizi (per struttura) = 85% Soglia: 1 proposta di correzione/miglioramento servizi (per struttura) = 70% Obiettivo non raggiunto: nessuna proposta di correzione/miglioramento servizi (per struttura) entro il termine = 0%	-	Analisi degli esiti del questionario annuale di customer satisfaction somministrato dall'Area Direzionale a studenti, docenti, direttori di Dipartimento, presidi di Scuola e presidenti di Centro, responsabili di progetto e coordinatori di corso di studio, organi di governo, dirigenti e personale tecnico amministrativo, o altre indagini sulla soddisfazione dell'utenza esterna ed interna in relazione ai servizi erogati, anche svolte ad hoc direttamente dalla struttura erogante, o indicatori di qualità dei servizi, e individuazione di correttivi e adeguamenti e definizione piano di applicazione. Misura: SI/NO	Indicatore binario di efficacia (SI/NO)	20 FTE	€	31.12.2019	AREA DIREZIONALE	4%	

