



Università  
di Genova

PROGRAMMA  
TRIENNALE  

---

2021-2023

## Sommario

1. Il processo di programmazione strategica.....	2
2. L'Ateneo .....	6
3. I portatori di interesse.....	11
4. La visione.....	12
5. La missione.....	14
6. Il contesto.....	18
7. I risultati dei precedenti cicli di programmazione .....	23
8. Le risorse disponibili.....	24
9. Gli obiettivi strategici 2021-2023.....	27
10. Le azioni e i parametri di valutazione .....	30
11. La partecipazione alla programmazione triennale MUR 2019-2021.....	41
12. Gli indirizzi generali di gestione.....	42

# 1 Il processo di programmazione strategica

## Premessa metodologica

La Legge 43/2005 prevede che le Università, entro il 30 giugno di ogni anno, adottino programmi triennali coerenti con le linee generali di indirizzo definite dal Ministero dell'Università e della Ricerca (MUR), al fine di perseguire obiettivi di efficacia e qualità dei servizi offerti.

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

Nel *Programma triennale*, sono descritte le strategie e le politiche – in termini di obiettivi strategici pluriennali e di azioni individuate a loro realizzazione – che l'Ateneo si propone di perseguire nel triennio, nei diversi ambiti di missione, in considerazione delle esigenze espresse dai portatori di interesse, del contesto interno ed esterno, dei risultati dei precedenti cicli di programmazione e delle risorse disponibili. È altresì presentato il programma con il quale l'Ateneo concorre all'assegnazione delle risorse messe a disposizione dal MUR per la programmazione triennale.

Nel documento sono infine indicati gli indirizzi generali di gestione relativi al bilancio, al personale, alle infrastrutture e all'organizzazione, che saranno sviluppati nei relativi cicli programmatici.

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

La rendicontazione delle azioni previste e il monitoraggio del trend triennale dei principali parametri di valutazione degli obiettivi strategici definiti nel *Programma triennale* avviene entro il 30 giugno dell'anno successivo, nella *Rendicontazione delle attività di missione*, contenuta, insieme alla Relazione sulla performance, nella *Relazione integrata*.

**Il presente documento viene approvato nella fase di emergenza sanitaria dovuta al coronavirus SARS-CoV-2, che chiaramente ha avuto un forte impatto anche sulle attività dell'Università di Genova. Appare prematuro e azzardato per l'Ateneo delineare una strategia di rilancio delle proprie attività una volta oltrepassate le criticità attuali, quando ancora non è chiara né la portata della crisi, né i percorsi che saranno adottati, a livello**

nazionale, per il suo superamento, né le risorse che verranno messe in campo.

Si è ritenuto pertanto opportuno, anche in considerazione del prossimo rinnovo della governance, mantenere, nel *Programma triennale 2021-2023*, gli obiettivi e le azioni già definite nel *Programma triennale 2020-2022*, verificandone l'attualità, e procedendo con minimi adeguamenti della parte testuale del documento, rimandando al prossimo gennaio una revisione complessiva del documento, con particolare riferimento alla coerenza degli indicatori e con l'indicazione dei target e delle risorse destinate alla realizzazione delle azioni.

## Il processo di definizione del Programma triennale

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

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

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

Per la programmazione 2021-2023, i principali elementi analizzati al fine di comprendere le esigenze dei portatori di interesse dell'Ateneo, sia interni sia esterni, sono stati:

- le *Relazioni del Rettore sui risultati dell'attività di ricerca, di formazione e di trasferimento tecnologico* (ex art. 3-quater, legge 9 gennaio 2009, n. 1) allegata al Bilancio di esercizio;
- le *Relazioni annuali del Nucleo di Valutazione di Ateneo*;
- gli indicatori di Ateneo AVA<sup>1</sup> e il confronto con i dati nazionali e di area geografica;
- il *Rapporto finale dell'ANVUR sulla Valutazione della Qualità della Ricerca 2011-2014 (VQR)* del 21 febbraio 2017;
- gli obiettivi indicati nella Scheda Unica Annuale della Ricerca Dipartimentale 2011-2013 (SUA-RD) e gli obiettivi della ricerca dipartimentale per il triennio 2018-2020;
- gli obiettivi indicati nella Scheda Unica Annuale della Terza Missione 2014 (SUA-TM);
- i risultati dei cicli di programmazione precedenti<sup>2</sup>;
- le *Relazioni annuali delle Commissioni Paritetiche di Scuola per la didattica e il diritto allo studio*;
- le schede di valutazione della didattica e dei servizi di supporto;
- i questionari sulle opinioni dei docenti e degli studenti sulle attività didattiche;
- i questionari annuali di customer satisfaction rivolti a studenti, docenti, responsabili delle strutture fondamentali, coordinatori di corsi di studio, responsabili di progetto, personale tecnico amministrativo e dirigenti;
- le indagini Almalaurea presso i laureandi e chi sta per conseguire un titolo post-laurea;
- i questionari per il monitoraggio di domanda-offerta di innovazione rivolti alle aziende del territorio e altre indagini mirate.

Nella definizione delle strategie d'azione, sono inoltre state considerate le esigenze e opportunità emerse dal confronto con i diversi soggetti pubblici e privati con cui l'Ateneo interagisce a livello locale (tra i quali Comune, Città Metropolitana, Regione, Enti e Agenzie territoriali, Aziende Ospedaliere, Ufficio Scolastico Regionale, Istituti scolastici superiori, C.N.R, Unioncamere, C.C.I.A.A., imprese, professionisti, organi di informazione) nazionale (tra cui Ministeri e ANVUR) e internazionale (in primis Unione Europea), anche attraverso l'analisi dei rispettivi programmi strategici, con particolare riferimento agli ambiti della formazione e della ricerca (in particolare Europa 2020, PORFSE, PORFESR).

Le strategie individuate sono inoltre in linea con la “Smart Specialisation Strategy”, ossia la “Strategia di Specializzazione Intelligente”, promossa nell'ambito della politica di coesione dell'Unione Europea per il periodo 2014-2020 e con l'Agenda 2030 dell'ONU.

Alla luce di tale analisi, le strategie delineate nella Missione dell'Ateneo, in coerenza con la Visione adottata, vengono tradotte in **Obiettivi strategici pluriennali** concreti, realizzabili e verificabili, coerenti con gli obiettivi delle *Linee generali di indirizzo di programmazione del sistema universitario MUR*, che tengono conto del contesto socio-culturale, delle esigenze espresse dagli stakeholder, delle potenzialità di sviluppo

---

<sup>1</sup> Il sistema AVA (Autovalutazione – Valutazione periodica – Accredimento), operativo dal 2013, ha l'obiettivo di migliorare la qualità della didattica e della ricerca svolte negli Atenei, attraverso l'applicazione di un modello di Assicurazione della Qualità (AQ) fondato su procedure interne di progettazione, gestione, autovalutazione e miglioramento delle attività formative e scientifiche e su una verifica esterna effettuata in modo chiaro e trasparente.

<sup>2</sup> I risultati 2019 sono stati rendicontati nella *Relazione integrata 2019* approvata dagli Organi di Governo nel maggio 2020.

scientifico dell'Ateneo, dei risultati conseguiti nei precedenti cicli di programmazione e delle risorse necessarie e disponibili.

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

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

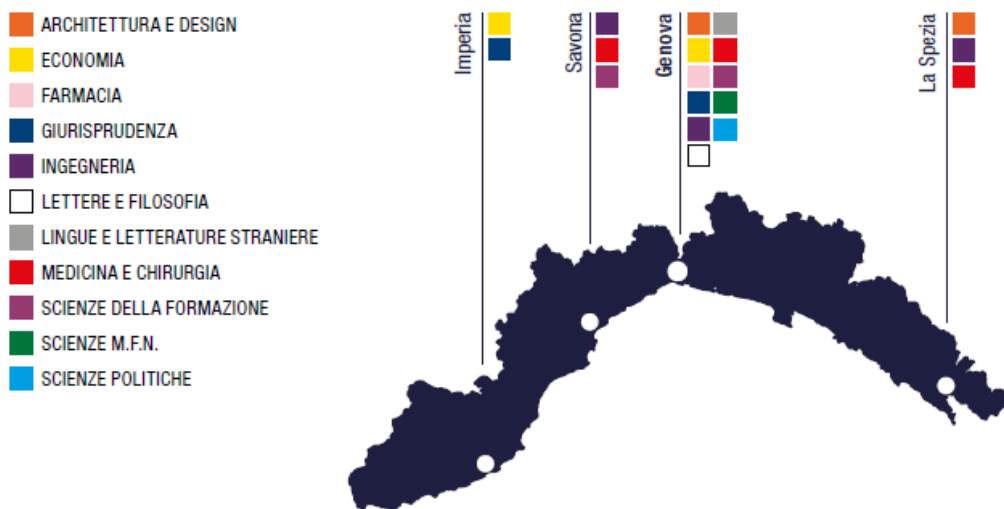


## 2 L'Ateneo

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

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

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



**STUDENTI**

30.825	Iscritti
962	Dottorandi
981	Specializzandi
5.777	Laureati

---

**OFFERTA FORMATIVA**

131	Corsi di laurea triennale e magistrale
26	Master di I e II livello
28	Corsi di dottorato
64	Corsi di apprendimento e formazione permanente
44	Scuole di specializzazione
3	Cattedre Jean Monnet
1	Cattedra UNESCO

---

**RICERCA E TRASFERIMENTO TECNOLOGICO**

81	Progetti di ricerca internazionali attivi
51	Progetti di ricerca europei attivi
151	Progetti di ricerca nazionali attivi
20	Milioni proventi per ricerca
12	Milioni proventi commerciali
46	Spin-off attivi
102	Brevetti attivi

---

**INTERNAZIONALIZZAZIONE**

2.851	Studenti internazionali
1.083	Studenti in mobilità Erasmus (658 out, 425 in)
27	Corsi di studio internazionali
16	Accordi per il rilascio di doppio titolo

N.B. I dati relativi agli iscritti, alle scuole di specializzazione, agli studenti internazionali e agli studenti in mobilità erasmus fanno riferimento all'a.a. 2018/19, i restanti dati fanno riferimento all'anno accademico 2019/2020 e all'anno solare 2019.







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

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

**SCUOLA DI SCIENZE  
MEDICHE E FARMACEUTICHE**

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

**SCUOLA DI SCIENZE SOCIALI**

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

**SCUOLA DI SCIENZE  
UMANISTICHE**

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

**SCUOLA POLITECNICA**

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

# 3

## I portatori di interesse

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

<b>GLI STUDENTI E LE FAMIGLIE</b>	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.
<b>LA COMUNITÀ SCIENTIFICA</b>	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.
<b>IL SISTEMA SOCIALE E PRODUTTIVO</b>	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.
<b>LA COMUNITÀ LOCALE</b>	L'Ateneo partecipa attivamente alla vita dei territori nei quali è insediato e vuole essere un fattore di stimolo e di crescita, attraverso l'ascolto attivo, il trasferimento di conoscenze e competenze e il concorso alla progettazione di interventi migliorativi della qualità complessiva della vita dei cittadini. In questa prospettiva, si prefigge di rafforzare e qualificare i rapporti con le Istituzioni locali, in particolare la Regione Liguria, i Comuni di Genova, Imperia, La Spezia e Savona, le Aziende Sanitarie locali e gli Istituti secondari superiori.
<b>LE ISTITUZIONI</b>	L'Ateneo mantiene relazioni continuative con interlocutori nazionali e internazionali, come le Istituzioni pubbliche nazionali (MUR in primis) ed europee (Commissione Europea in primis), per favorire un posizionamento ottimale nel panorama nazionale ed europeo.
<b>I PORTATORI DI INTERESSE INTERNI</b>	L'Ateneo si relaziona, infine, con le persone che vi operano, quotidianamente e a diverso titolo, in particolare docenti e personale tecnico, amministrativo, bibliotecario e sociosanitario, per valorizzare il loro contributo alla vita universitaria e favorirne lo sviluppo personale e professionale.

# 4 La visione

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

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

Ciò porta alla necessità di rendere l'Università di Genova più competitiva nello scenario nazionale e internazionale, preservando la sua natura generalista, garanzia di multidisciplinarietà, e accordando le caratteristiche delle attività di formazione e ricerca con le necessità e peculiarità dell'ecosistema territoriale in cui l'Ateneo opera, anche attraverso stretti raccordi con le istituzioni e le forze economiche e sociali liguri.

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

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

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

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

# 5

## La missione

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

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

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

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

- valorizzare la natura generalista dell'Ateneo formando una comunità aperta, internazionale e multiculturale di studenti, docenti e personale, in grado di affrontare le sfide presenti e future grazie ai saperi acquisiti;
- contribuire allo sviluppo delle conoscenze, del benessere economico e sociale del territorio e del Paese, promuovendo un approccio multidisciplinare nella formazione, nella ricerca e nella terza missione;
- confermare e rafforzare la reputazione dell'Ateneo come una delle migliori università nazionali ed internazionali, punto di riferimento per i diversi ambiti strategici di specializzazione.

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

1. un approccio "disciplinare" della propria azione, basato sulla elevata specializzazione nei diversi ambiti, interpretato principalmente dai Dipartimenti, che presidiano e sviluppano, in relazione agli specifici settori di competenza, le attività formative, di ricerca e di terza missione, rivolte principalmente agli interlocutori istituzionali, con l'obiettivo di consolidare o conquistare una posizione di eccellenza nel panorama nazionale ed internazionale;
2. un approccio "transdisciplinare" che, valorizzando la natura generalista dell'Ateneo e superando i confini disciplinari della struttura a Dipartimenti, promuova l'interazione tra i docenti delle diverse discipline, sviluppando realtà interdipartimentali di

eccellenza focalizzate su temi caratterizzanti la nostra Università e il territorio in cui si colloca, al fine di accreditarla come punto di riferimento internazionale.

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

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

**LA FORMAZIONE E I  
SERVIZI AGLI  
STUDENTI**

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

**LA RICERCA**

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

**LA TERZA MISSIONE**

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

## **L’internazionalizzazione**

L’Ateneo sviluppa i tre ambiti di missione con un’attenzione particolare all’Internazionalizzazione che costituisce una dimensione trasversale ad essi.

L’internazionalizzazione delle attività di didattica, ricerca e terza missione prevede lo sviluppo di politiche e azioni volte alla crescita degli accordi con partner internazionali



finalizzati alla cooperazione, all'istituzione di titoli di studio congiunti, alla mobilità di studenti e docenti e alla ricerca.

## La qualità

Il perseguimento delle missioni si svolge nella comune dimensione della Qualità che permea l'intero processo di programmazione e di azione dell'Ateneo. La qualità è il grado con cui l'Ateneo realizza i propri obiettivi didattici, di ricerca e di terza missione i quali, coerentemente con le linee di indirizzo identificate nei documenti di Programmazione dell'Ateneo, hanno lo scopo di:

- creare una vasta base di conoscenze avanzate;
- partecipare ed essere di stimolo alla ricerca e all'innovazione;

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

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

Il Presidio è composto dal Prorettore per la Formazione, dal Prorettore per la Ricerca e il trasferimento tecnologico, da cinque docenti, in rappresentanza delle Scuole dell'Ateneo, con competenze in ambito di valutazione, accreditamento e qualità, designati dal Senato accademico su proposta del Rettore e da un rappresentante degli studenti designato, al loro interno, dai rappresentanti degli studenti in Senato accademico. Il Coordinatore è il Prorettore per la Formazione.

Il Presidio attua le politiche per la qualità attraverso la traduzione degli indirizzi strategici deliberati dagli Organi di governo in linee operative. Inoltre definisce gli strumenti per la qualità, in particolare processi e relative procedure per l'Assicurazione della qualità per la gestione della didattica, della ricerca e della terza missione: programma e attua la necessaria formazione, affianca i responsabili operativi fornendo supporto di competenze per lo svolgimento delle attività e verifica il rispetto delle procedure e delle tempistiche di

Assicurazione della qualità. Infine attiva ogni iniziativa utile a promuovere la qualità all'interno dell'Ateneo.

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

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



## 6 Il contesto

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

**NB: L'analisi di contesto proposta non tiene conto dell'emergenza sanitaria in corso, non essendo allo stato attuale nota la portata generale della crisi né la sua durata, e in particolare il suo impatto sulla vita universitaria, né essendo ad oggi conoscibili i percorsi che saranno adottati, a livello nazionale, per il suo superamento, né le risorse che verranno messe in campo.**

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

La Liguria è la prima regione in Italia per incidenza dell'economia del mare, con un peso delle imprese ad essa legate sul totale dell'economia regionale pari al 9,2% e un valore aggiunto prodotto nella provincia di Genova di 3,5 miliardi di euro, che la pongono seconda dopo Roma [fonte: VIII Rapporto sull'economia del mare – 2019 - Unioncamere]. Il sistema portuale ligure si è confermato nel 2019 il primo cluster portuale italiano per volumi di traffico, diversificazione produttiva e valore economico, per un volume consuntivo di 68.1 milioni di tonnellate di merce movimentata, ed il transito di oltre 4,5 milioni di persone a bordo di traghetti e navi da crociera [fonte: [www.portsofgenoa.com](http://www.portsofgenoa.com)].

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

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

Inoltre, caratteristica propria della Liguria è il costante invecchiamento e decremento della popolazione, dovuti rispettivamente al più basso tasso di natalità e al più alto tasso di mortalità tra le regioni italiane, aggravato dalla emigrazione di molti giovani (gli anziani over 65 sono pari al 28,5% dei residenti, fonte Eurostat 2019). La “ageing population” fornisce

d'altro canto l'opportunità di sviluppare politiche e azioni mirate, ed è oggetto negli ultimi anni di attenzione delle istituzioni e delle aziende (Silver Economy).

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

Questi fattori uniti a un'insufficiente disponibilità di strutture residenziali per l'accoglienza di studenti rappresentano un limite all'attrattività dell'Ateneo. L'Ateneo deve inoltre affrontare l'alta concorrenza di altre università, in conseguenza, soprattutto, dello sviluppo dell'e-learning, e della significativa attrattività di Atenei di altre regioni per i residenti liguri, favorita soprattutto dalla loro prossimità geografica.

L'Università di Genova ha tra i suoi punti di forza una secolare tradizione nella formazione e nella ricerca scientifica, grazie alle risorse umane e strumentali a disposizione e al notevole patrimonio storico, scientifico, culturale e artistico posseduto. La localizzazione di molte sedi universitarie in palazzi storici di grande pregio costituisce un punto di forza per l'immagine dell'Ateneo e rende possibile un contributo rilevante alla conservazione e valorizzazione del patrimonio artistico ed architettonico della regione e in particolare della città di Genova.

Lo stesso patrimonio edilizio, per la sua rilevanza storica e per gli investimenti pregressi che hanno privilegiato le acquisizioni rispetto alla manutenzione e alla valorizzazione dell'esistente, rappresenta, d'altro canto, anche un elemento di debolezza.

Infatti l'Ateneo presenta sia immobili di proprietà inutilizzati sia in locazione passiva, che hanno condizionato l'attività di missione e il quadro economico complessivo. Rispetto a tale criticità, negli ultimi anni, l'Ateneo ha intrapreso importanti iniziative di risoluzione che hanno già prodotto risultati apprezzabili. Il patrimonio edilizio è inoltre caratterizzato da un'articolata distribuzione territoriale che non facilita la gestione delle strutture didattiche e amministrative – anch'essa in corso di razionalizzazione.

Tra i punti di forza appare inoltre significativo il posizionamento nelle principali classifiche internazionali, in netto miglioramento negli ultimi tre anni, come dimostra anche il salto di 51 posizioni nella classifica 2020-21 elaborata dal Center for World University Rankings (CWUR), che ha visto l'Ateneo passare dalla 320esima posizione del 2019 alla 269esima posizione nel 2020, guadagnandosi un posto di rilievo nel top 1,4% mondiale delle Università.

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

**LA FORMAZIONE E I SERVIZI AGLI STUDENTI** Si sintetizzano, tramite la matrice SWOT, i punti di forza, le debolezze, le opportunità e gli ostacoli individuati e analizzati come base di partenza della programmazione delle strategie dell'Ateneo nell'ambito Formazione e servizi agli studenti

<p><b>PUNTI DI FORZA</b></p> <p>Ampia offerta formativa presente in tutte le Province della Regione (71% delle classi del I ciclo/ciclo unico)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Immatricolazioni in crescita, in controtendenza rispetto all'andamento nazionale<sup>3</sup></li> <li>• Tassi di occupazione dei laureati superiori alla media nazionale<sup>4</sup></li> <li>• Posizionamento nel top 1,4% mondiale delle università censite dal Center for World University Rankings (CWUR), in crescita di 51 posizioni nell'ultimo anno</li> <li>• Buona soddisfazione degli studenti rispetto alla didattica e ai servizi di supporto<sup>5</sup></li> <li>• Ottimo posizionamento nelle principali classifiche nazionali sull'internazionalizzazione (3° fra i grandi Atenei - Classifica Censis 2019/2020)</li> <li>• Sviluppo di politiche di reclutamento dall'estero</li> <li>• Dotazione numericamente soddisfacente di strutture per gli studenti (2° fra i grandi Atenei – Classifica Censis 2019/2020)</li> <li>• Buona soddisfazione degli studenti rispetto alle biblioteche (soddisfazione pari a 87,7%)<sup>6</sup></li> <li>• Intensi rapporti con il tessuto sociale e produttivo</li> <li>• Efficace inserimento dell'Ateneo in reti nazionali e internazionali</li> <li>• Capacità di erogare la didattica a distanza per la quasi totalità dell'offerta formativa</li> </ul>	<p><b>PUNTI DI DEBOLEZZA</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Scarsa attrattività dell'Ateneo nei confronti di studenti provenienti da altre regioni (13,8% degli immatricolati, rispetto al dato nazionale del 22,4%) ed esodo dei residenti liguri verso altre regioni (30,9% residenti liguri immatricolati in altra regione, rispetto al dato nazionale del 22,1%), per un saldo negativo del -19,9% (fonte Rapporto biennale ANVUR 2018)</li> <li>• Carenza di strutture residenziali per accogliere studenti stranieri e fuori sede</li> <li>• Migliorabile soddisfazione degli studenti frequentanti rispetto all'adeguatezza degli ambienti e attrezzature per la didattica (soddisfazione pari a 74,14% per aule, 73,09% per aule studio, 78,51% per attrezzature per la didattica e 75,57% per laboratori)<sup>7</sup></li> <li>• Riorganizzazione dell'assetto amministrativo dell'Ateneo in corso di implementazione</li> </ul>
<p><b>OPPORTUNITÀ</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Contesto territoriale in cui si situa l'Ateneo, in particolare per la presenza del mare, che offre diverse potenzialità di sviluppo dell'offerta formativa</li> <li>• Politiche regionali di incentivazione della formazione negli ambiti di specializzazione</li> <li>• Crescita del fabbisogno formativo professionale in particolare in materia di sicurezza dell'ambiente e delle persone, qualità della vita, turismo e valorizzazione del patrimonio culturale</li> <li>• Ampia potenzialità di sviluppo dell'e-learning</li> <li>• Accordi fra Atenei finalizzati alla creazione di reti europee</li> <li>• Crescente attenzione delle istituzioni e delle aziende alle esigenze della "ageing population" (Silver Economy)</li> <li>• Grandi opere infrastrutturali in corso di realizzazione che miglioreranno la viabilità e l'accessibilità di Genova</li> </ul>	<p><b>OSTACOLI</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Crisi demografica e invecchiamento della popolazione regionale</li> <li>• Diminuzione finanziamento FFO</li> <li>• Crescita della concorrenza di Atenei esterni alla Regione anche per la diffusione di università telematiche</li> <li>• Attrattività degli Atenei di altre regioni, in particolare quelle confinanti</li> <li>• Elevati costi di manutenzione del patrimonio edilizio</li> <li>• Criticità nei sistemi ferroviari e autostradali</li> <li>• Criticità nella mobilità urbana</li> </ul>

<sup>3</sup> Fonte dati: ANS, dati aggiornati al febbraio 2020.

<sup>4</sup> Dopo un anno dalla laurea il 41,7% dei laureati triennali, il 64,8% dei laureati magistrali e il 42,1% dei laureati dei corsi a ciclo unico, risulta occupata (media nazionale 37,5%, 58,9% e 39,7%). L'80,9% dei laureati magistrali dell'Ateneo risulta occupato a tre anni dalla laurea e l'83,2% a cinque anni (dato nazionale 75,1% e 80,3%). Per i corsi magistrali a ciclo unico, il 57% dei laureati risulta occupato a tre anni dalla laurea e il 63,2% a cinque anni (dato nazionale 52,4% e 63,6%). [fonte: Almalaurea, XXI indagine sulla condizione occupazionale dei laureati (indagine 2018 – Rapporto 2019)]

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

<p><b>PUNTI DI FORZA</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Multidisciplinarietà dell'Ateneo (gruppi di ricerca attivi su 13 aree scientifiche su 14 – VQR 2011-2014)</li> <li>• Politiche di incentivazione alla progettazione europea</li> <li>• Politiche per il reclutamento tramite chiamate dirette dall'estero</li> <li>• Ricca offerta di dottorati di ricerca (28, articolati su oltre 100 curricula - XXXVI ciclo)</li> <li>• Presenza di due Dipartimenti di Eccellenza: DIFI (Dipartimento di Fisica) e DINOGMI (Dipartimento di Neuroscienze, Riabilitazione, Oftalmologia, Genetica e Scienze Materno-Infantili)</li> <li>• Accordi con Atenei stranieri finalizzati alla creazione di reti europee</li> <li>• Ottima capacità di assumere ricercatori esterni all'Ateneo</li> <li>• Convergenza di Università, Istituzioni regionali e locali e delle aziende del territorio sui temi e le strategie di sviluppo</li> <li>• Posizionamento nel top 1,4% mondiale delle università censite dal Center for World University Rankings (CWUR), in crescita di 51 posizioni nell'ultimo anno</li> </ul>	<p><b>PUNTI DI DEBOLEZZA</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Criticità nel conferimento dei prodotti della ricerca (percentuale media dei prodotti conferiti sui prodotti attesi pari all'89,4% rispetto alla media delle università italiane del 93,9% - VQR 2011-2014).</li> <li>• Età media dei docenti in diminuzione ma ancora molto alta (52 anni compresi i Ricercatori a tempo determinato)</li> <li>• Limitata interdisciplinarietà della ricerca</li> <li>• Accesso settoriale alle attrezzature per la ricerca</li> </ul>
<p><b>OPPORTUNITÀ</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Opportunità di valorizzare, nella ricerca, le aree di vocazione del territorio ligure, in particolare il mare e altri ambiti strategici di specializzazione</li> <li>• Politiche di incentivazione regionali allo sviluppo della ricerca</li> <li>• Opportunità di finanziamenti alla ricerca tramite bandi europei</li> <li>• Presenza sul territorio di importanti centri di ricerca</li> <li>• Possibilità di ampia sinergia con enti pubblici e privati presenti nella Regione, ad esempio IIT e CNR, INFN, IRCCS San Martino e IRCCS Gaslini</li> <li>• Crescita dell'innovazione e del progresso tecnologico in particolare per quanto riguarda la trasformazione digitale</li> <li>• Potenzialità di sviluppo della ricerca interdipartimentale e interdisciplinare</li> </ul>	<p><b>OSTACOLI</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Diminuzione finanziamento FFO</li> <li>• Forte concorrenza nazionale e internazionale per l'acquisizione di risorse</li> <li>• Limitata attrattività, in alcune aree, degli ambiti di ricerca liguri</li> <li>• Criticità dei sistemi di collegamento, in particolare ferroviari, aerei e autostradali</li> </ul>

<sup>5</sup> Dei 132 corsi di studio oggetto di rilevazione per l'a.a. 2018/2019, solo 7 presentano insegnamenti con un punteggio medio inferiore alla metà del punteggio massimo). [Relazione sulla valutazione della didattica e dei servizi di supporto aa 2018-2019 a cura del Nucleo di Valutazione dell'Ateneo]

<sup>6</sup> Fonte: *Relazione sulla valutazione della didattica e dei servizi di supporto aa 2018-2019* a cura del Nucleo di Valutazione dell'Ateneo.

<sup>7</sup> Idem.

**LA TERZA MISSIONE** Si sintetizzano, tramite la matrice SWOT, i punti di forza, le debolezze, le opportunità e gli ostacoli individuati e analizzati come base di partenza della programmazione delle strategie dell'Ateneo nell'ambito Terza Missione

<p><b>PUNTI DI FORZA</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Rilevante valore economico, sociale e culturale prodotto dall'Ateneo</li> <li>• Disponibilità di un ricco patrimonio architettonico, culturale, scientifico, artistico e ambientale</li> <li>• Ricca offerta di attività di apprendimento permanente, rivolte ai lavoratori del settore pubblico e privato (ampia disponibilità di master, corsi di perfezionamento e attività di apprendimento permanente)</li> <li>• Elevato numero di spin-off (46) (per i quali è al III posto in Italia per origine di spin-off da enti pubblici di ricerca (XIV rapporto NETVAL) e di brevetti attivi (102)             <ul style="list-style-type: none"> <li>• Iniziative di public engagement consolidate e in crescita</li> </ul> </li> <li>• Posizionamento nel top 1,4% mondiale delle università censite dal Center for World University Rankings (CWUR), in crescita di 51 posizioni nell'ultimo anno</li> </ul>	<p><b>PUNTI DI DEBOLEZZA</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Scarsa visibilità nazionale dell'Ateneo</li> <li>• Limitata capacità di costituire interdisciplinarietà della ricerca</li> <li>• Margini di miglioramento nella capacità di risposta alle esigenze del territorio</li> <li>• Ancora limitata capacità di attrarre finanziamenti dal mondo produttivo e dai donatori privati</li> </ul>
<p><b>OPPORTUNITÀ</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Liguria prima regione in Italia per incidenza dell'economia del mare, sia in termini di numero di imprese sia di valore aggiunto</li> <li>• Sistema portuale di importanza internazionale</li> <li>• Approccio interdipartimentale e interdisciplinare alla terza missione</li> <li>• Presenza qualificata di imprese tecnologiche nel settore ICT</li> <li>• Richiesta di innovazione proveniente dalla pubblica amministrazione (sanità, smart city, trasporti, energia, tecnologie per la logistica) e dal privato</li> <li>• Europa 2020, strategia di riforma dell'UE in cui è previsto che l'università sia motore dello sviluppo economico e sociale</li> <li>• Buon livello di spesa in ricerca e sviluppo nel settore pubblico</li> <li>• Possibilità di ampia sinergia con enti pubblici e privati presenti nella regione, quali IIT, INFN, CNR, IRCCS San Martino e IRCCS Gaslini</li> <li>• Crescente attenzione della società verso una crescita sostenibile, rispetto alla quale l'Ateneo può farsi promotore</li> <li>• Crescente attenzione delle istituzioni e delle aziende alle esigenze della "ageing population" (Silver Economy)</li> </ul>	<p><b>OSTACOLI</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Limitati investimenti delle aziende in ricerca e sviluppo (Spesa totale per R&amp;S in percentuale sul PIL 1,38% (ISTAT 2016)</li> <li>• Dimensione ridotta delle imprese della Regione (il 96,3% delle imprese ha un numero di addetti da 0 a 9, con una media di 3,3, contro il dato nazionale rispettivamente di 95,2% e 3,8) (ISTAT 2016)</li> <li>• Liguria al 15esimo posto per numero di start-up innovative (dati Unioncamere 4° trim. 2019)</li> <li>• Limitato livello di internazionalizzazione economica (le esportazioni per abitante si attestano su 4.800 Euro, mentre il dato italiano è pari a 7.600 euro) (Liguria 2022)</li> <li>• Crescita della concorrenza degli altri Atenei</li> <li>• Criticità dei sistemi di collegamento, ferroviari, aerei e autostradali e della mobilità urbana</li> </ul>

## 7 I risultati dei precedenti cicli di programmazione

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

La *Rendicontazione delle attività di missione 2019*, approvata nel maggio 2020, descrive i risultati delle azioni poste a concretizzazione degli obiettivi strategici, nell'anno 2019. Presenta inoltre l'andamento, nel triennio 2017-2019, dei principali parametri di monitoraggio della realizzazione delle strategie e delle politiche dell'Ateneo e illustra, tramite il monitoraggio degli indicatori correlati, lo stato di attuazione dei programmi che l'Ateneo ha presentato nell'ambito della Programmazione triennale MIUR 2016-2018, prevista dal decreto ministeriale 8 agosto 2016 n. 635 e i programmi con i quali l'Ateneo ha concorso agli obiettivi e alle azioni definiti dalla programmazione triennale ministeriale 2019-2021 (decreto ministeriale 25 ottobre 2019 n. 989).

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

Inoltre, le attività compiute dall'Ateneo nel 2019 negli ambiti della Ricerca e della Terza missione sono illustrati in dettaglio nella *Relazione del Rettore sui risultati dell'attività di ricerca, di formazione e di trasferimento tecnologico* (ex art. 3-quater, legge 9 gennaio 2009, n. 1) allegata al Bilancio di Esercizio 2019.

Infine, per un'analisi della situazione e dell'andamento del risultato della gestione dell'ente, con particolare riguardo ai costi, ai ricavi e agli investimenti, nonché una descrizione dei principali rischi e incertezze, si fa rimando alla *Relazione sulla gestione* anch'essa allegata al Bilancio di esercizio 2019.



# 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

PERSONALE	2017	2018	2019
Professori ordinari	303	291	304
Professori associati	484	499	522
Professori straordinari a tempo determinato L.230/2005	1	1	1
Ricercatori	278	228	194
Ricercatori a tempo determinato	172	205	219
<b>Totale personale docente</b>	<b>1.238</b>	<b>1.224</b>	<b>1.240</b>
Collaboratori ed esperti linguistici	16	14	14
Lettori di scambio	3	3	3
Dirigenti	12	12	13
Personale tecnico-amministrativo a tempo indeterminato	1374	1331	1259
<b>Totale complessivo</b>	<b>2.643</b>	<b>2.584</b>	<b>2.529</b>

(Dati al 31.12 dell'anno di riferimento)

## Le risorse economiche

(dalla Relazione sulla gestione – Bilancio di esercizio 2019)

STATO PATRIMONIALE AL 31.12.2019			
Attivo		Passivo	
I Immateriali	€ 26.423.168,23	I Fondo di dotazione dell'Ateneo	€ 91.820.724,39
II Materiali	€ 153.212.480,74	II Patrimonio vincolato	€ 211.004.819,88
III Finanziarie	€ 12.008.621,66	III Patrimonio non vincolato	€ 18.990.690,41
A. IMMOBILIZZAZIONI	€ 191.644.270,63	A. PATRIMONIO NETTO	€ 321.816.234,68
I Rimanenze	€ 0,00	B. FONDI PER RISCHI E ONERI	€ 6.200.998,28
II Crediti	€ 52.704.737,97	C. TRATTAMENTO DI FINE RAPPORTO DI LAVORO SUBORDINATO	€ 182.197,85
III Attività finanziarie	€ 0,00	D. DEBITI	€ 26.850.225,07
IV Disponibilità liquide	€ 214.840.735,49	I Contributi agli investimenti	€ 47.625.948,34
B. ATTIVO CIRCOLANTE	€ 267.545.473,46	II Ratei e risconti passivi	€ 16.665.901,84
C. RATEI E RISCONTI ATTIVI	€ 289.771,95	E. RATEI E RISCONTI PASSIVI E CONTRIBUTI AGLI INVESTIMENTI	€ 64.291.850,18
D. ratei attivi per progetti e ricerche in corso	€ 0,00	F. RISCONTI PASSIVI PER PROGETTI E RICERCHE IN CORSO	€ 40.138.009,98
<b>TOTALE ATTIVO</b>	<b>€ 459.479.516,04</b>	<b>TOTALE PASSIVO</b>	<b>€ 459.479.516,04</b>

<b>PROVENTI PROPRI (milioni di €)</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>
Proventi per la didattica	53,0	46,3	33,2+12,7=45,9 *
Proventi per la ricerca	16,5	16,1	20,4
Proventi commerciali	11,0	12,8	12,0

\* 45,9 mil. corrisponde ai proventi didattici esposti in conto economico (33,2 mil) cui va aggiunto il risconto di una quota di contribuzione studentesca in conformità a quanto disposto dal Manuale Tecnico Operativo del MUR (12,7 mil) al solo fine di poter effettuare un confronto omogeneo con gli esercizi precedenti.

<b>FONDO DI FINANZIAMENTO ORDINARIO (FFO)</b>						
voce	2017(*)		2018(*)		2019(*)	
	importo	peso(**)	importo	peso(**)	importo	peso(**)
totale quota base	111.804.131	2,44%	105.811.670	2,39%	100.438.355	2,34%
totale quota premiale	36.395.349	2,37%	39.652.164	2,34%	43.092.948	2,41%
totale perequativo	8.450.265	5,83%	9.170.200	6,32%	9.712.094	5,55%
correttivi una tantum			171.934		-57.694	
piani straordinari docenti	6.206.725	2,62%	6.327.667	2,59%	8.327.483	2,46%
<b>tot. FFO (base+ premiale + perequativo + piani straordinari)</b>	<b>162.856.470</b>		<b>161.133.635</b>		<b>161.513.186</b>	
quota programmazione triennale	1.335.390	3,05%	1.335.392	3,04%		
dottorato - post lauream	5.247.893	3,95%	5.847.156	3,86%	6.198.639	3,65%
fondo sostegno giovani per favorire la mobilità	1.040.456		1.239.612		1.204.705	
integrazione per maternità assegniste/ric td	105.830		99.002		48.628	
interventi per studenti disabili	235.269		206.439			
<b>totale altre voci ricorrenti</b>	<b>7.964.838</b>		<b>8.727.601</b>		<b>7.451.972</b>	
<b>totale FFO con voci ricorrenti nel triennio analizzato</b>	<b>170.821.308</b>		<b>169.861.236</b>		<b>168.965.158</b>	
no tax area	1.064.424	1,94%	1.894.974	1,80%	1.635.545	1,56%
quota dipartimenti di eccellenza (2018-2022) - in attesa di monitoraggio			3.058.454	1,13%	3.058.454	1,13%
compensazione blocco scatti stipendiali			1.215.950	2,43%	972.760	2,43%
ulteriori voci contabilizzate(***)	2.606.286		176.559		425.063	
<b>totale FFO contabilizzato</b>	<b>174.492.018</b>		<b>176.207.173</b>		<b>175.056.980</b>	

Nelle quote basi e perequative vengono contabilizzati importi in aggiunta o in recupero collegate a precedenti impegni che non vengono analizzate nell'analisi dettagliata delle relative quote.

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

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

**Il patrimonio edilizio**

	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>
Mq complessivi spazi utilizzati a fini istituzionali (Mq netti e chiusi)	340.047	265.287	255.089
Indice locazioni passive (mq in locazione passiva e in altra concessione onerosa/mq complessivi totali esclusi spazi non utilizzati)	5,7%	4,7%	3,7%
Mq in locazione passiva	19.412	12.442	9.434
Oneri per Fitti passivi	€ 1.886.166	€ 1.261.602	€ 1.096.889

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

# 9

## Gli obiettivi strategici 2021-2023

L'Ateneo, per la realizzazione della propria Missione, in coerenza con la propria Visione, e attraverso il processo articolato e condiviso sopra illustrato, ha individuato, per ciascun ambito di missione, gli obiettivi strategici e le azioni per conseguirli nel corso del triennio 2021-2023.

L'Ateneo ha operato le proprie scelte in un'ottica di continuità rispetto alle strategie avviate negli anni precedenti in conformità con le *Linee generali di indirizzo della programmazione delle università 2016-2018*. Gli obiettivi strategici individuati risultano coerenti con gli obiettivi e azioni fissate dalle *Linee di indirizzo 2019-2021* (emanate con D.M. n° 989 del 25 ottobre 2019):

### Obiettivi ed azioni Linee generali di indirizzo MUR

<b>Obiettivo A DIDATTICA</b>	
<b>Azione a</b>	Orientamento e tutorato in ingresso e in itinere ai fini della riduzione della dispersione studentesca
<b>Azione b</b>	Qualificazione dell'offerta formativa in relazione alle esigenze del territorio e del mondo produttivo
<b>Azione c</b>	Collaborazioni interateneo
<b>Azione d</b>	Rafforzamento delle competenze trasversali o disciplinari acquisite dagli studenti, anche tramite interventi di innovazione delle metodologie didattiche
<b>Obiettivo B RICERCA, TRASFERIMENTO TECNOLOGICO E DI CONOSCENZA</b>	
<b>Azione a</b>	Dottorato di ricerca
<b>Azione b</b>	Brevetti e proprietà industriale
<b>Azione c</b>	Spin off Universitari
<b>Azione d</b>	Sviluppo territoriale
<b>Obiettivo C SERVIZI AGLI STUDENTI</b>	
<b>Azione a</b>	Qualità degli ambienti di studio
<b>Azione b</b>	Tirocini curriculari e formativi
<b>Azione c</b>	Sbocchi occupazionali
<b>Azione d</b>	Integrazione degli interventi per il diritto allo studio e disabilità
<b>Obiettivo D INTERNAZIONALIZZAZIONE</b>	
<b>Azione a</b>	Esperienze di studio e formazione alla ricerca all'estero
<b>Azione b</b>	Corsi di studio internazionali e attivazione di sedi all'estero
<b>Azione c</b>	Attrazione di studenti internazionali
<b>Azione d</b>	Chiamate dirette studiosi dall'estero (ex art. 1, comma 9, Legge 230/2005)
<b>Obiettivo E POLITICHE DI RECLUTAMENTO</b>	
<b>Azione a</b>	Attrazione dei ricercatori e dei professori dall'esterno, anche con riferimento agli incentivi previsti dall'art. 7, c. 3, l. 240/2010
<b>Azione b</b>	Chiamate dirette (ex art. 1, comma 9, Legge 230/2005)
<b>Azione c</b>	Reclutamento di giovani ricercatori
<b>Azione d</b>	Sviluppo organizzativo del personale tecnico e amministrativo

## Gli obiettivi strategici 2021/2023 dell'Università di Genova

<b>A. LA FORMAZIONE E I SERVIZI AGLI STUDENTI</b>	
OBIETTIVO 1.	Aumentare l'attrattività dell'Ateneo per gli studenti della Regione, nazionali e internazionali, valorizzando gli ambiti di eccellenza e specializzazione dell'offerta didattica.
OBIETTIVO 2.	Garantire la qualità e l'efficacia dei percorsi formativi, facilitando una scelta consapevole del percorso di studi.
OBIETTIVO 3.	Favorire la riduzione dei tempi di inserimento dei laureati nel mondo del lavoro e l'allineamento tra le competenze acquisite e l'occupazione.
<b>B. LA RICERCA</b>	
OBIETTIVO 4.	Aumentare la qualità e la produttività della ricerca e ampliare gli ambiti di eccellenza e specializzazione dell'Ateneo.
OBIETTIVO 5.	Valorizzare i risultati della ricerca per migliorare il posizionamento dell'Ateneo nei ranking nazionali e internazionali.
OBIETTIVO 6.	Migliorare la capacità di attrarre finanziamenti pubblici e privati.
<b>C. LA TERZA MISSIONE</b>	
OBIETTIVO 7.	Favorire lo sviluppo della società attraverso il trasferimento di conoscenze e tecnologie al sistema sociale e produttivo con particolare riferimento agli ambiti di eccellenza e specializzazione dell'Ateneo.
OBIETTIVO 8.	Promuovere il ruolo sociale ed educativo dell'Ateneo e valorizzarne il patrimonio storico, scientifico e culturale.
OBIETTIVO 9.	Favorire azioni e processi di sviluppo della sostenibilità.

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

Le azioni ad essa specificamente dedicate sono segnalate con il simbolo 


Si evidenzia la coerenza tra gli obiettivi e le azioni individuate dall'Ateneo e le linee di indirizzo MUR 2019-2021.

<b>LINEE DI INDIRIZZO MUR 2019-2021</b>	<b>PROGRAMMA TRIENNALE UniGE 2021-2023</b>
<b>Obiettivo A: DIDATTICA</b>	
Azione a	Azione 2.1 - Azione 2.3 - Azione 2.4 Azione 3.1
Azione b	Azione 1.1 - Azione 1.2 - Azione 1.3 Azione 3.1 - Azione 3.3 Azione 7.4
Azione c	Azione 1.3 - Azione 1.4 Azione 4.4
Azione d	Azione 2.2 Azione 3.3
<b>Obiettivo B: RICERCA</b>	
Azione a	Azione 6.1 Azione 7.2
Azione b	Azione 6.1 Azione 7.3
Azione c	Azione 4.1 - Azione 4.4 Azione 6.1 Azione 7.1
Azione d	Azione 5.1 - Azione 5.2 Azione 6.1 - Azione 6.2 Azione 7.3 - Azione 7.4 Azione 8.1 - Azione 8.2 - Azione 8.3 - Azione 8.4 Azione 9.1 - Azione 9.2
<b>Obiettivo C: SERVIZI AGLI STUDENTI</b>	
Azione a	Azione 2.2 - Azione 2.5
Azione b	Azione 3.1
Azione c	Azione 1.2 Azione 3.1 - Azione 3.2 - Azione 3.3
Azione d	Azione 2.3
<b>Obiettivo D: INTERNAZIONALIZZAZIONE</b>	
Azione a	Azione 1.4
Azione b	Azione 1.3
Azione c	Azione 1.3 - Azione 1.4 Azione 2.1 - Azione 2.3
Azione d	Azione 4.2 - Azione 4.3 - Azione 4.4
<b>Obiettivo E: POLITICHE DI RECLUTAMENTO</b>	
Azione a	Azione 4.2 - Azione 4.3 - Azione 4.4
Azione b	Azione 4.2 - Azione 4.3 - Azione 4.4
Azione c	INDIRIZZO DI GESTIONE B1. Azione 4.2 - Azione 4.3
Azione d	INDIRIZZO DI GESTIONE B1. INDIRIZZO DI GESTIONE B2.

# 10 Le azioni e i parametri di valutazione

Gli obiettivi strategici saranno perseguiti attraverso le azioni di seguito descritte per i diversi ambiti di missione. I relativi risultati saranno misurati tramite gli indicatori di realizzazione correlati a ciascuna azione prevista. Al fine di verificare l'efficacia complessiva delle azioni nel raggiungimento degli obiettivi strategici, viene inoltre monitorato il trend triennale di alcuni indicatori di impatto correlati a ciascun ambito, indicati alla fine della sezione, il cui andamento rappresenta un parametro di valutazione dell'incisività delle strategie pluriennali adottate.

## LA FORMAZIONE E I SERVIZI AGLI STUDENTI

<b>OBIETTIVO 1</b>		
<b>AUMENTARE L'ATTRATTIVITÀ DELL'ATENEO PER GLI STUDENTI DELLA REGIONE, NAZIONALI E INTERNAZIONALI, IN PARTICOLARE VALORIZZANDO GLI AMBITI DI ECCELLENZA E SPECIALIZZAZIONE DELL'OFFERTA DIDATTICA</b>		
<b>AZIONE 1.1</b>		
Promuovere l'immagine dell'Ateneo valorizzando il legame con il territorio genovese e ligure e gli ambiti strategici di specializzazione (*)		
<b>Responsabili</b> Rettore, Prorettore	<b>Strutture coinvolte</b> Area Direzionale	<b>Indicatori di realizzazione</b> a) Numero di iniziative di promozione e comunicazione multilivello rivolte prevalentemente agli studenti della Regione che valorizzano il legame con il territorio genovese e ligure e gli ambiti strategici di specializzazione* b) Numero di regioni raggiunte da campagne promozionali che valorizzano il legame con il territorio genovese e ligure e gli ambiti strategici di specializzazione
<b>AZIONE 1.2</b>		
Attivare nuovi percorsi formativi negli ambiti strategici di specializzazione		
<b>Responsabili</b> Prorettore, Prorettore per la Formazione, Prorettore per la Ricerca e il trasferimento tecnologico, Delegato per l'Apprendimento permanente	<b>Strutture coinvolte</b> Scuole, Dipartimenti, Centri di Eccellenza, Area Didattica, Area Internazionalizzazione, ricerca e terza missione	<b>Indicatori di realizzazione</b> a) Numero di nuovi corsi di laurea, laurea magistrale, laurea magistrale a ciclo unico attivati su temi legati al mare e ad altri ambiti strategici di specializzazione b) Numero di posti di dottorato attivati su temi legati al mare e ad altri ambiti strategici di specializzazione c) Numero master realizzati negli ambiti strategici di specializzazione
<b>AZIONE 1.3</b>		
Incrementare la dimensione internazionale dell'offerta formativa 		
<b>Responsabili</b> Prorettore, Prorettore per la Formazione, Prorettore per le Relazioni internazionali	<b>Strutture coinvolte</b> Scuole, Dipartimenti, Area Didattica, Area Internazionalizzazione, ricerca e terza missione	<b>Indicatori di realizzazione</b> a) Numero corsi di laurea triennale "internazionali" b) Numero corsi di laurea magistrale e magistrale a ciclo unico "internazionali" c) Numero di accordi per il rilascio di doppio titolo


<b>AZIONE 1.4</b>		
<b>Promuovere la mobilità internazionale di studenti e docenti</b>		
<b>Responsabili</b>	<b>Strutture coinvolte</b>	<b>Indicatori di realizzazione</b>
Prorettore per le Relazioni internazionali	Dipartimenti, Scuole, Area Internazionalizzazione, ricerca e terza missione	a) Numero di accordi internazionali per la mobilità b) Numero di destinazioni per la mobilità Erasmus+ degli studenti

\*Gli **ambiti strategici di specializzazione** sono:

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

<b>OBIETTIVO 2</b>		
<b>GARANTIRE LA QUALITÀ E L'EFFICACIA DEI PERCORSI FORMATIVI , FACILITANDO UNA SCELTA CONSAPEVOLE DEL PERCORSO DI STUDI</b>		
<b>AZIONE 2.1</b>		
<b>Consolidare l'attività di orientamento a livello nazionale e internazionale</b>		
<b>Responsabili</b>	<b>Strutture coinvolte</b>	<b>Indicatori di realizzazione</b>
Delegato per l'Orientamento, Prorettore per le Relazioni internazionali	Area Orientamento, tutorato e career service, Area Internazionalizzazione, ricerca e terza missione	a) Numero di scuole incontrate sul territorio nazionale (anche in modalità a distanza) b) Numero di saloni di orientamento sul territorio nazionale (anche in modalità a distanza) c) Numero di azioni di orientamento svolte in paesi stranieri (anche in modalità a distanza)
<b>AZIONE 2.2</b>		
<b>Promuovere l'uso di metodologie e tecnologie innovative nella didattica</b>		
<b>Responsabili</b>	<b>Strutture coinvolte</b>	<b>Indicatori di realizzazione</b>
Prorettore per la Formazione, Delegato per l'E-learning, Delegato per l'Apprendimento permanente	Dipartimenti, Scuole, Area Direzionale, Area Internazionalizzazione, ricerca e terza missione	a) Numero "progetti pilota" presentati dai Corsi di Studio per la realizzazione di attività didattiche innovative b) Numero di iniziative di formazione (anche in modalità a distanza) realizzate dal Gruppo di Lavoro su tecniche di Insegnamento e Apprendimento (GLIA) c) Numero di iniziative di incentivazione alle attività di innovazione didattica e formazione in servizio d) Numero di learning space realizzati
<b>AZIONE 2.3</b>		
<b>Garantire l'accessibilità ai contenuti dei percorsi formativi, valorizzando la flessibilità della fruizione in funzione della diversificazione delle esigenze degli studenti</b>		
<b>Responsabili</b>	<b>Strutture coinvolte</b>	<b>Indicatori di realizzazione</b>
Delegato per l'Integrazione universitaria degli studenti disabili e con disturbi specifici di apprendimento (DSA), Prorettore per le Relazioni internazionali, Prorettore per la Formazione	Area Direzionale, Area Orientamento, tutorato e career service, Area Internazionalizzazione, ricerca e terza missione	a) Numero di insegnamenti resi accessibili con strumenti specifici per studenti con disabilità o DSA b) Disponibilità di nuovi strumenti e supporti per facilitare l'accesso via web ai contenuti agli studenti stranieri c) Numero di iniziative di formazione rivolte ai docenti su tematiche della disabilità e DSA



<b>AZIONE 2.4</b>		
Favorire il successo formativo migliorando la qualità dei servizi di orientamento in itinere e potenziando il sostegno durante il percorso di studi		
<b>Responsabili</b> Prorettore per la Formazione, Delegato per l'Orientamento, Docenti dell'Ateneo referenti del Servizio counseling psicologico di Ateneo	<b>Strutture coinvolte</b> Area Orientamento, tutorato e career service, DISFOR	<b>Indicatori di realizzazione</b> a) Percentuale di matricole coinvolte in servizi di orientamento in itinere (anche in modalità a distanza) b) Numero di studenti coinvolti in attività di tutorato didattico (anche in modalità a distanza) c) Numero di studenti presi in carico dal servizio di counseling psicologico di Ateneo "Insieme" d) introduzione di modalità gruppale di counseling psicologico
<b>AZIONE 2.5</b>		
Riqualificare gli spazi per la didattica e lo studio		
<b>Responsabili</b> Delegato per l'Edilizia	<b>Strutture coinvolte</b> Scuole, Dipartimenti, Biblioteche, Area Conservazione edilizia, Area Sviluppo edilizio, Area Direzionale	<b>Indicatori di realizzazione</b> a) Numero di spazi di studio riqualificati (sostituzione degli arredi, elettrificazione banchi, aumenti posti banco) b) Numero di laboratori didattici riqualificati c) Numero di biblioteche riqualificate d) Numero di locali attrezzati per le attività di apprendimento permanente
<b>OBIETTIVO 3</b>		
<b>FAVORIRE LA RIDUZIONE DEI TEMPI DI INSERIMENTO DEI LAUREATI NEL MONDO DEL LAVORO E L'ALLINEAMENTO TRA LE COMPETENZE ACQUISITE E L'OCCUPAZIONE</b>		
<b>AZIONE 3.1</b>		
Favorire l'interazione col mondo del lavoro durante il percorso di studio		
<b>Responsabili</b> Delegato per l'Orientamento, Prorettore per la Formazione	<b>Strutture coinvolte</b> Dipartimenti, Scuole, Area Orientamento, tutorato e career service, CeDIA	<b>Indicatori di realizzazione</b> a) Numero di tirocini curriculari (anche in modalità a distanza) b) Numero di tirocini extracurriculari (anche in modalità a distanza) c) Estensione a tutti i Dipartimenti della piattaforma di incrocio domanda/offerta tirocini e tesi e ampliamento del servizio a tutte le tipologie di tesi
<b>AZIONE 3.2</b>		
Consolidare le attività di orientamento in uscita		
<b>Responsabili</b> Delegato per l'Orientamento	<b>Strutture coinvolte</b> Dipartimenti, Scuole, Area Orientamento, tutorato e career service	<b>Indicatori di realizzazione</b> a) Numero di iniziative di incrocio domanda/offerta con soggetti pubblici e privati b) Numero di soggetti pubblici e privati coinvolti in iniziative di incrocio domanda/offerta di lavoro c) Numero di iniziative di orientamento al lavoro e placement
<b>AZIONE 3.3</b>		
Sviluppare le competenze linguistiche degli studenti dell'Ateneo aumentandone la competitività nel mercato del lavoro 		
<b>Responsabili</b> Commissione CLAT, Prorettore per la	<b>Strutture coinvolte</b> Area Internazionalizzazione,	<b>Indicatori di realizzazione</b> a) Sviluppo progetto Inglese B1 presso tutti gli studenti neoimmatricolati

Formazione, Delegato per l'E-learning	ricerca e terza missione, Area Direzionale CeDIA Scuole Dipartimenti	b) N. di immatricolati partecipanti al test di valutazione iniziale delle competenze linguistiche c) Numero di studenti partecipanti ai percorsi di formazione linguistica a frequenza monitorata in modalità blended learning a livello B1 e B2 d) Numero di certificazioni linguistiche internazionali accessibili a prezzo agevolato organizzate in Ateneo
---------------------------------------	---	---

<b>PARAMETRI DI VALUTAZIONE CORRELATI AGLI OBIETTIVI STRATEGICI RELATIVI ALL'AMBITO DI MISSIONE "LA FORMAZIONE E I SERVIZI AGLI STUDENTI"</b>	
<b>ATTRATTIVITÀ</b>	Immatricolati Immatricolati provenienti da fuori Regione Immatricolati L e LMCU e iscritti I anno LM a corsi di studio su temi legati al mare e ad altri ambiti strategici di specializzazione Percentuale di iscritti al primo anno (L, LMCU) provenienti da fuori Regione su iscritti Percentuale iscritti al primo anno (LM) laureati in altro Ateneo su iscritti Dottorandi su temi legati al mare e ad altri ambiti strategici di specializzazione Iscritti a master su temi legati al mare e ad altri ambiti strategici di specializzazione
<b>RIDUZIONE DELLA DISPERSIONE</b>	Percentuale di CFU conseguiti al I anno su CFU da conseguire Percentuale di CFU conseguiti al I anno da studenti con disabilità su CFU da conseguire Percentuale di CFU conseguiti al I anno da studenti con DSA su CFU da conseguire Percentuale di studenti che proseguono al II anno nello stesso corso di studio avendo acquisito almeno 20 CFU al I anno Percentuale di studenti che proseguono al II anno nello stesso corso di studio avendo acquisito almeno 40 CFU al I anno Percentuale di studenti fuori corso su iscritti (L, LMCU) Percentuale di studenti fuori corso su iscritti (LM) Rinunce e mancate iscrizioni all'a.a. successivo Rinunce e mancate iscrizioni di studenti con disabilità all'a.a. successivo Rinunce e mancate iscrizioni di studenti con DSA all'a.a. successivo Laureati (L, LMCU) anno solare Laureati (LM) anno solare Percentuale di laureati su iscritti Percentuale di laureati con disabilità su studenti iscritti con disabilità Percentuale di laureati con DSA su studenti iscritti con DSA Numero di partecipanti a seminari pedagogici e workshop realizzati dal Gruppo di Lavoro su tecniche di Insegnamento e Apprendimento (GLIA) Numero di partecipanti ad iniziative di incentivazione alle attività di innovazione didattica e formazione in servizio

<b>QUALITÀ</b>	<p>Punteggio medio di soddisfazione degli studenti (questionario ANVUR)</p> <p>Tasso di soddisfazione degli studenti sulle aule e le attrezzature didattiche (questionario ANVUR)</p> <p>Percentuale di laureandi che si iscriverebbero di nuovo allo stesso Corso di studio su laureandi (Almalaurea)</p> <p>Percentuale di laureandi complessivamente soddisfatti del Corso di studio su laureandi (Almalaurea)</p> <p>Percentuale di laureati (L) occupati ad un anno dalla laurea su laureati (L) (Almalaurea)</p> <p>Percentuale di laureati (LM) occupati ad un anno dalla laurea su laureati (LM)(Almalaurea)</p> <p>Percentuale di laureati (LMCU) occupati ad un anno dalla laurea su laureati (LMCU) (Almalaurea)</p> <p>Valutazione adeguatezza della formazione professionale acquisita all'università rispetto all'occupazione svolta (Almalaurea)</p>
<b>INTERNAZIONALIZZAZIONE</b>	<p>Studenti iscritti al primo anno dei corsi di laurea (L) e laurea magistrale (LM; LMCU) che hanno conseguito il precedente titolo di studio all'estero</p> <p>Percentuale di studenti iscritti al primo anno dei corsi di laurea (L) e laurea magistrale (LM; LMCU) che hanno conseguito il precedente titolo di studio all'estero su iscritti al I anno</p> <p>Percentuale di iscritti a corsi "doppio titolo" su iscritti</p> <p>Studenti che effettuano una mobilità internazionale in uscita, anche in modalità virtuale o mista</p> <p>CFU conseguiti all'estero, anche in modalità virtuale o mista</p> <p>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</p> <p>Studenti incoming che effettuano una mobilità internazionale (anche in modalità virtuale o mista) presso il nostro Ateneo</p> <p>Percentuale di laureati con almeno 9 CFU conseguiti all'estero su laureati</p> <p>Visiting Professor</p>

## LA RICERCA

<b>OBIETTIVO 4</b>		
<b>AUMENTARE LA QUALITÀ E LA PRODUTTIVITÀ DELLA RICERCA E AMPLIARE GLI AMBITI DI ECCELLENZA E SPECIALIZZAZIONE DELL'ATENEO</b>		
<b>AZIONE 4.1</b>		
<b>Incentivare la ricerca e la partecipazione a progetti nazionali, europei e internazionali</b> 		
<b>Responsabili</b> Prorettore per la Ricerca e il trasferimento tecnologico	<b>Strutture coinvolte</b> Dipartimenti, Centri di Eccellenza, Area Internazionalizzazione, ricerca e terza missione	<b>Indicatori di realizzazione</b> a) Numero bandi interni di incentivazione alla ricerca
<b>AZIONE 4.2</b>		
<b>Potenziare le infrastrutture e gli strumenti a supporto della ricerca</b>		
<b>Responsabili</b> Prorettore per la Ricerca e il trasferimento tecnologico	<b>Strutture coinvolte</b> Dipartimenti, Centri di Eccellenza, Area Internazionalizzazione, ricerca e terza missione, Area Conservazione edilizia, Area Sviluppo edilizio	<b>Indicatori di realizzazione</b> a) Ammontare investimenti in strumentazioni per la ricerca b) Numero di laboratori di ricerca riqualificati o creati
<b>AZIONE 4.3</b>		
<b>Incentivare la qualità della ricerca e valorizzare il ruolo del merito</b>		
<b>Responsabili</b> Prorettore per la Ricerca e il trasferimento tecnologico	<b>Strutture coinvolte</b> Dipartimenti, Centri di Eccellenza, Area Internazionalizzazione, ricerca e terza missione	<b>Indicatori di realizzazione</b> a) Incremento percentuale della quota premiale di distribuzione dei finanziamenti per la Ricerca di Ateneo
<b>AZIONE 4.4</b>		
<b>Promuovere l'internazionalità della ricerca</b> 		
<b>Responsabili</b> Prorettore per le Relazioni internazionali, Prorettore per la Ricerca e il trasferimento tecnologico	<b>Strutture coinvolte</b> Dipartimenti, Centri di Eccellenza, Area Internazionalizzazione, ricerca e terza missione, Area Didattica, Area Personale	<b>Indicatori di realizzazione</b> a) Numero di azioni di promozione per l'internazionalizzazione dei dottorati di ricerca (periodi di permanenza e co-tutele) b) Numero di chiamate dirette di docenti dall'estero c) Numero di domande per l'attribuzione del titolo di Visiting Researcher
<b>OBIETTIVO 5</b>		
<b>VALORIZZARE I RISULTATI DELLA RICERCA PER MIGLIORARE IL POSIZIONAMENTO DELL'ATENEO NEI RANKING NAZIONALI E INTERNAZIONALI</b>		
<b>AZIONE 5.1</b>		
<b>Promuovere la produzione scientifica e il conferimento di prodotti della ricerca</b>		
<b>Responsabili</b> Prorettore per la Ricerca e il trasferimento tecnologico	<b>Strutture coinvolte</b> Dipartimenti, Centri di Eccellenza, Area Internazionalizzazione, ricerca e terza missione, CeDIA	<b>Indicatori di realizzazione</b> a) Azioni di sensibilizzazione alla pubblicazione b) Azioni di monitoraggio e supporto alla pubblicazione in prospettiva VQR c) Percentuale di docenti che utilizzano strumenti di autovalutazione dei prodotti della ricerca secondo i criteri ministeriali (UNIBAS)

<b>AZIONE 5.2</b>		
<b>Promuovere i risultati della ricerca attraverso attività di informazione e divulgazione</b>		
<b>Responsabili</b>	<b>Strutture coinvolte</b>	<b>Indicatori di realizzazione</b>
Prorettore per la Ricerca e il trasferimento tecnologico	Dipartimenti, Centri di Eccellenza, Area Internazionalizzazione, ricerca e terza missione,	a) Azioni di informazione e divulgazione dei risultati della ricerca
<b>AZIONE 5.3</b>		
<b>Migliorare la conoscenza dei docenti e ricercatori sui criteri di valutazione ministeriale connessi alla premialità e sui sistemi di rating nazionali e internazionali</b>		
<b>Responsabili</b>	<b>Strutture coinvolte</b>	<b>Indicatori di realizzazione</b>
Prorettore per le Relazioni internazionali, Prorettore per la Ricerca e il trasferimento tecnologico	Dipartimenti, Centri di Eccellenza, Area Internazionalizzazione, ricerca e terza missione	a) Azioni di informazione sui criteri di valutazione ministeriale e premialità b) Azioni di informazione sui rating e sui ranking nazionali e internazionali
<b>OBIETTIVO 6</b>		
<b>MIGLIORARE LA CAPACITÀ DI ATTRARRE FINANZIAMENTI PUBBLICI E PRIVATI</b>		
<b>AZIONE 6.1</b>		
<b>Rafforzare l'attrattività della ricerca per il sistema produttivo territoriale</b>		
<b>Responsabili</b>	<b>Strutture coinvolte</b>	<b>Indicatori di realizzazione</b>
Prorettore per la Ricerca e il trasferimento tecnologico	Dipartimenti, Centri di Eccellenza, Area Internazionalizzazione, ricerca e terza missione, Area Didattica	a) Numero di eventi/incontri con Soci APRE e sistema della ricerca in Liguria b) Numero di partnership con imprese attivate c) Numero di azioni di verifica delle esigenze di R&S delle imprese sul territorio d) Numero di dottorati innovativi attivati
<b>AZIONE 6.2</b>		
<b>Migliorare la comunicazione delle opportunità di finanziamento e aumentare il tasso di partecipazione e successo a bandi competitivi per la ricerca, nazionali e internazionali</b>		
<b>Responsabili</b>	<b>Strutture coinvolte</b>	<b>Indicatori di realizzazione</b>
Prorettore per la Ricerca e il trasferimento tecnologico, Delegato per l'Apprendimento permanente	Dipartimenti, Centri di Eccellenza, Area Internazionalizzazione, ricerca e terza missione	a) Percorsi di formazione per docenti e personale TA su presentazione e gestione dei progetti di ricerca b) Azioni di supporto per la partecipazione a bandi competitivi

<b>PARAMETRI DI VALUTAZIONE CORRELATI AGLI OBIETTIVI STRATEGICI RELATIVI ALL'AMBITO DI MISSIONE "LA RICERCA"</b>	
<b>PRODUTTIVITÀ DELLA RICERCA</b>	Progetti di ricerca nazionale attivi Progetti di ricerca nell'ambito del trasferimento tecnologico attivi Progetti di ricerca nazionale finanziati nell'anno di riferimento Progetti di ricerca nell'ambito del trasferimento tecnologico finanziati nell'anno di riferimento Progetti di ricerca europea attivi Progetti di ricerca europea sottoscritti nell'anno di riferimento Progetti di ricerca internazionale attivi Progetti di ricerca internazionale approvati nell'anno di riferimento Domande di partecipazione a progetti di ricerca nazionali, europei e internazionali Prodotti complessivi presenti nel repository IRIS Percentuale di docenti con almeno due prodotti presenti nel repository IRIS Assegnisti con almeno due prodotti presenti nel repository IRIS Percentuale di docenti in linea con indicatori soglia Abilitazione Scientifica Nazionale (2 su 3) Percentuale di docenti inattivi (zero prodotti) Posizionamento dell'Ateneo nei ranking internazionali (average rank position) <sup>8</sup>
<b>ATTRAZIONE DI FINANZIAMENTI</b>	Borse di dottorato attivate in convenzione con enti esterni Finanziamenti per borse di dottorato da MUR Finanziamenti e co-finanziamenti per assegni di ricerca da soggetti esterni Dottorati innovativi
<b>INTERNAZIONALIZZAZIONE</b>	Percentuale di partecipanti alla selezione per dottorati di ricerca che hanno conseguito il titolo di accesso all'estero su partecipanti Percentuale di candidati risultati idonei alla selezione per i programmi di dottorato che hanno conseguito il titolo all'estero su candidati idonei Iscritti al primo anno dei corsi di dottorato che hanno conseguito il titolo di accesso all'estero Percentuale di iscritti al primo anno dei corsi di dottorato che hanno conseguito il titolo di accesso all'estero su iscritti corsi di dottorato Visiting Researchers Docenti in chiamata diretta dall'estero Progetti di cooperazione e ricerca attivi nell'ambito della Cooperazione Internazionale allo Sviluppo

<sup>8</sup> Le 10 agenzie di ranking prese in considerazione sono le seguenti:

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

## LA TERZA MISSIONE

<b>OBIETTIVO 7</b>		
<b>FAVORIRE LO SVILUPPO DELLA SOCIETÀ ATTRAVERSO IL TRASFERIMENTO DI CONOSCENZE E TECNOLOGIE AL SISTEMA SOCIALE E PRODUTTIVO CON PARTICOLARE RIFERIMENTO AGLI AMBITI DI ECCELLENZA E SPECIALIZZAZIONE DELL'ATENEO</b>		
<b>AZIONE 7.1</b>		
<b>Supportare la nascita di spin-off e di imprese sul territorio</b>		
<b>Responsabili</b>	<b>Strutture coinvolte</b>	<b>Indicatori di realizzazione</b>
Prorettore per la Ricerca e il trasferimento tecnologico	Dipartimenti, Centri di Eccellenza, Area Internazionalizzazione, ricerca e terza missione	a) Numero di eventi di promozione e creazione impresa e consulenze mirate per creazione/rinnovo spin-off/start-up
<b>AZIONE 7.2</b>		
<b>Rafforzare la capacità brevettuale dei gruppi di ricerca di Ateneo</b>		
<b>Responsabili</b>	<b>Strutture coinvolte</b>	<b>Indicatori di realizzazione</b>
Prorettore per la Ricerca e il trasferimento tecnologico	Dipartimenti, Centri di Eccellenza, Area Internazionalizzazione, ricerca e terza missione	a) Numero di consulenze mirate per deposito brevetti
<b>AZIONE 7.3</b>		
<b>Attivare interazioni e partenariati con le attività produttive e culturali presenti sul territorio per il trasferimento dei risultati della ricerca</b>		
<b>Responsabili</b>	<b>Strutture coinvolte</b>	<b>Indicatori di realizzazione</b>
Prorettore per la Ricerca e il trasferimento tecnologico	Area Internazionalizzazione, ricerca e terza missione, Dipartimenti, Centri di Eccellenza	a) Numero di incontri e accordi di partenariato sottoscritti
<b>AZIONE 7.4</b>		
<b>Potenziare le attività di apprendimento permanente e master in relazione ai bisogni del territorio e alla valorizzazione delle eccellenze di Ateneo</b>		
<b>Responsabili</b>	<b>Strutture coinvolte</b>	<b>Indicatori di realizzazione</b>
Delegato per l'Apprendimento permanente	Area internazionalizzazione, ricerca e terza missione, Dipartimenti, Centri di Eccellenza, Scuole, AMAS	a) Numero corsi di apprendimento permanente realizzati negli ambiti strategici di specializzazione
<b>OBIETTIVO 8</b>		
<b>PROMUOVERE IL RUOLO SOCIALE ED EDUCATIVO DELL'ATENEO E VALORIZZARNE IL PATRIMONIO STORICO, SCIENTIFICO E CULTURALE</b>		
<b>AZIONE 8.1</b>		
<b>Promuovere eventi di public engagement con particolare riferimento agli ambiti strategici di specializzazione</b>		
<b>Responsabili</b>	<b>Strutture coinvolte</b>	<b>Indicatori di realizzazione</b>
Rettore, Prorettore, Delegato del Rettore per la valorizzazione del patrimonio artistico dell'Ateneo	Dipartimenti, Centri, Scuole, Area Direzionale	a) Numero di eventi di public engagement organizzati dall'Ateneo b) Numero di eventi legati al mare e agli ambiti strategici di specializzazione

<b>AZIONE 8.2</b>		
<b>Rafforzare il ruolo educativo e formativo dell'Ateneo</b>		
<b>Responsabili</b> Prorettore per la Formazione, Delegato per l'Apprendimento permanente	<b>Strutture coinvolte</b> Area internazionalizzazione, ricerca e terza missione, Dipartimenti, Centri, Scuole	<b>Indicatori di realizzazione</b> a) Numero di iniziative formative per studenti carcerati (anche in modalità a distanza) b) Numero di corsi in offerta formativa per la terza età (anche in modalità a distanza) c) Numero di iniziative in tema di cittadinanza consapevole e attiva (anche in modalità a distanza)
<b>AZIONE 8.3</b>		
<b>Consolidare l'impegno dell'Ateneo nella Cooperazione allo Sviluppo</b>		
<b>Responsabili</b> Delegato alla Cooperazione internazionale e allo sviluppo, Prorettore alle Relazioni internazionali, Gruppo di Lavoro sulla Cooperazione allo sviluppo	<b>Strutture coinvolte</b> Dipartimenti, Centri, Scuole, Area Internazionalizzazione, ricerca e terza missione	<b>Indicatori di realizzazione</b> a) Numero di percorsi formativi ed eventi culturali organizzati sui temi della Cooperazione allo Sviluppo b) Numero di progetti di cooperazione e ricerca attivi nell'ambito della Cooperazione Internazionale allo sviluppo
<b>AZIONE 8.4 Migliorare la fruibilità del patrimonio scientifico, storico e artistico dell'Ateneo</b>		
<b>Responsabili</b> Rettore, Delegato del Rettore per la valorizzazione del patrimonio artistico dell'Ateneo	<b>Strutture coinvolte</b> Dipartimenti, Area Direzionale, SBA	<b>Indicatori di realizzazione</b> a) Numero di collezioni museali realizzate b) Numero di filmati di illustrazione delle collezioni museali c) Realizzazione mostra sul patrimonio storico e storico-artistico dell'Ateneo d) Numero di percorsi virtuali del patrimonio storico, archivistico e museale e) Numero di partecipazioni a Network internazionali espressamente dedicati a siti monumentali e musei universitari f) Numero di restauri di manufatti artistici e cantieri di restauro presentati agli studenti e al pubblico

<b>OBIETTIVO 9</b>		
<b>FAVORIRE AZIONI E PROCESSI DI SVILUPPO DELLA SOSTENIBILITÀ</b>		
<b>AZIONE 9.1 Realizzare azioni di sostenibilità</b>		
<b>Responsabili</b> Rettore, Delegato per l'edilizia, Delegato alla Sostenibilità ambientale, Commissione di Ateneo per la Sostenibilità ambientale	<b>Strutture coinvolte</b> Dipartimenti, Scuole, Centri, Area Logistica, Area Negoziale, Area Conservazione edilizia, Area Sviluppo edilizio, CeDIA	<b>Indicatori di realizzazione</b> a) Azioni di abbattimento consumo energetico b) Aumento acquisti green (prodotti finalizzati alla sostenibilità ambientale) c) Azioni per la riduzione della produzione di rifiuti
<b>AZIONE 9.2 Promuovere azioni di sostenibilità ambientale e sociale</b>		
<b>Responsabili</b> Delegato per l'Apprendimento permanente, Delegato alla Sostenibilità ambientale, Prorettore per gli Affari generali e legali, CPO, CUG	<b>Strutture coinvolte</b> Area Direzionale, Area Internazionalizzazione, ricerca e terza missione	<b>Indicatori di realizzazione</b> a) Redazione Bilancio di genere dell'Ateneo b) Aggiornamento del Bilancio di sostenibilità c) Numero partecipanti a corsi sulla sostenibilità



<b>PARAMETRI DI VALUTAZIONE CORRELATI AGLI OBIETTIVI STRATEGICI RELATIVI ALL'AMBITO DI MISSIONE "LA TERZA MISSIONE"</b>	
<b>TRASFERIMENTO CONOSCENZE</b>	Spin-off attivi Brevetti attivi Entrate per conto terzi Iscritti a corsi di apprendimento permanente
<b>RUOLO SOCIALE</b>	Partecipanti a iniziative di public engagement organizzate dall'Ateneo Partecipanti a iniziative di eventi legati al mare e altri ambiti di specializzazione Partecipanti a percorsi formativi ed eventi culturali organizzati sui temi della cooperazione allo Sviluppo Partecipanti a spettacoli teatrali e musicali organizzati dall'Ateneo Iscritti Università per la terza età Numero di accessi ai Palazzi e ad edifici storici dell'Ateneo (Museo aperto) Numero di restauri di manufatti artistici e cantieri di restauro presentati agli studenti e al pubblico Numero di studenti e operatori culturali formati per la realizzazione dei Rolli days e apertura dei siti
<b>SOSTENIBILITA'</b>	Consumi energetici Importo per acquisto di prodotti finalizzati alla sostenibilità ambientale Numero partecipanti a corsi sulla sostenibilità

# 11 La partecipazione alla programmazione triennale MUR 2019-2021

Il MUR, nel decreto ministeriale n. 989 del 25 ottobre 2019 con il quale ha definito le linee generali 'indirizzo della programmazione del sistema universitario per il triennio 2019-2021, ha previsto che le Università possano concorrere all'assegnazione delle risorse relative alla quota della programmazione triennale 2019-2021 (pari ad almeno 65 milioni di euro annui per le Università statali a valere sul FFO), adottando e inviando al Ministero un programma con la scelta di un numero massimo di 2 obiettivi tra quelli indicati nel decreto e almeno due indicatori con i relativi target per ogni obiettivo scelto, assicurando la coerenza tra azioni per realizzarli e indicatori selezionati. Gli obiettivi tra i quali individuare i programmi sono:

- A. Didattica;
- B. Ricerca, trasferimento tecnologico e di conoscenza;
- C. Servizi agli studenti;
- D. Internazionalizzazione;
- E. Politiche di reclutamento.

Per ciascuno di essi il decreto indica azioni coerenti con il loro conseguimento e indicatori di realizzazione selezionabili dagli Atenei. I programmi degli Atenei saranno valutati da un apposito comitato di valutazione, composto da rappresentanti del MUR e dell'ANVUR. La valutazione verrà effettuata tenendo conto dei seguenti criteri:

1. Coerenza del programma rispetto agli obiettivi;
2. Chiarezza e fattibilità del programma rispetto alla situazione di partenza e alla dimensione economica, anche tenendo conto di eventuali cofinanziamenti diretti;
3. Capacità dell'intervento di apportare un reale miglioramento e di caratterizzare l'Ateneo in una chiara strategia di sviluppo.

Il comitato di valutazione proporrà l'ammissione o meno al finanziamento delle azioni proposte da ciascun Ateneo. I risultati conseguiti dall'attuazione dei programmi saranno oggetto di monitoraggio annuale e valutazione al termine del triennio, sulla base degli indicatori per ciascun obiettivo e dei relativi target proposti dalle Università in sede di presentazione dei programmi. L'ammissione a finanziamento dei programmi degli Atenei determina:

1. L'assegnazione provvisoria a ogni Ateneo dell'intero importo attribuito per il triennio;
2. La conferma dell'assegnazione definitiva del predetto importo in caso di raggiungimento dei target prefissati al termine del triennio, ovvero il recupero, a valere sul FFO delle somme attribuite in misura proporzionale allo scostamento dai predetti target per ciascuno dei programmi finanziati.

L'Ateneo presenterà il proprio programma per la realizzazione degli obiettivi A, B, C, D ed E entro il 14 febbraio 2020, termine previsto dal DD del 9 dicembre 2019, n. 2503 contenente le modalità di attuazione della programmazione triennale ai sensi del DM n. 989 del 25 ottobre 2019.

# 12

## Gli indirizzi generali di gestione

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

A. BILANCIO	RESPONSABILE	STRUTTURE COINVOLTE
Indirizzi generali per la redazione del bilancio di previsione che saranno seguiti nell'ambito del ciclo di bilancio		
A.1 Assicurare la sostenibilità finanziaria	Rettore Direttore Generale	Area Risorse e Bilancio
A.2 Acquisire una visione economica pluriennale e prospettica e un adeguato reporting a supporto delle decisioni degli organi politico amministrativi anche al fine di garantire un utilizzo efficace delle risorse disponibili	Direttore Generale	Area Risorse e Bilancio Area Direzionale CeDIA
B. PERSONALE	RESPONSABILE	STRUTTURE COINVOLTE
Linee che saranno sviluppate nell'ambito della programmazione del personale e delle politiche di reclutamento		
B.1 Ottimizzare le politiche per il reclutamento del personale docente e tecnico amministrativo	Consiglio di Amministrazione	Area Personale
B.2 Favorire lo sviluppo delle professionalità attraverso la formazione continua e la valorizzazione di tutto il personale, anche attraverso una politica retributiva incrementale delle indennità correlate a posizioni, funzioni e incarichi	Rettore Direttore Generale	Area Personale Area Internazionalizzazione, ricerca e terza missione
C. INFRASTRUTTURE	RESPONSABILE	STRUTTURE COINVOLTE
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 ( <i>Piano integrato</i> )		
C.1 Razionalizzare e valorizzare il patrimonio edilizio	Rettore Direttore Generale	Area Sviluppo edilizio Area Conservazione edilizia Area Direzionale
C.2 Potenziare il supporto informatico offerto alle attività di missione e ai servizi all'utenza	Rettore Direttore Generale	Area Direzionale CeDIA
D. ORGANIZZAZIONE	RESPONSABILE	STRUTTURE COINVOLTE
Indirizzi che saranno sviluppati nell'ambito del ciclo della performance ( <i>Piano integrato</i> )		
D.1 Semplificare l'organizzazione e i processi	Rettore Direttore Generale Prorettore per gli Affari generali e legali	Tutte le Aree della Direzione Generale
D.2 Adeguare l'Ateneo alla normativa in materia di privacy	Direttore Generale	Area Legale e generale CeDIA