

# PROGRAMMA TRIENNALE 2016-2018

## INTRODUZIONE

L'Ateneo, partendo dalla propria missione e dalla propria visione, ha analizzato il contesto interno ed esterno, individuando i propri obiettivi strategici in coerenza con le vigenti disposizioni ministeriali in materia programmazione triennale<sup>1</sup>.

Gli obiettivi strategici di missione sono declinati in obiettivi annuali, ossia operativi, a cui si aggiungono gli obiettivi generali di supporto e gli obiettivi del bilancio di previsione, strumentali al perseguimento della missione.

Tali obiettivi saranno sviluppati nei diversi cicli programmatori, ossia:

- l'Offerta formativa, nella SUA CdS, per i corsi di studio da attivare e gli interventi correttivi in materia di didattica e servizi agli studenti, nei rapporti di riesame;
- la programmazione della ricerca, nella SUA RD dei Dipartimenti, che comprende anche la terza missione;
- la Programmazione del personale, per le risorse umane;
- il Programma triennale delle opere pubbliche e l'elenco annuale dei lavori, per l'edilizia;
- il Ciclo della performance per quanto attiene all'attività amministrativa e tecnica.

Gli obiettivi annuali saranno declinati in termini di utilizzo di risorse economiche in fase di predisposizione della previsione del bilancio di previsione. Il presente *Programma Triennale* è stato condiviso con Scuole e Dipartimenti, nonché con i dirigenti, per modellarlo sulla base delle aspettative di tutti gli attori coinvolti.

Infatti, gli obiettivi di Ateneo forniscono un quadro in cui le Strutture Fondamentali, nell'ambito delle citate SUA Cds, SUA RD e proposta di budget, le quali costituiscono parte integrante della programmazione, possono identificare gli strumenti più idonei per raggiungere i risultati attesi in materia di didattica e ricerca.

I risultati saranno monitorati, a livello di Ateneo, in relazione al miglioramento nel tempo di un numero ridotto di chiari e significativi parametri, di cui si presenta il trend dell'ultimo triennio.

Il processo è finalizzato a cogliere l'occasione di programmare congiuntamente e coerentemente le attività dell'Ateneo su diversi piani temporali ed evitare che il processo di programmazione diventi un mero adempimento burocratico.

## MISSIONE

L'Università degli Studi di Genova è una comunità di ricerca e formazione, cui partecipano, nell'ambito delle rispettive competenze, funzioni e responsabilità, docenti, studenti e personale tecnico-amministrativo.

## VISIONE

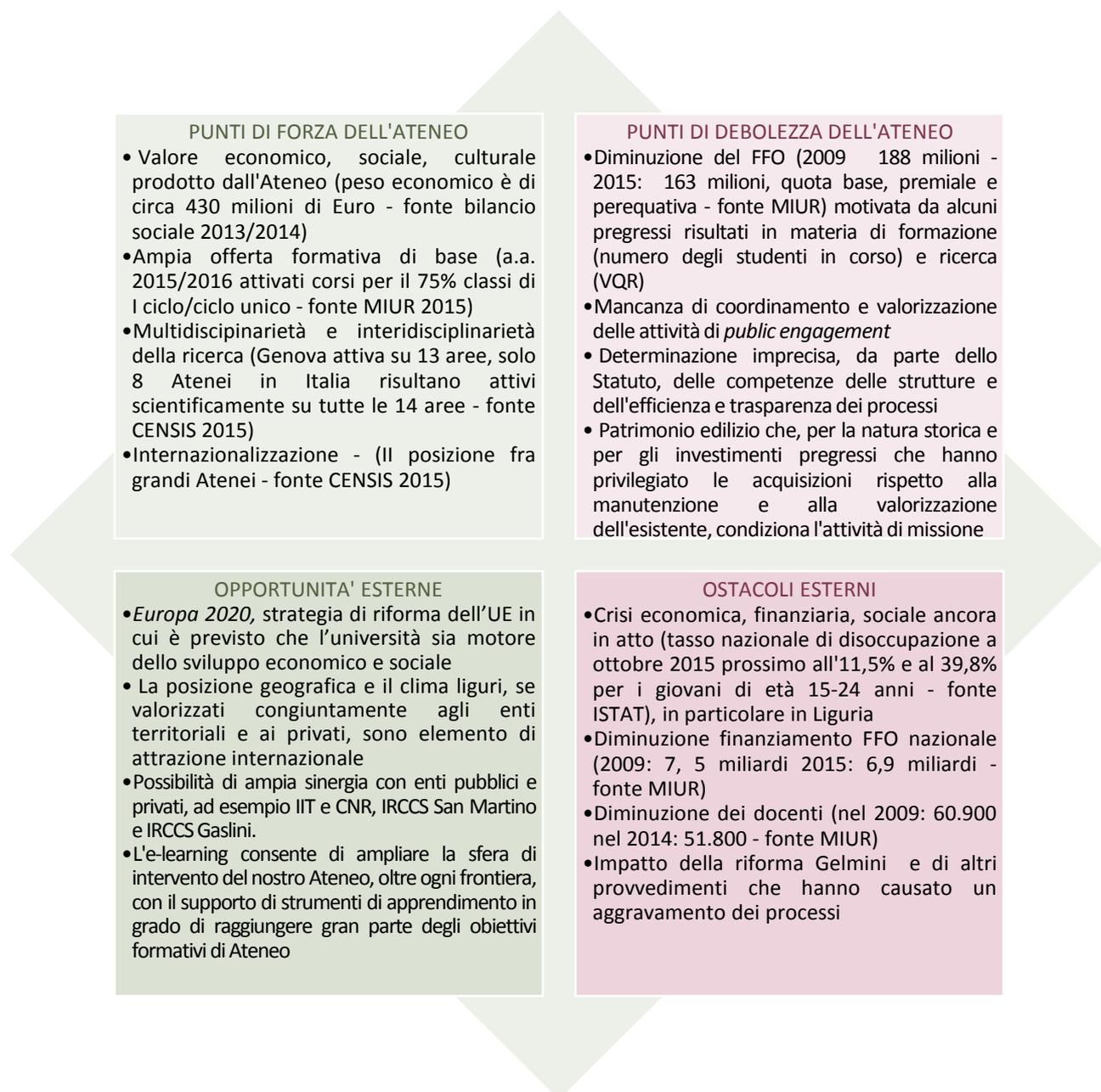
L'Università è radicata nel territorio, nei cui confronti si pone in una prospettiva di valorizzazione ma, nel contempo, grazie ai processi di internazionalizzazione attivati, è aperta al mondo e, in special modo, all'Europa concorrendo alla costruzione dello "spazio europeo della ricerca e della formazione". L'Università vuole essere, altresì, fattore di sviluppo sociale ed economico, sia attraverso la crescita del capitale umano sia attraverso il trasferimento di conoscenze e di competenze verso il sistema della produzione e dei servizi, favorendo la nascita di nuove imprese e il rafforzamento della capacità istituzionale e della coesione sociale mediante l'utilizzo dei risultati della ricerca.

---

<sup>1</sup> 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: a) corsi di studio da istituire e attivare nel rispetto dei requisiti minimi essenziali in termini di risorse strutturali ed umane, nonché quelli da sopprimere ("FORMAZIONE"), il programma di sviluppo della ricerca scientifica ("RICERCA E TRASFERIMENTO TECNOLOGICO"), azioni per il sostegno ed il potenziamento dei servizi e degli interventi a favore degli studenti ("STUDENTI"), programmi di internazionalizzazione ("INTERNAZIONALIZZAZIONE"), fabbisogno di personale docente e non docente sia a tempo determinato che indeterminato, ivi compreso il ricorso alla mobilità ("PERSONALE").

Al fine di definire gli obiettivi è stato analizzato l'attuale contesto -interno ed esterno- in cui l'Ateneo svolge la propria missione. Si presenta la sintesi di quanto emerso.

Figura 1. Analisi del contesto



## AMBITI E OBIETTIVI STRATEGICI DI MISSIONE

La missione dell'Ateneo si svolge nei seguenti ambiti:

FORMAZIONE E STUDENTI	RICERCA E TRASFERIMENTO TECNOLOGICO
INTERNAZIONALIZZAZIONE	
RAPPORTI CON IL TERRITORIO	

In tali ambiti, l'Ateneo si pone i seguenti obiettivi, finalizzati a soddisfare i bisogni della comunità nel triennio 2016-2018:

### FORMAZIONE E STUDENTI

1. Migliorare e qualificare l'offerta formativa, adeguandola alle esigenze degli studenti, soprattutto di quelli che si trovino in condizione di svantaggio, delle famiglie, del territorio e della società, differenziando e articolando di conseguenza le modalità di erogazione della didattica
2. Potenziare i processi di orientamento in ingresso, in itinere e in uscita dal percorso di studi ai fini di diminuire la dispersione studentesca e favorire il collocamento nel mercato del lavoro
3. Sviluppare l'apprendimento permanente potenziando l'offerta per gli studenti e i laureati adulti, anche attraverso la migliore identificazione degli sbocchi professionali dei corsi di studi e il riconoscimento degli apprendimenti progressi
4. Rafforzare la formazione come strumento di inserimento o reinserimento sociale e lavorativo, in particolare per fasce deboli o a rischio di emarginazione sociale

### RICERCA E TRASFERIMENTO TECNOLOGICO

5. Sviluppare la ricerca, anche attraverso lo sviluppo di accordi bilaterali di collaborazione con altri enti, mirati ad aumentare la partecipazione dei nostri ricercatori ai bandi europei.
6. Valorizzare i processi di trasferimento di conoscenze e di competenze verso il sistema sociale, della produzione e dei servizi promuovendo la partecipazione dell'ateneo a reti nazionali ed internazionali.
7. Consolidare ed incrementare la dotazione di Infrastrutture di Ricerca (IR) di ateneo, anche in relazione alle potenzialità di queste ultime in termini di innesco di collaborazioni virtuose con il mondo delle imprese e con gli enti di ricerca, a livello nazionale ed internazionale.

### INTERNAZIONALIZZAZIONE

8. Rafforzare e diversificare la dimensione internazionale dell'Ateneo attraverso lo sviluppo e il consolidamento selettivo, per area geografica e tipologia, di accordi di cooperazione accademica

### RAPPORTI CON IL TERRITORIO

9. Contribuire attivamente alla vita del territorio, ampliando e coordinando le attività di public engagement
10. Sviluppare l'offerta di lifelong learning rivolta ad imprese, soggetti pubblici e di terzo settore, professionisti, per la crescita del capitale umano regionale.
11. Valorizzare i processi di trasferimento di conoscenze e di competenze verso il sistema locale aumentando il grado di integrazione con lo stesso attraverso la partecipazione a poli di ricerca e/o distretti di ricerca regionali e la stesura di accordi di collaborazione con enti rappresentativi del modo socio-economico.
12. Consolidare le specializzazioni didattiche e di ricerca dei poli decentrati dell'ateneo in accordo alle specifiche vocazioni dei territori ospitanti, promuovendo specifiche collaborazioni con il mondo delle imprese e gli attori istituzionali per innescare processi innovativi a livello di trasferimento tecnologico e di progetti dimostrativi per gli studenti e la popolazione.

## AZIONI

Nell'anno 2016 gli obiettivi strategici di missione sono declinati, tramite azioni, in obiettivi strumentali, ossia operativi, di seguito illustrati.

## FORMAZIONE E STUDENTI

### STATO DELL'ARTE

Parametri di monitoraggio-Offerta formativa	a.a. 2012/2013	a.a. 2013/2014	a.a. 2014/2015	a.a. 2015/2016
Corsi di laurea e laurea magistrale	127	127	126	126
Scuole di Dottorato (articolate in curricula)*	14 (62)	27 (81)	26(81)	26 (82)
Corso Internazionale di dottorato	1	1	1	2
	a.a. 2012/2013	a.a. 2013/2014	a.a. 2014/2015	a.a. 2015/2016
Scuole di Specializzazione	52	55	55	55
Corsi di perfezionamento e di Formazione permanente	36	35	35	28
Master di I e II livello	32	26	26	29

\* più 2 in consorzio/convenzionati con sede esterna

corsi I e II livello	a.a. 2012/2013	a.a. 2013/2014	a.a. 2014/2015
Iscritti	32.948	32.023	31.554
di cui in corso <sup>2</sup>	22.984	22.348	22.335
Immatricolati	5.336	5.461	5.395
Laureati*	6.021	6.199	6.170
Abbandoni	4.102	3.241	3.123

\* anni solari 2012, 2013, 2014

	2012/2013	2013/2014	2014/2015
Rapporto tra numero mancate iscrizioni e iscritti totali	11,71%	9,83%	9,77%
Rapporto tra fuori corso e iscritti totali	30,24%	30,21%	29,22%
Rapporto tra laureati e iscritti totali	18,27%	19,36%	19,60%

I dati non sono definitivi per l'a.a. 2014/2015 e possono variare rispetto a precedenti documenti, pur se riferiti allo stesso periodo, in quanto sono elaborati al 30.11.2015.

## OBIETTIVI

OBIETTIVI STRATEGICI			
2016-2018	OBIETTIVI OPERATIVI 2016	PRESIDIO	STRUTTURE COINVOLTE
1. Migliorare e qualificare l'offerta formativa, adeguandola alle esigenze degli studenti, soprattutto di quelli che si trovino in condizione di svantaggio, delle famiglie, del territorio e della società, differenziando e articolando di conseguenza le modalità di erogazione della didattica	1.1 Consolidare l'interazione con le attività produttive e con il territorio per ottenere una maggiore coerenza tra gli obiettivi formativi dei corsi di studio e le esigenze del mondo produttivo, nonché per incrementi mirati dell'offerta formativa e delle iniziative rivolte all'apprendimento permanente	Prorettore per la Formazione Delegato per l'Apprendimento Permanente	Dipartimenti, Scuole, Area Didattica e studenti, Area apprendimento permanente, orientamento, e-learning
	1.2 Ampliare i corsi di studio e gli insegnamenti in modalità "a distanza" e blended, secondo linee guida condivise	Prorettore per la Formazione	Dipartimenti, Scuole, Consigli dei corsi di studio, Area apprendimento permanente, orientamento, e-learning, CSITA

<sup>2</sup> 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. Tale definizione differisce leggermente da quella adottata dal MIUR per il costo standard che prevede quelli regolarmente iscritti da un numero di anni complessivi non superiore alla durata normale del corso frequentato (peso pari a 1), mentre gli studenti iscritti part-time sono considerati in relazione alla maggiore durata normale del loro percorso e con peso pari a 0,5.

	1.3 Attivare sperimentalmente un Teaching Learning Service	Prorettore per la Formazione Delegato per l'Apprendimento Permanente	Area apprendimento permanente, orientamento, e-learning,
	1.4 Incentivare l'adozione di apposite attività formative per studenti lavoratori, anche attraverso un forte impiego dell'e-learning e la produzione di materiale da pubblicare attraverso il network Eduopen	Prorettore per la Formazione Delegato per l'Apprendimento Permanente Delegato per l'e-learning	Dipartimenti, Scuole, Consigli dei corsi di studio, Area apprendimento permanente, orientamento, e-learning,
	1.5 Proporre corsi a distanza, in ambiti specifici ad accesso gratuito, per un'utenza massiva (MOOC) in collaborazione con altri Atenei e funzionali a vari obiettivi, tra cui: l'offerta di obiettivi formativi di base per facilitare il passaggio dalla scuola superiore all'università; la promozione di attività di rilevanza scientifica strategica per l'Ateneo	Prorettore per la Formazione Delegato per l'Apprendimento Permanente Delegato per l'Orientamento Delegato per l'e-learning	Area Apprendimento permanente, orientamento, e-learning
2. Potenziare i processi di orientamento in ingresso, in itinere e in uscita dal percorso di studi ai fini di diminuire la dispersione studentesca e favorire il collocamento nel mercato del lavoro	2.1 Ridurre la dispersione didattica e gli abbandoni qualificando ulteriormente le azioni di tutorato in itinere	Prorettore per la Formazione Delegato per l'Orientamento	Dipartimenti, Scuole, Area apprendimento permanente, orientamento, e-learning
	2.2 Verificare le modalità di attribuzione dei benefici agli studenti al fine di incentivare la regolarità del percorso formativo	Prorettore per la Formazione Delegato per l'Orientamento	Dipartimenti, Scuole, Area didattica e studenti
	2.3 Potenziare l'orientamento in entrata, rafforzando i rapporti con le scuole superiori	Delegato per l'Orientamento	Dipartimenti, Scuole, Area apprendimento permanente, orientamento, e-learning
	2.4 Potenziare l'orientamento in uscita con specifiche iniziative di incrocio domanda offerta e aumentare il numero di aziende convenzionate per attività congiunte con i percorsi formativi	Delegato per l'Orientamento	Dipartimenti, Scuole, Area apprendimento permanente, orientamento, e-learning
3. Sviluppare l'apprendimento permanente potenziando l'offerta per gli studenti e i laureati adulti, anche attraverso la migliore identificazione degli sbocchi professionali dei corsi di studi e il riconoscimento degli apprendimenti pregressi	3.1 Sviluppare l'offerta post lauream negli ambiti strategici per lo sviluppo regionale	Delegato per l'Apprendimento Permanente Delegato per l'Orientamento	Dipartimenti, Scuole, Area apprendimento permanente, orientamento, e-learning
	3.2 Ampliare l'accesso degli studenti adulti attivando un servizio di validazione degli apprendimenti pregressi	Delegato per l'Apprendimento Permanente Delegato per l'Orientamento Prorettore per la Formazione	Area apprendimento permanente, orientamento, e-learning
	3.3 Attivare un servizio di certificazione delle competenze nell'ambito della rete regionale prevista dal DPR 13/2013	Delegato per l'Apprendimento Permanente Delegato per l'Orientamento Prorettore per la Formazione	Area apprendimento permanente, orientamento, e-learning
	3.4 Valorizzare e sviluppare le attività di formazione degli	Delegato per l'Apprendimento Permanente Delegato per l'Orientamento	Area apprendimento permanente, orientamento, e-learning

	insegnanti delle scuole superiori	Prorettore per la Formazione	
4. Rafforzare la formazione come strumento di inserimento o reinserimento sociale e lavorativo, in particolare per fasce deboli o a rischio di emarginazione sociale	4.1 Sviluppare progetti sperimentali di inserimento in percorsi di alta formazione di fasce deboli in possesso dei requisiti necessari o soggetti a processi di riconoscimento apprendimenti pregressi	Delegato per l'Orientamento Prorettore per la Formazione	Area apprendimento permanente, orientamento, e-learning

## RICERCA E TRASFERIMENTO TECNOLOGICO

### STATO DELL'ARTE

Parametri di monitoraggio	2012	2013	2014**	30.11.2015
Numero progetti di ricerca finanziati	691	983	971	926
Numero di spin-off e brevetti depositati	69 (20+49)	77 (21+56)	93 (28+65)	115 (38+77)
Rapporto tra proventi per ricerca e commerciali e proventi totali	N.D.*	10,57%	11,73%	Dato disponibile solo nel prossimo bilancio di esercizio

\* I dati relativi al 2012 non sono confrontabili a seguito del passaggio dal 2013 alla contabilità economico patrimoniale

\*\*I dati relativi ai progetti di ricerca successivi al 2013 possono risentire della transizione tra il VII Programma quadro e Horizon 2020.

### OBIETTIVI

OBIETTIVI STRATEGICI 2016-2018	OBIETTIVI OPERATIVI 2016	PRESIDIO	STRUTTURE COINVOLTE
5. Sviluppare la ricerca, anche attraverso lo sviluppo di accordi bilaterali di collaborazione con altri enti, mirati ad aumentare la partecipazione dei nostri ricercatori ai bandi europei.	5.1 Consolidare i rapporti con l'esterno, per promuovere la ricerca e favorire l'accesso alle infrastrutture di ricerca nazionali e internazionali	Prorettore per la Ricerca e il trasferimento tecnologico Prorettore per le Relazioni Internazionali	Dipartimenti, Area Ricerca, trasferimento tecnologico e internazionalizzazione
	5.2 Promuovere l'avvio di progetti di ricerca a carattere innovativo privilegiando i progetti presentati da giovani ricercatori, al fine di favorire iniziative che possano proseguire con finanziamenti esterni	Prorettore per la Ricerca e il trasferimento tecnologico Prorettore per le Relazioni Internazionali	Dipartimenti, Area Ricerca, trasferimento tecnologico e internazionalizzazione
	5.3 Promuovere la condivisione delle competenze e le capacità di progettazione, in modo da usufruire del know how comune per migliorare la competitività della ricerca raggiungendo risultati omogenei in tutte le aree disciplinari	Prorettore per la Ricerca e il trasferimento tecnologico Prorettore per le Relazioni Internazionali	Dipartimenti, Area Ricerca, trasferimento tecnologico e internazionalizzazione
6. Valorizzare i processi di trasferimento di conoscenze e di competenze verso il sistema sociale, della produzione e dei	5.4 Finanziare iniziative di ricerca atte ad assicurare le opportunità di sviluppo della conoscenza tenendo conto dell'esigenza di ottenere risultati omogenei in tutte le aree disciplinari	Prorettore per la Ricerca e il trasferimento tecnologico Prorettore per le Relazioni Internazionali	Dipartimenti, Area Ricerca, trasferimento tecnologico e internazionalizzazione
	6.1 Potenziare le attività di trasferimento dei risultati della ricerca nella società, attivando interazioni e partenariati con le	Prorettore per la Ricerca e il trasferimento tecnologico Prorettore per le Relazioni Internazionali	Dipartimenti, Area Ricerca, trasferimento tecnologico e internazionalizzazione

servizi promuovendo la partecipazione dell'ateneo a reti nazionali ed internazionali.	attività produttive e con il territorio		
	6.2 Promuovere l'attivazione di assegni di ricerca, finanziati da enti esterni, valorizzando la rete e il partenariato con le attività produttive	Prorettore per la Ricerca e il trasferimento tecnologico Prorettore per le Relazioni Internazionali	Dipartimenti, Area Ricerca, trasferimento tecnologico e internazionalizzazione
7. Consolidare ed incrementare la dotazione di Infrastrutture di Ricerca (IR) di ateneo, anche in relazione alle potenzialità di queste ultime in termini di innesco di collaborazioni virtuose con il mondo delle imprese e con gli enti di ricerca, a livello nazionale ed internazionale.	7.1 Codificare all'interno del bilancio di ateneo un apposito fondo annuale per il potenziamento delle IR di ateneo già esistenti e caratterizzate da performance operative di eccellenza, misurate in termini di collaborazioni nazionali ed internazionali attivate e commesse di ricerca acquisite.	Prorettore per la Ricerca ed il Trasferimento Tecnologico	Area Ricerca, trasferimento tecnologico e internazionalizzazione
	7.2 Promuovere la partecipazione delle strutture di ricerca dell'ateneo a bandi nazionali ed internazionali in tema di IR.	Prorettore per la Ricerca ed il Trasferimento Tecnologico	Area Ricerca, trasferimento tecnologico e internazionalizzazione, Dipartimenti, CLAT, GBH, CIELI, CEBR

## INTERNAZIONALIZZAZIONE

### STATO DELL'ARTE

Parametri di monitoraggio	a.a. 2012/2013	a.a. 2013/2014	a.a. 2014/2015
Rapporto tra iscritti stranieri e iscritti totali	7,49%	7,89%	8,21%
Indicatore FFO "Internazionalizzazione della didattica"			
media studenti Erasmus in entrata e uscita	500	507	453
CFU conseguiti all'estero	12.156	12.747	12.987
n. laureati con almeno 9 CFU all'estero	N.D.	449	512
Rapporto tra numero partecipanti alla selezione per dottorati di ricerca stranieri e partecipanti totali	47% (XIX ciclo)	36% (XXX ciclo)	40% (XXXI ciclo)

### OBIETTIVI

OBIETTIVI STRATEGICI 2016-2018	OBIETTIVI OPERATIVI 2016	PRESIDIO	STRUTTURE COINVOLTE
8. Rafforzare e diversificare la dimensione internazionale dell'Ateneo attraverso lo sviluppo e il consolidamento selettivo, per area geografica e tipologia, di accordi di cooperazione accademica	8.1 Qualificare l'offerta formativa, soprattutto post lauream, in una dimensione Internazionale per richiamare studenti stranieri	Prorettore per le Relazioni internazionali Delegato per l'Apprendimento Permanente Pro rettore per la Ricerca e il trasferimento tecnologico	Dipartimenti, Scuole, Area Didattica e studenti
	8.2 Aumentare il numero di studenti internazionali di scambio e di studenti stranieri iscritti ai corsi di studio dell'Ateneo	Prorettore per le Relazioni internazionali Pro rettore per la Ricerca e il trasferimento tecnologico	Dipartimenti, Scuole, Area Didattica e studenti
	8.3 Aumentare il numero di programmi "doppio titolo" in particolare a livello di Laurea Magistrale	Prorettore per le Relazioni internazionali Pro rettore per la Ricerca e il trasferimento tecnologico	Dipartimenti, Scuole, Area Didattica e studenti
	8.4 Aumentare il numero di dottorandi stranieri	Prorettore per le Relazioni internazionali	Dipartimenti, Area Ricerca, trasferimento

	Pro rettore per la Ricerca e il trasferimento tecnologico	tecnologico e internazionalizzazione
8.5 Aumentare il numero di programmi "doppio titolo", in cotutela e di 'Dottorato Europeo'	Prorettore per le Relazioni internazionali Pro rettore per la Ricerca e il trasferimento tecnologico	Dipartimenti, Area Ricerca, trasferimento tecnologico e internazionalizzazione
8.6 Definire il ruolo dell'Ateneo nell'ambito della Cooperazione Internazionale allo Sviluppo, in accordo con le strategie del Ministero degli Affari Esteri e della Cooperazione Internazionale (MAECI) e nell'ambito delle iniziative della CRUI	Prorettore per le Relazioni internazionali	Dipartimenti, Area Ricerca, trasferimento tecnologico e internazionalizzazione
8.7 Aumentare, attraverso mirati accordi attuativi di mobilità, il numero di studenti di scambio e i crediti da loro conseguiti in relazione alla durata della mobilità.	Prorettore per le Relazioni Internazionali	Area didattica e studenti,

## RAPPORTI CON IL TERRITORIO

### STATO DELL'ARTE

	2012	2013	2014
Numero di iniziative di public engagement organizzate dall'Ateneo <sup>3</sup>	23	24	30

### OBIETTIVI

OBIETTIVI STRATEGICI 2016-2018	OBIETTIVI OPERATIVI 2016	PRESIDIO	STRUTTURE COINVOLTE
9. Contribuire attivamente alla vita del territorio, ampliando e coordinando le attività di public engagement	9.1. Aumentare il numero di eventi di public engagement che l'Ateneo organizza, partecipa o promuove sul territorio	Prorettore vicario Commissione "Rapporti con la città. Per un dialogo tra Genova e la sua Università"	Dipartimenti, Scuole, Servizio comunicazione
	9.2 Istituire modalità permanenti e strutturate di condivisione di politiche e risultati con il territorio e gli stakeholder	Prorettore vicario Commissione "Rapporti con la città. Per un dialogo tra Genova e la sua Università"	Dipartimenti, Scuole, Servizio comunicazione
10. Sviluppare l'offerta di lifelong learning rivolta ad imprese, soggetti pubblici e di terzo settore, professionisti, per la crescita del capitale umano regionale.	10.1 Sviluppare corsi finalizzati all'inserimento lavorativo dei giovani inoccupati o all'adeguamento delle competenze degli occupati, anche attraverso il ricorso a strumenti di e-learning	Delegato per l'apprendimento permanente Delegato per l'e-learning	Dipartimenti, Scuole, Area apprendimento permanente, orientamento, e-learning

<sup>3</sup> Le categorie di intervento considerate sono le seguenti: pubblicazioni divulgative firmate dallo staff docente a livello nazionale o internazionale, partecipazioni dello staff docente a trasmissioni radiotelevisive a livello nazionale o internazionale, partecipazioni attive a incontri pubblici organizzati da altri soggetti (ad es. caffè scientifici, festival, fiere scientifiche, ecc.), organizzazione di eventi pubblici (ad es. Notte dei Ricercatori, open day), pubblicazioni (cartacee e digitali) dedicate al pubblico esterno (ad es. magazine dell'università), fruizione da parte della comunità di musei, biblioteche, edifici storici universitari..., organizzazione di concerti, mostre, esposizioni e altri eventi di pubblica utilità aperti alla comunità; iniziative di tutela della salute (es. giornate informative e di prevenzione), iniziative in collaborazione con enti per progetti di sviluppo urbano o valorizzazione del territorio, iniziative di democrazia partecipativa, iniziative di orientamento e interazione con le scuole superiori.

	10.2 Sviluppare corsi di perfezionamento o professionalizzanti per imprese istituzioni o professionisti, anche attraverso il ricorso a strumenti di e-learning	Delegato per l'apprendimento permanente Delegato per l'e-learning	Dipartimenti, Scuole, Area apprendimento permanente, orientamento, e-learning
11. Valorizzare i processi di trasferimento di conoscenze e di competenze verso il sistema locale aumentando il grado di integrazione con lo stesso attraverso la partecipazione a poli di ricerca e/o distretti di ricerca regionali e la stesura di accordi di collaborazione con enti rappresentativi del modo socio-economico.	11.1 Contribuire ai "sistemi" di imprese e strutture di ricerca nel territorio regionale, quali poli di eccellenza nazionale e distretti tecnologici	Prorettore per la Ricerca e il trasferimento tecnologico Prorettore per le Relazioni Internazionali	Dipartimenti, Scuole, Area Ricerca, trasferimento tecnologico e internazionalizzazione
	11.2 Raggiungere accordi di collaborazione per la progettazione congiunta di percorsi formativi d'eccellenza e di attività di ricerca volte a soddisfare le esigenze delle imprese e del territorio ligure	Prorettore per la Ricerca e il trasferimento tecnologico Prorettore per le Relazioni Internazionali Delegato per l'apprendimento permanente	Dipartimenti, Scuole, Area apprendimento permanente, orientamento, e-learning, Area Ricerca, trasferimento tecnologico e internazionalizzazione
12. Consolidare le specializzazioni didattiche e di ricerca dei poli decentrati dell'ateneo in accordo alle specifiche vocazioni dei territori ospitanti, promuovendo specifiche collaborazioni con il mondo delle imprese e gli attori istituzionali per innescare processi innovativi a livello di trasferimento tecnologico e di progetti dimostrativi per gli studenti e la popolazione.	12.1 Promuovere la realizzazione di progetti di ricerca, sviluppo e dimostrazione (R&DD) nelle sedi decentrate, tramite ricorso allo specifico fondo regionale previsto per queste ultime dalla L.R. 16 gennaio 2007 n.2 o mediante la partecipazione a bandi nazionali ed internazionali.	Delegati per le sedi decentrate	Centri, Dipartimenti e Scuole, Area Ricerca, trasferimento tecnologico e internazionalizzazione, Area apprendimento permanente

## LINEE GENERALI DI GESTIONE

Di seguito si illustrano le linee che saranno sviluppate nell'ambito delle attività di supporto alle attività di missione. In evidenza fra gli obiettivi proposti, la riforma dello Statuto, la razionalizzazione del patrimonio edilizio e il reclutamento del personale.

## PERSONALE

### STATO DELL'ARTE

	2012	2013	2014	30.11.2015
Professori ordinari	366	341	323	295
Professori associati	404	387	465	490
Ricercatori	530	518	417	366
Ricercatori a tempo determinato	73	92	120	136
<b>Totale personale docente</b>	<b>1.373</b>	<b>1.338</b>	<b>1.325</b>	<b>1.287</b>
Collaboratori ed esperti linguistici,	19	19	19	19
Lettori di scambio	4	4	3	3
Dirigenti	10	10	11	12
Personale tecnico-amministrativo	1.417 (1.354,1 FTE <sup>4</sup> )	1.409 (1.281 FTE)	1.407 (1.280,5 FTE)	1.402 (1266,50 FTE)
<b>Totale personale tecnico-amministrativo</b>	<b>1.427 (1.364,1 FTE)</b>	<b>1.419 (1.291 FTE)</b>	<b>1.418 (1.291,5 FTE)</b>	<b>1.414 (1278,50 FTE)</b>
<b>Totale complessivo</b>	<b>2.823</b>	<b>2.780</b>	<b>2.765</b>	<b>2.723</b>

<sup>4</sup> Il FTE (full time equivalent) è un metodo che viene usato per misurare in maniera univoca il numero dei dipendenti: un FTE equivale ad un dipendente che lavora a tempo pieno (36 ore alla settimana). Eventuali dipendenti con orario diverso sono stati riparametrati a questa quantità.

	2012	2013	2014
Docenti a tempo indeterminato	€ 109.855.943	€ 103.851.896	€ 99.016.113
Dirigenti e Personale TA a tempo indeterminato	€ 47.178.745	€ 46.582.471	€ 46.586.719
Docenti a tempo determinato	€ 1.539.073	€ 3.507.630	€ 4.142.971
Dirigenti e Personale TA a tempo determinato	€ 510.800	€ 452.590	€ 449.752
Direttore Generale	€ 269.213	€ 269.214	€ 263.828
Fondo Contrattazione Integrativa	€ 4.637.403	€ 5.023.543	€ 5.115.830
Trattamento Stipendiale Integrativo CEL	€ 50.956	€ 26.900	€ 17.068
Contratti per incarichi di Insegnamento	€ 3.336.340	€ 3.611.212	€ 4.212.487
<b>TOTALE</b>	<b>€ 167.378.473</b>	<b>€ 163.325.456</b>	<b>€ 159.804.768</b>

## OBIETTIVI

OBIETTIVI STRATEGICI 2016-2018	OBIETTIVI OPERATIVI 2016	PRESIDIO	STRUTTURE COINVOLTE
A. Ottimizzare le politiche per il reclutamento e l'assegnazione del personale docente	A.1 Utilizzare le risorse disponibili per il reclutamento di personale docente, in modo, tra l'altro, da non aggravare il rapporto tra il personale TABS e lo stesso	Rettore	Area personale
	A.2 Distribuzione dei punti organico relativi ai docenti ai dipartimenti secondo una nuova metodica approntata dagli organi di governo	Rettore	Area personale
B. Assicurare un'equilibrata distribuzione del personale tecnico amministrativo tra le strutture	B.1 Attribuzione del personale TABS alle strutture secondo la vigente metodica	Direttore Generale	Area personale

10

## INFRASTRUTTURE

### STATO DELL'ARTE

	2012	2013	2014	30.11.2015
Indice locazioni passive (mq in locazione passiva/mq complessivi) <sup>5</sup>	7,4%	7,4%	7,3%	7,2%*
Percentuale di completamento degli interventi previsti per l'anno dall'elenco annuale dei lavori	40%	28%	50%	75% (stima)

\*Il calcolo comprende i mq relativi all'immobile di Largo Zecca in locazione passiva, in scadenza al 31.12.2015, che non verrà rinnovata (mq 2917)

## OBIETTIVI

OBIETTIVI STRATEGICI 2016-2018	OBIETTIVI OPERATIVI 2016	PRESIDIO	STRUTTURE COINVOLTE
C. Razionalizzare e valorizzare il patrimonio edilizio esistente	C.1 Realizzare un piano di manutenzione degli edifici	Rettore Direttore Generale Commissione edilizia	Area Conservazione edilizia, Area Sviluppo edilizio
	C.2 Ridurre le locazioni passive	Rettore Commissione edilizia	Area Approvvigionamenti e patrimonio
D. Potenziare il supporto informatico offerto alle attività di missione, amministrative e tecniche	D.1 Razionalizzare il sistema ICT di Ateneo, sviluppo di un nuovo sito WEB di ateneo	Rettore Presidente di CSITA	CSITA

<sup>5</sup> 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 nuovo censimento degli spazi effettuato tra il 2013 e il 2014 può rendere i dati dei diversi anni non perfettamente omogenei.

## ORGANIZZAZIONE E SERVIZI AMMINISTRATIVI E TECNICI

### STATO DELL'ARTE

Parametri di monitoraggio	2012	2013	2014	2015
Percentuale di Regolamenti di Ateneo approvati ai sensi del nuovo Statuto <sup>6</sup>	-	25%	50%	75%
Grado di raggiungimento degli obiettivi dell'azione amministrativa e tecnica <sup>7</sup>	86,83%	94,05% <sup>8</sup>	95,72%	Dato disponibile solo nella prossima Relazione sulla performance

### OBIETTIVI

OBIETTIVI STRATEGICI 2016-2018	OBIETTIVI OPERATIVI 2016	PRESIDIO	STRUTTURE COINVOLTE
E. Migliorare l'efficacia e l'efficienza del supporto alla missione	E.1 Revisionare lo Statuto esistente	Commissione affari legali e generali	Area Legale e generale
	E.2 Approvare o rivedere i Regolamenti di Ateneo	Commissione affari legali e generali	Area Legale e generale
	E.3 Semplificare l'organizzazione e i processi amministrativi anche al fine di favorire il decentramento	Direttore Generale	Area Direzionale
	E.4 Razionalizzare il Sistema Bibliotecario di Ateneo	Rettore	CSSBA, Biblioteche

## LINEE GENERALI DEL BILANCIO

Di seguito si illustrano le linee che saranno sviluppate nel bilancio di previsione e in tutto il ciclo di bilancio. Tra le priorità vi è quella del consolidamento e miglioramento, che dipende dal perseguimento degli obiettivi di missione, del livello di finanziamento statale, in particolare per la quota premiale del Fondo di finanziamento ordinario (FFO), dipendente dalla qualità della ricerca (VQR), e la quota base distribuita con il sistema del costo standard, proporzionale al numero di studenti in corso. L'incidenza di entrambe le quote sul FFO complessivo è destinata a salire nel triennio.

### STATO DELL'ARTE

Parametri di monitoraggio	2012	2013	2014	2015
Quota base FFO	148.409.408	€ 143.730.333	€ 134.857.605	€ 124.877.321
Quota base % sul totale nazionale FFO	2,67%	2,66%	2,65%	2,54%
Quota premiale FFO	25.613.665	€ 18.524.249	€ 28.728.640	€ 32.715.983
Quota premiale % sul totale nazionale FFO	2,81%	2,26%	2,36%	2,36%

<sup>6</sup> Ai sensi dello Statuto, i Regolamenti di Ateneo sono il Regolamento didattico di Ateneo, il Regolamento di Ateneo per gli studenti, il Regolamento generale di Ateneo, il Regolamento d'Ateneo per l'amministrazione la finanza e la contabilità. Ad oggi sono stati tutti approvati tranne il Regolamento d'Ateneo per l'amministrazione la finanza e la contabilità.

<sup>7</sup> L'azione amministrativa e tecnica di supporto è programmata e misurata nell'ambito del ciclo della performance secondo criteri stabiliti dalla legge, il Dipartimento della Funzione Pubblica e, per le Università, l'ANVUR. Si rimanda ai Piani della performance e alle Relazioni sulla performance degli anni interessati, per una puntuale illustrazione di obiettivi, metodologie e risultati, i quali sono validati dal Nucleo di Valutazione nelle funzioni di OIV.

<sup>8</sup> Il dato 2013 non include i risultati della Prospettiva Risorse e finanziamento, poiché il contingente passaggio alla contabilità economico patrimoniale ha impedito la rilevazione di una notevole quantità di indicatori. Il peso delle restanti prospettive è stato pertanto ricalcolato.

Parametri di monitoraggio	2012	2013	2014
Indicatore di sostenibilità economica e finanziaria (ISEF) <sup>9</sup>	1,09%	1,06%	1,09%
Indicatore di sostenibilità delle spese di personale <sup>10</sup>	73,19%	75,85 %	73,77%

	2012	2013	2014	2015
Assegnazione dei contributi per la didattica alle strutture	€ 8.500.000	€ 8.500.000	€ 8.500.000	€ 8.500.000
Assegnazione di funzionamento alle strutture	€ 5.573.000	€ 6.301.000	€ 6.573.000	€ 6.166.400
Ricerca di Ateneo	€ 1.401.000	€ 1.116.000	€ 1.103.000	€ 2.500.000

## OBIETTIVI

OBIETTIVI STRATEGICI 2016-2018	OBIETTIVI OPERATIVI 2016	PRESIDIO	STRUTTURE COINVOLTE
I. Assicurare la sostenibilità finanziaria	I.1 Effettuare valutazioni prudenziali a fronte della mancanza di informazioni certe sull'ammontare FFO del 2015, al fine di garantire il pareggio di bilancio 2016	Rettore	Area Risorse e Bilancio
	I.2. Mantenere l'ammontare dei contributi da distribuire alle strutture, anche in caso di riduzione del FFO	Rettore Direttore Generale	Area Risorse e Bilancio
II. Invertire il trend negativo nell'assegnazione del Fondo di Finanziamento Ordinario	II.1 Monitorare l'efficacia delle strategie di missione nell'ottica dell'aumento del peso nazionale dell'Ateneo nella distribuzione del FFO per quanto attiene al costo standard	Rettore	Area Direzionale
	II.2 Monitorare l'efficacia delle strategie di missione nell'ottica dell'aumento del peso nazionale dell'Ateneo nella distribuzione del FFO per quanto attiene alla quota premiale VQR in caso di riduzione del FFO	Rettore	Area Direzionale
	II.3 Monitorare l'efficacia delle strategie di missione nell'ottica dell'aumento del peso nazionale dell'Ateneo nella distribuzione del FFO per quanto attiene alla parte della quota premiale non correlata alla VQR e alle altre voci	Rettore	Area Direzionale

<sup>9</sup> L'indicatore, previsto dal MIUR, è così costruito: ISEF = A/B

A = 0,82 (FFO + Fondo Programmazione Triennale + Contribuzione netta studenti - Fitti Passivi)

B = Spese di Personale + Oneri ammortamento

<sup>10</sup> L'indicatore, previsto dal MIUR, è così costruito:

*Spese complessive di personale di competenza dell'anno di riferimento*

*Somma contributi statali per il funzionamento assegnati nello stesso anno e delle tasse, soprattasse e contributi universitari*