



# Programma Triennale 2019-2021



**Università  
di Genova**  
FREQUENTA IL FUTURO

## INDICE

1) PREMESSA METODOLOGICA.....	3
2) IL PROCESSO DI DEFINIZIONE DEL PROGRAMMA TRIENNALE.....	3
3) L'ATENEO .....	6
4) LA MISSIONE.....	8
5) I PORTATORI DI INTERESSE.....	9
6) IL CONTESTO.....	10
7) I RISULTATI DEI PRECEDENTI CICLI DI PROGRAMMAZIONE.....	16
8) LE RISORSE DISPONIBILI.....	19
9) LA VISIONE .....	21
10) LA QUALITA' .....	22
11) GLI OBIETTIVI STRATEGICI 2019-2021 .....	23
12) LE AZIONI E I PARAMETRI DI VALUTAZIONE .....	25
13) GLI INDIRIZZI GENERALI DI GESTIONE.....	44

## 1) PREMESSA METODOLOGICA

La Legge n. 43 del 2005 prevede l'adozione, da parte delle Università, entro il 30 giugno di ogni anno, di programmi triennali coerenti con le linee generali di indirizzo definite dal Ministero dell'istruzione, dell'università e della ricerca, al fine di perseguire obiettivi di efficacia e qualità dei servizi offerti<sup>1</sup>.

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

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

Il *Programma triennale 2019-2021*, che verrà aggiornato nel gennaio 2019, sarà inserito nel *Documento integrato di programmazione 2019-2021* che, al fine di fornire ai portatori di interesse una lettura sistemica e complessiva della programmazione strategica, operativa e funzionale dell'Ateneo, ricomprenderà anche il *Piano integrato 2019-2021*, relativo agli obiettivi dell'azione amministrativa e tecnica, previsto dal sistema di gestione della performance (D. Lgs. n. 150/2009).

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

## 2) IL PROCESSO DI DEFINIZIONE DEL PROGRAMMA TRIENNALE

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

- i **Portatori di interesse dell'Ateneo**, interni ed esterni, le cui opinioni rispetto ai servizi forniti dall'Ateneo ed esigenze primarie (che hanno costituito il punto di riferimento per l'individuazione delle strategie d'azione) sono state raccolte con diverse modalità sotto illustrate;
- le **Strutture Fondamentali** - Scuole, Dipartimenti e Centri - che hanno formulato osservazioni e proposte con riferimento ai propri ambiti di competenza;
- i **Vertici accademici dell'Ateneo** - il Rettore, il Prorettore Vicario, i Prorettori e i Delegati - che hanno presieduto e indirizzato i tavoli di lavoro;

---

<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: 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"), 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").

- il Senato Accademico e il Consiglio di Amministrazione, che hanno approvato la metodologia e le strategie individuate;
- il Direttore Generale e i Dirigenti, che hanno contribuito alla definizione degli obiettivi strategici garantendone la realizzabilità dal punto di vista delle risorse e individuando le azioni di supporto di natura tecnico amministrativa;
- il Presidio per la Qualità, che ha garantito che le politiche per la qualità indirizzassero l'intero processo di programmazione.

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

- le *Relazioni del Rettore sui risultati dell'attività di ricerca, di formazione e di trasferimento tecnologico*;
- le *Relazioni annuali del Nucleo di Valutazione di Ateneo*;
- gli *indicatori di Ateneo AVA<sup>2</sup>* e il confronto con i dati nazionali e di area geografica;
- i *risultati della VQR<sup>3</sup>*, anche tramite l'attività di riesame della ricerca dipartimentale nel triennio 2015-2017 in relazione agli obiettivi indicati della SUA-RD<sup>4</sup> 2011-2013 e gli obiettivi della ricerca dipartimentale per il triennio 2018-2020;
- i *risultati delle attività di missione in attuazione del ciclo di programmazione 2017-2019<sup>5</sup>* (sintetizzati nella successiva sezione 7);
- le *Relazioni annuali delle Commissioni Paritetiche di Scuola per la didattica e il diritto di studio*;
- le *schede di valutazione della didattica e dei servizi di supporto*;
- i *questionari sulle opinioni dei docenti e degli studenti* sulle attività didattiche;
- i *questionari annuali di customer satisfaction* a studenti, docenti, responsabili delle strutture fondamentali, coordinatori di corsi di studio, responsabili di progetto, personale tecnico amministrativo e dirigenti;
- le *indagini AlmaLaurea* presso i laureandi e chi sta per conseguire un titolo post-laurea;
- i *questionari per il monitoraggio di domanda-offerta di innovazione* alle aziende del territorio e altre indagini mirate.

Nella definizione delle strategie d'azione, sono inoltre state considerate le esigenze ed opportunità emerse dal confronto con i diversi soggetti pubblici e privati con cui l'Ateneo interagisce, sia locali - quali Comune, Città Metropolitana, Regione, Enti e Agenzie territoriali, Aziende Ospedaliere, Ufficio Scolastico Regionale e Istituti scolastici superiori, C.N.R, Unioncamere, C.C.I.A.A., imprese, professionisti, organi di informazione – che nazionali e internazionali – principalmente Ministeri, ANVUR e Unione Europea, anche attraverso l'analisi dei rispettivi programmi strategici, con particolare riferimento agli ambiti della formazione e della ricerca, in particolare di *Europa 2020<sup>6</sup>* - il programma dell'UE per la crescita e l'occupazione per il decennio in corso - in coerenza con le politiche regionali delineate nel PROFSE, *Programma operativo Fondo sociale europeo 2014-2020<sup>7</sup>* (obiettivo tematico Istruzione e formazione), nel PROFESR, *Programma Operativo per l'utilizzo del Fondo Europeo di Sviluppo Regionale 2014-2020<sup>8</sup>* (obiettivo tematico Ricerca, sviluppo tecnologico e innovazione) e con il *Programma triennale di sviluppo e sostegno all'università, alla ricerca e all'innovazione<sup>9</sup>*. 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<sup>10</sup>.

<sup>2</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>3</sup> La Valutazione della Qualità della Ricerca (VQR) è l'esercizio periodico di valutazione realizzato da l'Agenzia Nazionale di Valutazione del Sistema Universitario e della Ricerca (ANVUR).

<sup>4</sup> Scheda Unica Annuale della Ricerca Dipartimentale, parte del sistema AVA.

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

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

<sup>6</sup> [https://ec.europa.eu/info/business-economy-euro/economic-and-fiscal-policy-coordination/eu-economic-governance-monitoring-prevention-correction/european-semester/framework/europe-2020-strategy\\_it](https://ec.europa.eu/info/business-economy-euro/economic-and-fiscal-policy-coordination/eu-economic-governance-monitoring-prevention-correction/european-semester/framework/europe-2020-strategy_it)

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

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

<sup>9</sup> Approvato dal Consiglio Regionale nella seduta del 28.07.2016.

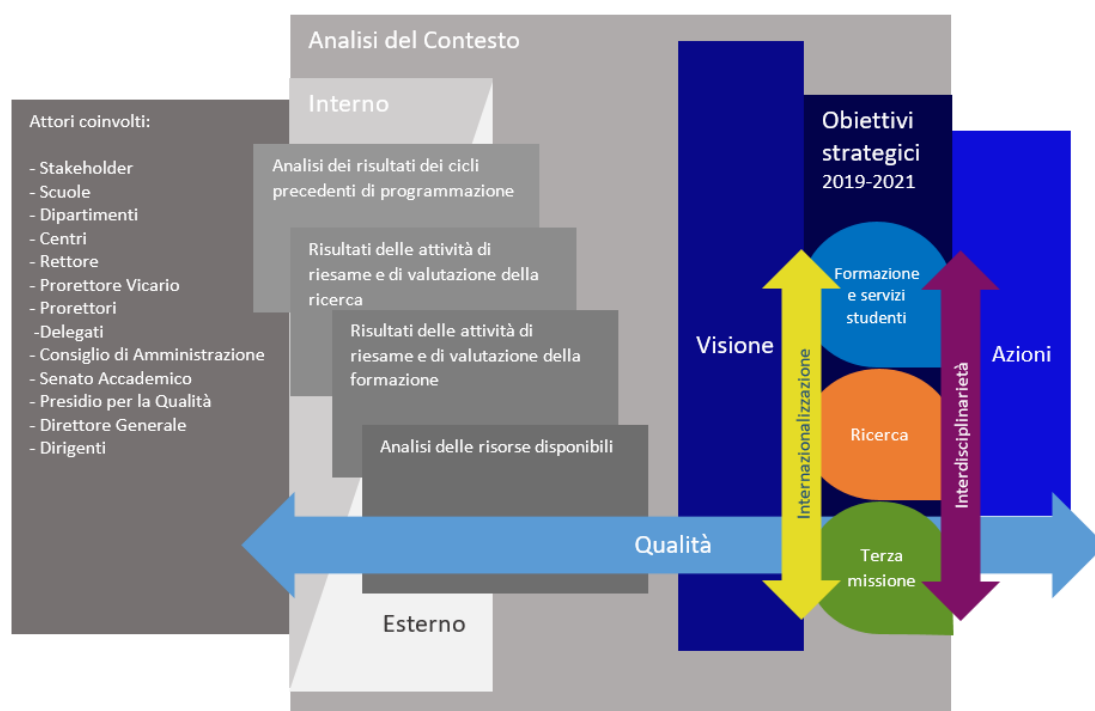
<sup>10</sup> Si veda la successiva sezione 9.

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

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

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

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



Processo di definizione del Programma triennale

Poiché, come sopra ricordato, alla data di redazione del presente documento non sono ancora state emanate da parte del MIUR le *Linee generali di indirizzo di programmazione del sistema universitario per il triennio 2019-2021*, anche al fine del rispetto del termine normativo (L. n. 43/2005) per l'approvazione del *Programma triennale* (30 giugno) è stata mantenuta la coerenza con le *Linee per il triennio 2016-2018*, definite con D.M. n. 635 del 2016 e con le scelte strategiche avviate nel ciclo di programmazione precedente.

In seguito all'emanazione del decreto ministeriale, si procederà con l'eventuale revisione del documento alla luce dei nuovi indirizzi e, comunque, nel gennaio 2019, all'integrazione dello stesso con l'indicazione dei valori iniziali degli indicatori, individuati per verificare l'efficacia delle azioni, con riferimento all'anno 2018 e dei target 2019-2021, alla luce dei dati consuntivi dell'anno precedente e della disponibilità di quelli preventivi. Il *Programma triennale*, aggiornato, sarà inserito nel *Documento integrato di programmazione 2019-2021* che, al fine di fornire ai portatori di interesse una lettura sistemica e complessiva della programmazione strategica, operativa e funzionale dell'Ateneo, ricomprenderà anche il *Piano integrato 2019-2021* previsto dal sistema della performance.

### 3) L'ATENEO

L'Università degli studi di Genova (UNIGE), unico Ateneo pubblico in Liguria, è una comunità di ricerca e formazione di tradizione pluricentenaria cui partecipano, nell'ambito delle rispettive competenze, funzioni e responsabilità, docenti, studenti e personale tecnico amministrativo. E' una delle più antiche tra le grandi università europee; con circa 280 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.

#### STUDENTI ISCRITTI

Più di 30.000 studenti tra lauree triennali e magistrali.

#### ATTIVITÀ DIDATTICA

Con i suoi oltre 120 corsi di laurea, più di 50 corsi di perfezionamento e formazione permanente, oltre ai numerosi Master e dottorati, l'Ateneo fornisce un'offerta formativa multidisciplinare.

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

#### RICERCA

• Gruppi di ricerca attivi che operano sulla quasi totalità delle aree scientifiche (13 sulle 14 previste dalla VQR 2011-2014), con un ottimo livello di multidisciplinarietà.

• Esperti da tutto il mondo in tutti i settori che riguardano il mare: il suo habitat, la sua economia, il suo sfruttamento.

• Stretti legami con uno dei più importanti ospedali in Europa nel campo della ricerca oncologica.

• Cooperazione scientifica e didattica con l'Istituto Nazionale di Fisica Nucleare (INFN), il Consiglio Nazionale delle Ricerche (CNR) e l'Istituto Italiano di Tecnologia (IIT).

• Collaborazioni sistematiche e condivisione di attrezzature e infrastrutture con aziende nazionali e internazionali nel campo dell'alta tecnologia.

• Cattedra UNESCO in "Antropologia della salute – Biosfera e sistemi di cura" istituita nel 2014

• I Cattedra "Jean Monnet" attiva nel 2017.

#### PERSONALE

Più di 1.200 docenti, impiegati nelle 5 Scuole:

• Scienze Matematiche, Fisiche e Naturali

• Scienze Mediche e Farmaceutiche

• Politecnica

• Scienze Sociali

• Scienze Umanistiche

Oltre 1.350 unità di personale tecnico amministrato a supporto delle attività dell'Ateneo.

#### BIBLIOTECHE

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

# ATTIVITÀ, ORGANI E STRUTTURA DELL'ATENEO



**RICERCA E FORMAZIONE**  
 Corsi di laurea e laurea magistrale  
 Dottorati di ricerca  
 Corsi di perfezionamento  
 Master universitari  
 Formazione continua e permanente  
 Scuola Superiore

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



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

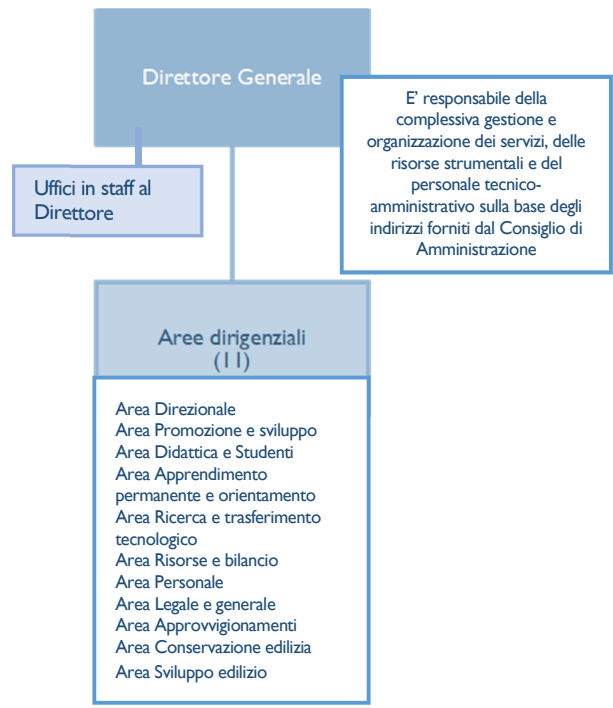
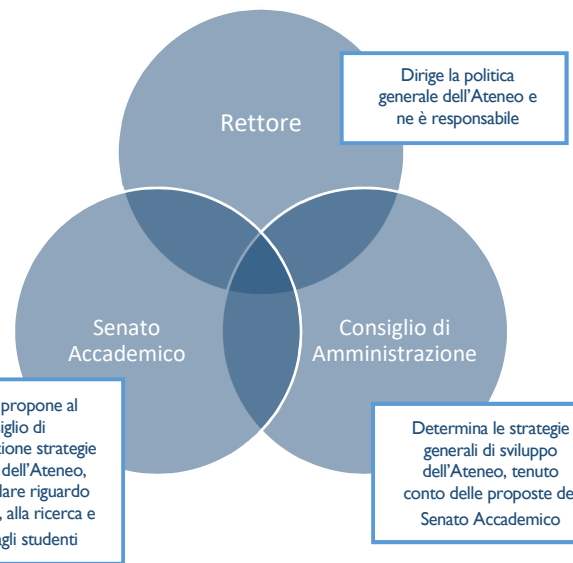
Farmacia (DIFAR), Medicina Interna e specialità mediche (DIMI), Medicina sperimentale (DIMES), Neuroscienze, riabilitazione, oftalmologia, genetica e scienze materno-infantili (DINOGMI), Scienze chirurgiche e diagnostiche integrate (DISC), Scienze della salute (DISSAL)

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

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

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

POLIT SUM SSOC SMF SMFN



L'organigramma rappresentato è in vigore dal 5 luglio 2018, ed è stato emanato con DDG n° 3142/2018.

#### 4) LA MISSIONE

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

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

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



La missione dell'Ateneo si svolge nei seguenti ambiti:

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

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

##### LA RICERCA

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

##### LA TERZA MISSIONE

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

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

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

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



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

### LE ISTITUZIONI

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

### I PORTATORI DI INTERESSE INTERNI

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

## 6) IL CONTESTO

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

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

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

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

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

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

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

### LA FORMAZIONE E I SERVIZI AGLI STUDENTI

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

L'offerta formativa è completata da un'ampia disponibilità di corsi post laurea, quali i dottorati di ricerca, i master e i corsi di perfezionamento, finalizzati a garantire la collocazione dei laureati nel mercato del lavoro. Il dato sull'occupazione dei nostri laureati è superiore a quello della media nazionale; il 48,6% dei laureati triennali, il 77,4% dei laureati magistrali e il 62,6% dei laureati dei corsi a ciclo unico, dopo un anno risulta occupata a fronte di una media nazionale rispettivamente del 42,6%, 69,9% e 56,3% (fonte: *Almalaurea*).

Il numero degli iscritti, dei laureati e dei dottori di ricerca è stabile e la soddisfazione degli studenti rispetto agli insegnamenti è alta: solo 9 dei 128 (7%) Corsi di studio in offerta formativa presentano insegnamenti con un livello di bassa soddisfazione degli studenti (uguale o inferiore al 50% del punteggio massimo) e con riferimento a pochissimi insegnamenti: infatti, di questi 9 Corsi di studio, 8 hanno il 3% o meno di insegnamenti ritenuti insoddisfacenti e solo 1 il 5%. (*Questionari sulle opinioni dei docenti e degli studenti sulle attività didattiche a.a. 2016/2017*).

L'internazionalizzazione costituisce senz'altro un punto di forza del nostro Ateneo ma può certamente essere ampliata, grazie al potenziamento dei servizi di accoglienza e al supporto alla mobilità (*III posizione fra grandi Atenei - e buon piazzamento nelle principali classifiche internazionali - fonte CENSIS 2017*)

L'Ateneo possiede strutture per la didattica e la ricerca - aule, laboratori e biblioteche - numericamente adeguate (*II posizione fra grandi Atenei - fonte CENSIS 2017*).

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

L'inadeguata disponibilità di strutture residenziali e la limitata, benché nell'ultimo anno notevolmente accresciuta, attività di promozione e valorizzazione dei servizi e delle risorse offerte riduce l'attrattività dell'Ateneo nei confronti di studenti stranieri e provenienti da altre regioni. La percentuale di iscritti al primo anno (lauree e lauree magistrali a ciclo unico) provenienti da altre regioni è del 22,1%, rispetto al dato nazionale del 27,74%, gli iscritti al primo anno di lauree magistrali laureati fuori regione sono il 18,3% contro il 33,12% nazionale (dato 2016).

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

#### LE POTENZIALITÀ E LE CRITICITÀ EVIDENZIATE DAGLI STUDENTI

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

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

Complessivamente, a livello di Ateneo, con riferimento al questionario relativo agli insegnamenti somministrato agli studenti frequentanti in merito al carico di studio dell'insegnamento e alla sua proporzione rispetto ai crediti assegnati, la soddisfazione<sup>11</sup> è pari a 82,05%, mentre quelle che riguardano l'adeguatezza del materiale didattico è dell'82,94%. Le conoscenze preliminari possedute risultano sufficienti per la comprensione degli argomenti previsti nel programma d'esame con il 78,52%. Infine la soddisfazione degli studenti frequentanti sulle modalità d'esame e sulla loro chiarezza è intorno all'87,16%.

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

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

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

Gli esiti della rilevazione di *customer satisfaction*<sup>12</sup> rispetto ai servizi offerti dall'Ateneo condotta presso gli studenti nel dicembre 2017- gennaio 2018, mostrano un livello di soddisfazione medio di 3,94 punti su 6. In particolare, per gli ambiti di servizio si sono registrati i seguenti risultati: internazionalizzazione 3,72, orientamento 3,77, diritto allo studio 3,81, segreteria studenti 3,82, servizi sistemi informatici 3,96, infrastrutture 4,06, biblioteche 4,64. I servizi ritenuti più soddisfacenti dagli studenti risultano essere quello bibliotecario e quello relativo alle infrastrutture, ulteriormente cresciuti rispetto al 2016. L'internazionalizzazione è l'unico ambito che fa registrare un valore inferiore al livello di criticità, anche se in crescita rispetto al 2016, seguita da orientamento, diritto allo studio e servizio di segreteria studenti.

<sup>11</sup> Considerata come somma delle risposte positive (più sì che no e decisamente sì).

<sup>12</sup> La *Relazione integrata 2017* sarà disponibile al link a seguito di validazione del Nucleo di valutazione: <https://intranet.unige.it/personale/SistemaDivalutazioneDelPersonaleTecnicoAmministrativo.html>

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

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

## LA RICERCA

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

L'attività di ricerca svolta dai ricercatori strutturati è affiancata da 28 dottorati di ricerca articolati in 92 curricula e da numerose borse per assegnisti: entrambi i percorsi si rivelano molto attrattivi per gli stranieri e costituiscono canali privilegiati per introdurre nel sistema della ricerca i giovani studiosi.

L'Ateneo che, come sopra evidenziato, si caratterizza per l'ampiezza della copertura delle aree scientifiche, presenta rilevanti settori di eccellenza. In particolare, il DIFI (Dipartimento di Fisica) e il DINOGMI (Dipartimento di Neuroscienze, Riabilitazione, Oftalmologia, Genetica e Scienze Materno-Infantili) hanno ottenuto il riconoscimento ANVUR di dipartimenti di eccellenza.

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

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

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

La presenza sul territorio di soggetti come IIT e CNR, IRCCS San Martino e IRCCS Gaslini, che rappresentano nei rispettivi ambiti eccellenze a livello nazionale e internazionale, fornisce una prospettiva di sviluppo delle sinergie anche al fine di potenziare la partecipazione ai bandi di finanziamento nazionali e internazionali. Un'importante opportunità di

crescita è rappresentata dalle caratteristiche del territorio ligure, in modo particolare dal mare e dalla presenza del porto.

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

#### LE POTENZIALITA' E LE CRITICITA' EVIDENZIATE DALLA VQR 2011-2014

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Gli esiti della valutazione richiedono, dunque, che l'Ateneo intraprenda politiche incentivanti per aumentare la progettualità dei propri ricercatori e la loro capacità di pubblicazione, nonché azioni di monitoraggio e di supporto ad un efficace e corretto processo di conferimento dei prodotti della ricerca, in vista della prossima VQR che riguarderà il periodo 2015-2018. A tal fine, l'Università di Genova ha aderito ad una iniziativa della CRUI per l'acquisizione di un software di autovalutazione, ideato e messo a disposizione dall'Università della Basilicata, che consente di monitorare la quantità e qualità dei prodotti presenti nella repository di Ateneo (IRIS).

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

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

## TERZA MISSIONE

L'Ateneo, caratterizzato da un forte patrimonio di esperienze e professionalità, ha un notevole impatto sul territorio, dal punto di vista economico (il peso economico è di circa 430 milioni di Euro - fonte bilancio sociale 2013/2014), sociale e culturale, grazie anche alla multidisciplinarietà della ricerca.

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

Sono presenti settori di eccellenza, sia in ambito di offerta formativa, sia in ambito di attività di ricerca, correlati alle peculiarità del territorio ligure. E' attivo con 42 spin-off (*per i quali è al III posto in Italia (NETVAL)*) e 83 brevetti (2017).

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

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

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

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

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

Occorre quindi che l'Ateneo valorizzi, in un approccio transdisciplinare, le aree di vocazione del territorio ligure, anche nell'ambito di Europa 2020, la strategia di riforma dell'UE in cui l'Università è motore dello sviluppo economico e sociale. Possibilità di sviluppo sono rappresentate anche dalla richiesta di innovazione proveniente dalla Pubblica Amministrazione (sanità, smart city, trasporti, energia, tecnologie per la logistica), che sostiene peraltro un buon livello di spesa in ricerca e sviluppo nel settore pubblico (RIS), e dalla crescente attenzione verso una crescita sostenibile.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

## 7) I RISULTATI DEI PRECEDENTI CICLI DI PROGRAMMAZIONE

Nel maggio 2018 l'Ateneo ha adottato la *Relazione integrata 2017*, in coerenza col percorso di graduale integrazione tra *Programmazione triennale* (L. n. 43/2005) e *Ciclo della performance* (D. Lgs. 150/2009) intrapreso dall'Ateneo negli ultimi anni, che ha portato nel gennaio 2018 (CdA) all'approvazione del Documento integrato di programmazione, che ricomprende il *Programma strategico di Ateneo per il triennio 2018-20* e il *Piano integrato 2018*<sup>13</sup>. La *Relazione Integrata* è quindi un documento integrato di rendicontazione che presenta i risultati relativi agli obiettivi del *Programma triennale* e la *Relazione annuale sulla performance*, il documento consuntivo del ciclo annuale della performance.

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

Gli obiettivi strategici 2017-2019 erano i seguenti:

### LA FORMAZIONE E I SERVIZI AGLI STUDENTI

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

### LA RICERCA

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

### LA TERZA MISSIONE

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

### L'INTERNAZIONALIZZAZIONE

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

<sup>13</sup> Sistema di misurazione e valutazione della performance, adottato dal Consiglio di Amministrazione nella seduta del 24.01.2018



I parametri di monitoraggio utilizzati per verificare l'efficacia delle politiche dell'Ateneo, che sono riportati, per ogni missione, con il relativo trend triennale 2017-2019, registrano complessivamente un andamento positivo, e permettono di individuare alcune aree di miglioramento per le quali individuare strategie di crescita.

In particolare:

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

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

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

In relazione alla Terza missione, il numero di spin-off e brevetti attivi registra un trend positivo nell'arco del triennio 2015-2017, mentre i proventi commerciali si attestano ad una quota leggermente inferiore rispetto a quella di inizio periodo. Le iniziative di public engagement sono quantitativamente in aumento rispetto al 2015, e in lieve diminuzione rispetto al 2016, considerando però che nel 2017 vi sono stati eventi qualitativamente significativi.

## FORMAZIONE

Offerta formativa	a.a. 2015/2016	a.a. 2016/2017	a.a. 2017/2018	TREND
Corsi di laurea e laurea magistrale	126	125	124	▼
Corsi di Dottorato (articolati in curricula)	26(82)	26(82)	28(92)	▲
Corsi internazionali di Dottorato	1	1	2	▲
Corsi di perfezionamento e di Formazione permanente	30	41	53	▲
Master di I e II livello	19 <sup>14</sup>	21	27	▲

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

Corsi I e II livello	a.a. 2015/2016	a.a. 2016/2017 <sup>15</sup>	a.a. 2017/2018 <sup>16</sup>	TREND
Iscritti	30.806	31.150	31.887	▲
di cui in corso <sup>17</sup>	22.130	22.525	23.278	▲
Immatricolati <sup>18</sup>	5.408	5.166	5.171	▼
Rapporto tra fuori corso e iscritti totali	28,16%	27,69%	27,00%	▼
Abbandoni di Ateneo <sup>19</sup>	3.289	2.229	2.051	▼
Rapporto tra numero mancate iscrizioni degli immatricolati e immatricolati totali	15,10%	5,31%	4,99%	▼

	a.s. 2015	a.s. 2016	a.s. 2017	TREND
Laureati	5.870	5.924	5.726	▼

	a.a. 2014/2015	a.a. 2015/2016	a.a. 2015/2016	TREND
CFU conseguiti al I anno su CFU da conseguire <sup>20</sup>	56,19%	57,77%	56,54%	▲

<sup>14</sup> L'offerta formativa dell'a.a. era pari a 28 corsi, dei quali 19 hanno raggiunto il numero minimo di iscritti previsto e sono stati effettivamente erogati.

<sup>15</sup> I dati relativi all'a.a. 2016/17, sono stati elaborati al 5/1/2018. Inoltre, a partire dall'a.a. 2016/17, la definizione di studente iscritto è stata modificata, pertanto il trend dei dati definitivi non è pienamente significativo.

<sup>16</sup> Elaborazione al 30/04/2018, dati non definitivi.

<sup>17</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.

<sup>18</sup> I criteri di definizione sono mutati a partire dall'a.a. 2016/2017, a seguito dell'allineamento della banca dati locale con l'Anagrafe Nazionale degli Studenti, pertanto il trend dei dati definitivi non è significativo.

<sup>19</sup> Studenti iscritti nell'anno accademico t-I che non rinnovano l'iscrizione nell'anno accademico t presso l'Ateneo.

<sup>20</sup> % media di CFU acquisiti dagli immatricolati/iscritti al I anno sui previsti nell'AA ed entro il 31.12 (AA+1).

	a.s. 2015 e a.a. 2014/2015	a.s. 2016 e a.a. 2015/2016	a.s. 2017 e a.a. 2016/2017	TREND
Rapporto tra laureati e iscritti totali <sup>21</sup>	18,60%	19,23%	18,38%	▼

	a.a. 2015/2016	a.a. 2016/2017 <sup>22</sup>	a.a. 2017/2018 <sup>23</sup>	TREND
Rapporto tra iscritti stranieri e iscritti totali	8,57%	8,95%	9,32%	▲
Numero studenti Erasmus in entrata	360	388	394	▲
Numero studenti Erasmus in uscita	620	657	780	▲

	a.s. 2015	a.s. 2016	a.s. 2017	TREND
CFU conseguiti all'estero <sup>24</sup>	12.606	16.091	15.642	▲
Numero di laureati con almeno 9 CFU all'estero	432	451	557	▲

## RICERCA E TRASFERIMENTO TECNOLOGICO

	2015	2016	2017	TREND
Numero di progetti di ricerca finanziati attivi (nazionali)	111	125	113	▲
Numero di progetti di ricerca finanziati attivi (H2020)	13	27	33	▲
Numero di progetti di ricerca finanziati attivi (cooperazione scientifica internazionale)	66	58	66	▶
Numero di progetti di ricerca finanziati attivi (trasferimento tecnologico)	71	42	41	▼
Rapporto tra proventi per ricerca (compreso conto terzi) e proventi totali	9,12%	9,54%	8,90%	▼

	XXXI ciclo	XXXII ciclo	XXXIII ciclo	TREND
Rapporto tra numero partecipanti alla selezione per dottorati di ricerca che hanno conseguito il titolo di accesso all'estero e partecipanti totali	39,65%	39,11%	38,12%	▼
Rapporto tra dottorandi che hanno conseguito il titolo di accesso all'estero e dottorandi totali	14,61%	14,24%	17,43% <sup>25</sup>	▲

## RAPPORTI CON IL TERRITORIO

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

## INTERNAZIONALIZZAZIONE

	a.a. 2015/2016	a.a. 2016/2017 <sup>26</sup>	a.a. 2017/2018 <sup>27</sup>	TREND
Rapporto tra iscritti stranieri e iscritti totali	8,57%	8,95%	9,32%	▲
Numero studenti Erasmus in entrata	360	388	394	▲
Numero studenti Erasmus in uscita	620	657	780	▲

	a.s. 2015	a.s. 2016	a.s. 2017	TREND
CFU conseguiti all'estero <sup>28</sup>	12.606	16.091	15.642	▲
Numero di laureati con almeno 9 CFU all'estero	432	451	557	▲

<sup>21</sup> Rapporto fra i laureati dell'anno e gli iscritti dell'aa-1 (es. laureati 2016/iscritti aa 2015/2016).

<sup>22</sup> Dati relativi all'a.a. 2016/17, sono stati elaborati al 5/1/2018. Inoltre, a partire dall'a.a. 2016/17, la definizione di studente iscritto è stata modificata, pertanto il trend dei dati definitivi non è significativo

<sup>23</sup> Elaborazione al 30/04/2018, dati non definitivi.

<sup>24</sup> Conseguiti nell'anno solare indipendentemente dall'anno accademico di iscrizione dello studente.

<sup>25</sup> Elaborazione al 30/04/2018, dato non definitivo.

<sup>26</sup> La definizione di studente iscritto è stata modificata, pertanto il trend dei dati definitivi non è pienamente significativo

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

<sup>28</sup> Conseguiti nell'anno solare indipendentemente dall'anno accademico di iscrizione dello studente.

	XXXI ciclo	XXXII ciclo	XXXIII ciclo	TREND
Rapporto tra numero partecipanti alla selezione per dottorati di ricerca che hanno conseguito il titolo di accesso all'estero e partecipanti totali	39,65%	39,11%	38,12%	▼
Rapporto tra dottorandi che hanno conseguito il titolo di accesso all'estero e dottorandi totali	14,61%	14,24%	17,43% <sup>29</sup>	▲

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

## 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

	2015	2016	2017
Professori ordinari	296	296	303
Professori associati	510	489	484
Ricercatori	346	317	278
Ricercatori a tempo determinato	142	153	172
Totale personale docente	1.294	1.255	1.237
Collaboratori ed esperti linguistici	19	18	16
Lettori scambio	3	3	3
Dirigenti	12	12	12
Personale tecnico-amministrativo	1.400	1.387	1.374
Totale complessivo	2.728	2.675	2.642

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

### LE RISORSE ECONOMICHE

#### IL FONDO DI FINANZIAMENTO ORDINARIO

Voci omogenee e ricorrenti	2015		2016		2017	
	Quota	Peso	Quota	Peso	Quota	Peso
Quota base	€ 124.877.321	2,54%	€ 118.371.541	2,51%	€ 111.683.079	2,43%
Quota premiale	€ 32.715.983	2,40%	€ 37.179.282	2,59%	€ 36.395.349	2,37%
Quota perequativa	€ 5.150.521	4,91%	€ 4.649.799	2,38%	€ 8.450.265	5,83%
Quota programmazione triennale	€ 1.388.539	2,59%	€ 1.713.272	3,08%*	€ 1.335.390	3,10%
Piano straordinario (reclutamento)	€ 4.801.083	2,80%	€ 6.040.865	2,64%	€ 6.206.725	2,69%
Borse post lauream	€ 4.727.873	4,18%	€ 5.038.379	3,97%	€ 5.247.893	3,95%
Fondo sostegno giovani	€ 1.410.753	2,43%	€ 1.234.001	2,20%	€ 1.040.456***	2,12%
Importi una tantum e contributi					€ 121.052	
No tax area					€ 1.064.424	1,94%
TOTALE	€ 175.072.073	2,53%**	€ 174.227.139	2,52%**	€ 171.544.633	2,35%**

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

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

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

\*\*\* Importo comunicato nel 2018

<sup>29</sup> Elaborazione al 30/04/2018, dati non definitivi.

## LA SOSTENIBILITA' FINANZIARIA

	2015	2016	2017*
Indicatore di sostenibilità economica e finanziaria (ISEF) <sup>30</sup>	1,07	1,12	1,16
Indicatore di indebitamento <sup>31</sup>	2,3%	1,98%	1,80%
Indicatore di spese del personale <sup>32</sup>	74,84%	71,59%	69,79%

\*Alla data di redazione del bilancio di esercizio i dati 2017 degli indicatori non sono ancora certificati dal Miur

## LA DESTINAZIONE DELLE RISORSE ALLE STRUTTURE

	2015	2016	2017
Assegnazione contributi studenteschi	€ 8.500.000	€ 8.500.000	€ 8.500.000
Assegnazione contributo di funzionamento	€ 6.166.400	€ 6.294.718	€ 7.087.273
Assegnazione Ricerca di Ateneo	€ 2.500.000	€ 2.500.000	€ 2.500.000

## LE RISORSE A DISPOSIZIONE PER LE MISSIONI

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

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

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

## IL PATRIMONIO EDILIZIO

	2015	2016	2017
Indice locazioni passive (mq in locazione passiva/mq complessivi) <sup>33</sup>	7,20%	6,60%	5,7%
Mq complessivi spazi utilizzati <sup>34</sup>	362.538	346.749	340.047
Mq in locazione passiva <sup>35</sup>	25.929	22.873	19.412

<sup>30</sup> Indicatore di sostenibilità economico-finanziaria (art. 7 D.Lgs. 49/2012) L'indicatore per la sostenibilità economico-finanziaria è calcolato rapportando l'82% delle entrate di cui all'articolo 5, comma 1, al netto delle spese per fitti passivi di cui all'articolo 6, comma 4, lettera c), e la somma delle spese di personale e degli oneri di ammortamento annuo a carico del bilancio. Esso deve essere superiore a 1.

<sup>31</sup> Indicatore di indebitamento (art. 6 D.Lgs. 49/2012). Tale indicatore è calcolato rapportando l'onere complessivo di ammortamento annuo, al netto dei relativi contributi statali per investimento ed edilizia, alla somma algebrica dei contributi statali per il funzionamento e delle tasse, soprattasse e contributi universitari nell'anno di riferimento, al netto delle spese complessive di personale e delle spese per fitti passivi. Esso non può superare il 15%.

<sup>32</sup> Indicatore per le spese del personale (art. 5 D.Lgs. 49/2012) L'indicatore per l'applicazione del limite massimo alle spese di personale delle Università è calcolato rapportando le spese complessive di personale di competenza dell'anno di riferimento alla somma algebrica dei contributi statali per il funzionamento assegnati nello stesso anno e delle tasse, soprattasse e contributi universitari. Esso non può superare l'80%.

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

<sup>34</sup> Il censimento degli spazi effettuato a partire dal 2013 può rendere i dati dei diversi anni non perfettamente omogenei.

<sup>35</sup> Il censimento degli spazi effettuato a partire dal 2013 può rendere i dati dei diversi anni non perfettamente omogenei.

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

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

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

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

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

Tale prospettiva è in linea con la “Smart Specialisation Strategy”, ossia la “Strategia di Specializzazione Intelligente”, promossa nell'ambito della politica di coesione dell'Unione Europea per il periodo 2014-2020, che prevede l'individuazione di un numero limitato di ambiti di azione regionale verso cui orientare gli investimenti, al fine di promuoverne la specializzazione intelligente. In tale contesto, la Regione Liguria<sup>36</sup> ha individuato i seguenti 4 ambiti di specializzazione:

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

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

---

<sup>36</sup> <https://www.regione.liguria.it/homepage/impres-e-lavoro/ricerca-e-innovazione/strategia-di-smart-specialisation.html>

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

## 10) LA QUALITÀ

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

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

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

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

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

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

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

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

Come già evidenziato, nell'individuazione degli obiettivi strategici, l'Ateneo ha riconosciuto l'opportunità, in attesa dell'emanazione delle *Linee generali di indirizzo di programmazione MIUR 2019-2021*, di mantenere una sostanziale continuità rispetto alle strategie avviate nell'ultimo triennio e la coerenza con le *Linee di indirizzo* per il triennio 2016-2018<sup>37</sup>, che hanno fissato i seguenti obiettivi ed azioni:

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

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

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

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

B\_A Allestimento e/o attrezzature per la didattica e la ricerca

B\_B Interventi per la ristrutturazione, ampliamento e messa in sicurezza di aule e laboratori

B\_C Interventi per il rafforzamento delle competenze trasversali acquisite dagli studenti

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

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

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

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

In seguito all'emanazione del decreto ministeriale, in coerenza con l'ottica di "scorrimento" annuale del *Programma triennale*, si procederà con l'eventuale revisione del documento alla luce dei nuovi indirizzi e, comunque, nel gennaio 2019, all'integrazione dello stesso con l'indicazione dei valori iniziali degli indicatori, individuati per verificare l'efficacia delle azioni, con riferimento all'anno 2018, e dei target 2019-2021, anche alla luce dei dati consuntivi dell'anno precedente e della disponibilità di quelli preventivi. Il *Programma triennale*, aggiornato, sarà inserito nel *Documento integrato di programmazione 2019-2021* che, al fine di fornire ai portatori di interesse una lettura sistemica e complessiva della programmazione strategica, operativa e funzionale dell'Ateneo, ricomprenderà anche il *Piano integrato 2019-2021* previsto dal sistema della performance.

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

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

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

**OBIETTIVO 3.** Favorire il successo formativo migliorando la qualità dei servizi di orientamento in itinere, potenziando il sostegno durante il percorso di studi, tenuto conto della crescente differenziazione del corpo studentesco

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

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

<sup>37</sup> Decreto Ministeriale n° 635 del 8.8.2016.

OBIETTIVO 6. Rafforzare e diversificare la proiezione internazionale dell'Ateneo sviluppando e consolidando selettivamente, per area geografica e tipologia, gli accordi di cooperazione accademica

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

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

OBIETTIVO 9. Ampliare e migliorare i servizi di accoglienza e agevolare la logistica degli studenti provenienti da fuori Regione

## B. LA RICERCA

OBIETTIVO 10. Potenziare l'attività di ricerca dei Dipartimenti, favorendo l'identificazione di nuove idee progettuali e supportando il fund raising, anche attraverso accordi di collaborazione con altri enti

OBIETTIVO 11. Valorizzare le collaborazioni con il sistema sociale, della produzione e dei servizi

OBIETTIVO 12. Promuovere laboratori di ricerca interdipartimentali a partire da quelli legati al nuovo "Centro sul mare"

OBIETTIVO 13. Aumentare l'attrattività dell'Ateneo nei confronti dei ricercatori stranieri

## C. LA TERZA MISSIONE

OBIETTIVO 14. Promuovere iniziative di public engagement orientate alla diffusione della conoscenza scientifica e della cultura, nonché alla fruibilità del patrimonio culturale, artistico e ambientale dell'Ateneo

OBIETTIVO 15. Promuovere la formazione degli adulti

OBIETTIVO 16. Potenziare l'impatto della ricerca sul sistema sociale e produttivo, rafforzando il trasferimento tecnologico

OBIETTIVO 17. Incrementare, monitorare e rendicontare le ricadute positive in termini ambientali, etici e sociali dell'azione dell'Ateneo

OBIETTIVO 18. Rafforzare le azioni dell'Ateneo nell'ambito della Cooperazione allo Sviluppo, promuovendo iniziative coordinate di tipo formativo e sostenendo l'attività progettuale, anche in collaborazione con CRUI e MAECI

OBIETTIVO 19. Promuovere l'immagine dell'Ateneo come punto di riferimento nazionale ed internazionale sui temi legati agli ambiti di specializzazione territoriale, in una ottica transdisciplinare

OBIETTIVO 20. Ideare una nuova forma di coordinamento tra la ricerca, la didattica e la terza missione che superi l'approccio disciplinare attuale, in rete con enti di ricerca, imprese ed altri atenei, anche stranieri



## A. LA FORMAZIONE E I SERVIZI AGLI STUDENTI

Gli obiettivi strategici individuati con riferimento all'ambito di missione "Formazione e servizi agli studenti" saranno perseguiti attraverso le azioni di seguito descritte. I relativi risultati saranno misurati tramite gli indicatori correlati a ciascuna azione prevista. I valori iniziali degli indicatori e i target 2019-2021 saranno indicati in occasione dell'aggiornamento del documento (gennaio 2019), alla luce dei dati consuntivi dell'anno 2018 e della disponibilità di quelli preventivi per il 2019. Al fine di verificare l'efficacia complessiva delle azioni nel raggiungimento degli obiettivi strategici, verrà inoltre monitorato il trend triennale di alcuni indicatori correlati all'ambito di missione "Formazione e servizi agli studenti", indicati alla fine della sezione, il cui andamento rappresenta un parametro di valutazione dell'incisività delle strategie pluriennali (il relativo target di miglioramento sarà anch'esso individuato alla luce dei dati disponibili al 31.12.2018).

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

**AZIONE 1.1** Promuovere iniziative didattiche di laurea triennale, magistrale e dottorato su temi legati al mare e, in prospettiva, in altri ambiti di specializzazione territoriale

INDICATORE 1.1	VALORE ATTUALE	VALORE INIZIALE	TARGET 2019	TARGET 2021
Numero di iniziative didattiche promosse su temi legati al mare	10 <sup>38</sup>	10 <sup>39</sup>	+ 2	da stabilire in base al dato al 31.12.2018
Presidio: Prorettore, Prorettore per la Formazione				
Strutture coinvolte: Scuole, Dipartimenti, Area Didattica e studenti, Area Apprendimento permanente, orientamento, e-learning				
RISORSE NECESSARIE E DISPONIBILI				
da stabilire in fase di budgeting 2019				

**AZIONE 1.2** Razionalizzare l'offerta formativa al fine di garantire la sostenibilità dei percorsi formativi, garantendo un migliore utilizzo delle risorse disponibili

INDICATORI 1.2a) 1.2b) 1.2.c)	VALORE ATTUALE	VALORE INIZIALE	TARGET 2019	TARGET 2021
a) Corsi di studio che presentano un rapporto studenti/docenti (pesato per le ore di docenza) al di sopra dei valori di riferimento <sup>40</sup>	3 <sup>41</sup>	(a.a 2017/2018) da rilevarsi al 31.12.2018	da stabilire in base al dato al 31.12.2018	da stabilire in base al dato al 31.12.2018
b) Corsi di studio che presentano un rapporto studenti iscritti al primo anno/docenti (pesato per le ore di docenza) al di sopra dei valori di riferimento <sup>42</sup>	3 <sup>43</sup>	(a.a 2017/2018) da rilevarsi al 31.12.2018	da stabilire in base al dato al 31.12.2018	da stabilire in base al dato al 31.12.2018
c) Percentuale di docenti di ruolo di riferimento in discipline di base e caratterizzanti <sup>44</sup>	95,3% <sup>45</sup>	(a.a 2017/2018) da rilevarsi al 31.12.2018	da stabilire in base al dato al 31.12.2018	da stabilire in base al dato al 31.12.2018
Presidio: Prorettore per la Formazione				
Strutture coinvolte: Dipartimenti, Scuole, Consigli dei Corsi di studio, Area Didattica e studenti				
RISORSE NECESSARIE E DISPONIBILI				
da stabilire in fase di budgeting 2019				

<sup>38</sup> Offerta formativa a.a. 2017/2018: 4 lauree triennali, 6 lauree magistrali.

<sup>39</sup> Offerta formativa a.a. 2018/2019: 4 lauree triennali, 6 lauree magistrali, in attesa di accreditamento definitivo ANVUR.

<sup>40</sup> Rispetto ai parametri ANVUR per l'accREDITAMENTO periodico delle sedi.

<sup>41</sup> a.a. 2016/2017.

<sup>42</sup> Rispetto ai parametri ANVUR per l'accREDITAMENTO periodico delle sedi.

<sup>43</sup> a.a. 2016/2017.

<sup>44</sup> Indicatore di Ateneo ANVUR (iA8).

<sup>45</sup> a.a. 2016/2017.

**AZIONE 1.3 Aggiornare l'offerta formativa in funzione delle esigenze espresse dal contesto territoriale e dai portatori di interesse, attraverso forme strutturate e continuative di collaborazione**

INDICATORE 1.3	VALORE ATTUALE	VALORE INIZIALE	TARGET 2019	TARGET 2021
Numero Corsi di studio che hanno condotto nuove consultazioni delle parti sociali <sup>46</sup>	50 <sup>47</sup>	(a.a 2017/2018) da rilevarsi al 31.12.2018	da stabilire in base al dato al 31.12.2018	da stabilire in base al dato al 31.12.2018
Presidio: Prorettore per la Formazione, Delegato per l'Orientamento Strutture coinvolte: Dipartimenti, Scuole, Consigli dei Corsi di studio, Area Didattica e studenti				
RISORSE NECESSARIE E DISPONIBILI				
da stabilire in fase di budgeting 2019				

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

INDICATORE 1.4	VALORE ATTUALE	VALORE INIZIALE	TARGET 2019	TARGET 2021
Numero di insegnamenti relativi ai corsi di studio a disposizione degli studenti sul Learning Management System (LMS) <sup>48</sup>	2.228 <sup>49</sup>	(a.s. 2018) da rilevarsi al 31.12.2018	da stabilire in base al dato al 31.12.2018	da stabilire in base al dato al 31.12.2018
Presidio: Prorettore per la Formazione, Delegato per l'E-learning, Delegato per l'Apprendimento permanente Strutture coinvolte: Scuole, Consigli dei Corsi di studio, Area Apprendimento permanente, orientamento, e-learning, Area Didattica e Studenti				
RISORSE NECESSARIE E DISPONIBILI				
da stabilire in fase di budgeting 2019				

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

INDICATORE 1.5	VALORE ATTUALE	VALORE INIZIALE	TARGET 2019	TARGET 2021
Qualificazione dei docenti in ambito didattico <sup>50</sup>	880 <sup>51</sup>	(a.a 2017/2018) da rilevarsi al 31.12.2018	da stabilire in base al dato al 31.12.2018	da stabilire in base al dato al 31.12.2018
Presidio: Prorettore per la Formazione, Delegato per l'E-learning, Delegato per l'Apprendimento permanente Strutture coinvolte: Dipartimenti, Scuole, Consigli dei Corsi di studio, Area Apprendimento permanente, orientamento, e-learning				
RISORSE NECESSARIE E DISPONIBILI				
da stabilire in fase di budgeting 2019				

**AZIONE 1.6 Realizzare corsi per gli ambiti tematici individuati nel piano triennale di sviluppo dell'apprendimento permanente, con particolare riferimento alla formazione degli insegnanti delle scuole superiori, del personale della pubblica amministrazione (anche tramite i bandi INPS) e dei dirigenti delle strutture sanitarie (attraverso l'attività di AMAS)**

INDICATORI 1.6a) 1.6b) 1.6c)	VALORE ATTUALE	VALORE INIZIALE	TARGET 2019	TARGET 2021
a) Corsi di apprendimento permanente realizzati per ogni ambito tematico individuato nel Piano di sviluppo (2018)	—	—	Almeno un corso per ogni ambito tematico individuato	da stabilire in base al dato al 31.12.2018
b) Numero di corsi di apprendimento permanente erogati	19 <sup>52</sup>	(a.a 2017/2018) da rilevarsi al 31.12.2018	da stabilire in base al dato al 31.12.2018	da stabilire in base al dato al 31.12.2018

<sup>46</sup> Indicate nelle SUA-CdS.

<sup>47</sup> Anno solare 2017.

<sup>48</sup> LMS (Learning Management System): piattaforma applicativa funzionale all'erogazione di formazione in modalità e-learning.

<sup>49</sup> Dato relativo all'a.a. 2016/2017.

<sup>50</sup> Le attività formative sono presidiate dal Gruppo di Lavoro su tecniche di Insegnamento e apprendimento (GLIA).

<sup>51</sup> a.a. 2016/2017.

<sup>52</sup> a.a. 2016/2017.

c) Numero di partecipanti a corsi di apprendimento permanente	267 <sup>53</sup>	(a.a. 2017/2018) da rilevarsi al 31.12.2018	da stabilire in base al dato al 31.12.2018	da stabilire in base al dato al 31.12.2018
Presidio: Prorettore per la Ricerca e il trasferimento tecnologico, Delegato per l'Apprendimento Permanente				
Strutture coinvolte: Area Apprendimento permanente, orientamento, e-learning, Area Ricerca e trasferimento tecnologico, Dipartimenti, Scuole, AMAS				
RISORSE NECESSARIE E DISPONIBILI				
da stabilire in fase di budgeting 2019				

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

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

INDICATORI 2.1a) 2.1b) 2.1c)	VALORE ATTUALE	VALORE INIZIALE	TARGET 2019	TARGET 2021
a) Numero di scuole incontrate sul territorio nazionale	80 <sup>54</sup>	(a.s. 2018) da rilevarsi al 31.12.2018	da stabilire in base al dato al 31.12.2018	da stabilire in base al dato al 31.12.2018
b) Numero di saloni di orientamento sul territorio nazionale	11 <sup>55</sup>	(a.s. 2018) da rilevarsi al 31.12.2018	da stabilire in base al dato al 31.12.2018	da stabilire in base al dato al 31.12.2018
c) Numero di video promozionali dell'offerta formativa e delle Strutture	11 <sup>56</sup>	(a.s. 2018) da rilevarsi al 31.12.2018	da stabilire in base al dato al 31.12.2018	da stabilire in base al dato al 31.12.2018
Presidio: Delegato per l'Orientamento				
Strutture coinvolte: Area Apprendimento permanente, orientamento, e-learning				
RISORSE NECESSARIE E DISPONIBILI				
da stabilire in fase di budgeting 2019				

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

INDICATORE 2.2	VALORE ATTUALE	VALORE INIZIALE	TARGET 2019	TARGET 2021
Numero di studenti in alternanza scuola-lavoro presso Unige	1.960 <sup>57</sup>	(a.a. 2017/2018) da rilevarsi al 31.12.2018	da stabilire in base al dato al 31.12.2018	da stabilire in base al dato al 31.12.2018
Presidio: Delegato per l'Orientamento				
Strutture coinvolte: Dipartimenti, Scuole, Area Apprendimento permanente, orientamento, e-learning				
RISORSE NECESSARIE E DISPONIBILI				
da stabilire in fase di budgeting 2019				

**OBIETTIVO 3.** Favorire il successo formativo migliorando la qualità dei servizi di orientamento in itinere, potenziando il sostegno durante il percorso di studi, tenuto conto della crescente differenziazione del corpo studentesco

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

INDICATORI 3.1°) 3.1b) 3.1c)	VALORE ATTUALE	VALORE INIZIALE	TARGET 2019	TARGET 2021
a) Avvio di un progetto di Ateneo per la realizzazione di test di	NO	NO	SI	—

<sup>53</sup> a.a. 2016/2017.

<sup>54</sup> Anno solare 2017.

<sup>55</sup> Anno solare 2017.

<sup>56</sup> Dato rilevato a giugno 2018. Escluse riprese di singoli eventi.

<sup>57</sup> a.a. 2016/2017.

valutazione e autovalutazione on line				
b) Percentuale di studenti che proseguono al II anno nella stessa classe di laurea avendo acquisito almeno 20 CFU al I anno <sup>58</sup>	65,40% <sup>59</sup>	(a.a 2017/2018) da rilevarsi al 31.12.2018	da stabilire in base al dato al 31.12.2018	da stabilire in base al dato al 31.12.2018
c) Percentuale di studenti che proseguono al II anno nella stessa classe di laurea avendo acquisito almeno 40 CFU al I anno <sup>60</sup>	41,94% <sup>61</sup>	(a.a 2017/2018) da rilevarsi al 31.12.2018	da stabilire in base al dato al 31.12.2018	da stabilire in base al dato al 31.12.2018
Presidio: Prorettore per la Formazione, Delegato per l'Orientamento, Presidente CeDIA				
Strutture coinvolte: Dipartimenti, Scuole, Area Apprendimento permanente, orientamento, e-learning				
RISORSE NECESSARIE E DISPONIBILI				
da stabilire in fase di budgeting 2019				

AZIONE 3.2 Razionalizzare il tutorato agli studenti				
INDICATORE 3.2	VALORE ATTUALE	VALORE INIZIALE	TARGET 2019	TARGET 2021
Sviluppo di un progetto di razionalizzazione delle attività di tutorato agli studenti	NO	NO	SI	-
Presidio: Prorettore per la Formazione, Delegato per l'Orientamento				
Strutture coinvolte: Dipartimenti, Scuole, Area Apprendimento permanente, orientamento, e-learning				
RISORSE NECESSARIE E DISPONIBILI				
da stabilire in fase di budgeting 2019				

AZIONE 3.3 Sviluppare progetti didattici in grado di favorire il coinvolgimento attivo degli studenti e la motivazione nell'apprendimento				
INDICATORE 3.3	VALORE ATTUALE	VALORE INIZIALE	TARGET 2019	TARGET 2021
N° "progetti pilota" dei CdS per realizzare attività didattiche innovative finanziati	-	da rilevarsi al 31.12.2018	da stabilire in base al dato al 31.12.2018	da stabilire in base al dato al 31.12.2018
Presidio: Prorettore per la Formazione, Delegato per l'Orientamento				
Strutture coinvolte: Dipartimenti, Scuole, Area Apprendimento permanente, orientamento, e-learning				
RISORSE NECESSARIE E DISPONIBILI				
da stabilire in fase di budgeting 2019				

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

AZIONE 4.1 Consolidare e valorizzare le attività curriculari ed extra curriculari, finalizzate all'interazione e all'introduzione nel mondo del lavoro, anche attraverso l'organizzazione di specifiche iniziative di incrocio domanda offerta delle esperienze formative e professionalizzanti con gli enti pubblici e privati				
INDICATORI 4.1.a) 4.1.b) 4.1.c) 4.1.d)	VALORE ATTUALE	VALORE INIZIALE	TARGET 2019	TARGET 2021
a) Numero di tirocini curriculari	3.314 <sup>62</sup>	(a.s. 2018) da rilevarsi al 31.12.2018	da stabilire in base al dato al 31.12.2018	da stabilire in base al dato al 31.12.2018
b) Numero di tirocini extracurriculari	333 <sup>63</sup>	(a.s. 2018) da rilevarsi al 31.12.2018	da stabilire in base al dato al 31.12.2018	da stabilire in base al dato al 31.12.2018
c) Attivazione di uno strumento informatico per la gestione unificata, il monitoraggio e la promozione delle attività	NO	NO	operatività dello strumento e presenza e rilevabilità dei dati in	-

<sup>58</sup> Indicatore di Ateneo ANVUR (iA15).

<sup>59</sup> a.a. 2016/17.

<sup>60</sup> Indicatore di Ateneo ANVUR (iA16).

<sup>61</sup> a.a. 2016/17.

<sup>62</sup> Anno solare 2017.

<sup>63</sup> Anno solare 2017.

curricolari che prevedano un'esperienza pratica collegata al mondo del lavoro (tirocini, tesi e, laddove rilevanti, altre attività) e popolamento con dati relativi a corsi pilota			relazione ai corsi pilota	
d) Numero di enti pubblici e privati coinvolti in iniziative di incrocio domanda/offerta di lavoro	41 <sup>64</sup>	(a.s. 2018) da rilevarsi al 31.12.2018	da stabilire in base al dato al 31.12.2018	da stabilire in base al dato al 31.12.2018
<b>Presidio:</b> Delegato per l'Orientamento <b>Strutture coinvolte:</b> Dipartimenti, Scuole, Consigli dei corsi di studio, Area Apprendimento permanente, orientamento, e-learning, Area Didattica e studenti, CeDIA.				
<b>RISORSE NECESSARIE E DISPONIBILI</b>				
da stabilire in fase di budgeting 2019				

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

INDICATORE 4.2	VALORE ATTUALE	VALORE INIZIALE	TARGET 2019	TARGET 2021
Numero di partecipanti alle iniziative di orientamento al lavoro e placement	1.250 <sup>65</sup>	(a.s. 2018) da rilevarsi al 31.12.2018	da stabilire in base al dato al 31.12.2018	da stabilire in base al dato al 31.12.2018
<b>Presidio:</b> Delegato per l'Orientamento <b>Strutture coinvolte:</b> Dipartimenti, Scuole, Area Apprendimento permanente, orientamento, e-learning				
<b>RISORSE NECESSARIE E DISPONIBILI</b>				
da stabilire in fase di budgeting 2019				

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

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

INDICATORI 5.1a) 5.1b)	VALORE ATTUALE	VALORE INIZIALE	TARGET 2019	TARGET 2021
a) Riquilibrare le aule didattiche e dei laboratori	-	aule da adeguare al 31.12.2018	da stabilire in base al dato al 31.12.2018	da stabilire in base al dato al 31.12.2018
b) Soddisfazione degli studenti sulle aule e le attrezzature didattiche (questionario ANVUR) <sup>66</sup>	74,87% <sup>67</sup>	(a.a. 2017/2018) da rilevarsi al 31.12.2018	da stabilire in base al dato al 31.12.2018	da stabilire in base al dato al 31.12.2018
<b>Presidio:</b> Rettore <b>Strutture coinvolte:</b> Scuole, Dipartimenti, Area Conservazione edilizia				
<b>RISORSE NECESSARIE E DISPONIBILI</b>				
da stabilire in fase di budgeting 2019				

#### AZIONE 5.2 Migliorare la comunicazione al fine di far conoscere agli studenti la disponibilità degli spazi studio e locali attrezzati

INDICATORI 5.2a) 5.2b)	VALORE ATTUALE	VALORE INIZIALE	TARGET 2019	TARGET 2021
a) Individuare nuove modalità di comunicazione delle informazioni sugli spazi disponibili per gli studenti	NO	NO	SI	-

<sup>64</sup> Anno solare 2017.

<sup>65</sup> Anno solare 2017.

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

<sup>67</sup> a.a. 2016/2017.

b) Numero di post sui social che promuovono gli spazi studio e locali atterzzati	6 <sup>68</sup>	(a.s. 2018) da rilevarsi al 31.12.2018	da stabilire in base al dato al 31.12.2018	da stabilire in base al dato al 31.12.2018
Presidio: Rettore				
Strutture coinvolte: Scuole, Dipartimenti, Uffici in staff al Direttore Generale				
RISORSE NECESSARIE E DISPONIBILI				
da stabilire in fase di budgeting 2019				

## OBIETTIVO 6. Rafforzare e diversificare la proiezione internazionale dell'Ateneo sviluppando e consolidando selettivamente, per area geografica e tipologia, gli accordi di cooperazione accademica

AZIONE 6.1 Aumentare il numero di programmi "doppio titolo"				
INDICATORE 6.1	VALORE ATTUALE	VALORE INIZIALE	TARGET 2019	TARGET 2021
Numero di accordi per il rilascio di doppio titolo	14 <sup>69</sup>	(a.a. 2017/2018) da rilevarsi al 31.12.2018	da stabilire in base al dato al 31.12.2018	da stabilire in base al dato al 31.12.2018
Presidio: Prorettore per le Relazioni internazionali				
Strutture coinvolte: Dipartimenti, Scuole, Area Didattica e studenti				
RISORSE NECESSARIE E DISPONIBILI				
da stabilire in fase di budgeting 2019				

AZIONE 6.2 Aumentare gli accordi attuativi di mobilità con particolare riferimento ai Paesi anglofoni				
INDICATORE 6.2	VALORE ATTUALE	VALORE INIZIALE	TARGET 2019	TARGET 2021
Numero di accordi attuativi di mobilità in Paesi anglofoni	41 <sup>70</sup>	(al 31.12.2018) da rilevarsi al 31.12.2018	da stabilire in base al dato al 31.12.2018	da stabilire in base al dato al 31.12.2018
Presidio: Prorettore per le Relazioni internazionali				
Strutture coinvolte: Dipartimenti, Scuole, Area Didattica e studenti				
RISORSE NECESSARIE E DISPONIBILI				
da stabilire in fase di budgeting 2019				

AZIONE 6.3 Sviluppare un progetto volto alla realizzazione di una rete europea di università, in partnership con l'Université Côte d'Azur (UCA)				
INDICATORE 6.3	VALORE ATTUALE	VALORE INIZIALE	TARGET 2019	TARGET 2021
Numero di proposte progettuali sviluppate congiuntamente con UCA, nell'arco dell'anno, in ambiti specifici o a livello generale	0	(a.s. 2018) da rilevarsi al 31.12.2018	da stabilire in base al dato al 31.12.2018	da stabilire in base al dato al 31.12.2018
Presidio: Prorettore per le Relazioni internazionali, Prorettore per la Ricerca e il trasferimento tecnologico, Prorettore per la Formazione, Delegato per l'Apprendimento Permanente, Delegato per l'Orientamento,				
Strutture coinvolte: Dipartimenti, Scuole, Area Didattica e studenti, Area Apprendimento permanente, orientamento, e-learning, Area Ricerca e trasferimento tecnologico				
RISORSE NECESSARIE E DISPONIBILI				
da stabilire in fase di budgeting 2019				

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

AZIONE 7.1 Attuare azioni di orientamento e corsi di lingua italiana, a Genova, on line e presso le Scuole superiori di paesi stranieri, anche ai fini dell'ottenimento del visto				
INDICATORI 7.1a) 7.1b)	VALORE ATTUALE	VALORE INIZIALE	TARGET 2019	TARGET 2021
a) Numero di studenti dei corsi di lingua italiana che ottengono l'attestato finale	287 <sup>71</sup>	(a.a. 2017/2018) da rilevarsi al 31.12.2018	da stabilire in base al dato al 31.12.2018	da stabilire in base al dato al 31.12.2018

<sup>68</sup> Dato rilevato a giugno 2018.

<sup>69</sup> a.a. 2017/2018 (al 31.05.2018).

<sup>70</sup> Dato al 31.12.2017.

<sup>71</sup> a.a. 2017/2018. Dato rilevato al 31.05.2018.

b) Azioni di orientamento svolte in paesi stranieri, anche presso Scuole superiori	5 <sup>72</sup>	(a.s. 2018) da rilevarsi al 31.12.2018	da stabilire in base al dato al 31.12.2018	da stabilire in base al dato al 31.12.2018
Presidio: Rettore per le Relazioni internazionali, Delegato per l'E-learning, Delegato per l'orientamento				
Strutture coinvolte: Dipartimenti, Scuole, Area Apprendimento permanente, orientamento, e-learning, Area Didattica e Studenti, CLAT				
RISORSE NECESSARIE E DISPONIBILI				
da stabilire in fase di budgeting 2019				

AZIONE 7.2 Potenziare l'erogazione di insegnamenti e corsi di laurea "internazionali", migliorando la qualità dell'offerta formativa in una dimensione internazionale per richiamare studenti stranieri				
INDICATORI 7.2a) 7.2b)	VALORE ATTUALE	VALORE INIZIALE	TARGET 2019	TARGET 2021
a) Numero corsi di studio "internazionali"	10 <sup>73</sup>	(a.a. 2018/2019) da rilevarsi al 31.12.2018	da stabilire in base al dato al 31.12.2018	da stabilire in base al dato al 31.12.2018
b) Studenti iscritti al primo anno dei corsi di laurea (L) e laurea magistrale (LM; LMCU) che hanno conseguito il precedente titolo di studio all'estero <sup>74</sup>	408 <sup>75</sup>	(a.a. 2017/2018) da rilevarsi al 31.12.2018	da stabilire in base al dato al 31.12.2018	da stabilire in base al dato al 31.12.2018
Presidio: Rettore per le Relazioni internazionali, Rettore per la Formazione				
Strutture coinvolte: Dipartimenti, Scuole, Area Didattica e studenti				
RISORSE NECESSARIE E DISPONIBILI				
da stabilire in fase di budgeting 2019				

AZIONE 7.3 Aumentare il numero di Visiting Professor e di Visiting Researcher grazie all'adozione di un regolamento specifico e a risorse finanziarie dedicate				
INDICATORE 7.3	VALORE ATTUALE	VALORE INIZIALE	TARGET 2019	TARGET 2021
Numero di Visiting Professor e di Visiting Researcher riconosciuti ufficialmente nel corso dell'anno	0 <sup>76</sup>	(a.s. 2018) da rilevarsi al 31.12.2018	da stabilire in base al dato al 31.12.2018	da stabilire in base al dato al 31.12.2018
Presidio: Rettore per le Relazioni internazionali, Rettore per la Formazione, Rettore per la Ricerca e il trasferimento tecnologico				
Strutture coinvolte: Dipartimenti, Scuole, Area Didattica e studenti, Area Ricerca e trasferimento tecnologico				
RISORSE NECESSARIE E DISPONIBILI				
da stabilire in fase di budgeting 2019				

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

AZIONE 8.1 Rafforzare la promozione e il sostegno, anche economico, della mobilità degli studenti fuori dai confini dell'Unione Europea, con particolare riferimento alla rete CINDA				
INDICATORE 8.1	VALORE ATTUALE	VALORE INIZIALE	TARGET 2019	TARGET 2021
Numero di studenti in mobilità verso destinazioni poste fuori dai confini dell'UE	112 <sup>77</sup>	(a.a. 2017/2018) da rilevarsi al 31.12.2018	da stabilire in base al dato al 31.12.2018	da stabilire in base al dato al 31.12.2018
Presidio: Rettore per le Relazioni internazionali				
Strutture coinvolte: Dipartimenti, Scuole, Area Didattica e studenti				
RISORSE NECESSARIE E DISPONIBILI				
da stabilire in fase di budgeting 2019				

<sup>72</sup> Anno solare 2017.

<sup>73</sup> Offerta formativa a.a. 2017/2018.

<sup>74</sup> Indicatore di Ateneo ANVUR (iA12).

<sup>75</sup> a.a. 2017/2018. Dato rilevato al 31.05.2018.

<sup>76</sup> Anno solare 2017.

<sup>77</sup> a.a. 2017/2018. Dato rilevato al 31.05.2018.

**AZIONE 8.2 Ampliare e armonizzare il ventaglio di destinazioni disponibili per le mobilità Erasmus+, individuare e rimuovere le criticità emerse in precedenza, anche agendo a livello di Scuola**

INDICATORI 8.2a) 8.2b)	VALORE ATTUALE	VALORE INIZIALE	TARGET 2019	TARGET 2021
a) Numero studenti Erasmus in uscita	741 <sup>78</sup>	(a.a 2017/2018) da rilevarsi al 31.12.2018	da stabilire in base al dato al 31.12.2018	da stabilire in base al dato al 31.12.2018
b) 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	1,5% <sup>79</sup>	(a.a 2017/2018) da rilevarsi al 31.12.2018	da stabilire in base al dato al 31.12.2018	da stabilire in base al dato al 31.12.2018
Presidio: Prorettore per le Relazioni internazionali, Prorettore per la Formazione				
Strutture coinvolte: Dipartimenti, Scuole, Area Didattica e studenti				
RISORSE NECESSARIE E DISPONIBILI				
da stabilire in fase di budgeting 2019				

**OBIETTIVO 9. Ampliare e migliorare i servizi di accoglienza e agevolare la logistica degli studenti provenienti da fuori Regione**

**AZIONE 9.1 Promuovere, di concerto con gli interlocutori istituzionali, le aziende di trasporto e le associazioni di categoria commerciali delle varie sedi UNIGE sul territorio ligure, l'introduzione di servizi innovativi e tariffe agevolate per gli studenti che scelgono la Regione Liguria per la loro formazione universitaria**

INDICATORE 9.1a) 9.1b)	VALORE ATTUALE	VALORE INIZIALE	TARGET 2019	TARGET 2021
a) Analisi dello stato dell'arte in tema di esperienze nazionali di interazione università – territorio per l'erogazione di servizi innovativi e tariffazioni agevolate agli studenti in città	NO	NO	SI	–
b) Elaborazione di un modello UNIGE da implementare nel corso del triennio successivo nelle varie sedi	NO	NO	SI	–
Presidio: Prorettore				
Strutture coinvolte: Area Legale e Generale				
RISORSE NECESSARIE E DISPONIBILI				
da stabilire in fase di budgeting 2019				

**AZIONE 9.2 Mettere a disposizione degli studenti provenienti da fuori Regione nuove strutture residenziali**

INDICATORE 9.2	VALORE ATTUALE	VALORE INIZIALE	TARGET 2019	TARGET 2021
Numero nuovi posti letto messi a disposizione per studenti	0	0	da stabilire al 31/12/2018	da stabilire in base al dato al 31.12.2018
Presidio: Prorettore				
Strutture coinvolte: Area Legale e generale				
RISORSE NECESSARIE E DISPONIBILI				
da stabilire in fase di budgeting 2019				

Come sopra illustrato, al fine di verificare l'efficacia complessiva delle azioni nel raggiungimento degli obiettivi strategici, verrà inoltre monitorato il trend triennale dei seguenti indicatori correlati all'ambito di missione "Formazione e servizi agli studenti", il cui andamento rappresenta un parametro di valutazione dell'incisività delle strategie pluriennali (il relativo target di miglioramento sarà anch'esso individuato alla luce dei dati disponibili al 31.12.2018).

<sup>78</sup> a.a. 2017/2018. Dato rilevato al 31.05.2018.

<sup>79</sup> a.a. 2016/2017.



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

Offerta formativa	a.a. 2016/2017	a.a. 2017/2018	a.a. 2018/2019	TARGET 2019	TARGET 2021
Corsi di laurea e laurea magistrale	125	124	da rilevarsi al 31.12.2018	da stabilire in base al dato al 31.12.2018	da stabilire in base al dato al 31.12.2018
Corsi di Dottorato (articolati in curricula)	26 (82)	28 (92)	da rilevarsi al 31.12.2018	da stabilire in base al dato al 31.12.2018	da stabilire in base al dato al 31.12.2018
Corsi internazionali di Dottorato	1	2	da rilevarsi al 31.12.2018	da stabilire in base al dato al 31.12.2018	da stabilire in base al dato al 31.12.2018
Corsi di perfezionamento e di Formazione permanente	41	53	da rilevarsi al 31.12.2018	da stabilire in base al dato al 31.12.2018	da stabilire in base al dato al 31.12.2018
Master di I e II livello	21	27	da rilevarsi al 31.12.2018	da stabilire in base al dato al 31.12.2018	da stabilire in base al dato al 31.12.2018

Offerta formativa - Scuole di specializzazione	a.a. 2015/2016	a.a. 2016/2017	a.a. 2017/2018	TARGET 2019	TARGET 2021
Scuole di Specializzazione	53	44	da rilevarsi al 31.12.2018	da stabilire in base al dato al 31.12.2018	da stabilire in base al dato al 31.12.2018

Corsi I e II livello	a.a. 2016/2017	a.a. 2017/2018 <sup>80</sup>	a.a. 2018/2019	TARGET 2019	TARGET 2021
Iscritti	31.150	31.887	da rilevarsi al 31.12.2018	da stabilire in base al dato al 31.12.2018	da stabilire in base al dato al 31.12.2018
di cui in corso <sup>81</sup>	22.525	23.278	da rilevarsi al 31.12.2018	da stabilire in base al dato al 31.12.2018	da stabilire in base al dato al 31.12.2018
Immatricolati	5.166	5.171	da rilevarsi al 31.12.2018	da stabilire in base al dato al 31.12.2018	da stabilire in base al dato al 31.12.2018
Rapporto tra fuori corso e iscritti totali	27,69%	27,00%	da rilevarsi al 31.12.2018	da stabilire in base al dato al 31.12.2018	da stabilire in base al dato al 31.12.2018
Abbandoni di Ateneo <sup>82</sup>	2.229	2.051	da rilevarsi al 31.12.2018	da stabilire in base al dato al 31.12.2018	da stabilire in base al dato al 31.12.2018
Rapporto tra numero mancate iscrizioni degli immatricolati e immatricolati totali	5,31%	4,99%	da rilevarsi al 31.12.2018	da stabilire in base al dato al 31.12.2018	da stabilire in base al dato al 31.12.2018

	a.s. 2016	a.s. 2017	a.s. 2018	TARGET 2019	TARGET 2021
Laureati	5.924	5.726	da rilevarsi al 31.12.2018	da stabilire in base al dato al 31.12.2018	da stabilire in base al dato al 31.12.2018

	a.a. 2015/2016	a.a. 2016/2017	a.a. 2017/2018	TARGET 2019	TARGET 2021
CFU conseguiti al I anno su CFU da conseguire <sup>83</sup>	57,77%	56,54%	da rilevarsi al 31.12.2018	da stabilire in base al dato al 31.12.2018	da stabilire in base al dato al 31.12.2018

	a.a. 2015/2016	a.a. 2016/2017	a.a. 2017/2018	TARGET 2019	TARGET 2021
Rapporto tra laureati e iscritti totali <sup>84</sup>	19,23%	18,38%	da rilevarsi al 31.12.2018	da stabilire in base al dato al 31.12.2018	da stabilire in base al dato al 31.12.2018

<sup>80</sup> Elaborazione al 30/04/2018, dati non definitivi.

<sup>81</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.

<sup>82</sup> Studenti iscritti nell'anno accademico t-I che non rinnovano l'iscrizione nell'anno accademico t presso l'Ateneo.

<sup>83</sup> Percentuale media di CFU acquisiti dagli immatricolati/iscritti al I anno sui CFU previsti nell'a.a. ed entro il 31.12 (AA+1).

<sup>84</sup> Rapporto fra i laureati dell'anno e gli iscritti dell'a.a. - I (es. laureati 2016/iscritti a.a. 2015/2016).

	a.a. 2016/2017	a.a. 2017/2018 <sup>85</sup>	a.a. 2017/2018	TARGET 2019	TARGET 2021
Rapporto tra iscritti stranieri e iscritti totali	8,95%	9,32%	da rilevarsi al 31.12.2018	da stabilire in base al dato al 31.12.2018	da stabilire in base al dato al 31.12.2018
Numero studenti Erasmus in entrata	388	394	da rilevarsi al 31.12.2018	da stabilire in base al dato al 31.12.2018	da stabilire in base al dato al 31.12.2018
Numero studenti Erasmus in uscita	657	780	da rilevarsi al 31.12.2018	da stabilire in base al dato al 31.12.2018	da stabilire in base al dato al 31.12.2018

	a.a. 2015/2016	a.a. 2016/2017	a.a. 2017/2018	TARGET 2019	TARGET 2021
Percentuale di iscritti al primo anno (L, LMCU) provenienti da altre Regioni	23,9%	22,1%	da rilevarsi al 31.12.2018	da stabilire in base al dato al 31.12.2018	da stabilire in base al dato al 31.12.2018
Percentuale iscritti al primo anno (LM) laureati in altro Ateneo	21,6%	18,3%	da rilevarsi al 31.12.2018	da stabilire in base al dato al 31.12.2018	da stabilire in base al dato al 31.12.2018

	a.s. 2016	a.s. 2017	a.s. 2018	TARGET 2019	TARGET 2021
CFU conseguiti all'estero <sup>86</sup>	16.091	15.642	da rilevarsi al 31.12.2018	da stabilire in base al dato al 31.12.2018	da stabilire in base al dato al 31.12.2018
Numero di laureati con almeno 9 CFU all'estero	451	557	da rilevarsi al 31.12.2018	da stabilire in base al dato al 31.12.2018	da stabilire in base al dato al 31.12.2018

Soddisfazione studenti	a.a. 2015/2016	a.a. 2016/2017	a.a. 2017/2018	TARGET 2019	TARGET 2021
Punteggio medio di soddisfazione degli studenti <sup>87</sup>	3,24	3,26	da rilevarsi al 31.12.2018	da stabilire in base al dato al 31.12.2018	da stabilire in base al dato al 31.12.2018

Soddisfazione laureandi	anno di laurea 2015	anno di laurea 2016	anno di laurea 2017	TARGET 2019	TARGET 2021
Percentuale di laureandi che si iscriverebbero di nuovo allo stesso Corso di studio <sup>88</sup>	67,60%	69,40%	da rilevarsi al 31.12.2018	da stabilire in base al dato al 31.12.2018	da stabilire in base al dato al 31.12.2018
Percentuale di laureandi complessivamente soddisfatti del Corso di studio <sup>89</sup>	85%	86,60%	da rilevarsi al 31.12.2018	da stabilire in base al dato al 31.12.2018	da stabilire in base al dato al 31.12.2018

<sup>85</sup> Elaborazione al 30/04/2018, dati non definitivi.

<sup>86</sup> Conseguiti nell'anno solare indipendentemente dall'anno accademico di iscrizione dello studente.

<sup>87</sup> Rilevazione delle opinioni degli studenti frequentanti (media di Ateneo dei valori su scala 4 delle risposte alle domande ANVUR 1-2-3-4-5-6-7-9-10 esclusi i "non risponde").

<sup>88</sup> Questionario Alma laurea. Risposte "Sì, allo stesso corso dell'Ateneo" fornite alla domanda: "Ti iscriveresti di nuovo all'università?".

<sup>89</sup> Questionario Alma laurea. Risposte "Decisamente sì" e "Più sì che no" fornite alla domanda: "E' complessivamente soddisfatto del corso di studio?". (iA25).

## B. LA RICERCA

Gli obiettivi strategici individuati con riferimento all'ambito di missione "Ricerca" saranno perseguiti attraverso le azioni di seguito descritte. I relativi risultati saranno misurati tramite gli indicatori correlati a ciascuna azione prevista. I valori iniziali degli indicatori e i target 2019-2021 saranno indicati in occasione dell'aggiornamento del documento (gennaio 2019), alla luce dei dati consuntivi dell'anno 2018 e della disponibilità di quelli preventivi per il 2019. Al fine di verificare l'efficacia complessiva delle azioni nel raggiungimento degli obiettivi strategici, verrà inoltre monitorato il trend triennale di alcuni indicatori correlati all'ambito di missione "Ricerca", indicati alla fine della sezione, il cui andamento rappresenta un parametro di valutazione dell'incisività delle strategie pluriennali (il relativo target di miglioramento sarà anch'esso individuato alla luce dei dati disponibili al 31.12.2018).

### OBIETTIVO 10. Potenziare l'attività di ricerca dei Dipartimenti, favorendo l'identificazione di nuove idee progettuali e supportando il fund raising, anche attraverso accordi di collaborazione con altri enti

#### AZIONE 10.1 Supportare la progettazione europea, internazionale e nazionale di Ateneo, anche attraverso l'attivazione di bandi interni di incentivazione

INDICATORE 10.1a) - 10.1g)	VALORE ATTUALE	VALORE INIZIALE	TARGET 2019	TARGET 2021
a) Numero progetti di ricerca nazionale e nell'ambito del trasferimento tecnologico attivi	158 <sup>90</sup>	(a.s. 2018) da rilevarsi al 31.12.2018	da stabilire in base al dato al 31.12.2018	da stabilire in base al dato al 31.12.2018
b) Numero progetti di ricerca e nell'ambito del trasferimento tecnologico finanziati nell'anno di riferimento	51 <sup>91</sup>	(a.s. 2018) da rilevarsi al 31.12.2018	da stabilire in base al dato al 31.12.2018	da stabilire in base al dato al 31.12.2018
c) Numero progetti di ricerca europea attivi	64 <sup>92</sup>	(a.s. 2018) da rilevarsi al 31.12.2018	da stabilire in base al dato al 31.12.2018	da stabilire in base al dato al 31.12.2018
d) Numero progetti di ricerca europea sottoscritti nell'anno di riferimento	16 <sup>93</sup>	(a.s. 2018) da rilevarsi al 31.12.2018	da stabilire in base al dato al 31.12.2018	da stabilire in base al dato al 31.12.2018
e) Ammontare contributi erogati nell'ambito del bando di incentivazione H2020	(bando aperto)	(a.s. 2018) da rilevarsi al 31.12.2018	da stabilire in base al dato al 31.12.2018	da stabilire in base al dato al 31.12.2018
f) Numero progetti di ricerca internazionale attivi	61 <sup>94</sup>	(a.s. 2018) da rilevarsi al 31.12.2018	da stabilire in base al dato al 31.12.2018	da stabilire in base al dato al 31.12.2018
g) Numero progetti di ricerca internazionale approvati nell'anno di riferimento	30 <sup>95</sup>	(a.s. 2018) da rilevarsi al 31.12.2018	da stabilire in base al dato al 31.12.2018	da stabilire in base al dato al 31.12.2018

**Presidio:** Prorettore per la Ricerca e il trasferimento tecnologico

**Strutture coinvolte:** Dipartimenti, Area Ricerca e trasferimento tecnologico

#### RISORSE NECESSARIE E DISPONIBILI

da stabilire in fase di budgeting 2019

#### AZIONE 10.2 Incentivare l'attività di ricerca "Curiosity driven" soprattutto per i giovani ricercatori attraverso bandi di tipo Starting Grant di Ateneo

INDICATORE 10.2	VALORE ATTUALE	VALORE INIZIALE	TARGET 2019	TARGET 2021
Numero di Starting Grant di Ateneo erogati	-	da rilevarsi al 31.12.2018	da stabilire in base al dato al 31.12.2018	da stabilire in base al dato al 31.12.2018

**Presidio:** Prorettore per la Ricerca e il trasferimento tecnologico

**Strutture coinvolte:** Dipartimenti, Area Ricerca e trasferimento tecnologico

<sup>90</sup> Anno solare 2017. Di cui 117 nazionale, 41 trasferimento tecnologico.

<sup>91</sup> Anno solare 2017. Di cui 46 nazionale, 5 trasferimento tecnologico.

<sup>92</sup> Anno solare 2017. Di cui 32 H2020, 11 altri UE, 21 FP7.

<sup>93</sup> Anno solare 2017. Di cui 13 H2020 e 3 altri UE.

<sup>94</sup> Anno solare 2017.

<sup>95</sup> Anno solare 2017.

<b>RISORSE NECESSARIE E DISPONIBILI</b>
da stabilire in fase di budgeting 2019

**AZIONE 10.3** Finanziare iniziative di ricerca, anche attraverso bandi interni, atte ad assicurare le opportunità di sviluppo della conoscenza con particolare riguardo alle iniziative di tipo internazionale

INDICATORI 10.3a) 10.3b)	VALORE ATTUALE	VALORE INIZIALE	TARGET 2019	TARGET 2021
a) Contributi per organizzazione di convegni, seminari, conferenze, scuole e workshop internazionali da svolgersi nel territorio ligure	80.000€ <sup>96</sup>	(bando 2018) da rilevarsi al 31.12.2018	da stabilire in base al dato al 31.12.2018	da stabilire in base al dato al 31.12.2018
b) Contributi per lo svolgimento di periodi di attività di ricerca all'estero	70.000€ <sup>97</sup>	(bando 2018) da rilevarsi al 31.12.2018	da stabilire in base al dato al 31.12.2018	da stabilire in base al dato al 31.12.2018

**Presidio:** Prorettore per la Ricerca e il trasferimento tecnologico

**Strutture coinvolte:** Dipartimenti, Area Ricerca e trasferimento tecnologico

<b>RISORSE NECESSARIE E DISPONIBILI</b>
da stabilire in fase di budgeting 2019

**AZIONE 10.4** Finanziare iniziative di ricerca, anche attraverso bandi interni, atte ad assicurare le opportunità di sviluppo della conoscenza con particolare riguardo alle iniziative di tipo interdisciplinare

INDICATORE 10.4	VALORE ATTUALE	VALORE INIZIALE	TARGET 2019	TARGET 2021
Numero di progetti finanziati per l'acquisto di strumenti di ricerca condivisa tra più Dipartimenti per finalità interdisciplinari	-	da rilevarsi al 31.12.2018	da stabilire in base al dato al 31.12.2018	da stabilire in base al dato al 31.12.2018

**Presidio:** Prorettore per la Ricerca e il trasferimento tecnologico

**Strutture coinvolte:** Dipartimenti, Area Ricerca e trasferimento tecnologico

<b>RISORSE NECESSARIE E DISPONIBILI</b>
da stabilire in fase di budgeting 2019

**AZIONE 10.5** Attuare azioni di monitoraggio e supporto all'attività di pubblicazione dei docenti prevista dal sistema di valutazione della qualità della ricerca e consolidare il ruolo del merito, anche in relazione ai risultati della VQR, per la distribuzione delle risorse, il reclutamento e la progressione di carriera

INDICATORI 10.5 a) - 10.5 f)	VALORE ATTUALE	VALORE INIZIALE	TARGET 2019	TARGET 2021
a) Numero di iniziative di monitoraggio e supporto all'attività di pubblicazione dei prodotti della ricerca (invio report software UNIBAS, comunicazioni, incontri)	78 <sup>98</sup>	(a.s. 2018) da rilevarsi al 31.12.2018	da stabilire in base al dato al 31.12.2018	da stabilire in base al dato al 31.12.2018
b) Numero docenti inattivi	311 <sup>99</sup>	(a.s. 2018) da rilevarsi al 31.12.2018	da stabilire in base al dato al 31.12.2018	da stabilire in base al dato al 31.12.2018
c) Numero di docenti con almeno due prodotti presenti nel repository IRIS	729 <sup>100</sup>	(a.s. 2018) da rilevarsi al 31.12.2018	da stabilire in base al dato al 31.12.2018	da stabilire in base al dato al 31.12.2018
d) Mantenimento percentuale quota premiale Fondi per la Ricerca di Ateneo in base a indice di qualità della ricerca del Dipartimento <sup>101</sup>	40% <sup>102</sup>	40% <sup>103</sup>	40% <sup>104</sup>	da stabilire in base al dato al 31.12.2018

<sup>96</sup> Bando 2017.

<sup>97</sup> Bando 2017.

<sup>98</sup> Anno solare 2017.

<sup>99</sup> Anno solare 2017.

<sup>100</sup> Anno 2017.

<sup>101</sup> Da delibere Organi di Governo su Finanziamenti Ricerca di Ateneo (F.R.A.).

<sup>102</sup> Anno solare 2017.

<sup>103</sup> Anno 2018.

<sup>104</sup> Anno 2019.

e) Utilizzo dei risultati della ricerca post VQR per la distribuzione dei punti organico alle strutture	NO	NO	SI	SI
f) Utilizzo di parametri sulla qualità della ricerca ai fini delle politiche di reclutamento da parte dei Dipartimenti	NO	NO	SI	SI
<b>Presidio:</b> Prorettore per la Ricerca e il trasferimento tecnologico				
<b>Strutture coinvolte:</b> Dipartimenti, Area Ricerca e trasferimento tecnologico, Area Personale.				
<b>RISORSE NECESSARIE E DISPONIBILI</b>				
da stabilire in fase di budgeting 2019				

#### AZIONE 10.6 Valorizzare la proprietà intellettuale dei Ricercatori Unige nell'ambito di accordi di collaborazione con istituzioni scientifiche, laboratori di ricerca e sviluppo

INDICATORE 10.6	VALORE ATTUALE	VALORE INIZIALE	TARGET 2019	TARGET 2021
Numero di progetti di Ricercatori Unige realizzati nell'ambito di rapporti di collaborazione con imprese	-	(al 31.12.2018) da rilevarsi al 31.12.2018	da stabilire in base al dato al 31.12.2018	da stabilire in base al dato al 31.12.2018
<b>Presidio:</b> Prorettore per la Ricerca e il trasferimento tecnologico, Prorettore per le Relazioni Internazionali				
<b>Strutture coinvolte:</b> Dipartimenti, Area Ricerca e trasferimento tecnologico				
<b>RISORSE NECESSARIE E DISPONIBILI</b>				
da stabilire in fase di budgeting 2019				

### OBIETTIVO 11. Valorizzare le collaborazioni con il sistema sociale, della produzione e dei servizi

#### AZIONE 11.1 Rafforzare l'attrattività dei nostri dottorati di ricerca per il sistema produttivo territoriale, nazionale, e internazionale, disegnando corsi di dottorato coerenti con il programma ministeriale relativo al "Dottorato Innovativo"

INDICATORE 11.1	VALORE ATTUALE	VALORE INIZIALE	TARGET 2019	TARGET 2021
Percentuale di dottorati innovativi	82% <sup>105</sup>	(a.s. 2018) da rilevarsi al 31.12.2018	da stabilire in base al dato al 31.12.2018	da stabilire in base al dato al 31.12.2018
<b>Presidio:</b> Prorettore per la Ricerca e il trasferimento tecnologico				
<b>Strutture coinvolte:</b> Dipartimenti, Area Ricerca e trasferimento tecnologico				
<b>RISORSE NECESSARIE E DISPONIBILI</b>				
da stabilire in fase di budgeting 2019				

#### AZIONE 11.2 Valorizzare la rete e il partenariato con le attività produttive, acquisendo fonti di finanziamento che permettano anche di aumentare il numero di borse e gli assegni di ricerca, anche attraverso la valorizzazione dello sportello A.P.R.E.<sup>106</sup>

INDICATORI 11.2a) 11.2b) 11.2c)	VALORE ATTUALE	VALORE INIZIALE	TARGET 2019	TARGET 2021
a) Numero di contatti con lo sportello regionale A.P.R.E.	0	(a.s. 2018) da rilevarsi al 31.12.2018	da stabilire in base al dato al 31.12.2018	da stabilire in base al dato al 31.12.2018
b) Percentuale di borse di dottorato finanziate da terzi	34,86% <sup>107</sup>	(a.s. 2018) da rilevarsi al 31.12.2018	da stabilire in base al dato al 31.12.2018	da stabilire in base al dato al 31.12.2018
c) Percentuale di assegni di ricerca finanziati o co-finanziati dall'esterno sul numero di assegni	89,63% <sup>108</sup>	(a.s. 2018) da rilevarsi al 31.12.2018	da stabilire in base al dato al 31.12.2018	da stabilire in base al dato al 31.12.2018
<b>Presidio:</b> Prorettore per la Ricerca e il trasferimento tecnologico				
<b>Strutture coinvolte:</b> Dipartimenti, Area Ricerca e trasferimento tecnologico				
<b>RISORSE NECESSARIE E DISPONIBILI</b>				
da stabilire in fase di budgeting 2019				

<sup>105</sup> Anno solare 2017.

<sup>106</sup> Agenzia per la Promozione della Ricerca Europea.

<sup>107</sup> Anno solare 2017.

<sup>108</sup> Anno solare 2017.

## OBIETTIVO 12. Promuovere laboratori di ricerca interdipartimentali a partire da quelli legati al nuovo “Centro sul mare”

### AZIONE 12.1 Promuovere dottorati e creare laboratori interdipartimentali a partire da quelli legati al nuovo “Centro sul mare”

INDICATORI 12.1a) 12.1b)	VALORE ATTUALE	VALORE INIZIALE	TARGET 2019	TARGET 2021
a) N° di dottorati attivati negli ambiti di specializzazione legati al mare	0 <sup>109</sup>	0 <sup>110</sup>	1 <sup>111</sup>	da stabilire in base al dato al 31.12.2018
b) Creazione di laboratori interdipartimentali legati al nuovo “Centro sul mare”	0	0	1	da stabilire in base al dato al 31.12.2018
<b>Presidio:</b> Prorettore, Prorettore per la Ricerca e il trasferimento tecnologico				
<b>Strutture coinvolte:</b> Dipartimenti, Area Ricerca e trasferimento tecnologico				
<b>RISORSE NECESSARIE E DISPONIBILI</b>				
da stabilire in fase di budgeting 2019				

## OBIETTIVO 13. Aumentare l’attrattività dell’Ateneo nei confronti dei ricercatori stranieri

### AZIONE 13.1 Aumentare il numero di programmi di Dottorato di Ricerca in cotutela, congiunti e di ‘Dottorato Europeo’

INDICATORE 13.1	VALORE ATTUALE	VALORE INIZIALE	TARGET 2019	TARGET 2021
Numero di programmi di Dottorato di Ricerca in cotutela, congiunti e di ‘Dottorato Europeo’	25 <sup>112</sup>	(XIV ciclo e a.s 2018) da rilevarsi al 31.12.2018	da stabilire in base al dato al 31.12.2018	da stabilire in base al dato al 31.12.2018
<b>Presidio:</b> Prorettore per le Relazioni internazionali, Pro rettore per la Ricerca e il trasferimento tecnologico				
<b>Strutture coinvolte:</b> Dipartimenti, Area Ricerca e trasferimento tecnologico, Area Didattica e studenti				
<b>RISORSE NECESSARIE E DISPONIBILI</b>				
da stabilire in fase di budgeting 2019				

Come sopra illustrato, al fine di verificare l’efficacia complessiva delle azioni nel raggiungimento degli obiettivi strategici, verrà inoltre monitorato il trend triennale dei seguenti indicatori correlati all’ambito di missione “Ricerca, il cui andamento rappresenta un parametro di valutazione dell’incisività delle strategie pluriennali (il relativo target di miglioramento sarà anch’esso individuato alla luce dei dati disponibili al 31.12.2018).

## PARAMETRI DI VALUTAZIONE CORRELATI AGLI OBIETTIVI STRATEGICI RELATIVI ALL’AMBITO DI MISSIONE “RICERCA”

	2016	2017	2018	TARGET 2019	TARGET 2021
Numero di progetti di ricerca attivi (nazionali)	125	117	da rilevarsi al 31.12.2018	da stabilire in base al dato al 31.12.2018	da stabilire in base al dato al 31.12.2018
Numero progetti di ricerca attivi (H2020)	27	32	da rilevarsi al 31.12.2018	da stabilire in base al dato al 31.12.2018	da stabilire in base al dato al 31.12.2018
Numero progetti di ricerca attivi (cooperazione scientifica internazionale)	58	61	da rilevarsi al 31.12.2018	da stabilire in base al dato al 31.12.2018	da stabilire in base al dato al 31.12.2018
Numero progetti di ricerca attivi (trasferimento tecnologico)	42	41	da rilevarsi al 31.12.2018	da stabilire in base al dato al 31.12.2018	da stabilire in base al dato al 31.12.2018

<sup>109</sup> XXXIII ciclo di dottorato di ricerca.

<sup>110</sup> XXXIV ciclo di dottorato di ricerca.

<sup>111</sup> XXXV ciclo di dottorato di ricerca.

<sup>112</sup> XXXIV ciclo di dottorato di ricerca e anno solare 2017: 15 Dottorati in cotutela, 7 Doctoratus europeus, 3 Dottorati congiunti.

	XXXII ciclo	XXXIII ciclo	XXXIV ciclo	TARGET 2019	TARGET 2021
Rapporto tra numero partecipanti alla selezione per dottorati di ricerca che hanno conseguito il titolo di accesso all'estero e partecipanti totali	39,11%	38,12%	da rilevarsi al 31.12.2018	da stabilire in base al dato al 31.12.2018	da stabilire in base al dato al 31.12.2018
Rapporto tra dottorandi che hanno conseguito il titolo di accesso all'estero e dottorandi totali <sup>113</sup>	14,24%	17,43% <sup>114</sup>	da rilevarsi al 31.12.2018	da stabilire in base al dato al 31.12.2018	da stabilire in base al dato al 31.12.2018

## C. LA TERZA MISSIONE

Gli obiettivi strategici individuati con riferimento all'ambito di missione "Terza missione" saranno perseguiti attraverso le azioni di seguito descritte. I relativi risultati saranno misurati tramite gli indicatori correlati a ciascuna azione prevista. I valori iniziali degli indicatori e i target 2019-2021 saranno indicati in occasione dell'aggiornamento del documento (gennaio 2019), alla luce dei dati consuntivi dell'anno 2018 e della disponibilità di quelli preventivi per il 2019. Al fine di verificare l'efficacia complessiva delle azioni nel raggiungimento degli obiettivi strategici, verrà inoltre monitorato il trend triennale di alcuni indicatori correlati all'ambito di missione "Terza missione", indicati alla fine della sezione, il cui andamento rappresenta un parametro di valutazione dell'incisività delle strategie pluriennali (il relativo target di miglioramento sarà anch'esso individuato alla luce dei dati disponibili al 31.12.2018).

**OBIETTIVO 14. Promuovere iniziative di public engagement orientate alla diffusione della conoscenza scientifica e della cultura, nonché alla fruibilità del patrimonio scientifico, culturale, artistico e ambientale dell'Ateneo**

**AZIONE 14.1 Ampliare la partecipazione agli eventi che l'Ateneo organizza, cui interviene o che promuove**

INDICATORI 14.1a) 14.1b)	VALORE ATTUALE	VALORE INIZIALE	TARGET 2019	TARGET 2021
a) Numero di eventi di public engagement organizzati dall'Ateneo <sup>115</sup>	40 <sup>116</sup>	(a.s. 2018) da rilevarsi al 31.12.2018	da stabilire in base al dato al 31.12.2018	da stabilire in base al dato al 31.12.2018
b) Cerimonie ex alumni organizzate	0 <sup>117</sup>	(a.s. 2018) da rilevarsi al 31.12.2018	da stabilire in base al dato al 31.12.2018	da stabilire in base al dato al 31.12.2018

Presidio: Rettore

Strutture coinvolte: Dipartimenti, Scuole, Direzione Generale

RISORSE NECESSARIE E DISPONIBILI

da stabilire in fase di budgeting 2019

**AZIONE 14.2 Istituire modalità permanenti e strutturate di condivisione di politiche e risultati con il territorio e i principali interlocutori**

INDICATORE 14.2	VALORE ATTUALE	VALORE INIZIALE	TARGET 2019	TARGET 2021
Numero di incontri sistematici e periodici di confronto con cittadinanza e stakeholder su politiche e risultati	0 <sup>118</sup>	(a.s. 2018) da rilevarsi al 31.12.2018	almeno un incontro annuale con cittadinanza e uno con principali stakeholder	almeno un incontro annuale con cittadinanza e uno con principali stakeholder

Presidio: Rettore

Strutture coinvolte: Dipartimenti, Scuole, Direzione Generale

RISORSE NECESSARIE E DISPONIBILI

da stabilire in fase di budgeting 2019

<sup>113</sup> Percentuale degli iscritti al primo anno dei corsi di dottorato che si sono laureati in altro Ateneo. Indicatore di Ateneo ANVUR (iAC3)

<sup>114</sup> Elaborazione al 30/04/2018, dati non definitivi.

<sup>115</sup> Solo eventi organizzati dalla Direzione Generale.

<sup>116</sup> Anno solare 2017.

<sup>117</sup> Anno solare 2017.

<sup>118</sup> Anno solare 2017.

**AZIONE 14.3 Migliorare la fruibilità del patrimonio scientifico, storico, artistico e ambientale dell'Ateneo**

INDICATORI 14.3a) 14.3b)	VALORE ATTUALE	VALORE INIZIALE	TARGET 2019	TARGET 2021
a) Avviare la digitalizzazione delle collezioni in base al progetto 2018	NO	NO	SI	–
b) Ricollocazione del Museo di Etnomedicina	NO	NO	SI	–
Presidio: Rettore				
Strutture coinvolte: Dipartimenti, Direzione Generale, CSBA				
RISORSE NECESSARIE E DISPONIBILI				
da stabilire in fase di budgeting 2019				

**OBIETTIVO 15. Promuovere la formazione degli adulti****AZIONE 15.1 Consolidare i progetti sperimentali già in atto rivolti, in particolare, alle fasce deboli, quali i carcerati, per favorire il reinserimento sociale**

INDICATORE 15.1	VALORE ATTUALE	VALORE INIZIALE	TARGET 2019	TARGET 2021
Numero di ore di supporto a studenti carcerati	300 <sup>119</sup>	(a.a. 2017/2018) da rilevarsi al 31.12.2018	da stabilire in base al dato al 31.12.2018	da stabilire in base al dato al 31.12.2018
Presidio: Delegato per l'Apprendimento Permanente, Delegato per l'Orientamento, Prorettore per la Formazione				
Strutture coinvolte: Area Apprendimento permanente, orientamento, e-learning, Area Didattica e studenti, CLAT				
RISORSE NECESSARIE E DISPONIBILI				
da stabilire in fase di budgeting 2019				

**AZIONE 15.2 Consolidare le iniziative formative dell'Università della Terza Età**

INDICATORI 15.2a) 15.2b)	VALORE ATTUALE	VALORE INIZIALE	TARGET 2019	TARGET 2021
a) Numero di ore di didattica erogate	1.300 <sup>120</sup>	(a.a. 2017/2018) da rilevarsi al 31.12.2018	da stabilire in base al dato al 31.12.2018	da stabilire in base al dato al 31.12.2018
b) Numero di iscritti all'Università per la terza età	1.280 <sup>121</sup>	(a.a. 2017/2018) da rilevarsi al 31.12.2018	da stabilire in base al dato al 31.12.2018	da stabilire in base al dato al 31.12.2018
Presidio: Delegato per l'Apprendimento Permanente, Delegato per l'Orientamento, Prorettore per la Formazione				
Strutture coinvolte: Area Apprendimento permanente, orientamento, e-learning				
RISORSE NECESSARIE E DISPONIBILI				
da stabilire in fase di budgeting 2019				

**OBIETTIVO 16. Potenziare l'impatto della ricerca sul sistema sociale e produttivo rafforzando il trasferimento tecnologico****AZIONE 16.1 Attivare interazioni e partenariati con le attività produttive e culturali presenti sul territorio per il trasferimento dei risultati della ricerca**

INDICATORE 16.1	VALORE ATTUALE	VALORE INIZIALE	TARGET 2019	TARGET 2021
N° di incontri e accordi di partenariato sottoscritti	2 <sup>122</sup>	(a.s. 2018) da rilevarsi al 31.12.2018	da stabilire in base al dato al 31.12.2018	da stabilire in base al dato al 31.12.2018
Presidio: Prorettore per la Ricerca e il trasferimento tecnologico				
Strutture coinvolte: Dipartimenti, Area Ricerca e trasferimento tecnologico				
RISORSE NECESSARIE E DISPONIBILI				
da stabilire in fase di budgeting 2019				

<sup>119</sup> a.a. 2016/2017.<sup>120</sup> a.a. 2017/2018 al 31/05/2018.<sup>121</sup> a.a. 2017/2018 al 31/05/2018.<sup>122</sup> Anno solare 2017.



**AZIONE 16.2 Supportare la nascita di spin off e di imprese sul territorio**

INDICATORI 16.2a) 16.2b)	VALORE ATTUALE	VALORE INIZIALE	TARGET 2019	TARGET 2021
a) Numero di eventi di promozione e creazione impresa e consulenze mirate per creazione/rinnovo spin-off/start-up	91 <sup>123</sup>	(a.s. 2018) da rilevarsi al 31.12.2018	da stabilire in base al dato al 31.12.2018	da stabilire in base al dato al 31.12.2018
b) Numero di spin-off attivi	42 <sup>124</sup>	(a.s. 2018) da rilevarsi al 31.12.2018	da stabilire in base al dato al 31.12.2018	da stabilire in base al dato al 31.12.2018

Presidio: Prorettore per la Ricerca e il trasferimento tecnologico

Strutture coinvolte: Dipartimenti, Area Ricerca e trasferimento tecnologico

RISORSE NECESSARIE E DISPONIBILI

da stabilire in fase di budgeting 2019

**AZIONE 16.3 Rafforzare la capacità brevettuale dei gruppi di ricerca di Ateneo**

INDICATORI 16.3a) 16.3b)	VALORE ATTUALE	VALORE INIZIALE	TARGET 2019	TARGET 2021
a) Numero di consulenze mirate per deposito brevetti	25 <sup>125</sup>	(a.a. 2018) da rilevarsi al 31.12.2018	da stabilire in base al dato al 31.12.2018	da stabilire in base al dato al 31.12.2018
b) Numero di brevetti	82 <sup>126</sup>	(a.a. 2018) da rilevarsi al 31.12.2018	da stabilire in base al dato al 31.12.2018	da stabilire in base al dato al 31.12.2018

Presidio: Prorettore per la Ricerca e il trasferimento tecnologico

Strutture coinvolte: Dipartimenti, Area Ricerca e trasferimento tecnologico

RISORSE NECESSARIE E DISPONIBILI

da stabilire in fase di budgeting 2019

**OBIETTIVO 17. Incrementare, monitorare e rendicontare le ricadute positive in termini ambientali, etici e sociali dell'azione dell'Ateneo****AZIONE 17.1 Progettare, alla luce dei risultati del Rapporto di sostenibilità, azioni dell'Ateneo di sostenibilità sociale ed ambientale**

INDICATORE 17.1	VALORE ATTUALE	VALORE INIZIALE	TARGET 2019	TARGET 2021
Piano di azioni di sostenibilità sociale ed ambientale	NO	NO	SI	–

Presidio: Rettore

Strutture coinvolte: Dipartimenti, Scuole, Centri, Direzione Generale

RISORSE NECESSARIE E DISPONIBILI

da stabilire in fase di budgeting 2019

**AZIONE 17.2 Attuare interventi formativi sulla sostenibilità rivolti al personale dell'Ateneo e agli studenti di corsi di studio**

INDICATORE 17.2	VALORE ATTUALE	VALORE INIZIALE	TARGET 2019	TARGET 2021
N° di interventi formativi in materia di sostenibilità erogati	0 <sup>127</sup>	(a.s. 2018) da rilevarsi al 31.12.2018	da stabilire in base al dato al 31.12.2018	da stabilire in base al dato al 31.12.2018

Presidio: Commissione di Ateneo per la sostenibilità ambientale, Delegato per l'Apprendimento Permanente

Strutture coinvolte: Area Apprendimento permanente, orientamento, e-learning

RISORSE NECESSARIE E DISPONIBILI

da stabilire in fase di budgeting 2019

**OBIETTIVO 18. Rafforzare le azioni dell'Ateneo nell'ambito della Cooperazione allo Sviluppo, promuovendo iniziative coordinate di tipo formativo e sostenendo l'attività progettuale, anche in collaborazione con CRUI e MAECI**

<sup>123</sup> Anno solare 2017.

<sup>124</sup> Anno solare 2017.

<sup>125</sup> Anno solare 2017.

<sup>126</sup> Anno solare 2017.

<sup>127</sup> Anno solare 2017.

**AZIONE 18.1 Attuare percorsi formativi ed eventi culturali, anche aperti alla cittadinanza, sui temi della Cooperazione allo Sviluppo, anche in collaborazione con CRUI e MAECI**

INDICATORE 18.1	VALORE ATTUALE	VALORE INIZIALE	TARGET 2019	TARGET 2021
Numero di percorsi formativi ed eventi culturali organizzati sui temi della Cooperazione allo Sviluppo	3 <sup>128</sup>	(a.s. 2018) da rilevarsi al 31.12.2018	da stabilire in base al dato al 31.12.2018	da stabilire in base al dato al 31.12.2018
<b>Presidio:</b> Delegato alla Cooperazione allo Sviluppo, Prorettore alle Relazioni Internazionali, Gruppo di Lavoro sulla Cooperazione allo Sviluppo				
<b>Strutture coinvolte:</b> Dipartimenti, Centri, Scuole, Area Didattica e studenti				
<b>RISORSE NECESSARIE E DISPONIBILI</b>				
da stabilire in fase di budgeting 2019				

**AZIONE 18.2 Realizzare progetti di cooperazione e ricerca sui temi della Cooperazione allo Sviluppo, anche in collaborazione con CRUI e MAECI**

INDICATORE 18.2	VALORE ATTUALE	VALORE INIZIALE	TARGET 2019	TARGET 2021
Numero di progetti di cooperazione e ricerca organizzati sui temi della Cooperazione allo Sviluppo	18 <sup>129</sup>	(a.s. 2018) da rilevarsi al 31.12.2018	da stabilire in base al dato al 31.12.2018	da stabilire in base al dato al 31.12.2018
<b>Presidio:</b> Delegato alla Cooperazione allo Sviluppo, Prorettore alle Relazioni Internazionali, Gruppo di Lavoro sulla Cooperazione allo Sviluppo				
<b>Strutture coinvolte:</b> Dipartimenti, Centri, Scuole, Area Didattica e studenti				
<b>RISORSE NECESSARIE E DISPONIBILI</b>				
da stabilire in fase di budgeting 2019				

**OBIETTIVO 19. Promuovere l'immagine dell'Ateneo come punto di riferimento nazionale ed internazionale sui temi legati agli ambiti di specializzazione territoriale, in una ottica transdisciplinare**

**AZIONE 19.1 Promuovere eventi legati al mare e, in prospettiva, alle altre aree di vocazione territoriale**

INDICATORE 19.1	VALORE ATTUALE	VALORE INIZIALE	TARGET 2019	TARGET 2021
Numero di eventi legati al mare promossi, anche nelle sedi decentrate	1 <sup>130</sup>	(a.s. 2018) da rilevarsi al 31.12.2018	2	da stabilire in base al dato al 31.12.2018
<b>Presidio:</b> Prorettore				
<b>Strutture coinvolte:</b> Dipartimenti, Centri, Scuole, Direzione Generale				
<b>RISORSE NECESSARIE E DISPONIBILI</b>				
da stabilire in fase di budgeting 2019				

Come sopra illustrato, al fine di verificare l'efficacia complessiva delle azioni nel raggiungimento degli obiettivi strategici, verrà inoltre monitorato il trend triennale dei seguenti indicatori correlati all'ambito di missione "Terza Missione", il cui andamento rappresenta un parametro di valutazione dell'incisività delle strategie pluriennali (il relativo target di miglioramento sarà anch'esso individuato alla luce dei dati disponibili al 31.12.2018).

<sup>128</sup> Anno solare 2017.

<sup>129</sup> Anno solare 2017. 13 protocolli bilaterali MAECI (comunicati dai Dipartimenti) + 5 progetti di cooperazione e sviluppo.

<sup>130</sup> Festival del Mare (10-12 maggio 2018).

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

	a.s. 2016	a.s. 2017	a.s. 2018	TARGET 2019	TARGET 2021
Numero di spin-off e brevetti attivi	113 (40+73)	125 (42+83)	da rilevarsi al 31.12.2018	da stabilire in base al dato al 31.12.2018	da stabilire in base al dato al 31.12.2018
Proventi commerciali	€ 10.440.6655	€ 11.033.045	da rilevarsi al 31.12.2018	da stabilire in base al dato al 31.12.2018	da stabilire in base al dato al 31.12.2018
Numero di iniziative di public engagement organizzate dall'Ateneo (escluse le Strutture Fondamentali)	43	40	da rilevarsi al 31.12.2018	da stabilire in base al dato al 31.12.2018	da stabilire in base al dato al 31.12.2018
Numero di progetti di cooperazione e ricerca organizzati sui temi della Cooperazione allo Sviluppo	18	18	da rilevarsi al 31.12.2018	da stabilire in base al dato al 31.12.2018	da stabilire in base al dato al 31.12.2018
Numero di percorsi formativi ed eventi culturali organizzati sui temi della cooperazione allo sviluppo	3	3	da rilevarsi al 31.12.2018	da stabilire in base al dato al 31.12.2018	da stabilire in base al dato al 31.12.2018
Numero di iscritti Università per la terza età	1176 (a.a. 2016/2017)	1280 (a.a. 2017/2018)	da rilevarsi al 31.12.2018	da stabilire in base al dato al 31.12.2018	da stabilire in base al dato al 31.12.2018

**OBIETTIVO 20.** Ideare una nuova forma di coordinamento tra la ricerca, la didattica e la terza missione che superi l'approccio disciplinare attuale, in rete con enti di ricerca, imprese ed altri atenei, anche stranieri

**AZIONE 20.1** Creare e sperimentare il primo "Centro sul mare" con il coinvolgimento di tutte le eccellenze dell'Ateneo e del territorio

INDICATORE 20.1	VALORE ATTUALE	VALORE INIZIALE	TARGET 2019	TARGET 2021
Progettazione e sperimentazione del primo "Centro sul mare"	NO	NO	SI	-

**Presidio:** Prorettore, Prorettore per la Formazione, Prorettore per la Ricerca e il trasferimento tecnologico

**Strutture coinvolte:** Dipartimenti, Centri, Scuole, Area Didattica e studenti, Area Ricerca e trasferimento tecnologico, Area Apprendimento permanente, orientamento, e-learning

**RISORSE NECESSARIE E DISPONIBILI**

da stabilire in fase di budgeting 2019

### 13) GLI INDIRIZZI GENERALI DI GESTIONE

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

#### A. IL BILANCIO

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

##### A.1. Assicurare la sostenibilità finanziaria.

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

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

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

#### B. IL PERSONALE

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

##### B.1. Ottimizzare le politiche per il reclutamento.

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

## C. LE INFRASTRUTTURE

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

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

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

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

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

## D. GLI INDIRIZZI GENERALI PER L'ORGANIZZAZIONE

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

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

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

Redazione a cura del Settore Programmazione, controllo e organizzazione - Uffici in staff al Direttore Generale, con il contributo della Giunta, del Presidio per la Qualità, delle Aree Dirigenziali e del Servizio Statistico e valutazione per le informazioni e i dati di relativa competenza.