



Università  
di Genova

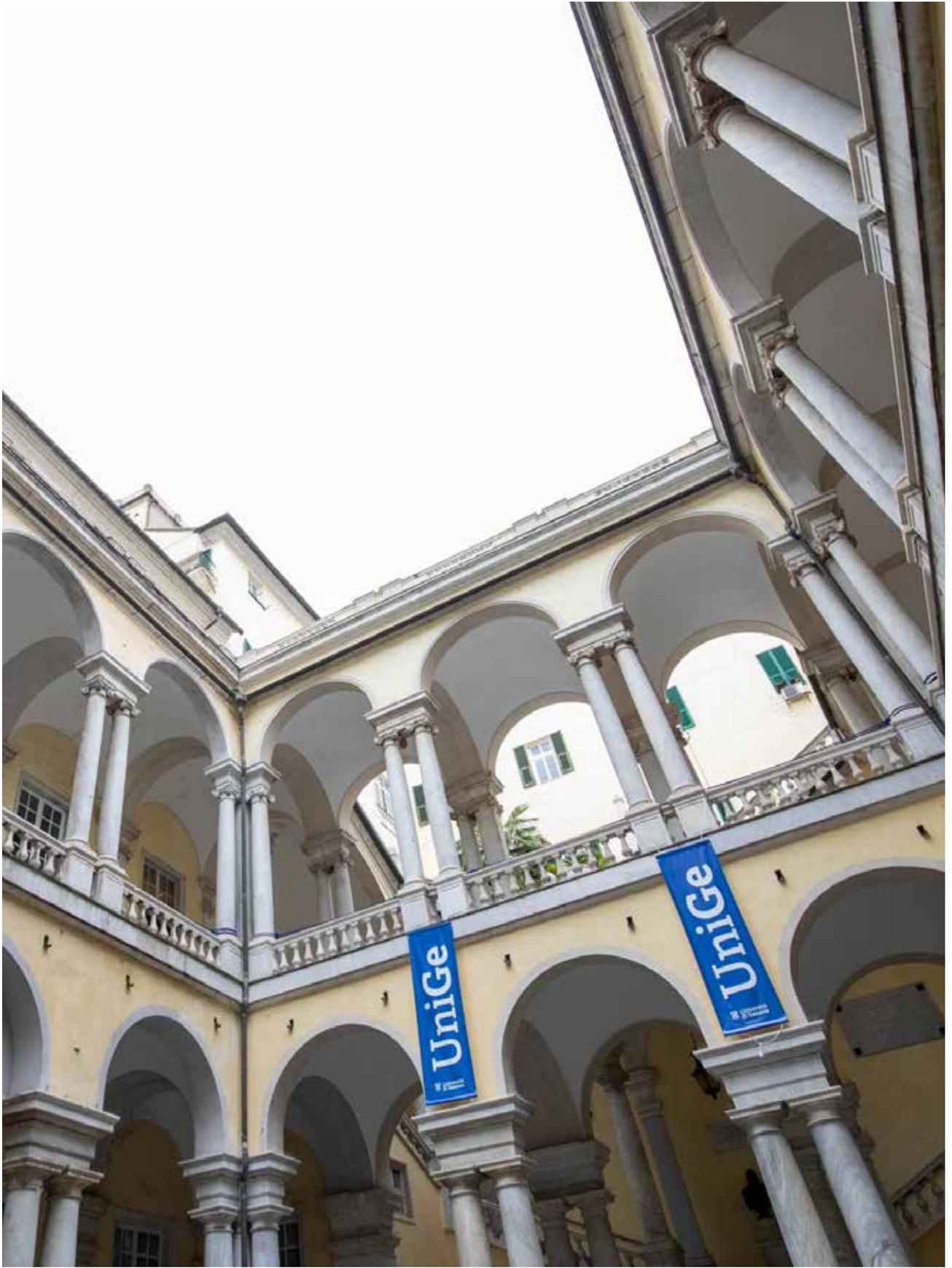


PROGRAMMA TRIENNALE  
**2020-2022**



# Indice

<b>1</b>	<b>Il processo di programmazione strategica</b> .....	3
<b>2</b>	<b>L'Ateneo</b> .....	9
<b>3</b>	<b>I portatori di interesse</b> .....	15
<b>4</b>	<b>La visione</b> .....	17
<b>5</b>	<b>La missione</b> .....	19
<b>6</b>	<b>Il contesto</b> .....	23
<b>7</b>	<b>I risultati dei precedenti cicli di programmazione</b> .....	29
<b>8</b>	<b>Le risorse disponibili</b> .....	31
<b>9</b>	<b>Gli obiettivi strategici 2020-2022</b> .....	37
<b>10</b>	<b>Le azioni e i parametri di valutazione</b> .....	39
<b>11</b>	<b>Gli indirizzi generali di gestione</b> .....	53



# 1 Il processo di programmazione strategica

## Premessa metodologica

La Legge n. 43 del 2005 prevede che le Università, entro il 30 giugno di ogni anno, adottino 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 offerti.

L'Università di Genova adotta il proprio *Programma triennale* "a scorrimento" annuale: l'approvazione avviene entro il giugno di ogni anno, nel rispetto della tempistica della L. 43/2005, e a gennaio dell'anno successivo 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 programmatici.

Il *Programma triennale 2020-2022* verrà aggiornato nel gennaio 2020 e sarà inserito nel *Documento integrato di programmazione 2020-2022* che, al fine di fornire ai portatori di interesse una lettura sistemica e complessiva della programmazione strategica, operativa e funzionale dell'Ateneo, ricomprenderà anche il *Piano integrato 2020-2022*, relativo agli obiettivi dell'azione amministrativa e tecnica, previsto dal sistema di gestione della performance (D. Lgs. n. 150/2009).

La rendicontazione delle azioni previste per il 2020 e il monitoraggio del trend triennale dei principali parametri di valutazione degli obiettivi strategici definiti nel *Programma triennale 2020-2022* avverrà entro il 30 giugno 2021, nella *Rendicontazione delle attività di missione 2020*,

contenuta nella *Relazione integrata 2020* insieme alla *Relazione sulla performance 2020*.

### **Il processo di definizione del Programma triennale**

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

- i **Portatori di interesse dell'Ateneo**, interni ed esterni, le cui esigenze primarie e opinioni rispetto ai servizi forniti dall'Ateneo costituiscono il punto di riferimento per l'individuazione delle strategie d'azione;
- le **Strutture Fondamentali** - Scuole, Dipartimenti, Biblioteche e Centri - che formulano 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 presiedono e indirizzano i tavoli di lavoro;
- il **Senato Accademico** e il **Consiglio di Amministrazione**, che approvano la metodologia e le strategie individuate;
- il **Presidio per la Qualità**, che garantisce che le politiche per la qualità indirizzino l'intero processo di programmazione;
- il **Direttore Generale**, i **Dirigenti** e il **Personale tecnico amministrativo**, che contribuiscono alla definizione degli obiettivi strategici, forniscono le informazioni e i dati necessari per un efficace processo decisionale, individuano le azioni di supporto di natura tecnico amministrativa funzionali alla realizzazione degli obiettivi e ne garantiscono la realizzabilità dal punto di vista delle risorse umane, economiche e strumentali necessarie.

Il processo di programmazione strategica nasce dalla definizione della **Visione**, ossia dello scenario futuro nel quale l'Ateneo prevede di svolgere la propria **Missione** istituzionale. Al fine di delineare strategie di sviluppo ad esse coerenti è fondamentale un'**analisi del contesto interno ed esterno** nella quale l'Ateneo individua, rispetto ai diversi ambiti di missione, i propri punti di forza e di debolezza e le principali criticità esterne e i fattori che possono rappresentare opportunità e occasioni di miglioramento e crescita.

Per la programmazione 2020-2022, i principali elementi analizzati al fine di comprendere le esigenze dei portatori di interesse dell'Ateneo, sia interni sia esterni, sono stati:

- 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 AVA*<sup>1</sup> e il confronto con i dati nazionali e di area geografica;
- il *Rapporto finale dell'ANVUR sulla Valutazione della Qualità della Ricerca 2011-2014* (VQR) del 21 febbraio 2017;
- gli obiettivi indicati nella *Scheda Unica Annuale della Ricerca Dipartimentale 2011-2013* (SUA-RD) e gli obiettivi della ricerca dipartimentale per il triennio 2018-2020;
- gli obiettivi indicati nella *Scheda Unica Annuale della Terza Missione 2014* (SUA-TM);
- i *risultati dei cicli di programmazione precedenti*<sup>2</sup>;
- le *Relazioni annuali delle Commissioni Paritetiche di Scuola per la didattica e il diritto allo 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* rivolti 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* rivolti alle aziende del territorio e altre indagini mirate.

Nella definizione delle strategie d'azione, sono inoltre state considerate le esigenze e opportunità emerse dal confronto con i diversi soggetti pubblici e privati con cui l'Ateneo interagisce a livello locale (tra i quali Comune, Città Metropolitana, Regione, Enti e Agenzie territoriali, Aziende Ospedaliere, Ufficio Scolastico Regionale, Istituti scolastici superiori, C.N.R, Unioncamere, C.C.I.A.A., imprese, professionisti, organi di informazione) nazionale (tra cui Ministeri e ANVUR) e internazionale (in primis Unione Europea), anche attraverso l'analisi dei rispettivi programmi strategici, con particolare riferimento agli ambiti

---

<sup>1</sup> 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.

<sup>2</sup> I risultati 2019 sono stati rendicontati nella Relazione integrata 2018 approvata dagli Organi di Governo nel maggio 2019.

della formazione e della ricerca (in particolare Europa 2020, PORFSE, PORFESR).

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 2014-2020.

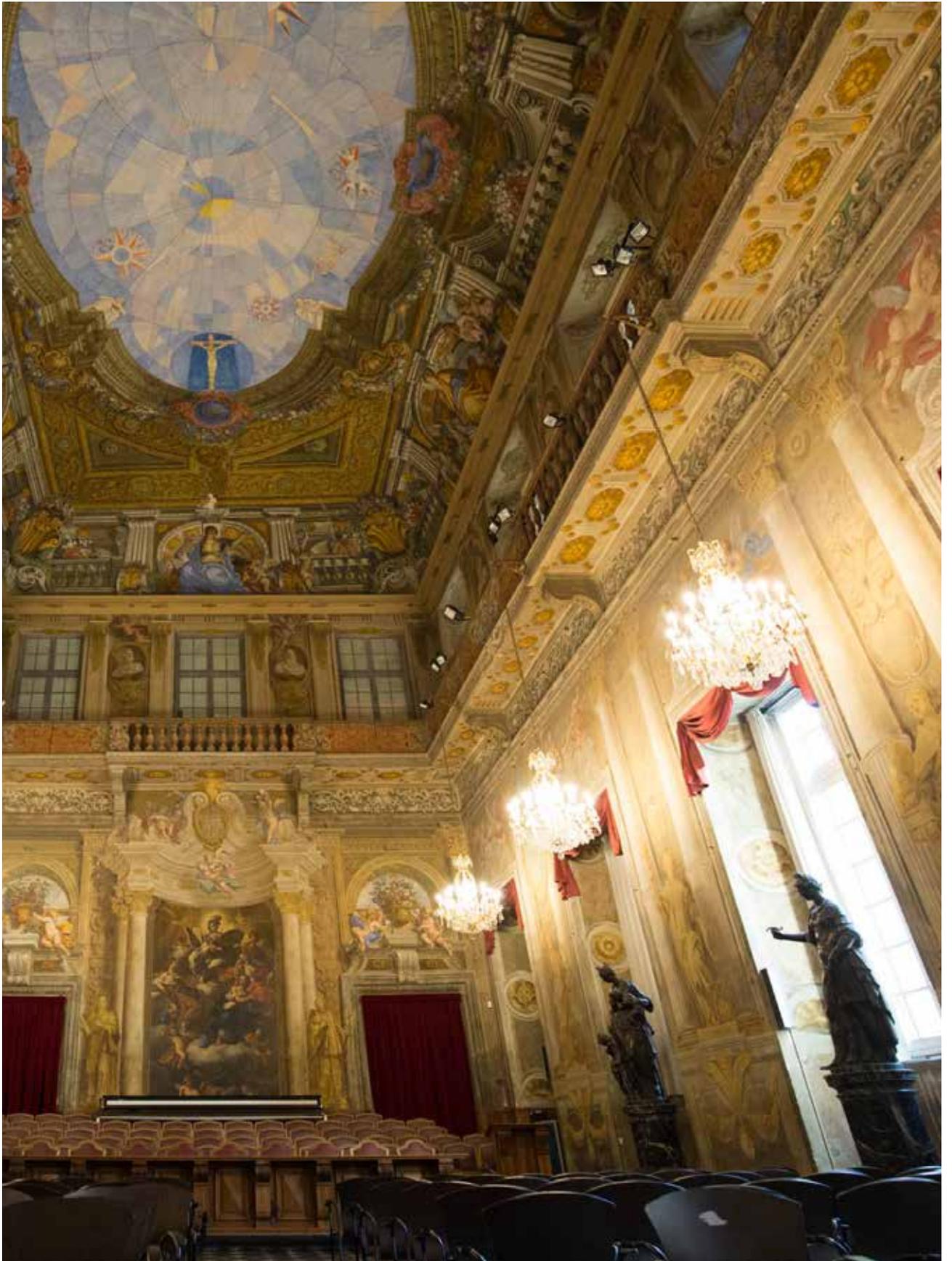
Alla luce di tale analisi, le strategie delineate nella Missione dell’Ateneo, in coerenza con la Visione adottata, vengono tradotte in **Obiettivi strategici pluriennali** concreti, realizzabili e verificabili, che tengono conto del contesto socio-culturale, delle esigenze espresse dagli stakeholder, delle potenzialità di sviluppo scientifico dell’Ateneo, dei risultati conseguiti nei precedenti cicli di programmazione e delle risorse necessarie e disponibili.

Gli obiettivi strategici sono quindi 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.

In attesa dell’emanazione delle Linee generali di indirizzo di programmazione MIUR 2019-2021, l’Ateneo ritiene opportuno mantenere una sostanziale continuità rispetto alle Linee per il triennio 2016-2018, definite con D.M. n. 635 del 2016, e alle scelte strategiche avviate nel ciclo di programmazione precedente, procedendo ad una razionalizzazione degli obiettivi strategici e delle azioni per perseguirli.





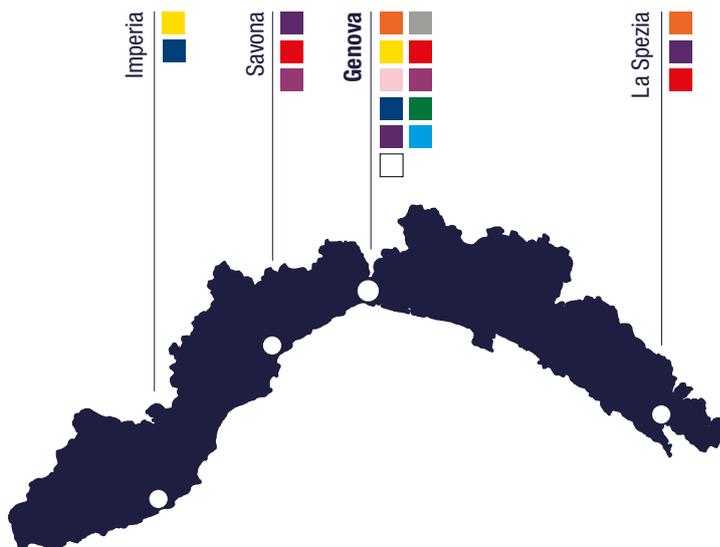
# 2 L'Ateneo

L'Università degli Studi di Genova (UniGe), unico Ateneo pubblico in Liguria, è una comunità di ricerca e formazione di tradizione pluricentennale cui partecipano, nell'ambito delle rispettive competenze, funzioni e responsabilità, docenti, studenti e personale tecnico amministrativo. È 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 generaliste 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.

- ARCHITETTURA E DESIGN
- ECONOMIA
- FARMACIA
- GIURISPRUDENZA
- INGEGNERIA
- LETTERE E FILOSOFIA
- LINGUE E LETTERATURE STRANIERE
- MEDICINA E CHIRURGIA
- SCIENZE DELLA FORMAZIONE
- SCIENZE M.F.N.
- SCIENZE POLITICHE



**STUDENTI**

<b>32.000</b>	Iscritti
<b>1.200</b>	Dottorandi
<b>950</b>	Specializzandi
<b>6.000</b>	Laureati

---

**OFFERTA FORMATIVA**

<b>128</b>	Corsi di laurea triennale e magistrale
<b>45</b>	Master di I e II livello
<b>60</b>	Corsi di apprendimento e formazione permanente
<b>45</b>	Scuole di specializzazione
<b>2</b>	Cattedre Jean Monnet
<b>1</b>	Cattedra UNESCO

---

**RICERCA E TRASFERIMENTO TECNOLOGICO**

<b>82</b>	Progetti di ricerca internazionali attivi
<b>48</b>	Progetti di ricerca europei attivi
<b>99</b>	Progetti di ricerca nazionali attivi
<b>16</b>	Milioni proventi per ricerca
<b>13</b>	Milioni proventi commerciali
<b>43</b>	Spin-off attivi
<b>97</b>	Brevetti attivi

---

**INTERNAZIONALIZZAZIONE**

<b>3.000</b>	Studenti internazionali
<b>1.150</b>	Studenti in mobilità Erasmus (750 out, 400 in)
<b>14</b>	Corsi di studio internazionali
<b>16</b>	Accordi per il rilascio di doppio titolo

**800** PROFESSORI

**450** RICERCATORI

**350** ASSEGNISTI  
DI RICERCA

**17** COLLABORATORI  
ED ESPERTI  
LINGUISTICI

**1300** TECNICI, AMMINISTRATIVI,  
BIBLIOTECARI E SOCIOSANITARI

**5** SCUOLE

**22** DIPARTIMENTI

**1** SCUOLA  
SUPERIORE  
(IANUA)

**5** BIBLIOTECHE DI SCUOLA

**2** CENTRI DI  
ECCELLENZA

**1** CENTRO  
STRATEGICO  
DI ATENEO

**5** CENTRI  
DI SERVIZIO

**15** CENTRI INTERUNIVERSITARI  
DI RICERCA E DI SERVIZIO

**4** POLI  
TERRITORIALI

**5 SCUOLE****22 DIPARTIMENTI****SCUOLA DI SCIENZE  
MATEMATICHE, FISICHE E  
NATURALI**

- 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]*

**SCUOLA DI SCIENZE  
MEDICHE E FARMACEUTICHE**

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

**SCUOLA DI SCIENZE SOCIALI**

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

**SCUOLA DI SCIENZE  
UMANISTICHE**

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

**SCUOLA POLITECNICA**

- 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)
- Architettura e Design (DAD)



# 3

## I portatori di interesse

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 vuole 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.

# 4

## La visione

L'Università, per rispondere efficacemente alla crescente complessità che caratterizza la società attuale, deve essere capace di rinnovare costantemente il proprio ruolo. Quale istituzione formativa, scientifica e culturale deve infatti rispondere alla rapida evoluzione delle richieste di conoscenze e competenze da parte del contesto sociale ed economico e farsi promotrice dello sviluppo scientifico, sociale e culturale a livello regionale, nazionale e internazionale, fornendo il proprio contributo a un progresso globale basato sull'innovazione, la coesione e la sostenibilità.

Per l'Università di Genova, alla sfida – comune a tutti gli Atenei – di migliorare il proprio posizionamento nazionale e internazionale, si affianca la volontà di valorizzare lo stretto legame con la Liguria e il suo territorio. Infatti, da un lato, essendo l'unica università pubblica della regione e un grande ateneo generalista, l'Ateneo genovese rappresenta il punto di riferimento territoriale più significativo per la formazione superiore e per l'attività di ricerca pubblica. Dall'altro lato, l'attività istituzionale risente fortemente delle condizioni socio-economiche del territorio, con particolare riferimento al notevole decremento demografico e alla crisi economica e occupazionale dell'ultimo decennio. Ciò porta alla necessità di rendere l'Università di Genova più competitiva nello scenario nazionale e internazionale, preservando la sua natura generalista, garanzia di multidisciplinarietà, e accordando 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.

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, nelle aree di specializzazione individuate dalla strategia della Regione Liguria (Tecnologie del mare, Salute e scienze della vita, Sicurezza e Qualità della vita nel territorio), l'Università di Genova ha focalizzato i seguenti ambiti nei quali ritiene di avere la capacità di assumere un ruolo distintivo nel panorama nazionale e internazionale e di motore per la crescita e la promozione del territorio:

- il **Mare**, nelle sue diverse declinazioni: ambientali, produttive, ricreative e sociali;
- la **Sicurezza** nelle sue diverse declinazioni: protezione civile e sicurezza del territorio, automazione avanzata, protezione delle infrastrutture, cybersecurity, security e diritti;
- la **Qualità della vita**: tutela della salute, sostenibilità ambientale, ageing population e Silver Economy;
- il **Turismo** e la **valorizzazione del patrimonio culturale e territoriale**, fonti di sviluppo economico e sociale del territorio.

Tali ambiti sono caratterizzati dall'aver una storica vocazione regionale, un elevato valore economico per il territorio, un elevato valore sociale per la soluzione di problemi emergenti complessi e un elevato contenuto tecnologico, e favoriscono una progettualità congiunta tra il mondo della ricerca e quello industriale.

# 5

## La missione

L'Università degli Studi di Genova è una pubblica istituzione che, in attuazione dei principi sanciti dalla Costituzione 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 generalista che, nell'ambito della propria autonomia, sviluppa le proprie azioni in coerenza con le linee di indirizzo del Ministero dell'Istruzione, dell'Università e della Ricerca (MIUR) e dell'Agenzia Nazionale di Valutazione del sistema Universitario e della Ricerca (ANVUR), in materia di Autovalutazione, Valutazione e Accredimento del sistema universitario italiano (AVA) e di valutazione della Ricerca (VQR).

In quanto Ente 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 e internazionali e, naturalmente, le contribuzioni ricevute dagli studenti.

L'Università di Genova intende interpretare il proprio ruolo istituzionale nello scenario futuro perseguendo le seguenti finalità:

- 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 nella formazione, nella ricerca e nella terza missione;
- confermare e rafforzare la reputazione dell'Ateneo come una delle migliori università nazionali ed internazionali, punto di riferimento per i diversi ambiti strategici di specializzazione.

A tal fine l'Ateneo interpreta le proprie strategie coniugando:

1. un approccio **“disciplinare”** della propria azione, basato sulla elevata

specializzazione nei diversi ambiti, interpretato principalmente dai Dipartimenti, che presidiano e sviluppano, in relazione agli specifici settori di competenza, le attività formative, di ricerca e di terza missione, rivolte principalmente agli interlocutori istituzionali, con l'obiettivo di consolidare o conquistare una posizione di eccellenza nel panorama nazionale ed internazionale;

2. un **approccio “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.

In linea con la “*Smart Specialisation Strategy*”, l'Università di Genova ha individuato nella creazione di “**Centri strategici di Ateneo**” la modalità tramite cui realizzare tale approccio transdisciplinare. I Centri strategici sono concepiti quali elementi caratterizzanti la nostra Università e il territorio, al fine di accreditare l'Ateneo come punto di riferimento nazionale e internazionale sui rispettivi temi, capaci di attrarre nuove risorse disponibili per l'attività dei Dipartimenti, dando modo a tutto l'Ateneo di poter valorizzare le proprie competenze sui temi specifici. I “Centri strategici di Ateneo” svolgeranno quindi anche una funzione di potenziamento e promozionale dell'intero Ateneo verso tutti gli interlocutori esterni - sul piano sia didattico sia scientifico - delle proprie aree scientifiche/tecnologiche di competenza interdisciplinare, di interesse strategico e di grande impatto culturale, sociale ed economico per il territorio e per il Paese. Il primo Centro strategico di Ateneo, attivato nell'aprile 2019, è il “Centro del mare”.



L'Ateneo, seguendo un approccio interdisciplinare, svolge la propria missione nei seguenti ambiti:

#### **LA FORMAZIONE E I SERVIZI AGLI STUDENTI**

Compito dell'Università è la trasmissione del sapere attraverso la formazione qualificata degli studenti: a tal fine l'Ateneo svolge molteplici attività didattiche e formative con attenzione alle metodologie innovative. L'Ateneo mette a disposizione laboratori didattici, aule e biblioteche e offre servizi di supporto in ingresso, itinere e uscita e misure di sostegno allo studio.

#### **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 riferimento 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'internazionalizzazione**

L'Ateneo sviluppa i tre ambiti di missione con un'attenzione particolare all'Internazionalizzazione che costituisce una dimensione 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.

#### **La qualità**

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

La qualità è il grado con cui l'Ateneo realizza i propri obiettivi didattici, di ricerca e di terza missione i quali, 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 di dati e informazioni raccolti 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.

# 6

## Il contesto

L'Università di Genova definisce le proprie strategie alla luce dell'analisi del contesto interno (punti di forza e di debolezza) ed esterno (ostacoli e opportunità) in cui si trova ad operare. Alcuni elementi sono trasversali rispetto agli ambiti di missione, e sono qui di seguito menzionati, mentre altri, più specificamente collegati alla Formazione e ai servizi agli studenti, alla Ricerca e alla Terza Missione, sono sintetizzati nelle rispettive sezioni.

In generale, occorre evidenziare che la più importante opportunità per l'Ateneo è l'inserimento in un contesto territoriale che, in particolare per la presenza del mare e per le numerose attività ad esso correlate, offre molteplici possibilità di sviluppo di tutti gli ambiti di missione.

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. Il sistema portuale ligure ha un'importanza internazionale e si colloca al terzo posto in Italia per totale passeggeri movimentati (2,4 milioni nel 2018) e al primo posto per numero di crocieristi (21,9% del totale nazionale). Il porto di Genova è il primo porto italiano per traffico di container (TEU pari al 24,6% del totale nazionale) [fonte *The European House Ambrosetti 2019*].

Inoltre, la convergenza delle politiche regionali, provinciali e comunali sulle strategie di specializzazione intelligente – rivolte, in particolare, oltre che al mare, alla salute e scienze della vita, e alla sicurezza e qualità della vita nel territorio – fornisce anche all'Università di Genova l'opportunità di svolgere un ruolo primario nel loro sviluppo.

L'ostacolo principale alla crescita dell'Ateneo è rappresentato dalla crisi economica che ha investito l'Europa e, in particolare, l'Italia, che ha causato nel tempo una diminuzione delle risorse in termini di finanziamento pubblico e privato anche del sistema universitario.

Inoltre, caratteristica propria della Liguria è il costante invecchiamento e decremento della popolazione, dovuti rispettivamente al più basso tasso di natalità e al più alto tasso di mortalità tra le regioni italiane, aggravato dalla emigrazione di molti giovani (gli anziani over 65 sono pari al 28,4% dei residenti, fonte ISTAT 2018). La “*ageing population*” fornisce d’altro canto l’opportunità di sviluppare politiche e azioni mirate, ed è oggetto negli ultimi anni di attenzione delle istituzioni e delle aziende (Silver Economy).

La carenza regionale di collegamenti ferroviari e autostradali e le problematiche della mobilità urbana – aggravata dal tragico crollo del Ponte Morandi nell’agosto 2018 – causano un indice di accessibilità territoriale di 63,4/100, il 30% in meno rispetto a Milano e Torino (*Joint European Support for Sustainable Investment in City Areas 2017*).

Questi fattori uniti a un’insufficiente disponibilità di strutture residenziali per l’accoglienza di studenti rappresentano un limite all’attrattività dell’Ateneo.

L’Ateneo deve inoltre affrontare l’alta concorrenza di altre università, in conseguenza, soprattutto, dello sviluppo dell’e-learning, e della significativa attrattività di Atenei di altre regioni per i residenti liguri, favorita soprattutto dalla loro prossimità geografica.

L’Università di Genova ha tra i suoi punti di forza una secolare tradizione nella formazione e nella ricerca scientifica, grazie alle risorse umane e strumentali a disposizione e al notevole patrimonio storico, scientifico, culturale e artistico posseduto.

La localizzazione di molte sedi universitarie in palazzi storici di grande pregio costituisce un punto di forza per l’immagine dell’Ateneo e rende possibile un contributo rilevante alla conservazione e valorizzazione del patrimonio artistico ed architettonico della regione e in particolare della città di Genova.

Lo stesso patrimonio edilizio, per la sua rilevanza storica e per gli investimenti pregressi che hanno privilegiato le acquisizioni rispetto alla manutenzione e alla valorizzazione dell’esistente, rappresenta, d’altro canto, anche un elemento di debolezza. Infatti l’Ateneo presenta sia immobili di proprietà inutilizzati sia in locazione passiva, che hanno condizionato l’attività di missione e il quadro economico

complessivo. Rispetto a tale criticità, negli ultimi anni, l'Ateneo ha intrapreso importanti iniziative di risoluzione che hanno già prodotto risultati apprezzabili. Il patrimonio edilizio è inoltre caratterizzato da un'articolata distribuzione territoriale che non facilita la gestione delle strutture didattiche e amministrative – anch'essa in corso di razionalizzazione.

Di seguito vengono sintetizzati i principali elementi del contesto interno ed esterno, con riferimento ai diversi ambiti di missione.

## LA FORMAZIONE E I SERVIZI AGLI STUDENTI

Si sintetizzano, tramite la matrice SWOT, i punti di forza, le debolezze, le opportunità e gli ostacoli individuati e analizzati come base di partenza della programmazione delle strategie dell'Ateneo.

<p><b>PUNTI DI FORZA</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ampia offerta formativa presente in tutte le Province della Regione (75% delle classi del I ciclo/ciclo unico)</li> <li>• Elevato e in crescita numero di iscritti, laureati e dottori di ricerca</li> <li>• Tassi di occupazione dei laureati superiori alla media nazionale<sup>3</sup></li> <li>• Buona soddisfazione degli studenti rispetto alla didattica e ai docenti<sup>4</sup></li> <li>• Ottimo posizionamento nelle principali classifiche nazionali sull'internazionalizzazione (III posizione fra i grandi Atenei - Classifica Censis 2018/2019)</li> <li>• Sviluppo di politiche di reclutamento dall'estero</li> <li>• Dotazione numericamente soddisfacente di strutture per gli studenti (III posizione fra i grandi Atenei - Classifica Censis 2018/2019)</li> <li>• Intensi rapporti con il tessuto sociale e produttivo</li> <li>• Efficace inserimento dell'Ateneo in reti nazionali e internazionali</li> </ul>	<p><b>PUNTI DI DEBOLEZZA</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Scarsa attrattività dell'Ateneo nei confronti di studenti non diplomati in Liguria (L e LMCU: 22% degli iscritti al primo anno provenienti da altre regioni rispetto al dato nazionale del 29%; LM: 22% iscritti laureati in altro ateneo contro il 33% nazionale - dati ANVUR a.a. 2017/2018)</li> <li>• Carezza di strutture residenziali per accogliere studenti stranieri e fuori sede</li> <li>• Migliorabile soddisfazione degli studenti frequentanti rispetto all'adeguatezza degli ambienti e attrezzature per la didattica (soddisfazione pari a 74,4% per aule, 72,8% per aule studio, 78,2% per attrezzature per la didattica e 75,8% per laboratori - fonte <i>Relazione sulle opinioni degli studenti frequentanti sulle attività didattiche del N.d.V.</i>)</li> <li>• Organizzazione ancora frammentata delle strutture didattiche e amministrative</li> <li>• Insufficiente, anche se in miglioramento, capacità di comunicare e valorizzare i servizi e le risorse offerte dall'Ateneo</li> </ul>
<p><b>OPPORTUNITÀ</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Contesto territoriale in cui si situa l'Ateneo, in particolare per la presenza del mare, che offre diverse potenzialità di sviluppo dell'offerta formativa</li> <li>• Politiche regionali di incentivazione della formazione negli ambiti di specializzazione</li> <li>• Crescita del fabbisogno formativo professionale in particolare in materia di sicurezza dell'ambiente e delle persone, qualità della vita, turismo e valorizzazione del patrimonio culturale</li> <li>• Ampia potenzialità di sviluppo dell'e-learning</li> <li>• Accordi fra Atenei finalizzati alla creazione di reti europee</li> <li>• Crescente attenzione delle istituzioni e delle aziende alle esigenze della "ageing population" (Silver Economy)</li> <li>• Grandi opere infrastrutturali in corso di realizzazione che miglioreranno la viabilità e l'accessibilità di Genova</li> </ul>	<p><b>OSTACOLI</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Crisi economica, finanziaria e sociale tuttora in atto in Liguria</li> <li>• Crisi demografica e invecchiamento della popolazione regionale</li> <li>• Diminuzione finanziamento FFO</li> <li>• Crescita della concorrenza di Atenei esterni alla Regione anche per la diffusione di università telematiche</li> <li>• Attrattività degli Atenei di altre regioni, in particolare quelle confinanti</li> <li>• Elevati costi di manutenzione del patrimonio edilizio</li> <li>• Criticità nei sistemi ferroviari e autostradali</li> <li>• Criticità nella mobilità urbana</li> </ul>

<sup>3</sup> Dopo un anno dalla laurea il 45,4% dei laureati triennali, l'80,8% dei laureati magistrali e il 65,5% dei laureati dei corsi a ciclo unico, risulta occupata (media nazionale 40,6%, 73,1% e 61,6%). L'88,9% dei laureati magistrali a Genova risulta occupato a tre anni dalla laurea e l'88,5% a cinque anni (dato nazionale 84,1% e 85%). Per i corsi magistrali a ciclo unico, l'83,9% dei laureati risulta occupato a tre anni dalla laurea e l'86,9% a cinque anni (dato nazionale 75,5% e 84,3%). [fonte: Almalaurea]

<sup>4</sup> Dei 127 corsi di studio inseriti in offerta formativa per l'a.a. 2017/2018, solo 14 presentano insegnamenti con un punteggio medio inferiore alla metà del punteggio massimo). [*Relazione sulle opinioni degli studenti frequentanti sulle attività didattiche del N.d.V.*]

**LA RICERCA** Si sintetizzano, tramite la matrice SWOT, i punti di forza, le debolezze, le opportunità e gli ostacoli individuati e analizzati come base di partenza per la definizione delle strategie dell'Ateneo.

#### PUNTI DI FORZA

- Multidisciplinarietà dell'Ateneo (gruppi di ricerca attivi su 13 aree scientifiche su 14 – VQR 2011-2014)
- Politiche di incentivazione alla progettazione europea
- Politiche per il reclutamento tramite chiamate dirette dall'estero
- Ricca offerta di dottorati di ricerca (28, articolati su oltre 100 curricula - XXXV ciclo)
- Presenza di due Dipartimenti di Eccellenza: DIFI (Dipartimento di Fisica) e DINOGMI (Dipartimento di Neuroscienze, Riabilitazione, Oftalmologia, Genetica e Scienze Materno-Infantili)
- Accordi con Atenei stranieri finalizzati alla creazione di reti europee
- Ottima capacità di assumere ricercatori esterni all'Ateneo
- Convergenza di Università, Istituzioni regionali e locali e delle aziende del territorio sui temi e le strategie di sviluppo

#### PUNTI DI DEBOLEZZA

- Criticità nel conferimento dei prodotti della ricerca (percentuale media dei prodotti conferiti sui prodotti attesi pari all'89,4% rispetto alla media delle università italiane del 93,9% - VQR 2011-2014).
- Età media dei docenti in diminuzione ma ancora molto alta (52 anni compresi i Ricercatori a tempo determinato)
- Limitata interdisciplinarietà della ricerca
- Accesso settoriale alle attrezzature per la ricerca

#### OPPORTUNITÀ

- Opportunità di valorizzare, nella ricerca, le aree di vocazione del territorio ligure, in particolare il mare e altri ambiti strategici di specializzazione
- Politiche di incentivazione regionali allo sviluppo della ricerca
- Opportunità di finanziamenti alla ricerca tramite bandi europei
- Presenza sul territorio di importanti centri di ricerca
- Possibilità di ampia sinergia con enti pubblici e privati presenti nella Regione, ad esempio IIT e CNR, INFN, IRCCS San Martino e IRCCS Gaslini
- Crescita dell'innovazione e del progresso tecnologico in particolare per quanto riguarda la trasformazione digitale
- Potenzialità di sviluppo della ricerca interdipartimentale e interdisciplinare

#### OSTACOLI

- Crisi economica, finanziaria e sociale tuttora in atto in Liguria
- Diminuzione finanziamento FFO
- Forte concorrenza nazionale e internazionale per l'acquisizione di risorse
- Limitata attrattività, in alcune aree, degli ambiti di ricerca liguri
- Criticità dei sistemi di collegamento, in particolare ferroviari, aerei e autostradali

**LA TERZA MISSIONE** 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.

#### PUNTI DI FORZA

- Rilevante valore economico, sociale e culturale prodotto dall'Ateneo
- Disponibilità di un ricco patrimonio architettonico, culturale, scientifico, artistico e ambientale
- Ricca offerta di attività di apprendimento permanente, rivolte ai lavoratori del settore pubblico e privato (ampia disponibilità di master, corsi di perfezionamento e attività di apprendimento permanente)
- Elevato numero di spin-off (43) (per i quali è al III posto in Italia (NETVAL) e di brevetti attivi (97)
- Iniziative di public engagement consolidate e in crescita

#### OPPORTUNITÀ

- Liguria prima regione in Italia per incidenza dell'economia del mare, sia in termini di numero di imprese sia di valore aggiunto
- Sistema portuale di importanza internazionale
- Approccio interdipartimentale e interdisciplinare alla terza missione
- Presenza qualificata di imprese tecnologiche nel settore ICT
- Richiesta di innovazione proveniente dalla pubblica amministrazione (sanità, smart city, trasporti, energia, tecnologie per la logistica) e dal privato
- Europa 2020, strategia di riforma dell'UE in cui è previsto che l'università sia motore dello sviluppo economico e sociale
- Buon livello di spesa in ricerca e sviluppo nel settore pubblico
- Possibilità di ampia sinergia con enti pubblici e privati presenti nella regione, quali IIT, INFN, CNR, IRCCS San Martino e IRCCS Gaslini
- Crescente attenzione della società verso una crescita sostenibile, rispetto alla quale l'Ateneo può farsi promotore
- Crescente attenzione delle istituzioni e delle aziende alle esigenze della "ageing population" (Silver Economy)

#### PUNTI DI DEBOLEZZA

- Scarsa visibilità nazionale dell'Ateneo
- Limitata capacità di costituire interdisciplinarietà della ricerca
- Margini di miglioramento nella capacità di risposta alle esigenze del territorio
- Ancora limitata capacità di attrarre finanziamenti dal mondo produttivo e dai donatori privati

#### OSTACOLI

- Limitati investimenti delle aziende in ricerca e sviluppo (Spesa totale per R&S in percentuale sul PIL 1,38% (ISTAT 2016)
- Dimensione ridotta delle imprese della Regione (il 96,3% delle imprese ha un numero di addetti da 0 a 9, con una media di 3,3, contro il dato nazionale rispettivamente di 95,2% e 3,8) (ISTAT 2016)
- Liguria tra le ultime regioni per numero di start-up innovative (1,1 ogni mille imprese (1,6 in Italia) (Liguria 2022)
- Limitato livello di internazionalizzazione economica (le esportazioni per abitante si attestano su 4.800 Euro, mentre il dato italiano è pari a 7.600 euro) (Liguria 2022)
- Crescita della concorrenza degli altri Atenei
- Criticità dei sistemi di collegamento, ferroviari, aerei e autostradali e della mobilità urbana

# 7 Risultati dei precedenti cicli di programmazione

L'Ateneo approva annualmente la *Relazione integrata*, il documento che presenta la *Rendicontazione delle attività di missione*, ovvero il risultato dell'attuazione del *Programma triennale* (L. n. 43/2005) e la *Relazione sulla performance*, il documento consuntivo del ciclo annuale della performance (D. Lgs. 150/2009), in coerenza col percorso di graduale integrazione tra i diversi livelli di programmazione.

La *Rendicontazione delle attività di missione 2018*, approvata nel maggio 2019, descrive i risultati delle azioni poste a concretizzazione degli obiettivi strategici, nell'anno 2018. Presenta inoltre l'andamento, nel triennio 2016-2018, dei principali parametri di monitoraggio della realizzazione delle strategie e delle politiche dell'Ateneo e illustra, tramite il monitoraggio degli indicatori correlati, lo stato di attuazione dei programmi che l'Ateneo ha presentato nell'ambito della Programmazione triennale MIUR 2016-2018, prevista dal decreto ministeriale 8 agosto 2016 n. 635.

Si rimanda pertanto a tale documento per un esame puntuale dei risultati dei precedenti cicli di programmazione, che ha costituito uno dei principali elementi di analisi per la programmazione corrente.

Inoltre, le attività compiute dall'Ateneo nel 2018 negli ambiti della Ricerca e della Terza missione sono illustrati 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 2018.

Infine, per un'analisi della situazione e dell'andamento del risultato della gestione dell'ente, con particolare riguardo ai costi, ai ricavi e agli investimenti, nonché una descrizione dei principali rischi e incertezze, si fa rimando alla *Relazione sulla gestione* allegata al Bilancio di esercizio 2018.



# 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

<b>PERSONALE</b> (al 31.12 dell'anno di riferimento)	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018*</b>
Professori ordinari	296	303	291
Professori associati	489	484	499
Professori straordinari a tempo determinato L.230/2005	-	-	1
Ricercatori	317	278	228
Ricercatori a tempo determinato	153	172	205
<b>Totale personale docente</b>	<b>1.255</b>	<b>1.237</b>	<b>1.224</b>
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
<b>Totale complessivo</b>	<b>2.675</b>	<b>2.642</b>	<b>2.583</b>

\* Dati al 31 dicembre dell'anno di riferimento, elaborazione del 17 gennaio 2019

**Le risorse economiche** (dalla Relazione sulla gestione 2018 – Bilancio di esercizio 2018)

<b>CONTTO ECONOMICO AL 31.12.2018</b>	
A) Proventi operativi	
I. Proventi propri	€ 70.628.951,41
II. Contributi	€ 215.110.678,43
III. Proventi per attività assistenziale	€ 13.565.457,72
IV. Proventi per gestione diretta interventi per il diritto allo studio	€ 0,00
V. Altri proventi e ricavi diversi	€ 1.200.690,91
VI. Variazione delle rimanenze	€ 0,00
VII. Incremento delle immobilizzazioni per lavori interni	€ 0,00
<b>Totale proventi A)</b>	<b>€ 300.505.778,47</b>
B) Costi operativi	
VIII. Costi del personale	€ 188.383.149,92
IX. Costi della gestione corrente	€ 93.013.072,71
X. Ammortamenti e svalutazioni	€ 8.683.820,64
XI. Accantonamenti per rischi e oneri	€ 2.590.904,33
XII. Oneri diversi di gestione	€ 0,00
<b>Totale costi B)</b>	<b>€ 292.670.947,60</b>
Differenza tra proventi e costi operati (A-B)	€ 7.834.830,87
C) Proventi e oneri finanziari	-€ 352.553,53
D) Rettifiche di valore di attività finanziarie	-€ 16.006,31
E) Proventi e oneri straordinari	€ 303.096,37
F) Imposte sul reddito dell'esercizio	-€ 135.618,63
<b>RISULTATO DI ESERCIZIO</b>	<b>€ 7.633.748,77</b>

<b>STATO PATRIMONIALE AL 31.12.2018</b>			
Attivo		Passivo	
I Immateriali	€ 24.887.342,29	I Fondo di dotazione dell'Ateneo	€ 91.820.724,39
II Materiali	€ 151.680.581,53	II Patrimonio vincolato	€ 205.120.599,22
III Finanziarie	€ 14.432.138,24	III Patrimonio non vincolato	€ 22.683.028,62
<b>A. IMMOBILIZZAZIONI</b>	<b>€ 191.000.062,06</b>	<b>A. PATRIMONIO NETTO</b>	<b>€ 319.624.352,23</b>
I Rimanenze	€ 0,00	B. FONDI PER RISCHI E ONERI	€ 4.349.317,75
II Crediti	€ 78.016.939,96		
III Attività finanziarie	€ 0,00	C. TRATTAMENTO DI FINE RAPPORTO DI LAVORO SUBORDINATO	€ 178.987,13
IV Disponibilità liquide	€ 179.911.127,60		
<b>B. ATTIVO CIRCOLANTE</b>	<b>€ 257.928.067,56</b>	D. DEBITI	€ 33.885.532,83
C. RATEI E RISCONTI ATTIVI	€ 240.586,85	E. RATEI E RISCONTI PASSIVI	€ 91.130.526,53
<b>TOTALE ATTIVO</b>	<b>€ 449.168.716,47</b>	<b>TOTALE PASSIVO</b>	<b>€ 449.168.716,47</b>

<b>PROVENTI PROPRI</b> (milioni di €)	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>
Proventi per la didattica	47,2	53,0	46,3
Proventi per ricerca	17,4	16,5	16,1
Proventi commerciali	10,4	11,0	12,8

<b>FONDO DI FINANZIAMENTO ORDINARIO (FFO)</b>						
Voci omogenee e ricorrenti	2016		2017*		2018*	
	Importo (€)	Peso (%)**	Importo (€)	Peso (%)**	Importo (€)	Peso (%)**
Totale Quota Base	118.371.541	2,51	111.804.131	2,44	105.939.327	2,39
Totale Quota Premiale	37.179.282	2,59	36.395.349	2,37	39.652.164	2,34
Totale Perequativo	4.649.799	2,38	8.450.265	5,83	9.170.200	6,32
Piani Straordinari Docenti	6.040.865	2,64	6.206.725	2,62	6.327.667	2,59
<b>Tot. FFO (Base + Premiale + Perequativo + Piani Straordinari)</b>	<b>166.241.487</b>	<b>2,53</b>	<b>162.856.470</b>	<b>2,50</b>	<b>161.089.358</b>	<b>2,47</b>
Quota Programmazione Triennale	1.713.272	3,03	1.335.390	3,05	1.335.392	3,04
Dottorato - Post Lauream	5.038.379	3,92	5.247.893	3,95	5.847.156	3,86
Fondo sostegno giovani per favorire la mobilità	1.234.001		1.040.456		1.239.612	
Integrazione per maternità Assegniste/Ric. Td	93.936		105.830		99.002	
Interventi per studenti disabili	174.927		235.269		206.439	
<b>Totale altre voci ricorrenti</b>	<b>8.254.515</b>		<b>7.964.838</b>		<b>8.727.601</b>	
<b>Totale FFO con voci ricorrenti nel triennio analizzato</b>	<b>174.496.002</b>		<b>170.821.308</b>		<b>169.816.959</b>	
No Tax Area			1.064.424	1,94	1.894.974	1,80
Quota Dipartimenti di Eccellenza (2018-2022)					3.058.454	1,13
Compensazione e blocco scatti stipendiali					1.215.950	2,43
Ulteriori Voci Contabilizzate***	218.984		1.884.500			
<b>Totale FFO Contabilizzato</b>	<b>174.714.986</b>		<b>173.770.232</b>		<b>175.986.337</b>	

\* Nelle quote basi 2017 e 2018 viene contabilizzato un importo una tantum da attribuire/recuperare su quota base a valere su risorse rese disponibili sul perequativo per tetto max +3% (127.657 per il 2018 e 121.269 per il 2017).

\*\* Peso % calcolato sulle risorse nazionali in calce alle tabelle dei DD.MM. annuali e determinato ove ritenuto significativo.

\*\*\* Vengono ricomprese – non in tutti gli anni analizzati – le seguenti voci: incentivo per iscrizione a corsi in aree disciplinari di particolare interesse, contributi per attività didattiche integrative, contributi per tirocini curriculari, sostegno rete GARR, FFABR, integrazione quota premiale per ulteriori risorse, rimborsi per commissioni ASN, incentivazione attività base di ricerca, riassegnazioni quota base, incentivi per chiamate dirette di docenti esterni, rimborsi per concorsi di ammissione alle specialità mediche.

**Il patrimonio edilizio**

	2016	2017	2018
Mq complessivi spazi utilizzati a fini istituzionali (Mq netti e chiusi)	346.749	340.047	265.287
Indice locazioni passive (mq in locazione passiva e in altra concessione onerosa/mq complessivi totali esclusi spazi non utilizzati)	6,6%	5,7%	4,3%
Mq in locazione passiva	22.873	19.412	11.482
Oneri per Fitti passivi	€ 2.544.949	€ 1.886.166	€ 1.261.602

Nel 2018, sono stati acquistati circa 39.000 mq di terreno in località “Erzelli” per la costruzione del nuovo Polo ingegneristico.



# 9

## Gli obiettivi strategici 2020-2022

L'Ateneo, per la realizzazione della propria Missione, in coerenza con la propria Visione, e attraverso il processo articolato e condiviso sopra illustrato, ha individuato, per ciascun ambito di missione, gli obiettivi strategici e le azioni per conseguirli nel corso del triennio 2020-2022.

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 2016-2018 (D.M. n° 635/2016), 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
- 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.

### Gli obiettivi strategici

#### A. LA FORMAZIONE E I SERVIZI AGLI STUDENTI

- OBIETTIVO 1. Aumentare l'attrattività dell'Ateneo per gli studenti della Regione, nazionali e internazionali, valorizzando gli ambiti di eccellenza e specializzazione dell'offerta didattica.
- OBIETTIVO 2. Garantire la qualità e l'efficacia dei percorsi formativi, facilitando una scelta consapevole del percorso di studi.
- OBIETTIVO 3. Favorire la riduzione dei tempi di inserimento dei laureati nel mondo del lavoro e l'allineamento tra le competenze acquisite e l'occupazione.

#### B. LA RICERCA

- OBIETTIVO 4. Aumentare la qualità e la produttività della ricerca e ampliare gli ambiti di eccellenza e specializzazione dell'Ateneo.
- OBIETTIVO 5. Valorizzare i risultati della ricerca per migliorare il posizionamento dell'Ateneo nei ranking nazionali e internazionali.
- OBIETTIVO 6. Migliorare la capacità di attrarre finanziamenti pubblici e privati.

#### C. LA TERZA MISSIONE

- OBIETTIVO 7. Favorire lo sviluppo della società attraverso il trasferimento di conoscenze e tecnologie al sistema sociale e produttivo con particolare riferimento agli ambiti di eccellenza e specializzazione dell'Ateneo.
- OBIETTIVO 8. Promuovere il ruolo sociale ed educativo dell'Ateneo e valorizzarne il patrimonio storico, scientifico e culturale.
- OBIETTIVO 9. Favorire azioni e processi di sviluppo della sostenibilità.

L'**Internazionalizzazione** viene considerata come una dimensione trasversale alle 3 missioni.

Le azioni ad essa specificamente dedicate sono segnalate con il simbolo .

# 10 Le azioni e i parametri di valutazione

Gli obiettivi strategici saranno perseguiti attraverso le azioni di seguito descritte per i diversi ambiti di missione. I relativi risultati saranno misurati tramite gli indicatori di realizzazione 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 di impatto correlati a ciascun ambito, indicati alla fine della sezione, il cui andamento rappresenta un parametro di valutazione dell'incisività delle strategie pluriennali adottate.

I valori iniziali degli indicatori, i target 2020-2022 e le risorse necessarie saranno indicati in occasione dell'aggiornamento del documento (gennaio 2020), alla luce dei dati consuntivi dell'anno 2019 e della disponibilità di quelli preventivi per il 2020.

**OBIETTIVO 1****AUMENTARE L'ATTRATTIVITÀ DELL'ATENEO PER GLI STUDENTI DELLA REGIONE, NAZIONALI E INTERNAZIONALI, IN PARTICOLARE VALORIZZANDO GLI AMBITI DI ECCELLENZA E SPECIALIZZAZIONE DELL'OFFERTA DIDATTICA****AZIONE 1.1****Promuovere l'immagine dell'Ateneo valorizzando il legame con il territorio genovese e ligure e gli ambiti strategici di specializzazione**

Responsabili	Strutture coinvolte	Indicatori di realizzazione
Rettore Prorettore	Area Direzionale	a) Numero di iniziative di promozione e comunicazione multilivello rivolte agli studenti della Regione che valorizzano il legame con il territorio genovese e ligure e gli ambiti strategici di specializzazione b) Numero di iniziative di promozione e comunicazione multilivello rivolte agli studenti nazionali e internazionali che valorizzano il legame con il territorio genovese e ligure e gli ambiti strategici di specializzazione c) Numero città raggiunte da campagne promozionali che valorizzano il legame con il territorio genovese e ligure e gli ambiti strategici di specializzazione

**AZIONE 1.2****Attivare nuovi percorsi formativi negli ambiti strategici di specializzazione**

Responsabili	Strutture coinvolte	Indicatori di realizzazione
Prorettore Prorettore per la Formazione Prorettore per la Ricerca e il trasferimento tecnologico Delegato per l'Apprendimento permanente	Scuole Dipartimenti Area Didattica e internazionalizzazione Area Apprendimento permanente e orientamento Area Ricerca e trasferimento tecnologico	a) Numero di nuovi corsi di laurea, laurea magistrale, laurea magistrale a ciclo unico attivati su temi legati al mare e ad altri ambiti strategici di specializzazione b) Numero di posti di dottorato attivati su temi legati al mare e ad altri ambiti strategici di specializzazione c) Numero master realizzati negli ambiti strategici di specializzazione

**AZIONE 1.3****Incrementare la dimensione internazionale dell'offerta formativa**

Responsabili	Strutture coinvolte	Indicatori di realizzazione
Prorettore Prorettore per la Formazione Prorettore per le Relazioni internazionali	Scuole Dipartimenti Area Didattica e internazionalizzazione	a) Numero corsi di laurea triennale "internazionali" b) Numero corsi di laurea magistrale e magistrale a ciclo unico "internazionali" c) Numero di accordi per il rilascio di doppio titolo

**AZIONE 1.4****Promuovere la mobilità internazionale di studenti e docenti**

Responsabili	Strutture coinvolte	Indicatori di realizzazione
Prorettore per le Relazioni internazionali	Dipartimenti Scuole Area Didattica e internazionalizzazione	a) Numero di accordi internazionali per la mobilità b) Numero di borse di studio messe a disposizione degli studenti nei diversi bandi per la mobilità internazionale extra-UE c) Numero di destinazioni per la mobilità Erasmus+ degli studenti

**AZIONE 1.5****Mettere a disposizione degli studenti fuori sede nuove strutture residenziali**

Responsabili	Strutture coinvolte	Indicatori di realizzazione
Delegato per l'Edilizia	Area Sviluppo edilizio Area Conservazione edilizia Area Legale e generale	a) Numero nuovi posti letto messi a disposizione per studenti fuori sede

**OBIETTIVO 2****GARANTIRE LA QUALITÀ E L'EFFICACIA DEI PERCORSI FORMATIVI, FACILITANDO UNA SCELTA CONSAPEVOLE DEL PERCORSO DI STUDI****AZIONE 2.1****Consolidare l'attività di orientamento a livello nazionale e internazionale**

Responsabili	Strutture coinvolte	Indicatori di realizzazione
Delegato per l'Orientamento Prettore per le Relazioni internazionali	Area Apprendimento permanente e orientamento Area Direzionale Area Didattica e internazionalizzazione	a) Numero di scuole incontrate sul territorio nazionale b) Numero di saloni di orientamento sul territorio nazionale c) Numero di azioni di orientamento svolte in paesi stranieri

**AZIONE 2.2****Promuovere l'uso di metodologie e tecnologie innovative nella didattica**

Responsabili	Strutture coinvolte	Indicatori di realizzazione
Prettore per la Formazione Delegato per l'E-learning Delegato per l'Apprendimento permanente	Dipartimenti Scuole Area Apprendimento permanente e orientamento Area Direzionale	a) Numero "progetti pilota" presentati dai Corsi di Studio per la realizzazione di attività didattiche innovative b) Numero di seminari pedagogici e workshop realizzati dal Gruppo di Lavoro su tecniche di Insegnamento e Apprendimento (GLIA) c) Numero di iniziative di incentivazione alle attività di innovazione didattica e formazione in servizio d) Numero di learning space realizzati

**AZIONE 2.3****Garantire l'accessibilità web ai contenuti dei percorsi formativi, valorizzando la flessibilità della fruizione in funzione della diversificazione delle esigenze degli studenti**

Responsabili	Strutture coinvolte	Indicatori di realizzazione
Commissione Centro linguistico di Ateneo CLAT Delegato per l'Integrazione universitaria degli studenti disabili e con disturbi specifici di apprendimento (DSA) Prettore per la Formazione Prettore per le Relazioni internazionali	Area Direzionale Area Apprendimento permanente e orientamento Area Didattica e internazionalizzazione	a) Disponibilità di nuovi strumenti e supporti per facilitare l'accesso via web ai contenuti agli studenti con disabilità o DSA b) Disponibilità di nuovi strumenti e supporti per facilitare l'accesso via web ai contenuti agli studenti stranieri

**AZIONE 2.4****Favorire il successo formativo migliorando la qualità dei servizi di orientamento in itinere e potenziando il sostegno durante il percorso di studi**

Responsabili	Strutture coinvolte	Indicatori di realizzazione
Prettore per la Formazione Delegato per l'Orientamento	Area Apprendimento permanente e orientamento	a) Percentuale di matricole coinvolte in servizi di orientamento in itinere b) Numero di studenti coinvolti in attività di tutorato didattico

**AZIONE 2.4****Riqualificare gli spazi per la didattica e lo studio**

Responsabili	Strutture coinvolte	Indicatori di realizzazione
Delegato per l'Edilizia	Scuole Dipartimenti Biblioteche Area Conservazione edilizia Area Sviluppo edilizio Area Direzionale	a) Numero di spazi di studio riqualificati (sostituzione degli arredi, elettrificazione banchi, aumenti posti banco) b) Numero di laboratori didattici riqualificati c) Numero di biblioteche riqualificate d) Numero di locali attrezzati per le attività di apprendimento permanente

**OBIETTIVO 3****FAVORIRE LA RIDUZIONE DEI TEMPI DI INSERIMENTO DEI LAUREATI NEL MONDO DEL LAVORO E L'ALLINEAMENTO TRA LE COMPETENZE ACQUISITE E L'OCCUPAZIONE****AZIONE 3.1****Favorire l'interazione col mondo del lavoro durante il percorso di studio**

Responsabili	Strutture coinvolte	Indicatori di realizzazione
Delegato per l'Orientamento Prorettore per la Formazione	Dipartimenti Scuole Area Apprendimento permanente e orientamento Area Didattica e internazionalizzazione CeDIA	a) Numero di tirocini curriculari b) Numero di tirocini extracurriculari c) Estensione a tutti i Dipartimenti della piattaforma di incrocio domanda/offerta tirocini e tesi e ampliamento del servizio a tutte le tipologie di tesi

**AZIONE 3.2****Consolidare le attività di orientamento in uscita**

Responsabili	Strutture coinvolte	Indicatori di realizzazione
Delegato per l'Orientamento	Dipartimenti Scuole Area Apprendimento permanente e orientamento Area Didattica e internazionalizzazione	a) Numero di iniziative di incrocio domanda/offerta con soggetti pubblici e privati b) Numero di soggetti pubblici e privati coinvolti in iniziative di incrocio domanda/offerta di lavoro c) Numero di iniziative di orientamento al lavoro e placement

**AZIONE 3.3****Sviluppare le competenze linguistiche degli studenti dell'Ateneo aumentandone la competitività nel mercato del lavoro**

Responsabili	Strutture coinvolte	Indicatori di realizzazione
Commissione CLAT Prorettore per la Formazione Delegato per l'E-learning	Area Apprendimento permanente e orientamento Area Didattica e internazionalizzazione	a) Attivazione di un progetto di sviluppo delle competenze linguistiche degli studenti mirato all'acquisizione del livello B2-C1 b) Valutazione delle competenze linguistiche degli immatricolati alle lauree triennali c) Organizzazione di percorsi di formazione linguistica (a frequenza monitorata) in modalità blended learning: a distanza in autoapprendimento e in presenza d) Numero di certificazioni linguistiche internazionali accessibili a prezzo agevolato organizzate in Ateneo

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

<b>ATTRATTIVITÀ</b>	<p>Immatricolati Immatricolati provenienti da fuori Regione Immatricolati a corsi di studio su temi legati al mare e ad altri ambiti strategici di specializzazione Percentuale di iscritti al primo anno (L, LMCU) provenienti da fuori Regione su iscritti Percentuale iscritti al primo anno (LM) laureati in altro Ateneo su iscritti Dottorandi su temi legati al mare e ad altri ambiti strategici di specializzazione Isritti a master su temi legati al mare e ad altri ambiti di specializzazione strategici</p>
<b>RIDUZIONE DELLA DISPERSIONE</b>	<p>Percentuale di studenti fuori corso su iscritti (L, LMCU) Percentuale di studenti fuori corso su iscritti (LM) Abbandoni di Ateneo (rinunce) Laureati (L, LMCU) anno solare Laureati (LM) anno solare Percentuale di laureati su iscritti Numero di partecipanti a seminari pedagogici e workshop realizzati dal Gruppo di Lavoro su tecniche di Insegnamento e Apprendimento (GLIA) Numero di partecipanti ad iniziative di incentivazione alle attività di innovazione didattica e formazione in servizio</p>
<b>QUALITÀ</b>	<p>Punteggio medio di soddisfazione degli studenti (questionario ANVUR) Punteggio medio soddisfazione degli studenti sulle aule e le attrezzature didattiche (questionario ANVUR) Percentuale di laureandi che si iscriverebbero di nuovo allo stesso Corso di studio su laureandi (Almalaurea) Percentuale di laureandi complessivamente soddisfatti del Corso di studio su laureandi (Almalaurea) Percentuale laureati (L) occupati ad un anno dalla laurea su laureati (L)(Almalaurea) Percentuale laureati (LM) occupati ad un anno dalla laurea su laureati (LM)(Almalaurea) Percentuale laureati (LMCU) occupati ad un anno dalla laurea su laureati (LMCU) (Almalaurea) Valutazione da parte di aziende/studi professionali/organizzazioni sulla qualità dei laureati (Piattaforma domanda/offerta tirocini e tesi) Valutazione da parte dello studente sull'esperienza di tirocinio o tesi in azienda/ente (Piattaforma domanda/offerta tirocini e tesi) Valutazione adeguatezza della formazione professionale acquisita all'università rispetto all'occupazione svolta (Almalaurea)</p>
<b>INTERNAZIONALIZZAZIONE</b>	<p>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 Percentuale di 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 su iscritti Percentuale iscritti a corsi "doppio titolo" su iscritti Studenti che effettuano una mobilità internazionale in uscita CFU conseguiti all'estero Proporzione di CFU conseguiti all'estero da parte degli studenti per attività di studio o tirocinio curricolare rispetto al totale dei CFU previsti nell'anno solare Studenti che effettuano una mobilità internazionale per un periodo di studio/tirocinio nell'Ateneo Percentuale laureati con almeno 9 CFU conseguiti all'estero su laureati Visiting Professor</p>

#### **OBIETTIVO 4**

### **AUMENTARE LA QUALITÀ E LA PRODUTTIVITÀ DELLA RICERCA E AMPLIARE GLI AMBITI DI ECCELLENZA E SPECIALIZZAZIONE DELL'ATENE0**

#### **AZIONE 4.1**

Incentivare la ricerca e la partecipazione a progetti nazionali, europei e internazionali

Responsabili	Strutture coinvolte	Indicatori di realizzazione
Prorettore per la Ricerca e il trasferimento tecnologico	Dipartimenti Area Ricerca e trasferimento tecnologico	a) Numero bandi interni di incentivazione alla ricerca

#### **AZIONE 4.2**

Potenziare le infrastrutture e gli strumenti a supporto della ricerca

Responsabili	Strutture coinvolte	Indicatori di realizzazione
Prorettore per la Ricerca e il trasferimento tecnologico	Dipartimenti Area Ricerca e trasferimento tecnologico Area Conservazione edilizia Area Direzionale	a) Ammontare investimenti in strumentazioni per la ricerca b) Numero di laboratori di ricerca riqualificati o creati

#### **AZIONE 4.3**

Incentivare la qualità della ricerca e valorizzare il ruolo del merito

Responsabili	Strutture coinvolte	Indicatori di realizzazione
Prorettore per la Ricerca e il trasferimento tecnologico	Dipartimenti Area Ricerca e trasferimento tecnologico Area Personale	a) Incremento percentuale della quota premiale di distribuzione dei finanziamenti per la Ricerca di Ateneo

#### **AZIONE 4.4**

Promuovere l'internazionalità della ricerca

Responsabili	Strutture coinvolte	Indicatori
Prorettore per le Relazioni internazionali Prorettore per la Ricerca e il trasferimento tecnologico	Dipartimenti Area Ricerca e trasferimento tecnologico Area Didattica e internazionalizzazione	a) Numero di azioni di promozione per l'internazionalizzazione dei dottorati di ricerca (periodi di permanenza e co-tutele) b) Numero di chiamate dirette di docenti dall'estero c) Numero di domande per l'attribuzione del titolo di Visiting Researcher

**OBIETTIVO 5****VALORIZZARE I RISULTATI DELLA RICERCA PER MIGLIORARE LA REPUTAZIONE IL POSIZIONAMENTO DELL'ATENEO NEI RANKING NAZIONALI E INTERNAZIONALI****AZIONE 5.1**

Promuovere la produzione scientifica e il conferimento di prodotti della ricerca

Responsabili	Strutture coinvolte	Indicatori di realizzazione
Prorettore per la Ricerca e il trasferimento tecnologico	Dipartimenti Area Ricerca e trasferimento tecnologico Area Didattica e Internazionalizzazione CeDIA	a) Azioni di sensibilizzazione alla pubblicazione b) Azioni di monitoraggio e supporto alla pubblicazione in prospettiva VQR c) Uso di strumenti di autovalutazione dei prodotti della ricerca secondo i criteri ministeriali

**AZIONE 5.2**

Promuovere i risultati della ricerca attraverso attività di informazione e divulgazione

Responsabili	Strutture coinvolte	Indicatori di realizzazione
Prorettore per la Ricerca e il trasferimento tecnologico	Dipartimenti Area Ricerca e trasferimento tecnologico CeDIA	a) Azioni di informazione e divulgazione dei risultati della ricerca b) Ampliamento dell'accessibilità del database per keywords sui gruppi di ricerca

**AZIONE 5.3** 

Migliorare la conoscenza dei docenti e ricercatori sui criteri di valutazione ministeriale connessi alla premialità e sui sistemi di rating nazionali e internazionali

Responsabili	Strutture coinvolte	Indicatori di realizzazione
Prorettore per le Relazioni internazionali Prorettore per la Ricerca e il trasferimento tecnologico	Dipartimenti Area Ricerca e trasferimento tecnologico	a) Azioni di informazione sui criteri di valutazione ministeriale e premialità b) Azioni di informazione sui rating e sui ranking nazionali e internazionali

## OBIETTIVO 6 MIGLIORARE LA CAPACITÀ DI ATTRARRE FINANZIAMENTI PUBBLICI E PRIVATI

### AZIONE 6.1

#### Rafforzare l'attrattività della ricerca per il sistema produttivo territoriale

Responsabili	Strutture coinvolte	Indicatori di realizzazione
Prorettore per la Ricerca e il trasferimento tecnologico	Dipartimenti Area Ricerca e trasferimento tecnologico Area Didattica e internazionalizzazione	a) Numero di eventi/incontri con Soci APRE e sistema della ricerca in Liguria b) Numero di partnership con imprese attivate c) Numero di azioni di verifica delle esigenze di R&S delle imprese sul territorio d) Numero di dottorati innovativi attivati

### AZIONE 6.2

#### Migliorare la comunicazione delle opportunità di finanziamento e aumentare il tasso di partecipazione e successo a bandi competitivi per la ricerca, nazionali e internazionali

Responsabili	Strutture coinvolte	Indicatori di realizzazione
Prorettore per la Ricerca e il trasferimento tecnologico Delegato per l'Apprendimento permanente	Dipartimenti Area Ricerca e trasferimento tecnologico Area Didattica e internazionalizzazione Area Apprendimento permanente e orientamento	a) Percorsi di formazione per docenti e personale TA su presentazione e gestione dei progetti di ricerca b) Nuovi canali di comunicazione delle opportunità di finanziamento (research professional) c) Azioni di supporto per la partecipazione a bandi competitivi

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

<b>PRODUTTIVITÀ DELLA RICERCA</b>	<p>Progetti di ricerca nazionale e nell'ambito del trasferimento tecnologico attivi          Progetti di ricerca nazionale e nell'ambito del trasferimento tecnologico finanziati nell'anno di riferimento          Progetti di ricerca europea attivi          Progetti di ricerca europea sottoscritti nell'anno di riferimento          Progetti di ricerca internazionale attivi          Progetti di ricerca internazionale approvati nell'anno di riferimento          Domande di partecipazione a progetti di ricerca nazionali, europei e internazionali          Prodotti complessivi presenti nel repository IRIS          Percentuale di docenti con almeno due prodotti presenti nel repository IRIS su docenti          Assegnisti con almeno due prodotti presenti nel repository IRIS          Percentuale docenti in linea con indicatori soglia ASN (Abilitazione Scientifica Nazionale) su docenti          Percentuale docenti inattivi su docenti          Posizionamento dell'Ateneo nei ranking internazionali (<i>average rank position*</i>)</p>
<b>ATTRAZIONE DI FINANZIAMENTI</b>	<p>Borse di dottorato attivate in convenzione con enti esterni          Finanziamenti per borse di dottorato da MIUR          Finanziamenti e co-finanziamenti per assegni di ricerca da soggetti esterni          Dottorati innovativi</p>
<b>INTERNAZIONALIZZAZIONE</b>	<p>Percentuale partecipanti alla selezione per dottorati di ricerca che hanno conseguito il titolo di accesso all'estero su partecipanti          Candidati risultati idonei alla selezione per i programmi di dottorato che hanno conseguito il titolo all'estero su candidati idonei          Iscritti al primo anno dei corsi di dottorato che hanno conseguito il titolo di accesso all'estero          Percentuale iscritti al primo anno dei corsi di dottorato che hanno conseguito il titolo di accesso all'estero su iscritti corsi di dottorato          Visiting Researchers          Docenti in chiamata diretta dall'estero          Progetti di cooperazione e ricerca attivi nell'ambito della Cooperazione Internazionale allo Sviluppo</p>

\* Le 10 agenzie di ranking prese in considerazione sono le seguenti:

1. QS World University Rankings
2. Times Higher Education (THE) World University Rankings
3. Academic Ranking of World Universities (ARWU - Shanghai)
4. Center for World University Ranking (CWUR)
5. University Ranking by Academic Performance (URAP)
6. CWTS Leiden Ranking (indicator: Collaboration)
7. Ranking Web of Universities (Webometrics)
8. Performance Ranking of Scientific Papers for World Universities (NTU Ranking)
9. SCIMAGO Institution Rankings (sector: Higher Education)
10. U.S. News Best Global Universities Rankings

**OBIETTIVO 7**  
**FAVORIRE LO SVILUPPO DELLA SOCIETÀ ATTRAVERSO IL TRASFERIMENTO DI CONOSCENZE E TECNOLOGIE**  
**AL SISTEMA SOCIALE E PRODUTTIVO CON PARTICOLARE RIFERIMENTO AGLI AMBITI DI ECCELLENZA E**  
**SPECIALIZZAZIONE DELL'ATENEO**

**AZIONE 7.1**

Supportare la nascita di spin-off e di imprese sul territorio

Responsabili	Strutture coinvolte	Indicatori di realizzazione
Prorettore per la Ricerca e il trasferimento tecnologico	Dipartimenti Area Ricerca e trasferimento tecnologico	a) Numero di eventi di promozione e creazione impresa e consulenze mirate per creazione/rinnovo spin-off/start-up

**AZIONE 7.2**

Rafforzare la capacità brevettuale dei gruppi di ricerca di Ateneo

Responsabili	Strutture coinvolte	Indicatori di realizzazione
Prorettore per la Ricerca e il trasferimento tecnologico	Dipartimenti Area Ricerca e trasferimento tecnologico	a) Numero di consulenze mirate per deposito brevetti

**AZIONE 7.3**

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

Responsabili	Strutture coinvolte	Indicatori di realizzazione
Prorettore per la Ricerca e il trasferimento tecnologico	Dipartimenti Area Ricerca e trasferimento tecnologico	a) Numero di incontri e accordi di partenariato sottoscritti

**AZIONE 7.4**

Potenziare le attività di apprendimento permanente e Master in relazione ai bisogni del territorio e alla valorizzazione delle eccellenze di Ateneo

Responsabili	Strutture coinvolte	Indicatori di realizzazione
Delegato per l'Apprendimento Permanente	Area Apprendimento permanente e orientamento Dipartimenti Scuole AMAS	a) Numero corsi di apprendimento permanente realizzati negli ambiti strategici di specializzazione

## OBIETTIVO 8 PROMUOVERE IL RUOLO SOCIALE ED EDUCATIVO DELL'ATENEO E VALORIZZARNE IL PATRIMONIO STORICO, SCIENTIFICO E CULTURALE

### AZIONE 8.1

Promuovere eventi di public engagement con particolare riferimento agli ambiti strategici di specializzazione

Responsabili	Strutture coinvolte	Indicatori di realizzazione
Rettore	Dipartimenti	a) Numero di eventi di public engagement organizzati dall'Ateneo
Prorettore	Centri	b) Numero di eventi legati al mare e agli ambiti strategici di specializzazione
	Scuole	
	Area Direzionale	

### AZIONE 8.2

Rafforzare il ruolo educativo e formativo dell'Ateneo

Responsabili	Strutture coinvolte	Indicatori di realizzazione
Prorettore per la Formazione	Area Apprendimento permanente e orientamento	a) Numero di iniziative formative per studenti carcerati
Delegato per l'Apprendimento permanente	Area Didattica e internazionalizzazione	b) Numero di corsi in offerta formativa per la terza età
Delegato per l'Orientamento	Area Direzionale	c) Numero di iniziative in tema di cittadinanza consapevole e attiva
Delegato per l'E-learning	Commissione CLAT	d) Numeri di corsi di lingua italiana per migranti
Delegato per lo Sviluppo delle attività musicali di Ateneo	Dipartimenti	e) Sviluppo di chatbot per l'insegnamento in aula e a distanza dell'Italiano
	Centri	f) Numero di spettacoli teatrali e musicali organizzati dall'Ateneo
	Scuole	

### AZIONE 8.3

Consolidare l'impegno dell'Ateneo nella Cooperazione allo Sviluppo

Responsabili	Strutture coinvolte	Indicatori di realizzazione
Delegato alla Cooperazione internazionale e allo sviluppo	Dipartimenti	a) Numero di percorsi formativi ed eventi culturali organizzati sui temi della Cooperazione allo Sviluppo
Prorettore alle Relazioni internazionali	Centri	b) Numero di progetti di cooperazione e ricerca attivi nell'ambito della Cooperazione Internazionale allo Sviluppo
Gruppo di Lavoro sulla Cooperazione allo sviluppo	Scuole	
	Area Didattica e internazionalizzazione	
	Area Ricerca e trasferimento tecnologico	
	Area Logistica e promozione	

### AZIONE 8.4

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

Responsabili	Strutture coinvolte	Indicatori di realizzazione
Rettore	Dipartimenti	a) Numero di collezioni museali realizzate, anche in formato digitale
	Area Direzionale	b) Numero di filmati di illustrazione delle collezioni museali
	SBA	c) Realizzazione mostra sul patrimonio storico
		d) Numero di percorsi virtuali del patrimonio storico

**OBIETTIVO 9**  
**FAVORIRE AZIONI E PROCESSI DI SVILUPPO DELLA SOSTENIBILITÀ****AZIONE 9.1****Realizzare azioni di sostenibilità ambientale e della salute**

Responsabili	Strutture coinvolte	Indicatori di realizzazione
Rettore	Dipartimenti	a) Azioni di abbattimento consumo energetico
Delegato per l'Apprendimento permanente	Scuole	b) Aumento acquisti green
Commissione di Ateneo per la Sostenibilità ambientale	Centri	c) Numero di punti per la raccolta differenziata
Delegato alla Sostenibilità ambientale		

**AZIONE 9.2****Promuovere azioni di sostenibilità sociale**

Responsabili	Strutture coinvolte	Indicatori di realizzazione
Delegato per l'Apprendimento permanente	Area Direzionale	a) Redazione Bilancio di genere dell'Ateneo
Delegato alla Sostenibilità ambientale		b) Aggiornamento del Bilancio di sostenibilità
Prorettore per gli Affari generali e legali		
CPO		
CUG		

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

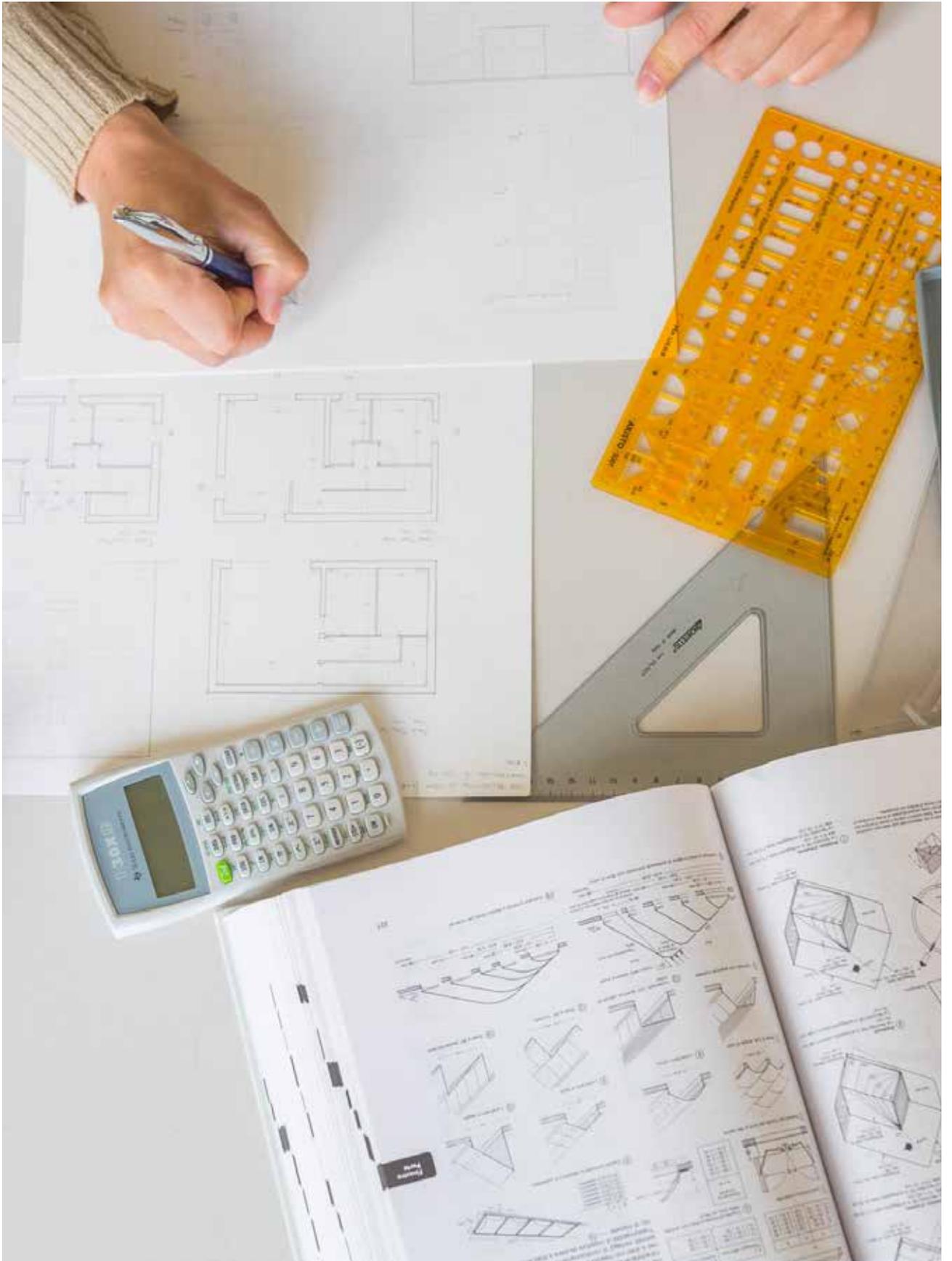
Spin-off attivi  
Brevetti attivi  
Proventi commerciali  
Entrate per conto terzi  
Iscritti a corsi di apprendimento permanente

**RUOLO SOCIALE**

Partecipanti a iniziative di public engagement organizzate dall'Ateneo  
Partecipanti a iniziative di eventi legati al mare e altri ambiti di specializzazione  
Partecipanti a percorsi formativi ed eventi culturali organizzati sui temi della cooperazione allo sviluppo  
Partecipanti a spettacoli teatrali e musicali organizzati dall'Ateneo  
Iscritti Università per la terza età  
Partecipanti a iniziative in tema di cittadinanza consapevole e attiva organizzati dall'Università  
Partecipanti a corsi di lingua italiana per migranti  
Visite collezioni museali e mostre  
Visualizzazioni filmati collezioni museali e percorsi virtuali

**SOSTENIBILITÀ**

Consumi energetici  
Percentuale di acquisti green su acquisti  
Percentuale raccolta differenziata su raccolta  
Realizzazione Bilancio di genere



# 11

## 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.	BILANCIO	RESPONSABILE	STRUTTURE COINVOLTE
	Indirizzi generali per la redazione del bilancio di previsione che saranno seguiti nell'ambito del ciclo di bilancio		
A.1.	Assicurare la sostenibilità finanziaria	Rettore Direttore Generale	Area Risorse e Bilancio
A.2.	Acquisire una visione economica pluriennale e prospettica e un adeguato reporting a supporto delle decisioni degli organi politico amministrativi anche al fine di garantire un utilizzo efficace delle risorse disponibili	Direttore Generale	Area Risorse e Bilancio Area Direzionale CeDIA
B.	PERSONALE	RESPONSABILE	STRUTTURE COINVOLTE
	Linee che saranno sviluppate nell'ambito della programmazione del personale e politiche di reclutamento		
B.1.	Ottimizzare le politiche per il reclutamento del personale docente e tecnico amministrativo	Consiglio di Amministrazione	Area Personale
B.2.	Favorire lo sviluppo delle professionalità attraverso la formazione continua e la valorizzazione del personale	Rettore Direttore Generale	Area Personale Area Apprendimento permanente e orientamento
C.	INFRASTRUTTURE	RESPONSABILE	STRUTTURE COINVOLTE
	Linee che saranno sviluppate nell'ambito del <i>Programma Triennale delle opere pubbliche</i> e l' <i>Elenco annuale dei lavori</i> , per le infrastrutture edilizie, e nel ciclo della performance ( <i>Piano integrato</i> )		
C.1.	Razionalizzare e valorizzare il patrimonio edilizio	Rettore Direttore Generale	Area Sviluppo edilizio Area Conservazione edilizia Area Direzionale
C.2.	Potenziare il supporto informatico offerto alle attività di missione e ai servizi all'utenza	Rettore Direttore Generale	Area Direzionale CeDIA

<b>D.</b>	<b>ORGANIZZAZIONE</b>	<b>RESPONSABILE</b>	<b>STRUTTURE COINVOLTE</b>
	Indirizzi che saranno sviluppati nell'ambito del ciclo della performance ( <i>Piano integrato</i> )		
D.1.	Semplificare l'organizzazione e i processi	Rettore Direttore Generale Prorettore per gli Affari generali e legali	Tutte le Aree della Direzione Generale
D.2.	Adeguare l'Ateneo alla normativa in materia di privacy	Direttore Generale	Area Legale e generale CeDIA